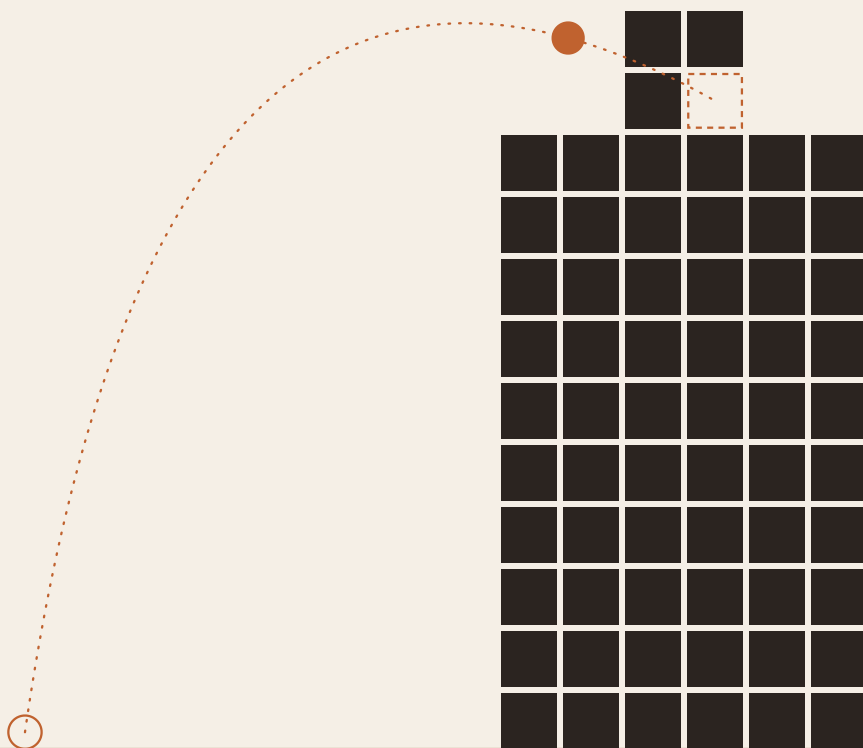


Nhỏ mà thắng

Cách trung tâm giáo dục nhỏ cạnh tranh với chuỗi lớn
bằng STP, định vị và chiến lược nép góc



Nhỏ mà **thắng**

Cách trung tâm giáo dục nhỏ cạnh tranh với chuỗi lớn bằng STP, định vị và chiến lược nép góc

Ứng dụng *Marketing Management* (14th ed.) của Philip Kotler & Kevin Lane Keller
Ví dụ xuyên suốt: Nam, chủ trung tâm luyện thi IELTS cho học sinh cấp 3 ở Hà Nội

Mục lục

Mở đầu	Vì sao David không mặc áo giáp?	3
PHẦN 1	VÌ SAO NGƯỜI NHỎ HAY THUA?	7
Chương 1	Phụ huynh chưa từng thấy lớp học bên đó, vậy dựa vào đâu mà họ tin chuỗi lớn hơn bạn?	8
Chương 2	Nếu giảm học phí, sửa phòng học và thuê giáo viên bản ngữ cho bằng họ, bạn có thắng không?	13
PHẦN 2	CHỌN SÂN	18
Chương 3	“Học sinh cấp 3 cần IELTS” có thật là một nhóm khách hàng?	19
Chương 4	Trong gần ấy nhóm, nhóm nào đáng để bạn dồn hết sức?	24
Chương 5	Chọn một sân nhỏ có phải là tự thu nhỏ trung tâm của mình?	29
PHẦN 3	CHỌN VŨ KHÍ	35
Chương 6	Khi cân nhắc, phụ huynh đang đặt bạn đứng cạnh ai?	36
Chương 7	“Tận tâm”, “chất lượng”, “sĩ số nhỏ”: điều nào thật sự là điểm khác biệt?	41
Chương 8	Khi giáo trình nơi nào cũng na ná nhau, sự khác biệt còn đến từ đâu?	46
Chương 9	Làm sao để phụ huynh nhắc đến bạn bằng đúng một câu?	51
PHẦN 4	RA ĐÒN VÀ GIỮ SÂN	57
Chương 10	Không có ngân sách quảng cáo, làm sao để lời hứa của bạn được tin?	58
Chương 11	Nếu chuỗi lớn bắt chước, hoặc sân của bạn cạn dần, bạn làm gì?	65
Chương 12	Bạn đã có đủ mảnh ghép, giờ ghép lại thành gì?	70
Bước tiếp theo	Phụ huynh đã biết bạn là ai, nhưng làm sao để họ bước qua cửa?	74
	Phụ lục A · Mẫu Bản Định vị Một Trang	76
	Phụ lục B · Thuật ngữ và Knowledge Node	78
	Phụ lục C · Nguồn	80

MỞ ĐẦU

Vì sao David không mặc áo giáp?

Câu chuyện David và Goliath có lẽ bạn đã nghe nhiều lần. Một bên là Goliath, chiến binh cao lớn, mặc giáp đồng, cầm giáo nặng, đứng giữa thung lũng thách cả đạo quân Israel ra đấu tay đôi. Bên kia là David, một cậu bé chăn cừu chưa từng ra trận. Người ta thường kể câu chuyện này như bài học về lòng can đảm: kẻ nhỏ dám đứng lên trước kẻ lớn. Nhưng có một chi tiết ít được để ý, và đó mới là chi tiết quan trọng với người làm kinh doanh.

Trước khi David ra trận, vua Saul đưa cho cậu bộ áo giáp của chính nhà vua: mũ đồng, giáp sắt, thanh gươm. Đó là cách người lớn nghĩ về chiến thắng. Muốn đánh một chiến binh mặc giáp thì phải mặc giáp, muốn đấu với một thanh gươm thì phải cầm gươm. David mặc thử, đi vài bước, rồi cởi ra. Cậu nói rằng mình không quen với những thứ này. Cậu chọn năm hòn đá cuội nhẵn dưới suối, cầm chiếc ná của người chăn cừu, và bước ra thung lũng theo cách của mình. Goliath chờ một cuộc đấu giáp lá cà, nơi sức nặng và tầm với của hắn quyết định tất cả. David không cho hắn cuộc đấu đó. Cậu đứng ở khoảng cách mà giáo của Goliath không với tới, và chỉ cần một hòn đá đặt đúng chỗ.

Nếu David mặc giáp của Saul, cậu sẽ thua. Không phải vì cậu yếu, mà vì cậu đã đồng ý chơi theo luật của Goliath.

Cuốn sách này viết cho những người đang đứng ở vị trí của David trong ngành giáo dục: chủ một trung tâm nhỏ, thầy cô tự mở lớp, người có vài phòng học và vài chục, vài trăm học viên. Goliath của bạn là chuỗi trung tâm lớn, có hàng chục cơ sở, ngân sách quảng cáo bằng cả năm doanh thu của bạn, giáo viên bản ngữ, phòng học kính sáng và cái tên mà phụ huynh nào cũng từng nghe. Khi Goliath mở cửa ngay đầu phố, gần như ai trong chúng ta

cũng có cùng một phản xạ: phải mặc giáp vào. Giảm học phí cho bằng họ. Sửa phòng học cho đẹp như họ. Thuê giáo viên nước ngoài như họ. Mở thêm khóa học cho đủ như họ. Cuốn sách này sẽ cho bạn thấy vì sao phản xạ đó gần như luôn dẫn đến thua, và quan trọng hơn, bạn nên làm gì thay thế.

Gặp Nam

Xuyên suốt cuốn sách, bạn sẽ đi cùng Nam. Nam ba mươi mốt tuổi, có IELTS 8.0, từng dạy bốn năm ở một chuỗi Anh ngữ lớn trước khi ra mở lớp riêng. Ba năm trước, Nam thuê tầng hai và tầng ba của một căn nhà phố ở Cầu Giấy, Hà Nội, cách ba trường THPT công lập chừng mười phút đi xe đạp. Trung tâm có ba phòng học, treo biển “Nam IELTS”. Học viên chủ yếu là học sinh lớp 10 đến lớp 12. Đội ngũ gồm Nam, chị Hà (IELTS 7.5, dạy Reading và Listening), Minh (sinh viên năm ba, trợ giảng) và cô Lan làm tư vấn bán thời gian. Mỗi khóa ba tháng, hai mươi bốn buổi, sĩ số mười hai, học phí 7,2 triệu đồng. Đến mùa hè năm nay, trung tâm có bảy mươi hai học sinh, đủ trả lương, trả mặt bằng và để Nam bắt đầu nghĩ đến chuyện thuê thêm một phòng.

Tháng Tám, một chuỗi Anh ngữ lớn, trong sách này tạm gọi là chuỗi G, khai trương cơ sở mới trong một tòa nhà mặt đường cách trung tâm của Nam bốn trăm mét. Tám phòng học vách kính, quầy lễ tân có màn hình lớn, băng rôn “Giảm 30% học phí khai trương”, “Test IELTS miễn phí”, “Speaking 1-1 với giáo viên bản ngữ” và một dòng chữ in đậm: “Cam kết đầu ra bằng văn bản”. Đến giữa tháng Chín, bảy học sinh của Nam xin bảo lưu hoặc chuyển đi. Số tin nhắn hỏi khóa mới trên fanpage giảm còn một nửa so với cùng kỳ năm ngoái. Một tối, mẹ của Linh, học sinh lớp 11 đã học với Nam hơn một năm, gọi điện. Chị nói rất nhẹ nhàng: “Chị biết em dạy tốt, con cũng thích lớp em. Nhưng bên kia tên tuổi, lại có cam kết, chị thấy yên tâm hơn ạ.”

Đêm đó Nam ngồi tính. Giảm học phí 30% thì lấy gì trả lương chị Hà. Thuê một giáo viên bản ngữ thì mỗi tháng mất thêm khoảng bốn mươi triệu. Sửa phòng học cho bằng bên kia thì cần một khoản vay. Phép tính nào cũng ra

cùng một kết quả: mặc giáp của Goliath thì Nam không đủ sức đứng lên, chứ đừng nói đến chuyện đánh.

Nam là nhân vật hư cấu. Câu chuyện của Nam được ghép từ nhiều trung tâm nhỏ có thật để bạn có một tình huống cụ thể, liên tục, đi từ đầu đến cuối sách. Ngược lại, các doanh nghiệp được nhắc tên trong sách (ILA, Apollo English, Apax Leaders, The IELTS Workshop, DOL English, VIPKid, 51Talk, Wall Street English, Web International English) là case thật, có ghi nguồn ở cuối sách.

Cuốn sách này dựa trên điều gì

Mọi khái niệm trong sách đến từ một nguồn: *Marketing Management* (ấn bản thứ 14) của Philip Kotler và Kevin Lane Keller, cuốn giáo trình marketing được dùng rộng rãi nhất thế giới. Chúng tôi không phát minh framework mới. Việc chúng tôi làm là giữ nguyên các khái niệm của Kotler, như phân khúc thị trường, chọn thị trường mục tiêu, định vị, điểm khác biệt, chiến lược nép góc, và đặt chúng vào đúng tình huống của một trung tâm giáo dục nhỏ ở Việt Nam. Khi trích lời Kotler, chúng tôi giữ nguyên văn tiếng Anh, dịch kèm, và ghi số trang của sách in để bạn tự kiểm tra. Mỗi khái niệm cũng gắn với một mã Knowledge Node (như KN-B-09) của Conan Edu, để bạn tìm lại ở các khóa học và tài liệu khác.

Bạn sẽ không gặp các khái niệm theo thứ tự của giáo trình. Sách được sắp theo những câu hỏi mà Nam, và có lẽ cả bạn, sẽ lần lượt đặt ra. Phần 1 trả lời câu hỏi vì sao người nhỏ hay thua. Phần 2 giúp bạn chọn sân, tức là chọn nhóm khách hàng mà bạn có thể làm số 1. Phần 3 giúp bạn chọn vũ khí, tức là điểm khác biệt và cách nói về nó. Phần 4 bàn chuyện ra đòn và giữ sân khi nguồn lực ít.

Cuối mỗi chương có một bài tập. Đừng bỏ qua chúng. Mỗi bài tập tạo ra một mảnh của sản phẩm cuối cùng: **Bản Định vị Một Trang** cho trung tâm của bạn, gồm nhóm khách bạn chọn phục vụ, vai trò ngách, người mà phụ huynh đang so bạn cùng, điểm khác biệt, câu định vị, và kế hoạch chín mươi ngày

để biến những điều đó thành thật. Mẫu Bản Định vị Một Trang nằm ở Phụ lục A. Nếu bạn làm đủ mười hai bài tập, khi gấp sách lại bạn sẽ có một bản chiến lược hoàn chỉnh, không phải một mớ ghi chú.

Hãy bắt đầu từ câu hỏi khiến Nam mất ngủ: vì sao mẹ của Linh, người chưa từng ngồi trong một lớp học nào của chuỗi G, lại thấy yên tâm với họ hơn?

PHẦN 1

Vì sao người nhỏ hay thua?

CHƯƠNG 1

Phụ huynh chưa từng thấy lớp học bên đó, vậy dựa vào đâu mà họ tin chuỗi lớn hơn bạn?

Hãy nghĩ lại cuộc gọi của mẹ Linh. Chị không nói chuỗi G dạy giỏi hơn. Chị không thể nói vậy, vì con chị chưa học buổi nào ở đó. Chị nói “tên tuổi”, “cam kết” và “yên tâm”. Ba từ đó đáng để chúng ta dừng lại, vì chúng cho thấy phụ huynh đang thực sự mua cái gì khi chọn trung tâm cho con.

Thử so sánh việc chọn trung tâm với việc mua một chiếc xe máy. Trước khi mua xe, bạn có thể ngồi lên, nổ máy, chạy thử một vòng, xem bảng thông số, đọc so sánh. Phần lớn những gì bạn sẽ nhận được, bạn nhìn thấy trước khi trả tiền. Chọn trung tâm cho con thì khác hẳn. Thứ phụ huynh thật sự muốn là con lên điểm, đạt 6.5, kịp hồ sơ xét tuyển, và thứ đó chỉ xuất hiện sau ba, sáu, chín tháng. Lúc đóng học phí, họ không nhìn thấy nó. Họ chỉ có thể đoán.

Kotler gọi đặc điểm này là tính vô hình của dịch vụ (intangibility). Ông viết rằng dịch vụ không thể nhìn, nếm, sờ, nghe hay ngửi trước khi mua.¹ Ví dụ của ông là người đi phẫu thuật thẩm mỹ không thể thấy kết quả trước, và bệnh nhân của bác sĩ tâm lý không thể biết trước kết quả điều trị. Giáo dục nằm đúng trong nhóm này. Và vì không nhìn thấy, người mua phải đi tìm dấu hiệu khác để đoán chất lượng. Kotler viết: để bớt mơ hồ, người mua tìm bằng chứng về chất lượng bằng cách suy ra từ nơi chốn, con người, trang thiết bị, tài liệu truyền thông, biểu tượng và giá.²

1. “Unlike physical products, services cannot be seen, tasted, felt, heard, or smelled before they are bought.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.358).

2. “To reduce uncertainty, buyers will look for evidence of quality by drawing inferences from the place, people, equipment, communication material, symbols, and price.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.358).

Đọc lại danh sách đó trong bối cảnh của Nam: nơi chốn, con người, trang thiết bị, tài liệu, biểu tượng, giá. Chuỗi G có tòa nhà mặt đường, phòng vách kính, giáo viên bản ngữ, màn hình lớn ở quầy lễ tân, tờ rơi in đẹp, logo xuất hiện trên quảng cáo khắp thành phố. Nam có tầng hai một căn nhà phố, cầu thang hẹp, bảng trắng và một chiếc máy chiếu cũ. Trên đúng những tiêu chí mà phụ huynh dùng để “đoán”, chuỗi G thắng gần như tuyệt đối, dù không ai trong số họ biết giờ học thực tế ở hai nơi diễn ra thế nào. Đây là điều đầu tiên cần thấy: phụ huynh không so sánh chất lượng dạy, vì họ không có cách nào so sánh nó. Họ so sánh những dấu hiệu thay thế cho chất lượng.

Nhưng tính vô hình mới chỉ giải thích được một nửa. Nửa còn lại nằm ở chữ “yên tâm”. Khi không biết chắc kết quả, quyết định nào cũng mang theo rủi ro, và người ta chọn để tránh rủi ro nhiều hơn là để tối đa lợi ích. Kotler mô tả đúng điều này trong chương về hành vi người tiêu dùng. Quyết định thay đổi, trì hoãn hay né tránh việc mua chịu ảnh hưởng mạnh của một hoặc nhiều loại rủi ro cảm nhận (perceived risk).³ Ông liệt kê sáu loại. Khi đặt vào đầu một phụ huynh có con lớp 11, chúng trở nên rất cụ thể:

Loại rủi ro (Kotler, tr.171)	Phụ huynh đang lo điều gì
Chức năng (functional): sản phẩm không như kỳ vọng	Học hết khóa mà con không lên điểm
Thể chất (physical): đe dọa sức khỏe, an toàn	Đường đến lớp buổi tối, cơ sở có an toàn không
Tài chính (financial): không đáng số tiền bỏ ra	Đóng cả khóa rồi trung tâm đóng cửa, mất tiền
Xã hội (social): mất mặt với người khác	Họp phụ huynh, người ta hỏi con học ở đâu, nói ra một cái tên không ai biết
Tâm lý (psychological): ảnh hưởng tinh thần	Con áp lực, chán học, mất tự tin
Thời gian (time): thất bại thì mất thời gian làm lại	Lỡ một học kỳ, trễ hạn nộp hồ sơ xét tuyển

3. “A consumer’s decision to modify, postpone, or avoid a purchase decision is heavily influenced by one or more types of perceived risk.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.171).

Ở dòng cuối cùng, rủi ro thời gian, phụ huynh học sinh cấp 3 lo nhiều hơn hẳn phụ huynh trẻ nhỏ. Một đứa trẻ lớp 3 học sai chỗ một năm thì vẫn còn nhiều năm để sửa. Một học sinh lớp 11 học sai chỗ một học kỳ thì có thể lỡ mốc xét tuyển đại học. Rủi ro càng lớn, người ta càng bám vào những cách giảm rủi ro quen thuộc.

Và đây là câu quan trọng nhất của chương này. Kotler viết rằng mức rủi ro cảm nhận tăng theo số tiền phải bỏ ra, mức độ không chắc chắn về sản phẩm và mức độ tự tin của người mua, rồi ông chỉ ra người tiêu dùng tự xây những “thói quen” để giảm rủi ro, như né quyết định, hỏi thông tin từ bạn bè, và ưu tiên các thương hiệu lớn cùng các cam kết bảo hành.⁴ Đọc lại câu nói của mẹ Linh: “Bên kia tên tuổi, lại có cam kết.” Chị không nói về chất lượng. Chị đang làm đúng điều Kotler mô tả cách đây hơn một thập kỷ: dùng thương hiệu lớn và lời cam kết làm tấm khiên giảm rủi ro.

