

JOHN WARRILLOW

CẨM CHỈ DỊCH




Kinh doanh dựa trên thành viên

Submit



Vận dụng mô hình **kinh doanh thuê bao** trong mọi lĩnh vực

 kinh_doanh

Mục lục

1. [Giới thiệu](#)
2. [PHẦN I. KHÁCH HÀNG THUÊ BAO TỐT HƠN KHÁCH HÀNG THÔNG THƯỜNG](#)
3. [Chương 1. Kẻ chiến thắng trong nền kinh tế thuê bao](#)
4. [Chương 2. Tại sao bạn lại cần khách hàng tự động?](#)
5. [PHẦN II. CHÍN MÔ HÌNH KINH DOANH THUÊ BAO](#)
6. [Chương 3. Mô hình website thành viên](#)
7. [Chương 4. Mô hình thư viện “dùng bao nhiêu cũng được”](#)
8. [Chương 5. Mô hình câu lạc bộ kín](#)
9. [Chương 6. Mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng](#)
10. [Chương 7. Mô hình hàng tiêu dùng](#)
11. [Chương 8. Mô hình chiếc hộp bất ngờ](#)
12. [Chương 9. Mô hình đơn giản hóa](#)
13. [Chương 10. Mô hình mạng lưới](#)
14. [Chương 11. Mô hình thanh toán đầu óc](#)
15. [PHẦN III. XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP THUÊ BAO CỦA BẠN](#)
16. [Chương 12. Phép toán mới](#)
17. [Chương 13. Cỗ máy tiêu tiền và cỗ máy kiếm tiền](#)
18. [Chương 14. Tâm lý học trong việc bán một thuê bao](#)
19. [Chương 15. Mở rộng](#)
20. [Chương 16. Chiêm nghiệm](#)
21. [Lời cảm ơn](#)
22. [Các nguồn tham khảo](#)
23. [Ghi chú](#)

Giới thiệu

Chúng tôi tập chạy cùng nhau được năm tháng thì Sacha thông báo anh chuẩn bị tới Trung Quốc công tác, đúng vào thời điểm không thể tệ hơn: Chỉ còn sáu tuần nữa là đến cuộc thi marathon và bấy lâu nay, chúng tôi vẫn dựa vào nhau để có được động lực vượt qua giai đoạn khó khăn nhất trong quá trình tập luyện.

Bây giờ, khi mọi việc đang ở vào giai đoạn đỉnh điểm, anh lại rời đi suốt hai tuần.

Vì không thể chạy cùng nhau nên Sacha và tôi quyết định động viên nhau thông qua các phương tiện kỹ thuật số. Chúng tôi thống nhất nhắn tin thông báo về kết quả tập chạy mỗi ngày và lấy đó làm động lực. Sacha hỏi tôi rằng thay vì nhắn tin bình thường, liệu chúng tôi có thể dùng WhatsApp* không.

* Ứng dụng hỗ trợ người dùng nhắn tin trên nhiều nền tảng khác nhau như Android, iOS... thông qua kết nối Internet. (BTV)

Vì vẫn thường sử dụng iMess để nhắn tin, nên tôi không vội tìm hiểu về một nền tảng mới. Tôi hỏi anh tại sao chúng tôi không thể nhắn tin theo cách thông thường.

Sacha trả lời rằng phí tin nhắn quốc tế khá cao, trong khi đó WhatsApp lại không dùng mạng di động mà chạy trên Internet, do đó, nó không phát sinh cước phí di động đắt đỏ. Trên thực tế, chi phí duy nhất để sử dụng WhatsApp là 1 đô-la phí thuê bao mỗi năm kể từ năm thứ hai trở đi.

Chúng tôi sử dụng WhatsApp để liên lạc trong thời gian Sacha ở Trung Quốc, và cuối cùng đã hoàn thành cuộc đua marathon cùng nhau nhờ chế độ luyện tập được WhatsApp hỗ trợ. Hóa ra không chỉ riêng chúng tôi sử dụng WhatsApp. Đầu năm 2014, WhatsApp đạt 450 triệu người dùng và tăng thêm 1 triệu người dùng mỗi ngày, đó cũng là lúc Facebook tuyên bố mua lại WhatsApp với giá 19 tỷ

đô-la – thương vụ mua lại công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực Internet lớn nhất trong lịch sử.

Vào thời điểm đó, hầu hết các dịch vụ nhắn tin trên Internet khác đều sử dụng cùng một mô hình quảng cáo để kiếm tiền từ người dùng. Họ cung cấp một nền tảng miễn phí nhưng đổi lại, họ “tấn công tới tấp” khách hàng bằng hàng loạt quảng cáo khó chịu. Hai nhà sáng lập WhatsApp, Jan Koum và Brian Acton, muốn cung cấp một trải nghiệm nhắn tin riêng tư và đơn thuần hơn. Thay vì bán quảng cáo, họ sử dụng mô hình kinh doanh thuê bao.

Phí thuê bao 1 đô-la/năm nghe chẳng nhiều nhận gì, nhưng khi bạn sở hữu 450 triệu người dùng và có thêm 1 triệu người dùng mới mỗi ngày, thì tổng doanh thu lại không hề nhỏ. Hơn nữa, bởi mục tiêu của WhatsApp là trở thành một nền tảng nhắn tin theo kiểu thuê bao nên họ không cần nhiều nhân viên. Trên thực tế, khi vụ mua lại diễn ra, họ chỉ có 55 nhân viên để chăm sóc 450 triệu người dùng.

WhatsApp “trúng số” 19 tỷ đô-la không phải vì họ có công nghệ hiện đại hơn, nhân viên tận tình hơn hay quảng cáo hài hước hơn. WhatsApp chiến thắng phần lớn là vì họ khiến khách hàng trở nên “tự động”. Họ đã chọn một mô hình kinh doanh phù hợp để thành công khi yêu cầu khách hàng đăng ký thuê bao dịch vụ của họ.

Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách áp dụng mô hình kinh doanh thuê bao vào doanh nghiệp của mình. Khi nghĩ đến thuê bao, mọi người thường nghĩ về các công ty truyền thông, sản xuất trò chơi hay phần mềm dựa trên nền tảng đám mây. Tôi nghĩ không chỉ độc giả ở các ngành đó sẽ thu được kiến thức từ cuốn sách này mà những người khác cũng có thể áp dụng mô hình kinh doanh thuê bao vào công ty của mình – bất kể công ty đó thuộc ngành nào và có quy mô ra sao. WhatsApp chỉ là một ví dụ cho thấy sức mạnh to lớn của khách hàng tự động đối với hoạt động phát triển doanh nghiệp.

Tôi đã sai lầm

Lần viết sách gần đây nhất, tôi đã phạm sai lầm.

Trong cuốn *Built to Sell (Đừng bán khi chưa được giá**)* viết về cách thức xây dựng doanh nghiệp thành công để bán lại, tôi đã trình bày ngắn gọn tầm quan trọng của việc sở hữu những khách hàng quay lại mua hàng thường xuyên, nhưng giờ đây khi nhìn lại, tôi thấy lẽ ra mình nên dành ít nhất nửa cuốn sách để tập trung vào vấn đề tạo doanh thu định kỳ.

** Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018. (BTV)

Sau khi *Built to Sell* được xuất bản, tôi dần nhận ra tầm quan trọng của doanh thu định kỳ trong việc xây dựng một công ty giá trị rồi bán lại. Gần đây, tôi tham gia điều hành The Sellability Score (SellabilityScore.com) – một doanh nghiệp thuê bao – giúp chủ doanh nghiệp xây dựng công ty giá trị bằng cách nghiên cứu tám yếu tố then chốt quyết định khả năng bán được. Chủ doanh nghiệp nào đạt Điểm khả năng bán được từ 80 trở lên trên tổng điểm 100 sẽ được trả giá cao hơn mức trung bình 71%.

Yếu tố lớn nhất giúp tăng Điểm khả năng bán được là việc công ty có thể hoạt động tốt đến đâu khi không có chủ sở hữu. Điều này khiến rất nhiều chủ doanh nghiệp đau đầu, mặc dù họ là những nhân viên bán hàng giỏi nhất trong ngành. Bí mật nằm ở việc xây dựng cơ chế doanh thu định kỳ, theo đó bạn có thể bán được hàng mà không cần phải thuyết phục lại khách hàng mỗi tháng.

Để hiểu rõ tác động của doanh thu định kỳ đối với giá trị của công ty, bạn phải hiểu khách hàng thực sự mua gì khi họ mua lại một doanh nghiệp. Hầu hết các chủ doanh nghiệp muốn người mua đánh giá cao các thành tựu trong quá khứ của họ, chẳng hạn như lợi nhuận năm ngoái hay một giải thưởng của ngành khiến họ tự hào. Trên thực tế, theo kinh nghiệm của tôi, những người mua lại một doanh nghiệp thật ra chỉ mua một thứ: dòng lợi nhuận trong tương lai.

Chẳng hạn, trong ngành công nghiệp giám sát an ninh, các công ty có hai dạng thu nhập. Thứ nhất là hoạt động “lắp đặt”, tức là họ phải đến nhà hoặc văn phòng của bạn để lắp đặt bàn phím điều khiển;

và thứ hai là hoạt động “giám sát”, tức là số tiền bạn phải trả công ty an ninh để họ trông chừng nhà cho bạn.

Thông qua các phân tích trên SellabilityScore.com, chúng tôi biết khi muốn thuê một công ty giám sát an ninh, người mua sẽ phải trả 75 xu cho doanh thu đến từ việc lắp đặt “một lần” và 2 đô-la cho mỗi đô-la kiếm được từ việc giám sát. Nói cách khác, một công ty an ninh với 100% doanh thu đến từ việc giám sát (hay còn gọi là thuê bao) có giá trị gấp gần 3 lần một công ty an ninh cùng quy mô với 100% doanh thu đến từ việc lắp đặt.

Đây là xu hướng chung của hầu hết các ngành công nghiệp. Các công ty kế toán được định giá dựa trên thu nhập từ phí định kỳ. Các công ty hoạch định tài chính được mua bán dựa trên khả năng duy trì khách hàng sau khi chủ sở hữu nghỉ hưu. Cổ phiếu của IBM lên xuống dựa trên doanh thu định kỳ từ các hợp đồng dịch vụ.

Có thể thấy, doanh thu định kỳ không chỉ nâng cao giá trị doanh nghiệp của bạn mà còn khiến việc điều hành nó ít căng thẳng hơn.

Sự chuyên chế của mô hình bán và làm

Năm 1997, tôi thành lập Warrillow & Co., một công ty nghiên cứu. Ban đầu, chúng tôi là một công ty dịch vụ “bán rồi làm” điển hình với công việc là nuôi dưỡng các mối quan hệ với mọi người, lắng nghe vấn đề của họ và đưa ra giải pháp. Mỗi dự án một kiểu và chúng tôi dành phần lớn thời gian phát triển các đề xuất theo ý khách hàng, nhưng rất nhiều trong số đó không bao giờ được khách hàng chấp nhận.

Công ty làm ăn có lãi trên giấy tờ, nhưng việc vận hành nó lại quá căng thẳng. Tôi ghét ngày đầu tháng vì khi đó tất cả mọi chỉ số đều trở về 0 và chúng tôi phải vật lộn tìm đủ cách nhằm trang trải các chi phí.

Tôi vẫn nhớ như in lần đầu tiên các chi phí cố định của chúng tôi lên đến 100.000 đô-la một tháng. Tôi tự nhủ: “Chúng ta vẫn phải trả tới 100.000 đô-la vào tháng này dù không bán được gì đi nữa!”

Cảm giác căng thẳng khi mỗi tháng phải tái tạo doanh nghiệp từ đầu khiến tôi quay sang tìm kiếm một mô hình hiệu quả hơn. Tôi bắt đầu tìm hiểu về các công ty nghiên cứu khác như Gartner & Forrester Research – một công ty đã thành công trong việc “sản phẩm hóa” một dịch vụ – và kết quả là chúng tôi bắt đầu thử tự động hóa một vài bộ phận trong doanh nghiệp của mình.

Thay vì thực hiện nghiên cứu “lần nào trả tiền lần đó” riêng biệt, chúng tôi quyết định cung cấp các gói thông tin đồng nhất cho các khách hàng cùng đăng ký thuê bao. Thay vì làm đề xuất theo ý từng khách hàng riêng lẻ, chúng tôi viết một cuốn sách giới thiệu về các dịch vụ chúng tôi cung cấp và một bản đề xuất tiêu chuẩn. Thay vì được trả tiền 60 ngày sau khi dự án hoàn thành, chúng tôi thu trước một khoản phí thuê bao hằng năm cho dịch vụ nghiên cứu của mình.

Doanh nghiệp trở nên dễ điều hành hơn. Chúng tôi bước sang một tháng mới với doanh thu dự đoán được và không còn phải phụ thuộc vào một khách hàng duy nhất nào nữa. Dần dần, chúng tôi bắt đầu được các công ty lớn nhất thế giới đăng ký thuê bao, bao gồm American Express, Apple, AT&T, Bank of America, Dell, FedEx, Google, HP, IBM, MasterCard, Microsoft, Sprint, VISA và Wells Fargo. Việc thu phí thuê bao ngay từ đầu cũng có nghĩa là sau một thời gian, nguồn thu của chúng tôi sẽ lớn hơn khoản phải chi. Tóm lại, chúng tôi phát triển với tốc độ 25% một năm và nhanh chóng thay thế doanh thu từ các dự án “một lần”. Cuối cùng, Warrillow & Co. được một công ty đại chúng mua lại vào năm 2008.

Bạn có thể nghĩ: nghe cũng hay đấy nhưng phương pháp này không áp dụng được vào lĩnh vực kinh doanh hay công ty của tôi. Cũng có thể – đặc biệt là nếu bạn bám vào các thông lệ tiêu chuẩn trong ngành công nghiệp của mình. Nhưng bạn sẽ thấy, gần như mọi doanh nghiệp – từ một công ty khởi nghiệp đến một công ty thuộc nhóm Fortune 500^{***}, từ một chủ thầu xây dựng nhà ở đến một nhà sản xuất – đều có thể tạo ra ít nhất một chút doanh thu định kỳ nếu bạn sẵn sàng vứt bỏ cách làm việc cũ để khám phá một mô hình kinh doanh mới.

*** Nhóm 500 công ty lớn nhất ở Mỹ. (ND)

Nếu bạn không làm vậy, cơ hội này sẽ rơi vào tay đối thủ. Những doanh nghiệp nhỏ nhất trên thế giới đang bị cạnh tranh ngày càng khốc liệt bởi các công ty lớn nhất. Nền kinh tế thuê bao đang đẩy các công ty nhỏ vào tình thế cạnh tranh với các công ty lớn, nhà cung cấp cạnh tranh với đại lý và biến các đối tác trở thành kẻ thù của nhau. Chiến tuyến đã được vạch ra và tôi hy vọng Kinh doanh dựa trên thành viên sẽ là vũ khí bí mật giúp bạn giành chiến thắng trong nền kinh tế thuê bao này.

Nếu bạn sở hữu một công ty và muốn nắm tương lai trong tay, việc điều hành ít căng thẳng hơn và công ty đáng giá hơn rất nhiều thì cuốn sách này dành cho bạn. Dù bạn muốn biến đổi cả mô hình doanh nghiệp hay chỉ muốn tăng thêm 5% thu nhập tự động, tôi hy vọng bạn sẽ bắt gặp chính mình ở các trang tiếp theo.

Bạn sẽ thấy gì trong cuốn sách này?

Cuốn sách được chia làm ba phần. Phần I đề cập đến sự thật đáng ngạc nhiên về người chiến thắng trong nền kinh tế thuê bao, lý do các công ty như Apple và Amazon đang chuyển đổi sang mô hình thuê bao và lý do hầu hết mọi công ty khởi nghiệp được các quỹ đầu tư mạo hiểm hậu thuẫn đều có mô hình doanh thu định kỳ.

Chúng ta sẽ xem xét tám cách giúp doanh nghiệp có giá trị hơn và ít căng thẳng hơn sau khi áp dụng mô hình kinh doanh thuê bao. Bạn sẽ hiểu mô hình kinh doanh thuê bao giúp tăng đáng kể giá trị trung bình của mỗi khách hàng như thế nào và điều tiết nhu cầu của khách hàng ra sao để nó phù hợp hơn với khả năng đáp ứng của bạn. Chúng ta sẽ thảo luận xem tại sao khách hàng tự động lại mua nhiều hơn khách hàng lần nào trả tiền lần đó và doanh thu đến từ thuê bao lại ổn định hơn doanh thu đến từ việc mua đứt bán đoạn.

Phần II của cuốn sách được chia thành chín chương nhỏ, tập trung vào chín mô hình kinh doanh thuê bao. Như bạn sẽ thấy, bạn có rất nhiều lựa chọn để xây dựng một luồng doanh thu định kỳ cho doanh nghiệp. Dù muốn biến đổi toàn bộ doanh nghiệp hay chỉ muốn có

thêm vài nghìn đô-la thu nhập thụ động, bạn cũng sẽ học được hàng tá ý tưởng mới để áp dụng mô hình thuê bao vào công ty của mình.

Phần III cung cấp một bản thiết kế chi tiết để xây dựng doanh nghiệp thuê bao cho chính mình. Chúng ta sẽ thảo luận về một vài số liệu chính giúp xác định khả năng thuê bao của doanh nghiệp và tỷ lệ bạn phải đạt được để mở rộng quy mô. Chúng ta sẽ tìm hiểu phương diện tâm lý học của việc bán dịch vụ thuê bao và vượt qua một thứ mà tôi gọi là “chứng mệt mỏi vì thuê bao”. Sau đó, chúng ta sẽ quay lại để lên kế hoạch tài chính nhằm phát triển doanh nghiệp thuê bao và xác định xem bạn muốn gọi vốn đầu tư mạo hiểm – như WhatsApp và Dollar Shave Club – hay tự lo vốn để phát triển – như FreshBooks và Mosquito Squad. Để kết thúc, chúng ta sẽ luận bàn về việc mở rộng doanh nghiệp thuê bao.

Hãy bắt đầu nào!

Phần I Khách hàng thuê bao tốt hơn khách hàng thông thường

Tại sao Amazon, Apple và rất nhiều công ty khởi nghiệp triển vọng nhất ở Thung lũng Silicon lại tận dụng mô hình kinh doanh thuê bao? Trong Phần I, chúng ta sẽ tìm hiểu xem khách hàng tự động giúp công ty gia tăng giá trị ra sao và việc điều hành trở nên thú vị hơn như thế nào.

Chương 1 Kẽ chiến thắng trong nền kinh tế thuê bao

Amazon đã tiến một bước dài kể từ thời chỉ chào bán sách giá rẻ trên mạng. Tất nhiên, bạn vẫn có thể mua sách trên trang của họ, nhưng ngày nay, Amazon sẽ bán cho bạn bất cứ thứ gì, từ tã bỉm cho đến bột giặt. Họ càng ngày càng đào sâu hơn vào túi tiền của chúng ta thông qua dịch vụ thuê bao Amazon Prime.

Những người đăng ký dịch vụ Amazon Prime trả cho Amazon 99 đô-la/năm và nhận về những mặt hàng như: truyền (streaming)^{****} miễn phí hàng nghìn bộ phim và chương trình tivi, cũng như được hưởng chế độ miễn phí giao hàng trong vòng hai ngày đối với hầu hết các giao dịch trên Amazon. Theo một báo cáo năm 2013 do hãng nghiên cứu Consumer Intelligence Research Partners (CIRP) công bố, hiện có khoảng 16 triệu người đăng ký sử dụng dịch vụ Amazon Prime. Khi tôi đang viết những dòng này, các nhân viên ở Morningstar^{*****} dự đoán (vì Amazon không công khai các số liệu này) số thành viên đăng ký dịch vụ Amazon Prime có thể lên tới 25 triệu người vào năm 2017.

^{****} Công nghệ được sử dụng để truyền dữ liệu tới máy tính và các thiết bị di động thông qua Internet. (BTV)

^{*****} Công ty Quản lý và Nghiên cứu đầu tư toàn cầu của Mỹ. (BTV)

Nếu Amazon Prime là một doanh nghiệp riêng biệt thì đó là một công ty thuê bao trị giá hàng tỉ đô-la, nhưng như vậy vẫn là đánh giá quá thấp giá trị của Prime đối với Amazon. Giống như rất nhiều mô hình thuê bao khác, Amazon Prime là một “con ngựa thành Troy” liên tục mở rộng danh sách các mặt hàng mà người dùng sẵn sàng mua từ Amazon và cung cấp cho các nhà trí thức ở Seattle một núi dữ liệu khách hàng để họ phân tích.

“Vấn đề không hề nằm ở con số 79 đô-la, mà nằm ở việc thay đổi tâm lý của khách hàng để họ không muốn mua ở nơi nào khác,” Vijay Ravindran – nhân viên thuộc đội ra mắt Prime với giá ban đầu là 79 đô-la/năm – cho biết.¹

Theo Morningstar, một thành viên của Prime trung bình chi 1.224 đô-la vào các giao dịch trên Amazon mỗi năm, so với con số 505 đô-la của các khách hàng không thuộc nhóm Prime.² Chúng ta không thể quy chụp rằng các thành viên của Prime tiêu nhiều hơn chỉ vì họ là thành viên, bởi nhiều khả năng các khách hàng thường xuyên nhất của Amazon là những người quan tâm đến dịch vụ giao hàng miễn phí. Tuy nhiên, dữ liệu này cho thấy khi ai đó đăng ký làm thành viên của Prime, họ càng trở nên trung thành với Amazon hơn. Ngoài ra, theo tính toán của Morningstar, sau khi cộng cả chi phí giao hàng và truyền tải nội dung qua mạng, một thành viên trung bình của Prime vẫn mang về cho Amazon lợi nhuận cao hơn một khách hàng bình thường là 78 đô-la/năm.

Trước những tác động tích cực mà Prime có vẻ ảnh hưởng lên hành vi mua sắm của khách hàng, một số nhà phân tích cho rằng Amazon nên giảm phí đăng ký Prime để phát triển chương trình nhanh hơn nữa. Nhưng cách tư duy này đã không tính đến một thành phần chủ chốt trong chiến lược của Amazon. Khi trả 99 đô-la/năm để trở thành hội viên, bạn muốn “nhận về điều đáng với số tiền bạn bỏ ra”. Đột nhiên, bạn bắt đầu kiểm tra giá cả của đủ loại hàng hóa trên Amazon, từ khăn giấy đến giày thể thao, với hy vọng sẽ “lấy lại được” những gì bạn đầu tư vào thẻ hội viên. Vì Amazon có giá cả cạnh tranh và sản phẩm vô cùng phong phú, nên bạn hầu như luôn tìm được sản phẩm mình muốn với giá rẻ hơn so với bất cứ đâu. Nếu bạn được giao hàng miễn phí nữa thì Amazon sẽ trở thành một lựa chọn dễ dàng.

Robbie Schwietzer, Phó Chủ tịch của Amazon Prime giai đoạn 2008-2013 cho hay: “Trong toàn bộ thời gian làm việc ở đây, không có gì kích thích khách hàng mua sắm các dòng sản phẩm mới thành công bằng Prime.”³

Thông qua Prime, Amazon đang đối đầu trực tiếp với các công ty bán lẻ như Walmart và Target. Tại sao bạn phải quan tâm việc ba đối thủ nặng ký đang nỗ lực hết mình để thống trị thị trường? Bởi khi khách hàng mua ngày càng nhiều sản phẩm đa dạng ở Amazon, Prime cũng đang nuốt dần các công ty nhỏ.

Tôi từng mua một đôi giày chạy New Balance từ Amazon. Dù chưa bao giờ nghĩ đến việc mua giày thể thao qua Amazon, nhưng vì là hội viên của Prime nên tôi sẽ được giao giày miễn phí, tôi đã chọn Amazon thay vì đi bộ xuống phố để tới cửa hàng Running Room.

Running Room là một công ty nhỏ so với Amazon, với chỉ khoảng 100 cơ sở nằm rải rác trên toàn Bắc Mỹ. Hầu hết mọi người không coi Amazon là một đối thủ trực tiếp. Nhưng giờ thì Running Room đang mất đi một khách mua giày là tôi, chỉ vì 99 đô-la tiền phí Prime mà tôi đã đóng.

Mọi thứ đều ở dạng thuê bao

Sau khi học hỏi được nhiều điều nhờ kinh doanh thuê bao thông qua Prime, giờ đây Amazon đang áp dụng mô hình thuê bao vào các lĩnh vực khác. AmazonFresh là thương hiệu chuyển phát thực phẩm mà Amazon đang thử nghiệm ở Seattle kể từ năm 2007. AmazonFresh không khởi đầu bằng hình thức kinh doanh thuê bao; thay vào đó, nó phục vụ bất cứ ai sẵn sàng trả phí vận chuyển khoảng 8-10 đô-la để được giao sữa, rau củ và thịt đến tận cửa trong 1-3 tiếng đồng hồ.

AmazonFresh giậm chân tại chỗ ở dạng thử nghiệm tại một thành phố trong suốt sáu năm trong khi cố gắng tìm ra một mô hình kinh doanh sinh lợi. Đây là một thử thách lớn, và người sáng lập Amazon, Jeff Bezos, dường như cũng thừa nhận điều này khi trả lời câu hỏi về AmazonFresh tại cuộc họp cổ đông thường niên vào năm 2013: “Họ đã đạt được những tiến bộ nhất định về kinh tế trong năm vừa qua,” Bezos nói.⁴ “Họ tiến hành nhiều thử nghiệm và cố gắng tìm ra cách kết hợp đúng đắn giữa trải nghiệm khách hàng và yếu tố

kinh tế. Tôi lạc quan và tin tưởng rằng công việc của nhóm đang tiến triển tốt đẹp.”⁵

Mùa xuân năm 2013, AmazonFresh chọn Los Angeles (L.A) làm thành phố thứ hai cho chương trình của họ. Nhưng ở L.A., dịch vụ AmazonFresh có một điểm khác biệt hoàn toàn: Khách hàng ở L.A. được yêu cầu đăng ký thuê bao sử dụng dịch vụ Prime Fresh với giá 299 đô-la/năm, và họ sẽ được giao thực phẩm tận nhà miễn phí với đơn hàng trên 35 đô-la.

Cũng như với Amazon Prime, hành động đăng ký thuê bao thôi thúc các thành viên của Prime Fresh mua hàng thường xuyên hơn và danh mục sản phẩm cũng mở rộng hơn. Nếu chẳng lẽ cũng đặt sữa, tại sao bạn không mua nhiều hơn 35 đô-la bằng cách đặt thêm một thùng Coca và một gói bột giặt vì bột giặt ở nhà sắp hết? Cũng như với Prime, hành động bỏ tiền đăng ký thuê bao khiến khách hàng muốn “tận dụng triệt để khoản tiền đã bỏ ra”, từ đó, tạo ra kiểu hành vi khách hàng mà Amazon mong muốn. Amazon cũng không dừng lại ở mặt hàng thực phẩm. Họ còn cho ra mắt Subscribe & Save, một dịch vụ thuê bao khác, nơi bạn có thể đăng ký để thường xuyên nhận những món hàng thiết yếu, chẳng hạn như nước rửa bát hay khăn giấy. Nếu đăng ký từ năm gói thuê bao trở lên trong cùng ngày chuyển phát, bạn sẽ được khuyến mãi 15% trên tổng hóa đơn.

Khi ngày càng nhiều người kết hợp nhiều gói thuê bao để mua sắm trên Amazon, các đối thủ cạnh tranh của họ bắt đầu phản ứng. Mùa thu năm 2013, cửa hàng Target ở Minneapolis đã cho ra mắt Target Subscriptions, một chương trình tương tự như Subscribe & Save. Không ngạc nhiên khi họ tập trung đầu tiên vào các sản phẩm dành cho trẻ em như tã bỉm và khăn ướt – hạng mục mà Amazon đặt cược khá lớn khi chi 545 triệu đô-la để mua lại Quidsi, công ty sáng lập ra Diapers.com, địa chỉ cung cấp dịch vụ giao tã bỉm định kỳ và vào năm 2013, dịch vụ này đã đạt tốc độ tăng trưởng 30% mỗi tháng.⁶

Amazon nổi tiếng về bán lẻ, nhưng hình thức thuê bao cũng có thể áp dụng được cho các doanh nghiệp B2B (doanh nghiệp tới doanh nghiệp) cũng như B2C (doanh nghiệp tới khách hàng). Một trong các dự án mạo hiểm gần đây nhất của Amazon là chương trình thuê bao giúp các công ty phát triển dịch vụ thuê bao của riêng họ. Amazon Web Services (AWS) cung cấp cho các công ty quyền truy cập vào hệ thống máy chủ, phần mềm và được hỗ trợ về công nghệ nếu các công ty đó đăng ký làm thành viên. Rất nhiều công ty dạng thuê bao lớn nhất thế giới như Adobe, Citrix, Netflix và Sage cùng nhiều công ty khởi nghiệp nổi tiếng nhất như Airbnb, Pinterest, Dropbox và Spotify đều sử dụng AWS.

Amazon là công ty tiên phong trong mô hình thuê bao ở gần như mọi lĩnh vực công ty kinh doanh, nhưng mô hình kinh doanh thuê bao không hề mới. Thực chất, mô hình này đã tồn tại từ lâu.

Vài nét về lịch sử của mô hình thuê bao

Mô hình kinh doanh thuê bao ra đời từ những năm 1500, khi các nhà xuất bản bản đồ ở châu Âu mời khách hàng đăng ký mua bản đồ cập nhật trong tương lai, vì các vùng đất mới liên tục được khám phá nên bản đồ cũng liên tục thay đổi. Địa chính trị phát triển không ngừng nên các nhà xuất bản bản đồ được các thành viên thuộc tầng lớp quý tộc và học giả cam kết đặt mua đều đặn các phiên bản trong tương lai, nhờ đó, họ có vốn để in bản đồ cập nhật.

Sau đó, mô hình này được áp dụng vào các loại báo và tạp chí thời kỳ sơ khai, bắt đầu từ các ấn phẩm xuất bản định kỳ ở châu Âu vào thế kỷ XVII.⁷ Cuối cùng, mô hình thuê bao trở thành cách tiếp cận kinh doanh tiêu chuẩn đối với ngành xuất bản thông tin. Độc giả được yêu cầu đăng ký thuê bao các xuất bản phẩm chứa tin tức phổ thông được công chúng quan tâm, và phí thuê bao cộng với doanh thu từ quảng cáo là nguồn vốn cần thiết để sản xuất và phân phối ấn phẩm tới độc giả. Xu hướng này tiếp tục kéo dài đến thế kỷ XX, và đó cũng là một cách làm giàu đáng tin cậy. Các nhà xuất bản như William Randolph Hearst và gần đây hơn là Rupert Murdoch đã gây dựng cơ đồ nhờ xuất bản báo chí dựa trên hình thức thuê bao.

Tuy nhiên, nền kinh tế xuất bản thông tin dần tàn lụi cùng với sự phát triển của Internet, bởi Internet đã loại bỏ hoàn toàn chi phí chuyển phát và biến nội dung thành hàng hóa phổ biến đến mức người tiêu dùng bắt đầu cho rằng thông tin là miễn phí. Khách hàng không chỉ muốn có nội dung miễn phí, mà những nội dung họ quan tâm cũng ngày càng khó nắm bắt hơn. Như Chris Anderson, cựu biên tập viên của tạp chí Wired tiết lộ trong cuốn sách nổi tiếng The Long Tail (Cái đuôi dài), rằng giờ đây, chỉ với một cú nhấp chuột tìm kiếm qua Google, mọi thông tin trên toàn thế giới sẽ hiện ra nên chúng ta không còn hài lòng với những thông tin phổ thông chung chung mà các nhà xuất bản chủ đạo cung cấp nữa, “khẩu vị” của chúng ta về nội dung cũng chuyên biệt hơn. Nếu thích môn bi đá trên băng, bạn có thể thu thập thông tin trên mạng bao nhiêu tùy thích và miễn phí mà không cần đến một tờ báo nào, và rất có thể tờ báo đó cũng chỉ đăng bài về môn bi đá trên băng vài lần trong một mùa đông.

Vậy là mô hình xuất bản truyền thống bị tấn công từ hai phía: thông tin ngày càng phổ biến và “khẩu vị” của độc giả đối với nó ngày càng chuyên biệt hơn. Khi ngày càng ít người đăng ký thuê bao, các tờ báo và tạp chí bắt đầu cắt bớt ngân sách biên tập để có tiền trang trải chi phí tạo nội dung và in ấn phẩm.

Nội dung ngày một dở khiến mọi người bắt đầu nhận ra nội dung tốt mới đáng tiền và mô hình thuê bao đã thổi luồng sinh khí mới vào ngành công nghiệp thông tin. Đầu tiên, tờ Wall Street Journal can đảm áp dụng bức tường phí (paywall^{*****}) cho nội dung tốt nhất của mình vào năm 1997 và nhanh chóng có được 200.000 khách hàng trả phí trong vòng 18 tháng.⁸ Năm 2007, tờ Financial Times cho ra mắt paywall “mềm”^{*****}. Người đọc nhận được 10 bài viết miễn phí trước khi được yêu cầu đăng ký, sau đó, họ được tặng thêm 30 bài miễn phí nữa. Sau khi đọc hết 30 bài, họ sẽ được yêu cầu đóng phí thường niên ở mức 325 đô-la. Tính đến năm 2011, tạp chí Wall Street Journal đã đạt trên một triệu lượt người đăng ký trực tuyến và tạp chí New York Times – được cho là hãng truyền thông có ảnh hưởng lớn nhất thế giới – cũng dựng lên paywall “mềm” và đã đạt 700.000 lượt đăng ký trực tuyến tính đến năm 2013.⁹

***** Thuật ngữ thể hiện xu hướng thu phí để xem nội dung báo điện tử, mô tả bức tường ngăn cách nội dung tới độc giả, yêu cầu họ phải đóng phí để “qua cửa”. (BTV)

***** Paywall mềm cho phép người dùng xem một số tin bài miễn phí trước khi yêu cầu thuê bao trả tiền. (BTV)

Hình thức thuê bao không chỉ đem lại sức sống mới cho ngành thông tin – nó đã được sử dụng hàng thế kỷ cho các sản phẩm thiết yếu như dầu thắp, than và sữa. Cũng trong khoảng thời gian Wall Street Journal phát triển paywall đầu tiên, Thung lũng Silicon cũng “phải lòng” mô hình kinh doanh thuê bao này. Cuối những năm 1990, các nhà cung cấp dịch vụ ứng dụng (Applications service providers – ASPs) như Onvia đã cung cấp quyền truy cập các ứng dụng máy tính trên cơ sở thuê bao thay vì yêu cầu người dùng phải tải phần mềm từ một đĩa CD. Tuy một số công ty thời kỳ đầu đã bị loại khỏi cuộc chơi sau cuộc khủng hoảng công nghệ năm 2001, nhưng mô hình kinh doanh này vẫn tiếp tục sống sót trong lĩnh vực Phần mềm như một Dịch vụ (Software as a Service – SaaS)***** hay trong các công ty “dựa trên nền tảng đám mây” như Salesforce.com hay Constant Contact.

***** Phần mềm chạy trên nền web có thể truy cập từ xa mà bạn có thể phải trả phí hàng tháng để sử dụng. (BTV)

Thời kỳ phục hưng của mô hình thuê bao

Về cơ bản, tuy mô hình kinh doanh thuê bao đã tồn tại qua nhiều thế kỷ nhưng trong vòng hai thập kỷ qua, mô hình kinh doanh thuê bao như được tái sinh trong lĩnh vực công nghệ và truyền thông. Gần đây nhất, sự kết hợp của bốn yếu tố đã mở ra thời kỳ phục hưng của mô hình thuê bao trong tất cả các ngành công nghiệp:

1. Thế hệ Truy cập (Access Generation)

Năm 2013, tỷ lệ sở hữu nhà ở Mỹ giảm xuống mức thấp nhất trong 18 năm qua.¹⁰ Một phần là do hành vi của thế hệ Y*****. Không giống như cha mẹ họ ở thế hệ Baby Boomer*****, thế hệ mà đối

với họ, Giấc mơ Mỹ đồng nghĩa với một ngôi nhà ở vùng ngoại ô, những anh chàng hay cô nàng 20-30 tuổi ngày nay trì hoãn kết hôn, có con hay thay vì mua nhà ở ngoại ô, họ thuê nhà ở thành phố.

*****. Những người sinh ra trong giai đoạn 1980-1998. (BTV)

*****. Những người sinh ra từ trong giai đoạn 1946-1964. (BTV)

Khoản nợ sinh viên vốn đã quá lớn, lại thêm thị trường việc làm khó khăn nên rất nhiều người trẻ không có tiền để mua nhà, dù muốn đi chăng nữa. Nhưng đối với rất nhiều người thuộc thế hệ Y, tài sản cố định bị xem là gánh nặng ngăn cản sự linh động của họ.

Tôi gọi họ là thế hệ Truy cập: Một nhóm ngày càng lớn những người trẻ năng động, tinh thông công nghệ và coi trọng sự truy cập hơn tài sản. Họ muốn có cuộc sống linh hoạt và thuê nhà thay vì sở hữu; nghe nhạc trên Spotify thay vì mua từ iTunes; đăng ký thành viên của các trang Oysterbooks.com hay Scribd.com thay vì đến một cửa hàng Barnes & Noble.

Thế hệ Truy cập là những người đứng sau cuộc bùng nổ của nền kinh tế “chia sẻ” mới. Từ thuở sơ khai, con người đã biết chia sẻ, nhưng công nghệ cho phép việc chia sẻ phát triển lên một tầm cao mới: Các trang web như Airbnb kết nối người mua với người bán; chiếc iPhone có định vị GPS giúp bạn tìm được chi nhánh Công ty Zipcar gần nhất; Facebook và LinkedIn cho phép bạn xem xét lý lịch của bất cứ ai mà bạn định làm việc cùng; các công cụ thanh toán như PayPal cho phép bạn trả tiền một cách an toàn cho những thứ bạn thuê.