Điều này thay đổi cách Nam nhìn vấn đề. Trước cuộc gọi, Nam nghĩ mình đang thua về chất lượng hoặc về giá. Thực ra Nam đang thua trên một chiều khác hẳn: **cảm giác an toàn của phụ huynh khi chưa biết gì**. Một cái tên ai cũng biết giúp phụ huynh giảm rủi ro xã hội (không ai chê mình chọn sai), rủi ro tài chính (bên lớn khó đóng cửa đột ngột), và cảm giác rủi ro chức năng (nhiều người học rồi, chắc không tệ). Lời “cam kết đầu ra bằng văn bản” đánh thẳng vào rủi ro chức năng và rủi ro thời gian. Phụ huynh mua một cảm giác ít rủi ro hơn, và chuỗi G đang bán cảm giác đó rất giỏi.

Có một điều cần nói thêm để bạn không rút ra kết luận sai. Phụ huynh chọn tên tuổi lớn không có nghĩa là tên tuổi lớn thì an toàn thật. Năm 2023, Apax Leaders, một chuỗi Anh ngữ phát triển rất nhanh ở Việt Nam, rơi vào cảnh nợ lương giáo viên, phụ huynh kéo đến đòi hoàn học phí, và ở TP.HCM chỉ còn một trên bốn mươi mốt trung tâm còn hoạt động (Vietnam Briefing, 06/2023). Những phụ huynh đã chọn Apax vì “tên tuổi lớn, chắc yên tâm” lại gặp đúng rủi ro tài chính mà họ muốn tránh. Bài học ở đây không phải là “bên lớn xấu”.

4. “Consumers develop routines for reducing the uncertainty and negative consequences of risk, such as avoiding decisions, gathering information from friends, and developing preferences for national brand names and warranties.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.171).

Bài học là phụ huynh đánh giá rủi ro bằng cảm nhận, và cảm nhận đó có thể khác xa thực tế. Nếu bạn hiểu cảm nhận ấy được tạo ra thế nào, bạn có thể tạo ra nó theo cách của mình.

Ở bước này, Nam chưa cần giải pháp. Nam cần nhìn rõ mình đang thua ở đâu. Và bạn cũng vậy.

BÀI TẬP 1 · BẢNG RỦI RO CỦA PHỤ HUYNH

Input: Ba cuộc trò chuyện gần nhất với phụ huynh hoặc học viên đã hỏi nhưng không đăng ký, hoặc đã nghỉ để sang nơi khác. Nếu chưa có, hãy gọi cho ba người như vậy trong tuần này và hỏi một câu: “Điều gì khiến anh/chị còn băn khoăn khi chọn lớp cho con?”

Action: Với mỗi loại rủi ro trong bảng ở trên (chức năng, thể chất, tài chính, xã hội, tâm lý, thời gian), viết ra câu phụ huynh của bạn thực sự lo, bằng chính lời của họ. Sau đó chấm từ 1 đến 3: rủi ro này lớn đến đâu với họ, và hiện tại trung tâm bạn hay chuỗi lớn đang giúp họ giảm rủi ro này tốt hơn.

Output: Một bảng sáu dòng, mỗi dòng có câu lo lắng thật, mức độ, và bên đang thắng. Giữ bảng này, bạn sẽ dùng lại ở Chương 10.

Bảng của Nam cho thấy một bức tranh không mấy dễ chịu: ở bốn trên sáu dòng, chuỗi G đang thắng, và thắng chủ yếu nhờ những thứ Nam không có, như cái tên, tòa nhà, giáo viên bản ngữ và tờ cam kết. Phản ứng tự nhiên nhất lúc này là: vậy thì mình cũng làm cho mình trông lớn như họ. Giảm giá để bớt rủi ro tài chính. Sửa phòng học để có “nơi chốn” đẹp. Thuê một giáo viên bản ngữ để có “con người” ấn tượng. Liệu cách đó có hiệu quả không?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Lần gần nhất một phụ huynh chọn nơi khác thay vì trung tâm của bạn, họ đang tránh loại rủi ro nào nhất?
2. Nếu một phụ huynh chưa từng gặp bạn chỉ được nhìn nơi chốn, con người, tài liệu, biểu tượng và giá của trung tâm, họ sẽ đoán chất lượng của bạn ra sao?
3. Bạn đang tin rằng mình thua vì chất lượng hay vì giá? Sau chương này, niềm tin đó thay đổi thế nào?

CHƯƠNG 2

Nếu giảm học phí, sửa phòng học và thuê giáo viên bản ngữ cho bằng họ, bạn có thắng không?

Sau cuộc gọi của mẹ Linh, Nam viết một kế hoạch ba điểm lên tờ giấy dán trên bàn. Một, giảm học phí 20% cho khóa tháng Mười, rẻ hơn mức giá sau khuyến mãi của chuỗi G một chút. Hai, sơn lại phòng học, thay bàn ghế, lắp màn hình thay máy chiếu. Ba, thuê một giáo viên bản ngữ dạy Speaking mỗi tuần một buổi. Nam tính sơ: ba việc này làm lợi nhuận mỗi khóa giảm gần hết, nhưng “giữ được học sinh là được”. Kế hoạch nghe hợp lý. Nó cũng là kế hoạch mà phần lớn chủ trung tâm nhỏ sẽ viết ra khi đứng trước tình huống tương tự. Để thấy vì sao nó khó thành công, cần nhìn cách phụ huynh thực sự cân nhắc giữa hai lựa chọn.

Kotler có một khái niệm cho việc này: giá trị cảm nhận của khách hàng (customer-perceived value). Ông định nghĩa nó là chênh lệch giữa tổng lợi ích và tổng chi phí mà khách hàng tiềm năng đánh giá về một sản phẩm, **so với các lựa chọn thay thế**.¹ Ba chữ cuối thường bị bỏ qua, nhưng chúng là mấu chốt. Phụ huynh không chấm điểm Nam một cách tuyệt đối. Họ đặt Nam cạnh chuỗi G và hỏi bên nào đáng hơn.

Phía lợi ích, Kotler chia làm bốn nguồn: sản phẩm, dịch vụ, con người và hình ảnh. Phía chi phí cũng có bốn loại: tiền, thời gian, công sức và chi phí tâm lý. Học phí chỉ là một trong tám ô. Khi Nam vẽ bảng này theo cách nhìn của mẹ Linh, bức tranh trở nên rõ hơn nhiều:

1. “Customer-perceived value (CPV) is the difference between the prospective customer’s evaluation of all the benefits and all the costs of an offering and the perceived alternatives.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.125).

	Nam IELTS	Chuỗi G
Lợi ích sản phẩm (chương trình)	Ngang nhau trong mắt phụ huynh, vì đều “luyện IELTS”	Ngang nhau
Lợi ích dịch vụ	Linh hoạt, biết rõ từng em	Quy trình chuẩn, có cam kết đầu ra
Lợi ích con người	Thầy Nam 8.0	Giáo viên bản ngữ, nhiều giáo viên 8.0+
Lợi ích hình ảnh	Ít người biết	Tên tuổi lớn
Chi phí tiền	7,2 triệu	Khoảng 7 triệu sau giảm 30%
Chi phí thời gian, công sức	Gần trường	Gần trường như nhau
Chi phí tâm lý	Lo “lỡ chọn sai”	Thấp, vì “ai cũng học”

Bây giờ hãy chạy kế hoạch ba điểm của Nam qua bảng này. Giảm học phí 20% chạm vào đúng một ô, chi phí tiền, và chỉ đưa Nam từ “đắt hơn một chút” thành “rẻ hơn một chút”. Sơn lại phòng và lắp màn hình làm ô hình ảnh nhích lên, nhưng một căn phòng sơn mới trên tầng hai nhà phố vẫn không thể so với tám phòng vách kính mặt đường. Một giáo viên bản ngữ dạy một buổi mỗi tuần không thể bằng một đội ngũ giáo viên bản ngữ. Ở mỗi ô, Nam bỏ ra rất nhiều để kéo khoảng cách lại gần hơn một chút, nhưng không ô nào Nam vượt lên được. Còn ô chi phí tâm lý, ô nặng nhất như ta đã thấy ở Chương 1, thì gần như không đổi. Phụ huynh vẫn lo “lỡ chọn sai” khi chọn một cái tên không ai biết, dù cái tên đó vừa giảm giá.

Tệ hơn, những thay đổi này tạo ra một thông điệp ngầm: Nam đang cố trở thành một phiên bản nhỏ hơn, rẻ hơn của chuỗi G. Khi phụ huynh nghĩ về Nam như “một chuỗi G nhỏ hơn”, họ sẽ so sánh hai bên trên đúng những tiêu chí mà chuỗi G đặt ra: cơ sở, giáo viên bản ngữ, độ nổi tiếng, cam kết. Đó chính là bộ áo giáp của Saul. Mỗi món áo giáp Nam khoác vào lại kéo Nam vào sâu hơn một cuộc đấu mà đối thủ được thiết kế để thắng.

Kotler có một từ để gọi vị thế này. Khi phân tích các vị thế cạnh tranh, ông chia doanh nghiệp thành bốn vai: người dẫn đầu (leader), người thách thức (challenger), người theo sau (follower) và người nép góc (nicher). Người theo sau là những bên chọn đi theo người dẫn đầu thay vì thách thức, và thường làm điều đó bằng cách sao chép: phần lớn đưa ra những sản phẩm giống nhau, thường là bằng cách bắt chước người dẫn đầu.² Rồi ông đặt câu hỏi người theo sau kiếm được bao nhiêu, và trả lời thẳng: thường là ít hơn người dẫn đầu.³ Ông dẫn một nghiên cứu ở ngành chế biến thực phẩm: doanh nghiệp lớn nhất có lợi nhuận trên vốn đầu tư trung bình 16%, doanh nghiệp số hai 6%, số ba âm 1%, số bốn âm 6%. Câu kết của đoạn này đáng chép lại và dán lên bàn làm việc: đi theo sau thường không phải con đường đáng giá.⁴

Kế hoạch ba điểm của Nam, nếu nhìn kỹ, là một kế hoạch trở thành người theo sau. Và người theo sau nhỏ nhất trong một thị trường thường là người có lợi nhuận thấp nhất.

Điều này không chỉ đúng với trung tâm nhỏ. Hãy nhìn vào luật chơi mà các chuỗi lớn ở Việt Nam đang chơi. Năm 2023, ILA có khoảng sáu mươi trung tâm ở mười lăm thành phố, với hơn bảy trăm giáo viên bản ngữ. Apollo English, thành lập từ năm 1995, công bố đã đào tạo hơn năm trăm nghìn học viên (Vietnam Briefing, 06/2023). Đây là những “áo giáp” thật: mạng lưới cơ sở, đội ngũ giáo viên nước ngoài, tên tuổi tích lũy qua hàng chục năm. Không trung tâm nhỏ nào có thể mua những thứ đó trong một mùa tuyển sinh. Một chủ trung tâm có ba phòng học mà đặt mục tiêu “giống ILA nhưng rẻ hơn” là đang chọn đấu với Goliath bằng gươm.

Vậy có phải mọi thứ Nam liệt kê đều vô dụng? Không hẳn. Một số thứ, như phòng học sạch sẽ và an toàn, là điều kiện tối thiểu mà phụ huynh đòi hỏi ở bất kỳ nơi nào. Thiếu chúng thì bạn bị loại ngay từ vòng đầu. Chương 7 sẽ

2. “Many companies prefer to follow rather than challenge the market leader. ... most firms present similar offers to buyers, usually by copying the leader.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.307).

3. “What does a follower earn? Normally, less than the leader.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.307).

4. “Followership is often not a rewarding path.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.307).

bàn kỹ về loại điều kiện này. Nhưng làm tốt điều kiện tối thiểu chỉ giúp bạn được xét đến, không giúp bạn được chọn. Muốn được chọn, Nam phải tìm ra một cuộc so sánh mà ở đó, Nam hơn hẳn.

Quay lại với David. Cậu không thắng vì đánh gươm giỏi hơn Goliath. Cậu thắng vì từ chối cuộc đấu gươm và chọn một cuộc đấu khác, ở một khoảng cách khác, với một vũ khí khác. Câu hỏi của Nam bây giờ không còn là “làm sao để giống chuỗi G hơn”, mà là “có cuộc so sánh nào mà ở đó, một trung tâm ba phòng học lại thắng?”.

BÀI TẬP 2 · DANH SÁCH ÁO GIÁP CẦN CỎI

Input: Kế hoạch đối phó với chuỗi lớn mà bạn đang làm hoặc đang định làm. Nếu chưa có kế hoạch, hãy viết ra ba việc mà bạn nghĩ mình “nên làm” khi một chuỗi lớn mở gần.

Action: Với mỗi việc, xác định nó tác động vào ô nào trong bảng giá trị cảm nhận (bốn lợi ích, bốn chi phí). Rồi trả lời trung thực: sau khi làm việc này, ở ô đó bạn có vượt được chuỗi lớn không, hay chỉ kéo gần khoảng cách lại? Việc đó tốn bao nhiêu tiền, bao nhiêu thời gian?

Output: Danh sách “áo giáp” gồm những việc bạn đang làm chỉ để giống bên lớn mà không thể vượt bên lớn. Đánh dấu những việc bạn sẽ tạm dừng. Đừng xóa chúng vội: một số sẽ quay lại ở Chương 7 dưới dạng điều kiện tối thiểu.

Danh sách của Nam có ba dòng, và cả ba đều bị gạch. Nam để tạm tiền sơn phòng và tiền thuê giáo viên bản ngữ sang một bên. Nhưng gạch xong, câu hỏi khó hơn hiện ra. Nếu không đánh trên sân của chuỗi G, thì sân của Nam ở đâu? Thị trường luyện IELTS cho học sinh cấp 3 ở Hà Nội trông như một khối duy nhất, nơi ai cũng muốn cùng một thứ là điểm IELTS cao. Liệu có thật như vậy không?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Việc nào bạn đã làm trong năm qua chỉ để “trông giống” một trung tâm lớn hơn? Nó đã mang lại gì?
2. Nếu phụ huynh đặt bạn cạnh chuỗi lớn và chấm theo tám ô lợi ích, chi phí, ô nào bạn thực sự hơn họ?
3. Điều gì khiến việc ngừng bắt chước bên lớn trở nên khó với bạn: nỗi sợ mất khách, thói quen, hay áp lực từ đội ngũ?

PHẦN 2

Chọn sân

CHƯƠNG 3

“Học sinh cấp 3 cần IELTS” có thật là một nhóm khách hàng?

Nếu hỏi Nam ba năm trước “khách hàng của em là ai”, Nam sẽ trả lời ngay: học sinh cấp 3 ở Hà Nội cần IELTS. Câu trả lời đó nghe rõ ràng, nhưng nó che mất một điều quan trọng. Ở cùng tòa nhà của chuỗi G, trên băng rôn của họ cũng có đúng dòng chữ “IELTS cho học sinh THPT”. Nếu khách hàng của Nam và khách hàng của chuỗi G được mô tả bằng cùng một câu, thì phụ huynh không có lý do gì để thấy hai bên khác nhau. Và khi không thấy khác nhau, như ta đã thấy ở Chương 2, họ sẽ chọn bên ít rủi ro hơn.

Vì vậy, thay vì nghĩ tiếp xem nên làm gì, Nam quyết định làm một việc mà ba năm qua chưa làm: hỏi khách hàng. Trong hai tuần, Nam mời mười lăm phụ huynh uống cà phê hoặc gọi điện, gồm mười người đang có con học ở trung tâm và năm người đã cho con nghỉ. Nam cũng nói chuyện riêng với mười học sinh. Nam không hỏi “anh chị thấy trung tâm thế nào”. Nam hỏi những câu về vấn đề của họ: con học IELTS để làm gì, cần điểm bao nhiêu, cần trước lúc nào, điều gì khiến anh chị lo nhất, nếu không học ở đây thì con sẽ làm gì.

Những câu trả lời làm Nam bất ngờ. Cùng là “học sinh cấp 3 học IELTS”, nhưng các em đến với Nam vì những lý do rất khác nhau, và mỗi lý do kéo theo những nỗi lo khác nhau. Có những em lớp 10, lớp 11 học ở các trường top, cần IELTS 6.5 hoặc 7.0 để dùng trong phương thức xét tuyển kết hợp của các trường đại học. Bố mẹ các em không lo con “học được hay không”, mà lo con có kịp đạt điểm trước hạn hay không, trong khi lịch học ở trường đã dày đặc. Có những em lớp 12 vào học khi đã muộn, cần điểm gấp trong ba, bốn tháng. Có những em chuẩn bị đi du học, cần 7.0 trở lên, gia đình sẵn sàng chi

nhieu và thích giáo viên bản ngữ. Có những em lớp 10 tiếng Anh còn yếu, bố mẹ cho “học IELTS cho chắc” nhưng thực ra các em cần lấy lại nền tảng trước. Và có vài em chuyên Anh, đã 7.0, muốn lên 8.0 để hồ sơ nổi bật.

Điều Nam vừa làm có tên trong marketing. Kotler gọi đó là phân khúc thị trường (market segmentation): phân khúc là chia thị trường thành những lát cắt rõ ràng, mỗi phân khúc là một nhóm khách hàng có chung một tập nhu cầu và mong muốn.¹ Ngay sau đó, Kotler nhấn mạnh mục đích của việc chia: điều cốt lõi là điều chỉnh chương trình marketing để phù hợp với sự khác biệt giữa các nhóm khách hàng.² Chia không phải để có một bảng phân loại đẹp. Chia để biết mình nên làm gì khác đi cho từng nhóm.

Kotler đưa ra bốn cơ sở để chia (KN-B-01). **Địa lý:** khu vực, thành phố, mật độ dân cư. **Nhân khẩu học:** tuổi, thu nhập, nghề nghiệp, học vấn, giai đoạn của gia đình. **Tâm lý:** lối sống, tính cách, giá trị. **Hành vi:** lợi ích người mua tìm kiếm, vai trò trong quyết định mua, dịp mua, tình trạng sử dụng, mức độ trung thành. Phần lớn trung tâm giáo dục chỉ dùng cơ sở thứ hai, chia theo tuổi: tiếng Anh mầm non, thiếu nhi, thiếu niên, người lớn. Cách chia này không sai, nhưng nó là cách chia của các chuỗi lớn. Khi bạn chia giống họ, bạn tự đặt mình vào đúng những ô mà họ đã chiếm.