2. Độ tin cậy cao

Khi bước vào một căn phòng và bật đèn, bạn không phải nín thở chờ căn phòng sáng lên mà chỉ nghĩ căn phòng ắt hẳn sẽ sáng vì điện đã trở thành thứ vô cùng đáng tin cậy. Mạng Internet cũng đang trở nên phổ biến và đáng tin cậy y như vậy. Hai thập kỷ trước, bạn sẽ phải tìm một nơi để cắm máy tính xách tay vào và một cổng truy cập quay số (dial-up connection)[*****](#). Ngày nay, ở đâu cũng

có Wifi, từ khách sạn đến tầng hầm nhà một người bạn, hay trên máy bay ở độ cao hơn 9.000m.

***** Một hình thức kết nối Internet thông qua đường truyền điện thoại, trong đó người sử dụng phải quay số tới số của đích mà người đó muốn kết nối. (BTV)

Việc truy cập Internet càng đáng tin cậy bao nhiêu, chúng ta càng sẵn sàng tin tưởng nó bấy nhiêu. Chúng ta thực hiện mọi thứ, từ giao dịch ngân hàng cho đến quan hệ xã hội trên mạng.

Khi bạn có thể dựa vào một dịch vụ thuê bao như Salesforce.com để lưu trữ mọi dữ liệu bảo mật về khách hàng của công ty hoặc sử dụng trang web của ngân hàng để trả tiền điện, thì việc đóng phí thuê bao 19 đô-la/tháng để mua đồ ăn cho chó từ BarkBox.com không có gì quá mạo hiểm. Matt Meeker, nhà sáng lập BarkBox, nói thêm: “Nếu mọi người không tin tưởng thương mại trực tuyến và Internet còn chậm chạp như thời điểm trước đây, BarkBox sẽ khó có thể hoạt động được.”¹¹ Các công ty như BarkBox có thể đạt được vị trí như ngày nay vì chúng ta đang ngày càng tin tưởng hơn vào thương mại điện tử. Từng có lúc chúng ta chỉ dám trao thông tin thể tín dụng của mình cho những công ty chất lượng nhất và an toàn nhất. Ngày nay, rất nhiều người sẵn sàng cung cấp số thẻ của mình cho cả những công ty khởi nghiệp non trẻ.

3. Dữ liệu đáng tin cậy

Bạn còn nhớ cấu trúc kênh phân phối kiểu cũ được dạy ở trường trung học không? Nếu nhắm mắt lại, có thể bạn sẽ thấy một lưu đồ: Nhà sản xuất bán cho nhà phân phối; nhà phân phối bán cho nhà bán lẻ, rồi nhà bán lẻ bán cho khách hàng cuối cùng.

Trong mô hình này, bạn cần dựa vào “kênh” để có được thông tin về những gì mà khách hàng yêu thích. Nếu muốn biết khách hàng thích sản phẩm có màu xanh hay đỏ, bạn phải hỏi kênh thông tin này.

Ngày nay, các công ty trở nên gần gũi với người dùng cuối hơn bao giờ hết. Rất nhiều khách hàng mua sản phẩm trực tiếp qua kênh trực tuyến, nếu không, họ cũng thường xuyên tương tác trực tiếp với nhà sản xuất để trao đổi về dịch vụ hậu mãi hoặc hỗ trợ. Tất cả các tương tác đó của khách hàng là dữ liệu cung cấp cho các mô hình toán học do những chiếc máy tính vận hành với khả năng lưu trữ và xử lý hàng tỷ điểm dữ liệu chỉ trong vài giây. Đó là lý do sau khi bạn chấm 5 sao cho bộ phim truyền hình *The West Wing (Đội cánh Miền Tây)*, dữ liệu của Netflix có thể dự đoán bạn sẽ thích loạt phim truyền hình *House Of Cards (Sóng gió chính trường)*.

Dữ liệu đã trở thành một loại tài sản, và không ai có nhiều thông tin về khách hàng bằng một công ty thuê bao. Các công ty truyền thống đang cho ra mắt các chương trình thuê bao chỉ nhằm mục đích có được dữ liệu.

Giai đoạn 2012-2013, vườn ươm sáng tạo @WalmartLabs của Walmart chạy chương trình thuê bao có tên Goodies Co.. Với mức phí cố định 7 đô-la/tháng, Goodies sẽ giao một hộp nhỏ mẫu thử sản phẩm tới cửa nhà bạn. Nếu thích sản phẩm đó, bạn có thể mua phiên bản cỡ lớn trên website của Goodies Co..

Walmart nắm bắt những mong muốn ẩn sâu bên trong của khách hàng đăng ký thuê bao không chỉ thông qua lịch sử mua sắm của họ mà còn thông qua hệ thống đánh giá sản phẩm trên trang web của Goodies, hệ thống cho phép những người đăng ký nhận xét về các sản phẩm mà họ dùng thử. Sau đó, Goodies sẽ thưởng điểm thân thiết để cảm ơn đóng góp của những người đã đánh giá, viết nhận xét hay đăng tải hình ảnh. Nếu các thuê bao đạt đủ số điểm, họ có thể đổi điểm lấy hộp sản phẩm của tháng sau miễn phí.

Walmart không cho ra mắt Goodies Co. chỉ để kiếm 7 đô-la mỗi tháng. Nhà bán lẻ lớn nhất thế giới muốn biết món ăn vặt nào đủ hấp dẫn khiến bạn muốn mua sản phẩm cỡ lớn. Người đăng ký Goodies Co. giúp Walmart hiểu khẩu vị ăn vặt của khách hàng thay đổi ra sao, từ đó, giúp họ nhập được những mặt hàng phù hợp hơn.

4. Cái đuôi dài

Chris Anderson đã tranh luận trong cuốn The Long Tail, Internet đã cắt giảm chi phí phân phối của rất nhiều sản phẩm và dịch vụ, kết quả là “khẩu vị” của chúng ta cũng mở rộng hơn.

Anderson kể lại, trước đây, bạn thường vào hiệu sách để mua sách. Cửa hàng sách phải trả tiền thuê mặt bằng, vì thế, họ chỉ có thể nhập về những cuốn sách bán chạy nhất để đảm bảo đủ doanh thu nhằm trang trải chi phí thuê cửa hàng và lương nhân viên. Nếu bạn thích John Grisham***** hay Jim Collins***** thì không sao, nhưng nếu có gu đọc khác lạ, bạn sẽ chẳng tìm được gì ưng ý.

***** Tác giả người Mỹ nổi tiếng với những tiểu thuyết trinh thám hình sự. (BTV)

***** Nhà tư vấn trong lĩnh vực kinh doanh, nhà văn và giảng viên chuyên ngành phát triển bền vững doanh nghiệp. (BTV)

Ngày nay, chi phí để buôn bán trên mạng gần như bằng 0, vì thế các công ty không cần chỉ tập trung vào những tác phẩm “đỉnh đám”. Kết quả là, sở thích cá nhân được thỏa mãn. Nếu thích nhảy salsa, bạn có thể nghe hàng trăm giờ nhạc cha-cha-cha khi đăng ký thuê bao trên Spotify. Nếu tất cả những gì chúng ta muốn nghe là Coldplay và Beyoncé, sẽ chẳng ai cần đăng ký thuê bao trên Spotify cả – chúng ta chỉ cần mua những album mới nhất của họ là xong.

Nếu thích phim truyền hình dài tập về tội phạm của Anh, bạn không cần đợi đến chương trình Phim trong tuần trên truyền hình cáp; bây giờ, bạn có thể xem Inspector Morse (Thanh tra Morse) bất cứ lúc nào, bất kể ngày đêm, chỉ cần đăng ký thuê bao của Netflix là được. Nếu thích sô-cô-la, bạn có thể mua một thanh Dairy Milk ở cửa hàng Walgreens trong vùng, nhưng ngày càng có nhiều người yêu thích sô-cô-la đăng ký với công ty Standard Cocoa có trụ sở tại New York với khoản phí 25 đô-la/tháng để nhận về một số loại sô-cô-la được tuyển chọn từ khắp nơi trên thế giới mỗi tháng.

Khách hàng muốn thể hiện cá tính của mình, và họ sử dụng hình thức thuê bao ngày càng nhiều để làm việc đó.

Cạnh tranh trong nền kinh tế thuê bao mới

Bốn yếu tố trên – thế hệ Truy cập, độ tin cậy cao, dữ liệu đáng tin cậy, cái đuôi dài – đã khiến một số doanh nghiệp thành công nhất và những công ty khởi nghiệp tiềm năng nhất thế giới chuyển dịch sang mô hình kinh doanh thuê bao. Hãy lấy Apple làm ví dụ. Trước đây, người ta nghĩ Apple là sản phẩm dành cho người tiêu dùng chứ không phải cho doanh nghiệp. Các doanh nghiệp xa lánh Apple và ưa thích những công ty tiêu chuẩn trong ngành như Microsoft. Nhưng đó là trước khi Apple – hiện là công ty công nghệ thành công nhất thế giới, tìm ra cách mới để thu hút khách hàng đến với sản phẩm của họ.

Joint Venture là dự án ra đời năm 2011, được lấy cảm hứng một phần từ bộ phận thuê bao One to One của Apple, nơi hàng triệu khách hàng trả 99 đô-la/năm để có được quyền truy cập đặc biệt vào hệ thống sửa chữa sự cố của Apple. Với Joint Venture, Apple sẽ giúp một doanh nghiệp có thể sử dụng các sản phẩm Mac, đổi lại họ sẽ thu phí đăng ký 499 đô-la/năm. Apple sẽ thiết lập hệ thống máy tính cho công ty bạn và chuyển dữ liệu cũ sang, đồng thời hướng dẫn nhân viên của bạn cách sử dụng những chiếc máy Mac mới. Khách hàng đăng ký Joint Venture còn được quyền tiếp cận đặc biệt với Genius Bar (quầy chăm sóc khách hàng) của Apple, và có thể mượn một chiếc máy tính miễn phí nếu chiếc Mac của họ cần được sửa chữa.

Tại sao bạn phải quan tâm đến việc Apple kiếm được thêm hàng trăm triệu đô-la bằng cách nào? Đầu tiên, Apple là một doanh nghiệp khôn ngoan, và nếu mô hình kinh doanh mới hiệu quả với Apple thì nó cũng đáng để bạn dành thời gian tìm hiểu xem có bài học nào áp dụng được vào công ty của mình hay không. Thứ hai, hàng trăm triệu đô-la mà Apple kiếm được từ One to One – cũng như hàng tỷ đô-la mà các công ty khác thuộc nhóm Fortune 500 hiện đang cập nhật từ các mô hình thuê bao tương tự – rất có thể đang chảy ra từ túi của bạn.

Gói thuê bao One to One của Apple đã chiếm một phần đề xuất giá trị của mạng lưới Apple Reseller (mạng lưới các nhà bán lẻ của

Apple). Các doanh nghiệp nhỏ độc lập này tồn tại bằng cách bán, bảo dưỡng phần cứng của Apple và nhận tiền hoa hồng. Nhưng vì một số người thích làm việc trực tiếp với công ty thay vì qua một đơn vị trung gian, nên hình thức One to One đã khiến nhu cầu đối với các doanh nghiệp này sụt giảm.

Giống như Apple và Amazon, gã khổng lồ truyền hình Time Warner Cable gần đây đã tung ra SignatureHome, một dịch vụ thuê bao cung cấp quyền liên hệ đặc biệt với nhân viên hỗ trợ của họ. Với 199 đô-la/tháng, khách hàng đăng ký nhận được một gói truy cập Internet và truyền hình, một kỹ thuật viên được đào tạo đặc biệt để tùy biến mọi thiết bị điện tử theo yêu cầu, và một nhóm “cố vấn giải pháp cá nhân” sẽ sẵn sàng hỗ trợ bạn bất cứ lúc nào thông qua trò chuyện trực tuyến hoặc điện thoại. Đặc biệt, khách hàng đăng ký thuê bao còn được lên lịch hẹn với nhân viên hỗ trợ tại nhà vào thời gian ưu tiên. Nhân viên kỹ thuật đến nhà của khách hàng đăng ký SignatureHome sẽ đi đôi giày được thiết kế đặc biệt để không làm bẩn nền nhà của khách hàng – một chi tiết nhỏ thôi nhưng lại khiến khách hàng của họ cảm thấy được trân trọng.

Tương tự, Microsoft cũng tham gia vào cuộc chơi dịch vụ thuê bao với Microsoft Office, chương trình phần mềm thành công nhất và phổ biến nhất lịch sử. Các lập trình viên ở Redmond không muốn bạn mua Office ở cửa hàng Staples nữa; ngày nay, họ muốn bạn đăng ký thuê bao Office 365. Nỗ lực thúc đẩy điện toán đám mây mạnh mẽ của Microsoft được tăng tốc bằng Google Apps, một bộ ứng dụng văn phòng khác dành riêng cho các doanh nghiệp đăng ký thuê bao.

Những công ty lớn như Apple, Time Warner Cable, Amazon, Target, Microsoft và Google không nhất thiết phải quay lưng lại hoàn toàn với mô hình kinh doanh truyền thống. Trong nhiều trường hợp, họ bổ sung một dịch vụ thuê bao để đảm bảo nguồn doanh thu định kỳ, mở rộng mối quan hệ với khách hàng sẵn có và thấu hiểu mong muốn của khách hàng hơn. Công ty Nghiên cứu Gartner ước tính rằng: “Đến năm 2015, 35% công ty trong bảng xếp hạng Global

2000 có sản phẩm số phi truyền thông sẽ tạo ra thu nhập tăng 5-10% nhờ các mô hình doanh thu và dịch vụ dạng thuê bao.”¹²

Dù thích hay không, giờ đây, bạn cũng đang cạnh tranh trong một nền kinh tế thuê bao mới, và bạn là người quyết định sẽ tấn công hay phòng ngự. Người chơi phòng ngự sẽ tìm cách giảm thiểu tác động của dịch vụ thuê bao từ các công ty khổng lồ như Amazon và Apple. Cuối cùng, họ sẽ chết chìm hoặc sống bám vào những mảnh vụn của nền kinh tế.

Hoặc giống như Alex Hyssen, bạn có thể chơi tấn công và cho ra đời dịch vụ thuê bao của chính mình.

Những kẻ săn điếu đang làm gì?

Køge là một công ty khởi nghiệp đầy triển vọng có trụ sở ở Toronto, được đồng sáng lập bởi Alex Hyssen, con trai của Giáo sư James Hyssen, một trong những nhà đồng sáng lập Herbal Magic Weight Loss & Nutrition Centers, một công ty cung cấp đa dạng các chương trình giảm cân và thực phẩm chức năng tại 280 cửa hàng trên khắp Canada.

Køge cũng là nhà bán lẻ vitamin, nhưng thay vì đi theo con đường của cha, Hyssen đã chọn sử dụng mô hình kinh doanh thuê bao. Với 49,99 đô-la/tháng, bạn sẽ sở hữu một gói gồm các loại vitamin thiết yếu hàng ngày được chuyển phát tới tận nhà. Như vậy, công việc mua vitamin sẽ luôn được đánh dấu đã hoàn thành trong “danh sách việc cần làm” của bạn.

Rất nhiều công ty khởi nghiệp tiềm năng trên thế giới hiện đang tận dụng mô hình kinh doanh thuê bao để thu hút khách hàng mới, chăm sóc khách hàng sẵn có và cải thiện dòng tiền. Theo một nghiên cứu năm 2013 do công ty Economist Intelligence Unit thực hiện, hơn một nửa số công ty họ điều tra đang thay đổi cách phân phối sản phẩm và dịch vụ. 80% các công ty được khảo sát tin rằng khách hàng của họ đang chuyển sang các mô hình tiêu dùng mới như chia sẻ hay thuê bao. Trong số các công ty thay đổi cách định

giá và phân phối sản phẩm, 40% đang dần áp dụng mô hình kinh doanh thuê bao.

Nhưng nền kinh tế thuê bao là một trò chơi có tổng bằng 0. Mỗi khách hàng quyết định đăng ký gói vitamin của Køge đều đồng nghĩa với việc cửa hàng bán thực phẩm chức năng ở địa phương sẽ mất đi một khách hàng. Với mỗi người đăng ký mua thức ăn cho chó Puppy Chow theo chương trình Subscribe & Save của Amazon, cửa hàng bán đồ ăn vật nuôi ở địa phương sẽ mất đi một khách hàng.

Vậy tương lai sẽ thế nào? Bạn có sẵn sàng để doanh nghiệp của mình bị một doanh nghiệp thuê bao khác nuốt chửng không? Hay bạn đang chuẩn bị để thu hút các khách hàng tự động của riêng mình?

Chương 2 Tại sao bạn lại cần khách hàng tự động?

Các công ty khổng lồ như Amazon, Apple và Microsoft đang áp dụng mô hình thuê bao để siết chặt hầu bao của bạn hơn.

Vậy thì sao? Tại sao bạn phải quan tâm? Công ty của bạn không có hàng trăm tỷ đô-la doanh thu, bạn cũng chẳng phải là một công ty khởi nghiệp được một công ty đầu tư mạo hiểm chống lưng.

Hay là bạn đã chọn nhầm sách để đọc? Không đâu.

Mike McDerment, CEO kiêm đồng sáng lập doanh nghiệp thuê bao FreshBooks.com, nói về mô hình thuê bao năm 2014 như sau: “Đây là mô hình kinh doanh số 1 thế giới. Nó giúp các doanh nhân kiểm soát kế hoạch dễ dàng hơn, nhờ đó, họ sẽ được ngủ ngon hơn mỗi tối.”

Trong chương này, tôi muốn giải thích tại sao mô hình thuê bao là phương án tối ưu cho công ty của bạn, bất kể quy mô doanh nghiệp hay ngành công nghiệp mà bạn đang tham gia là gì. Dưới đây là tám lý do tại sao khách đăng ký thuê bao lại tốt hơn khách hàng thông thường.

1. Gia tăng giá trị của tài sản lớn nhất

Giống như hầu hết các doanh nhân, tài sản lớn nhất của bạn không phải là ngôi nhà hay số cổ phiếu mà bạn sở hữu. Cơ ngơi của bạn gắn liền với doanh nghiệp và cách những người mua tiềm năng đánh giá nó. Hãy xem xét kỹ hơn xem công ty bạn được định giá như thế nào khi không có dịch vụ thuê bao.

Theo kinh nghiệm của tôi, phương pháp phổ biến nhất dùng để định giá một doanh nghiệp nhỏ và vừa là dòng tiền mặt chiết khấu (discounted cash flow). Phương pháp này dự đoán dòng lợi nhuận

trong tương lai của công ty, sau đó, “chiết khấu” nó về giá trị hiện tại, vì giá trị tiền tệ thay đổi theo thời gian. Lý thuyết đầu tư này nghe có rất to tát nhưng bạn hoàn toàn có thể áp dụng nó vào cuộc sống của mình. Chẳng hạn, hôm nay bạn sẽ trả bao nhiêu tiền cho một khoản đầu tư mà bạn hy vọng sẽ có giá trị 100 đô-la sau một năm nữa? Nhiều khả năng, bạn sẽ “chiết khấu” từ 100 đô-la này một tỷ lệ tương đương với tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư. Nếu muốn thu về 7% lợi nhuận trên tổng số tiền đầu tư mỗi năm, hôm nay bạn sẽ bỏ ra 93,46 đô-la (100 đô-la chia cho 1,07) với hy vọng thu về 100 đô-la sau 12 tháng nữa.

Khi sử dụng phương pháp định giá theo dòng tiền mặt chiết khấu, người mua càng hy vọng công ty bạn thu về lợi nhuận cao trong tương lai – và ước tính của bạn càng đáng tin cậy – thì giá trị công ty của bạn sẽ càng lớn.

Vì thế, để cải thiện giá trị của một doanh nghiệp truyền thống, hai đòn bẩy quan trọng nhất bạn cần phải có là: 1) lợi nhuận kỳ vọng trong tương lai, và 2) độ tin cậy của những ước tính này.

Trên trang SellabilityScore.com, chúng tôi thấy tác động của phương pháp định giá này mỗi ngày. Từ năm 2012, chúng tôi đã theo dõi những lời đề nghị mua lại mà các chủ doanh nghiệp hoàn thành bằng câu hỏi điều tra của chúng tôi nhận được.

Trong thời gian đó, một doanh nghiệp trung bình với doanh thu tối thiểu 3 triệu đô-la được hỏi mua với giá cao gấp 4,6 lần lợi nhuận trước thuế của họ.

Vì thế, một doanh nghiệp truyền thống tạo ra 10% lợi nhuận trước thuế từ 5 triệu đô-la doanh thu hoàn toàn có thể hy vọng doanh nghiệp của họ đáng giá khoảng 2.300.000 đô-la ($5.000.000 \text{ đô-la} \times 10\% \times 4,6$).

Bây giờ, hãy so sánh giá trị của một công ty truyền thống với giá trị của một doanh nghiệp thuê bao. Khi nhìn vào một công ty thuê bao ổn định, người mua sẽ thấy dòng thu nhập hằng năm đảm bảo lợi nhuận cho nhiều năm tới trong tương lai. Dòng lợi nhuận tương lai

này là cơ sở khiến họ sẵn sàng trả thêm một khoản cao hơn nhiều so với khoản tiền có thể trả cho một công ty truyền thống. Phần trả thêm này tùy thuộc vào lĩnh vực mà bạn đang hoạt động. Ngành công nghiệp phần mềm là lĩnh vực được hưởng khoản trả thêm cao nhất.

Để hiểu thêm về cách định giá các công ty phần mềm dạng thuê bao, tôi đã có cuộc trao đổi với Dmitry Buterin, Giám đốc công ty phần mềm sử dụng mô hình thuê bao Wild Apricot. Buterin cũng là người sáng lập một trong những nhóm doanh nhân ưu tú đầu tiên trên thế giới, với thành viên là các nhà sáng lập của những công ty thuê bao vừa và nhỏ. Mỗi tháng, nhóm sẽ họp mặt để thảo luận các chiến lược điều hành doanh nghiệp thuê bao.

Các thành viên trong nhóm thường xuyên gọi vốn hoặc được các nhà đầu tư “theo đuôi”, nên định giá doanh nghiệp là chủ đề thường xuyên xuất hiện trong các cuộc thảo luận của họ. Buterin nhận thấy công ty của các thành viên đều được định giá ở mức cao gấp 24-60 lần doanh thu định kỳ hằng tháng (Monthly Recurring Revenue – MRR), tức là 2-5 lần doanh thu định kỳ hằng năm (Annually Recurring Revenue – ARR).

Vì muốn kiểm chứng số liệu của Buterin, tôi đến gặp Zane Tarence – một “cao nhân” khác trong nhóm các công ty phần mềm dạng thuê bao. Tarence là đối tác của Founders Investment Banking, một công ty chuyên bán các công ty phần mềm sử dụng mô hình kinh doanh thuê bao có trụ sở tại Alabama, Birmingham. Tarence chia khoảng giá trị mà ông ước tính thành ba nhóm:

24-48 × MRR (2-4 lần ARR)

Đây chủ yếu là các công ty phần mềm nhỏ với doanh thu định kỳ chưa đến 5 triệu đô-la. Các công ty thuộc nhóm này thường phát triển khiêm tốn với tỷ lệ khách hàng hủy bỏ dịch vụ thuê bao là 2-4%/tháng.

48-72 × MRR (4-6 lần ARR)

Đây là các công ty phần mềm lớn hơn với doanh thu định kỳ tối thiểu 5 triệu đô-la/năm và có tốc độ tăng trưởng 25-50%/năm. Tỷ lệ hủy bỏ dịch vụ thuần (sau khi đã trừ tỷ lệ mở rộng và tái sử dụng) thường ở mức dưới 1,5%/tháng.

72-96 × MRR (6-8 lần ARR)

Đây là các công ty phần mềm có tốc độ tăng trưởng nhanh và hiếm có ở mức trên 50%/năm, doanh thu hằng năm tối thiểu đạt 5 triệu đô-la, và tỷ lệ hủy bỏ dịch vụ thuần chưa đến 1%/tháng. Những công ty này thường cung cấp giải pháp (thường là cho một ngành công nghiệp đặc thù) mà khách hàng cần để hoàn thành công việc.

Ngay cả các công ty thuê bao đã vững mạnh và tăng trưởng ở tốc độ chậm hơn cũng có thể bán được với giá cao. Doanh nghiệp chủ quản đứng sau Ancestry.com ra đời năm 1983 và phát triển lớn mạnh thành một công ty công nghệ cao vào cuối những năm 1990. Đến cuối năm 2012, Ancestry.com sở hữu 2 triệu thuê bao, tổng doanh thu hằng năm đạt 487 triệu đô-la, tăng 25% so với năm trước.¹ Ngày 28 tháng 12 năm 2012, trước khi giá trị của các công ty dựa trên công nghệ đám mây tăng lên chóng mặt, Ancestry.com đã được bán đi với giá 1,6 tỉ đô-la, gấp 39 lần doanh thu định kỳ hằng tháng ở mức khoảng 40,5 triệu đô-la.

Ngành công nghiệp phần mềm là ví dụ điển hình nhất về các lợi ích của doanh thu đến từ thuê bao, nhưng dù thuộc ngành công nghiệp nào, bạn đều dễ dàng định giá công ty của mình ở mức cao nếu có doanh thu định kỳ.

Các công ty an ninh giám sát các hệ thống báo động và thu phí giám sát hằng tháng có giá trị gấp đôi so với các công ty an ninh chỉ chuyên lắp đặt. Các hiệu thuốc bán lẻ với một lượng đơn thuốc định kỳ hằng ngày của bệnh nhân như Lipitor và Lozol được định giá cao hơn một cửa hàng bán lẻ truyền thống vì khách hàng lấy thuốc đều đặn hằng ngày, tạo nên dòng doanh thu định kỳ cho dược sĩ.

Ngay cả một công ty nhỏ cũng đáng giá hơn nhờ doanh thu đến từ thuê bao. Khi SellabilityScore.com phân tích các công ty cực nhỏ có

doanh thu chưa đến 500.000 đô-la, chúng tôi nhận thấy những đề nghị mua trung bình họ nhận được nằm ở mức cao hơn 2,6 lần lợi nhuận trước thuế. Hãy thử so sánh con số này với một cơ sở nhượng quyền trung bình của Mosquito Squad.

Mosquito Squad là một công ty nằm ở Richmond, Virginia, cung cấp dịch vụ đuổi côn trùng ra khỏi sân nhà bằng thuốc xịt với công thức hóa học được đăng ký độc quyền do cơ quan bảo vệ môi trường chấp thuận. Các cơ sở kinh doanh nhượng quyền của Mosquito Squad nhắm vào các gia đình giàu có sở hữu những căn nhà giá trị hơn 500.000 đô-la – những người thường dành thời gian vui chơi trong sân vườn và không muốn bị muỗi làm phiền.

Thay vì phải gọi cho họ khi cần, “Biệt đội chống muỗi” Mosquito Squad hoạt động dựa trên nền tảng thuê bao. Bạn sẽ đăng ký phun thuốc theo mùa, gồm 8-12 lần phun, tùy vào số lượng côn trùng ở khu nhà bạn.

Mosquito Squad là một công ty nhượng quyền, và mô hình doanh thu định kỳ tác động rất lớn lên giá trị của công ty. Theo Scott Zide, Chủ tịch công ty chủ quản của Mosquito Squad – Outdoor Living Brands – các cơ sở nhượng quyền của Mosquito Squad sang tên đổi chủ trong vòng 5 năm gần đây mang lại doanh thu 463.223 đô-la hàng năm, và được bán với mức giá cao gấp 3,7 lần lợi nhuận trước thuế. Con số này cao hơn 42% so với giá trị của một công ty truyền thống với doanh thu chưa đến 500.000 đô-la, chủ yếu là bởi Mosquito Squad hoạt động dựa trên mô hình thuê bao định kỳ, trong đó có 73% khách hàng sử dụng dịch vụ gia hạn mỗi năm.

Dù bạn dự định xây dựng một ứng dụng phần mềm theo kiểu thuê bao hay một công ty dịch vụ cá nhân đơn giản nhất, doanh thu định kỳ cũng sẽ nâng cao giá trị của tài sản quan trọng nhất của bạn.

2. Doanh thu 29 đô-la hay 4.524 đô-la

Lợi ích hiển nhiên nhất của mô hình thuê bao là nó gia tăng giá trị vòng đời của khách hàng. Khi bạn bán thuê bao cho khách hàng,

thương vụ đó có thể tạo ra một mối quan hệ dài hạn nhờ vào sự kỳ diệu của doanh thu định kỳ.

Giờ thì hãy lấy một cửa hàng hoa điển hình làm ví dụ. Giống như rất nhiều doanh nghiệp truyền thống, một cửa hàng hoa trung bình bắt đầu mỗi tháng với doanh thu bằng 0, vì thế họ phải liên tục tìm cách kích cầu. Họ trả tiền thuê mặt bằng đắt đỏ để có được sự chú ý của bạn vào trước lễ kỷ niệm ngày cưới. Họ sẽ quảng cáo vào những ngày lễ quan trọng như Ngày của Mẹ hay Lễ Tình nhân để bạn mua hoa của họ thay vì của cửa hàng cuối phố. Nếu đoán sai số lượng khách hàng trong một dịp lễ nhất định, lượng hoa tồn sẽ phải bỏ đi trong tuần.

Hãy so sánh mô hình này với H.Bloom, một công ty hoa mà hai nhà sáng lập Bryan Burkhart và Sonu Panda nói rằng họ muốn trở thành “Netflix trong ngành hoa.”²

H.Bloom cung cấp hoa tươi cho các khách sạn, nhà hàng và spa. Không giống như các cửa hàng hoa truyền thống phải kích cầu hàng tháng, họ bán dịch vụ giao hoa đều đặn hàng tuần, hàng nửa tháng hoặc hàng tháng. Do H.Bloom không cần hiện diện trước khách hàng tiềm năng nên thay vì phải trả 150 đô-la cho mỗi feet vuông***** để thuê mặt bằng bán lẻ ở Manhattan, họ chỉ phải trả chưa đến 30 đô-la mỗi feet vuông trên tầng 3 của một tòa nhà 100 tuổi ở một khu vực công nghiệp trong thành phố.

***** 1 feet = 0,3048m. (BTV)

Nếu cửa hàng hoa truyền thống chỉ bán được một bó hoa cho một khách hàng mà họ có thể sẽ không bao giờ gặp lại, thì ở H.Bloom, một khách sạn có thể đăng ký nhận một bó hoa cơ bản giá 29 đô-la hàng tuần. Nếu H.Bloom khiến thành viên đăng ký hài lòng trong 3 năm (tỷ lệ người hủy bỏ dịch vụ mỗi tháng chưa đến 2%), thì một giao dịch 29 đô-la đó sẽ tạo ra một khách hàng trị giá 4.524 đô-la (29 đô-la × 156 tuần).

3. Dàn đều nhu cầu

Một trong những thách thức lớn nhất đối với một doanh nghiệp truyền thống là dự đoán nhu cầu. Nếu dự đoán quá cao, bạn sẽ bị kẹt vốn với một nhà kho chất đầy hàng. Nếu dự đoán quá thấp, bạn sẽ có nguy cơ thiếu hàng, hụt doanh số và khiến khách hàng thất vọng.

Việc dự đoán nhu cầu không chính xác cũng ảnh hưởng đến cả các công ty có hàng tồn để hỏng. Ngay cả các công ty tuyển dụng cũng phải dự đoán nhu cầu tuyển dụng. Khi sử dụng lao động, nếu đánh giá quá thấp nhu cầu, nhân viên sẽ phải làm việc quá sức, mệt mỏi, chất lượng dịch vụ sẽ bị ảnh hưởng theo và thương hiệu của bạn sẽ bị tổn hại. Nếu bạn có quá nhiều nhân viên, họ sẽ dành thời gian tán gẫu về việc khi nào thì sẽ cắt giảm biên chế trong khi biên lợi nhuận đang ngày càng thu nhỏ lại.

Ngược lại, mô hình kinh doanh thuê bao sẽ giúp bạn dàn đều nhu cầu để có thể lên kế hoạch kinh doanh hiệu quả. Khi áng chừng được số khách hàng tiềm năng trong tháng tới, bạn sẽ đảm bảo được số lượng nhân viên và hàng hóa trong kho, tối ưu hóa sức lao động và nguyên liệu thô, từ đó cắt giảm chi phí – và cả huyết áp của bạn nữa.

Ví dụ, một cửa hàng hoa truyền thống phải bỏ đi 30-50% lượng hoa mỗi tuần vì héo úa. Tại H.Bloom, tỷ lệ hoa bị hỏng bỏ đi mỗi tháng chỉ là 2%.³

Hãy tưởng tượng lợi ích của việc dự đoán chính xác doanh thu tháng tới của bạn. Bạn có thể mua đúng lượng nguyên liệu thô cần thiết và chuẩn bị số nhân sự phù hợp.

4. Nghiên cứu thị trường miễn phí

Bạn có muốn biết khách hàng thích được phục vụ điều gì tiếp theo không? Họ sẽ trả giá bao nhiêu và muốn có được những tính năng nào? Bạn có thể thực hiện một cuộc khảo sát qua điện thoại theo hướng truyền thống có giá trị thống kê tiêu tốn hàng trăm nghìn đô-la, hoặc khảo sát qua các nhóm tập trung với chi phí hàng chục

ngàn đô-la. Nếu không, bạn có thể chạy chương trình thuê bao và được trả tiền khi nghiên cứu thị trường.

Doanh nghiệp thuê bao cung cấp cho bạn mối quan hệ trực tiếp với khách hàng, và khả năng theo dõi sở thích của họ trong thời gian thực. Đó là lý do tại sao Walmart cho ra đời Goodies Co. và làm thế nào Netflix biết loạt phim truyền hình nào nên sản xuất hay mua lại.

Hãy nhìn vào doanh nghiệp thuê bao ContractorSelling.com do Joe Crisara điều hành. Với mức phí 89 đô-la/tháng, bạn có thể theo dõi và nhận thông tin, mẹo vặt cùng lời khuyên về cách điều hành một doanh nghiệp thầu khoán thành công. Thợ điện và thợ nước đăng ký thuê bao trên trang ContractorSelling.com để nhận những kiến thức chuyên sâu của Crisara, và khi những người này bắt đầu đọc các bài viết và đóng góp nội dung lên các diễn đàn, Crisara có thể hiểu suy nghĩ của những người sử dụng.

Điều đó rất quan trọng, vì Crisara còn kinh doanh hội thảo. Nhờ quan sát mức độ được ưa thích của các bài viết, Crisara có thể dễ dàng chọn diễn giả và chủ đề cho các sự kiện trực tiếp.

Với 20 đô-la/tháng, Conscious Box cung cấp một danh sách thực phẩm tự nhiên không biến đổi gen cho khách hàng dùng thử. Người đăng ký được yêu cầu chia sẻ suy nghĩ về các sản phẩm trong mỗi hộp để nhận phần thưởng. Mỗi nhận xét về sản phẩm sẽ tương ứng với 10 điểm. Với mỗi 100 điểm thưởng, người đăng ký sẽ có 1 đô-la để tiêu tại cửa hàng trực tuyến của Conscious Box.

Sau đó, Conscious Box cung cấp cho các nhà sản xuất mẫu thử một cổng thông tin điện tử tùy chỉnh, nơi các chuyên viên tiếp thị có thể xem các thuê bao của Conscious Box đánh giá mỗi sản phẩm như thế nào. CEO của Conscious Box, Patrick Kelly, nói với tôi rằng có khoảng 5%-20% người đăng ký đưa ra đánh giá về sản phẩm, đem lại cho cả ConsciousBox lẫn đối tác của họ những thông tin phản hồi quan trọng.

Conscious Box sử dụng dữ liệu này để mua hàng hóa cho cửa hàng trực tuyến của mình và hiển thị các sản phẩm khách hàng ưa thích

nhất ở vị trí nổi bật nhất, (khoảng 10% doanh thu của Conscious Box đến từ các giao dịch trực tuyến, và Kelly đang muốn đẩy mạnh khía cạnh kinh doanh này). Các nhà sản xuất sử dụng thông tin có được từ danh sách khách hàng tiên phong sử dụng sản phẩm thân thiện với môi trường của Kelly, từ đó chọn ra những sản phẩm được ưa chuộng, và bán ở các kênh bán hàng khác mà không cần làm khảo sát nhóm.

5. Thu tiền tự động

Giả sử, khách hàng trả phí thuê bao cho bạn bằng thẻ tín dụng, thì mô hình thuê bao đồng nghĩa với việc bạn sẽ được trả tiền vào một ngày định trước. Hãy so sánh việc này với chu kỳ trả tiền đặc trưng của một doanh nghiệp B2B, trong đó bạn phải gửi hóa đơn đi và chờ 30, 60 hay 90 ngày mới thu được tiền về.

Stuart Hunt & Associates là công ty có trụ sở tại Edmonton, chuyên cung cấp dịch vụ tiêu hủy chất thải phóng xạ một cách an toàn. Một phần công việc của họ là dọn dẹp tại các nhà máy hạt nhân và những công ty khai mỏ khổng lồ trên quy mô lớn. Chu kỳ dòng tiền của các dự án như thế này vô cùng lớn. Stuart Hunt & Associates nhận đơn đặt hàng từ một công ty khai khoáng và bắt đầu triển khai dự án. Sau khi hoàn thành, họ sẽ gửi hóa đơn, rồi chờ trung bình khoảng 120 ngày mới được trả tiền. Trong thời gian đó, họ vẫn phải trả lương nhân viên, hóa đơn tiền điện..., điều này gây căng thẳng về dòng tiền cho chủ sở hữu.

Phần còn lại trong công việc kinh doanh của họ là bảo dưỡng nguồn phóng xạ trong các thiết bị nhỏ mà mọi tổ chức đều sử dụng hàng ngày. Bạn biết cây gậy nhỏ mà nhân viên an ninh ở sân bay sẵn sàng chìa về phía bạn nếu bạn quên cởi đồng hồ trước khi đi qua máy quét tia X chứ? Nó có một nguồn phóng xạ nhỏ bên trong, và để đảm bảo không rò rỉ phóng xạ gây nguy hiểm, nó cần phải được một công ty như Stuart Hunt & Associates kiểm tra mỗi năm một lần.

Stuart Hunt & Associates kiểm tra hàng nghìn thiết bị phóng xạ mỗi năm. Cho đến gần đây, họ vẫn gửi một hóa đơn nhỏ – khoảng 100

đô-la – cho mỗi lần kiểm tra như vậy. Một số khách hàng trả tiền đúng hạn, nhưng hầu hết đều cần một cuộc điện thoại nhắc nhở sau 30 ngày. Một số khách hàng còn cần phải bị hồi thúc đến lần thứ hai sau 60 ngày, và mỗi năm Stuart Hunt & Associates cũng gặp vài trường hợp nhất quyết không chịu trả tiền. Với số lượng hợp đồng nhỏ nhiều như vậy, công ty đạt doanh thu 6 triệu đô-la/năm này phải thuê hai nhân viên kế toán toàn thời gian, trong đó có một người chuyên thu nợ.

Sau đó, Sean Hunt, Giám đốc hiện tại và cũng là con của nhà sáng lập Stuart Hunt, đã nảy ra ý tưởng thu phí định kỳ đối với các khách hàng nhỏ này bằng cách trừ tiền từ tài khoản tín dụng của họ mỗi năm. Tất cả khách hàng đều cần được kiểm tra nguồn phóng xạ hàng năm, vì thế khi cung cấp một dịch vụ thuê bao giúp nhắc nhở khách hàng gửi thiết bị đến cho họ, Stuart Hunt & Associates thực chất đang đơn giản hóa cuộc sống của khách hàng và thu tiền về nhanh chóng hơn. Giờ đây, khách hàng sẽ trả phí hằng năm trước khi sử dụng dịch vụ, còn công ty thì cải thiện được dòng tiền, và không còn phải thu lắt nhắt các khoản 100 đô-la nữa.

Theo mô hình kinh doanh truyền thống, bạn mua nguyên liệu thô, chế tạo sản phẩm, bán nó rồi thu tiền. Từ khi mua nguyên liệu cần thiết cho đến khi thu tiền về có thể mất hàng tháng – thậm chí hàng năm. Ngược lại, với mô hình kinh doanh thuê bao, khách hàng đăng ký và trả tiền trước khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ – chẳng hạn như trong trường hợp của Amazon Prime là phí thường niên.

6. Giữ chân khách hàng

Giả sử, bạn đang nuôi một chú chó Pyrenean Mountain nặng 45kg. Mỗi ngày, chú chó ngốn hết hai bát đầy thức ăn. Đồ ăn cho chó thì đắt, vì thế bạn luôn tìm kiếm những cửa hàng giảm giá. Cứ hai tuần một lần, bạn tới cửa hàng đồ ăn cho thú nuôi và chở một bao thức ăn nghiền về nhà.

Cuối cùng, khi quá mệt mỏi vì những chuyến đi vội vàng tới cửa hàng, bạn đăng ký thuê bao trên PetShopBowl.com, một công ty có trụ sở tại Warwickshire, Anh, cung cấp “dịch vụ thuê bao bát không

đáy” (Bottomless Bowl). Giờ đây, cứ hai tuần một lần, thức ăn cho chó sẽ được giao tới tận nhà bạn, vì thế bạn cũng không cần phải săn tìm các cửa hàng hoặc phiếu giảm giá nữa.

Người đăng ký hiểu rằng họ đang có một thỏa thuận, trong đó họ đổi sự trung thành trong tương lai lấy sự thuận tiện của một dịch vụ tự động và liên tục. Thay vì mua một lần và không quay trở lại, người đăng ký thuê bao sẽ ở lại – hy vọng là trong nhiều năm.

7. Khách thuê bao mua nhiều hơn

Mô hình thuê bao cho bạn cơ hội trò chuyện với khách hàng thường xuyên, còn khách hàng thì được tận hưởng lợi ích của dịch vụ thuê bao mà bạn cung cấp. Điều này có nghĩa là bạn sẽ có cơ hội chào bán những sản phẩm và dịch vụ nâng cao trên đăng ký cơ bản.

Hãy lấy BirchBox làm ví dụ. BirchBox là một gói dịch vụ thuê bao giá 10 đô-la/tháng, đổi lại bạn sẽ được nhận một bộ mẫu thử mỹ phẩm và sản phẩm chăm sóc da được gói ghém đẹp đẽ trong một chiếc hộp tái chế, và gửi đến tận cửa nhà bạn. Thay vì mua một lọ kem dưỡng ẩm cỡ lớn rồi phát hiện ra nó không hợp với da bạn, BirchBox cho phép khách hàng tìm hiểu và dùng thử các sản phẩm mới trước khi bỏ tiền ra mua một lọ cỡ lớn.

Tính đến tháng 8 năm 2013, đã có tới 400.000 người đăng ký sử dụng mẫu dùng thử của BirchBox và con số này đang tiếp tục tăng lên nhanh chóng.⁴ Thu nhập đến từ nguồn thuê bao của họ đạt gần 50 triệu đô-la. Đây quả là một con số không hề tệ cho một công ty khởi nghiệp non trẻ do Katia Beauchamp và Haley Barna, hai doanh nhân khởi nghiệp mới ngoài 30 tuổi điều hành.

Nhưng doanh thu thực của BirchBox đến từ những người quyết định mua sản phẩm. Ngày nay, hầu hết các công ty mỹ phẩm lớn khác đều phân phối mẫu dùng thử qua BirchBox, và hơn một nửa số người đăng ký sử dụng mẫu này đã mua sản phẩm cỡ lớn.⁵

Tại H.Bloom, trung bình cứ 10 đô-la mà khách thuê bao trả mỗi tháng, họ thu về thêm 3 đô-la từ các đơn đặt hàng “lần nào trả tiền

lần ấy” khi một số khách thuê bao đặt thêm thứ gì đó cho một dịp đặc biệt.

Bạn không cần phải từ bỏ hoàn toàn mô hình kinh doanh của mình để chuyển sang dịch vụ thuê bao. Bằng cách cung cấp thêm hình thức thuê bao, bạn sẽ tạo ra một tập hợp khách hàng tương tác với công ty mỗi tháng. Mỗi điểm tiếp xúc ***** tương ứng với một cơ hội nữa để bạn bán nhiều hàng hơn cho các khách hàng sẵn có.

***** Điểm tiếp xúc (touch point): Tập hợp cách thức mà thương hiệu tiếp xúc và tương tác với người tiêu dùng. (BTV)

8. Giúp các công ty chống lại suy thoái

Khi tạo ra dòng doanh thu định kỳ ổn định, bạn đã bảo vệ bản thân khỏi nguy cơ suy thoái khủng khiếp nhất.

Hãy nhìn vào sự biến đổi của Tri-State Elevator Co. có trụ sở tại New York. Công ty khởi đầu bằng hoạt động lắp đặt thang máy. Khi một tòa nhà mới hào nhoáng mọc lên trên Đại lộ 5 ở New York, mọi công ty thang máy đều muốn nhận được mỗi làm ăn đó.

Tri-State cũng tham gia đấu thầu lắp đặt thang máy cho các tòa nhà mới nhưng thường bị các công ty hay nhà sản xuất thang máy lớn hơn như Otis đánh bại. Nếu có thắng thầu một dự án đi nữa, Tri-State cũng gặp phải nhiều rắc rối liên quan đến sự chậm trễ. Các công trình xây dựng lớn đầy những chi phí khó lường và dù Tri-State có dự đoán chi phí cho một dự án tốt đến đâu, nhiều dự án lắp đặt mới vẫn gây ra thua lỗ. Biên lợi nhuận của việc lắp đặt dao động từ dương 15% đến âm 25%.

Sau đó, Tri-State quyết định thay đổi mô hình kinh doanh. Thay vì tập trung lắp đặt thang máy mới cho các tòa nhà thương mại, họ chuyển sang tập trung bảo trì thang máy đang vận hành cho các cá nhân giàu có nhất nhì New York – những người có thang máy trong các chung cư, căn hộ siêu cao cấp hay biệt thự liền kề có giá trị 10-100 triệu đô-la. Giờ đây, Tri-State hưởng mức biên lợi nhuận 24-40% cho việc bảo trì thang máy cho các tỉ phú. Với một mức phí

thuê bao cố định hàng tháng, bạn có thể yêu cầu Tri-State bảo dưỡng thang máy cho căn penthouse***** rộng hơn 900m² của bạn ở Manhattan. Họ sẽ kiểm tra thang máy thường xuyên, thay thế những bộ phận đã cũ mòn và luôn có mặt xử lý sự cố nếu thang máy bị kẹt.

***** Căn hộ cao cấp nhất nằm trên tầng cao nhất của một tòa nhà. (BTV)

Hiện tại, Tri-State thu được dòng tiền đều đặn 70.000 đô-la/tháng từ các hợp đồng bảo dưỡng có biên lợi nhuận cao, chiếm khoảng 1/3 doanh thu mỗi tháng. Luồng công việc đều đặn đó đã giúp họ vượt qua cuộc khủng hoảng tài chính vào năm 2008. Vào thời kỳ đen tối nhất của cuộc khủng hoảng, gần như không còn xuất hiện các tòa nhà mới ở New York, và việc xây dựng chỉ thực sự bắt đầu lại vào năm 2012. Nếu Tri-State chỉ tập trung vào các tòa nhà mới, họ có lẽ đã phá sản. Doanh thu định kỳ với biên lợi nhuận cao đến từ việc bảo dưỡng giúp họ tiếp tục duy trì công ty và chống đỡ được cuộc suy thoái tồi tệ nhất.

Những thách thức khi áp dụng mô hình thuê bao

Công bằng mà nói, vẫn có những thách thức khi chuyển sang mô hình thuê bao. Thách thức lớn nhất là phải dàn trải số tiền bạn thu từ một khách hàng ra suốt quãng thời gian họ đăng ký thuê bao. Tuy nhiên, điều này cũng có nghĩa là khách hàng sẽ dần trở nên giá trị hơn đối với bạn, nhưng trước mắt, bạn sẽ thu được ít tiền hơn trong giai đoạn đầu khi họ quyết định đăng ký thuê bao thay vì mua. Trong phần sau của cuốn sách, bạn sẽ tìm thấy nhiều cách để vượt qua thách thức này và biến mô hình kinh doanh thuê bao trở thành một cỗ máy kiếm tiền thực sự.

Thách thức lớn thứ hai khi chuyển sang mô hình kinh doanh thuê bao là đào tạo nhân viên. Tuy hầu hết các nhà sáng lập có thể nhanh chóng áp dụng mô hình kinh doanh mới, nhưng nhân viên thường không mấy hứng thú với việc chuyển sang cách làm việc mới.

Các nhân viên thường tự cho rằng mình có chuyên môn trong ngành. Trước tiên, họ coi bản thân là một phần của ngành, thứ hai mới là nhân viên của bạn. Nếu nhận được lời mời làm việc tốt hơn từ một công ty khác cùng ngành, có thể họ sẽ rời đi. Các nhân viên này gắn liền với những định nghĩa truyền thống về ngành vì họ đều theo đuổi phương thức kinh doanh của ngành nhằm củng cố giá trị của họ trên thị trường.

Tôi đã phải trả giá để có được bài học đó. Tôi từng điều hành một công ty tư vấn quản lý, và có thuê một số cố vấn giàu kinh nghiệm. Một trong số các cố vấn gạo cội nhất của chúng tôi là Steve. Anh ấy đang ngày càng nổi tiếng trong ngành cố vấn sau khi gặt hái được nhiều thành công tại một số công ty tư vấn có tên tuổi, và luôn được các nhà tuyển dụng săn đón.

Trong khoảng thời gian này, tôi quyết định chuyển đổi mô hình công ty tư vấn của mình thành một công ty nghiên cứu sử dụng mô hình thuê bao. Chúng tôi quyết định tiêu chuẩn hóa một dịch vụ cụ thể và phát triển một hệ phương pháp cốt lõi khi cung cấp dịch vụ ở dạng thuê bao tiêu chuẩn.

Steve cảm thấy việc tiêu chuẩn hóa mô hình kinh doanh sẽ biến công ty của chúng tôi thành “McConsulting” vì chúng tôi đang phát triển văn hóa hệ thống giống như cơ sở nhượng quyền của McDonald’s. Steve rất thành công trong môi trường tư vấn phức tạp và giá trị của anh trong vai trò cố vấn gắn liền với khả năng giải quyết những thách thức đáng kể cho khách hàng.

Dù được trả lương, Steve vẫn chỉ coi mình là người làm việc tự do mà chúng tôi đang thuê. Steve muốn điều tốt nhất cho anh, chứ không phải cho công ty của chúng tôi. Thế nên anh phản đối việc chúng tôi chuyển sang mô hình thuê bao. Trong những cuộc họp công ty, Steve thẳng thắn lên tiếng chỉ trích và cố gắng thuyết phục các cố vấn cấp dưới rằng họ sẽ bị ảnh hưởng nếu tiếp tục ở lại làm việc khi công ty chuyển sang mô hình thuê bao.

Cuối cùng, chúng tôi chia tay Steve. Vì tôi đã thấy rất nhiều trường hợp tương tự, trong đó, rào cản lớn nhất khi chuyển sang mô hình

thuê bao nằm ở chính nội bộ công ty. Duy trì phong cách làm việc xưa cũ vốn có trong ngành nghĩa là bạn có thể bị phụ thuộc vào các nhân viên làm việc tự do, những người chỉ nhận làm thuê cho ai trả lương cao nhất.

Có thể bạn sẽ thấy mô hình thuê bao giúp loại bỏ các nhân viên trung thành với ngành hơn với công ty mình. Dù trong ngắn hạn, quá trình tinh lọc này có thể tốn nhiều công sức, nhưng về lâu dài, chẳng phải công ty của bạn sẽ tốt hơn khi không có những nhân viên như vậy hay sao?

Bây giờ, bạn đã có bản đề xuất kinh doanh của tôi trong việc xây dựng mô hình thuê bao. Dù bạn định tư duy lại về toàn bộ mô hình kinh doanh hay chỉ thêm vào một dòng niên kim ***** nhỏ hằng năm bên cạnh công việc kinh doanh chính thì hình thức thuê bao cũng sẽ:

***** Chuỗi những khoản thanh toán cố định, được trả đều đặn qua các kỳ. (BTV)

- Gia tăng giá trị cho công ty của bạn.
- Tăng giá trị vòng đời khách hàng.
- Dàn đều nhu cầu.
- Giảm bớt chi phí nghiên cứu thị trường khách hàng.
- Tự động hóa việc thu tiền.
- Giữ chân các khách hàng dễ thay lòng đổi dạ nhất (những người luôn tìm kiếm cơ hội giảm giá và sẽ chuyển sang nhà cung cấp khác có giá rẻ hơn).
- Kích thích khách hàng mua nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn.
- Giúp doanh nghiệp của bạn chống đỡ lại cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất.

Bạn đã sẵn sàng để khám phá mô hình thuê bao của mình chưa? Phần tiếp theo sẽ mang đến cho bạn cái nhìn tổng quan về chín mô hình thuê bao khác nhau, từ đó, bạn có thể quyết định đâu là mô hình khả thi nhất cho doanh nghiệp của mình.

Phần II Chín mô hình kinh doanh thuê bao

Phần II gồm chín chương nhỏ, mỗi chương mô tả một mô hình kinh doanh thuê bao. Phần này sẽ cho các bạn thấy các công ty dạn dày kinh nghiệm trong mọi ngành công nghiệp – từ các chủ nhà hàng khách sạn, chủ thầu xây dựng cho đến chủ phòng dạy nhảy hay nhà tâm lý học – đều đang tận dụng mô hình kinh doanh thuê bao để tạo ra dòng doanh thu định kỳ cho mình.

Không phải ví dụ nào cũng phù hợp với ngành của bạn ngay lập tức. Một số công ty thuê bao có lợi nhuận cao nhất đã mượn ý tưởng từ vô số ngành và mô hình kinh doanh khác nhau. Khi đọc phần này, bạn nên tự hỏi: “Mô hình này có thể áp dụng vào ngành của mình như thế nào?”, và “Tôi có thể áp dụng phần nào trong mô hình này vào công ty của mình?”

Hãy bắt đầu với nguồn gốc của mô hình kinh doanh thuê bao: bán thông tin.

Chương 3 Mô hình website thành viên

N

ếu bạn có kiến thức chuyên môn hay niềm đam mê nào đó, bất kể nó có mơ hồ hay không, vẫn sẽ có người sẵn sàng trả tiền để tiếp cận những gì bạn biết. Mô hình thuê bao dạng website thành viên liên quan đến việc đăng tải kiến thức đằng sau bức tường phí và yêu cầu thành viên mua quyền truy cập vào kho nội dung bí mật của bạn.

Với 129 đô-la/năm, bạn có thể đăng ký theo dõi The Wood Whisper Guild, một website thành viên được sáng lập bởi Marc Spagnuolo, người chia sẻ kiến thức về nghề mộc với hàng nghìn người đam mê đóng đồ gỗ và muốn tìm hiểu về nó. Chia sẻ thông tin chuyên sâu thông qua website thành viên là một cách thức khá mới, chỉ thực hiện được nhờ công nghệ hiện đại – và nó minh chứng cho cách công chúng đánh giá thông tin hiện nay.

Đã có lúc những tín đồ công nghệ nghĩ rằng mọi người đều nên có quyền tiếp cận thông tin. Theo giới đưa tin, trong một buổi hội thảo tại Hội nghị Hacker vào năm 1984, Stewart Brand đã sử dụng cụm từ “thông tin muốn được tự do”.¹ Tuy đã bị cắt khỏi ngữ cảnh, nhưng câu trích dẫn của Brand vẫn đủ để trở thành lời kêu gọi đoàn kết cho một nhóm nhỏ các nhà hoạt động công nghệ tranh đấu vì tự do thông tin trên mạng.

Những người này cho rằng thông tin là một loại quyền cơ bản, và sẽ kiến nghị hễ có ai đe dọa thu tiền các nội dung trên mạng. Vào năm 2011, tờ The New York Times đã bị công chúng “ném đá” tới tấp khi dựng lên bức tường phí đối với những nội dung mà nhiều người coi là dịch vụ công cộng.

Thách thức trong việc cung cấp thông tin miễn phí là: Nếu bạn tước đi nguồn kích lệ về mặt kinh tế khi bán những thông tin này, chất lượng nội dung sẽ trở nên rất tệ. Hầu hết chúng ta đều dần ngộ ra rằng giống như đi ăn nhà hàng hay xem phim ngoài rạp, những thứ chất lượng đều tốn tiền để sản xuất, và chúng ta dần sẵn lòng trả tiền cho các nội dung trên mạng. Các tòa soạn báo uy tín như The Wall Street Journal, The New York Times và The Financial Times đều thu hút được hàng trăm nghìn thuê bao trực tuyến, và chúng ta không còn trông đợi được cung cấp miễn phí những nội dung tốt trên mạng nữa.

Thực chất, việc sẵn lòng trả tiền để mua thông tin vẫn còn khá mới mẻ, và nó tạo ra các website thành viên. Người theo dõi được truy cập vào các thông tin độc đáo, gồm các bài viết, video, hội thảo trên mạng, và diễn đàn thảo luận về một chủ đề chuyên biệt nào đó.

Ví dụ, Dream of Italy là website dành cho những người muốn lấy thông tin về việc du lịch khám phá ở Italia, tránh các nơi mà nhiều người đã chinh phục. Chủ sở hữu website, Kathy McCabe, là người Mỹ và cô thường xuyên bay về Italia, quê hương của cô, để phát triển mạng lưới khách sạn tại địa phương. Cô đã kết giao với các nông dân, chủ nhà hàng và nhà điều hành khách sạn nhỏ cao cấp tại đây. Ngày nay, cô tận dụng tối đa mạng lưới này để thu thập thông tin đều đặn về những kinh nghiệm mới mẻ khi du lịch Italia. Nếu thay đổi đầu bếp trong nhà hàng tốt nhất ở Rome hoặc có một khách sạn nhỏ mới mọc lên ở Tuscany, Kathy thường biết sớm nhất, và cô sẽ chuyển thông tin này cho những người theo dõi trung thành luôn tin tưởng cô và mong muốn có được hướng dẫn về những bí mật của Italia.

Giống như với Kathy, mô hình website thành viên có thể hữu dụng với doanh nghiệp của bạn nếu bạn tiếp cận được những thông tin đặc biệt luôn thay đổi liên tục theo thời gian.

Bạn biết gì mà những người khác không biết?

Nếu bạn đã phát triển được một phương pháp đặc biệt để điều hành công ty hoặc đạt được lợi nhuận trên trung bình trong một ngành

công nghiệp đầy cạnh tranh thì các công ty khác cùng ngành cũng sẽ muốn biết cách bạn đạt được điều đó. Những website thành viên thành công nhất về mặt thương mại có xu hướng tập trung giúp các chủ doanh nghiệp nắm vững một ngành đặc thù hoặc một kỹ năng nhất định. Chẳng hạn, RestaurantOwner.com giúp các đầu bếp đầy tham vọng gây dựng những nhà hàng sinh lời. ContractorSelling.com giúp các thợ điện và thợ đường ống nước xây dựng doanh nghiệp cho riêng mình.

MemberGate Systems là nền tảng phần mềm giúp bạn thiết lập một website thành viên. Tôi đã nói chuyện với người Tim Kerber, chủ sở hữu phần mềm, một chuyên gia trong lĩnh vực website thành viên, và hỏi ông lý do các website B2B lại có vẻ thành công về mặt tài chính nhất. “Khi có điều gì liên quan đến sinh kế,” ông nói, “mọi người thường sẵn lòng rút hầu bao ra hơn.”

Sự thành công của website thành viên DanceStudioOwner.com có trụ sở tại New Hampshire của Kathy Blake là minh chứng rõ ràng cho điều này. Kathy Blake đã quản lý một phòng dạy nhảy có 900 học viên trong 40 năm. Trong quá trình đó, cô từng được giới thiệu trên tạp chí Dance Teacher, và là một bậc thầy được nhiều thành viên của Câu lạc bộ Giáo viên Khiêu vũ Boston và Hội đồng Khiêu vũ Quốc gia Mỹ săn đón. Tóm lại, khi nhắc đến việc điều hành một phòng dạy nhảy, thì Kathy Blake là một chuyên gia tầm cỡ quốc gia.

Là người đi đầu trong ngành, cô được mời đến dạy khiêu vũ cổ điển trên du thuyền Crystal Cruises. Đi dạy nhảy trên thuyền, Kathy phải tìm cách quản lý phòng dạy nhảy của mình từ xa. Để giúp nhân viên giải quyết công việc khi cô đi vắng, Kathy viết ra cách cô điều hành phòng dạy nhảy thành công để nhân viên làm theo. Qua thời gian, tập giấy ghi chú, hướng dẫn và biểu mẫu của Kathy dần phát triển thành một bản kế hoạch chi tiết, và hoàn thiện về cách vận hành thành công phòng dạy nhảy.

Đó là khi con gái của Kathy, Suzanne Blake Gerety, nhận ra họ đang sở hữu một khối tài sản giá trị. Sau khi nghiên cứu về mô hình website thành viên, vào năm 2008, Suzanne và Kathy quyết định ra mắt trang web DanceStudioOwner.com. Tại đây, họ sẽ cung cấp

kiến thức chuyên sâu về việc xây dựng một phòng dạy nhảy thành công, và người theo dõi sẽ phải trả 187 đô-la/năm để có được chúng.

Trong giai đoạn 2008-2010, các thành viên chỉ phải trả 1 đô-la cho 21 ngày đầu tiên sử dụng dịch vụ, sau đó, họ sẽ được yêu cầu trả 97 đô-la/năm. Tính đến năm 2010, Suzanne đã sở hữu 200 thành viên, và quyết định tăng giá lên 187 đô-la/năm. Dù tăng phí lên gấp đôi nhưng doanh nghiệp vẫn tiếp tục phát triển, đem lại cho Suzanne và Kathy dòng thu nhập đều đặn giúp dàn đều doanh số trong chu kỳ bán hàng của một phòng dạy nhảy thông thường.

Vào mùa hè năm 2012, Suzanne tham gia Hội thảo Giáo viên Khiêu vũ Cấp cao hằng năm tại New York với vai trò là đơn vị triển lãm và diễn giả. Revolution Dancewear là một trong các đơn vị triển lãm ở đó và cũng là gã khổng lồ trong ngành. Revolution chuyên chế tạo quần áo nịt, giày ba-lê và gần như tất cả mọi thứ cần thiết cho một vũ công. Họ chỉ bán thông qua các phòng và trường dạy nhảy, chính là cộng đồng mà Suzanne và Kathy đã diễn thuyết qua DanceStudioOwner.com.

Suzanne tới bàn bạc việc hợp tác với Giám đốc Tiếp thị của Revolution. Sau sự kiện, Suzanne gặp gỡ Robb Lippitt, CEO của Revolution Dancewear. Họ thảo luận về tầm nhìn chung trong việc giúp đỡ các chủ phòng dạy nhảy, và vào cuối buổi gặp mặt, Lippitt đã đề nghị mua lại website DanceStudioOwner.com.

Revolution Dancewear – công ty nằm trong danh sách Inc. 5000 [*****](#) năm 2013 với doanh thu 37,2 triệu đô-la – không hứng thú với việc mua một phòng dạy nhảy nhỏ ở New Hampshire. Họ muốn mua website thành viên DanceStudioOwner.com để tham gia cuộc đối thoại giữa DanceStudioOwner.com với hàng nghìn phòng dạy nhảy hằng tháng.

***** 5.000 công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất ở Mỹ. (BTV)

Lippitt giải thích lý do căn bản đằng sau thông báo mua lại vào năm 2013:

Thương vụ này giúp củng cố sứ mệnh của chúng tôi, khi giờ đây, chúng tôi có thể cung cấp cho khách hàng một trung tâm tài nguyên trực tuyến nổi tiếng để phát triển và thành công trong kinh doanh. Cùng lúc đó, nó giúp chúng tôi nhìn thấu những khó khăn mà khách hàng phải đối mặt hằng ngày, từ đó, giúp chúng tôi phục vụ họ tốt hơn.²

Tương tự như Amazon, Revolution muốn mua lại các doanh nghiệp thuê bao nhỏ để có được những thông tin về khách hàng mà doanh nghiệp đó sở hữu. Và nếu bạn cần thêm lý do để áp dụng hình thức thuê bao vào doanh nghiệp hiện tại của mình, hãy cân nhắc điều này: Kathy Blake đã dành 40 năm gây dựng phòng dạy nhảy mà không nhận được đề nghị mua lại nào. Thế nhưng chỉ 5 năm sau khi xây dựng mô hình kinh doanh thuê bao, website thành viên của Kathy và Suzanne đã được một gã khổng lồ trong ngành trang phục vũ công mua lại.

Kiểm tiền từ các thành viên

Đôi khi website thành viên có thể được dùng làm phương pháp tiếp cận để bán một món đồ đắt giá. Không ai hiểu rõ về việc biến các thuê bao thành khách hàng lớn bằng Anne Holland.

Lần đầu tôi biết đến Holland khi cô là chủ của MarketingSherpa, một doanh nghiệp xuất bản thông tin cạnh tranh gián tiếp với công ty nghiên cứu dạng thuê bao của tôi. Sau khi công ty của cô được mua lại vào năm 2007, cô chuyển sang điều hành trang Subscription Site Insider, một website chuyên dạy các đơn vị xuất bản thông tin cách thiết lập và thành công với tư cách là chủ của một website thành viên. Gần đây, Holland đã sáng lập WhichTestWon.com, website chuyên cung cấp nghiên cứu tình huống về các chương trình tiếp thị kỹ thuật số cho những tập đoàn lớn. Hàng nghìn thuê bao sẽ thấy hai phiên bản khác nhau của cùng một chiến dịch với một điểm khác biệt rất nhỏ (các nhà tiếp thị gọi đây là bài thử nghiệm A/B). Các thuê bao của WhichTestWon có thể kiểm tra kỹ năng tiếp thị của họ bằng cách dự đoán chiến dịch nào

đem lại kết quả tốt hơn, sau đó đọc lại toàn bộ nghiên cứu tình huống sau bức tường phí.

Các thuê bao của WhichTestWon.com phải trả phí 25 đô-la/quý hoặc 75 đô-la/năm. Khi phỏng vấn Holland, tôi hỏi cô ấy tại sao chi phí đăng ký thuê bao lại rẻ như vậy. “Tôi cố ý làm như vậy đấy,” Holland nói. “Chúng tôi đưa ra giá rẻ để càng nhiều người theo dõi càng tốt. Biến một khách hàng trả tiền thành người tham gia sự kiện dễ hơn nhiều so với việc thuyết phục một khách hàng không trả tiền đến sự kiện đó.”

Và Holland kiếm tiền tại các sự kiện. Hằng năm, Holland tổ chức The Live Event (TLE) USA (Sự kiện Trực tiếp tại Mỹ) và TLE Europe (Sự kiện Trực tiếp tại châu Âu). Giá vé tham dự sự kiện ở Mỹ là 1.895 đô-la. Vào năm 2013, hơn 500 người đã tham dự TLE USA để học hỏi những bí mật mới nhất từ các nhà tiếp thị kỹ thuật số. Ngoài phí tham dự, Holland còn thu phí của các thương nhân nếu họ muốn trưng bày sản phẩm và tài trợ cho sự kiện. Thông qua WhichTestWon.com, Holland xây dựng lòng tin và uy tín với các thuê bao. Họ biết mình đang nhận được thứ có giá trị từ cô, vì thế, họ vui vẻ trả gấp 20 lần phí đăng ký theo dõi website để tham dự sự kiện.

Mô hình kinh doanh Holland áp dụng cho WhichTestWon.com là kết quả của nhiều năm tiên phong trong nền kinh tế thuê bao, đầu tiên là sáng lập MarketingSherpa, công ty chuyên cung cấp nghiên cứu tình huống cho các nhà tiếp thị, sau đó là quản lý trang Subscription Site Insider, “kinh thánh” của những người vận hành website thuê bao và thành viên.

Chính tại MarketingSherpa, Holland đã nhận ra sức mạnh của việc thuyết phục khách hàng mua một thứ nhỏ làm bàn đạp để bán cho họ thứ lớn hơn. MarketingSherpa từng bán các nghiên cứu tình huống với giá 7 đô-la/bản. “Mọi người thường nghĩ chúng tôi kiếm được rất nhiều tiền khi bán các bài viết với giá 7 đô-la,” Holland nói với tôi, “nhưng thực tế thì việc này chỉ là phần nhỏ trong công việc kinh doanh của chúng tôi.” Công cụ kiếm tiền thực sự của MarketingSherpa là các buổi hội thảo, vì thế, Holland thuê một nhân

viên tiếp thị qua điện thoại toàn thời gian để gọi điện cho những người từng mua bài nghiên cứu tình huống. Đầu tiên, nhân viên này sẽ phải chắc chắn khách hàng đã nhận được bài nghiên cứu tình huống, sau đó mời họ đến tham dự một sự kiện trực tiếp về chính chủ đề đó. “Kết quả là chúng tôi bán được 900 vé tham dự hội thảo với giá 1.500 đô-la/vé, chỉ nhờ chúng tôi đã gọi cho những người từng mua một bài viết trị giá 7 đô-la.”

Holland thậm chí còn thử nghiệm nhằm xác định thời điểm lý tưởng để nâng cấp một khách hàng trở thành thuê bao. Cô nói rằng tỷ lệ phản hồi tốt nhất luôn đến từ danh sách khách hàng vừa mua thứ gì đó tương tự trong vòng ba tháng trước; sau đó là những người vừa mua thứ gì đó từ bạn cách đó hơn ba tháng, tiếp theo là những người đã từng mua sản phẩm gì đó từ một công ty tương tự; và cuối cùng những người đăng ký theo dõi hoặc nhận e-mail cập nhật của bạn nhưng chưa từng mua gì. Holland giải thích chiến lược của mình: “Trong mỗi đợt thử nghiệm theo danh sách kể từ những năm 1950, khách hàng từng mua thứ gì đó tương tự trong vòng ba tháng là những người dễ chuyển đổi nhất.”

Tóm lại, website thành viên sẽ thiết lập mối quan hệ thương mại với một thuê bao. Trong khi khách hàng đó được lợi, hầu hết những nhà quản lý website thành viên đều sử dụng mối quan hệ thuê bao này làm nền tảng để bán chéo thêm các sản phẩm khác.

MÔ HÌNH WEBSITE THÀNH VIÊN HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy xem xét mô hình website thành viên nếu bạn có:

- Một thị trường ngách được xác định rõ ràng, chẳng hạn như các chủ phòng dạy nhảy đầy tham vọng hoặc những người yêu thích Italia hay đam mê nghề mộc.
- Tiếp cận được nguồn kiến thức độc đáo hay thông tin chuyên môn nội bộ liên tục thay đổi mà khách hàng cần được biết.
- Một sản phẩm hoặc dịch vụ khác mà bạn có thể bán cho các thuê bao.

Người trong cuộc nói gì:

- Những website thành viên đem lại lợi nhuận cao nhất thường là website của các công ty B2B có thể giải quyết một vấn đề thực sự, cung cấp các thông tin cần thiết và duy trì một diễn đàn liên tục phát triển. Điều này đòi hỏi một thuê bao phải trung thành lâu dài với website.
- Các nhà điều hành thành công nhất sản xuất nội dung ở nhiều định dạng khác nhau (chẳng hạn như phỏng vấn video, podcast***** và ghi chép dạng chữ) để đáp ứng mọi sở thích tiếp nhận thông tin của các thuê bao và gia tăng cơ hội cho website xuất hiện trên bộ máy tìm kiếm của Google.
- Nếu chỉ kiếm sống dựa vào doanh thu từ khách hàng thuê bao thì không đủ, đặc biệt là với một trang web hướng tới người tiêu dùng, vì thế kiếm tiền từ thuê bao thông qua những sản phẩm và dịch vụ liên quan (chẳng hạn như hội thảo, huấn luyện, khóa học) là cách tốt nhất để xây dựng một doanh nghiệp lớn mạnh xung quanh một website thành viên.

***** Tập tin âm thanh hoặc video số mà người dùng có thể tải về và nghe. (BTV)

Chương 4 Mô hình thư viện “dùng bao nhiêu cũng được”

Hiếm có ngành nào bị công nghệ cản trở nhiều như ngành âm nhạc.

Việc phát nhạc trực tuyến bùng nổ lần đầu vào năm 2000 khi Apple mua hệ thống chơi nhạc MP3 có tên SoundJam. Apple đã phát triển phần mềm này thành iTunes, ra mắt cùng chiếc iPod đời đầu vào mùa thu năm 2001.

Năm 2003, Apple ra mắt iTunes 4, phiên bản đầu tiên của phần mềm có tính năng iTunes Music Store (Kho âm nhạc iTunes). Đó cũng là phiên bản đầu tiên có mặt trên Microsoft Windows, giúp người sử dụng máy tính để bàn cũng sử dụng được iTunes. “Người tiêu dùng không muốn bị đối xử như tội phạm, và các nghệ sĩ không muốn những tác phẩm giá trị của họ bị đánh cắp,” nhà đồng sáng lập Apple, Steve Jobs, đã tuyên bố vào thời điểm đó. “iTunes Music Store cung cấp một giải pháp đột phá cho cả hai bên.”¹

Trong sáu năm tiếp theo, iTunes trở thành cửa hàng băng đĩa nhạc trực tuyến, thậm chí chiếm tới 69% doanh thu âm nhạc ở Mỹ vào năm 2009. Nhưng gần đây, sự thống trị thị trường đó đã bắt đầu giảm dần. Đến năm 2013, thị phần âm nhạc trực tuyến của iTunes bắt đầu giảm xuống mức 63% vào cuối năm.

Nhưng điều khiến iTunes lo lắng không phải là sự giảm sút về doanh thu âm nhạc. Mối đe dọa âm ỉ hơn là khách hàng không muốn mua nhạc nữa. Gần đây, chúng ta bắt đầu thích thuê nhạc thông qua các công ty thuê bao như Spotify, Rdio và Rhapsody. Ted Cohen, cựu Giám đốc Kỹ thuật số của hãng thu âm EMI Music, nói với tạp chí Bloomberg Businessweek: “Vấn đề không nằm ở các bản thu âm mà là ở quyền truy cập. Khái niệm mua nhạc với giá 99 xu/bài đang dần không còn phù hợp.”²

Để cạnh tranh với các dịch vụ âm nhạc theo hình thức thuê bao, Apple đã ra mắt iTunes Radio vào mùa thu năm 2013. Đây là một dịch vụ miễn phí nhưng chứa quảng cáo (người đăng ký iTunes Match sẽ được dùng phiên bản không kèm quảng cáo). Câu chuyện về âm nhạc trực tuyến vẫn đang được viết tiếp, nhưng có một điều chắc chắn: Mô hình thuê bao đã biến đổi nó mãi mãi.

Mô hình thuê bao “dùng bao nhiêu cũng được” cho người dùng quyền truy cập vô hạn vào một kho chứa đầy giá trị. Giống như thư viện, bạn sẽ không thể tiêu thụ được hết mọi thông tin sẵn có, nhưng với sự phong phú của nội dung, bạn sẽ luôn tìm được thứ mình thích. Mô hình này rất đơn giản: Nhà cung cấp tích lũy một lượng lớn nội dung và người dùng thuê quyền truy cập vào nó.

Ví dụ, hãy xem xét doanh nghiệp thuê bao Ancestry.com. Với 20 đô-la/tháng, bạn sẽ được thuê quyền truy cập vào một thư viện nội dung có thể giúp bạn xây dựng cây gia phả gia đình. Ancestry.com đầu tư mạnh vào việc mua và số hóa thông tin lịch sử cho các thuê bao. Có lần trong một chiến dịch lớn, Ancestry.com đã chi 3 triệu đô-la để mua hơn 90 triệu hồ sơ ghi chép chiến tranh Mỹ từ thời kỳ những người Anh đầu tiên đến định cư ở Jamestown năm 1607 cho đến khi chiến tranh Việt Nam kết thúc năm 1975³. Kho báu dữ liệu này bao gồm 37 triệu hình ảnh, thẻ đăng ký nghĩa vụ quân sự trong cả hai Thế chiến, các cuốn niên giám quân sự, ghi chép về tù binh chiến tranh, bảng phân công nhiệm vụ trong đơn vị của Thủy quân Lục chiến từ năm 1893 đến năm 1958 và hồ sơ trợ cấp cho cựu chiến binh sau Nội chiến, cùng nhiều dữ liệu khác.