Với giáo dục, cơ sở hành vi thường đắt giá nhất, và trong cơ sở hành vi, lợi ích người mua tìm kiếm là biến quan trọng nhất. Kotler viết rằng phân khúc theo nhu cầu hay lợi ích được dùng rộng rãi vì nó cho ra những phân khúc rõ ràng, kéo theo những việc cụ thể cần làm.³ Hai học sinh cùng mười sáu tuổi, cùng học một lớp, có thể cần IELTS vì hai lý do hoàn toàn khác nhau và sẽ phản ứng với hai thông điệp hoàn toàn khác nhau.

1. “Market segmentation divides a market into well-defined slices. A market segment consists of a group of customers who share a similar set of needs and wants.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.213).

2. “Regardless of which type of segmentation scheme we use, the key is adjusting the marketing program to recognize customer differences.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.213).

3. “Needs-based or benefit-based segmentation is a widely used approach because it identifies distinct market segments with clear marketing implications.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.227).

Kotler cũng mô tả một quy trình phân khúc theo nhu cầu gồm bảy bước, phỏng theo Roger Best (KN-B-02, Table 8.6, tr.231). Ở chương này, ta chỉ cần hai bước đầu. Bước một là gom khách hàng thành nhóm theo nhu cầu và lợi ích tương tự khi họ giải quyết một vấn đề cụ thể. Bước hai là với mỗi nhóm nhu cầu, tìm những đặc điểm nhân khẩu, lối sống, hành vi giúp ta nhận ra và tiếp cận được nhóm đó. Thứ tự này quan trọng. Sai lầm thường gặp là bắt đầu từ bước hai, kiểu “phụ huynh có con lớp 10 ở quận Cầu Giấy”, rồi mới đoán họ cần gì. Nam đã làm ngược lại: bắt đầu từ vấn đề, rồi mới hỏi nhóm có vấn đề đó là ai, ở đâu.

Sau hai tuần, Nam có một bảng như sau:

Nhóm nhu cầu	Họ cần giải quyết vấn đề gì	Nhận diện qua đặc điểm nào	Số học sinh hiện tại
A. Xét tuyển sớm	Đạt 6.5–7.0 trước học kỳ 1 lớp 12 để dùng trong xét tuyển đại học, mà không làm tụt điểm ở trường	Lớp 10–11, trường THPT top khu Cầu Giấy, lịch học ở trường dày	30
B. Về đích lớp 12	Cần điểm gấp trong 3–4 tháng trước hạn hồ sơ	Lớp 12, vào học muộn, thường do bạn bè giới thiệu	15
C. Du học	Đạt 7.0+, chuẩn bị học bằng tiếng Anh	Gia đình thu nhập cao, đã có kế hoạch du học	7
D. Lấy nền	Tiếng Anh còn yếu, bố mẹ muốn “học IELTS cho chắc”	Lớp 10, điểm tiếng Anh ở trường trung bình	15
E. Sẵn điểm cao	Từ 7.0 lên 8.0+ để hồ sơ nổi bật	Học sinh chuyên Anh, tự học tốt	5

Khi đặt bảng này cạnh danh sách bảy học sinh đã chuyển sang chuỗi G, Nam nhận ra một điều mà nhìn từ xa không thể thấy. Năm trong bảy em thuộc nhóm C và D. Nhóm C muốn giáo viên bản ngữ và một thương hiệu quen

thuộc để ghi vào hồ sơ du học. Nhóm D thực ra cần một khóa tiếng Anh tổng quát, và chuỗi G có cả một hệ thống khóa nền tảng. Ngược lại, gần như không em nào ở nhóm A rời đi. Khi Nam hỏi lý do, câu trả lời lặp lại nhiều lần: “Thầy Nam xếp lịch tránh tuần kiểm tra ở trường con”, “Thầy biết trường con thi giữa kỳ lúc nào”, “Thầy tính ngược từ hạn nộp hồ sơ để con biết tháng nào phải đạt bao nhiêu”.

Đó là lúc Nam hiểu rằng mình chưa bao giờ thực sự “cạnh tranh với chuỗi G trên toàn thị trường”. Ở một số nhóm, Nam đang thua rõ ràng. Ở một nhóm khác, Nam đang thắng mà không biết vì sao.

BÀI TẬP 3 · BÀN ĐỒ PHÂN KHÚC THEO NHU CẦU

Input: Mười cuộc trò chuyện ngắn (10–15 phút) với khách hàng: ít nhất sáu người đang học, hai người đã nghỉ, hai người đã hỏi mà không đăng ký. Năm câu hỏi gợi ý: Con học để làm gì? Cần đạt mức nào? Cần trước lúc nào? Điều gì khiến anh/chị lo nhất? Nếu không học ở đây, con sẽ làm gì?

Action: Gom các câu trả lời theo *vấn đề cần giải quyết*, không theo tuổi. Đặt tên cho từng nhóm bằng nhu cầu của họ (như “Xét tuyển sớm”), sau đó mới ghi đặc điểm giúp nhận ra nhóm. Đếm số học viên hiện tại thuộc mỗi nhóm, và đánh dấu nhóm của những người đã rời đi.

Output: Bàn đồ ba đến năm phân khúc theo nhu cầu, có số học viên hiện tại và dấu hiệu nhóm nào đang rời đi, nhóm nào đang ở lại.

Bảng của Nam có năm nhóm. Mỗi nhóm đều là học sinh cấp 3 cần IELTS, nhưng không nhóm nào giống nhóm nào. Câu hỏi tiếp theo đến rất nhanh: Nam có ba phòng học, hai giáo viên, một trợ giảng. Không thể phục vụ cả năm nhóm tốt như nhau. Vậy nên chọn nhóm nào? Nhóm đông nhất, nhóm trả nhiều tiền nhất, hay nhóm mà Nam thích dạy nhất?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Bạn đang mô tả khách hàng của mình bằng độ tuổi hay bằng vấn đề họ cần giải quyết?
2. Trong những người đã rời bỏ bạn, họ có chung một nhu cầu nào không? Điều đó nói gì về nơi bạn đang yếu?
3. Nhóm khách nào đang ở lại với bạn mà bạn chưa từng hỏi vì sao họ ở lại?

CHƯƠNG 4

Trong ngàn ấy nhóm, nhóm nào đáng để bạn dồn hết sức?

Khi nhìn bảng phân khúc lần đầu, Nam bị nhóm C hấp dẫn nhất. Các gia đình chuẩn bị cho con du học chi tiền mạnh tay, ít mặc cả học phí, và dạy học sinh lên 7.0 cũng là điều Nam thích. Nếu tập trung vào nhóm C, Nam có thể tăng học phí, mở lớp nhỏ, kiếm nhiều hơn trên mỗi học sinh. Nghe có vẻ là lựa chọn thông minh. Nhưng nhóm C cũng là nhóm đã rời Nam để sang chuỗi G nhiều nhất. Có gì đó không khớp ở đây.

Vấn đề là Nam đang chọn theo cảm giác “nhóm này hấp dẫn”, trong khi một phân khúc có hấp dẫn hay không phụ thuộc vào hai thứ cùng lúc. Kotler viết: khi đánh giá các phân khúc, doanh nghiệp phải nhìn vào hai yếu tố: mức hấp dẫn tổng thể của phân khúc, và mục tiêu, nguồn lực của chính doanh nghiệp.¹ Một nhóm có thể rất hấp dẫn với thị trường nói chung, nhưng không hấp dẫn với *bạn*.

Trước khi so sánh mức hấp dẫn, cần kiểm tra xem mỗi nhóm có phải là một phân khúc “dùng được” hay không. Kotler đưa ra năm tiêu chí (KN-B-03, tr.231–232). Một phân khúc hữu ích phải **đo được** (measurable), nghĩa là ước được quy mô, sức mua, đặc điểm. Phải **đủ lớn** (substantial), đủ đông và đủ lợi nhuận để phục vụ bằng một chương trình riêng. Phải **tiếp cận được** (accessible), có cách gặp và phục vụ họ hiệu quả. Phải **khác biệt được** (differentiable), tức là nhóm này phản ứng khác các nhóm khác trước cùng một cách làm marketing. Và phải **hành động được** (actionable), nghĩa là bạn thực sự xây được chương trình để thu hút và phục vụ họ.

1. “In evaluating different market segments, the firm must look at two factors: the segment’s overall attractiveness and the company’s objectives and resources.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.232).

Ngay sau năm tiêu chí, Kotler dẫn mô hình năm lực lượng cạnh tranh của Michael Porter để đánh giá mức hấp dẫn dài hạn của một phân khúc. Với trung tâm nhỏ, trong năm lực lượng ấy có một câu hỏi đáng giá hơn tất cả: phân khúc này đã có nhiều đối thủ mạnh chưa? Nếu một chuỗi lớn đang thống trị phân khúc đó, thì dù nó hấp dẫn đến đâu, nó cũng không hấp dẫn với bạn.

Nam chấm lại năm nhóm, lần này bằng năm tiêu chí và câu hỏi về đối thủ:

Tiêu chí	A. Xét tuyển sớm	B. Về đích 12	C. Du học	D. Lấy nền	E. Sản phẩm cao
Đo được	Có, đếm được học sinh lớp 10–11 ba trường	Có	Khó, kế hoạch du học ít công khai	Có	Có
Đủ lớn	Có, hàng nghìn học sinh mỗi khóa tuyển	Vừa, theo mùa	Nhỏ quanh khu vực	Lớn	Rất nhỏ
Tiếp cận được	Tốt: nhóm phụ huynh lớp, CLB tiếng Anh trường	Tốt (qua nhóm A năm trước)	Kém	Tốt	Vừa
Khác biệt được	Rất rõ: phản ứng mạnh với “đúng hạn”, “không ảnh hưởng điểm ở trường”	Rõ: “gấp”	Rõ: “bản ngữ”, “du học”	Yếu: phản ứng giống thị trường chung	Rõ
Hành động được	Có: Nam đã làm điều này 3 năm	Có	Khó: cần giáo viên bản ngữ, tư vấn du học	Được, nhưng không phải thể mạnh	Có nhưng quá ít
Đối thủ mạnh đang thống trị?	Chưa ai phục vụ riêng	Ít	Chuỗi G và các bên tư vấn du học	Chuỗi G có cả hệ thống khóa nền	Ít

Bảng này lật ngược suy nghĩ ban đầu. Nhóm C, nhóm “hấp dẫn” nhất, trượt ba tiêu chí và đang bị một đối thủ mạnh chiếm. Nhóm D đồng nhưng gần như không khác biệt được, và đó lại là sân nhà của chuỗi G. Nhóm A thì ngược lại: đủ lớn, dễ tiếp cận, phản ứng rất khác các nhóm khác với một thông điệp cụ thể, Nam đã có sẵn năng lực phục vụ, và chưa ai thực sự phục vụ riêng cho họ. Chuỗi G bán “IELTS cho học sinh THPT”, nghĩa là bán cho cả năm nhóm cùng lúc bằng một chương trình theo cấp độ điểm. Không ai đang thiết kế mọi thứ xoay quanh nhu cầu riêng của nhóm A.

Sau khi biết nhóm nào đáng chọn, Nam cần quyết định sẽ phủ thị trường đến mức nào. Kotler mô tả một dải các mức (KN-B-04, tr.232–235). Ở một đầu là **phủ toàn bộ thị trường** (full market coverage), phục vụ mọi nhóm khách hàng. Kotler nói thẳng rằng chỉ những doanh nghiệp rất lớn mới làm được điều này. Chuỗi G đang làm đúng như vậy: mọi độ tuổi, mọi mục tiêu, mọi cấp độ. Thấp hơn một bậc là **chuyên môn hóa nhiều phân khúc**, chọn vài phân khúc để phục vụ. Tiếp theo là **tập trung một phân khúc** (single-segment concentration), chỉ phục vụ một nhóm. Kotler viết về lựa chọn này: nhờ marketing tập trung, doanh nghiệp hiểu sâu nhu cầu của phân khúc và có vị thế mạnh trên thị trường đó.² Ở đầu cuối cùng là **marketing cá nhân** (individual marketing), phục vụ từng người một.

Trong một phân khúc, đôi khi còn có một nhóm hẹp hơn nữa. Kotler gọi đó là ngách: ngách là một nhóm khách hàng được xác định hẹp hơn, tìm kiếm một tổ hợp lợi ích riêng biệt bên trong một phân khúc.³ Kotler cũng mô tả một ngách hấp dẫn trông thế nào: khách hàng có một tập nhu cầu riêng rõ ràng,

2. “Through concentrated marketing, the firm gains deep knowledge of the segment’s needs and achieves a strong market presence.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.234).

3. “A niche is a more narrowly defined customer group seeking a distinctive mix of benefits within a segment.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.234).

họ sẵn sàng trả giá cao hơn cho bên đáp ứng tốt nhất, ngách khá nhỏ nhưng vẫn có tiềm năng về quy mô, lợi nhuận, tăng trưởng và *khó thu hút nhiều đối thủ*, và doanh nghiệp được lợi nhờ chuyên môn hóa.⁴

Áp vào nhóm A, Nam thấy cả bốn dấu hiệu. Nhu cầu riêng rõ ràng: đủ điểm trước hạn mà không làm tụt điểm ở trường. Phụ huynh nhóm này nói thẳng rằng họ sẵn sàng trả thêm nếu “có người tính giùm lộ trình cho con”. Nhóm không lớn nếu so với cả thị trường IELTS Hà Nội, nhưng quanh ba trường THPT gần Nam đã đủ lấp đầy ba phòng học nhiều lần, và chuỗi lớn khó có lý do để làm riêng cho một nhóm hẹp như vậy. Còn chuyên môn hóa: càng dạy nhiều học sinh nhóm A, Nam càng biết rõ lịch thi của từng trường, yêu cầu của từng trường đại học, những lỗi Writing hay gặp ở học sinh khối chuyên, và những hiểu biết đó tích lũy thành lợi thế.

Nam quyết định: trung tâm sẽ **tập trung vào nhóm A**, học sinh lớp 10–11 ở các trường THPT khu Cầu Giấy cần IELTS 6.5–7.0 cho xét tuyển đại học. Nhóm B, các em lớp 12 về đích muộn, được giữ lại như một phần tự nhiên của nhóm A, vì phần lớn chính là các em nhóm A một năm sau, hoặc bạn bè của các em. Các nhóm C, D, E không bị đuổi đi, nhưng trung tâm sẽ không còn thiết kế chương trình, quảng cáo hay tư vấn để thu hút họ nữa.

4. “Customers have a distinct set of needs; they will pay a premium to the firm that best satisfies them; the niche is fairly small but has size, profit, and growth potential and is unlikely to attract many competitors; and the niche gains certain economies through specialization.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.234).

BÀI TẬP 4 · CHỌN PHÂN KHÚC MỤC TIÊU

Input: Bản đồ phân khúc từ Bài tập 3.

Action: Chấm mỗi phân khúc theo năm tiêu chí của Kotler (đo được, đủ lớn, tiếp cận được, khác biệt được, hành động được), thêm một dòng “đã có đối thủ mạnh thống trị chưa”. Gạch những phân khúc trượt từ hai tiêu chí trở lên, hoặc đang bị chuỗi lớn chiếm. Trong những phân khúc còn lại, kiểm tra bốn dấu hiệu ngách hấp dẫn.

Output: Một câu mô tả phân khúc mục tiêu theo mẫu: “Trung tâm tôi tập trung vào [nhóm khách], những người cần [nhu cầu/lợi ích], nhận ra qua [đặc điểm].” Kèm danh sách các nhóm bạn sẽ ngừng chủ động thu hút.

Viết xong câu mô tả, Nam thấy nhẹ đầu hơn hẳn. Nhưng đêm đó, khi nhìn lại danh sách học sinh, một nỗi lo khác xuất hiện. Nhóm C, D, E cộng lại là hai mươi bảy học sinh, hơn một phần ba doanh thu. Chọn một nhóm hẹp như vậy, có phải Nam đang tự thu nhỏ trung tâm của mình? Liệu có ai từng đi con đường này mà lớn lên được không?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Nhóm khách bạn thích phục vụ nhất có trùng với nhóm bạn phục vụ tốt nhất không?
2. Nếu phải từ chối một nhóm khách ngay từ khóa sau, nhóm nào sẽ khiến bạn tiếc nhất, và vì sao?
3. Phân khúc bạn đang nhắm có đang bị một bên lớn thống trị không? Bạn đã thực sự kiểm tra, hay chỉ đoán?

CHƯƠNG 5

Chọn một sân nhỏ có phải là tự thu nhỏ trung tâm của mình?

Nỗi lo của Nam rất phổ biến. Hầu hết chủ trung tâm nhỏ đều từng nghĩ: thị trường đã khó, nếu mình còn tự giới hạn khách hàng thì lấy đâu ra học sinh. Cảm giác an toàn của việc “nhận hết” rất lớn. Mỗi học sinh là một khoản học phí, và từ chối ai cũng giống như từ chối tiền. Nhưng hãy nhớ lại bảng ở Chương 4. Những học sinh mà Nam “nhận hết” ấy chính là những học sinh dễ bị chuỗi G lấy đi nhất, vì ở các nhóm đó Nam không có gì khác chuỗi G ngoài việc nhỏ hơn.

Kotler bàn về đúng nỗi lo này trong phần viết về các vị thế cạnh tranh. Ở Chương 2, ta đã gặp người theo sau, bên chọn đi theo và sao chép người dẫn đầu. Ngay sau đó, Kotler đưa ra lựa chọn thay thế: thay vì làm người theo sau trong một thị trường lớn, hãy làm người dẫn đầu trong một thị trường nhỏ, hay một ngách. Ông viết tiếp: các doanh nghiệp nhỏ thường tránh cạnh tranh với doanh nghiệp lớn bằng cách nhắm vào những thị trường nhỏ mà bên lớn ít hoặc không quan tâm.¹ Kotler gọi người đi con đường này là người nép góc (market niches), và gọi chiến lược của họ là chiến lược nép góc (KN-B-09).

Nhưng nép góc có làm nhỏ đi không? Kotler trả lời bằng một câu hỏi: tại sao nép góc lại sinh lời đến vậy? Người nép góc hiểu khách hàng mục tiêu rõ đến mức đáp ứng nhu cầu của họ tốt hơn những bên chỉ bán cho họ một cách đại

1. “An alternative to being a follower in a large market is to be a leader in a small market, or niche. ... Smaller firms normally avoid competing with larger firms by targeting small markets of little or no interest to the larger firms.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.308).

trà. Nhờ đó, người nép góc có thể đặt giá cao hơn hẳn chi phí. Người nép góc đạt biên lợi nhuận cao, còn người làm thị trường đại trà đạt số lượng lớn.²

Đọc kỹ câu này, bạn sẽ thấy nép góc không phải là lựa chọn của kẻ chấp nhận nhỏ. Nó là một mô hình kinh doanh khác: ít khách hơn nhưng mỗi khách đáng giá hơn, vì bạn phục vụ họ tốt hơn bất kỳ ai. Chuỗi G cần số lượng để nuôi tám phòng học mặt đường và một bộ máy quảng cáo. Nam không cần số lượng đó. Nam cần ba phòng học luôn đầy những học sinh mà Nam phục vụ tốt nhất, và những phụ huynh sẵn sàng trả đúng giá vì điều đó.

Kotler còn nói thêm một câu mà mọi người mới bước vào thị trường nên nhớ: doanh nghiệp mới vào thị trường nên nhắm vào một ngách trước, thay vì cả thị trường.³ Nhìn vào các trung tâm IELTS đã lớn lên ở Việt Nam, bạn sẽ thấy nguyên tắc này được làm đúng.

The IELTS Workshop là một ví dụ rõ ràng. Ngay từ tên gọi, họ đã nói “không” với mọi thứ ngoài IELTS: không tiếng Anh thiếu nhi, không giao tiếp, không luyện thi vào 10. Người đứng đầu là anh Đặng Trần Tùng, đạt 9.0 cả bốn kỹ năng. Đến năm 2024, The IELTS Workshop có mười một trung tâm và được Vuihoc đầu tư chiến lược (VIR, 05/2024). Họ không bắt đầu như một chuỗi lớn. Họ đi lên từ một ngách hẹp, và chính sự hẹp đó giúp họ có tiếng nói rõ ràng trong ngách. Trong mười một vai trò chuyên gia ngách mà Kotler liệt kê, đây là vai trò **chuyên gia một dòng sản phẩm** (product or product line specialist).

Một ví dụ ở thị trường khác cho thấy hai bên có thể nép góc ở hai đầu ngược nhau của cùng một thị trường. Ở Trung Quốc, trong thời kỳ học tiếng Anh trực tuyến bùng nổ, **VIPKid** chọn đầu cao: học một kèm một trực tuyến với giáo viên Mỹ và Canada. Ở đỉnh cao năm 2018, VIPKid có khoảng sáu mươi nghìn

2. “Why is niching so profitable? The market nicher knows the target customers so well, it meets their needs better than other firms selling to them casually. As a result, the nicher can charge a substantial price over costs. The nicher achieves high margin, whereas the mass marketer achieves high volume.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.308).

3. “Firms entering a market should initially aim at a niche rather than the whole market.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.309).

giáo viên, năm trăm nghìn học viên và được định giá khoảng ba tỷ USD. **51Talk** chọn đầu ngược lại: cũng học một kèm một trực tuyến, nhưng với giáo viên Philippines và mức giá dễ chịu hơn nhiều, và cũng có hơn bốn mươi nghìn giáo viên và bốn trăm nghìn học viên đang theo học. Kotler gọi vai trò này là **chuyên gia chất lượng-giá** (quality-price specialist), phục vụ riêng đầu cao hoặc đầu thấp của thị trường. Hai doanh nghiệp không đánh nhau trực diện, vì mỗi bên làm chủ một đầu. (Hai doanh nghiệp này sau đó gặp biến cố lớn khi thị trường thay đổi luật chơi. Chương 11 sẽ quay lại với câu chuyện đó, vì nó chứa một bài học quan trọng về rủi ro của ngách.)

Cả hai ví dụ này đều đã trở thành doanh nghiệp lớn, nên cần nói cho rõ: chúng không phải là ví dụ về trung tâm nhỏ. Chúng là ví dụ về cách *đi lên từ ngách*. Điểm chung của chúng không phải quy mô, mà là sự chuyên môn hóa. Như Kotler viết, ý tưởng then chốt của việc nép góc thành công là chuyên môn hóa.⁴

Kotler liệt kê mười một vai trò chuyên gia ngách (Marketing Memo, tr.309). Không phải vai trò nào cũng hợp với trung tâm giáo dục, nhưng nhiều vai trò dịch sang ngành này rất tự nhiên:

Vai trò (Kotler)	Trong giáo dục có thể là
End-user specialist: chuyên một loại người dùng cuối	Chỉ dạy học sinh THPT dùng IELTS để xét tuyển; chỉ dạy người đi làm ngành khách sạn
Geographic specialist: chuyên một khu vực	"Trung tâm của khu đô thị X", phụ huynh đi bộ năm phút
Vertical-level specialist: chuyên một khâu trong chuỗi giá trị	Chỉ chấm chữa Writing, Speaking cho trung tâm khác; chỉ biên soạn đề thi thử
Product-line specialist: chuyên một dòng sản phẩm	Chỉ luyện IELTS; chỉ luyện Writing
Product-feature specialist: chuyên một tính năng	Một phương pháp riêng; chỉ dạy phát âm

4. "The key idea in successful nichemanship is specialization." (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.309).

Job-shop specialist: làm theo yêu cầu từng khách Kèm một-một theo mục tiêu riêng

Quality-price specialist: đầu cao hoặc đầu thấp Lớp sĩ số bốn giá cao; lớp giá mềm cho công nhân khu công nghiệp

Service specialist: dịch vụ không ai có Học bù linh hoạt, báo cáo tiến bộ hằng tuần

Channel specialist: chỉ một kênh Chỉ dạy online buổi tối; chỉ dạy trong trường đối tác

Customer-size specialist: chuyên khách nhỏ, vừa hoặc lớn Chỉ đào tạo cho doanh nghiệp nhỏ, trường tư quy mô nhỏ mà chuỗi lớn không mặn mà

Specific-customer specialist: một vài khách cụ thể Dạy tiếng Anh nội bộ cho một, hai doanh nghiệp

Với nhóm A, Nam thấy mình gần nhất với hai vai trò. Trước hết là **chuyên gia người dùng cuối**: Nam không dạy “IELTS cho mọi người”, mà dạy IELTS cho một loại người học cụ thể, học sinh THPT cần điểm để xét tuyển đại học. Thứ hai là **chuyên gia địa lý**: Nam hiểu ba trường THPT xung quanh rõ hơn bất kỳ cơ sở chuỗi nào, từ lịch kiểm tra, áp lực học tập đến tên các thầy cô chủ nhiệm. Hai vai trò này cộng lại tạo ra một thứ mà một chuỗi có hàng chục cơ sở, dùng chung một chương trình, rất khó làm cho bằng.

Còn hai mươi bảy học sinh của nhóm C, D, E thì sao? Nam không đuổi các em đi. Các em đang học vẫn học hết khóa, và Nam vẫn nhận nếu có người tìm đến. Nhưng từ khóa tới, mọi đồng tiền quảng cáo, mọi buổi tư vấn, mọi cải tiến chương trình sẽ dành cho nhóm A. Nam cũng làm một phép tính đơn giản. Nếu lấp đầy ba phòng học bằng học sinh nhóm A, với chương trình được thiết kế riêng để phụ huynh thấy rõ giá trị, Nam có thể nâng học phí thêm 10–15% mà không mất khách, vì như Kotler nói, người nép góc khiến khách hàng sẵn lòng trả thêm cho bên hiểu họ nhất. Ít nhóm hơn không có nghĩa là ít tiền hơn.

BÀI TẬP 5 · CHỌN VAI TRÒ NGÁCH

Input: Phân khúc mục tiêu từ Bài tập 4.

Action: Đọc bảng mười một vai trò chuyên gia ngách. Chọn một hoặc hai vai trò mô tả đúng nhất cách bạn sẽ phục vụ phân khúc đó. Với vai trò đã chọn, tự hỏi: một chuỗi lớn muốn làm đúng như vậy thì họ phải thay đổi những gì? Nếu câu trả lời là “chẳng phải thay đổi gì”, vai trò đó chưa đủ khó sao chép.

Output: Một câu theo mẫu: “Trung tâm tôi là [vai trò] cho [phân khúc mục tiêu]. Chuỗi lớn khó làm bằng vì [lý do].”

Câu của Nam viết thế này: “Nam IELTS là chuyên gia IELTS cho học sinh THPT khu Cầu Giấy cần điểm xét tuyển đại học. Chuỗi lớn khó làm bằng vì họ dạy theo cấp độ điểm chung cho mọi học sinh, không xếp lộ trình theo lịch thi của từng trường và hạn xét tuyển của từng em.” Nam đã chọn được sân. Nhưng một sân nhỏ chưa đủ. Khi một phụ huynh nhóm A lần đầu nghe đến Nam IELTS, họ vẫn sẽ theo thói quen mà đặt Nam bên cạnh chuỗi G và so sánh. Vậy làm sao để phụ huynh không so Nam với chuỗi G nữa, mà so Nam với một thứ khác?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Doanh thu hiện tại của bạn đến từ “nhiều học viên giá vừa” hay “ít học viên đánh giá cao bạn”?
2. Điều gì về nhóm khách của bạn mà bạn biết rõ hơn bất kỳ chuỗi lớn nào?
3. Nếu chỉ được làm số 1 ở một sân nhỏ, bạn muốn phụ huynh nhắc đến sân nào khi nghe tên trung tâm của mình?

PHẦN 3

Chọn vũ khí

CHƯƠNG 6

Khi cân nhắc, phụ huynh đang đặt bạn đứng cạnh ai?

Trong những cuộc trò chuyện ở Chương 3, Nam đã hỏi phụ huynh một câu mà lúc đó chưa thấy hết giá trị: “Nếu không học ở đây, con sẽ làm gì?” Khi Nam đọc lại riêng câu trả lời của phụ huynh nhóm A, danh sách trông rất khác những gì Nam tưởng. Chuỗi G có xuất hiện, nhưng không phải câu trả lời duy nhất, thậm chí không phải câu trả lời phổ biến nhất. Nhiều phụ huynh nói sẽ thuê gia sư một kèm một đến nhà. Một số nói sẽ cho con tự ôn bằng sách và các khóa online. Vài người nói sẽ cho con học lớp của một thầy cô dạy tiếng Anh ở trường. Và một số nói thật lòng: “Chắc lại để con tự lo, rồi lớp 12 tính.”

Điều này cho thấy một sự thật đơn giản nhưng hay bị quên. Bạn nghĩ đối thủ của bạn là bên nào, chưa chắc phụ huynh đã nghĩ vậy. Và người mà phụ huynh đặt bạn đứng cạnh khi cân nhắc sẽ quyết định bạn bị chấm điểm theo tiêu chí nào. Khi Nam tự gọi mình là “một trung tâm IELTS”, phụ huynh sẽ đặt Nam cạnh các trung tâm IELTS khác, mà trung tâm IELTS nổi bật nhất trong khu vực lại là chuỗi G. Khi đó, phụ huynh dùng tiêu chí của “trung tâm IELTS”: cơ sở, thương hiệu, giáo viên bản ngữ, cam kết đầu ra. Đó là những tiêu chí mà ta đã thấy ở Chương 2, nơi Nam thua.

Kotler gọi việc xác định “đứng cạnh ai” là khung tham chiếu cạnh tranh (competitive frame of reference, KN-B-06). Ông định nghĩa: khung tham chiếu cạnh tranh xác định thương hiệu của bạn cạnh tranh với những thương hiệu nào, và do đó cần tập trung phân tích những bên nào. Quyết định về khung

này gắn chặt với quyết định chọn thị trường mục tiêu.¹ Câu cuối giải thích vì sao chương này đến sau khi Nam đã chọn nhóm A. Đối với nhóm C (du học), đối thủ là chuỗi G và các công ty tư vấn du học. Đối với nhóm A, đối thủ là một danh sách khác hẳn.

Kotler đưa ra hai góc nhìn để xác định đối thủ. Góc nhìn ngành coi đối thủ là những bên cung cấp sản phẩm thay thế gần nhau, tức là “trung tâm IELTS thì đấu với trung tâm IELTS”. Góc nhìn thị trường rộng hơn: đối thủ là những doanh nghiệp đáp ứng cùng một nhu cầu của khách hàng.² Với nhóm A, nhu cầu là “đạt điểm IELTS đủ dùng trước hạn xét tuyển mà không ảnh hưởng điểm ở trường”. Theo góc nhìn thị trường, gia sư một kèm một, khóa online tự học, lớp của thầy cô ở trường và cả lựa chọn “chưa làm gì” đều là đối thủ của Nam.

Và đây là phần quan trọng nhất. Kotler không chỉ bảo ta nhận diện khung, mà còn bảo ta chọn khung: doanh nghiệp nên xác định khung cạnh tranh của mình theo cách có lợi nhất.³ Ví dụ ông đưa ra rất đáng nhớ. Ở Anh, Hiệp hội Ô tô (Automobile Association) tự định vị mình là “dịch vụ khẩn cấp thứ tư”, đứng cạnh cảnh sát, cứu hỏa và cứu thương, để tạo cảm giác đáng tin và khẩn cấp hơn. Họ không chấp nhận bị xếp vào nhóm “dịch vụ sửa xe”, mà tự chọn một nhóm có lợi hơn cho mình.

Một ví dụ gần hơn với ngành IELTS ở Việt Nam là **DOL English** (trước đây gọi là IELTS Đình Lực). Khi thị trường IELTS đầy những trung tâm cạnh tranh bằng giáo viên bản ngữ và giáo trình nước ngoài, DOL không chen vào cuộc so sánh đó. Họ đổi khung: không phải “trung tâm có giáo viên giỏi hơn”, mà là trung tâm có phương pháp Linearthinking, một phương pháp tư duy “thiết kế riêng cho người Việt”, phát triển từ năm 2018. Khi phụ huynh và học viên nhìn

1. “The competitive frame of reference defines which other brands a brand competes with and therefore which brands should be the focus of competitive analysis. Decisions about the competitive frame of reference are closely linked to target market decisions.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.276).

2. “Using the market approach, we define competitors as companies that satisfy the same customer need.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.278).

3. “Firms should identify their competitive frame in the most advantageous way possible.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.278).

DOL qua khung “phương pháp học dành cho người Việt”, giáo viên bản ngữ của các chuỗi khác không còn là lợi thế, thậm chí trở thành điểm yếu (Tuoi Tre News). DOL không phải trung tâm nhỏ, và nay đã mở rộng ra nhiều tỉnh. Nhưng cách họ chọn khung cho thấy rõ điều Kotler nói: bạn không phải chấp nhận bị so sánh theo cách đối thủ lớn muốn.

Trong cùng phần này, Kotler dẫn một ý tưởng của hai giáo sư W. Chan Kim và Renée Mauborgne, gọi là đổi mới giá trị (value innovation), nổi tiếng hơn với tên Chiến lược Đại dương xanh (Blue Ocean). Cần nói rõ, đây không phải framework của Kotler, mà là framework của Kim và Mauborgne được Kotler giới thiệu như một cách để tránh lối tư duy “đại dương đỏ”, nơi các bên đối đầu trực diện trên cùng tiêu chí. Ý tưởng này đặt ra bốn câu hỏi: Ngành đang coi điều gì là đương nhiên mà ta có thể **loại bỏ**? Điều gì có thể **giảm** xuống dưới chuẩn ngành? Điều gì nên **tăng** lên trên chuẩn ngành? Và điều gì ngành chưa từng có mà ta có thể **tạo ra**?

Nam dùng bốn câu hỏi này cho khung mới của mình. Thay vì “một trung tâm IELTS nhỏ”, Nam thử đặt Nam IELTS vào khung **lộ trình IELTS xét tuyển đại học cho học sinh THPT**. Trong khung này, đối thủ trực tiếp là gia sư một kèm một và việc tự ôn, chứ không phải tám phòng vách kính của chuỗi G. Gia sư thì linh hoạt nhưng không có lộ trình rõ ràng, không có bạn học, không có ai theo dõi tổng thể. Tự ôn thì rẻ nhưng dễ bỏ dở, và không ai biết mình đang ở đâu so với hạn. Chuỗi G vẫn có mặt, nhưng giờ họ là “một trung tâm IELTS dạy theo cấp độ”, không được thiết kế quanh hạn xét tuyển và lịch học ở trường của từng em.

Bốn câu hỏi	Nam IELTS trong khung “lộ trình IELTS xét tuyển”
Loại bỏ	Các khóa theo cấp độ điểm chạy đều quanh năm cho mọi đối tượng; khuyến mãi giảm giá theo mùa
Giảm	Số loại khóa học (từ sáu khóa còn hai chặng lộ trình); đầu tư vào cơ sở vật chất vượt mức “sạch, an toàn, đủ tiện nghi”

Tăng Chữa Writing cá nhân; liên lạc định kỳ với phụ huynh; mức linh hoạt theo lịch kiểm tra ở trường

Tạo “Bản đồ mốc điểm” riêng cho từng học sinh, tính ngược từ hạn nộp hồ sơ xét tuyển; lịch học tự động giãn trong các tuần kiểm tra ở trường

Nhìn bảng này, Nam nhận ra một điều quan trọng. Phần “Loại bỏ” và “Giảm” chứa đúng những thứ mà Nam từng định làm thêm ở Chương 2 để giống chuỗi G. Phần “Tăng” và “Tạo” chứa những thứ chuỗi G khó làm, vì chúng đòi hỏi hiểu từng học sinh và từng trường, điều mà một hệ thống chuẩn hóa ở hàng chục cơ sở không được thiết kế để làm. Đối khung không chỉ là đổi cách gọi tên. Nó thay đổi cả những việc bạn nên làm và những việc bạn nên ngừng làm.

Kotler còn nhắc một điều nữa: doanh nghiệp dễ bị tổn thương bởi đối thủ mới nổi hoặc công nghệ mới hơn là bởi đối thủ hiện tại.⁴ Trong khung mới, Nam phải để mắt tới cả những ứng dụng luyện IELTS có chấm Writing tự động, chứ không chỉ nhìn sang tòa nhà cách bốn trăm mét. Một khung tốt giúp bạn thấy cả những đối thủ chưa có biển hiệu.

BÀI TẬP 6 · CHỌN KHUNG CẠNH TRANH CÓ LỢI

Input: Phân khúc mục tiêu (Bài tập 4) và câu trả lời của khách hàng cho câu hỏi “Nếu không học ở đây, con sẽ làm gì?” (Bài tập 3).

Action: Viết ra hai khung: khung hiện tại (phụ huynh đang xếp bạn vào loại nào, đứng cạnh ai) và một khung có lợi hơn (loại hình nào khiến đối thủ lớn mất lợi thế và lợi thế của bạn nổi lên). Với khung mới, trả lời bốn câu hỏi Loại bỏ, Giảm, Tăng, Tạo.

Output: Một câu theo mẫu “Trung tâm tôi là một [khung mới], không phải một [khung cũ]”, kèm bảng bốn ô Loại bỏ, Giảm, Tăng, Tạo.

4. “A company is more likely to be hurt by emerging competitors or new technologies than by current competitors.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.277).