Việc đăng tải các hồ sơ này mất gần một năm với sự hỗ trợ của gần 1.500 chuyên gia phân tích chữ viết. Họ phải dành 270.000 giờ duyệt lại các tài liệu.⁴ Đối với một cá nhân, những nỗ lực trên chắc chắn rất khó thực hiện, nhưng đối với Ancestry, chi phí mua dữ liệu, phân tích và số hóa các hồ sơ được chia ra trên hơn 2 triệu thuê bao có trả tiền.

Mô hình “dùng bao nhiêu cũng được” được áp dụng hiệu quả trong trường hợp của Netflix và đã biến đổi hình thức kinh doanh cho thuê

phim kiểu cũ, đánh bại các công ty như Blockbuster. Các ví dụ khác bao gồm GameFly (trò chơi video), Entitle – công ty ra mắt eReatah, Oyster (sách điện tử), Lynda.com (khóa học hướng dẫn).

Hãy chuẩn bị cho bữa tiệc buffet

Khi đối mặt với thách thức xây dựng một thư viện chứa vô vàn nội dung trước khi có khách thuê bao trả tiền, có thể bạn sẽ nghĩ rằng mô hình “dùng bao nhiêu cũng được” chỉ phù hợp với các gã khổng lồ trong lĩnh vực truyền thông và những công ty khởi nghiệp được các quỹ đầu tư mạo hiểm hỗ trợ. Tuy nhiên, với một chút sáng tạo và tiền bạc, ai cũng có thể tạo ra thư viện nội dung của riêng mình và cho thuê quyền truy cập. Đó là những gì đã diễn ra với New Masters Academy có trụ sở ở Huntington Beach, California.

Vào năm 2012, Joshua Jacobo, một nghệ sĩ 28 tuổi, rất bất ngờ khi biết được khoản tiền học phí khổng lồ của các trường nghệ thuật. Các trường đại học và cao đẳng lớn đang thu 10.000-100.000 đô-la cho một tấm bằng nghệ thuật. “Các sinh viên phải trả một đồng tiền mà lại phải học với các giáo viên không chính thức,” Jacobo nói.

Jacobo còn giải thích rằng ngoài chi phí để được giáo dục nghệ thuật tốt, việc tiếp cận giáo dục nghệ thuật cũng bị giới hạn rất lớn bởi khoảng cách địa lý.

Jacobo đặt ra kế hoạch “dân chủ hóa giáo dục nghệ thuật” bằng cách xây dựng một thư viện gồm các lớp hướng dẫn do những nghệ sĩ thực sự giảng dạy. Các lớp sẽ được phát qua video trên website của New Masters Academy. Jacobo đưa ra mức phí 19 đô-la/tháng (giờ là 29 đô-la) cho việc truy cập tất cả các nội dung trên website của anh.

Bây giờ, chỉ có một vấn đề duy nhất: Anh không có nội dung.

Vì đã tự bỏ 70.000 đô-la để xây dựng công ty khởi nghiệp, Jacobo không còn đủ tiền để mua một thư viện lớn với những nội dung sẵn có, do đó, anh đã hợp tác với các nghệ sĩ để xây dựng website. Jacobo và nhóm của anh quay video các nghệ sĩ dạy học. Sau đó,

New Masters Academy sẽ biên tập video và đăng tải lên trang của họ. Nghệ sĩ được trả hoa hồng dựa trên số lượng người đăng ký theo dõi website. Cứ mỗi tháng, New Masters Academy lại trích một phần doanh thu và chia một khoản lớn cho các giáo viên hướng dẫn dựa trên số lượng nội dung đăng tải của họ. Càng đăng tải nhiều giờ dạy, họ càng nhận được nhiều hoa hồng hơn.

Cách thức thu thập nội dung mới này giúp Jacobo ra mắt website với 100 giờ video nội dung có sẵn ngay lập tức. Đến đầu năm 2014, New Masters Academy đã có 2.000 người theo dõi và 350 giờ video của các bài học. Các thuê bao đến từ khắp nơi trên thế giới như Ai Cập, Trung Quốc, Nhật Bản, Nga và Mỹ. Anh có thể xây dựng công ty mà không cần tiền từ các nhà đầu tư mạo hiểm và giờ thì anh đang có một website mang lại dòng tiền tăng trưởng theo thời gian chỉ sau một tháng hoạt động.

Giống như mô hình website thành viên, cách tốt nhất để tăng lượng thuê bao cho mô hình “Dùng bao nhiêu cũng được” là mời mọi người chia sẻ những nội dung mà họ quan tâm, sau đó mời họ đăng ký theo dõi trang để cập nhật thông tin nhiều hơn.

Trong trường hợp của New Masters Academy, Jacobo đã tạo một trang fanpage trên Facebook để chia sẻ miễn phí những tác phẩm của mình và các giáo viên khác, xây dựng cộng đồng những người yêu nghệ thuật. Chỉ trong tám tháng, Jacobo đã có 30.000 người theo dõi trên Facebook. Khi ra mắt New Masters Academy, anh nhanh chóng chuyển được hơn 1.000 người theo dõi trên Facebook thành các thuê bao trả tiền.

Theo Don Nicholas, CEO của văn phòng tư vấn xuất bản Mequoda Group, LLC, trải nghiệm của Jacobo rất phổ biến. Trong nhiều năm, Nicholas đã thử gần như mọi cách kết hợp các chiến thuật bán hàng để lôi kéo mọi người trả tiền thuê bao. Ông phát hiện ra rằng công thức thành công gồm hai bước: Đầu tiên, khi khách truy cập duy nhất (unique visitor) ghé thăm website của bạn, hãy thuyết phục họ đăng ký theo dõi một bản tin qua e-mail (hoặc theo dõi trang fanpage trên Facebook, Twitter...) để thiết lập mối quan hệ với công

ty của bạn, sau đó hãy biến những người này thành thuê bao trả tiền thông qua phiếu bán hàng.

Mỗi năm, Mequoda đều theo dõi tỷ lệ chuyển đổi tiêu chuẩn trong ngành xuất bản. Năm 2013, họ thấy rằng một công ty xuất bản trung bình trong nhóm đối tượng khảo sát của họ có thể chuyển đổi 3,2% lượng khách truy cập duy nhất mỗi tháng thành người theo dõi bản tin qua e-mail miễn phí. Trong số những người đăng ký theo dõi qua e-mail, các nhà xuất bản có thể chuyển đổi thành công từ 3%-30% thành khách hàng có trả tiền. Yếu tố quan trọng nhất quyết định bạn sẽ ở vị trí nào trên thang chuyển đổi này tùy thuộc vào số lượng sản phẩm và dịch vụ thuê bao mà bạn cung cấp. Nếu chỉ có một dịch vụ thuê bao thu phí, rất có thể bạn sẽ nằm ở vị trí thấp, nhưng nếu có hàng trăm sản phẩm và dịch vụ thuê bao, bạn có thể hy vọng chuyển đổi được nhiều khách truy cập thành thuê bao hơn. Hãy nhớ rằng việc Jacobo chuyển đổi được khoảng 3% người hâm mộ trên Facebook thành khách hàng trả tiền nằm ở vị trí thấp nhất trên thang chuyển đổi của Nicholas dành cho các nhà xuất bản thông tin. Khi Jacobo tăng cường độ phủ sóng các sản phẩm của New Masters Academy, tỷ lệ này sẽ gia tăng tương ứng.

MÔ HÌNH THƯ VIỆN “DÙNG BAO NHIÊU CŨNG ĐƯỢC” HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình thư viện “Dùng bao nhiêu cũng được” nếu bạn có:

- Một thư viện với nội dung “không bao giờ cũ” – hoặc có phương tiện cần thiết để có được nó. Netflix sở hữu bản quyền của hơn 100.000 bộ phim và chương trình truyền hình. Ngay cả những thanh thiếu niên ngồi xem phim cả ngày cũng không thể dùng hết cả thư viện này, đặc biệt là khi những bộ phim mới được đưa vào thư viện thường xuyên, điều đó đồng nghĩa với việc luôn có lý do để bạn tiếp tục theo dõi kênh.
- Người hâm mộ (người theo dõi blog, Twitter, kết nối trên LinkedIn...) vốn đã sử dụng nội dung miễn phí của bạn.

Người trong cuộc nói gì:

- Những người vận hành thành công mô hình “Dùng bao nhiêu cũng được” chỉ thêm vừa đủ nội dung mới vào dịch vụ cung cấp để giữ người dùng trung thành với họ, trong khi vẫn dựa vào một thư viện lớn với nội dung “không bao giờ cũ” làm nền tảng để thu hút thành viên.
- Để ngăn khách hàng đăng ký chỉ chọn những phần tốt nhất trong thư viện, bạn cần đưa ra tối hậu thư cho khách hàng: Hãy đăng ký theo dõi toàn bộ thư viện hoặc bạn sẽ không thể truy cập vào đó.
- Việc mua lại thư viện cũng giống như câu hỏi về “con gà và quả trứng”. Trừ khi bạn có rất nhiều tiền, nếu không hãy tìm cách cộng tác (chẳng hạn như hợp đồng cấp phép bản quyền hay thỏa thuận chia sẻ doanh thu) với những người sở hữu nội dung để xây dựng một thư viện đủ lớn nhằm gây ấn tượng với các thuê bao.

Chương 5 Mô hình câu lạc bộ kín

Giờ là 7 giờ sáng một ngày tháng Hai ấm áp ở Melbourne, Australia. Với dự báo thời tiết sẽ nóng lên trong những ngày sắp tới, bạn chọn mặc quần soóc gấp li dài đến đầu gối, nhưng ngay lúc này, bạn cảm thấy hơi ngượng ngùng và phải kéo tất lên nửa bắp chân để tuân thủ các luật lệ của câu lạc bộ.

Sau 10 năm nằm trong danh sách chờ, bạn đã được đến không gian riêng biệt của Câu lạc bộ Golf Hoàng gia Melbourne (Royal Melbourne Golf Club – RMGC), nơi chỉ có các thành viên – những người ăn mặc lịch sự – được chào đón. RMGC liên tục thu hút thành viên không chỉ bằng cách cung cấp cơ sở vật chất tuyệt vời, bao gồm hai sân golf có 18 lỗ đẳng cấp thế giới (sân golf phía tây được xếp hạng số một ở Úc và thường xuyên nằm trong nhóm 20 sân golf hàng đầu thế giới), mà còn bởi họ đã cung cấp một thứ còn hơn cả golf. Sau khi chờ đợi hơn một thập kỷ để được làm thành viên và trả hàng nghìn đô-la phí khởi điểm, bạn không chỉ mua một tương lai được chơi golf trong sân golf đẳng cấp mà còn mua quyền tham gia vào một câu lạc bộ kín với cơ hội được cạ xát với các thành viên khác cũng đủ giàu có để trả hội phí 3.500 đô-la/năm.¹

Mô hình câu lạc bộ kín dành cho những người đăng ký quyền tiếp cận liên tục một thứ gì đó khan hiếm. Tuy nó thường liên quan đến các câu lạc bộ thể thao dành riêng cho giới thượng lưu như golf, quần vợt, trượt tuyết hay du thuyền, nhưng nó cũng được các doanh nghiệp sử dụng để bán cho các doanh nghiệp khác. Phần lớn giá trị của mô hình câu lạc bộ kín nằm ở việc người đăng ký không chỉ được tiếp cận thứ gì đó khan hiếm mà còn có cơ hội gặp gỡ mạng lưới nhân sự giống họ, những người có cùng đẳng cấp.

Hãy hỏi “ai” thay vì “cái gì”

Hãy xem xét câu chuyện của Joe Polish. Khi bắt đầu sự nghiệp, Polish là một nhân viên vệ sinh thảm bình thường. Anh đã học được cách xây dựng một công ty vệ sinh thảm thành công, rồi dạy lại những người vệ sinh thảm khác. Anh tiếp tục mở rộng phạm vi sang đa ngành bằng cách xuất bản cuốn Piranha Marketing: The 7 Success Multiplying Factors To Dominate Any Market You Enter (tạm dịch: Tiếp thị kiểu Piranha: 7 nhân tố để thành công hơn gấp bội và thống lĩnh bất cứ thị trường nào bạn gia nhập), một trong những chương trình đào tạo bán chạy nhất của Nightingale Conant dành cho các doanh nhân muốn học về tiếp thị.

Joe Polish hiện điều hành Genius Network, một tổ chức mạng lưới với khoản đầu tư 25.000 đô-la/năm. Các doanh nhân, tác giả và nhà cải cách thuộc tổ chức được mời họp mặt ba lần một năm để chia sẻ các ý tưởng. “Nó gần giống như một mạng lưới trí tuệ,” Polish nói. “Đó là nơi bạn tìm thấy những người có trí tuệ đặc biệt phi thường và bạn được chia sẻ điều đó.”

Tương tự như việc mua thẻ hội viên của RMGC, bạn cần dựa vào cả lý trí lẫn cảm xúc để quyết định xem có nên đầu tư vào Genius Network hay không, giống như điều nhân viên bán hàng của Porsche nói với bạn: Việc mua đồ độc được quyết định bằng cảm xúc và biện hộ bằng lý luận.

Về mặt logic của quá trình ra quyết định, hằng năm, Polish tổ chức hai buổi họp ở trụ sở chính tại Arizona, cùng một sự kiện tại một nơi sang trọng để thu hút các thành viên đến với Genius Network. Polish cũng tác động vào khía cạnh cảm xúc của bạn vì ít nhất một nửa đề xuất giá trị của việc gia nhập mạng lưới của Polish nằm ở những người bạn sẽ gặp chứ không phải những gì bạn sẽ được học. Polish quảng cáo tới các thành viên triển vọng một loạt những thứ mà anh gọi là “bằng chứng xã hội”, như phỏng vấn những thành viên hạnh phúc và thành công về những gì họ đạt được thông qua mạng lưới, ảnh của Polish cùng các doanh nhân khởi nghiệp như Richard Branson và Bill Gates.

Polish không hề ngại ngần khi nói về đề xuất giá trị của mình. “Đây là nhóm người bạn muốn tiếp cận trong ‘khay đựng danh thiếp trong

mo' của mình,” anh nói. Polish cẩn thận duy trì sự độc đáo xung quanh câu lạc bộ của mình. Sự độc đáo khiến mô hình câu lạc bộ kín trở nên hấp dẫn. Anh nói: “Khi cầu lớn hơn cung, thì ai cũng sẽ muốn mua.”

Rào cản gia nhập

Tính kín đáo khiến mô hình câu lạc bộ kín trở nên hiệu quả. Với một số người luôn hướng đến thành công, rào cản gia nhập càng cao, họ càng muốn trèo qua nó.

Hãy nhìn vào The Investment Group for Enhanced Results in the 21st century (TIGER 21) – Nhóm Đầu tư nhằm nâng cao hiệu quả trong thế kỷ XXI, câu lạc bộ đầu tư cao cấp nhất thế giới. Các thành viên trả phí thuê bao là 30.000 đô-la/năm; tính trên toàn thế giới, nhóm có gần 200 thành viên, và quản lý tổng cộng khoảng 20 tỷ đô-la tài sản. Để vào được hội kín này, bạn cần sở hữu tối thiểu 10 triệu đô-la tài sản có thể đầu tư.²

Các thành viên của TIGER 21 gặp gỡ hằng tháng theo từng nhóm khoảng chục người chia theo khu vực địa lý. Khi cuộc họp bắt đầu, điện thoại sẽ tắt, cửa sẽ đóng lại, và các thành viên ngồi xuống bàn chuyện làm ăn. Tâm điểm của mỗi buổi họp là “Bảo vệ danh mục đầu tư” – một bài thuyết trình kéo dài một giờ do một thành viên trình bày. Người này được yêu cầu tiết lộ các chi tiết bí mật trong danh mục đầu tư của mình để những thành viên trong nhóm đưa ra phê bình định hướng đầu tư.

Việc yêu cầu những nhà đầu tư giàu có, các doanh nhân lập nghiệp thành công và những ông trùm trong ngành tiết lộ chi tiết bí mật về vấn đề tài chính không hề dễ dàng, nhưng với TIGER 21, việc đó lại không hề khó khăn vì buổi Bảo vệ danh mục đầu tư là yêu cầu bắt buộc đối với mọi thành viên. Hơn nữa, vì mỗi thành viên đều phải đạt được mức độ giàu có nhất định mới được gia nhập nên mọi người trong nhóm đều tôn trọng lẫn nhau.

Thuê bao địa vị xã hội

Đôi khi, mô hình Câu lạc bộ kín còn bán cả địa vị xã hội – hãy coi nó như việc leo lên những nấc thang xã hội trong việc thuê bao.

Một trong những ví dụ hay nhất về thuê bao địa vị xã hội là sự phát triển của các “câu lạc bộ điểm đến”, nơi cung cấp những kỳ nghỉ xa hoa. Ý tưởng về một câu lạc bộ điểm đến được đưa ra vào năm 1998 khi Rob McGrath, một doanh nhân kỳ cựu trong lĩnh vực phát triển bất động sản chia sẻ quyền sử dụng, lập ra câu lạc bộ Private Retreats. Ý tưởng của McGrath rất đơn giản: Ông nhắm tới các gia đình giàu có muốn nhận được lợi ích khi sở hữu nhà nghỉ dưỡng mà vẫn tránh được chi phí lớn hay sự tiêu cực của việc phải quay lại cùng một nơi hết năm này qua năm khác.

Một trong những câu lạc bộ điểm đến lớn nhất và thành công nhất là Exclusive Resorts do hai anh em Brent và Brad Handler thành lập từ năm 2002. Nhà sáng lập AOL, Steve Case, đã mua quyền sở hữu đa số nhà ở tại Exclusive Resorts vào năm 2003 và bắt đầu mở rộng ý tưởng này.

Thay vì bỏ ra 3 triệu đô-la mua một ngôi nhà nghỉ dưỡng rộng hơn 300m² ở Maui, bạn có thể đơn giản gia nhập câu lạc bộ Exclusive Resorts và với một khoản hội phí thường niên, bạn sẽ được tiếp cận một danh mục đầu tư bao gồm những nơi nghỉ dưỡng cũng ấn tượng không kém. Exclusive Resorts có các gói dịch vụ khác nhau nhưng gói cung cấp cơ bản năm 2014 kết hợp với phí thành viên đóng một lần là 170.000 đô-la cùng phí thường niên khoảng 1.150 đô-la/ngày cho 20 ngày sử dụng các địa điểm nghỉ dưỡng của câu lạc bộ mỗi năm. Bạn có thể thư giãn cùng gia đình và bạn bè trong một ngôi nhà sang trọng với giá chỉ bằng một phần nhỏ chi phí để thực sự sở hữu nó.

Các doanh nghiệp cũng thuê bao địa vị

Ý tưởng “Thuê bao địa vị” không chỉ giới hạn trong việc thu hút người tiêu dùng đăng ký sản phẩm, mà nó còn hiệu quả với cả những doanh nghiệp B2B, khi họ muốn vẽ ra bức chân dung hào nhoáng hơn hình ảnh thực sự của mình.

Đã có thời các doanh nghiệp thành công thường mua bất động sản nghỉ dưỡng đứng tên doanh nghiệp để trao thưởng cho các nhân viên cốt cán và thuyết phục những ứng viên tiềm năng cho vị trí điều hành cấp cao. Bạn biết mình đã thành công khi cấp trên trao cho bạn chìa khóa ngôi nhà nghỉ dưỡng và mời bạn đưa gia đình tới đó nghỉ vào cuối tuần.

Ngày nay, các doanh nghiệp muốn tặng thưởng nhân viên và vẽ ra hình ảnh thành công mà không phải bỏ tiền ra mua cả một dinh thự trị giá hàng triệu đô-la. Câu lạc bộ điểm đến Inspirato đã ra mắt Inspirato for Business, nơi cung cấp giấy phép bất động sản nghỉ dưỡng cho các công ty vừa và nhỏ khi họ phải cạnh tranh với những gã khổng lồ thuộc danh sách Fortune 500 để lôi kéo các nhân sự chủ chốt. Với mức phí 15.000 đô-la ban đầu cùng phí đăng ký 20.000 đô-la/năm, doanh nghiệp có thể mua giấy phép cho công ty, kết nối họ với quản lý khách hàng của Inspirato, một nhân viên tận tụy lên kế hoạch chuyến đi, một nhân viên chăm sóc khách hàng tại mỗi địa điểm, cùng một cổng thông tin trực tuyến mang thương hiệu công ty để nhân viên và gia đình của họ luôn ghi nhớ rằng công ty bạn đã hào phóng như thế nào.

Liệu nó có tác dụng với ngành của bạn?

Cũng giống như tất cả các mô hình thuê bao mà tôi trình bày trong cuốn sách này, thay vì nói “nó sẽ không bao giờ áp dụng được trong ngành của tôi”, bạn hãy luôn tự hỏi: “Mô hình này có thể áp dụng như thế nào trong ngành của tôi?” và “Tôi có thể áp dụng phần nào trong mô hình này vào công ty của mình?” Đó là những câu hỏi mà ông chủ nhà hàng Robert Martella luôn tự hỏi bản thân vào năm 2004.

Martella sở hữu một nhà hàng sang trọng ở Bắc Toronto mang tên Grano. Cuộc cạnh tranh giữa các nhà hàng để thu hút những thực khách giàu có ở Toronto rất quyết liệt, vì thế vào năm 2004, Martella và hai người bạn là Rudyard Griffiths và Patrick Luciani quyết định làm điều gì đó mới lạ. Họ ra mắt loạt chương trình Grano Speaker Series (giờ là Salon Speaker Series) và mời những tên tuổi lớn như nhà kinh tế học Paul Volcker tới diễn thuyết tại nhà hàng.

Nhà hàng của Martella có 300 chỗ, và việc mời một diễn giả hạng A khá đắt đỏ. Vì thế, anh và các cộng sự quyết định xây dựng loạt chương trình này theo mô hình thuê bao. Những chủ ngân hàng và luật sư giàu có được mời đến mỗi quý để nghe một bài diễn thuyết do các nhà tư duy vĩ đại nhất thế giới trình bày với mức phí thuê bao 1.200 đô-la/năm.

Kể từ đó, chuỗi chương trình đã mở rộng ra ngoài phạm vi Toronto tới ba thành phố khác. Mỗi sự kiện được tổ chức ở một hội trường nhỏ, nhờ đó, người đăng ký có thể tiếp cận trực tiếp với các diễn giả nổi tiếng như Malcolm Gladwell và Bob Woodward.

Vì đây là một câu lạc bộ kín với thành viên đều là các nhân vật ưu tú trong xã hội, nên ít nhất một phần giá trị của nó cũng là được giao lưu với các thành viên – những nhân vật quan trọng khác – ở một nơi riêng tư.

MÔ HÌNH CÂU LẠC BỘ KÍN HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình Câu lạc bộ kín nếu bạn có:

- Thứ gì đó được cung cấp rất hạn chế – thường là dịch vụ hoặc kinh nghiệm – mà các khách hàng giàu có đang có nhu cầu rất cao.
- Một thị trường gồm những người luôn nỗ lực vươn tới thành công, chưa bao giờ hài lòng với những gì mình đang có.

Người trong cuộc nói gì...

- Bí mật để một câu lạc bộ kín phát huy hiệu quả không phải là cho khách hàng lựa chọn quyền tiếp cận. Bạn buộc khách hàng phải đưa ra quyết định: Nếu muốn tiếp cận thứ gì đó thực sự khan hiếm thì cách duy nhất là họ phải bước vào một mối quan hệ lâu dài. Bạn không thể chỉ mua một buổi Bảo vệ danh mục đầu tư ở TIGER 21; bạn phải gia nhập câu lạc bộ.
- Điểm mạnh nhất của mô hình câu lạc bộ kín cũng chính là điểm yếu nhất. Theo định nghĩa, những gì bạn bán chỉ có số lượng hữu hạn. Số người sở hữu 10 triệu đô-la tài sản để bán cũng

hữu hạn, vì thế, TIGER 21 vốn dĩ chỉ có thể phát triển lớn đến một mức độ nhất định nếu không hạ thấp tiêu chuẩn thành viên, đồng nghĩa với việc giảm bớt đề xuất giá trị. Khi các thành viên gặp khó khăn trong việc đặt giờ chơi golf tại RMGC vì câu lạc bộ đã tiếp nhận quá nhiều thành viên mới, các thành viên cũ sẽ không hài lòng.

Chương 6 Mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng

Hãy tưởng tượng bạn sắp đưa cả gia đình đi nghỉ ở Atlanta. Bạn có hai cách để tổ chức chuyến đi. Bạn có thể làm điều mà hầu hết mọi người đều làm là đứng xếp hàng ở những địa điểm tham quan đông đúc, hoặc “bôi trơn” cả chuyến đi bằng cách mua vị trí đứng đầu ở gần như mọi hàng.

Khi đến sân bay, bạn có thể đứng xếp hàng ở một quầy làm thủ tục bình thường, hoặc bỏ qua việc đó khi bạn sở hữu một chiếc thẻ tín dụng cao cấp, sử dụng bàn check-in dành cho hạng thương gia để làm thủ tục bay. Bạn có thể tiếp tục phô chiếc thẻ tuyệt vời ra để được chuyển sang hàng kiểm tra an ninh đặc biệt.

Khi đến khách sạn, bạn có thể đi thẳng đến quầy check-in hạng vàng nhờ số tiền đã chi cho chuỗi khách sạn mỗi năm.

Buổi sáng, bạn quyết định đưa lũ trẻ tới công viên giải trí Six Flags Over Georgia và đi trên xa lộ liên bang I-85. Lẽ ra phải di chuyển trên làn xe đông đúc, tắc nghẽn, nhưng bạn đã lên kế hoạch trước và mua thẻ Pay n Go Peach Pass, cho phép bạn di chuyển trên làn đường dành riêng cho các xe đã mua quyền đi trên làn đường ít phương tiện hơn.

Khi tới Six Flags, bạn có thể đơn giản mua vé ngày để vào công viên. Nhưng bây giờ là tháng Bảy và các con bạn muốn chơi tất cả các trò chơi, vì thế bạn mua cho mỗi thành viên trong gia đình một chiếc thẻ FLASH Pass hạng vàng trị giá 45 đô-la, giúp giảm một nửa thời gian xếp hàng.

Giờ mới là buổi trưa trong ngày đầu tiên của chuyến nghỉ hè và bạn đã tiêu hàng trăm đô-la để leo lên đầu trong năm lần xếp hàng khác nhau, đổi lại một trải nghiệm du lịch dễ chịu hơn cho gia đình.

Mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng liên quan đến việc bán quyền ưu tiên cho một nhóm khách hàng. Mô hình này được ngành công nghiệp phần mềm truyền bá nhưng lại có thể áp dụng được ở bất cứ công ty nào, miễn là khách hàng của công ty đó sẵn sàng trả tiền để lên vị trí đầu hàng.

Đặt cược gấp đôi vào mô hình thuê bao

Salesforce.com là doanh nghiệp thuê bao cung cấp phần mềm cho các nhóm kinh doanh nhằm quản lý liên lạc trên mạng. Công ty còn đặt cược gấp đôi vào mô hình thuê bao bằng cách cung cấp thêm các gói dịch vụ thuê bao Success Plans. Tại Salesforce.com, mọi người đều được trợ giúp ở mức cơ bản: khi bạn nộp một phiếu yêu cầu qua hệ thống trực tuyến, ai đó sẽ trả lời bạn qua e-mail trong vòng hai ngày làm việc.

Nếu muốn nhận được câu trả lời nhanh hơn hai ngày làm việc, bạn có thể mua một gói dịch vụ thuê bao. Gói dịch vụ trả tiền rẻ nhất, Premiere, cho người đăng ký một số điện thoại để gọi khi có vấn đề, thời gian xử lý là 1 giờ đối với những trường hợp mà Salesforce.com coi là vấn đề “quan trọng”.¹

Nếu một vài phút chậm trễ do máy móc ngừng hoạt động có thể khiến doanh nghiệp thất thoát một khoản doanh thu lớn, bạn có thể mua gói dịch vụ đắt nhất của Salesforce.com, Mission Critical Success. Với gói dịch vụ này, các trường hợp nghiêm trọng sẽ được trả lời trong vòng 15 phút.²

Bằng cách áp dụng mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng, bạn đang tuyên bố công khai rằng tất cả khách hàng của bạn được đối xử không giống nhau. Điều này nghe có vẻ không đúng lắm nhưng chúng ta vẫn ưu tiên khách hàng này hơn khách hàng kia một cách vô thức mỗi ngày. Hãy nhớ lại lần cuối cùng khách hàng lớn nhất của bạn gọi điện phàn nàn về vấn đề gì đó. Bạn có dành ưu tiên cho cuộc gọi đó hơn một khách hàng nhỏ không?

Hầu hết khách hàng đều hiểu rằng các doanh nghiệp thường ưu tiên phục vụ người này trước người kia, và sẽ thông cảm cho bạn

miễn là bạn giải thích rõ cách thức ưu tiên ra sao.

Với mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng, bạn đang thể hiện sự minh bạch trong việc phục vụ ai trước, và theo cách nào đó, điều này còn công bằng hơn là không dành ưu tiên cho ai đó mà không cho họ biết lý do.

Không chỉ dành cho các công ty phần mềm

Các công ty công nghệ như Salesforce.com có thể đã truyền bá mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng, nhưng bạn không cần phải là một công ty công nghệ để bắt đầu bán quyền đứng đầu hàng cho ai đó.

Hãy xem xét công ty Thriveworks có trụ sở tại Boston. Công ty này cung cấp một chương trình, trong đó với 99 đô-la/năm, bạn sẽ được tiếp cận một cố vấn hoặc khai vấn viên. Người này sẽ gặp bạn trong vòng 24 giờ để bàn bạc về bất cứ vấn đề gì bạn muốn. Nếu đang đấu tranh với chứng trầm cảm, nghiện ngập hay chỉ muốn có ai đó để cùng bàn bạc về một quyết định quan trọng trong cuộc đời, các thuê bao của Thriveworks sẽ được sắp xếp gặp gỡ cố vấn chỉ sau 24 giờ. Nếu vấn đề khẩn cấp hơn, thuê bao của Thriveworks có thể gọi điện cho một chuyên gia sức khỏe tâm thần vào bất cứ lúc nào trong ngày. Thriveworks cũng cung cấp chương trình “hỏi đáp khai vấn viên”, trong đó khách hàng thuê bao có thể gửi câu hỏi liên quan đến khai vấn và Thriveworks sẽ trả lời trong vòng 24 giờ.

Đây là tiến bộ lớn về thời gian chờ so với một công ty tư vấn bình thường, nơi bạn phải chờ nhiều ngày để được một tư vấn viên gọi lại và nhiều tuần trước khi được gặp một nhà trị liệu. Khi bạn phải đối mặt với các vấn đề về sức khỏe tâm thần và những quyết định quan trọng trong đời, thời gian là thứ rất quý giá, và đó là lý do Anthony Centore ra mắt Thriveworks.

Năm 2008, Centore chuyển đến Cambridge, Massachusetts làm cố vấn viên cho một công ty địa phương. Trong vòng bốn tháng sau khi Centore chuyển tới, công ty này phá sản. Trong khi cố gắng tìm hiểu lý do doanh nghiệp này thất bại, Centore phân tích cách công ty đối xử với khách hàng. Anh phát hiện ra một số khách hàng phải chờ

đợi nhiều ngày trước khi ai đó ở văn phòng gọi lại cho họ. Các bệnh nhân – rất nhiều người trong tình trạng khủng hoảng – thường bị yêu cầu phải chờ nhiều tuần mới được gặp mặt trực tiếp với một cố vấn viên.

Centore biết việc gọi cho một nhà trị liệu để nhờ giúp đỡ không hề dễ dàng, vì thế, khi một bệnh nhân đủ can đảm để nhờ ai đó trợ giúp, Centore biết họ cần nói chuyện với người đó ngay lập tức. Nếu bệnh nhân gọi và chỉ có hộp thoại tự động trả lời, thay vì để lại lời nhắn, nhiều bệnh nhân thường cố tự giải quyết vấn đề của mình – việc này đôi khi sẽ để lại những hậu quả khôn lường.

Centore quyết định gọi cho vài cố vấn viên trong thành phố để xem phải mất bao lâu anh mới nhận được cuộc hẹn. Anh gọi cho 40 cố vấn và cả 40 lần đều nhận được câu trả lời từ hộp thư thoại. Anh nhận ra thị trường hệ thống giống như dịch vụ chăm sóc khách hàng dành cho những người đang phải đối mặt với các vấn đề như trầm cảm và nghiện ngập, hoặc những cặp đôi đang cần được tư vấn.

Đến đầu năm 2014, Thriveworks đã đạt doanh thu vài triệu đô-la và mở văn phòng ở 11 điểm trên toàn nước Mỹ. Giống như rất nhiều mô hình thuê bao khác trong cuốn sách này, phí thuê bao 99đô-la/năm mà khách hàng của Thriveworks phải trả chỉ chiếm khoảng 20% tổng doanh thu của họ. 80% còn lại thuộc về các nhà cố vấn của Thriveworks khi họ thu phí của khách hàng và những công ty bảo hiểm của họ cho những cuộc gặp mặt.

Để cung cấp dịch vụ thuê bao đứng-đầu-hàng, bạn cần suy nghĩ cẩn thận về kế hoạch xử lý các khách hàng trả tiền cho một dịch vụ đặc biệt khi xếp hàng.

Chẳng hạn, nếu cung cấp dịch vụ hỗ trợ trực tuyến thông qua một ứng dụng như ZenDesk hoặc Desk.com, bạn có thể dễ dàng chuyển các thuê bao lên vị trí đầu hàng. Hầu hết các ứng dụng này đều giúp bạn chia khách hàng thành các loại khác nhau với mức độ ưu tiên khác nhau. Nếu khách hàng trực tiếp trao đổi với bạn, hãy cân nhắc thiết lập khu vực lễ tân chuyên biệt, tương tự như cách

Home Depot dành cho các chủ thầu một quầy dịch vụ riêng hay một ngân hàng ở địa phương dành cho khách hàng doanh nghiệp một quầy giao dịch đặc biệt.

Nếu khách hàng liên lạc với bạn qua điện thoại, bạn có thể thiết lập tổng đài riêng hoặc một số điện thoại đặc biệt dành cho các thuê bao. Bạn cũng có thể sử dụng chiến lược “dõi theo mặt trời”, bố trí nhân viên ở nhiều múi giờ khác nhau để luôn có người tiếp chuyện với khách hàng.

Khách hàng sẽ trả phí như thế nào để được lên vị trí đầu hàng? Bạn có thể thu chút phí hàng tháng để khách hàng được thư thái đầu óc vì biết rằng khi gặp chuyện, vấn đề của họ sẽ được giải quyết đầu tiên. Số tiền này nghe có vẻ vụn vặt, nhưng một chút phí nhỏ do nhiều khách hàng trả có thể cộng dồn thành một nguồn doanh thu định kỳ đều đặn và cho bạn một lượng hàng bán nhất định mỗi tháng, tăng dòng tiền và giúp nâng cao giá trị của công ty bạn khi thời điểm bán chín muồi.

MÔ HÌNH THUÊ BAO ĐỨNG-ĐẦU-HÀNG HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng nếu bạn có:

- Một sản phẩm hay dịch vụ khá phức tạp.
- Khách hàng không quá nhạy cảm với giá cả.
- Khách hàng có thể phải chịu hậu quả khôn lường từ việc xếp hàng chờ đợi.

Người trong cuộc nói gì:

- Mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng có thể kết hợp với các mô hình thuê bao khác để tạo thêm một dòng doanh thu định kỳ hàng năm.
- Để sử dụng mô hình thuê bao này, bạn phải nổi tiếng với các dịch vụ cơ bản mà bạn cung cấp. Nếu khách hàng bấy lâu nay vẫn hài lòng với dịch vụ cơ bản của bạn, họ sẽ suy luận hợp lý

ràng trả thêm tiền để mua dịch vụ cao cấp hơn sẽ đem lại cho họ trải nghiệm tuyệt vời.

- Tận dụng công nghệ và các hệ thống (chẳng hạn như ZenDesk hay một số điện thoại chuyên dụng do một nhân viên hỗ trợ giàu kinh nghiệm trực máy) để bạn không đánh đồng các khách hàng bình thường với khách hàng trả nhiều tiền cho dịch vụ cao cấp hơn.
- Mô hình thuê bao đứng-đầu-hàng có thể hiệu quả gấp đôi khi khách hàng của bạn là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, vì họ thường thiếu các nguồn lực nội bộ để giải quyết những vấn đề của mình. Hãy lấy ví dụ về dịch vụ thuê bao đứng-đầu-hàng Joint Venture của Apple. Nó được thiết kế cho các công ty nhỏ không có nhân viên công nghệ thông tin toàn thời gian và viễn cảnh đào tạo nhân viên về một hệ thống mới khiến họ nản chí.

Chương 7 Mô hình hàng tiêu dùng

Hai chương tiếp theo sẽ mô tả sơ lược về các mô hình thuê bao trong lĩnh vực thương mại điện tử đang ngày một phát triển. Các công ty này cung cấp một sản phẩm thay vì dịch vụ dựa trên cơ sở thuê bao. Không giống như các nhà cung cấp dịch vụ hoặc phần mềm, những công ty thương mại điện tử dạng thuê bao phức tạp hơn ở chỗ họ phải tìm được nơi cung cấp các sản phẩm mà họ bán, sau đó, giải quyết vấn đề chuyển phát sản phẩm đến các thuê bao.

Tôi gọi mô hình đầu tiên là mô hình hàng tiêu dùng, có nghĩa là cung cấp dịch vụ đăng ký thuê bao cho một sản phẩm mà khách hàng cần dùng thường xuyên. Đề xuất giá trị rất đơn giản: Cuộc sống quá ngắn để phải lo lắng về những nhiệm vụ cồng kềnh như mua tã lót hay lưỡi dao cạo. Hãy đăng ký thuê bao và bạn sẽ không bao giờ ở trong tình trạng thiếu thốn.

Mark Levine và Michael Dubin gặp nhau lần đầu ở một bữa tiệc vào năm 2010. Hai người bắt đầu than thở về chi phí mua dao cạo. Levine, với kinh nghiệm sản xuất và phát triển sản phẩm, nói anh biết chỗ bán buôn lưỡi dao cạo thay thế.