Câu của Nam: “Nam IELTS là một lộ trình IELTS xét tuyển đại học cho học sinh THPT, không phải một trung tâm IELTS nhỏ.” Khung đã đổi. Nhưng trong khung mới, phụ huynh vẫn sẽ hỏi: so với gia sư, so với tự ôn, so với chuỗi G, cụ thể Nam hơn ở điểm nào? Nam liệt kê ngay một loạt ưu điểm mà phụ huynh hay khen. Câu hỏi là trong số đó, điều nào thực sự là điểm khác biệt?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Khi tự giới thiệu, bạn đang vô tình xếp trung tâm mình vào loại hình nào, và loại hình đó có lợi cho ai?
2. Nếu khách không chọn bạn, họ sẽ làm gì thay thế? Bạn đã từng coi lựa chọn đó là đối thủ chưa?
3. Trong những thứ “ngành coi là đương nhiên”, điều nào bạn có thể bỏ đi mà phụ huynh của mình không hề tiếc?

CHƯƠNG 7

“Tận tâm”, “chất lượng”, “sĩ số nhỏ”: điều nào thật sự là điểm khác biệt?

Hãy mở fanpage của mười trung tâm tiếng Anh bất kỳ và đọc phần giới thiệu. Bạn sẽ gặp những cụm từ quen thuộc đến mức gần như vô hình: “giáo viên tận tâm”, “chất lượng hàng đầu”, “lộ trình cá nhân hóa”, “sĩ số nhỏ”, “môi trường thân thiện”, “cam kết đầu ra”. Mỗi trung tâm đều tin rằng đó là điểm mạnh của mình. Và có thể đúng là như vậy. Nhưng khi mười trung tâm cùng nói một điều, điều đó không còn giúp phụ huynh phân biệt được ai với ai nữa.

Nam cũng có danh sách của mình. Trong những cuộc trò chuyện ở Chương 3, phụ huynh nhóm A khen Nam sáu điều: thầy tận tâm; sĩ số nhỏ, chỉ mười hai em; chữa Writing rất kỹ; lịch học linh hoạt theo lịch kiểm tra ở trường; thầy Nam có IELTS 8.0; và trung tâm gần trường. Nam định đưa cả sáu điều lên tờ rơi mới. Trước khi làm vậy, Nam cần một cách để phân biệt điều nào chỉ là “ai cũng có”, và điều nào thực sự khiến mình khác.

Kotler phân biệt hai loại liên tưởng mà khách hàng gắn với một thương hiệu (KN-B-07). Loại thứ nhất là điểm khác biệt (points-of-difference, POD): đó là những thuộc tính hay lợi ích mà khách hàng liên tưởng mạnh với thương hiệu, đánh giá tích cực, và tin rằng không thể tìm thấy ở mức tương đương nơi thương hiệu cạnh tranh.¹ Loại thứ hai là điểm tương đồng (points-of-parity, POP): những liên tưởng về thuộc tính hay lợi ích không nhất thiết là riêng của thương hiệu, mà có thể được chia sẻ với các thương hiệu khác.²

1. “Points-of-difference (PODs) are attributes or benefits that consumers strongly associate with a brand, positively evaluate, and believe they could not find to the same extent with a competitive brand.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.280).

2. “Points-of-parity (POPs), on the other hand, are attribute or benefit associations that are not necessarily unique to the brand but may in fact be shared with other brands.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.281).

Để một điều trở thành POD thật sự, Kotler đưa ra ba tiêu chí. Thứ nhất, nó phải **được khách hàng mong muốn** (desirable to consumer): khách thấy nó liên quan đến mình, và có lý do thuyết phục để tin. Ví dụ của Kotler là một khách sạn quảng cáo mình “cao nhất thế giới”, nhưng du khách không quan tâm khách sạn cao bao nhiêu. Thứ hai, nó phải **làm được bởi doanh nghiệp** (deliverable by the company): bạn có nguồn lực và cam kết để làm thật, có lãi, và duy trì được. Lý tưởng nhất là nó khó bị tấn công và dễ bảo vệ. Thứ ba, nó phải **khác biệt so với đối thủ** (differentiating from competitors): khách hàng thấy nó khác biệt và vượt trội so với các bên khác.

Nam chạy sáu lời khen qua ba tiêu chí, với đối thủ là những bên trong khung mới: gia sư, tự ôn, và chuỗi G.

Lời khen	Phụ huynh muốn?	Nam làm được, duy trì được?	Khác biệt so với đối thủ?	Kết luận
Thầy tận tâm	Có	Có	Không: ai cũng nói, phụ huynh không kiểm chứng được	POP
Sĩ số 12	Có	Có	Không: chuỗi G có lớp 12–15, gia sư còn nhỏ hơn	POP
Chữ Writing rất kỹ	Rất muốn: Writing là kỹ năng nhóm A hay tắc nhất	Có, nếu có quy trình	Có, nếu cụ thể hóa: chữ từng bài trong 48 giờ theo tiêu chí chấm	POD
Lịch theo lịch kiểm tra ở trường, mốc điểm theo hạn xét tuyển	Rất muốn: đây là nỗi lo số một của nhóm A	Có: Nam đã làm ba năm	Có: chuỗi chuẩn hóa không làm được, gia sư không có lộ trình	POD

Thầy Nam 8.0	Có	Có	Vừa: chuỗi G có nhiều giáo viên 8.0+	Lý do để tin, không phải POD
-----------------	----	----	---	---------------------------------

Gần trường	Có	Có	Không: chuỗi G cách bốn trăm mét	POP
------------	----	----	-------------------------------------	-----

Kết quả này khiến Nam vừa tiếc vừa nhẹ nhõm. Tiếc vì bốn trên sáu điều mà Nam tự hào hóa ra không làm Nam khác biệt. Nhẹ nhõm vì hai điều còn lại rất mạnh: chúng chạm thẳng vào nỗi lo lớn nhất của nhóm A, Nam đã làm tốt chúng nhiều năm, và chuỗi lớn khó làm bằng vì mô hình của họ. Đây là điểm mà trung tâm nhỏ thường bỏ qua. Có những POD rất dễ làm với bạn nhưng gần như không thể làm với một chuỗi lớn, vì chúng đòi hỏi sự sát sao, linh hoạt và hiểu từng người. Chính ở đó, bạn có thể né đối đầu.

Nhưng không có nghĩa bốn điều còn lại là vô dụng. Kotler chia điểm tương đồng làm hai loại, và cả hai đều quan trọng. Loại thứ nhất là **POP ngành hàng** (category POP), những điều kiện để được coi là một lựa chọn đáng tin trong loại hình đó. Kotler gọi chúng là điều kiện cần nhưng chưa đủ để được chọn.³ Với một trung tâm IELTS, đó là có bài kiểm tra đầu vào chuẩn, có thi thử định kỳ, giáo viên có chứng chỉ, lịch học rõ ràng, cơ sở an toàn. Thiếu chúng, phụ huynh sẽ loại bạn trước khi kịp nghe về POD.

Loại thứ hai là **POP cạnh tranh** (competitive POP), dùng để vô hiệu hóa POD của đối thủ, hoặc để xóa điểm yếu mà khách hàng có thể suy ra từ chính POD của bạn. Ví dụ của Kotler là bia Miller Lite: khi nói “ít calo”, khách dễ suy ra “chắc không ngon”, nên thương hiệu phải nói kèm “vẫn ngon”. Với Nam, có hai điểm như vậy. POD “linh hoạt theo lịch trường” có thể khiến phụ huynh nghĩ “vậy chắc không bài bản”. Nam cần một POP cạnh tranh: có giáo trình, có lộ trình, có kiểm tra định kỳ rõ ràng như một trung tâm chuẩn. Và POD của

3. “Category points-of-parity are attributes or benefits that consumers view as essential to a legitimate and credible offering within a certain product or service category. In other words, they represent necessary—but not sufficient—conditions for brand choice.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.280).

chuỗi G là “cam kết đầu ra bằng văn bản”. Nam không cần thăng ở điểm này, nhưng cần đủ tương đương để nó không còn là lý do phụ huynh chọn bên kia. Chương 10 sẽ quay lại với cách làm việc đó.

Một sai lầm hay gặp cuối cùng: POD mà không có bằng chứng. “Chữa Writing rất kỹ” là lời khen, chưa phải POD. Phụ huynh chưa từng học với Nam không có cách nào tin điều đó. “Mỗi bài Writing được chữa trong 48 giờ, chấm theo bốn tiêu chí của IELTS, có ghi chú cho từng câu” thì khác, vì nó cụ thể, kiểm chứng được và có thể cho phụ huynh xem bài mẫu.

BÀI TẬP 7 · LỘC ĐIỂM KHÁC BIỆT

Input: Năm điều mà khách hàng hay khen bạn nhất, lấy từ những cuộc trò chuyện ở Bài tập 3, từ tin nhắn, đánh giá, hoặc lời giới thiệu của phụ huynh.

Action: Chạy từng điều qua ba tiêu chí của Kotler: khách thật sự muốn, mình làm được và duy trì được, khác biệt so với các đối thủ *trong khung cạnh tranh đã chọn ở Bài tập 6*. Với mỗi điều đạt cả ba, viết lại thành dạng cụ thể, kiểm chứng được (con số, thời hạn, quy trình). Với những điều trượt, xếp vào POP ngành hàng hoặc POP cạnh tranh.

Output: Một hoặc hai POD viết cụ thể, danh sách POP ngành hàng bạn phải đảm bảo, và một POP cạnh tranh để hóa giải POD của đối thủ lớn hoặc điểm yếu suy ra từ POD của bạn.

Nam có hai POD rõ ràng. Nhưng khi nhìn vào chúng, Nam thấy cả hai đều nằm ở cách dạy và cách tổ chức lộ trình. Liệu đó có phải là nơi duy nhất trung tâm có thể khác biệt? Chương trình IELTS ở đâu cũng xoay quanh bốn kỹ năng, cùng một dạng đề, cùng những cuốn sách quen thuộc. Khi giáo trình nơi nào cũng na ná nhau, sự khác biệt còn có thể đến từ đâu?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Trong các câu bạn đang viết trên fanpage và tờ rơi, câu nào đối thủ cũng có thể viết y hệt?
2. Điểm khác biệt nào của bạn mà một chuỗi lớn không phải không làm được, mà là không muốn làm?
3. Một phụ huynh chưa từng học với bạn sẽ kiểm chứng điểm khác biệt của bạn bằng cách nào?

CHƯƠNG 8

Khi giáo trình nơi nào cũng na ná nhau, sự khác biệt còn đến từ đâu?

Có một thời gian Nam tin rằng muốn khác biệt thì phải có giáo trình riêng. Nam từng mất gần một mùa hè để soạn bộ tài liệu Writing của mình, in màu, đóng bìa đẹp. Phụ huynh xem qua, gật gù, rồi hỏi câu tiếp theo: “Thế học bù thế nào hả thầy?” Bộ tài liệu không tệ, nhưng nó không phải lý do phụ huynh chọn Nam. Chuyện này dạy Nam một điều mà Kotler đã viết từ lâu: sản phẩm là nơi rõ nhất để khác biệt, nhưng không phải nơi duy nhất, và trong nhiều ngành, cũng không phải nơi hiệu quả nhất.

Kotler mở đầu phần về khác biệt hóa bằng một niềm tin: để xây một thương hiệu mạnh và tránh bẫy hàng hóa đại trà, người làm marketing phải bắt đầu từ niềm tin rằng mọi thứ đều có thể khác biệt hóa. Rồi ông định nghĩa lợi thế cạnh tranh: lợi thế cạnh tranh là khả năng làm tốt một hoặc nhiều việc theo cách mà đối thủ không thể hoặc không muốn làm theo.¹ Hãy chú ý chữ “không muốn”. Với trung tâm nhỏ, những lợi thế quý nhất thường không phải thứ chuỗi lớn không *thể* làm, mà là thứ họ không *muốn* làm, vì nó không hợp với mô hình quy mô của họ.

Ngoài sản phẩm và dịch vụ, Kotler chỉ ra một số phương tiện khác biệt hóa khác (KN-B-08, tr.289–290). **Khác biệt hóa nhân sự** (employee differentiation): nhân viên được đào tạo tốt hơn, phục vụ tốt hơn. **Khác biệt hóa kênh** (channel differentiation): cách khách tiếp cận dịch vụ dễ dàng, dễ chịu, đáng giá hơn. **Khác biệt hóa hình ảnh** (image differentiation): hình ảnh

1. “To build a strong brand and avoid the commodity trap, marketers must start with the belief that you can differentiate anything. Competitive advantage is a company’s ability to perform in one or more ways that competitors cannot or will not match.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.289).

đáp ứng nhu cầu xã hội và tâm lý của khách. Và **khác biệt hóa dịch vụ** (services differentiation), với ba cấp độ: *đáng tin cậy* (reliability), *xử lý sự cố tốt* (resilience), và *đổi mới* (innovativeness).

Trước khi áp những phương tiện này vào trường hợp của Nam, cần hiểu thêm một đặc điểm của dịch vụ mà ta chưa nói ở Chương 1. Ngoài tính vô hình, Kotler chỉ ra dịch vụ còn có tính không tách rời (inseparability, KN-A-03): dịch vụ thường được tạo ra và sử dụng cùng một lúc, và người cung cấp là một phần của dịch vụ. Ông viết tiếp rằng khách hàng mua dịch vụ chuyên môn thường rất quan tâm đến người cụ thể sẽ phục vụ mình, và khi khách hàng có ưu tiên mạnh với một người cung cấp cụ thể, người đó có thể tăng giá để phân bổ quỹ thời gian có hạn của mình.²

Với trung tâm nhỏ, đây vừa là lợi thế vừa là giới hạn. Lợi thế là Nam chính là một phần của dịch vụ. Phụ huynh nhóm A không chỉ mua “một khóa IELTS”, họ mua việc có thầy Nam theo sát lộ trình của con. Chuỗi G không bán được điều này, vì ở một chuỗi, giáo viên có thể thay đổi giữa các khóa. Giới hạn là thời gian của Nam có hạn. Nếu mọi POD đều phụ thuộc vào việc Nam tự tay làm, trung tâm sẽ không bao giờ lớn hơn số giờ trong ngày của Nam. Kotler cũng chỉ ra cách vượt qua giới hạn này: làm việc với nhóm lớn hơn, làm hiệu quả hơn, và đào tạo thêm người cung cấp dịch vụ.

Với những hiểu biết này, Nam thiết kế lại cách mình khác biệt, không chỉ ở chương trình mà ở cả năm phương tiện:

Phương tiện	Nam IELTS làm gì	Phục vụ POD nào
Sản phẩm (chương trình)	Hai chặng lộ trình: “Chặng Nền” (lớp 10, đến 5.5) và “Chặng Đích” (lớp 11, đến 6.5–7.0), mỗi chặng có mốc điểm theo hạn xét tuyển	Mốc điểm theo hạn

2. “Services are typically produced and consumed simultaneously. ... The provider is part of the service. ... When clients have strong provider preferences, the provider can raise its price to ration its limited time.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.359).

Dịch vụ: đáng tin cậy	Không hủy buổi; mỗi bài Writing được chữa trong 48 giờ	Chữa Writing
Dịch vụ: xử lý sự cố	Em nào lỡ buổi vì kiểm tra ở trường được học bù trong tuần hoặc xem lại bản ghi, không mất tiền độ	Lịch theo lịch trường
Dịch vụ: đổi mới	Báo cáo hai tuần một lần cho phụ huynh, có “điểm dự báo” so với mốc	Mốc điểm theo hạn
Nhân sự	Nam đào tạo chị Hà chấm Writing theo cùng bộ tiêu chí và cùng mẫu ghi chú, để chất lượng chữa bài không phụ thuộc vào việc ai chấm	Chữa Writing
Kênh	Một buổi “Phòng khám Writing” trực tuyến tối Chủ nhật, cho các em bận lịch trường trong tuần	Lịch theo lịch trường
Hình ảnh	Hình ảnh “người thầy biết lịch thi trường con và hạn hồ sơ của con”, không phải hình ảnh “trung tâm hiện đại”	Cả hai

Dòng “Nhân sự” có lẽ là dòng quan trọng nhất về lâu dài. Kotler chỉ ra một đặc điểm khác của dịch vụ là tính biến đổi (variability): chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào ai cung cấp, khi nào, ở đâu. Khi trung tâm chỉ có Nam, chất lượng ổn định vì nó là Nam. Khi chị Hà bắt đầu chữa Writing, phụ huynh sẽ hỏi “có kỹ như thầy Nam không”. Kotler gợi ý ba việc để giữ chất lượng ổn định: tuyển và đào tạo tốt, chuẩn hóa quy trình cung cấp dịch vụ, và theo dõi mức hài lòng của khách. Việc Nam chuẩn hóa cách chấm và cách ghi chú chính là bước thứ hai. Nó biến POD từ “điều thầy Nam làm” thành “điều Nam IELTS làm”.

Kotler cũng đưa ra một phép thử để tránh khác biệt cho vui: để định vị hiệu quả, khách hàng phải thấy lợi thế cạnh tranh của bạn là lợi thế với chính họ.³ Ví dụ của ông: nếu một công ty nói sản phẩm của mình chạy nhanh hơn đối thủ, đó sẽ không phải lợi thế với khách hàng nếu khách không quan tâm đến tốc độ. Nam nhìn lại bộ tài liệu Writing in màu ngày trước. Đó là lợi thế cạnh

3. “For a brand to be effectively positioned, however, customers must see any competitive advantage as a customer advantage.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.289).

tranh, nhưng chưa bao giờ là lợi thế với phụ huynh. Còn “con lỗ buổi vì kiểm tra ở trường vẫn không mất tiến độ” thì phụ huynh nhóm A hiểu ngay, vì nó trả lời đúng nỗi lo của họ.

Có một điều nữa về cách khác biệt mà các trung tâm hay bỏ qua: khác biệt không chỉ nằm ở lý trí. Một phụ huynh chọn Nam không chỉ vì lịch học hợp lý, mà còn vì cảm giác *có người đang lo cùng mình* về một quyết định quan trọng của con. Khi Kotler bàn về định vị, ông nhấn mạnh rằng thương hiệu mạnh nên có cả lợi ích lý trí lẫn lợi ích cảm xúc. Với nhóm A, lợi ích cảm xúc là bớt lo, cả với phụ huynh lẫn với học sinh đang bị kẹp giữa lịch trường và lịch luyện thi.

Cuối cùng, Kotler nhắc rằng hiếm có lợi thế nào bền vững mãi. Doanh nghiệp phải liên tục tạo ra lợi thế mới.⁴ Ta sẽ quay lại với ý này ở Chương 11, khi chuỗi G bắt đầu để ý đến nhóm A.

BÀI TẬP 8 · HỆ THỐNG CHỐNG LỪNG CHO ĐIỂM KHÁC BIỆT

Input: Một hoặc hai POD từ Bài tập 7.