Vào tháng 1 năm 2011, họ tính toán mở một công ty sau này trở thành Dollar Shave Club, nơi người đăng ký được nhận lưỡi dao cạo thay thế ngay tận nhà theo một lịch trình đều đặn. Đến tháng 7 năm 2011, họ đã xây dựng được một trang web với dịch vụ thuê bao cơ bản là cung cấp lưỡi dao cạo thay thế chất lượng cao. Dubin làm việc với các đầu mối truyền thông và đã đạt được 1.000 người đăng ký đầu tiên vào cuối năm 2011. Nhưng công ty chỉ thực sự khởi sắc khi họ thực hiện video đầu tiên trên YouTube vào năm 2012. Đoạn phim là lời giới thiệu vui nhộn về công ty, khắc họa nhà đồng sáng lập – Michael Dubin – đang tập hợp một nhóm nam giới đã quá mệt mỏi vì phải trả quá nhiều tiền để thay lưỡi dao cạo.

Đoạn video thu hút người xem đến nỗi nó làm sập cả máy chủ của Dollar Shave Club. Trong vòng 48 giờ sau khi đăng tải video, công ty nhận được 12.000 đơn đặt hàng.¹ Dubin quyết định tập hợp một “đội quân” gồm bạn bè và các nhà thầu để hoàn thành đơn hàng cho những thành viên đăng ký mới.

Dubin mô tả sự hỗn loạn này trên tờ The New York Times như sau:

Ban đầu, cứ 5-10 giây chúng tôi lại in nhãn chuyển hàng. Nghe có vẻ gấp gáp, nhưng nếu bạn phải in tới số lượng hàng nghìn thì lại khác. Vì không có hệ thống theo dõi hàng hóa nên chúng tôi sử dụng giấy nhớ và tập hồ sơ để theo dõi người nhận và thời gian giao hàng. Việc này tốn rất nhiều công sức. Nhưng chính những nhân viên đầu tiên đã giúp chúng tôi vượt qua giai đoạn khó khăn. Kể từ đó, chúng tôi đã chuyển kho bãi và quá trình hoàn tất đơn hàng cho bên thứ ba, một trung tâm logistics ở Kentucky – nơi các đơn hàng của chúng tôi được đóng gói và hoàn thành một cách tự động.

Tới tháng 6 năm 2014, Dollar Shave Club đã có 40 nhân viên phục vụ 330.000 thuê bao và đoạn video “huyền thoại” đã đạt gần 15 triệu lượt xem.²

15 năm trước khi Levine lần đầu gặp Dubin, Samy Liechti đang thử nghiệm mô hình thuê bao hàng tiêu dùng khi tạo ra nhãn hiệu “sockscription”. Cùng với Marcel Roth, đối tác của anh tại thời điểm đó, Liechti là nhà sáng lập Blacksocks có trụ sở tại Zurich, một công ty cứ sau vài tháng lại chuyển phát cho các thuê bao một bộ tất đen mới. Liechti nghĩ ra ý tưởng này vào năm 1994, khi anh là một nhân viên quảng cáo trẻ tài năng, háo hức muốn gây ấn tượng với một nhóm giám đốc người Nhật. Sau một bữa tối bàn công việc, nhóm lui tới một quán trà Nhật – nơi có thông lệ là phải bỏ giày ở ngoài. Liechti cởi giày và để lộ đôi tất không đồng bộ, một chiếc bị rách khiến ngón cái thò cả ra ngoài. Vì quá vội vàng chuẩn bị cho bữa tối nên Liechti đã vợ bữa một đôi tất cũ kỹ. Anh đã vượt qua giây phút xấu hổ đó và nảy ra một ý tưởng khi trở về nhà – sẽ không còn ai phải chịu mất mặt vì đôi tất cũ nữa.

Ngày nay, Blacksocks có khoảng 30.000 thuê bao trên toàn thế giới. Họ sẽ nhận được những đôi tất đen một cách đều đặn với chi phí khoảng 100 đô-la/năm. Mỗi đôi tất đều giống nhau nên bạn không bao giờ phải lo lắng về việc tìm hai chiếc giống nhau.

Cả Dollar Shave Club và Blacksocks đều vượt qua những rào cản ban đầu trong logistics và hoàn thiện đơn hàng để phát triển nền tảng khách hàng thuê bao – nhưng họ cũng có thể sẽ phải đương đầu với nhiều khó khăn hơn.

Thuê bao mọi thứ

Thách thức lớn nhất mà các công ty thuê bao bán hàng tiêu dùng như Dollar Shave Club và Blacksocks gặp phải là làm thế nào để tạo ra sự khác biệt giữa sản phẩm của họ với sản phẩm của những gã khổng lồ bán lẻ như Amazon và Walmart. Trong thống kê lần trước, Amazon đã có hoặc đang xây dựng 40 trung tâm phân phối khổng lồ trên toàn nước Mỹ, vì thế họ có thể đáp ứng cam kết giao miễn phí hàng nghìn sản phẩm tới khách hàng của Amazon Prime trong vòng hai ngày mà không tốn nhiều chi phí.³ Amazon cũng cung cấp dịch vụ Subscribe & Save để khách hàng có thể đăng ký thuê bao cho hầu hết mọi mặt hàng tiêu dùng.

Chỉ cung cấp một dịch vụ thuê bao không còn là một đề xuất giá trị khác biệt nữa, và nếu Amazon (hay Target hoặc Walmart) thấy bạn được chú ý khi bán một sản phẩm hay dịch vụ đại trà mà họ cũng có nguồn cung, bạn sẽ không thể tồn tại được lâu với tư cách một công ty độc lập. Hầu hết các công ty sẽ bị đè bẹp hoặc bị ép buộc phải bán lại cho một trong các công ty hoặc trang bán lẻ trực tuyến khổng lồ: Hãy để tôi mua bạn, hoặc tôi sẽ khiến bạn phá sản. Hãy cùng xem xét các tình huống xung quanh việc Amazon mua lại Diapers.com.

Marc Lore và Vinit Bharara thành lập Diapers.com vào năm 2005 để các ông bố bà mẹ thiếu ngủ có thể sắp xếp lịch chuyển phát bỉm, khăn ướt và tất cả các mặt hàng tiêu dùng cần thiết cho việc chăm sóc trẻ em. Không giống như Dollar Shave Club, Diapers.com không ngăn ngại tiết lộ nhà cung cấp của các sản phẩm tã bỉm. Họ

cũng bán cùng loại Huggies Little Snugglers và Pampers Swaddlers với Amazon.

Doanh nghiệp phát triển nhanh chóng và khiến Amazon chú ý, họ đã cử Jeff Blackburn tới gặp Lore và Bharara. Theo Brad Stone của tờ Bloomberg Businessweek, đồng thời là tác giả cuốn *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon* (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Blackburn là Phó Giám đốc cấp cao phụ trách phát triển kinh doanh của Amazon, chịu trách nhiệm mua lại các công ty cho Jeff Bezos. Theo Stone, Blackburn nói với Lore và Bharara rằng Amazon đã sẵn sàng đầu tư vào hạng mục bỉm và họ nên cân nhắc kỹ lưỡng về việc bán công ty cho Amazon.⁴

Ngay sau khi gặp Blackburn, Lore và Bharara thấy Amazon giảm 30% giá bỉm. Họ hiểu rằng Amazon đang cố tình phá giá, vì thế họ điều khiển giá bỉm lên xuống và quan sát, vì giá cả ở Amazon rõ ràng phải thay đổi theo một quy trình chuẩn.

Khi Amazon bắt đầu sử dụng quyền lực để tác động nhiều hơn vào giá bỉm, Diapers.com bắt đầu cảm nhận được sự khó khăn. Doanh thu của họ chững lại và các nhà đầu tư mạo hiểm trước đây ủng hộ Lore và Bharara không muốn tài trợ cho một cuộc chiến giá cả với Amazon. Hiểu được tình huống gay go này, Lore và Bharara bay đến Seattle để bàn về việc bán lại cho Amazon.

Trong khi Lore và Bharara đang ngồi với ban giám đốc của Amazon, thì Amazon tiết lộ với truyền thông rằng họ chuẩn bị cho ra mắt Amazon Mom, dịch vụ chuyển phát miễn phí bỉm trong vòng hai ngày với mức chiết khấu thêm 30% so với giá bỉm đã giảm, dành cho những người đăng ký dịch vụ “Subscribe & Save” để được chuyển phát bỉm định kỳ. Khi đọc tin tức, nhân viên của Diapers.com cố gắng liên lạc với Lore và Bharara để bàn cách đối phó với mối đe dọa từ Amazon Mom nhưng hai nhà sáng lập không trả lời điện thoại. Họ còn đang trong phòng họp ban giám đốc ở trụ sở của Amazon để bàn về việc bán công ty.

Vào ngày 8 tháng 11 năm 2010, Amazon thông báo họ đã mua Quidsi Inc., công ty chủ quản của Diapers.com và Soap.com, với giá

500 triệu đô-la.⁵ “Tôi không biết điều gì gây khó chịu nhiều hơn – thay bím, trả quá nhiều tiền cho chúng hay dùng hết mà chưa kịp mua mới,” Jeff Bezos, nhà sáng lập kiêm CEO của Amazon.com nói. “Cuộc mua bán này kết hợp hai công ty có cùng tâm huyết là cung cấp sản phẩm giá rẻ và chuyển phát nhanh chóng tới các bậc cha mẹ, giúp một trong vô số việc vặt khi nuôi con trở nên đơn giản hơn và rẻ hơn.”

Diapers.com là một doanh nghiệp may mắn. Họ đã xây dựng công ty với doanh thu 300 triệu đô-la/năm trước khi Amazon quyết định tham gia thị trường này. Với vai trò tiên phong, rõ ràng Amazon nên mua Diapers.com và nhanh chóng có được thị trường rộng lớn. Nhưng có hàng nghìn doanh nghiệp thuê bao khác không thể tạo nên sự khác biệt cho sản phẩm của họ, thay vào đó, họ dựa vào giá cả để cố gắng cạnh tranh trong cuộc chiến mà gần như Amazon luôn nắm chắc phần thắng.

Vũ khí phòng thủ tốt nhất: Thương hiệu

Liệu một doanh nghiệp nhỏ có thể thành công với mô hình hàng tiêu dùng không? Câu trả lời là “Có”, với điều kiện bạn phải xây dựng được giá trị thương hiệu và bảo vệ chuỗi cung ứng của mình.

Amir Elaguizy là một trong những cánh chim đầu đàn trong phong trào thương mại điện tử dạng thuê bao. Anh là nhà sáng lập Cratejoy, một nền tảng thương mại điện tử dạng thuê bao mà các công ty như Conscious Box sử dụng để vận hành doanh nghiệp. Khi nói chuyện, Elaguizy đã cho tôi biết thêm về tầm quan trọng của việc xây dựng thương hiệu để các công ty tận dụng tối đa sức mạnh của mô hình hàng tiêu dùng: “Công ty nào muốn tồn tại được trong 10 năm thì không thể chỉ đi chào bán sản phẩm của người khác. Các công ty còn trụ lại đều có hai điểm chung: quan tâm sâu sắc đến sản phẩm và tập trung vào xây dựng thương hiệu.”

Xây dựng thương hiệu khác biệt đòi hỏi định vị thương hiệu của bạn phải đáp ứng được hai tiêu chuẩn: Quan trọng với khách hàng và khiến bạn khác biệt. Hầu như trong mọi danh mục sản phẩm tiềm năng, Amazon đều tước đi hai cách hiển nhiên nhất để tạo sự khác

biệt cho doanh nghiệp thuê bao của bạn, vì Amazon gần như luôn rẻ hơn và giao hàng nhanh hơn khi so sánh thực tế. Bởi vậy, bạn chỉ còn vài cách để tạo sự khác biệt cho thuê bao hàng tiêu dùng của mình.

Trong trường hợp của Dollar Shave Club, họ không chỉ bán lưỡi dao cạo giá rẻ. Levine và Dubin đang xây dựng một thương hiệu đi kèm với sự vui vẻ. Bạn có thể thấy điều đó trong dòng sản phẩm của họ: Các lựa chọn của bạn đa dạng từ loại dao cạo cơ bản hai lưỡi có tên “The Humble Twin” (Cặp đôi khiêm nhường) hay loại bốn lưỡi có tên “The Lover’s Blade” (Lưỡi dao của người tình) hoặc loại sáu lưỡi cao cấp nhất với tên gọi “The Executive” (Thượng hạng).

Không giống các đơn vị thống lĩnh thị trường sử dụng những kênh phân phối truyền thống để bán dao cạo với những cái tên mang tính chuyên môn hơn như Fusion ProGlide hay Schick Hydro 5, Dollar Shave Club đang xây dựng một thương hiệu mang tính đồng cảm với cánh đàn ông.

“Các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thường tập trung vào tính thiết thực,” Dubin nói trong một sự kiện công nghiệp năm 2013 ở Ireland, “nhưng chúng tôi đã gạt hái được những thành công lớn khi xây dựng một thương hiệu cảm xúc.”

Mô hình hàng tiêu dùng nghe có vẻ dễ dàng, nhưng xây dựng thương hiệu và đầu tư tiền bạc vào công nghệ và cơ sở hạ tầng để hoàn thiện đơn hàng, phục vụ hàng trăm nghìn thuê bao lại rất đắt đỏ, và đó là lý do Dubin và Levine phải chia sẻ miếng bánh Dollar Shave Club với rất nhiều nhà đầu tư bên ngoài. Vào tháng 10 năm 2013, Dollar Shave Club tuyên bố họ đã gọi được 12 triệu đô-la trong vòng gọi vốn series B, sau 9,8 triệu đô-la ở vòng series A và 1 triệu đô-la ở vòng hạt giống trước đó.⁶

Giống như Dollar Shave Club, Blacksocks cũng đang xây dựng thương hiệu. Ở châu Âu, thương hiệu Blacksocks ổn định hơn và đã đạt được một số giải thưởng chất lượng gồm giải thưởng của Kassensturz và Ktipp, các nhà xuất bản tương đương với tạp chí Consumer Reports ở Mỹ. Tôi đã trò chuyện với Lori Rosen, đối tác

quản lý của Blacksocks tại Mỹ và được nghe bà trình bày về chiến lược tiếp thị của hãng. “Chúng tôi dùng chất lượng và sự tiện lợi để thuyết phục khách hàng,” Rosen nói. “Tất cả chúng tôi có chất lượng cao và được sản xuất tại Italia.”

Khi nhắc đến lĩnh vực hàng tiêu dùng, nếu bạn không xây dựng được một thương hiệu, sẽ không có trải nghiệm khách hàng tuyệt vời nhất nào hết. Không giống như các thuê bao của trang BirchBox.com thích thú với việc khám phá mẫu thử mỹ phẩm mới trong chiếc hộp nhận được mỗi tháng, việc mua sản phẩm tiêu dùng chẳng kéo theo niềm vui nào. Nó không giống như việc mua một chiếc ô tô mới khi bạn được ngồi vào chiếc ghế da xinh đẹp và hít hà mùi xe mới. Bạn đang mua các sản phẩm thiết yếu, và nếu bạn không định cung cấp trải nghiệm thương hiệu cho khách hàng, thì cách nhanh nhất và đỡ vất vả nhất sẽ luôn được ưu tiên.

Kiểm soát sản phẩm

Một phần quan trọng trong việc xây dựng thương hiệu là kiểm soát sản phẩm. Trong trường hợp của Dollar Shave Club, họ không sản xuất dao cạo. Thay vào đó, theo báo cáo của CBS MarketWatch, họ mua các loại dao cạo bốn lưỡi và sáu lưỡi của Dorco, một công ty của Hàn Quốc có chi nhánh ở San Diego, Mỹ.⁷

Bạn sẽ không thấy thương hiệu Dorco xuất hiện nổi bật trên chiếc hộp của Dollar Shave Club. Tại sao Dollar Shave Club không dám tiết lộ thông tin về nhà sản xuất dao cạo? Lý do nằm ở việc xây dựng thương hiệu. Nếu thấy Dollar Shave Club chỉ là một công ty trung gian chào bán một chiếc dao cạo mà khách hàng có thể mua ở chỗ khác, họ sẽ dễ quay sang các đối thủ có giá cả cạnh tranh hơn. Ngược lại, nếu muốn mua “The Lover’s Blade”, bạn chỉ có thể mua ở một nơi và phải đăng ký thuê bao để có được nó.

Amazon, Walmart và Target có lượng hàng hóa phong phú hơn và tốc độ chuyển phát nhanh hơn hầu hết các công ty khác. Vì các trang bán hàng trực tuyến chủ yếu bán hàng tiêu dùng theo dạng thuê bao, nên bạn cần cho khách hàng lý do để mua hàng của mình.

Chúng ta càng tin một sản phẩm nào đó độc đáo và đem lại trải nghiệm tốt hơn, thì nhà cung cấp càng tự do ra giá cho nó. Đó là lý do một số người sẵn sàng trả gấp đôi tiền cho một chiếc áo phông có in dấu ngoắc phẩy của NIKE so với một sản phẩm tương đương. Họ làm như vậy bởi họ đã “phải lòng” thương hiệu đó và tin rằng việc lựa chọn áo phông ít nhiều nói lên con người họ. Chẳng phải đó cũng là lý do chúng ta mua Coca Cola ngoài cửa hàng dù các loại nước uống có gas cùng loại có giá chỉ bằng một nửa sao?

Để một mô hình thuê bao hàng tiêu dùng phát huy hiệu quả lâu dài, ngoài giá cả và sự đa dạng sản phẩm, bạn cần phải có thứ gì đó khác biệt để cạnh tranh với các đối thủ lớn.

MÔ HÌNH HÀNG TIÊU DÙNG HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình hàng tiêu dùng nếu bạn có:

- Thứ gì đó mà khách hàng thường dùng hết.
- Thứ gì đó mà khách hàng thường khó chịu mỗi khi phải bổ sung thêm và không mấy vui vẻ trong quá trình này.

Người trong cuộc nói gì:

- Để cạnh tranh với Amazon (và các nhà bán lẻ trực tuyến lớn khác), bạn cần tạo thương hiệu cho sản phẩm của riêng mình. Hãy tự đặt tên cho sản phẩm dù bạn mua nó từ một nhà cung ứng.
- Cung cấp những trải nghiệm khiến khách hàng yêu thích thương hiệu của bạn. Khi các nhà bán lẻ trực tuyến lớn có thể chiến thắng về giá cả, tốc độ chuyển phát và sự đa dạng sản phẩm, bạn cần cho khách hàng một lý do khác để chọn bạn.
- Hãy đảm bảo nguồn cung ứng đều đặn, nắm quyền kiểm soát quá trình sản xuất, hay khả năng tìm đủ nguồn cung khi cần.
- Đừng xem nhẹ những thách thức trong khâu logistics để đưa một sản phẩm hay dịch vụ đến tận tay hàng nghìn thuê bao.

Chương 8 Mô hình chiếc hộp bất ngờ

Hình thức thương mại điện tử dạng thuê bao thứ hai mà các công ty nên tận dụng là mô hình chiếc hộp bất ngờ. Mô hình này liên quan đến việc chuyển phát một gói hàng gồm nhiều mặt hàng được lựa chọn cẩn thận tới khách hàng thuê bao mỗi tháng. Đúng như tên gọi, sự thú vị một phần nằm ở việc khám phá bộ sản phẩm mới hàng tháng. Chẳng hạn, nếu là người yêu thích các môn thể thao cần sức bền, bạn có thể đăng ký nhận một hộp JackedPack đựng đầy các loại gel năng lượng mới và thực phẩm bổ sung cho người tập thể hình mỗi tháng. Nếu cần thêm gia vị cho cuộc sống lúta đời, bạn có thể đăng ký tại SpicySubscriptions.com và nhận một hộp đồ chơi phòng the mỗi tháng. Nếu cần nâng cấp phong cách, bạn có thể đăng ký tại StitchFix để nhận năm bộ trang phục và trang sức mỗi tháng theo sở thích.

Những chiếc hộp này thường xoay quanh chủ đề mà người dùng yêu thích. Ngày nay, người ta rất “cuồng” chó cảnh. Theo trang TrendHunter.com, một trong những xu hướng phát triển nhanh nhất ở Mỹ là việc nhân hóa vật nuôi.¹ Giờ đây, vật nuôi được đối xử như một thành viên trong gia đình, một điều mà Henrik Werdelin, Carly Strife và Matt Meeker đang tận dụng triệt để tại BarkBox, công ty của họ.

Với phí thuê bao 20 đô-la/tháng, BarkBox sẽ gửi cho bạn một hộp thức ăn, đồ chơi và phụ kiện dành cho chó được nhà sản xuất lựa chọn. Công ty miêu tả thị trường mục tiêu của họ là “cha mẹ của chó”, chứ không chỉ đơn thuần là chủ chó. “Người chủ sở hữu chó cưng,” Matt Meeker, nhà đồng sáng lập MeetUp.com và BarkBox, nói. “Đối với người làm cha hay làm mẹ của chú chó, nó giống như một thành viên trong gia đình vậy.”²

Rõ ràng, trên thế giới có rất nhiều bậc “cha mẹ” của chó, bởi trong khoảng 2012-2013, BarkBox đã phát triển lớn gấp 10 lần. Đến tháng 4 năm 2014, công ty đạt gần 200.000 thuê bao, những người bỏ ra khoảng 20 đô-la/tháng cho chó cưng của họ.

BarkBox tuyên bố rõ ràng lời hứa của họ về chiếc hộp bất ngờ trên website: “Sản phẩm cho mỗi tháng đều được lựa chọn cẩn thận và mỗi vật phẩm đều khác biệt so với những thứ chúng tôi gửi trong chiếc hộp của tháng sau – sự đa dạng là gia vị của cuộc sống, chẳng phải vậy sao?”³

Người phụ trách tuyển chọn

Một phần chủ đạo trong giá trị mà các công ty thuê bao này cung cấp là sự tuyển chọn về mặt nội dung, điều đang ngày càng trở nên quan trọng khi Google đã khiến lựa chọn trở nên vô hạn. Ngày nay, hầu hết mọi sản phẩm đều có thể được tìm thấy trên Internet, nhưng không có gì đảm bảo rằng bạn đang mua sản phẩm chất lượng tốt từ nhà cung cấp uy tín. Trong trường hợp của BarkBox, chỉ ít một phần trong đề xuất giá trị họ đưa ra là họ sẽ lọc bớt các sản phẩm kém chất lượng không phù hợp với thú cưng của bạn. Tất cả thức ăn dành cho chó của họ đều đến từ các nhà cung cấp ở Mỹ hoặc Canada; không có sản phẩm nào chứa da sống hay được xử lý qua phóc-môn [*****](#).⁴

***** Hợp chất hữu cơ có trong thuốc trừ sâu, thuốc diệt côn trùng và gây độc hại đối với sức khỏe. (BTV)

Trước Google, sản phẩm thường được nhân viên mua hàng của các cửa hàng tạp hóa tuyển chọn. Họ phải cân nhắc hàng trăm sản phẩm mỗi năm và chỉ chọn ra vài sản phẩm tốt nhất cho khách hàng. Ngày nay, chúng ta không mua hàng ở các cửa hàng tạp hóa nhiều như trước, nhưng khách hàng vẫn muốn ai đó giúp họ thử các sản phẩm sẵn có để xem chúng có đạt chất lượng đúng như quảng cáo hay không.

Khi sự độc đáo là kẻ thù của tính sẵn có

Standard Cocoa là công ty khởi nghiệp có trụ sở tại thành phố New York do Jordana Kava và Bernard Klein thành lập vào năm 2012. Tận dụng mô hình chiếc hộp bất ngờ, mục tiêu của Standard Cocoa là kết nối những người yêu thích sô-cô-la với các nhà sản xuất.

Kava nảy ra ý tưởng về Standard Cocoa khi làm việc cho thương hiệu sô-cô-la nổi tiếng thế giới Godiva. Cô thấy rằng những người làm sô-cô-la thủ công gần như không có cơ hội cạnh tranh với những gã khổng lồ toàn cầu như Godiva và các thương hiệu lớn khác như Ghirardelli và Lindt, những công ty có hệ thống phân phối bán lẻ tại các cửa hàng tạp hóa và hiệu thuốc.

Kava quyết định ra mắt một dịch vụ thuê bao để bán những hộp sô-cô-la được lựa chọn kỹ càng từ các nhà sản xuất sô-cô-la thủ công trên khắp thế giới. Với mức phí 25 đô-la/tháng, Standard Cocoa sẽ gửi đến tận nhà bạn một chiếc hộp bánh kẹo mỗi tháng. Mỗi chiếc hộp của Standard Cocoa đều kèm theo bản mô tả lịch sử của một nhà sản xuất sô-cô-la thủ công để các thuê bao có thể tìm hiểu câu chuyện phía sau hậu trường sản xuất.

Khi tôi yêu cầu Kava mô tả phần khó khăn nhất trong việc điều hành doanh nghiệp thuê bao một năm tuổi của cô, tôi cứ nghĩ cô sẽ nói rằng tìm người đăng ký thuê bao là thách thức lớn nhất. Tuy nhiên, theo cô, phần khó khăn nhất là làm việc với những nhà sản xuất sô-cô-la để đáp ứng số lượng đơn hàng lớn.

Với hàng nghìn thuê bao, Kava có thể gặp khó khăn trong việc tìm ra những người làm sô-cô-la đặc biệt sẵn sàng bán giá sỉ cho Kava để mô hình kinh doanh của cô sinh lời. Những nhà sản xuất sô-cô-la thủ công nổi tiếng – hay hầu như bất cứ nhà sản xuất sản phẩm thủ công nào – đều không thích mở rộng quy mô để tăng lợi thế kinh tế. Một nhà sản xuất sô-cô-la thủ công nhỏ có thể phải phát huy tối đa khả năng sản xuất trong một tháng chỉ để phục vụ một đơn hàng từ Standard Cocoa.

Kava cố thuyết phục họ rằng sô-cô-la của công ty sẽ đến tay hàng nghìn khách hàng tiềm năng mới, nếu được xuất hiện nổi bật trên một hộp Standard Cocoa thì đó cũng là cơ hội tiếp thị đáng kể đối

với họ. Nhưng lập luận đó khó thuyết phục được những người làm việc ở một nơi trông giống như góc bếp của mẹ bạn chứ không phải một xưởng sản xuất của Lindt.

Để mô hình chiếc hộp bất ngờ phát huy hiệu quả, bạn cần một mạng lưới các nhà sản xuất lớn và đa dạng sẵn sàng giảm giá sâu cho đơn hàng của bạn và có khả năng hoàn thành đơn hàng. Không giống như Standard Cocoa, BarkBox cung cấp các sản phẩm độc đáo mỗi tháng, không nhất thiết phải là sản phẩm thủ công hay đặc biệt. Vì thế, họ có thể tự do đặt hàng với một nhà cung cấp lớn có khả năng đáp ứng 200.000 đơn vị hàng hóa trong một đơn hàng.

Con ngựa thành Troy

Trong thần thoại Hy Lạp, thành Troy là nơi tranh chấp giữa quân Hy Lạp và Trojan. Theo truyền thuyết, sau 10 năm bế tắc, quân Hy Lạp đã nghĩ ra một kế hoạch tài tình. Họ đóng một con ngựa gỗ lớn và giấu một đội quân tinh nhuệ bên trong. Quân Hy Lạp rời khỏi thành phố và giả vờ tháo lui. Cho rằng đã chiến thắng, quân Trojan kéo con ngựa vào trung tâm thành phố có tường thành bao quanh, coi nó như một chiến lợi phẩm. Đêm hôm đó, những binh lính ẩn nấp bên trong con ngựa lén ra ngoài và mở cổng thành cho toàn bộ quân Hy Lạp vừa kịp quay lại lúc nửa đêm. Quân Hy Lạp phục kích lính Trojan đang ngủ say và chiếm được hoàn toàn thành Troy.

Rất nhiều thuê bao dạng chiếc hộp bất ngờ là những con ngựa thành Troy. Họ cho bạn rất nhiều sản phẩm dùng thử khác nhau mỗi tháng với một mức phí ít ỏi, và nhắm tới mục tiêu lớn hơn được nguy trang dưới hình thức thuê bao là tạo ra một trang thương mại điện tử vững mạnh cho các sản phẩm của họ.

Hãy xem xét kỹ hơn trường hợp của Conscious Box. Với khoảng 20 đô-la/tháng, bạn có thể đăng ký nhận một chiếc hộp đựng các sản phẩm dùng thử hoàn toàn tự nhiên, không biến đổi gen như đồ ăn vặt, mỹ phẩm và các sản phẩm tẩy rửa không độc hại. 90% khách hàng của Conscious Box là phụ nữ, một nửa là các bà mẹ, và tất cả đều quan tâm sâu sắc đến việc khám phá sản phẩm tự nhiên.

Không giống như BarkBox, người đăng ký nhận được thực phẩm và đồ chơi với kích thước đầy đủ dành cho chó, Conscious Box tập trung cung cấp sản phẩm mẫu mà họ được lấy miễn phí từ các nhà cung cấp (thường có ngân sách dành riêng cho sản xuất mẫu thử). Nếu thấy thích thứ gì đó trong chiếc hộp Conscious Box hằng tháng, bạn sẽ được khuyến khích đánh giá về sản phẩm trên website của Conscious Box. Bạn được thưởng 10 điểm cho mỗi lần đánh giá sản phẩm và với mỗi 100 điểm thưởng, bạn sẽ được đổi ra 1 đô-la để dùng tại cửa hàng trực tuyến của Conscious Box. Khoảng 5%-20% người đăng ký Conscious Box đánh giá sản phẩm mà họ nhận được trong chiếc hộp mỗi tháng và tích trữ điểm số tại cửa hàng của Conscious Box.

Bạn không được trừ 1 đô-la vào phí thuê bao lần tới dù đã viết nhận xét về sản phẩm. Số điểm này chỉ được trừ khi bạn mua hàng từ cửa hàng trực tuyến, vì họ muốn bạn hình thành thói quen mua phiên bản cỡ lớn của sản phẩm mà bạn thích trong chiếc hộp dùng thử hằng tháng đó. Hệ thống đánh giá của Conscious Box là cách tuyệt vời để biến các thuê bao thành khách hàng trực tuyến.

Conscious Box ra đời năm 2012. Hai năm sau, họ đã có 30.000 thuê bao. Khi tôi nói chuyện với CEO Patrick Kelly, anh nói rằng mục tiêu đầu tiên của Conscious Box là xây dựng một cộng đồng thuê bao nền tảng, nhưng giờ đây, khi đã có số lượng thuê bao lớn, họ đang nỗ lực chuyển sang khuyến khích các thuê bao mua phiên bản cỡ lớn của những sản phẩm mẫu. Tính đến tháng 4 năm 2014, 10% doanh thu của Conscious Box đến từ các giao dịch mua phiên bản cỡ lớn của sản phẩm tại cửa hàng trực tuyến của họ.

Phúc lành (và tai họa) của dữ liệu

Dữ liệu trở thành một thứ vừa là phúc lành, vừa là tai họa cho các công ty như Conscious Box. Một mặt, nền tảng đánh giá tinh vi này đem lại cho Conscious Box và các nhà cung cấp vô số dữ liệu về khách hàng. Nhưng thách thức ở đây là một khi khách hàng dành thời gian chia sẻ nhu cầu của họ với bạn, họ trông đợi bạn sẽ dùng thông tin đó để cải thiện trải nghiệm thuê bao.

Chẳng hạn, nếu bạn nói với Conscious Box rằng bạn bị dị ứng với bột mì, chắc chắn bạn hy vọng họ sẽ không cho một thanh granola***** làm từ bột mì nguyên chất vào chiếc hộp hàng tháng của mình. Để giải quyết khó khăn này, Conscious Box đưa ra ba phiên bản của chiếc hộp: thông thường, không chứa gluten***** và dành cho người ăn chay. Phản hồi về tất cả dữ liệu khách hàng tạo ra một thách thức trong logistics và vận chuyển hàng hóa. Biết khách hàng muốn gì là một chuyện, nhưng đảm bảo bạn có đủ sản phẩm để chuyển những chiếc hộp đi đúng hạn lại là chuyện khác.

***** Một loại ngũ cốc ăn sáng. (BTV)

***** Một loại protein có trong bột mì, lúa mạch, được sử dụng như một chất làm đặc trong súp, bánh kẹo... Gluten là nguyên nhân gây bệnh celiac gây tác hại xấu cho cơ thể. (BTV)

Theo lời nhà sáng lập Amir Elaguizy, thách thức về logistics là một trong những lý do lớn nhất khiến các công ty chuyển sang những nền tảng thương mại điện tử dạng thuê bao như Cratejoy. Cratejoy đảm bảo thu tiền từ tất cả khách hàng vào một ngày, vì thế, bạn sẽ biết chính xác giá tiền sản phẩm đặt mua từ các nhà cung cấp. CrateJoy cũng giúp bạn định trước hạn chót để khách hàng đăng ký thay đổi tình trạng thuê bao, và điều này còn liên quan đến ngày chuyển phát những chiếc hộp rời khỏi trung tâm phân phối.

Khi đã có trong tay các thông tin về sở thích và vị trí địa lý của khách hàng, việc vận chuyển đơn hàng của những doanh nghiệp này có thể trở nên rất phức tạp – vì thế, bạn cần xử lý tốt khâu logistics, hoặc kết hợp với ai đó thành thạo việc này, để thành công.

MÔ HÌNH CHIẾC HỘP BẤT NGỜ HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình chiếc hộp bất ngờ nếu bạn có:

- Thị trường người tiêu dùng nhiệt tình và được định hình rõ.
- Mạng lưới các nhà sản xuất lớn và đa dạng, sẵn sàng giảm giá sâu cho đơn hàng của bạn và có khả năng hoàn thành đơn hàng đó.

- Khả năng xử lý được khâu hậu cần, tức là chuyển phát sản phẩm.
- Khát khao sử dụng hình thức thuê bao để thiết lập trang thương mại điện tử lớn hơn, theo phong cách “con ngựa thành Troy”.

Người trong cuộc nói gì:

- Lý do chủ yếu khiến mọi người đăng ký thuê bao là niềm vui khi khám phá thứ gì đó mới mẻ. Hãy nghĩ xem bạn sẽ làm gì để tiếp tục khiến các thuê bao bất ngờ qua các tháng.
- Đừng coi thường thách thức về mặt logistics và hoàn thiện đơn hàng. Càng thu được nhiều dữ liệu từ các thuê bao, họ càng hy vọng bạn sẽ mang đến những trải nghiệm phù hợp hơn bằng cách gửi cho họ các vật phẩm dựa trên sở thích của họ. Điều này khiến việc hoàn thành đơn hàng trở nên phức tạp hơn gấp bội.

Chương 9 Mô hình đơn giản hóa

Công nghệ lẽ ra phải làm cho cuộc sống của chúng ta đơn giản hơn – vậy thì tại sao tôi lại cảm thấy choáng ngợp như vậy?

Khi còn nhỏ, gia đình tôi có một chiếc tivi với mặt quay số trên đó. Tôi phải đi tới chỗ chiếc tivi để đổi từ kênh này sang kênh khác trong số 11 kênh. Không lâu sau, chiếc điều khiển từ xa ra đời – không cần phải đi tới tận nơi nữa, việc này thật tốt vì số lượng kênh lúc này đã tăng lên hơn 30.

Ngày nay, chúng ta vẫn có tivi nhưng nó phức tạp hơn nhiều. Chúng ta có hàng trăm kênh để lựa chọn, cộng với khả năng xem các chương trình truyền hình và phim trên Netflix, Hulu, iTunes... Và đó chỉ là nội dung. Phần cứng là một mớ hỗn độn những loa phóng thanh, loa siêu trầm, âm ly... Dư thừa quá mức.

Xe hơi từng có những núm điều khiển; giờ thì chúng có máy tính gắn luôn trên xe và bạn phải sử dụng thành thạo để làm bất cứ việc gì, từ tăng giảm điều hòa nhiệt độ cho đến mở cửa xe.

Khi là trẻ con, chúng ta thường đi chơi đến tối muộn. Bây giờ, con cái chúng ta có một danh sách dài vô tận những chương trình, lớp học cũng như hội nhóm với đủ bộ quy tắc, thủ tục, hướng dẫn và mẫu đơn xin nghỉ khác nhau. Giờ đây, các bậc cha mẹ cần phải có bằng thạc sĩ môn logistics chỉ để sắp xếp, phối hợp các hoạt động đưa đón con cái.

Ngày trước, bạn phải đến quầy thủ tục ở ngân hàng và giao dịch viên là người tương tác trực tiếp với hệ thống của ngân hàng. Với ngân hàng trực tuyến, chúng ta không cần mất công tới gặp giao dịch viên, nhưng đó lại là một hệ thống khác mà chúng ta cần phải học.

Hệ thống quá tải

Xét một cách riêng biệt, không có hệ thống nào quá phức tạp mà một người bình thường không thể sử dụng. Số lượng hệ thống hiện nay chúng ta phải sử dụng hằng ngày – cộng thêm một cuộc sống bị lập trình quá mức – mới chính là thứ khiến đầu óc của chúng ta quá tải. Khi điều đó xảy ra, chúng ta tìm cách thuê ai đó bên ngoài sắp xếp, lên kế hoạch và quản lý thời gian cho các công nghệ.

Nếu bạn cần thêm bằng chứng, hãy xem xét các ứng dụng giúp tăng năng suất lao động, được thiết kế để giúp chúng ta sắp xếp công việc. Ứng dụng “danh sách việc cần làm” có tên Any.do đã tăng vọt từ 550.000 người dùng trong năm 2012 lên 5 triệu người dùng vào năm 2013. Wunderlist, một ứng dụng quản lý “danh sách việc cần làm” khác cũng phát triển từ 1,5 triệu người dùng trong năm 2011 lên 5,5 triệu người dùng vào cuối năm 2013.¹

Các công ty công nghệ lớn đang bắt đầu bỏ ra những khoản tiền đáng kể để giúp mọi người sắp xếp cuộc sống và giảm căng thẳng. Vào mùa thu năm 2013, Apple mua lại Cue, một ứng dụng trợ lý cá nhân, với giá 40 triệu đô-la. Cũng vào năm 2013, DropBox trả 100 triệu đô-la để mua Mailbox, một ứng dụng quản lý hòm thư điện tử.

Phần cứng trong trí tuệ tập thể của chúng ta đang ngày càng quá tải một cách trầm trọng. Điều này làm nảy sinh mô hình thuê bao đơn giản hóa. Với mô hình đó, bạn đề nghị được xóa bỏ một công việc phải làm định kỳ ra khỏi danh sách công việc của khách hàng. Giống như tất cả các ví dụ mà tôi trình bày ở đây, mô hình đơn giản hóa không chỉ dành riêng cho các công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ có vốn đầu tư mạo hiểm. Hầu như bất cứ công ty nào phục vụ các khách hàng bận rộn đều có thể được hưởng lợi từ mô hình đơn giản hóa này – và khách hàng của bạn càng giàu có, nhu cầu đơn giản hóa của họ càng cấp bách.

Ngôi nhà ở dạng thuê bao

Hãy lấy Frank Islam và vợ anh, Debbie Driesman, làm ví dụ. Năm 2007, Islam bán QSS Group với mức giá theo báo cáo là 250 triệu

đô-la.² Islam và Driesman dùng một phần tiền này để xây một căn nhà kiểu Pháp rộng hơn 4.000m², trông như một lâu đài ở Potomac, Maryland, với 14 phòng ngủ, 24 phòng tắm, 1 rạp chiếu phim, 1 phòng tập thể dục và khoảng 60 chiếc đèn chùm.³

Do đó, ngôi nhà có một số lượng lớn bóng đèn phải thay, vì thế Islam và Driesman đăng ký chương trình thuê bao Hassle Free Homes Services (Dịch vụ nhà cửa không phiền toái). Đó là một mô hình thuê bao đơn giản hóa điển hình, trong đó, với một khoản phí cố định mỗi tháng, công ty sẽ quản lý các nhiệm vụ phải thực hiện đều đặn trong danh sách việc cần làm của chủ nhà.

Hassle Free Homes Services thu phí người đăng ký dựa trên kích cỡ ngôi nhà. Một ngôi nhà có 4 phòng ngủ thông thường có mức phí khoảng 350 đô-la/tháng. Các khách hàng thuê bao của chương trình này được chỉ định một kỹ thuật viên quản lý nhà trong một năm. Mỗi tháng, kỹ thuật viên đó sẽ kiểm tra 100 điểm trong bản kiểm tra để đảm bảo mọi thứ trong nhà bạn vẫn hoạt động trơn tru, từ pin của hệ thống báo cháy cho đến bộ lọc lò sưởi. Nếu cần thay thế thứ gì, kỹ thuật viên sẽ xử lý và chi phí cho các bộ phận thay thế nằm trong mức phí 350 đô-la.

Jim Vagonis ra mắt Hassle Free Homes Services ở Washington DC để giúp đơn giản hóa việc sở hữu nhà. Tôi hỏi Vagonis lý do khách hàng đăng ký chương trình này. “Chủ nhà muốn khi đi làm về chỉ việc gác chân lên và tận hưởng ngôi nhà mà không phải lo lắng về những công việc phải làm hằng ngày,” anh nói.

Về phần mình, Vagonis thích tính dễ dự đoán của mô hình thuê bao. Thông thường, các nhà thầu có một cuộc sống lên bổng xuống trầm với những giai đoạn làm việc 16 tiếng một ngày, sau đó là khoảng thời gian rỗi việc. Ngược lại, Hassle Free Homes Services có một bản hợp đồng kéo dài một năm với tỷ lệ gia hạn hơn 90%, vì thế Vagonis có thể dự đoán chính xác nhu cầu về lao động và lên kế hoạch cho công việc kinh doanh trong tương lai. “Ngay từ tháng 1, tôi đã có thể cho nhân viên biết tôi sẽ cần họ làm việc bao nhiêu giờ vào tháng 7,” Vagonis nói.

Bán thêm và bán chéo cho các thuê bao

Tương tự như rất nhiều mô hình thuê bao khác, việc liên lạc thường xuyên với khách hàng thông qua gói thuê bao hàng tháng là cách tuyệt vời để bán thêm các sản phẩm đắt tiền hơn (up-sell) và bán chéo những sản phẩm khác (cross-sell) cho các thuê bao. Trong trường hợp của Hassle Free Homes Services, việc kiểm tra tại nhà hàng tháng được kèm theo các e-mail tóm tắt, báo cáo và nhắc nhở hữu ích về các công việc đã được làm và lên kế hoạch. Xét một cách tổng thể, Vagonis nói rằng tuần nào anh cũng liên lạc với khách hàng theo một cách nào đó.

Theo thời gian, tất cả việc liên lạc đó dần tạo nên sự thân mật, nghĩa là Hassle Free Homes Services nhanh chóng trở thành nguồn thông tin đáng tin cậy cho tất cả những thứ liên quan đến các ngôi nhà mà họ quản lý. Khi nhận các ngôi nhà lớn vượt mức dịch vụ thông thường, tức là hơn 100 mục cần kiểm tra mỗi tháng, Vagonis thường được đề nghị thực hiện công việc này với mức phí bổ sung cao hơn. Không giống như một nhà thầu thông thường cần nộp dự toán và đấu thầu với ba bên khác, Vagonis thường là người đấu giá duy nhất nhờ mối quan hệ tốt đẹp giữa anh và chủ nhà.

Ngày nay, một nửa doanh thu của Hassle Free Homes Services đến từ các hợp đồng thầu tổng thể, và ở hầu hết các dự án, Vagonis chẳng bao giờ phải giảm biên lợi nhuận để cạnh tranh với các nhà thầu khác.

Hãy đặt lệnh và quên nó đi

Mô hình đơn giản hóa hứa hẹn hai điều: Bạn không chỉ gạch bỏ một việc cần làm khỏi danh sách công việc của khách hàng mà còn nhắc nhở họ rằng công việc đó cần phải hoàn thành. Chúng ta cảm thấy choáng ngợp một phần vì danh sách công việc quá dài, nhưng phần khác là do phải cố nhớ tất cả các nhiệm vụ và trách nhiệm của mình. Việc ghi nhớ chiếm chỗ trong phần cứng của tâm trí, khiến chúng ta lo lắng và choáng ngợp.

Chúng ta đã xem xét Công ty Mosquito Squad có trụ sở tại Richmond, Virginia, được nhắc đến trong Chương 2. Họ hứa sẽ đuổi côn trùng khỏi sân nhà bạn bằng cách sử dụng một hóa chất độc quyền được Cơ quan Bảo vệ Môi trường chấp thuận để xịt ở sân sau thường xuyên.

Thay vì phải gọi họ khi cần, Mosquito Squad vận hành trên cơ sở thuê bao. Giờ đây, bạn không còn phải nhớ mua nến hương sả ở cửa hàng gia dụng mỗi khi tổ chức tiệc tối trong vườn nhà. Khi ký hợp đồng hàng năm với Mosquito Squad, không gian sân sau nhà bạn sẽ được bảo vệ. Cuộc sống của bạn và các chủ cơ sở nhượng quyền thuộc Mosquito Squad đều trở nên đơn giản hơn. Họ sẽ gia hạn hợp đồng cho bạn với mức phí phải chăng.

Một cơ sở nhượng quyền điển hình của Mosquito Squad có doanh thu hàng năm chưa tới 500.000 đô-la. Những công ty dịch vụ cá biệt nhỏ thường tồn tại lay lắt, luôn lo lắng không biết tháng sau doanh thu của họ sẽ đến từ đâu. Ngược lại, một cơ sở nhượng quyền điển hình của Mosquito Squad đã biết 73% doanh thu của năm sau đến từ nguồn nào bằng cách tự động gia hạn hợp đồng của năm nay. Nền tảng doanh thu định kỳ là lý do chính khiến những công ty nhỏ này đạt được biên lợi nhuận 20%-30% trước thuế.

Cách làm này hiệu quả trong rất nhiều ngành. Thay vì phải nhớ gọi điện, một công ty cắt cỏ chuyên nghiệp sẽ biết khách hàng của họ cần cắt cỏ mỗi tuần một lần nên đã thiết lập hợp đồng định kỳ. Cỏ được cắt và bạn không còn phải nghĩ đến nhiệm vụ này. Tương tự, một công ty vệ sinh bể bơi không cần phải chờ khách hàng hoảng hốt tới cửa hiệu vì nước trong bể của anh ta chuyển sang màu xanh do quên tái cân bằng các chất hóa học. Thay vào đó, họ sẽ thiết lập một dịch vụ thuê bao bảo trì hàng năm cho khách hàng, bao gồm mở lại bể bơi (sau một thời gian không sử dụng), vệ sinh định kỳ, cân bằng chất hóa học trong suốt mùa hè và đóng bể vào mùa thu, tất cả đều nằm trong một gói thuê bao thường niên.

Đề xuất giá trị “đặt lệnh và quên nó đi” có giá trị vô cùng to lớn. Bạn có được nguồn doanh thu định kỳ và công việc ổn định, còn khách hàng loại bỏ được một việc phải nhớ và làm.

MÔ HÌNH ĐƠN GIẢN HÓA HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình đơn giản hóa nếu bạn có:

- Dịch vụ mà khách hàng thường xuyên cần.
- Khả năng bán cho các khách hàng bận rộn và giàu có.
- Công ty dịch vụ chuyên biệt như chăm sóc lông cho vật nuôi, mát-xa, dạy phụ đạo, lau cửa sổ, vệ sinh thảm, kế toán...

Người trong cuộc nói gì:

- Hãy khám phá mô hình đơn giản hóa bằng cách phỏng vấn khách hàng mục tiêu. Yêu cầu người đó mô tả một ngày bình thường và cho bạn xem danh sách công việc của họ. Tự hỏi bản thân xem bạn có thể làm gì để loại bỏ một việc khỏi danh sách đó.
- Một phần trong đề xuất giá trị của mô hình đơn giản hóa là bạn sẽ nhớ làm một nhiệm vụ để khách hàng không cần làm việc đó nữa. Ví dụ, hãy nhớ lên lịch trình đều đặn để thực hiện nhiệm vụ đó. Nếu bạn nói rằng mình sẽ có mặt ở đó vào ngày thứ Ba của tuần thứ hai mỗi tháng, hãy làm đúng như vậy để khách hàng không phải bận khoăn khi nào bạn đến tiếp và được nghỉ ngơi thư giãn.
- Hợp đồng dịch vụ thường xuyên là nền tảng cho việc bán chéo và bán thêm những sản phẩm đắt tiền hơn. Việc thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến hợp đồng dịch vụ chính là cách căn bản để nhận ra bạn còn có thể cung cấp gì cho khách hàng. Bạn không cần phải nhồi nhét mọi dịch vụ của mình vào một hợp đồng; chỉ cần chọn ra những dịch vụ mà khách hàng thường xuyên cần đến và nó phải đóng vai trò là nền tảng nhằm đảm bảo bạn là người đầu tiên họ nghĩ đến cho các công việc khác.

Chương 10 Mô hình mạng lưới

Một trong những mô hình kinh doanh thuê bao đầu tiên ra đời vào ngày 28 tháng 1 năm 1878 tại thành phố New Haven, Connecticut.¹ Điện thoại vừa mới được phát minh, và đã có 21 người đăng ký trả phí 1,50 đô-la/tháng để được sử dụng một đường dây điện thoại. Ba tuần sau, dịch vụ mới này đã có 50 người đăng ký và cuốn danh bạ đầu tiên trên thế giới được xuất bản. Hầu hết các số điện thoại trong danh sách là của các bác sĩ hoặc viên chức tại các cơ quan công quyền trong thành phố như cảnh sát hay bưu điện. 11 hộ dân cũng nằm trong danh sách, bốn trong số đó là nhân viên của công ty điện thoại.

Để một cá nhân xây dựng một mạng lưới điện thoại kết nối tất cả bạn bè và người thân là điều không thể. Nhưng nếu số người tham gia trong thành phố đủ đông và mỗi người bỏ ra một vài đô-la mỗi tháng, công ty điện thoại sẽ có đủ tiền để chạy đường dây và xây dựng mạng lưới. Kể từ đó, các công ty đã sử dụng mô hình mạng lưới để cung cấp quyền truy cập một phần vào các cơ sở hạ tầng đất đỏ.

Không giống như mô hình câu lạc bộ kín, tính đặc biệt của mô hình mạng lưới nằm ở lợi ích của việc thuê bao tăng lên khi số người đăng ký tăng lên. Nếu sống ở New Haven vào tháng 1 năm 1878, bạn chỉ có thể liên lạc bằng điện thoại với một vài bác sĩ, cảnh sát trưởng và bưu điện. Vào những năm 1960, hầu hết mọi gia đình ở New Haven đều có điện thoại và được liệt kê trong danh bạ. Họ đều được hưởng lợi khi trở thành một phần của mạng lưới sẽ tăng lên theo hàm số mũ.

Tiếp thị thông qua người dùng

Mô hình mạng lưới đặc biệt ở chỗ người dùng muốn quảng cáo cho dịch vụ thuê bao, vì càng nhiều người đăng ký thì càng tốt hơn cho tất cả mọi người.

Với 1 đô-la/năm, người dùng WhatsApp có thể gửi vô số tin nhắn miễn phí, bởi thay vì gửi tin nhắn thông qua mạng lưới của một nhà mạng di động, WhatsApp gửi tin nhắn qua Internet.

Tải xong ứng dụng WhatsApp về điện thoại, bạn có thể gửi những tin nhắn miễn phí tới bất kỳ người dùng WhatsApp nào trong danh bạ. Chiến thuật này rất hiệu quả và nền tảng người dùng của họ tăng trưởng rất mạnh mẽ. Đến đầu năm 2014, người dùng WhatsApp đã chia sẻ nhiều hình hơn số hình được đăng lên Facebook và có lượng người dùng đông gấp đôi Twitter. WhatsApp có thêm 1 triệu người dùng mới mỗi ngày, và Facebook đã quyết định mua lại công ty này với giá 19 tỷ đô-la.

WhatsApp có mô hình thuê bao mạng lưới, nơi giá trị của việc thuê bao sẽ tăng lên khi có nhiều người cùng đăng ký. Hơn nữa, thuê bao của bạn đóng vai trò là nhà tiếp thị miễn phí. Do người dùng WhatsApp tiết kiệm được chi phí gửi tin nhắn, nên họ thường khuyến khích bạn bè đăng ký. Vào thời điểm cuộc mua bán khổng lồ diễn ra, WhatsApp chẳng cần nhân viên tiếp thị nào.²

Được thúc đẩy bởi mật độ người dùng

Tương tự như WhatsApp, Zipcar có các khách hàng thuê bao nhiệt tình, luôn chủ động quảng cáo dịch vụ tới bạn bè của họ. Tuy nhiên, con đường trở thành một công ty thuê bao mô hình mạng lưới của họ gặp ghèn hơn một chút.

Zipcar được Robin Chase và Antje Danielson sáng lập vào năm 1999. Khi đó, Danielson vừa trở về từ một chuyến đi tới Berlin, nơi cô rất ấn tượng với hình thức chia sẻ xe mà người Đức và Thụy Sĩ áp dụng. Họ quyết định mang mô hình chia sẻ xe này về Bắc Mỹ.

Mô hình này rất đơn giản. Bạn chỉ cần trả một khoản phí khoảng 50 đô-la/tháng để được sử dụng một chiếc xe cho thuê của Zipcar. Sau đó, bạn sẽ trả phí tính theo số giờ hoặc số ngày sử dụng xe.

Đến tháng 6 năm 2000, Chase và Danielson đã gọi được 50.000 đô-la từ một nhà đầu tư thiên thần và cho thuê 12 chiếc xe đầu tiên ở

Boston.³ Họ nhanh chóng mở rộng kinh doanh, thu hút thêm nhiều nhà đầu tư và đến cuối năm 2002, Zipcar đã có 6.000 thuê bao ở Boston, New York và Washington, D.C.

Nhưng mọi thứ không phải lúc nào cũng thuận lợi đối với họ. Zipcar bị thất thoát tiền mặt. Khi Chase không thể hoàn thành nhiệm vụ trong một vòng gọi vốn mong đợi, Ban Giám đốc đã thay doanh nhân công nghệ Scott Griffith vào vị trí CEO của cô.⁴

Một trong những nước đi đầu tiên của Griffith trên cương vị CEO là chia những người từng cân nhắc sử dụng Zipcar nhưng rồi lại thôi thành các nhóm trọng tâm để tiến hành phỏng vấn nhóm. Các nhóm trọng tâm tiết lộ rằng lý do chính khiến những người quan tâm không trở thành thuê bao là do họ không thể tìm được chiếc xe nào của Zipcar mỗi khi cần.

Tại thời điểm đó, Zipcar dần trải quá mỏng, với thuê bao đăng ký ở khắp các thành phố mà họ hoạt động. Griffith nhận ra rằng, giống như mọi mô hình thuê bao mạng lưới, đề xuất giá trị của thuê bao sẽ tăng lên cùng mật độ thành viên. Càng nhiều người ở một khu vực đăng ký thì anh càng có thể cung cấp nhiều xe hơn và mọi người lại được hưởng lợi nhiều hơn. Nhưng đạt được mật độ dày đặc ở các thành phố lớn như Boston, Washington và New York là một nhiệm vụ khó khăn; theo tính toán của Griffith, anh cần 150-200 chiếc xe ở mỗi thành phố. Theo tính toán, anh cần tỷ lệ thành viên trên số xe là 40:1 để thu được lợi nhuận. Vì Zipcar đang hoạt động ở ba thành phố, anh ước tính họ phải có khoảng 18.000-24.000 thuê bao thì việc này mới có thể thực hiện được.

Thay vì tập trung vào con số lớn lao 18.000-24.000 thành viên, Griffith quyết định chia các thành phố thành những khu vực nhỏ hơn và phát triển mật độ ở từng khu vực một. Ví dụ, Zipcar chia Boston thành 12 khu vực địa lý khác nhau, sau đó tận dụng lợi thế của mỗi khu vực để thiết kế đội xe của khu vực đó. Ở khu vực Beacon Hill giàu có, Zipcar cung cấp các loại xe Volvos và BMW.⁵ Ở khu vực nghiêng về khu cánh tả của Cambridge, hầu hết xe được sử dụng là xe Prius hybrid [*****](#) của Toyota.

***** Loại xe có động cơ lai xăng và điện giúp tiết kiệm nhiên liệu.
(BTV)

Zipcar cũng chọn dàn xe phù hợp với thói quen sử dụng của các thuê bao trong khu vực đó. Người dùng ở khu Back Bay của Boston thường chạy xe đến Cape vào cuối tuần, vì thế Zipcar đảm bảo phương tiện của họ lớn hơn và tiện nghi hơn. Các thuê bao ở Harvard Square hầu hết là những sinh viên muốn có xe nhỏ để thực hiện các chuyến đi ngắn.

Một khi các đội xe đã được thiết kế phù hợp với dữ liệu thống kê của một khu vực nhất định, Zipcar sẽ tấn công chớp nhoáng khu vực đó bằng cách quảng cáo để thu hút thuê bao và gia tăng mật độ. Người dùng trong khu vực có trải nghiệm trực tiếp tích cực sẽ kể cho bạn bè. Zipcar sử dụng mô hình mật độ này để mở rộng công ty. Khi thành công ở các thị trường ban đầu, họ có thể vươn rộng hơn và gia tăng hơn nữa đề xuất giá trị cho các thành viên của Zipcar.

Ngày nay, thuê bao ở Boston không chỉ tìm được một chiếc xe trong chính khu phố của mình mà còn có thể dễ dàng tìm được một chiếc xe của Zipcar để đi lại sau khi nhảy lên tàu đến Baltimore hay lên máy bay sang Bristol, Anh Quốc.

Nhờ tận dụng mô hình mạng lưới, Griffith đã phát triển công ty đạt mức doanh thu hơn 100 triệu đô-la/năm và sở hữu 760.000 thuê bao, sau đó, Avis Budget Group đã mua lại Zipcar vào năm 2013 với giá 491 triệu đô-la.⁶

Tác động ngược của hiệu ứng mạng

Quảng cáo truyền miệng giúp bạn xây dựng doanh nghiệp sử dụng mô hình thuê bao mạng lưới có thể mang lại tác động ngược.

Hãy cùng xem xét sự phát triển vượt bậc và gần đây là tình trạng lao đao của World of Warcraft – một trò chơi điện tử kể về cuộc phiêu lưu trong thế giới thần tiên, được xếp vào thể loại Massively Multiplayer Online Role-Playing Game – MMORPG*****.

MMORPG có hàng nghìn người cùng lúc tham gia một trò chơi trong cùng một thế giới ảo và giao tiếp được với nhau.

***** Trò chơi nhập vai trực tuyến nhiều người chơi. (BTV)

Hầu hết nội dung trong trò chơi hướng đến việc các nhóm người chơi cùng nhau khám phá thế giới thần tiên có các loại quái vật nguy hiểm và vô số những kẻ quỷ quyệt. Cũng như mọi mô hình thuê bao mạng lưới khác, càng nhiều người tham gia, trò chơi càng vui.

Số lượng thuê bao của World of Warcraft nhảy vọt từ 1,5 triệu trong năm 2005 lên 12 triệu trong năm 2010, trước khi bắt đầu tuột dốc. Một số thuê bao cho rằng World of Warcraft không còn được như trước và không thể theo kịp các đối thủ cạnh tranh khác. Một lượng lớn người chơi đã bỏ đi; giữa quý I và quý II năm 2012, World of Warcraft mất hơn 1 triệu thuê bao. Chính những người dùng này trước đây đã khuyến khích bạn bè tham gia trò chơi, nhưng giờ họ lại khuyên mọi người bỏ World of Warcraft và chuyển sang các trò tương tự. Đến quý I năm 2014, World of Warcraft cuối cùng cũng ngừng “thất thoát” và bình ổn lại số lượng thuê bao bằng cách ra thông báo về những sản phẩm mới sẽ được phát hành trong trò chơi, nhưng điều tồi tệ cũng đã xảy ra rồi. World of Warcraft giờ giảm xuống chỉ còn 7,6 triệu thuê bao trên toàn thế giới.⁷

Nếu có ý định dựa vào một đội quân khách hàng để xây dựng doanh nghiệp thuê bao mô hình mạng lưới, hãy đảm bảo cơ chế lắng nghe để có thể nhanh chóng phản ứng trước những bất mãn của người dùng trước khi các thông tin truyền miệng vốn giúp bạn xây dựng mạng lưới trước đây bắt đầu quay ra chống lại bạn.

MÔ HÌNH MẠNG LƯỚI HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Cân nhắc mô hình mạng lưới nếu bạn có:

- Sản phẩm hoặc dịch vụ trong đó càng nhiều người tham gia thì tính thiết thực càng cao.

- Mô hình mạng lưới hiệu quả nhất khi bạn cung cấp một trải nghiệm đáng chú ý khiến mọi người cảm thấy cần phải chia sẻ với người khác. Nếu sản phẩm của bạn tốt hơn sản phẩm cạnh tranh chỉ 5%, đó có thể không phải là mô hình tốt nhất dành cho bạn.
- Khách hàng và khách hàng tiềm năng am hiểu công nghệ của bạn càng có mối quan hệ xã hội rộng rãi, mạng lưới càng phát triển nhanh.

Người trong cuộc nói gì:

- Bạn cần các thuê bao để xây dựng mạng lưới, nhưng bạn cũng cần một mạng lưới để thu hút thuê bao. Hãy tập trung các nguồn lực hữu hạn vào một nhóm nhỏ khách hàng được định rõ ban đầu – những người tiên phong sử dụng sản phẩm của bạn. Đừng quên phát triển mật độ trước khi chuyển sang thị trường tiếp theo.
- Mô hình mạng lưới phù hợp nhất với các công ty nhiều vốn hoặc những doanh nhân giỏi gọi vốn. Trong những năm đầu của Zipcar, doanh nghiệp luôn trong cảnh thiếu tiền. Để bắt đầu, Chase và Danielson đã kêu gọi vốn đầu tư thiên thần, và gọi được 4,7 triệu đô-la trong vòng gọi vốn thứ hai chỉ hai năm sau đó. Dưới sự dẫn dắt của Griffith, Zipcar kêu gọi được 25 triệu đô-la vào năm 2006 và 21 triệu đô-la nữa vào năm 2010.⁸ Tại WhatsApp, hai nhà sáng lập Jan Koum và Brian Acton cũng khởi nghiệp với 250.000 đô-la trong vòng đầu tư hạt giống năm 2009, sau đó, họ lại kêu gọi được 8 triệu đô-la vào năm 2011 và 50 triệu đô-la nữa vào mùa hè năm 2013.⁹
- Tin tốt là: Khi bạn đã xây dựng được mạng lưới, chi phí gia nhập thị trường cùng mạng lưới người dùng hạnh phúc – những người sẽ được hưởng lợi nếu quảng cáo cho bạn – sẽ trở thành tấm khiên bảo vệ bạn trước các đối thủ tiềm năng. Thông tin truyền miệng từ nền tảng người dùng nhiệt huyết sẽ là kim chỉ nam thúc đẩy tiềm lực tăng trưởng của bạn bằng cách cung cấp nghiên cứu thị trường miễn phí về các sản phẩm, tính năng và lợi ích mới mà họ muốn bạn cung cấp trong tương lai.

- Tin xấu là: Nếu các thuê bao chuyển từ hài lòng sang bất mãn, chính lực lượng mạnh mẽ đã giúp bạn phát triển doanh nghiệp thuê bao mô hình mạng lưới sẽ quay sang chống lại bạn.

Chương 11 Mô hình thanh toán đầu óc

Những người nuôi chó luôn lo lắng việc họ sẽ đánh mất chúng. Chỉ thoáng nghe mùi chồn hôi bay qua là những chú chó đã chạy được nửa dặm phố trước khi bạn kịp nhận ra sự biến mất của chúng.

Đó là khi Tagg xuất hiện. Tagg là dịch vụ theo dõi vật nuôi do Snaptracs, một công ty nhỏ thuộc tập đoàn viễn thông không dây khổng lồ Qualcomm thành lập, với 30.000 thuê bao tính đến mùa hè năm 2013.¹ Với Tagg, bạn có thể trông chừng những chú chó hay đi lang thang qua điện thoại di động. Đầu tiên, bạn mua vòng cổ cho chó từ một nhà bán lẻ như Verizon Wireless hoặc Best Buy. Sau đó, bạn thiết lập dịch vụ giám sát với giá 7,95 đô-la/tháng. Nếu chú chó bỏ đi khỏi một vị trí nhất định (mà bạn đã định trước cho nó), bạn sẽ nhận được cảnh báo trên điện thoại di động.

Tagg là một ví dụ về mô hình thanh toán đầu óc, trong đó bạn sẽ đảm bảo giúp khách hàng tránh được thứ gì đó mà họ không bao giờ muốn gặp phải. Bạn ở đó để giúp đỡ khách hàng khi họ cần, nhưng hãy tránh ra chỗ khác khi họ không cần. Bạn kiếm tiền từ việc thu phí thường niên cao hơn chi phí bạn phải bỏ ra để triển khai dịch vụ khi khách hàng gọi tới. Bạn cũng có thể gia tăng lợi nhuận bằng cách dùng số tiền mà khách hàng trả để đầu tư trước khi họ cần đến dịch vụ của bạn.

Liệu nó có hiệu quả đối với ngành của bạn không?

Nếu bán thứ gì đó mà mọi người quan tâm, bạn có thể cân nhắc mô hình thuê bao thanh toán đầu óc cho doanh nghiệp của mình.

Khi đăng ký với một công ty an ninh nhà ở như ADT, bạn chỉ phải trả vài đô-la một tháng để đổi lại cảm giác thanh toán đầu óc khi biết rằng nếu bạn cần họ, họ sẽ có mặt.

Nếu muốn giám sát chiếc xe hơi của mình và được thông báo vị trí của chiếc xe trong trường hợp bị trộm cắp, bạn có thể đăng ký thuê bao với LoJack Stolen Vehicle Recovery System (Hệ thống tìm lại phương tiện bị đánh cắp LoJack).

Mọi người cũng quan tâm đến máy tính xách tay, vì thế với 39,99 đô-la/năm, LoJack sẽ để ý chiếc MacBook thay bạn nếu bạn đăng ký dịch vụ LoJack for Laptops (LoJack dành cho máy tính xách tay). Thông qua việc hợp tác với Absolute Software, LoJack sẽ theo dõi máy tính xách tay của bạn để bạn có thể xác định vị trí của nó.

Không chỉ có dịch vụ giám sát đồ vật, LoJack còn bán cả dịch vụ giám sát con người. Nếu cha bạn bị bệnh Alzheimer, chỉ với 30 đô-la/tháng, bạn có thể kết nối ông ấy với dịch vụ SafetyNet by LoJack (Hệ thống lưới an toàn của LoJack), và họ sẽ giám sát vị trí của cha bạn thông qua một chiếc vòng đeo tay có định vị GPS nếu ông ấy đi lạc.

Thách thức của mô hình thanh toán đầu óc là dự đoán tần suất khách hàng sẽ cần đến dịch vụ. Nếu dự đoán quá thấp, bạn sẽ phải bỏ ra chi phí cao hơn mức phí bạn thu được. Nếu dự đoán quá cao, bạn sẽ bị các công ty đối thủ cạnh tranh bằng cách cung cấp dịch vụ bảo hiểm cho khách hàng với mức phí thấp hơn hoặc họ sẽ chọn “tự bảo hiểm”, nghĩa là bỏ qua tất cả các dịch vụ bảo hiểm.

Một chút kiến thức về lịch sử có thể giúp bạn định giá cho sản phẩm. Nếu nhìn lại thời điểm cách đây một năm, bạn sẽ thấy một khách hàng thông thường gọi điện cho bạn bao nhiêu lần và bạn tốn bao nhiêu chi phí để đáp ứng dịch vụ mà người đó yêu cầu? Chẳng hạn, nếu bạn thu phí phụ trội cao hơn mức chi tiêu dự đoán để cung cấp dịch vụ, bạn sẽ nhận được tiền lời bảo hiểm (underwriting profit). Đó là khoản bạn kiếm được nhờ chấp nhận rủi ro nếu khách hàng gọi thường xuyên hơn dự kiến, nhưng bạn vẫn phải thực hiện nhiệm vụ như đã thỏa thuận.

Các doanh nghiệp cũng mua sự thanh toán đầu óc

Không chỉ người tiêu dùng cần mua sự thanh thản đầu óc, các doanh nghiệp cũng mua sự bảo vệ từ bảo hiểm và giám sát mà họ hy vọng sẽ không bao giờ cần đến.

Các công ty giám sát website như Site24x7.com sẽ chú ý đến website của bạn để đảm bảo nó luôn hoạt động bình thường. Nếu có vấn đề gì, bạn sẽ được thông báo ngay lập tức.

Trong trường hợp ai đó nói xấu công ty bạn trên Twitter, nhóm Radian6 sẽ thông báo cho bạn biết. Radian6 là công ty tiên phong trong ngành “quản lý và giám sát danh tiếng trên mạng” trước khi được Salesforce.com mua lại vào năm 2011.² Các công ty như Honda và Cisco sử dụng Radian6 nhằm nghe ngóng những cuộc hội thoại có liên quan tới thương hiệu của họ trên mạng xã hội để biết mọi người nói gì về họ, từ đó xây dựng câu chuyện dưới góc nhìn của họ khi những thông tin xấu lan truyền trên mạng.

Tương tự như các hình thức bảo hiểm khác, mô hình thuê bao thanh thản đầu óc kinh doanh cảm giác thư thái khi biết rằng nếu có tai họa xảy ra, bạn sẽ được trợ giúp. Mô hình này hiệu quả với cả người tiêu dùng lẫn doanh nghiệp, nhưng để áp dụng nó vào ngành của mình, bạn cần hiểu cách các công ty bảo hiểm kiếm tiền.

Sức lôi cuốn của “tiền thả nổi”

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng các công ty bảo hiểm chỉ kiếm tiền đơn giản bằng cách thu phí bảo hiểm cao hơn những gì họ bồi thường. Khoản tiền lời bảo hiểm này tuy rất quan trọng, nhưng lợi nhuận thực sự lại đến từ tiền thả nổi.

Tiền lời bảo hiểm là khoản tiền chênh lệch giữa phí bảo hiểm thu được và số tiền bảo hiểm chi trả, còn tiền thả nổi là khoản tiền bạn có được khi đầu tư số tiền mọi người trả phí bảo hiểm trước khi họ đòi bồi thường.

Warren Buffett đã mô tả cách ông dùng tiền thả nổi trong lá thư viết cho các cổ đông của Berkshire Hathaway vào năm 2009 như sau:

Tiền thả nổi của chúng ta đã tăng từ 16 triệu đô-la năm 1967, khi chúng ta mới bước chân vào lĩnh vực này, lên 62 tỷ đô-la vào cuối năm 2009. Ngoài ra, giờ đây, chúng ta còn kiếm được tiền lời bảo hiểm suốt bảy năm liên tục. Tôi tin rằng nhiều khả năng chúng ta sẽ tiếp tục thu được tiền lời bảo hiểm trong hầu hết (dù chắc chắn là không phải tất cả) các năm tiếp theo. Nếu làm được như vậy, chúng ta sẽ được sử dụng tiền thả nổi miễn phí, cũng giống như ai đó đưa cho chúng ta 62 tỷ đô-la để chúng ta đầu tư lấy lợi nhuận bỏ túi mà chẳng cần trả đồng lãi nào.³

Nghe hơi rắc rối quá mức cho doanh nghiệp của bạn đúng không? Không cần thiết phải như vậy. Hãy tưởng tượng, bạn chuyên lợp mái và quyết định cung cấp một dịch vụ thanh toán đầu óc. Với 20 đô-la/tháng, bạn sẽ đảm bảo rằng nếu mái nhà của khách hàng bị hư hỏng hay cần sửa chữa, bạn sẽ bỏ tiền túi ra sửa cho họ.

Sau một năm, nếu khách hàng không gọi lần nào, bạn sẽ thu được 240 đô-la (20 đô-la \times 12). Bạn có thể giữ 240 đô-la đó hoặc đem nó đi đầu tư. Các công ty bảo hiểm lớn sẽ đầu tư khoản thả nổi này vào thị trường chứng khoán, nhưng bạn có thể quyết định đầu tư 240 đô-la vào chính doanh nghiệp của mình và viết dòng quảng cáo mới lên chiếc xe tải của bạn.

Giả sử, việc đó tiếp tục diễn ra trong bốn năm tiếp theo: Bạn thu được 240 đô-la/năm và đầu tư vào doanh nghiệp của mình, trong khi khách hàng chẳng bao giờ đòi bảo hiểm. Bây giờ, bạn đã thu được 1.200 đô-la cả thảy. Trong năm thứ sáu, khách hàng của bạn gọi bạn đến sửa mái nhà sau khi nó bị một cơn bão làm hư hỏng. Bạn phải trả 800 đô-la để sửa chữa.

Khách hàng vui vẻ vì họ sửa được mái nhà mà không phải gọi dịch vụ sửa chữa đến và trả tiền. Bạn hài lòng vì vừa kiếm được một khoản tiền lời bảo hiểm trị giá 400 đô-la (1.200 đô-la – 800 đô-la). Nhưng lợi nhuận thực sự của bạn lớn hơn nhiều vì bạn có trong tay 1.200 đô-la của khách hàng – với lãi suất 0% – để đầu tư vào doanh nghiệp. Bạn đã mạo hiểm đảm bảo thay mái nhà cho khách hàng và cần được trả tiền cho khoản đặt cược đó. Bạn có thể phải chi 3.000

đô-la để sửa chữa, và như thế, bạn sẽ chịu lỗ 1.800 đô-la (1.200 đô-la – 3.000 đô-la).

Tính toán mức độ rủi ro là thách thức chủ yếu khi vận hành một công ty áp dụng mô hình thanh toán đầu óc. Các công ty bảo hiểm lớn sẽ thuê một nhóm chuyên gia tính toán bảo hiểm, những người sử dụng các mô hình thống kê để dự đoán khả năng đòi bồi thường của khách hàng. Bạn không cần phải khoa học đến mức ấy. Thay vào đó, hãy bắt đầu bằng cách xem xét 20 mái nhà bạn vừa lợp và tính toán số lần bạn sẽ phải gọi điện cho dịch vụ sửa chữa. Việc này sẽ giúp bạn dự đoán được mức độ rủi ro khi cam đoan với khách hàng.

Giả sử, bạn không phải là chuyên gia tính toán bảo hiểm và không có bằng Tiến sĩ Toán học của trường MIT^{*****}, có lẽ cách khôn ngoan nhất là thận trọng từng bước khi sử dụng mô hình thanh toán đầu óc. Bạn có thể hạn chế rủi ro theo một số cách sau:

***** Viện Công nghệ Massachusetts, trường đại học hàng đầu về công nghệ ở Mỹ. (BTV)

- Chỉ cung cấp dịch vụ thuê bao thanh toán đầu óc cho một nhóm nhỏ người mà bạn dự đoán được tần suất đòi tiền bồi thường.
- Giới hạn dịch vụ cung cấp. Trong ví dụ về sửa mái nhà, bạn có thể nhận bảo hiểm việc sửa chữa đến một mức chi phí nhất định cho những hư hại do một số lý do nhất định gây ra.
- Tái bảo hiểm rủi ro bằng cách mua một hợp đồng bảo hiểm cho chính bạn, dùng trong trường hợp bạn đột nhiên phải nhận quá nhiều yêu cầu bồi thường.

MÔ HÌNH THANH TOÁN ĐẦU ÓC HIỆU QUẢ NHẤT ĐỐI VỚI AI?

Hãy cân nhắc mô hình thanh toán đầu óc nếu bạn có:

- Thứ gì đó khó khăn, đắt đỏ hoặc không thể thay thế.
- Một doanh nghiệp có thể đáp ứng các yêu cầu bồi thường bằng cách tận dụng các tài sản sẵn có thay vì phải trả tiền cho nó. Chẳng hạn, trong ví dụ về sửa chữa mái nhà, bạn đã có đội

thợ, thang và xe tải phục vụ việc lợp mái, vì thế, bạn có thể tối thiểu hóa chi phí khi đáp ứng một yêu cầu bồi thường.

- Lịch sử các cuộc gọi sửa chữa của khách hàng sẽ giúp bạn dự đoán khả năng và tần suất yêu cầu bồi thường.