Action: Với mỗi phương tiện khác biệt hóa (chương trình, dịch vụ ở ba cấp đáng tin cậy, xử lý sự cố, đổi mới, nhân sự, kênh, hình ảnh), viết một việc cụ thể bạn sẽ làm để POD trở thành thật. Với mỗi việc, hỏi lại phép thử của Kotler: phụ huynh có thấy đây là lợi thế với họ không? Đánh dấu những việc hiện chỉ một mình bạn làm được, và viết cách chuẩn hóa để người khác trong đội cũng làm được.

Output: Bảng “phương tiện × việc cụ thể × POD được chống lúng”, kèm danh sách quy trình cần chuẩn hóa.

4. “But few competitive advantages are sustainable. ... In general, a company that hopes to endure must be in the business of continuously inventing new advantages.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.289).

Nam giờ có một chương trình, một dịch vụ, một cách đào tạo đội ngũ và một hình ảnh, tất cả cùng phục vụ hai điểm khác biệt. Nhưng khi Nam thử kể cho cô Lan, người tư vấn, nghe về “trung tâm mới”, Nam mất gần năm phút. Cô Lan nghe xong hỏi: “Vậy khi phụ huynh gọi đến, em nói câu gì đầu tiên hả anh?” Nam chưa có câu trả lời. Làm sao để gói tất cả những điều này vào một câu mà phụ huynh nghe một lần là nhớ, và nhắc lại được cho người khác?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Nếu ngày mai bạn nghỉ một tháng, điểm khác biệt nào của trung tâm sẽ biến mất theo bạn?
2. Lợi thế nào bạn đang tự hào nhưng phụ huynh chưa bao giờ nhắc đến?
3. Ngoài lý trí, phụ huynh của bạn đang mong một cảm giác gì khi gửi con cho bạn?

CHƯƠNG 9

Làm sao để phụ huynh nhắc đến bạn bằng đúng một câu?

Hãy nghĩ về cách phụ huynh giới thiệu một trung tâm cho nhau. Không ai gửi cho bạn mình một bảng so sánh năm phương tiện khác biệt hóa. Họ nói một câu, thường trong lúc đứng chờ con tan học hoặc trong một nhóm Zalo: “Cho con học chỗ thầy X đi, chỗ đó chuyên...” Phần sau chữ “chuyên” là thứ quan trọng nhất mà một trung tâm có. Nếu phụ huynh không điền được chỗ trống đó, hoặc điền bằng một câu chung chung như “chỗ đó dạy tốt lắm”, thì mọi khác biệt bạn xây dựng ở các chương trước sẽ không đi được xa hơn cánh cửa lớp học.

Kotler gọi việc chiếm chỗ trống đó là định vị (positioning, KN-B-05): định vị là việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ và hình ảnh của doanh nghiệp để chiếm một vị trí khác biệt trong tâm trí thị trường mục tiêu.¹ Hãy để ý hai điều trong định nghĩa này. Thứ nhất, định vị nằm “trong tâm trí”, không nằm trên tờ rơi. Bạn có thể viết bất cứ điều gì, nhưng vị trí của bạn là điều phụ huynh nghĩ khi nghe tên bạn. Thứ hai, định vị là thiết kế cả sản phẩm lẫn hình ảnh. Một câu khẩu hiệu không có chương trình, dịch vụ và đội ngũ chống lưng thì không phải định vị, chỉ là quảng cáo.

Đây là lý do chương này đến sau các chương về phân khúc, khung cạnh tranh và POD. Kotler mô tả việc định vị bắt đầu bằng việc xác định thị trường mục tiêu và khung cạnh tranh, sau đó xác định điểm tương đồng và điểm khác biệt,

1. “Positioning is the act of designing a company’s offering and image to occupy a distinctive place in the minds of the target market.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.276).

rồi mới đến cách diễn đạt. Nam đã có tất cả nguyên liệu: nhóm A ở Chương 4, khung “lộ trình IELTS xét tuyển” ở Chương 6, hai POD và các POP ở Chương 7, hệ thống chống lưng ở Chương 8. Việc còn lại là ghép chúng thành câu.

Kotler đưa ra một cách trình bày ngắn gọn gọi là tuyên bố giá trị (value proposition), gồm bốn phần: khách hàng mục tiêu, lợi ích chính, giá, và câu tuyên bố giá trị (Table 10.1, tr.276). Ví dụ của ông là Volvo: khách hàng mục tiêu là các gia đình khá giả quan tâm đến an toàn; lợi ích chính là độ bền và an toàn; giá cao hơn khoảng 20%; câu tuyên bố là: chiếc xe wagon an toàn và bền nhất cho cả gia đình bạn.² Nam viết bảng của mình theo đúng cấu trúc đó:

Thành phần	Nam IELTS
Khách hàng mục tiêu	Phụ huynh có con lớp 10–11 ở các trường THPT khu Cầu Giấy, cần IELTS 6.5–7.0 cho xét tuyển đại học
Lợi ích chính	Con đạt mốc điểm đúng hạn hồ sơ, mà không phải đánh đổi điểm ở trường
Giá	Cao hơn mức trung bình khu vực khoảng 10–15%
Tuyên bố giá trị	Lộ trình IELTS xét tuyển tính ngược từ hạn hồ sơ của từng em

Từ bảng này, Nam viết câu định vị đầy đủ theo mẫu mà Conan Edu dùng trong các workshop, ghép từ tuyên bố giá trị, khung cạnh tranh và POD:

Với phụ huynh có con lớp 10–11 ở các trường THPT khu Cầu Giấy đang cần IELTS 6.5–7.0 để xét tuyển đại học mà không đánh đổi điểm ở trường, Nam IELTS là lộ trình IELTS xét tuyển duy nhất xếp mốc điểm theo đúng hạn hồ sơ và lịch kiểm tra ở trường của từng

2. “The safest, most durable wagon in which your family can ride.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.276, Table 10.1).

em, và chữa mọi bài Writing trong 48 giờ, vì ba năm qua, Nam IELTS đã đưa học sinh của ba trường THPT khu vực đạt mốc trước học kỳ 1 lớp 12.

Câu này dài, và nó không dùng để in lên băng rôn. Nó là câu dùng *bên trong* trung tâm, để mọi quyết định đều được đo bằng nó. Kotler viết: mọi người trong tổ chức nên hiểu định vị thương hiệu và dùng nó làm bối cảnh khi ra quyết định.³ Khi chị Hà phân vân có nên mở một lớp giao tiếp cho học sinh lớp 6 hay không, câu định vị trả lời giúp. Khi cô Lan không biết nói gì đầu tiên với một phụ huynh gọi đến, câu định vị trả lời giúp.

Để mọi người nhớ được, Kotler đề xuất một công cụ ngắn hơn nữa: câu thần chú thương hiệu (brand mantra): những cụm từ ngắn từ ba đến năm chữ nắm bắt được cốt lõi không thể chối cãi của định vị.⁴ Brand mantra không nhất thiết là khẩu hiệu quảng cáo. Mục đích của nó, theo Kotler, là để mọi nhân viên và đối tác hiểu thương hiệu cơ bản nhất đại diện cho điều gì. Sau vài buổi tối viết đi viết lại, Nam chọn bốn chữ: **“Đủ điểm, đúng hạn.”**

Có một phép thử nội bộ đơn giản, đi thẳng từ ý của Kotler về việc mọi người trong tổ chức phải hiểu định vị. Nam hỏi riêng chị Hà, Minh và cô Lan cùng một câu: “Nếu phụ huynh hỏi Nam IELTS khác chỗ khác ở đâu, em trả lời thế nào?” Lần đầu, ba người trả lời ba kiểu: chị Hà nói “sĩ số nhỏ”, Minh nói “thầy Nam 8.0”, cô Lan nói “học phí hợp lý”. Sau hai tuần làm việc với câu định vị và brand mantra, cả ba đều trả lời gần giống nhau: “Bên em xếp lộ trình theo hạn hồ sơ xét tuyển và lịch kiểm tra ở trường của từng bạn, để con đủ điểm, đúng hạn.” Khi ba người trong đội nói cùng một câu, khả năng phụ huynh nhắc lại câu đó cao hơn rất nhiều.

3. “Everyone in the organization should understand the brand positioning and use it as context for making decisions.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.276).

4. “Brand mantras are short, three- to five-word phrases that capture the irrefutable essence or spirit of the brand positioning.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.284).

Trước khi đưa câu định vị ra ngoài, còn một bước kiểm tra nữa. Trong quy trình bảy bước phân khúc theo nhu cầu mà ta đã gặp ở Chương 3, Kotler mô tả bước thứ sáu là “acid test”, phép thử bằng a-xít: dùng một “segment storyboard”, một câu chuyện kể theo từng cảnh, để kiểm tra chiến lược định vị có hấp dẫn thật với phân khúc hay không (KN-B-02, tr.231). Nam viết một storyboard sáu cảnh. Cảnh một, chị Thủy, mẹ của Khoa, học sinh lớp 10, đọc trong nhóm Zalo phụ huynh lớp một bài chia sẻ về các mốc xét tuyển đại học. Cảnh hai, chị thấy lo vì chưa biết con cần bao nhiêu điểm IELTS, trước tháng nào. Cảnh ba, một phụ huynh khác trong nhóm nhắn: “Chị hỏi thầy Nam ở gần trường xem, thầy tính lộ trình theo hạn cho từng bạn.” Cảnh bốn, chị nhắn tin, cô Lan hẹn Khoa làm bài kiểm tra đầu vào và nhận “bản đồ mốc điểm” của riêng Khoa. Cảnh năm, chị nhìn bản đồ và thấy rõ con cần đạt 5.5 trước tháng Sáu năm lớp 10, 6.5 trước tháng Mười Hai năm lớp 11. Cảnh sáu, chị đăng ký, dù học phí cao hơn chuỗi G đang giảm giá. Nam đọc lại và tự hỏi: có cảnh nào phi lý không? Có. Ở cảnh ba, vì sao một phụ huynh khác lại biết và giới thiệu Nam? Câu chuyện chỉ hợp lý nếu có một cộng đồng phụ huynh đã biết đến Nam, và cảnh năm chỉ thuyết phục nếu bản đồ mốc điểm thực sự tồn tại dưới dạng một thứ cầm được, nhìn được. Phép thử đã chỉ ra hai lỗ hổng mà câu định vị một mình không lấp được.

BÀI TẬP 9 · CÂU ĐỊNH VỊ VÀ BRAND MANTRA

Input: Phân khúc mục tiêu (Bài tập 4), khung cạnh tranh (Bài tập 6), POD và lý do để tin (Bài tập 7, 8).

Action: Điền bảng tuyên bố giá trị bốn phần của Kotler. Ghép thành câu định vị theo mẫu: “Với [khách mục tiêu] đang cần [nhu cầu], [tên trung tâm] là [khung cạnh tranh] duy nhất [POD], vì [lý do để tin].” Rút gọn thành brand mantra ba đến năm chữ. Viết một storyboard sáu cảnh, từ lúc một phụ huynh trong phân khúc lần đầu nghe về bạn đến lúc đăng ký, rồi đánh dấu cảnh nào chưa hợp lý.

Output: Câu định vị, brand mantra, và danh sách lỗ hổng mà storyboard phát hiện. Làm thêm phép thử nội bộ: hỏi từng người trong đội cùng một câu và ghi lại câu trả lời.

Nam có câu định vị, có bốn chữ để cả đội cùng nhớ, và có danh sách hai lỗ hổng. Nhưng lỗ hổng lớn nhất thì Nam đã biết từ Chương 1. Phụ huynh chưa từng học với Nam không có cách nào kiểm chứng câu “đủ điểm, đúng hạn”. Với họ, đó chỉ là một lời hứa nữa, đứng cạnh lời “cam kết đầu ra bằng văn bản” của một cái tên lớn hơn nhiều. Nam không có ngân sách quảng cáo như chuỗi G. Vậy làm sao để lời hứa của một trung tâm nhỏ được tin?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Nếu hỏi ba người trong đội “mình khác chỗ khác ở đâu”, bạn đoán sẽ nhận được mấy câu trả lời khác nhau?
2. Câu định vị của bạn giúp bạn nói “không” với việc gì trong ba tháng tới?
3. Trong storyboard của bạn, cảnh nào đang dựa vào may mắn thay vì một việc bạn chủ động làm?

PHẦN 4

Ra đòn và giữ sân

CHƯƠNG 10

Không có ngân sách quảng cáo, làm sao để lời hứa của bạn được tin?

Mỗi tháng, chuỗi G chi cho quảng cáo một khoản mà Nam đoán là lớn hơn cả doanh thu tháng của Nam IELTS. Bể rôn ở cổng ba trường THPT, quảng cáo trên mạng xã hội chạy liên tục, một sự kiện “Ngày hội IELTS” với quà tặng. Nếu Nam nghĩ rằng lời hứa “đủ điểm, đúng hạn” cần được hét to như vậy mới có người nghe, Nam sẽ lại rơi vào bẫy của Chương 2: đánh trên sân của bên lớn, lần này là sân ngân sách truyền thông.

Kotler biết rõ hoàn cảnh này. Trong chương về định vị, ông dành riêng một phần cho doanh nghiệp nhỏ (KN-B-10) và mở đầu bằng một nhận xét thẳng thắn: xây thương hiệu cho doanh nghiệp nhỏ là thách thức vì nguồn lực và ngân sách có hạn. Ngay sau đó, ông nói điều gì là quan trọng nhất trong hoàn cảnh này: khi nguồn lực sau lưng thương hiệu có hạn, cả sự tập trung lẫn sự nhất quán trong các chương trình marketing đều cực kỳ quan trọng, và sáng tạo cũng là điều tối quan trọng.¹ Kotler còn thêm một câu mà mọi chủ trung tâm nhỏ nên đọc chậm: doanh nghiệp nhỏ không có cái xa xỉ được phạm sai lầm, nên phải thiết kế và triển khai marketing cẩn thận hơn nhiều.²

Kotler đưa ra năm nguyên tắc xây thương hiệu cho doanh nghiệp nhỏ. Thay vì đọc chúng như một danh sách, hãy xem Nam dùng từng nguyên tắc để lấp hai lỗ hổng mà storyboard ở Chương 9 đã chỉ ra.

1. “Building brands for a small business is a challenge because these firms have limited resources and budgets. ... In general, with limited resources behind the brand, both focus and consistency in marketing programs are critically important. Creativity is also paramount.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.293).

2. “Small businesses usually do not have the luxury to make mistakes and must design and implement marketing programs much more carefully.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.294).

Nguyên tắc thứ nhất là **nguyên cứu thị trường chi phí thấp một cách sáng tạo** (creatively conduct low-cost marketing research). Nam thực ra đã làm điều này từ Chương 3, với mười lăm phụ huynh và mười học sinh. Điều Nam đổi là biến nó thành thói quen: mỗi tháng gọi ba phụ huynh, một người mới đăng ký, một người đang học, một người vừa nghỉ, và hỏi cùng những câu đó. Chi phí gần như bằng không, nhưng nó giữ cho Nam luôn biết nỗi lo của nhóm A đang thay đổi thế nào.

Nguyên tắc thứ hai là **tập trung xây một hoặc hai thương hiệu mạnh dựa trên một hoặc hai liên tưởng then chốt** (focus on building one or two strong brands based on one or two key associations). Kotler viết rằng những liên tưởng này phải được củng cố nhất quán trên mọi hoạt động marketing và theo thời gian.³ Trước đây, fanpage của Nam đăng đủ thứ: mẹo giao tiếp, video phát âm, ảnh lớp học hè cho học sinh lớp 6, chúc mừng học sinh đỗ trường chuyên. Mỗi bài đều ổn, nhưng cộng lại, chúng không nói lên điều gì. Từ giờ, mọi nội dung của Nam IELTS chỉ xoay quanh hai liên tưởng: *lộ trình theo hạn xét tuyển* và *Writing được chữa kỹ*. Mọi thứ khác bị cắt.

Nguyên tắc thứ ba là **dùng một bộ nhận diện thương hiệu đồng bộ** (employ a well-integrated set of brand elements). Kotler có một nhận xét thú vị ở đây: tên riêng hoặc tên người, vốn rất phổ biến ở doanh nghiệp nhỏ, có thể tạo sự khác biệt nhưng cũng có thể khó nhớ, khó hiểu hoặc thiếu ý nghĩa. “Nam IELTS” dễ nhớ, nhưng không nói gì về điều trung tâm làm khác. Nam không đổi tên trung tâm, nhưng đặt tên cho lộ trình: **“Lộ trình Đúng Hạn”**, với hai chặng “Chặng Nền” và “Chặng Đích”. Tên này xuất hiện giống hệt nhau trên biển hiệu, fanpage, tài liệu tư vấn, bản đồ mốc điểm và báo cáo gửi phụ huynh, cùng một màu, cùng một cách viết.

Nguyên tắc thứ tư là **tạo tiếng vang và một cộng đồng thương hiệu trung thành** (create buzz and a loyal brand community). Kotler viết rằng doanh nghiệp nhỏ thường phải dựa vào truyền miệng để thiết lập định vị, và việc xây một cộng đồng sôi nổi giữa khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng có

3. “These associations must be consistently reinforced across the marketing program and over time.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.293).

thể là cách tiết kiệm chi phí để củng cố lòng trung thành và lan truyền đến khách hàng mới.⁴ Đây chính là cách lấp lỗ hổng thứ nhất của storyboard: vì sao một phụ huynh trong nhóm Zalo lại biết đến Nam. Nam tổ chức một buổi chia sẻ miễn phí cho phụ huynh lớp 10 vào tháng Chín và tháng Ba hằng năm, đặt tên là “Xét tuyển đại học: con cần gì, trước lúc nào”. Buổi chia sẻ không bán khóa học. Nó giải thích các phương thức xét tuyển có dùng IELTS, các mốc thời gian, và cách tính ngược từ hạn hồ sơ. Phụ huynh của học sinh đang học được mời mang theo một người bạn. Nam cũng lập một nhóm Zalo cho phụ huynh các lớp, nơi mỗi hai tuần có bản tóm tắt tiến độ của lớp, và mỗi khi một học sinh đạt mốc, nếu gia đình đồng ý, cả nhóm cùng biết.