Người trong cuộc nói gì:

- Hãy giới hạn rủi ro. Phí bảo hiểm nhìn thì có vẻ như tiền từ trên trời rơi xuống, nhưng bạn cần đảm bảo mình có nguồn lực và cơ sở hạ tầng để làm tròn trách nhiệm khi khách hàng gọi tới.
- Mô hình thanh toán đầu óc khác với mô hình đơn giản hóa, trong đó bạn lập một hợp đồng cung cấp dịch vụ mang tính đề phòng cho khách hàng. Trong mô hình thanh toán đầu óc, bạn cung cấp một dịch vụ bảo hiểm để giúp khách hàng chỉ khi khách hàng cần đến nó.

Sử dụng chín mô hình thuê bao trong doanh nghiệp của bạn

Danh sách chín mô hình thuê bao của tôi rõ ràng là chưa đầy đủ. Rất có thể bạn sẽ tranh luận rằng còn nhiều mô hình khác mà tôi không đề cập hoặc còn nhiều công ty đáng được lấy làm ví dụ. Hơn nữa, khi thời gian trôi qua, tôi chắc chắn các mô hình mới mà chúng ta chưa từng gặp sẽ xuất hiện.

Tuy nhiên, tôi hy vọng rằng khi thấy số lượng mô hình thuê bao đa dạng như vậy, bạn có thể liệt kê vài phương hướng khả thi để thành lập doanh nghiệp thuê bao của riêng mình hoặc bổ sung một chút doanh thu định kỳ vào doanh nghiệp vốn có của bạn. Tôi hy vọng bạn đồng ý rằng các công ty phần mềm dựa trên nền tảng đám mây và những gã khổng lồ truyền thông là những người đi đầu trong lĩnh vực thuê bao, nhưng bạn cũng có thể tận dụng mô hình đó, dù bạn sở hữu một công ty luật, một quán cà phê hay một cơ sở chăm sóc người già, trẻ em.

Trong phần tiếp theo, hãy đào sâu vào công việc khó khăn này, tức là thực sự xây dựng một doanh nghiệp thuê bao.

Phần III xây dựng doanh nghiệp thuê bao của bạn

Rất nhiều doanh nghiệp truyền thống thành công hoàn toàn dựa trên cá tính của người chủ sở hữu. Khi doanh số bán hàng giảm, người chủ sẽ tận dụng mạng lưới của mình và đem khách hàng về. Khi một khách hàng không hài lòng, chính người chủ lại sử dụng tài ngoại giao để xoa dịu mọi thứ. Nhưng trong một doanh nghiệp thuê bao, bạn thường phải nhanh chóng chuyển từ việc xử lý vài khách hàng một lúc sang tung hứng một lượng lớn người thuê bao.

Tôi từng thành lập một vài doanh nghiệp. Tôi từng có một doanh nghiệp sản xuất chương trình radio, một công ty thiết kế, một công ty sự kiện, một công ty nghiên cứu định lượng và một công ty phần mềm. Tôi đang phát triển doanh nghiệp thuê bao thứ hai của mình và dù chúng khiến tôi hài lòng hơn những doanh nghiệp khác trên nhiều góc độ, các doanh nghiệp thuê bao cũng có thách thức lớn hơn ở rất nhiều khía cạnh.

Nếu nói một cách ẩn dụ, doanh nghiệp truyền thống yêu cầu nhiều sức mạnh cơ bắp hơn, doanh nghiệp thuê bao cần nhiều chất xám hơn.

Bất cứ quyết định nào bạn đưa ra đều cùng lúc tác động đến toàn bộ nền tảng thuê bao.

Chỉ một e-mail duy nhất gửi đi cũng có thể gây ra hiện tượng hủy thuê bao hàng loạt. Thay vì thu một vài hóa đơn, bạn phải nghĩ cách thu tiền từ hàng nghìn thẻ tín dụng của khách hàng tiềm năng mỗi tháng với ngày hết hạn và hạn mức tín dụng khác nhau. Tuy thu thập dữ liệu về khách hàng là điều tuyệt vời, nhưng doanh nghiệp thuê bao của bạn có thể thu về quá nhiều dữ liệu, và bạn phải biết tính toán xem đâu là thông tin quan trọng và đâu là thông tin gây

nhiều. Nó khá phức tạp và sẽ là bài toán thử thách dành cho trí thông minh của bạn.

Phần cuối này giúp bạn lĩnh hội nhanh chóng một số bài học khó khăn nhất mà tôi và rất nhiều nhà điều hành doanh nghiệp thuê bao khác mà tôi từng phỏng vấn đã học được về cách thiết lập và xây dựng dòng doanh thu dựa trên thuê bao.

Chương 12 Phép toán mới

Một trong những vấn đề khó khăn nhất của việc xây dựng doanh nghiệp thuê bao là bạn buộc phải học lại các kiến thức cơ bản nhất về cách đo lường sự phát triển của mình.

Theo truyền thống, có thể bạn đã đo lường doanh nghiệp của mình bằng cách sử dụng bảng báo cáo lãi lỗ, trong đó trình bày về số tiền bạn kiếm được sau khi đã trừ hết các phụ phí và chi phí sản xuất sản phẩm.

Trong một doanh nghiệp thuê bao, về cơ bản, thay vì bán một số lượng sản phẩm nhất định, bạn đang cho thuê quyền sử dụng sản phẩm hay dịch vụ trong một khoảng thời gian. Điều này có nghĩa là kế toán của bạn sẽ dần trải doanh thu có được từ một thuê bao ra suốt quãng thời gian mà hợp đồng giữa bạn và khách hàng đó có giá trị. Ngay khi bạn chuyển sang mô hình thuê bao, bảng báo cáo lãi lỗ của bạn trông sẽ rất xấu xí.

Hãy xem bảng báo cáo lãi lỗ của một công ty phần mềm điển hình đã thay đổi ra sao sau khi chuyển từ mô hình kinh doanh truyền thống sang mô hình kinh doanh thuê bao. Ở mô hình cũ, công ty phần mềm sẽ bán đứt cho khách hàng toàn bộ một sản phẩm. Khách hàng sẽ nhận được một chiếc hộp và vài chiếc đĩa CD hướng dẫn cài đặt mà họ sẽ phải giữ lại mãi. Nếu khách hàng trả 1.000 đô-la cho phần mềm, công ty bán nó sẽ có 1.000 đô-la xuất hiện trong phần thu nhập của bảng báo cáo lãi lỗ trong tháng mà họ bán được hàng.

Khi chuyển sang mô hình thuê bao, giờ đây, công ty cho phép khách hàng thuê phần mềm thay vì mua đứt nó. Giả sử, tiền thuê phần mềm đó là 99 đô-la/tháng. Bây giờ, khi bán được hàng, thay vì có 1.000 đô-la xuất hiện trong phần thu nhập, công ty chỉ được tính 99 đô-la trong tháng đầu tiên họ bán được hàng – chỉ 1/10 so với số tiền trong bảng báo cáo lãi lỗ khi sử dụng mô hình cũ.

Tất nhiên, lợi ích kinh tế của việc có 99 đô-la/tháng trong nhiều năm lớn hơn nhiều so với số tiền 1.000 đô-la nhận một lần, nhưng về mặt tâm lý, sự chuyển đổi sang mô hình thuê bao có thể làm tê liệt một công ty hay chủ sở hữu vốn đã quen nhìn thấy lợi nhuận cuối bảng báo cáo lãi lỗ hằng tháng.

Việc áp dụng thước đo cũ vào trò chơi mới là một yếu tố góp phần tạo nên thất bại trong lần đầu tiên tôi cố gắng áp dụng mô hình thuê bao công ty tư vấn của mình. Trước đó, chúng tôi đã xây dựng được một công ty tư vấn theo dự án, phục vụ các khách hàng lớn như Bank of America, IBM và Wells Fargo. Một dự án điển hình của chúng tôi sẽ thu về 50.000 đô-la phí tư vấn trong vòng vài tháng, Ví thể, trong báo cáo lãi lỗ, một dự án 50.000 đô-la sẽ được thanh toán làm hai lần, mỗi lần 25.000 đô-la, trong vòng hai tháng chúng tôi chạy dự án. Trong một tháng điển hình, lợi nhuận của chúng tôi ở vào khoảng 20-30% trước thuế.

Mệt mỏi và chán ngán trước cái vòng luẩn quẩn của hình thức kinh doanh bán/cung cấp dịch vụ, chúng tôi chuyển sang mô hình thuê bao. Thay vì làm dịch vụ tư vấn “lần nào trả tiền lần ấy”, chúng tôi quyết định cung cấp lời khuyên và kết quả nghiên cứu dựa trên hình thức thuê bao với mức phí khoảng 30.000 đô-la/năm. Khi chuyển đổi mô hình kinh doanh, bảng báo cáo lãi lỗ đang tốt đẹp của chúng tôi trở nên thật khủng khiếp. Theo GAAP^{*****}, một thuê bao được ghi nhận trong bảng báo cáo lãi lỗ dưới dạng các khoản trả nhiều lần đồng đều nhau trong khoảng thời hạn thuê bao. Vì thế, thay vì thấy 25.000 đô-la tiền khách hàng trả cho dự án trong tháng đầu tiên bán được hàng, mỗi tháng chúng tôi chỉ thấy có 2.500 đô-la trong tổng số phí thuê bao 30.000 đô-la/năm.

***** Các nguyên tắc kế toán được thừa nhận rộng rãi. (ND)

Chỉ qua một đêm, chúng tôi chuyển từ việc kiếm tiền sang mất một số tiền lớn. Tôi tự giải thích cho một tháng lỗ đó bằng cách lý luận rằng khi chuyển đổi mô hình kinh doanh, giai đoạn lỗ là chuyện bình thường. Sau tháng lỗ thứ hai, kế toán bắt đầu hỏi về thay đổi của chúng tôi và lý do chúng tôi tập trung vào một chiến lược rõ ràng là thất bại. Đến tháng lỗ thứ ba, tôi vẫn chìm trong trạng thái hoang

mang. Không cần biết đã bán được bao nhiêu thuê bao, bảng báo cáo của chúng tôi vẫn cho ra kết quả lỗ.

Đến tháng thứ tư, chúng tôi lại cung cấp dịch vụ tư vấn theo dự án để bảng báo cáo lãi lỗ trông khởi sắc trở lại. Trong vài tháng, chúng tôi chạy song song hai mô hình, vừa cung cấp dịch vụ tư vấn tùy ý khách hàng vừa bán thuê bao. Vì biết rằng có thể mua dịch vụ của chúng tôi theo từng lần riêng lẻ nên khách hàng trở nên ghẻ lạnh với mô hình thuê bao và cuối cùng, chúng tôi bỏ hẳn mô hình này. Cảm giác thật tuyệt khi nhìn những con số chuyển từ đỏ sang đen trong bảng báo cáo lãi lỗ. Nhưng tôi không hề biết rằng thứ đem lại cảm giác tuyệt vời cũng là sai lầm nghiêm trọng.

Điều tôi không nhận ra lúc đó là khi đóng cửa dịch vụ thuê bao, chúng tôi đã từ bỏ một chiến lược có thể biến mình trở thành một công ty giá trị. Không giống như công ty tư vấn dạng bán/cung cấp dịch vụ khác, dạng công ty gần như vô giá trị đối với người mua, chúng tôi khi đó đang xây dựng doanh thu định kỳ. Hơn nữa, nhờ thu trước khoản phí 30.000 đô-la nên dòng tiền của chúng tôi cũng ổn định. Chỉ là tôi không thể ngừng suy nghĩ về những thua lỗ trong bảng báo cáo lãi lỗ. Chúng tôi đã giật lùi một bước lớn trên con đường phát triển công ty, tất cả chỉ vì đã tôi quan tâm đến những con số không cần thiết.

Thước đo mới

Để đánh giá hoạt động tài chính của một doanh nghiệp thuê bao, bạn cần tập hợp số liệu thống kê hiệu quả hoạt động mới. Nền tảng doanh nghiệp thuê bao của bạn được xây dựng dựa trên MRR – doanh thu được liệt kê trong bảng báo cáo lãi lỗ hàng tháng của công ty. Khi một khách hàng đăng ký làm thành viên của một website với mức phí 99 đô-la/năm, công ty phải chia doanh thu này trong bảng báo cáo lãi lỗ thành MRR ở mức 8,25 đô-la (99 đô-la chia cho 12 tháng).

Số liệu tiếp theo bạn cần hiểu là Giá trị vòng đời của một thuê bao (Lifetime Value – LTV). LTV được tính bằng cách nhân MRR với số tháng khách hàng ở lại với bạn, trừ đi chi phí phục vụ họ trong suốt

quãng thời gian thuê bao. Để mọi thứ đơn giản, hãy tưởng tượng bạn không có quản lý khách hàng phục vụ thuê bao, vì thế chúng tôi coi chi phí phục vụ khách hàng bằng 0. Nếu một thuê bao trung bình ở lại với bạn 30 tháng thì LTV của một thuê bao là: $30 \times 8,25 \text{ đô-la} = 247,50 \text{ đô-la}$.

Điểm dữ liệu tiếp theo bạn cần để đánh giá tình trạng doanh nghiệp thuê bao của mình là chi phí bỏ ra để có được một khách hàng mới (Customer Acquisition Cost – CAC). Đây là số tiền bạn chi cho việc bán hàng và tiếp thị để có được một thuê bao mới. Nếu tổng chi phí chi cho bán hàng và tiếp thị của tháng trước là 2.000 đô-la và bạn có thêm 25 thuê bao mới, CAC của bạn sẽ là 80 đô-la trong khoảng thời gian đó (2.000 chia cho 25).

Con số CAC thực sự sẽ xuất hiện sau khi bạn đã “hái hết quả ở cành thấp”. Bạn bè, gia đình và các khách hàng tốt nhất rất có thể sẽ đăng ký dịch vụ thuê bao mới mà bạn cung cấp vì trung thành với bạn và muốn khuyến khích bạn trong công việc mới, vì thế, bạn cần trừ liệu giảm giá cho các thuê bao đầu tiên này. Để thực sự hiểu được CAC của mình, bạn cần biết con số này là bao nhiêu ở quy mô thực, nghĩa là những gì còn bền vững sau khi các thuê bao “vì tình cảm và trách nhiệm” đã đăng ký hết.

Ngưỡng khả thi

Khi biết giá trị của một thuê bao đối với công ty bạn và số tiền phải bỏ ra để có được thuê bao đó, bạn có thể bắt đầu dự đoán tính khả thi và hiệu suất của doanh nghiệp thuê bao. Đây cũng chính là công việc hàng ngày của David Skok.

Skok là thành viên hợp danh tại công ty đầu tư mạo hiểm Matrix Partners, nơi anh đánh giá tiềm năng đầu tư vào các doanh nghiệp thuê bao và cố vấn cho ban quản lý danh mục vốn đầu tư về các khoản đầu tư hiện tại như HubSpot.com, Digium, CloudBees, Enservio, GrabCAD, OpenSpan, SageCloud, Salsify và VideoIQ.

Không chỉ đầu tư vào các nhà khởi nghiệp; chính anh cũng là một nhà khởi nghiệp khi bản thân từng sáng lập bốn công ty – ba trong

số đó đã phát hành cổ phiếu trên sàn NASDAQ^{*****}. Skok còn viết For Entrepreneurs (Dành cho các doanh nhân khởi nghiệp), một trang blog nổi tiếng dành cho các doanh nhân khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ. Cũng trên blog này, lần đầu tiên anh công bố phương pháp quan trọng nhất thường dùng để đánh giá hiệu suất về dài hạn của một doanh nghiệp thuê bao:

***** National Association of Securities Dealers Automated Quotation System: Sàn giao dịch chứng khoán nổi tiếng ở Mỹ. (BTV)

LTV > 3 × CAC

Dựa trên kinh nghiệm điều hành các công ty và định giá hàng trăm công ty khác cho quỹ đầu tư mạo hiểm của mình, Skok phát hiện ra rằng để trở thành một doanh nghiệp thuê bao khả thi về mặt dài hạn, một công ty thuê bao cần có tỷ lệ LTV:CAC ở mức tối thiểu là 3:1. Anh đã chứng kiến một số doanh nghiệp thuê bao thành công nhất đạt tỷ lệ LTV:CAC lên tới 8:1.

Trở lại với ví dụ giả định của chúng ta về một website thành viên với LTV là 247,50 đô-la và CAC là 80 đô-la, họ đã đạt được tỷ lệ LTV:CAC ở mức nhìn hơn 3:1 một chút (247,50 đô-la chia cho 80). Theo đánh giá của Skok, đây là một mô hình kinh doanh khả thi.

Có thể có nhiều lý do khác nhau để bạn xây dựng mô hình thuê bao trong doanh nghiệp của mình. Bạn có thể cung cấp dịch vụ thuê bao như một thứ hàng bán lẻ để xây dựng mối quan hệ với khách hàng, và người này sẽ mua nhiều hàng của bạn hơn vì họ là một thuê bao. Bạn cũng có thể kiếm tiền từ các thuê bao thông qua quảng cáo hoặc xây dựng một sản phẩm thuê bao chỉ để thu thập dữ liệu về sở thích của khách hàng. Nhưng nếu mục tiêu của bạn là xây dựng một công ty thuê bao độc lập và có thể mở rộng về sau, hãy cố gắng để LTV của một thuê bao phải cao tối thiểu gấp ba lần chi phí để có được thuê bao đó. Chỉ khi đó, bạn mới biết đã đến lúc để tăng tốc hay chưa.

Tỷ lệ khách hàng rời bỏ

Người ta có thể cho rằng yếu tố quan trọng nhất đóng góp vào tính khả thi của doanh nghiệp thuê bao của bạn là tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Để tính tỷ lệ doanh thu giảm sút do khách hàng bỏ đi, hãy lấy tổng số MRR mất đi trong tháng chia cho MRR đầu tháng.

Chẳng hạn, bạn có 1.000 người đăng ký thuê bao và trả phí 500 đô-la/tháng. Giả sử trong một tháng, 18 khách hàng rời bỏ bạn. MRR của bạn là 500.000 đô-la ($500 \text{ đô-la} \times 1.000$) và MRR mất đi là $18 \times 500 \text{ đô-la} = 9.000 \text{ đô-la}$, vì thế tỷ lệ khách hàng rời bỏ của bạn tháng đó là 1,8% (9.000 đô-la chia cho 500.000 đô-la).

Bạn cũng có thể tính tỷ lệ khách hàng rời bỏ hàng tháng bằng cách lấy số khách hàng rời bỏ trong một tháng chia cho tổng số khách hàng bạn có trong tháng đó.

Có thể bạn muốn có một chuẩn mực để xác định xem đâu là tỷ lệ rời bỏ chấp nhận được, nhưng sự thật là nó biến động rất nhiều tùy thuộc vào loại hình kinh doanh thuê bao của bạn. Nếu sản phẩm hay dịch vụ của bạn là một thứ xa xỉ mà mọi người không quá cần đến nó, tỷ lệ khách hàng rời bỏ mỗi tháng có thể cao hơn rất nhiều so với khi bạn điều hành một công ty phần mềm dựa trên điện toán đám mây bán phần mềm kế toán chủ chốt cho các tập đoàn lớn.

Trên hết, tỷ lệ khách hàng rời bỏ khi đứng một mình không ý nghĩa bằng tỷ lệ khách hàng rời bỏ trong mối liên quan với chi phí để có khách hàng mới. Sử dụng công thức của Skok, bạn cần giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ xuống một điểm mà ở đó, trong suốt vòng đời của thuê bao, một khách hàng trung bình sẽ có giá trị cao hơn ít nhất ba lần chi phí để có một khách hàng mới.

Biên lợi nhuận

Một con số khác mà bạn cần cân nhắc là chi phí phục vụ mỗi thuê bao mới. Đây được coi là một phần trong chi phí tạo ra hàng hóa và nó luôn thay đổi dựa theo số lượng khách hàng mà bạn thu được. Đối với hầu hết các doanh nghiệp thuê bao, chi phí này bao gồm lương và chi phí cho những người bạn thuê để tiếp nhận các khách hàng mới và phục vụ họ theo thời gian.

HubSpot.com là một nền tảng phần mềm dùng để quản lý inbound marketing^{*****}. Nó cho phép người dùng xây dựng một website, lập một blog, quản lý các tài khoản mạng xã hội, tạo các chiến dịch tiếp thị qua e-mail và phân tích nó thông qua một bảng điều khiển. Nó giống như một nền tảng tiếp thị tất cả trong một cho các doanh nghiệp. Khách hàng điển hình của Hubspot là các công ty vừa đến nhỏ cần tạo dựng hình ảnh chuyên nghiệp trên mạng nhưng không có đủ tiền hoặc nguồn lực bên trong để thuê một nhóm thiết kế.

^{*****}. Cách tiếp thị tập trung tạo ra các nội dung giá trị phục vụ khách hàng. (ND)

Khi đăng ký dịch vụ của Hubspot cho trang web SellabilityScore.com, chúng tôi có rất nhiều việc phải làm. Chúng tôi phải nhập tất cả các logo và hình ảnh lên website, chọn một phông chữ tiêu chuẩn và tạo một loạt trang mẫu. Phải mất vài tuần và khoảng 20-30 cuộc gọi tới bộ phận hỗ trợ của HubSpot để hoàn thành công việc. Một cố vấn được chỉ định để giúp chúng tôi bắt đầu và một quản lý khách hàng hỗ trợ giải đáp thắc mắc. Quy trình này được gọi là “tiếp nhận” và việc thực hiện nó một cách đúng đắn có thể đem lại hiệu quả cao trong việc giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Đó là lý do các công ty như HubSpot đầu tư rất nhiều vào quá trình này.

Trong trường hợp của HubSpot, họ coi bộ phận hỗ trợ và tư vấn là một phần của Giá vốn hàng bán^{*****} (Cost of Goods Sold – COGS) và chi phí này chiếm khoảng 17% của MRR.¹ Như vậy, với mỗi 100 đô-la MRR, họ sẽ thu được lợi nhuận gộp là 83 đô-la sau khi trừ các chi phí tiếp nhận khách hàng mới.

^{*****} Giá trị phản ánh lượng hàng hóa đã bán được của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian. (BTV)

Các con số cộng dồn lại như thế nào?

Để hiểu rõ hơn về những từ viết tắt và các phép tính này liên quan với nhau như thế nào, chúng ta có thể xem xét kỹ hơn trường hợp của HubSpot. Vào quý I năm 2011, các con số của họ như sau:



Để bắt đầu tính tỷ lệ LTV: CAC của họ, bạn sẽ lấy MRR × biên lợi nhuận rồi chia cho tỷ lệ khách hàng rời bỏ. Dưới đây là phép toán:

$429 \text{ đô-la} \times 83\% (0.83) = 356,07 \text{ đô-la}$, chia cho $3,5\% (0,035) = 10.074 \text{ đô-la}$

Vào thời điểm quý I năm 2011, HubSpot đang gặp rắc rối. Tỷ lệ LTV:CAC thấp ở mức 1,67 (10.074 đô-la chia cho 6.025 đô-la).

Khi quan sát kỹ hơn, có thể thấy HubSpot phải đối mặt với rất nhiều vấn đề. Vì tính phức tạp của sản phẩm mà họ bán, HubSpot không thể dựa vào một website để thu hút mọi người đăng ký thuê bao. Họ cần nhân viên bán hàng gọi điện để giải thích đề xuất giá trị của mình. Vì chi phí thuê nhân viên bán hàng rất tốn kém nên CAC của họ khá cao. Họ cũng đang đánh mất 3,5% doanh thu định kỳ mỗi tháng, tức là gần một nửa doanh thu mỗi năm.

Trong năm 2011, đội ngũ HubSpot đã làm việc rất tích cực trên mọi phương diện của doanh nghiệp, từ nâng cao hiệu quả trong việc thu hút và chăm sóc khách hàng mới cho đến tập trung tìm kiếm các doanh nghiệp lớn hơn để chào bán sản phẩm. Đến quý I năm 2012, họ đã xoay chuyển được tình thế và đạt được mục tiêu quan trọng mà Skok đặt ra: Tỷ lệ LTV:CAC bằng 3:1.



Yếu tố nào đã thay đổi trong một năm để biến HubSpot từ một doanh nghiệp thuê bao không bền vững trở thành một doanh nghiệp thuê bao khả thi? Khi nhìn qua, kết quả quý I năm 2012 của họ trông khá giống với trước đó, với biên lợi nhuận gộp vẫn nằm ở khoảng trên 80%. CAC của họ vẫn ở mức trên 6.000 đô-la vào quý I năm 2012 – thậm chí còn cao hơn trước một chút. Nhưng cùng với CAC cao hơn chút đỉnh, MRR của họ cũng cao hơn trước khoảng 36%. Cải thiện đáng kể nhất chính là tỷ lệ khách hàng rời bỏ giảm gần một nửa, từ 3,5% xuống 2%, nhờ chăm sóc khách hàng mới tốt hơn và nhắm mục tiêu vào các doanh nghiệp lớn hơn, cùng nhiều

chiến thuật khác để giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ mà chúng ta sẽ bàn đến trong Chương 15.

Chọn kênh bán hàng phù hợp với mức độ phức tạp của sản phẩm/dịch vụ

Quyết định quan trọng cần đưa ra khi xây dựng mô hình thuê bao là kế hoạch thu hút thuê bao mới. Sản phẩm/dịch vụ càng phức tạp, bạn càng phải dựa vào nguồn lực con người để bán nó.

Dưới đây là danh sách các phương pháp bán hàng thường được các doanh nghiệp thuê bao từ đắt nhất đến rẻ nhất áp dụng:

1. Nhân viên bán hàng thực địa: Đây là những người trực tiếp đến gặp khách hàng. Hãy lấy Workday làm ví dụ. Doanh nghiệp này cung cấp phần mềm giúp các công ty lớn hợp nhất các chức năng tài chính và nhân sự (HR). Do có sản phẩm phức tạp và chu kỳ bán hàng lâu dài, nên nhân viên bán hàng của Workday thường đến gặp trực tiếp khách hàng và phải trải qua các chu kỳ bán hàng kéo dài suốt nhiều quý hay nhiều năm.
2. Nhân viên bán hàng qua điện thoại: Nhân viên làm việc với chu kỳ bán hàng ngắn hơn và có thể ít gắn kết hơn với các thuê bao. HubSpot bán một nền tảng inbound marketing khá phức tạp, chủ yếu phục vụ các công ty quy mô vừa và nhỏ thông qua đội ngũ bán hàng qua điện thoại; chu kỳ bán hàng điển hình của họ là vài tuần hoặc vài tháng.
3. Tự phục vụ: Các thuê bao không cần liên lạc trực tiếp với nhân viên bán hàng trong hệ thống này. Ancestry.com bán quyền truy cập vào tài liệu lưu trữ của họ và một phần mềm cây gia phả đơn giản mà không cần thuê nhân viên kinh doanh đi tiếp cận khách hàng. Thay vào đó, họ dựa vào các bài viết và video quảng cáo để giải thích sản phẩm/dịch vụ của mình.

Hãy tìm hiểu xem việc sử dụng kênh bán hàng tự phục vụ có chi phí thấp này tác động như thế nào đến tình hình kinh tế chung của doanh nghiệp. Ancestry.com trở thành công ty tư nhân vào năm

2013, nhưng hồi năm 2012, khi còn là một công ty đại chúng, họ vẫn được yêu cầu công bố tình hình tài chính, nhờ đó, chúng ta có cơ hội nghiên ngẫm các con số họ đưa ra.

Vào quý II năm 2012, một khách hàng của Ancestry.com trung bình mang lại 18,84 đô-la doanh thu định kỳ hằng tháng – chỉ bằng 1/30 MRR của một khách hàng của HubSpot cùng thời điểm.² Nhưng thay vì sử dụng một đội ngũ nhân viên bán hàng qua điện thoại khá tốn kém để bán một sản phẩm phức tạp như HubSpot, Ancestry.com sử dụng các video đơn giản để giải thích về sản phẩm của mình. Họ cung cấp cho người dùng 14 ngày dùng thử miễn phí, sau đó, tài khoản sẽ tự động chuyển thành thuê bao trả phí vào ngày thứ 15.

Đến quý II năm 2012, Ancestry.com đã làm tốt việc thu hút khách hàng tự phục vụ đến nỗi CAC của họ giảm xuống còn 81,49 đô-la. Tuy Ancestry.com có tỷ lệ khách hàng rời bỏ hằng tháng khá cao, ở mức 3,4%, nhưng bù lại, họ thu hút khách hàng mới vô cùng hiệu quả và tỷ lệ LTV:CAC lên tới 5,6. Dưới đây là các con số:



Thử nghiệm phi trực tuyến

Một đối thủ gián tiếp của HubSpot là Constant Contact. Họ cung cấp cho các doanh nghiệp nhỏ một nền tảng để giữ liên lạc với khách hàng thông qua tiếp thị bằng e-mail và phương tiện truyền thông xã hội.

Constant Contact vẫn luôn nỗ lực tối ưu hóa số liệu đo lường kể từ khi thành lập vào năm 1995. Vào tháng 1 năm 2014, họ thông báo doanh thu ở mức 285,4 triệu đô-la/năm. MRR tăng từ 100.000 đô-la vào năm 2002 lên đến gần 24 triệu đô-la vào năm 2014, nhưng CEO Gail Goodman lại gọi đó là “con dốc chết người dài và chậm chạp của SaaS”. Không có câu chuyện thành công sau một đêm nào ở đây cả, thực chất Constant Contact đã phải điều chỉnh hướng đi liên tục để tối ưu hóa các con số trong suốt gần hai thập kỷ.

Họ đã thử hầu như mọi chiến thuật tiếp thị, từ quảng cáo trên đài và tivi cho đến tối ưu hóa tìm kiếm (SEO), gửi thư trực tiếp hoặc cho nhân viên bán hàng đến các khu vực khác nhau để gõ cửa chào hàng.

Sau khi thử hàng trăm chiến dịch trong nhiều năm, một trong những chiến dịch thành công nhất của Constant Contact lại chẳng liên quan gì đến mạng Internet. Thay vì làm tất cả các công việc tiếp thị trực tuyến, họ tổ chức những hội thảo nhỏ miễn phí để dạy các chủ doanh nghiệp cách tiếp thị công ty của mình. Để mở rộng cách tiếp cận này, Constant Contact thuê một nhóm gồm 22 giám đốc phát triển khu vực, mỗi người quản lý một khu vực địa lý riêng. Các giám đốc này sẽ đến gặp những hiệp hội doanh nghiệp và thương mại địa phương để đề nghị tổ chức một buổi hội thảo cho các thành viên của họ.

Sau một thời gian cố gắng, một giám đốc phát triển khu vực tổ chức được 2-4 sự kiện một tuần. Mỗi hội thảo thường thu hút 40-60 người và một số lượng nhất định trong đó sẽ trở thành thuê bao của Constant Contact. Trong năm 2012, nhóm giám đốc phát triển khu vực đã tổ chức đào tạo cho 125.000 doanh nghiệp nhỏ. Giờ đây, cách tiếp cận thông qua hội thảo gặp mặt trực tiếp đã trở thành một trong các phương thức chủ chốt để Constant Contact thu hút các thuê bao mới. Có thể là hơi ngược đối với một doanh nghiệp chuyên về kết nối thông qua tiếp thị điện tử, nhưng họ đã giảm được CAC xuống 450 đô-la bằng cách tổ chức gặp mặt và nói chuyện trực tiếp với các thuê bao.

Dưới đây là các số liệu của Constant Contact trong năm 2012.³



Mosquito Squad vẫn dùng thư trực tiếp để tìm kiếm khách hàng. Trong một chiến dịch thư trực tiếp vào năm 2013, Mosquito Squad đã giảm được CAC xuống còn khoảng 93 đô-la. Xét theo các tiêu chuẩn đánh giá đặc trưng dành cho một cơ sở nhượng quyền của Mosquito Squad, chỉ số CAC thấp ở mức 93 đô-la sẽ cho tỷ lệ LTV:CAC nhảy vọt là 13:1.

Khi xây dựng doanh nghiệp thuê bao của mình, bạn sẽ cần nhiều hơn một bảng báo cáo lãi lỗ và phát triển một hệ thống thước đo mới để theo dõi tiến độ. Theo đó, tỷ lệ LTV:CAC là số liệu thống kê hiệu quả nhất, vì nó được tính toán từ các số liệu chủ chốt mà bạn muốn theo dõi. Nếu tỷ lệ LTV:CAC lớn hơn 3:1, có thể đó là lúc bạn nên tăng tốc. Nếu tỷ lệ này nhỏ hơn 3:1, có lẽ bạn nên đi chậm lại và hoàn thiện mô hình của mình cho đến khi đạt được mốc 3:1.

Dù tỷ lệ này là bao nhiêu, vẫn còn một thành phần quan trọng hơn mà bạn cần có để xây dựng doanh nghiệp thuê bao. Tiền đối với một doanh nghiệp thuê bao quan trọng như không khí đối với con người. Nếu không có tiền, dù các chỉ số khác tích cực đến đâu, doanh nghiệp của bạn vẫn sẽ chết. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ thảo luận về cách kiếm tiền để phát triển doanh nghiệp thuê bao.

Chương 13 **Cổ máy tiêu tiền và cổ máy kiếm tiền**

Nắm rõ tỷ lệ LTV:CAC giúp bạn hiểu được tính khả thi lâu dài của doanh nghiệp thuê bao trên lý thuyết. Tuy nhiên, tính khả thi trên lý thuyết và tính khả thi ngoài đời thực có sự khác biệt lớn nằm ở một thứ nhỏ bé được gọi là tiền.

Nếu chuyển từ việc bán sản phẩm với giá 1.000 đô-la sang cho thuê quyền tiếp cận sản phẩm với giá 99 đô-la/tháng, bạn có thể sẽ có LTV lớn hơn về lâu dài, nhưng trước mắt, bạn sẽ có ít tiền hơn hẳn. Thực chất, bạn sẽ phải mất 10 tháng trời mới thu được số tiền 1.000 đô-la mà bình thường bạn sẽ tự động có được khi bán sản phẩm theo cách cũ.

Khi kinh doanh theo hình thức thuê bao, bạn sẽ nhận được tiền dần dần theo thời gian. Trong hầu hết các trường hợp, MRR của bạn sẽ thấp hơn chi phí có được một khách hàng mới, nghĩa là bạn sẽ mất vài tháng để lấy lại số tiền đã chi để có được khách hàng đó. Càng phát triển nhanh chóng, bạn sẽ càng phải tiêu nhiều tiền để thu thập khách hàng mới, và đó là lý do tại sao số tháng bạn cần để bù lại chi phí dành cho thuê bao mới lại có ý nghĩa quan trọng.

Thời gian hoàn vốn CAC

Bessemer Venture Partners (BVP) là công ty đầu tư mạo hiểm tập trung vào các công ty phần mềm dạng thuê bao. Họ đã đầu tư vào các công ty thành công vượt trội như LinkedIn, DocuSign và LifeLock. BVP sử dụng khái niệm “Thời gian hoàn vốn CAC” để đánh giá cơ hội đầu tư và hiệu quả hoạt động của các công ty trong danh mục đầu tư. Theo thuật ngữ thường dùng, thời gian hoàn vốn CAC giúp bạn đo lường khoảng thời gian cần có nhằm thu hồi số vốn đã chi để có một khách hàng mới.

Thời gian hoàn vốn CAC = Chi phí bán hàng và Tiếp thị trong tháng

MRR mới được thêm vào trong tháng

Hãy lấy một ví dụ đơn giản. Chẳng hạn trong một tháng, bạn có thêm một khách hàng, người này trả cho bạn 100 đô-la/tháng. Nếu bạn chi 500 đô-la cho chi phí bán hàng và tiếp thị để kiếm được thêm 100 đô-la đó vào MRR, thì khoảng thời gian hoàn vốn CAC của bạn là 5 tháng (500 chia cho 100).

Trong trường hợp của BVP và hầu hết các nhà đầu tư chuyên nghiệp, họ còn cân nhắc cả biên lợi nhuận gộp của doanh nghiệp thuê bao. Chẳng hạn, biên lợi nhuận gộp của bạn ở mức 70% sau khi đã chi trả tất cả chi phí chăm sóc khách hàng mới và chi phí cứng liên quan đến việc bổ sung thuê bao mới.

Thời gian hoàn vốn CAC = Chi phí bán hàng và Tiếp thị trong tháng

MRR mới được thêm vào × Biên lợi nhuận

Sử dụng ví dụ bên trên, BVP sẽ tính được thời gian hoàn vốn CAC của bạn là khoảng 7 tháng: [500 chia cho (100 đô-la × 0,7)].

Thời gian hoàn vốn CAC chấp nhận được hay không tùy thuộc vào việc khách hàng của bạn ở lại bao lâu và bỏ ra bao nhiêu tiền cho bạn. BVP đã đề cập chi tiết về khái niệm này trong sách trắng [*****](#) của họ, Bessemer's Top 10 Laws of Cloud Computing (tạm dịch: 10 quy luật hàng đầu về điện toán đám mây của Bessemer):

***** Một bản báo cáo hoặc hướng dẫn của cơ quan có thẩm quyền với mục đích giúp người đọc hiểu về một vấn đề, giải quyết một vấn đề hoặc ra quyết định. (BTV)

Các doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ có tỷ lệ rời bỏ cao hơn, vì vậy mà có khoảng thời gian đóng tiền ngắn hơn, thời gian hoàn vốn CAC thường cần khoảng 6-18 tháng; còn các tập đoàn lớn có tỷ lệ bán cao và thời gian thuê bao dài hơn, thời gian hoàn vốn có thể lên

đến 24-36 tháng. Khoảng thời gian hoàn vốn CAC trên 36 tháng thường là dấu hiệu đáng lo ngại và có lẽ, bạn nên giảm tốc cho đến khi cải thiện được hiệu quả bán hàng, trong khi thời gian hoàn vốn dưới 6 tháng nghĩa là bạn nên đầu tư nhiều tiền hơn và cần phải tăng tốc ngay lập tức.”¹

Khái niệm thời gian hoàn vốn CAC có thể được mô tả dưới dạng hình ảnh. Đây là sáng kiến của Gordon Daugherty, Giám đốc Điều hành (COO) của Nimsoft, một công ty được CA Technologies mua lại với giá 350 triệu đô-la vào năm 2010, và giờ là đối tác kiêm nhà đầu tư thiên thần của công ty Capital Factory có trụ sở tại Austin. Daugherty lúc đó đang tìm kiếm một cách thức đơn giản để mô tả các tiêu chuẩn đo lường phù hợp với các nhân viên thông thường của Nimsoft và công ty chủ quản mới – CA Technologies. Đây là hình ảnh về việc hoàn vốn CAC:



Trục X là thời gian (thường có đơn vị tính theo tháng); trục Y thể hiện lợi nhuận gộp.