Nguyên tắc thứ năm là **tận dụng càng nhiều liên tưởng phụ càng tốt** (leverage as many secondary associations as possible). Liên tưởng phụ, theo Kotler, là bất kỳ người, nơi chốn hay sự vật nào có liên tưởng phù hợp, giúp báo hiệu chất lượng. Ở Chương 5, ta đã gặp The IELTS Workshop. Một lý do khiến họ đứng vững trong ngách là người đứng đầu, anh Đặng Trần Tùng, đạt 9.0 cả bốn kỹ năng. Đó là một liên tưởng phụ cực mạnh: phụ huynh không cần biết lớp học ở đó diễn ra thế nào, họ suy ra chất lượng từ con người đứng sau. Nam không có 9.0, nhưng Nam có những liên tưởng phụ khác hợp với khung của mình hơn. Điểm 8.0 của Nam, như ta đã thấy ở Chương 7, không phải POD, nhưng là một lý do để tin. Danh sách các trường đại học mà học sinh Nam IELTS đã dùng IELTS để xét tuyển thành công, với sự đồng ý của các em, là một liên tưởng phụ khác, và nó khớp chính xác với lời hứa “đủ điểm, đúng hạn”. Nam cũng đề nghị làm cố vấn miễn phí cho câu lạc bộ tiếng Anh của một trong ba trường THPT gần đó, một liên tưởng với nơi chốn mà phụ huynh nhóm A tin tưởng.

Năm nguyên tắc này giúp lời hứa của Nam được nghe thấy. Nhưng được nghe thấy chưa phải là được tin. Ở đây, hai khái niệm từ Chương 1 quay lại, lần này như công cụ.

4. “Because small businesses often must rely on word of mouth to establish their positioning ... creating a vibrant brand community among current and prospective customers can also be a cost-effective way to reinforce loyalty and help spread the word to new prospects.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.293).

Khái niệm thứ nhất là tính vô hình. Ở Chương 1, ta thấy vì dịch vụ không nhìn thấy được, người mua phải suy ra chất lượng từ nơi chốn, con người, thiết bị, tài liệu, biểu tượng và giá. Kotler không chỉ mô tả vấn đề, ông chỉ ra nhiệm vụ: nhiệm vụ của người cung cấp dịch vụ là “quản lý bằng chứng”, là “hữu hình hóa cái vô hình”.⁵ Ví dụ của Kotler rất đáng học. Ông viết về một ngân hàng muốn định vị là “ngân hàng nhanh”. Mọi bằng chứng của ngân hàng đó phải nói về tốc độ: cách bố trí quầy để khách không phải xếp hàng lâu, số lượng nhân viên đủ cho lượng khách, trang thiết bị hiện đại, tài liệu in gọt cảm giác nhanh gọn, thậm chí một chính sách tặng tiền cho khách nào phải chờ quá năm phút. Bằng chứng không phải để trông “xịn”. Bằng chứng phải khớp với định vị.

Chuỗi G hữu hình hóa sự “lớn và chuyên nghiệp” bằng tòa nhà, màn hình, vách kính. Nam không cần, và không nên, cạnh tranh ở đó. Nam cần hữu hình hóa “đủ điểm, đúng hạn”. Thế là **bản đồ mốc điểm** ra đời như một vật thể thật: một tờ giấy khổ A4 in màu, có tên học sinh, điểm đầu vào, hạn hồ sơ của các trường đại học em quan tâm, và các mốc điểm tính ngược theo từng tháng, kèm các tuần kiểm tra ở trường đã được đánh dấu. Phụ huynh nhận tờ giấy này ngay sau buổi kiểm tra đầu vào, trước khi đăng ký. Nó lấp lổ hồng thứ hai của storyboard. Một phụ huynh cầm tờ bản đồ ra về sẽ có một thứ để nhìn, để so sánh, và để cho phụ huynh khác xem. Thêm vào đó là báo cáo hai tuần một lần với “điểm dự báo” so với mốc, và một tập bài Writing mẫu có ghi chú chữa chi tiết, để phụ huynh tận mắt thấy “chữa kỹ” nghĩa là gì.

Khái niệm thứ hai là rủi ro cảm nhận. Ở Chương 1, ta thấy phụ huynh giảm rủi ro bằng cách chọn thương hiệu lớn và lời cam kết. Nam không thể có thương hiệu lớn trong một năm, nhưng có thể có lời cam kết. Kotler viết ở chương về sản phẩm: cam kết bảo đảm làm giảm rủi ro cảm nhận của người mua. Và câu tiếp theo như viết riêng cho Nam: cam kết đặc biệt hữu ích khi doanh nghiệp hoặc sản phẩm chưa được biết đến nhiều, hoặc khi chất lượng vượt

5. “Therefore, the service provider’s task is to ‘manage the evidence,’ to ‘tangibilize the intangible.’” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.358).

trội so với đối thủ.⁶

Đây cũng là POP cạnh tranh mà Chương 7 hẹn sẽ quay lại. Chuỗi G có “cam kết đầu ra bằng văn bản”. Nam đưa ra cam kết của mình, gắn chặt với định vị: *Nếu học sinh học đủ buổi và nộp đủ bài mà chưa đạt mốc điểm của chặng trước ngày đã ghi trên bản đồ, em được học lại chặng đó miễn phí.* Cam kết này có điều kiện rõ ràng để Nam thực sự giữ được, đúng như tiêu chí “làm được” của POD ở Chương 7. Nó không cần hơn cam kết của chuỗi G. Nó chỉ cần đủ để phụ huynh không còn coi cam kết là lý do để chọn bên kia, trong khi bản đồ mốc điểm và lịch theo lịch trường vẫn là những thứ chỉ Nam có.

Nam lấy lại Bảng rủi ro từ Bài tập 1 và điền thêm một cột: bằng chứng nào của Nam IELTS giúp giảm rủi ro này.

Rủi ro	Phụ huynh lo	Bằng chứng của Nam IELTS
Chức năng	Học xong không lên điểm	Bản đồ mốc điểm, báo cáo điểm dự báo hai tuần một lần, cam kết học lại
Tài chính	Mất tiền nếu không hiệu quả	Đóng theo chặng ba tháng, không bắt đóng cả năm; cam kết học lại
Xã hội	Nói tên một trung tâm không ai biết	Danh sách trường đại học học sinh đã xét tuyển thành công; cố vấn CLB tiếng Anh trường; phụ huynh giới thiệu nhau
Tâm lý	Con quá tải	Lịch tự giãn trong tuần kiểm tra ở trường
Thời gian	Trễ hạn hồ sơ	Toàn bộ lộ trình được thiết kế quanh hạn, có mốc theo tháng

6. “Guarantees reduce the buyer’s perceived risk. ... They can be especially helpful when the company or product is not well known or when the product’s quality is superior to that of competitors.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.349).

Hai tháng trước, ở bốn trên sáu dòng của bảng này, chuỗi G thắng. Bây giờ, với phụ huynh nhóm A, Nam có câu trả lời cụ thể cho từng dòng. Không câu trả lời nào cần một tòa nhà mặt đường hay một chiến dịch quảng cáo.

BÀI TẬP 10 · BỘ BẢNG CHỨNG CHO LỜI HỨA

Input: Câu định vị và brand mantra (Bài tập 9), Bảng rủi ro (Bài tập 1), danh sách lỗ hổng từ storyboard.

Action: Với từng nguyên tắc trong năm nguyên tắc của Kotler, viết một việc cụ thể bạn sẽ làm trong 90 ngày tới. Thiết kế một “bảng chứng cầm được” cho POD chính của bạn, như bản đồ mốc điểm của Nam, theo tinh thần “hữu hình hóa cái vô hình”: nó phải khớp với định vị, không phải chỉ đẹp. Viết một cam kết có điều kiện rõ ràng mà bạn chắc chắn giữ được. Cuối cùng, thêm cột “bảng chứng” vào Bảng rủi ro.

Output: Kế hoạch năm nguyên tắc, một bảng chứng cầm được, một cam kết, và Bảng rủi ro đã có câu trả lời cho từng dòng.

Mùa tuyển sinh tháng Một, Nam IELTS kín hai lớp “Chặng Đích” sớm hơn mọi năm, với học phí mới cao hơn 12%. Phần lớn học sinh mới đến từ những buổi chia sẻ xét tuyển và lời giới thiệu trong các nhóm phụ huynh. Nhưng đến tháng Ba, cô Lan chụp gửi Nam một tấm ảnh: bảng rôn mới của chuỗi G ở cổng trường, dòng chữ lớn “IELTS XÉT TUYỂN ĐẠI HỌC: LỘ TRÌNH CÁ NHÂN HÓA”. Goliath đã nhìn thấy hòn đá. Và cùng tuần đó, trên báo có tin một số trường đại học đang cân nhắc điều chỉnh cách dùng chứng chỉ ngoại ngữ trong xét tuyển. Nếu bên lớn bắt chước, hoặc chính cái sân nhỏ mà Nam vừa chọn bắt đầu thu hẹp, Nam sẽ làm gì?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Nếu chỉ được giữ một liên tưởng duy nhất về trung tâm trong đầu phụ huynh, bạn chọn liên tưởng nào?
2. Một phụ huynh cầm về nhà thứ gì từ trung tâm của bạn để kể lại cho người khác?
3. Bạn có dám đưa ra một cam kết rõ ràng không? Nếu chưa, điều gì trong cách vận hành khiến bạn chưa dám?

CHƯƠNG 11

Nếu chuỗi lớn bất chước, hoặc sân của bạn cạn dần, bạn làm gì?

Khi thấy tấm ảnh bằng rôn, phản xạ đầu tiên của Nam là lo, rồi đến tức. Ba năm làm lộ trình theo hạn xét tuyển, nửa năm xây dựng định vị, và giờ một chuỗi có ngân sách gấp hàng chục lần dán gần như đúng ý tưởng đó lên cổng trường. Nhưng nếu bạn đã đi cùng Nam đến đây, bạn sẽ biết đây không phải điều bất ngờ. Kotler đã cảnh báo từ trước. Khi viết về người nép góc, ngay sau câu hỏi vì sao nép góc lại sinh lời, ông viết: người nép góc có ba nhiệm vụ: tạo ngách, mở rộng ngách, và bảo vệ ngách. Rủi ro là ngách có thể cạn đi, hoặc bị tấn công.¹

Từ Chương 3 đến Chương 10, Nam đã làm nhiệm vụ thứ nhất: tạo ngách. Chương này bàn về hai nhiệm vụ còn lại, và về hai rủi ro mà Kotler gọi tên, vì Nam đang đối mặt với cả hai cùng lúc.

Bắt đầu với rủi ro bị tấn công. Hãy nhìn kỹ những gì chuỗi G thực sự có thể làm. Họ có thể in bằng rôn “IELTS xét tuyển”, có thể đặt tên một khóa học là “lộ trình cá nhân hóa”, có thể tuyển thêm tư vấn viên để nói về các mốc xét tuyển. Những thứ này có thể sao chép trong vài tuần. Nhưng họ có xếp lịch học theo lịch kiểm tra riêng của từng trường THPT quanh mỗi cơ sở, trên hàng chục cơ sở, được không? Họ có chữa mọi bài Writing trong 48 giờ theo cùng một chuẩn, với hàng nghìn học sinh, được không? Có thể có, nhưng cái giá cho họ là rất lớn, vì nó đi ngược lại chính mô hình chuẩn hóa đã giúp họ

1. “Nichers have three tasks: creating niches, expanding niches, and protecting niches. The risk is that the niche might dry up or be attacked.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.308).

lớn. Nhớ lại chữ “không muốn” trong định nghĩa lợi thế cạnh tranh ở Chương 8: lợi thế tốt nhất của bên nhỏ là thứ bên lớn không *muốn* làm theo, vì làm theo thì phải phá vỡ cách họ đang vận hành.

Đó là lý do Kotler nói người nép góc thắng vì họ hiểu khách hàng mục tiêu rất rõ, như ta đã thấy ở Chương 5. Hàng rào bảo vệ ngách không phải là ý tưởng, vì ý tưởng có thể sao chép. Hàng rào là mức độ hiểu khách hàng, thứ tích lũy theo thời gian và không thể mua. Vì vậy, Nam bảo vệ ngách bằng cách đi sâu hơn vào nhóm A, không phải bằng cách to tiếng hơn. Nam cập nhật lịch kiểm tra của ba trường ngay khi có thông báo đầu năm học. Nam theo dõi thay đổi trong đề án tuyển sinh của các trường đại học mà học sinh của mình nhắm tới, và đưa vào bản đồ mốc điểm trong vòng một tuần sau khi có thông tin. Nam lưu lại mọi lỗi Writing của học sinh các trường quanh đó để xây một bộ tài liệu chữa lỗi điển hình, thứ mà sau ba năm không ai khác có. Đây chính là việc liên tục tạo ra lợi thế mới mà Kotler nói đến ở Chương 8. Khi chuỗi G sao chép được lợi thế hôm nay, Nam đã có lợi thế của ngày mai.

Rủi ro thứ hai khó đối phó hơn: ngách cạn. Nếu một ngày các trường đại học giảm mạnh vai trò của IELTS trong xét tuyển, nhóm A của Nam sẽ thu hẹp, và không có mức độ hiểu khách hàng nào cứu được một nhu cầu đã biến mất. Câu chuyện này đã xảy ra, ở quy mô lớn hơn nhiều, tại Trung Quốc.

Ở Chương 5, ta đã gặp VIPKid và 51Talk, hai bên nép góc ở hai đầu giá của thị trường học tiếng Anh trực tuyến một kèm một. Năm 2021, Trung Quốc ban hành chính sách “Song Giảm” (Double Reduction), siết chặt việc học thêm các môn trong chương trình. Gần như chỉ sau một đêm, ngách của cả hai bị xóa sổ tại thị trường trong nước. VIPKid phải dừng dịch vụ giáo viên nước ngoài ở Trung Quốc. Doanh thu của 51Talk giảm khoảng chín mươi phần trăm. Nhưng điều 51Talk làm sau đó mới là bài học. Họ tách mảng kinh doanh trong nước (tháng 5/2023), và chuyển sang dạy trẻ từ năm đến mười hai tuổi ở các thị trường châu Á–Thái Bình Dương và Trung Đông (China Daily HK, 08/2026). Hãy để ý những gì không đổi: vẫn là học một kèm một trực tuyến, vẫn là giáo viên Philippines, vẫn là mức giá dễ chịu. Thứ thay đổi chỉ là *ngách*, cụ thể là ngách địa lý.

Kotler đã viết chính xác điều này: doanh nghiệp nên gắn bó với *cách nép góc* của mình, nhưng không nhất thiết gắn bó với *một ngách cụ thể*. Đó là lý do nép góc nhiều ngách có thể tốt hơn nép góc một ngách. Có sức mạnh ở hai ngách trở lên, doanh nghiệp tăng khả năng sống sót.²

Cũng cần nói thêm để không ai nghĩ rủi ro này chỉ thuộc về bên nhỏ. Cùng giai đoạn đó, Wall Street English China, một thương hiệu lớn, đã đóng sáu mươi phần trăm số trường, bị phạt ba mươi sáu triệu rưỡi nhân dân tệ vì quảng cáo sai sự thật, và phá sản vào tháng 8/2021 sau lệnh cấm học thêm (Yicai Global, 08/2021). Trước đó, năm 2019, Web International English phá sản khi đang có một trăm năm mươi tư trường ở sáu mươi hai thành phố (Sixth Tone, 2019). Khi luật chơi thay đổi, cái sân lớn cũng có thể sụp. Khác biệt nằm ở chỗ bên nào có sẵn một “cách nép góc” để mang sang sân khác.

Vậy “cách nép góc” của Nam là gì? Nam ngồi tự hỏi: nếu bỏ đi chữ “IELTS” và chữ “xét tuyển”, điều Nam IELTS giỏi nhất là gì? Câu trả lời là: *giúp người học bận rộn đạt một mốc ngoại ngữ trước một hạn chót cứng, mà không làm vỡ phần còn lại của cuộc sống của họ*. Đó là năng lực cốt lõi. Nó có thể mang sang những ngách khác.

Nhiệm vụ thứ hai của người nép góc là mở rộng ngách, và Nam thấy hai hướng tự nhiên. Hướng thứ nhất là mở rộng theo thời gian, ngay trong cùng nhóm khách hàng: học sinh lớp 9 sắp vào THPT, mà phụ huynh muốn chuẩn bị sớm. Nhiều phụ huynh nhóm A đã hỏi Nam “giá mà con bắt đầu từ hè lớp 9”. Đây là cùng một gia đình, cùng một hành trình, chỉ bắt đầu sớm hơn một năm. Hướng thứ hai là một ngách kề, dùng đúng năng lực cốt lõi nhưng với người học khác: sinh viên năm nhất, năm hai cần đạt chuẩn đầu ra ngoại ngữ trước hạn tốt nghiệp. Họ cũng bận, cũng có hạn chót cứng, cũng cần ai đó tính ngược lùi từ hạn. Nhiều người trong số họ chính là học sinh cũ của Nam.

2. “The firm should ‘stick to its niching’ but not necessarily to its niche. That is why multiple niching can be preferable to single niching. With strength in two or more niches, the company increases its chances for survival.” (Kotler & Keller, *Marketing Management*, 14th ed., tr.309).

Nam không mở ngay cả hai. Kotler cũng không khuyên như vậy. Nam mở một lớp thử nghiệm cho sinh viên vào mùa hè, với mười chỗ, chủ yếu là học sinh cũ. Mục đích không phải doanh thu, mà là để có sẵn một ngách thứ hai đã được kiểm chứng, phòng khi ngách thứ nhất thu hẹp.

BÀI TẬP 11 · KẾ HOẠCH GIỮ SÂN

Input: Vai trò ngách (Bài tập 5), POD và hệ thống chống lưng (Bài tập 7, 8).

Action: Viết hai kịch bản. Kịch bản 1, bị tấn công: nếu chuỗi lớn sao chép đúng thông điệp của bạn, phần nào họ sao chép được trong một tháng, phần nào họ phải thay đổi cả mô hình mới làm được? Liệt kê ba việc giúp bạn hiểu khách hàng sâu hơn mỗi quý. Kịch bản 2, ngách cạn: nếu nhu cầu của phân khúc bạn giảm một nửa, điều gì gây ra? Viết “cách nép góc” của bạn trong một câu, bỏ đi tên môn học và tên phân khúc. Từ câu đó, tìm một hướng mở rộng trong cùng nhóm khách và một ngách kề.

Output: Kế hoạch giữ sân gồm ba việc đào sâu hiểu biết khách hàng, câu mô tả “cách nép góc”, một hướng mở rộng ngách, và một ngách dự phòng kèm cách thử nghiệm nhỏ.

Đến đây, Nam đã có trong tay mười một bài tập đã làm. Chúng nằm rải rác trong một cuốn sổ, vài tờ giấy dán tường và mấy tệp trong máy tính. Mỗi mảnh đều có ích, nhưng khi ngồi lại vào cuối tháng Ba, Nam nhận ra mình cần một thứ khác: một trang giấy duy nhất mà Nam, chị Hà, Minh, cô Lan đều có thể nhìn vào mỗi khi phải ra một quyết định. Tất cả những mảnh ghép này, ghép lại thành gì?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Nếu ngày mai một chuỗi lớn sao chép đúng thông điệp của bạn, phụ huynh của bạn còn lý do gì để ở lại?
2. Bỏ đi tên môn học và tên nhóm khách, bạn thực sự giỏi nhất ở điều gì?
3. Thay đổi nào trong chính sách, công nghệ hay thói quen học tập có thể làm sâu của bạn cạn đi trong ba năm tới?

CHƯƠNG 12

Bạn đã có đủ mảnh ghép, giờ ghép lại thành gì?

Có một lý do khiến chương cuối cùng của cuốn sách này không giới thiệu thêm khái niệm nào. Mọi thứ bạn cần đã có. Điều còn thiếu không phải là kiến thức, mà là một cách để kiến thức đó không nằm im trong ngăn kéo. Kotler nói rằng mọi người trong tổ chức nên dùng định vị làm bối cảnh cho mọi quyết định. Điều đó chỉ xảy ra khi định vị nằm ở một nơi ai cũng thấy, ngắn đến mức ai cũng đọc hết.

Vì vậy, sản phẩm cuối cùng của cuốn sách là **Bản Định vị Một Trang**. Nó không phải một kế hoạch marketing đầy đủ. Nó là một trang tóm tắt chiến lược của bạn, theo đúng trật tự mà bạn đã đi qua: chọn sân, chọn vũ khí, ra đòn, giữ sân. Mỗi ô trên trang tương ứng với một bài tập bạn đã làm. Đây là bản của Nam, in ra, dán ở phòng giáo viên của Nam IELTS:

BẢN ĐỊNH VỊ MỘT TRANG · NAM IELTS · Tháng 3

1. Sân của chúng ta (Bài tập 3, 4)

Phụ huynh có con lớp 10–11 ở ba trường THPT khu Cầu Giấy, cần IELTS 6.5–7.0 để xét tuyển đại học mà không đánh đổi điểm ở trường. Mở rộng tự nhiên: lớp 12 về đích muộn. Không chủ động thu hút: du học, lấy nền, sẵn điểm 8.0+.

2. Vai trò gácch (Bài tập 5)

Chuyên gia người dùng cuối (học sinh THPT xét tuyển) + chuyên gia địa lý (ba trường quanh trung tâm). Chuỗi lớn khó làm bằng vì họ dạy theo cấp độ chung, không xếp lộ trình theo lịch trường và hạn hồ sơ của từng em.

3. Khung cạnh tranh (Bài tập 6)

Nam IELTS là một *lộ trình IELTS xét tuyển đại học*, không phải một trung tâm IELTS nhỏ. Đối thủ trực tiếp: gia sư một kèm một, tự ôn, chuỗi G.

Loại bỏ: khóa theo cấp độ quanh năm, giảm giá theo mùa. Giảm: số khóa, đầu tư cơ sở. Tăng: chữa Writing, liên lạc phụ huynh. Tạo: bản đồ mốc điểm, lịch tự giãn theo tuần kiểm tra.

4. Điểm khác biệt và điểm tương đồng (Bài tập 7, 8)

POD 1: Mốc điểm xếp theo hạn hồ sơ và lịch kiểm tra ở trường của từng em.

POD 2: Mọi bài Writing được chữa trong 48 giờ theo bốn tiêu chí chấm IELTS.

POP ngành hàng: kiểm tra đầu vào chuẩn, thi thử mỗi tháng, giáo viên có chứng chỉ, cơ sở an toàn.

POP cạnh tranh: giáo trình và lộ trình rõ ràng như trung tâm chuẩn; cam kết học lại chặng.

5. Câu định vị và brand mantra (Bài tập 9)

Với phụ huynh có con lớp 10–11 ở các trường THPT khu Cầu Giấy đang cần IELTS 6.5–7.0 để xét tuyển đại học mà không đánh đổi điểm ở trường, Nam IELTS là lộ trình IELTS xét tuyển duy nhất xếp mốc điểm theo đúng hạn hồ sơ và lịch kiểm tra ở trường của từng em, và chữa mọi bài Writing trong 48 giờ, vì ba năm qua đã đưa học sinh ba trường THPT khu vực đạt mốc trước học kỳ 1 lớp 12.

Brand mantra: Đủ điểm, đúng hạn.

6. Bằng chứng (Bài tập 1, 10)

Bản đồ mốc điểm in cho từng em sau buổi kiểm tra đầu vào. Báo cáo điểm dự báo hai tuần một lần. Tập bài Writing mẫu đã chữa. Cam kết học lại chặng nếu học đủ, nộp đủ mà chưa đạt mốc. Danh sách trường đại học học sinh đã xét tuyển thành công. Buổi chia sẻ xét tuyển tháng 9 và tháng 3. Cố vấn CLB tiếng Anh trường.

7. Giữ sân (Bài tập 11)

Cách nép góc: giúp người học bận rộn đạt mốc ngoại ngữ trước một hạn chót cứng mà không làm vỡ phần còn lại của cuộc sống. Mở rộng ngách: học sinh lớp 9 chuẩn bị vào THPT. Ngách dự phòng: sinh viên cần chuẩn đầu ra ngoại ngữ, thử nghiệm một lớp mười chỗ mùa hè.

8. Chín mươi ngày tới

Tháng 4: hoàn thiện bộ tài liệu chữa lỗi Writing điển hình của học sinh ba trường; cập nhật bản đồ mốc điểm theo đề án tuyển sinh mới. Tháng 5: tuyển lớp thử nghiệm mười chỗ cho sinh viên; thiết kế chương trình hè cho học sinh lớp 9. Tháng 6: mở lớp thử nghiệm; gọi ba phụ huynh; rà lại Bản Định vị Một Trang.

Có ba điều cần nói về bản này. Thứ nhất, nó không hoàn hảo, và không cần hoàn hảo. Một số ô của Nam vẫn dựa trên phỏng đoán, như mức học phí phụ huynh chấp nhận được hay quy mô thật của gác dự phòng. Bản Định vị Một Trang là một giả thuyết đang được kiểm chứng, không phải một bản án. Thứ hai, nó phải được đọc lại định kỳ. Nam rà lại mỗi quý, sau mỗi đợt gọi điện cho phụ huynh. Khi một ô thay đổi, các ô khác thường phải thay đổi theo, vì chúng nối với nhau theo đúng chuỗi câu hỏi mà bạn đã đi qua trong sách. Thứ ba, nó là công cụ để nói “không”. Mỗi khi có một ý tưởng mới, như mở lớp giao tiếp cho học sinh lớp 6, nhận dạy kèm một học sinh du học, hay chạy chương trình giảm giá theo chuỗi G, cả đội chỉ cần hỏi: điều này có phục vụ ô số 1 và ô số 4 không? Nếu không, câu trả lời là không, dù nó có vẻ hấp dẫn đến đâu.

Đến đây, hãy quay lại thung lũng nơi câu chuyện bắt đầu. Điều làm nên chiến thắng của David không phải là hòn đá. Hòn đá chỉ là thứ cuối cùng người ta nhìn thấy. Chiến thắng được quyết định từ trước đó: khi David cởi bộ giáp không vừa với mình, khi cậu chọn một khoảng cách mà Goliath không với tới, khi cậu chọn vũ khí mình đã luyện suốt những năm chẵn cừu. Với một trung tâm nhỏ, cởi giáp là ngừng bắt chước chuỗi lớn. Chọn khoảng cách là chọn một sân mà bên lớn không thêm vào hoặc không làm nổi. Chọn vũ khí là tìm ra một hai điểm khác biệt mà chỉ bạn làm được, và làm nó thật.

Câu mà Nam viết ở góc trên cùng của Bản Định vị Một Trang, phía trên cả số 1, là câu tóm lại toàn bộ cuốn sách này: *Trung tâm nhỏ không thắng chuỗi lớn trên sân của họ. Trung tâm nhỏ thắng khi làm số 1 ở một sân nhỏ mà bên lớn không thêm vào hoặc không làm nổi.*

BÀI TẬP 12 · BẢN ĐỊNH VỊ MỘT TRANG CỦA BẠN

Input: Kết quả của mười một bài tập trước.

Action: Mở mẫu ở Phụ lục A. Điền tám ô, mỗi ô không quá năm dòng. Nếu một ô quá dài, nghĩa là bạn chưa chọn, hãy quay lại bài tập tương ứng. Viết kế hoạch chín mươi ngày với tối đa ba việc mỗi tháng. In ra và dán ở nơi cả đội nhìn thấy hằng ngày. Đặt lịch rà lại sau chín mươi ngày.

Output: Bản Định vị Một Trang hoàn chỉnh cho trung tâm của bạn.

Bản Định vị Một Trang trả lời được câu hỏi “chúng ta là ai, cho ai, khác ở đâu”. Nhưng khi Nam nhìn lại storyboard ở Chương 9, Nam nhận ra còn một câu hỏi mà trang giấy này chưa trả lời. Phụ huynh trong nhóm Zalo đã nghe về Nam, đã biết Nam chuyên gì, thậm chí đã thấy tấm bản đồ mốc điểm của con một người bạn. Nhưng họ vẫn chưa hẳn tin. Họ đã biết Nam là ai. Làm sao để họ bước qua cánh cửa?

CÂU HỎI SUY NGẪM

1. Ô nào trên Bản Định vị Một Trang khiến bạn khó viết nhất? Điều đó nói gì về chỗ bạn chưa chọn?
2. Quyết định gần nhất của trung tâm, nếu đặt cạnh Bản Định vị Một Trang, có phục vụ ô số 1 và ô số 4 không?
3. Ba tháng nữa, bằng chứng nào sẽ cho bạn biết định vị của mình đang đúng hay cần sửa?

BƯỚC TIẾP THEO

Phụ huynh đã biết bạn là ai, nhưng làm sao để họ bước qua cửa?

Hãy nhớ lại Chương 1. Phụ huynh chọn trung tâm trong một trạng thái rất đặc biệt: họ không nhìn thấy thứ mình đang mua, và họ sợ chọn sai. Cuốn sách này đã giúp bạn giải quyết một nửa vấn đề đó. Bạn đã biết mình phục vụ ai, mình khác ở đâu, và làm sao để lời hứa của mình có bằng chứng. Với những phụ huynh đã gặp bạn, đã ngồi trong buổi chia sẻ, đã cầm tấm bản đồ mốc điểm, khoảng cách giữa “biết” và “tin” đã ngắn lại rất nhiều.

Nhưng phần lớn phụ huynh trong phân khúc của bạn chưa ở đó. Họ có thể đã nghe tên bạn trong một nhóm Zalo, đã lướt qua một bài viết của bạn, thậm chí đã thấy bạn khác chuỗi lớn ở điểm nào. Họ vẫn chưa nhấn tin. Với họ, đăng ký một khóa học ba tháng ở một trung tâm chưa từng trải nghiệm vẫn là một bước quá lớn. Rủi ro cảm nhận vẫn còn đó, chỉ là đã nhỏ hơn.

Điều họ cần là một bước nhỏ hơn, một cách để trải nghiệm một phần giá trị thật của bạn trước khi phải trả tiền, đủ giá trị để họ sẵn lòng để lại thông tin và dành thời gian cho nó. Một buổi kiểm tra đầu vào kèm bản đồ mốc điểm riêng cho con, một buổi chữa thử một bài Writing trong 48 giờ, một bản hướng dẫn tính ngược mốc điểm từ hạn xét tuyển. Trong marketing, thứ này có tên gọi riêng. Alex Hormozi, trong cuốn *\$100M Leads*, gọi nó là Lead Magnet. Đó là một chủ đề đủ lớn cho một cuốn sách khác, với nguồn kiến thức khác, và chúng tôi sẽ không giăng giải nó ở đây.

Điều cuốn sách này đã làm được là giúp bạn biết Lead Magnet của mình nên hướng tới *ai* và nên chứng minh điều *gì*. Không có định vị, một Lead Magnet chỉ là quà tặng. Có định vị, nó trở thành bằng chứng đầu tiên mà phụ huynh cầm trên tay.

Nếu bạn muốn đi tiếp chặng đó, Conan Edu có hai lối đi:

- **Khóa học Lead Magnet cho trung tâm giáo dục** của Conan Edu, dành cho trung tâm đã có người biết đến nhưng chưa có đủ niềm tin. Khóa học bắt đầu từ chính Bản Định vị Một Trang mà bạn vừa hoàn thành.
- **Conan Edu Community**, nơi các chủ trung tâm và thầy cô tự mở lớp mang Bản Định vị Một Trang của mình đến, nhận phản hồi từ những người đang đi cùng con đường, và tiếp tục xây phần còn lại: hiểu khách hàng, xây offer, nội dung và hệ thống marketing.

[Thông tin đăng ký: điền đường link hoặc mã QR của Conan Edu tại đây]

Goliath vẫn sẽ đứng đó, to lớn và ồn ào như cũ. Nhưng bạn không cần thắng hấn trên sân của hấn. Bạn chỉ cần biết sân của mình, và bước ra theo cách của mình.

Phụ lục A · Mẫu Bản Định vị Một Trang

BẢN ĐỊNH VỊ MỘT TRANG · [Tên trung tâm] · [Tháng/năm]

Trung tâm nhỏ không thắng chuỗi lớn trên sân của họ. Trung tâm nhỏ thắng khi làm số 1 ở một sân nhỏ mà bên lớn không thêm vào hoặc không làm nổi.

1. Sân của chúng ta · Bài tập 3, 4 · KN-B-01, B-02, B-03, B-04

Chúng tôi tập trung vào những người cần
....., nhận ra qua
Không chủ động thu hút:

2. Vai trò ngách · Bài tập 5 · KN-B-09

Chúng tôi là [vai trò] cho [phân khúc]
.....
Chuỗi lớn khó làm bằng vì

3. Khung cạnh tranh · Bài tập 6 · KN-B-06

Chúng tôi là một, không phải một
.....
Đối thủ trực tiếp trong khung này:
Loại bỏ: Giảm: Tăng: Tạo:

4. Điểm khác biệt và điểm tương đồng · Bài tập 7, 8 · KN-B-07, B-08

POD 1 (cụ thể, kiểm chứng được):
POD 2:
POP ngành hàng phải đảm bảo:
POP cạnh tranh:

5. Câu định vị và brand mantra · Bài tập 9 · KN-B-05

Với đang cần
[tên] là duy nhất
....., vì
Brand mantra (3–5 chữ):

6. Bằng chứng · Bài tập 1, 10 · KN-B-10, A-03, C-02

Bằng chứng cầm được:
Cam kết (có điều kiện rõ ràng):

Liên tưởng phụ:

Cộng đồng, truyền miệng:

7. Giữ sân · Bài tập 11 · KN-B-09, B-08

Cách nép góc của chúng tôi (không nhắc tên môn, tên phân khúc):

.....

Việc đào sâu hiểu khách hàng mỗi quý:

Mở rộng gác:

Ngách dự phòng và cách thử:

8. Chín mươi ngày tới

Tháng 1:

Tháng 2:

Tháng 3:

Ngày rà lại:

Phụ lục B · Thuật ngữ và Knowledge Node

Thuật ngữ trong sách	Tiếng Anh (Kotler & Keller)	Knowledge Node	Chương
Tính vô hình, không tách rời, biến đổi của dịch vụ	Intangibility, inseparability, variability	KN-A-03	1, 8, 10
Rủi ro cảm nhận	Perceived risk	KN-C-02	1, 10
Cam kết bảo đảm	Guarantees	KN-C-02	10
Giá trị cảm nhận của khách hàng	Customer-perceived value (CPV)	KN-A-02	2
Người theo sau, người nép góc	Market follower, market nicher	KN-B-09	2, 5, 11
Phân khúc thị trường	Market segmentation	KN-B-01	3
Phân khúc theo nhu cầu (7 bước)	Needs-based segmentation	KN-B-02	3, 9
Năm tiêu chí phân khúc hiệu quả	Measurable, substantial, accessible, differentiable, actionable	KN-B-03	4
Chọn thị trường mục tiêu, ngách	Market targeting, niche	KN-B-04	4
Vai trò chuyên gia ngách	Niche specialist roles	KN-B-09	5
Khung tham chiếu cạnh tranh	Competitive frame of reference	KN-B-06	6

Đổi mới giá trị, Đại dương xanh (Kim & Mauborgne, Kotler dẫn)	Value innovation, Blue Ocean	KN-B-06	6
Điểm khác biệt, điểm tương đồng	Points-of-difference (POD), points-of-parity (POP)	KN-B-07	7
Khác biệt hóa	Differentiation	KN-B-08	8, 11
Định vị, tuyên bố giá trị, brand mantra	Positioning, value proposition, brand mantra	KN-B-05	9
Xây thương hiệu doanh nghiệp nhỏ	Branding a small business	KN-B-10	10
Hữu hình hóa cái vô hình	Tangibilize the intangible	KN-A-03	10

Phụ lục C · Nguồn

Nguồn kiến thức (Source of Truth)

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. *Marketing Management*, 14th edition. Pearson Prentice Hall, 2012. Các trang trích dẫn (theo số trang sách in): Ch.5 tr.125; Ch.6 tr.171; Ch.8 tr.213, 227, 231–235; Ch.10 tr.276–294; Ch.11 tr.307–309; Ch.12 tr.349; Ch.13 tr.358–361.

Khái niệm Đổi mới giá trị / Đại dương xanh là của W. Chan Kim và Renée Mauborgne, được Kotler & Keller giới thiệu trong Ch.10. Khái niệm Lead Magnet ở phần Bước tiếp theo là của Alex Hormozi, *\$100M Leads*. Câu chuyện David và Goliath (Kinh Thánh, 1 Samuel 17) được dùng làm ẩn dụ.

Nguồn case

- ILA, Apollo English, Apax Leaders: Vietnam Briefing, “Vietnam’s English Education Market”, 06/2023. vietnam-briefing.com/news/vietnams-english-education-market-2023.html
- The IELTS Workshop: VIR, “Vuihoc invests in The IELTS Workshop to capitalise on Vietnam’s test preparation market”, 05/2024. vir.com.vn
- DOL English: Tuoi Tre News, “Vietnamese students post top international English scores as homegrown method gains attention”. news.tuoitre.vn
- VIPKid: Wikipedia, mục VIPKid. en.wikipedia.org/wiki/VIPKid
- 51Talk: China Daily HK, 08/2026. chinadailyhk.com/article/637538
- Wall Street English China: Yicai Global, 08/2021. yicaiglobal.com
- Web International English: Sixth Tone, 2019. sixthtone.com/news/1004892

Các trích dẫn trong sách do Conan Edu dịch; nguyên văn tiếng Anh ở chân trang. Số liệu case là số liệu báo chí công bố tại thời điểm ghi trong ngoặc. Nam, Nam IELTS và chuỗi G là nhân vật, doanh nghiệp hư cấu, được xây dựng để minh họa.