Quay lại với ví dụ trên, nếu bạn bỏ ra 500 đô-la để có thêm một khách hàng mới và kiếm được 70 đô-la lợi nhuận gộp trên mỗi khách hàng, khi đó bạn sẽ bị âm 430 đô-la trong tháng đầu tiên (500 đô-la trừ đi 70 đô-la). Trong tháng thứ hai, bạn đến gần hơn với mốc thời gian hoàn vốn CAC, bởi giờ đây, bạn đã thu được hai tháng MRR. Đến tháng thứ bảy, bạn sẽ thu hồi được toàn bộ vốn CAC (500 đô-la chia cho 70 đô-la). Trong tháng thứ tám, phần đậm hơn của biểu đồ thể hiện lợi nhuận tích lũy cho đến khi khách hàng hủy thuê bao.

Trong biểu đồ trang bên, bạn có thể thấy khi bạn có CAC ở mức cao, thể hiện bằng đường đứt đoạn bên dưới, khoảng thời gian hoàn vốn CAC sẽ dài hơn và trong trường hợp tỷ lệ khách hàng rời bỏ không đổi, LTV của bạn sẽ thấp hơn. Tương tự, khi có thêm nhiều khách hàng, bạn sẽ hòa vốn nhanh hơn, đạt LTV cao hơn, như được mô tả bằng đường đứt đoạn bên trên:

Ba lựa chọn để có vốn phát triển

Vì MRR trên mỗi khách hàng của bạn gần như chắc chắn thấp hơn CAC rất nhiều, nên bạn sẽ cần tiền để phát triển doanh nghiệp thuê bao của mình. Đa số doanh nghiệp thuê bao thành công đều cần đầu tư lớn vào các hệ thống và xây dựng thương hiệu ngay từ đầu, và đó là lý do rất nhiều doanh nghiệp phải vươn ra ngoài và kêu gọi vốn. Theo kinh nghiệm của tôi, bạn có ba lựa chọn cơ bản để tìm ra nguồn vốn phát triển doanh nghiệp thuê bao của mình.

Nguồn tiền thứ nhất: Lấy chỗ nọ bù chỗ kia

Bạn có thể sử dụng tiền từ các nguồn không định kỳ của doanh nghiệp để xây dựng dịch vụ/sản phẩm thuê bao. Với mô hình này, bạn sẽ lấy lợi nhuận từ việc kinh doanh truyền thống và thay vì đút túi, bạn lại tái đầu tư vào xây dựng dịch vụ/sản phẩm thuê bao. Thời gian theo đuổi chiến lược này thường dài hơn so với tổ chức một vòng gọi vốn hạt giống để kiếm khoản tiền bầy con số từ các nhà đầu tư bên ngoài, nhưng bạn có thể kiểm soát được sản phẩm và phát triển nó từ từ.

Jason Fried và David Heinemeier Hansson sử dụng chiến lược dòng tiền này để xây dựng 37signals, công ty sau đó được đổi tên thành Basecamp vào năm 2014. Basecamp ban đầu là một công ty thiết kế web theo dự án phục vụ các công ty lớn. Họ sử dụng tiền từ các dự án website “dùng lần nào trả tiền lần ấy” nhưng có quy mô lớn và lợi nhuận cao để có vốn phát triển Basecamp. Mỗi người dùng sẽ đăng ký thuê bao Basecamp với giá 20 đô-la/tháng. Sau một năm phát triển dịch vụ thiết kế web song song với mô hình thuê bao, Basecamp đã kiếm đủ doanh thu định kỳ từ các thuê bao để có thể nói không với các dự án thiết kế web mới. Ngày nay, họ hoạt động hoàn toàn dựa trên cơ chế thuê bao.

FreshBooks.com cũng sử dụng chiến lược này để trở thành giải pháp kế toán đám mây hàng đầu ở dạng thuê bao, được thiết kế

cho các chủ doanh nghiệp nhỏ ở Bắc Mỹ. Đến nay, sản phẩm của công ty đã đạt trên 5 triệu người sử dụng.

Mike McDerment đã phát triển thế hệ đầu tiên của FreshBooks.com trong khi vẫn điều hành một phòng thiết kế gồm bốn nhân sự. Anh sử dụng Microsoft Word để viết hóa đơn và ấn nhầm nút Save (Lưu) thay vì Save As (Lưu mới) và vô tình xóa mất một hóa đơn cũ. Vì vậy, anh không có cách nào tìm lại hóa đơn cũ cho doanh nghiệp của mình cũng như cho nhân viên bên sở thuế. Quyết tâm phát triển một công cụ viết hóa đơn dễ sử dụng cho các công ty nhỏ, anh đã yêu cầu phòng thiết kế phát triển FreshBooks.com như một dự án phụ.

“Phải mất hơn 16 tháng để đưa một sản phẩm ra thị trường,” McDerment nói với tôi. “Khi chúng tôi ra mắt sản phẩm, chẳng ai quan tâm đến nó, và 24 tháng sau, chúng tôi chỉ có vồn vện 10 khách hàng trả tiền, đem lại doanh thu 99 đô-la/tháng. Chúng tôi chuyển về làm việc ở tầng hầm của nhà ba mẹ tôi trong vòng ba năm rưỡi.”²

Đến năm 2014, FreshBooks đã có khách hàng trả tiền ở 120 quốc gia và McDerment & Co. đã chuyển từ tầng hầm để sang văn phòng mới có sức chứa hơn 100 nhân viên của FreshBooks.com. Anh đã làm điều đó mà không cần huy động vốn của các nhà đầu tư mạo hiểm. McDerment phát triển Freshbooks bằng cách sử dụng số tiền anh kiếm được từ các dự án thiết kế cho khách hàng “dùng lần nào trả tiền lần ấy”.

Chiến lược Lấy chỗ nọ bù chỗ kia này nghe có vẻ đối lập với chiến lược bán hàng mà trong đó bạn ra một “tối hậu thư” cho khách hàng: thuê bao hoặc ngừng làm việc với nhau. Tuy nhiên, khi quan sát kỹ hơn, bạn có thể thấy cả Basecamp và FreshBooks đều không yêu cầu cùng một khách hàng phải đăng ký thuê bao hoặc làm dự án “lần nào trả tiền lần ấy”. Họ sử dụng tiền từ các khách hàng lớn để phát triển một sản phẩm sẽ được các khách hàng cực nhỏ sử dụng chủ yếu. Nhiều khả năng các khách hàng rất lớn sẽ không muốn mua sản phẩm mà họ thiết kế cho các doanh nghiệp nhỏ hơn,

nhưng không sao cả, vì các “anh lớn” đã cung cấp đủ vốn để họ phát triển sản phẩm cho “đàn em” nhỏ hơn rồi.

Phương pháp “bắt đầu từ con số 0” để xây dựng doanh nghiệp thuê bao cho phép bạn giữ toàn bộ (hoặc hầu hết) cổ phần của mình trong công ty. Basecamp đã tránh các nhà đầu tư mạo hiểm và sử dụng số tiền họ kiếm được từ những hoạt động kinh doanh thông thường, cùng một phần nhỏ vốn đầu tư từ Jeff Bezos của Amazon để phát triển doanh nghiệp. Trong lần cuối tôi nói chuyện với Fried vào tháng 5 năm 2014, họ đã có 43 nhân viên và anh đang tập trung xây dựng một doanh nghiệp bền vững lâu dài – không nhất thiết phải có quy mô lớn. Khi đó, Fried vừa quyết định đổi tên công ty từ 37signals thành Basecamp và tập trung vào phần mềm quản lý dự án đang trên đà thành công của họ, đồng nghĩa với việc họ phải giảm sự chú ý đối với các sản phẩm khác như Highrise, Campfire và Backpack. Nếu ngày trước Basecamp quyết định nhờ các nhà đầu tư mạo hiểm giúp đỡ, tôi không chắc họ sẽ đồng ý cho Fried bỏ bê các sản phẩm khác – cùng cơ hội thu nhập mà chúng có thể đem lại – để tập trung vào một sản phẩm duy nhất.

Nhược điểm của chiến lược Lấy chỗ nọ bù chỗ kia là bạn cần khoảng thời gian dài hơn nhiều để mở rộng quy mô. Fried đã phải mất một năm quảng bá Basecamp trước khi anh có đủ tiền từ các thuê bao để bắt đầu từ chối những dự án thiết kế web. Tại Freshbooks, McDerment mất hai năm để có được 10 khách hàng trả tiền. Vì thế, nếu bạn nghĩ mình đang cạnh tranh trong một lĩnh vực mà người thắng cuộc giành được tất cả, trong đó thời điểm ra mắt thị trường là yếu tố quyết định thành công***** thì phương án Lấy chỗ nọ bù chỗ kia có thể không phải là lựa chọn hàng đầu để huy động vốn phát triển doanh nghiệp thuê bao của bạn.

***** “Lợi thế gia nhập đầu tiên” là một khái niệm mà tôi nghĩ đã được đánh giá quá cao. Trước khi Freshbooks ra đời, chúng ta có QuickBooks; trước khi Basecamp ra đời, chúng ta có Microsoft Project; và trước khi Facebook ra đời, chúng ta có Myspace. Hầu hết các công ty thành công đều lấy một mô hình đã được kiểm chứng và hoàn thiện nó thêm, vì thế có thể bạn sẽ muốn tự hỏi vài

câu học búa trước khi dùng “lợi thế gia nhập đầu tiên” làm lý lẽ biện minh để tìm nguồn vốn từ bên ngoài. (TG)

Nguồn tiền thứ hai: Tiền từ bên ngoài

Phương án thứ hai khi xây dựng doanh nghiệp thuê bao là ra ngoài và kêu gọi vốn. Nếu bạn có thể chứng minh tỷ lệ LTV:CAC của mình cao hơn mức 3:1 trong điều kiện bình thường và thị trường của bạn đủ lớn, có thể sẽ có rất nhiều nhà đầu tư sẵn sàng đầu tư tiền để bạn phát triển doanh nghiệp. Ở đây, bạn đang từ bỏ bớt cổ phần của mình kèm thêm một số quyền kiểm soát để đổi lấy vốn xây dựng doanh nghiệp.

Các nhà đầu tư bên ngoài có thể đem lại cách nhìn mới mẻ cho công ty của bạn, cũng như chia sẻ sự hiểu biết và những kinh nghiệm mà họ phải khổ sở mới có được. Nhưng vốn đầu tư bên ngoài, đặc biệt là vốn đầu tư mạo hiểm, có thể là những khoản tiền rất đắt đỏ.

Chúng ta hãy cùng xem xét câu chuyện của Bloodhound Technologies. Joseph A. Carsanaro thành lập Bloodhound vào giữa những năm 1990. Công ty này cung cấp phần mềm kiểm tra gian lận cho các yêu cầu bồi thường sức khỏe. Carsanaro đã gọi được 5 triệu đô-la qua hai vòng gọi vốn đầu tư mạo hiểm trong hai năm 1999 và 2000.³

Giống như mọi thỏa thuận điển hình khác trong đầu tư mạo hiểm, các nhà đầu tư sẽ nhận được cổ phiếu ưu đãi với quyền nhận cổ tức. Khi công ty gặp rắc rối, các nhà sáng lập bị sa thải và doanh nghiệp được giao về tay các công ty đầu tư mạo hiểm. Sau đó, các công ty này tiếp tục tổ chức thêm bảy vòng gọi vốn nữa. Năm 2011, Bloodhound được bán với giá 82,5 triệu đô-la, nhưng các nhà sáng lập ban đầu chỉ nhận được tổng cộng 36.000 đô-la. Một nhà đồng sáng lập thậm chí chỉ nhận được một tờ séc trị giá 99 đô-la.

Trong nghiên cứu có tên “Cash Flow Rights in the Sale of V.C.-Backed Firms” (tạm dịch: Quyền của dòng tiền khi bán các doanh nghiệp có vốn đầu tư mạo hiểm), Brian J. Broughman và Jesse M.

Fried giải thích rằng trong hơn một nửa các vụ mua bán công ty có vốn đầu tư mạo hiểm mà họ nghiên cứu, các nhà sáng lập chẳng nhận được gì.⁴ Không gì hết. Và nếu họ có nhận được gì đó từ vụ mua bán, số tiền luôn chỉ là phần lẻ so với những gì các nhà đầu tư nhận được, bởi các nhà đầu tư mạo hiểm đã sử dụng cổ phiếu ưu đãi chuyển đổi^{*****}. Thực chất, trong 50 vụ mua bán được nghiên cứu, chỉ có một vụ duy nhất mà trong đó các nhà sáng lập được nhận nhiều tiền hơn các nhà đầu tư mạo hiểm. Hãy nhớ, đây là những công ty khởi nghiệp nhận được vốn đầu tư mạo hiểm. Rất có thể, với mỗi công ty được một nhà đầu tư mạo hiểm bỏ tiền vào, sẽ có hàng trăm công ty khác bị từ chối.

***** Loại cổ phiếu có lãi suất cố định, trong đó nhà đầu tư có thể lựa chọn chuyển đổi chúng thành cổ phiếu thường của công ty được phát hành sau một khoảng thời gian nhất định đã thỏa thuận trước khi mua. (BTV)

Tôi hỏi McDerment của FreshBook về lý do anh không sử dụng vốn đầu tư mạo hiểm và cương quyết tự lực cánh sinh trong một thập kỷ đầu, anh nói: “Vốn bên ngoài là vốn rủi ro, và khả năng hai bên không có cùng định hướng là rất lớn. Tôi sẽ nhận tiền (từ một nhà đầu tư mạo hiểm) bất cứ lúc nào nếu chúng tôi thực sự có chung chí hướng.” McDerment được đề nghị một khoản vốn đầu tư mạo hiểm trị giá 25 triệu đô-la vào tháng 11 năm 2012, nhưng anh đã từ chối vì sau cùng, các quỹ đầu tư mạo hiểm đều phải bán những khoản cược sinh lời để làm hài lòng các nhà đầu tư.⁵ McDerment không muốn bị ép phải bán công ty hoặc biến nó trở thành công ty đại chúng chỉ vì các nhà đầu tư của anh cần tiền.

Lợi ích chính của nguồn tiền bên ngoài đến từ một nhà đầu tư chuyên nghiệp nằm ở chỗ nó thường là “đồng tiền thông minh”. Thay vì ông chú Arnie của bạn, người chẳng hiểu gì về ngành công nghiệp, viết cho bạn một tờ séc, tiền đầu tư mạo hiểm thường đi kèm với những cái đầu thông minh để dẫn dắt doanh nghiệp. Đối tác mới sẽ muốn thấy bạn phát triển và có thể cung cấp các mối quan hệ cũng như lời khuyên để giúp bạn mở rộng quy mô. Vốn đầu tư mạo hiểm còn có thể thúc đẩy một mô hình kinh doanh thành

công mở rộng nhanh hơn. Khi đến lúc phải bán hoặc mở tiếp một vòng gọi vốn, vốn đầu tư mạo hiểm cũng là công cụ giúp bạn tìm kiếm các nhà đầu tư khác.

Nguồn tiền thứ ba: Thu tiền trước

Chiến lược thứ ba là lật ngược dòng tiền của mô hình thuê bao truyền thống để bạn được trả tiền trước khi cung cấp dịch vụ. Thay vì thu tiền theo tháng, công ty bạn có thể thu tiền trước cả một năm.

Để đánh giá hiệu quả của chiến lược này, tôi đã nghĩ ra một công cụ đo lường gọi là CUF:CAC, trong đó CUF có nghĩa là Cash Up Front – Tiền thu trước, số tiền mà thuê bao trả khi họ bắt đầu đăng ký và CAC là chi phí bỏ ra để có được khách hàng mới.

Để thấy rõ tỷ lệ CUF:CAC tác động đến dòng tiền của bạn như thế nào, hãy tưởng tượng hai tình huống. Trong tình huống thứ nhất, bạn áp dụng một mô hình thuê bao điển hình và thu của khách hàng 20 đô-la/tháng để họ có quyền truy cập vào thư viện gồm các video hướng dẫn tập yoga của bạn. Chi phí bạn bỏ ra để có được một thuê bao là 100 đô-la, vậy tỷ lệ CUF:CAC của bạn là 1:5. Nói cách khác, bạn nhận trước 1 đô-la cho mỗi 5 đô-la mà bạn đầu tư để thu hút thuê bao. Với mô hình này, càng phát triển mạnh, bạn càng hết tiền nhanh hơn.

Bây giờ, giả sử bạn thay đổi mô hình, bán thuê bao với giá 199 đô-la/năm và thu tiền trước. Cứ cho rằng chi phí để bạn có được một khách hàng mới vẫn là 100 đô-la, tỷ lệ CUF:CAC của bạn là 2:1. Với chiến lược này, càng bán được nhiều thuê bao, bạn càng tích trữ được nhiều tiền.

Ở TIGER 21, câu lạc bộ đầu tư cao cấp chúng ta đã nhắc đến ở Chương 5, các thành viên trả phí 30.000 đô-la/năm ngay từ đầu. Tương tự như vậy, tại SellabilityScore.com, chúng tôi giảm giá 16% cho khách hàng nếu họ trả phí trước cho một năm dịch vụ. Điều đó có nghĩa là MRR chúng tôi thu được từ một khách hàng trả trước sẽ giảm đi 16%, nhưng cũng có nghĩa là tỷ lệ CUF:CAC của chúng tôi nằm ở mức dương cho các giao dịch đó.

Một cách khác để cải thiện tỷ lệ CUF:CAC là thu phí lắp đặt hoặc phí ban đầu. Trong trường hợp của HubSpot, họ đã khôn khéo ngay trang một khoản phí lắp đặt (loại phí mà không khách hàng nào muốn trả) 2.000 đô-la dưới dạng gói “Inbound Marketing Success Training” (Khóa đào tạo Inbound Marketing thành công) và thu của các khách hàng “Pro” (Chuyên nghiệp) hoặc “Enterprise” (Doanh nghiệp) mới để bù lại một số chi phí lắp đặt. Nếu không có khoản 2.000 đô-la từ gói Inbound Marketing Success Training, HubSpot sẽ có tỷ lệ CUF:CAC âm.

Hãy nhìn lại vào tình hình tài chính của Hubspot, trong quý I năm 2012, CAC của HubSpot là 6.880 và MRR của họ là 583 đô-la. Cứ cho là họ cần phải trả trước tất cả chi phí bán hàng và tiếp thị, tỷ lệ CUF:CAC của họ trông sẽ rất ảm đạm ở mức 0,084:1. Điều đó có nghĩa là họ sẽ nhận được khoảng 8,50 đô-la trong tháng đầu tiên cho mỗi 100 đô-la đã chi để có được một khách hàng. Họ sẽ cần đến gần 12 tháng để bù lại số tiền đã bỏ ra để có được khách hàng đó.

Bằng cách thu trước 2.000 đô-la cho gói Inbound Marketing Success Training, tỷ lệ CUF:CAC của họ tăng lên mức khá hơn là 0,37:1 và họ nhận được 37 đô-la trong tháng đầu tiên cho mỗi 100 đô-la họ tiêu để thu được một khách hàng.

Trong trường hợp của HubSpot, tỷ lệ này vẫn âm, nghĩa là họ cần vốn bên ngoài từ những người như David Skok, nhưng các chủ sở hữu vẫn có thể giữ lại cổ phần lớn hơn vì họ sẽ cần ít tiền hơn để đầu tư phát triển. Để phát triển doanh nghiệp thuê bao của bạn trong khi tối thiểu hóa khoản tiền bạn cần từ các nguồn khác, hãy cố gắng tăng tỷ lệ CUF: CAC lên trên mức 1:1.

Để hiểu được thế nào là một công ty có tỷ lệ CUF: CAC xuất sắc, hãy nhìn vào công ty nghiên cứu thị trường Forrester Research có trụ sở tại Cambridge, Massachusetts. Công việc kinh doanh chính của Forrester là bán các bài nghiên cứu thị trường tổng quan theo dạng thuê bao cho hàng nghìn công ty. Đến năm 2013, Forrester tạo

ra doanh thu khoảng 300 triệu đô-la từ 2.451 khách hàng, 38% trong số đó đến từ nhóm Fortune 1000^{*****}.⁶

***** Các công ty thuộc nhóm 1.000 công ty lớn nhất ở Mỹ. (ND)

Sản phẩm chủ đạo của họ mang tên “RoleView”. Với khoảng 30.000 đô-la/năm, các Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO) và Giám đốc Tiếp thị (CMO) sẽ nhận được các kết quả nghiên cứu tùy thuộc vào vai trò của họ trong công ty. Mỗi gói thuê bao của RoleView thường bao gồm quyền truy cập các bài nghiên cứu, quyền thành viên trong nhóm lãnh đạo của Forrester, nơi những người đồng cấp thảo luận về các vấn đề họ cùng gặp phải, số điện thoại và địa chỉ e-mail của những nhà phân tích nghiên cứu, tham gia không giới hạn vào các cuộc hội thảo trực tuyến của Forrester và tham gia một sự kiện trực tiếp.

Gói thuê bao RoleView hằng năm của Forrester hầu hết đều thu tiền trước. Họ thu của khách hàng khoản phí cho cả năm ngay từ đầu, nên có được tỷ lệ CUF:CAC dương. George F. Colony, CEO kiêm Chủ tịch của Forrester, đã tiết lộ lợi ích của việc thu phí thuê bao trước trong lá thư gửi đến các cổ đông vào đầu năm 2013: “Mô hình kinh doanh của Forrester đem lại dòng tiền tự do vô cùng dồi dào... Chúng ta thường có trong tay 50-100 triệu đô-la tiền mặt.”

Blacksocks cũng sử dụng mô hình dòng tiền tích cực tương tự để phát triển doanh nghiệp “thuê bao tất” của họ. Thay vì bán một đôi tất với giá 10 đô-la, họ bán một thuê bao, trong đó khách hàng trả phí mua tất cho cả năm – thường vào khoảng 100 đô-la – ngay từ đầu.

Việc thu phí thuê bao từ đầu cũng kéo dài chu kỳ bán hàng và tăng chi phí để có được một khách hàng mới, nhưng nếu bạn muốn tiếp tục giữ quyền kiểm soát doanh nghiệp thuê bao của mình, đó có thể là hướng đi tốt nhất dành cho bạn.

Nói tóm lại, nếu tỷ lệ LTV:CAC là yếu tố quyết định việc những người như David Skok hay hàng nghìn nhà đầu tư mạo hiểm trên cả nước sẽ đầu tư vào doanh nghiệp của bạn hay không, thì tỷ lệ

CUF:CAC sẽ quyết định bạn cần bao nhiêu tiền từ một nhà đầu tư mạo hiểm và sẽ phải từ bỏ bao nhiêu cổ phần trong quá trình đó.

Chương 14 Tâm lý học trong việc bán một thuê bao

Vậy làm cách nào để bán được một thuê bao?

Bán một thuê bao khác với bán một lọ lăn khử mùi. Với một thuê bao, bạn đang đề nghị thiết lập một mối quan hệ lâu dài theo thời gian. Chuyển từ bán sản phẩm hay dịch vụ dùng lần nào trả tiền lần ấy sang bán thuê bao cũng giống như chuyển từ tình một đêm sang cuộc sống vợ chồng.

Trong mối quan hệ thuê bao, khách hàng đồng ý trung thành lâu dài với bạn trong khi bạn đồng ý luôn chăm lo cho lợi ích của khách hàng. Giống như mọi mối quan hệ lâu dài, mỗi bên đều từ bỏ một chút tự do để đổi lại thứ mà họ hy vọng sẽ là món hời hơn trong một mối quan hệ ràng buộc.

Khách hàng có thể từ bỏ một số quyền tự do mua sắm khi họ đăng ký thuê bao, nhưng thuê bao thay vì mua từng lần riêng lẻ cũng mang lại rất nhiều lợi ích. Chẳng hạn, một chủ thuê bao của Zipcar có quyền tiếp cận một chiếc xe đắt đỏ chỉ với một số tiền vừa phải. Một thuê bao của Mosquito Squad có thể mời sếp qua nhà thưởng thức bữa thịt nướng BBQ trong một buổi tối mùa hè mát mẻ ở sân mà không phải lo về côn trùng. Các thuê bao của Netflix không phải thuê phim trên iTunes với giá 5,99 đô-la/phim; họ có thể trả 10 đô-la/tháng để được truy cập hơn 100.000 tựa phim khác nhau..

Sự mệt mỏi của thuê bao

Tuy nhiên, chủ của một doanh nghiệp thuê bao cần phải vượt qua “sự mệt mỏi của thuê bao” đang ngày càng trầm trọng hơn với mỗi lần chúng ta mở sao kê thẻ tín dụng.

Đã có lúc chúng ta chỉ có một vài khoản chi tiêu xuất hiện trên thẻ tín dụng hàng tháng và bạn có thể dễ dàng bỏ qua vài đô-la chi trả

cho truyền hình cáp hay bảo hiểm xe hơi. Ngày nay, chúng ta mua nhiều thứ hơn dưới dạng thuê bao, những khoản phí nhỏ sẽ cộng dồn lại thành một khoản chi phí lớn mỗi tháng. Thêm vào đó, rất nhiều người còn trải qua cảm giác bức bối khi cố hủy một gói thuê bao đeo đẳng hoặc phát hiện ra khoản trừ tiền trên thẻ tín dụng là do một gói thuê bao mập mờ mà chúng ta mua từ nhiều năm trước. Dần dần, chúng ta đặt tiêu chuẩn ngày càng cao khi quyết định bước vào một mối quan hệ thuê bao.

Don Nicholas, CEO của văn phòng tư vấn xuất bản Mequoda Group, là người đã trực tiếp chứng kiến thái độ hoài nghi ngày một tăng này. “Càng ngày chúng ta càng nghe thấy nhiều lời cảnh báo xung quanh việc thuê bao trong các nhóm tập trung vào khách hàng,” ông nói. “Khách hàng biết rất có thể họ sẽ quên hủy thuê bao.”

Vậy bạn phải làm thế nào để khiến một khách hàng tuy mệt mỏi vì thuê bao nhưng vẫn chấp nhận thêm một hóa đơn nữa vào thẻ tín dụng hàng tháng? Mỗi doanh nghiệp thuê bao mỗi khác nhau, nhưng dưới đây là bảy cách để bán một thuê bao:

Ý tưởng bán thuê bao số 1: Tư duy 10x thay vì 10%

Người tiêu dùng hiểu rằng một mối quan hệ thuê bao đáng giá với bạn hơn nhiều so với một lần mua hàng đơn lẻ. Vì thế, bạn cần phải trao lại cho họ thứ gì đó tương xứng với khoản đầu tư đó để thể hiện sự cam kết. Một khách hàng đã thực sự mệt mỏi vì thuê bao sẽ hiếm khi đăng ký một thuê bao nào đó chỉ để tiết kiệm 10%, nhưng họ có thể bị thuyết phục nếu bạn chứng minh được rằng họ sẽ nhận được giá trị lớn gấp 10 lần các sản phẩm khác cùng loại.

Với trường nghệ thuật trực tuyến New Masters Academy, số tiền 29 đô-la/tháng cho phép bạn có toàn quyền truy cập 350 giờ video hướng dẫn. Học phí tham dự một lớp học nghệ thuật trực tiếp kéo dài một ngày với hướng dẫn viên của New Masters Academy là khoảng 600-800 đô-la, vậy là bạn có thể truy cập vào 350 bài học mỗi tháng với giá bằng 1/20 chi phí của một buổi học trực tiếp.

Giống như nhà sáng lập New Masters Academy, Joshua Jacobs, đã nói: “Chúng tôi cung cấp một lượng giá trị lớn đến mức lố bịch.”

Tại Genius Network, chương trình thuê bao dạng câu lạc bộ kín dành cho các doanh nhân hàng đầu thế giới, Joe Polish hứa hẹn với các khách hàng tiềm năng về lợi nhuận gấp 10 lần khoản phí gia nhập. Polish cho mỗi thành viên mới mượn một chiếc iPod đã cài sẵn các nội dung tiếp thị dạng hướng dẫn trị giá 80.000 đô-la. Các thành viên có thể giữ chiếc iPod, miễn là họ gia hạn thuê bao. Polish cũng rất tự tin vào lời hứa 10x giá trị của mình, đến mức anh nói với mỗi thành viên mới tiềm năng rằng nếu họ không cảm thấy giá trị thu được gấp 10 lần giá trị khoản đầu tư của họ vào Genius Network, anh muốn họ dừng gia hạn thuê bao làm gì.

Netflix cung cấp quyền truy cập hơn 100.000 chương trình với chi phí chưa tới 10 đô-la/tháng. Các thuê bao của GameFly có 8.000 trò chơi điện tử để lựa chọn với chi phí chỉ vài đô-la một tháng. Rdio cung cấp một thư viện gồm hàng triệu bài hát mỗi tháng, đổi lại bạn chỉ phải trả mức phí bằng giá của một cốc cà phê hạng sang. Nó có ý nghĩa về mặt kinh tế cho khách hàng khi họ sử dụng những dịch vụ này thay vì mua từng chiếc đĩa DVD, trò chơi điện tử hay từng bản nhạc riêng lẻ.

Từ 0 đến 95.000 thuê bao trong một năm

Bạn sẽ trả bao nhiêu tiền để in bộ ảnh kỹ thuật số gần đây nhất của mình?

Mỗi kỳ nghỉ lễ, chúng ta lại lặn lội xuống cửa hàng tạp hóa và in ảnh của con cái chúng ta để gửi cho họ hàng sống ở bên Anh. Vào Giáng sinh năm ngoái, tôi đã chi khoảng 30 đô-la cho một chồng ảnh gia đình hạnh phúc.

Với chính xác 1/10 mức giá trên, tôi có thể đăng ký thuê bao với GrooveBook, một dịch vụ sẽ gửi đến tận cửa nhà bạn mỗi tháng một cuốn sách đóng bìa, bên trong là 100 bức ảnh 4 × 6 bóng loáng. Mỗi tấm ảnh đều có lỗ tháo nên bạn có thể tháo những bức bạn thích ra và cho vào khung hoặc dán vào cửa tủ lạnh. Bạn có thể

tiêu tốn 30 đô-la để có 100 bức ảnh từ cửa hàng tạp hóa; nếu bạn dùng một công ty in ảnh trên mạng, có thể giá sẽ giảm xuống còn khoảng 20 đô-la. Nhưng một thuê bao GrooveBook chỉ tốn 2,99 đô-la/tháng đã bao gồm phí giao hàng cũng như chuyên chở và đóng gói. Tất cả những gì bạn cần là tải một ứng dụng miễn phí về điện thoại, đăng 100 tấm ảnh từ điện thoại lên và ấn nút Submit (nộp). Khoảng hai tuần sau, bạn sẽ nhận được một cuốn sổ nhỏ xinh đẹp chứa đầy ảnh kỷ niệm.

Đó là một lời đề nghị “tốt gấp 10 lần” có thể thực hiện được vì hai nhà sáng lập Brian và Julie Whiteman sở hữu xưởng in riêng và đã phát triển một công nghệ được cấp bằng sáng chế cho phép cuốn sách ảnh gấp cong một chút khi vận chuyển, nhờ đó họ có thể gửi một cuốn GrooveBook đi với giá 78 xu thông qua Dịch vụ Bưu điện Mỹ.

Đến đầu năm 2014, chỉ sau một năm hoạt động, GrooveBook đã có tới 95.000 thuê bao – 90% là các bà mẹ mệt mỏi vì sự phức tạp và phiền nhiễu khi phải in ảnh ở cửa hàng tạp hóa. Họ đăng ký thuê bao vì GrooveBook đơn giản hơn và với 2,99 đô-la/tháng, họ nhận được giá trị lớn gấp 10 lần các lựa chọn tương đương.

WhatsApp có thêm 1 triệu người dùng mỗi ngày vì với 1 đô-la/năm, chúng ta nhận được giá trị ít nhất lớn gấp 10 lần so với việc gửi tin nhắn qua một công ty điện thoại di động, nơi khách hàng phải trả hơn 100 đô-la/năm chỉ để gửi tin nhắn.

Hãy tư duy “10x” bất cứ khi nào người dùng có một cách đơn giản để sở hữu sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà không cần phải đăng ký thuê bao.

Ý tưởng bán thuê bao số 2: Đánh vào lý trí của khách hàng

Từng có thời mọi người đăng ký một thứ gì đó chỉ để thể hiện rằng họ có thuê bao một sản phẩm mới lạ như lưỡi dao cạo hay bao cao su. Nhưng ngày đó đã qua rồi.

Mô hình thuê bao đã trở thành một trong những mô hình kinh doanh chủ đạo và mọi người đang đòi hỏi các gói thuê bao phải đem lại giá trị lớn hơn các sản phẩm tương đương. Nói tóm lại, chúng ta đang mua hàng một cách sáng suốt hơn.

Hãy lấy trường hợp của Raz*War làm ví dụ. Vào tháng 3 năm 2010, hơn một năm trước khi Dollar Shave Club bán thuê bao dao cạo đầu tiên, Raz*War, cũng là một công ty bán thuê bao dao cạo, đã đoạt giải thưởng Sự lựa chọn của Công chúng (People's Choice Award) tại Plugg, cuộc thi tài lớn nhất dành cho các công ty khởi nghiệp ở châu Âu.

Trong vòng 48 giờ kể từ sau thông báo của Plugg, 1.100 nam giới – hầu hết là dân nghiền công nghệ và những người thích thử sản phẩm mới – đã đăng ký thuê bao sản phẩm dao cạo. Vào thời điểm đó, những người thích thử sản phẩm mới đã đọc về Raz*War trên TechCrunch và Springwise và muốn trở thành người đầu tiên trong số bạn bè của mình đăng ký thuê bao dao cạo.

Ngày nay, các thuê bao của Raz*War đã sáng suốt hơn nhiều. Họ không còn coi việc thuê bao dao cạo là một khái niệm mới mà họ muốn là người đầu tiên dùng thử nữa, nhưng họ vẫn mệt mỏi vì phải ra cửa hàng mua dao cạo, rồi được thông báo hết hàng hoặc công ty lại đổi mẫu cán cầm. Khách hàng của Raz*War cảm thấy họ chỉ đang suy nghĩ một cách thực tế. Họ muốn có một nguồn cung cấp dao cạo chất lượng cao đáng tin cậy mà không phải chạy theo những cải tiến liên tục của Gillette hay Schick.

Trong cuộc trao đổi với chúng tôi, nhà sáng lập Raz*War, Pierre De Nayer, đã nhanh chóng chỉ ra khác biệt giữa sự thực tế và keo kiệt. Raz*War cung cấp ba loại dao cạo, và 60% thuê bao của De Nayer chọn mẫu đắt tiền nhất. Khách hàng vẫn sẵn sàng trả tiền cho dao cạo chất lượng cao hơn, nhưng họ ghét phải bỏ tiền ra mua tay cầm mới để rồi chúng lại trở nên lỗi thời khi Gillette ra mắt sản phẩm mới hơn.

Không chỉ các sản phẩm cá nhân mới bán được cho các cá nhân bằng cách tập trung vào sự tiện lợi – điều này cũng vô cùng quan

trọng khi bán hàng cho các thuê bao là doanh nghiệp. Đó là cách H.Bloom xây dựng một bản đề xuất kinh doanh cho dịch vụ thuê bao hoa tươi. Vào tháng 4 năm 2014, tôi nói chuyện với người đồng sáng lập H.Bloom, Sonu Panda, và hỏi anh về cách bán thuê bao đối với một sản phẩm nhiều cảm tính như hoa tươi. Panda bảo tôi rằng công ty của anh bắt đầu bằng việc nhắm tới người mua là doanh nghiệp, chẳng hạn một chủ nhà hàng hoặc quản lý spa mà đối với họ, việc cung cấp hóa đơn chuyên nghiệp và độ tin cậy là những yếu tố quan trọng. Dựa trên hiểu biết đó, Panda hướng dẫn các đại diện bán hàng giải thích phương pháp tiếp cận của H.Bloom trong việc bán hoa, sao cho nghe nó như một bài thuyết trình về logistics hơn là bài quảng cáo hoa tươi cho Ngày của Mẹ. Họ giải thích quy trình vận chuyển hoa từ ngoài đồng đến bàn lễ tân của một spa. Do có quy mô lớn và sử dụng mô hình kinh doanh thuê bao, H.Bloom cung cấp hàng trăm loại hoa khác nhau, không giống như một cửa hàng hoa thông thường và bỏ qua đơn vị trung gian, vì thế, họ sẽ nhận được hoa trong vòng 48 giờ sau khi cắt, thay vì 10-14 ngày như với một cửa hàng nhỏ lẻ. Hơn nữa, H.Bloom không cần không gian bán lẻ đắt đỏ và các thuê bao sẽ được hưởng một phần trong khoản tiết kiệm đó.

Khi đại diện bán hàng giải thích xong cũng là lúc họ hoàn thành bài thuyết trình về lý do nên đặt thuê bao hoa tươi.

Chiến lược này có thể hiệu quả khi bán thuê bao cho một khách hàng, nhưng nó đóng vai trò rất quan trọng trong việc bán thuê bao cho một doanh nghiệp.

Ý tưởng bán thuê bao số 3: Ra một tối hậu thư cho khách hàng

Nếu được lựa chọn, hầu hết khách hàng sẽ muốn giữ quyền tự do của mình và mua sản phẩm của bạn tùy ý mỗi khi cần. Tùy thuộc vào ham muốn xây dựng doanh nghiệp thuê bao của bạn mạnh mẽ đến đâu, có thể bạn sẽ muốn chọn mô hình thuê bao làm hình thức duy nhất để bán hàng cho khách hàng.

Bạn không thể chỉ mua một chiếc vé duy nhất đi xem một buổi trong loạt chương trình Grano Speakers; bạn không thể trả 10 đô-la chỉ để

tải về một tờ giấy khai sinh duy nhất từ Ancestry.com; bạn không thể bước vào cửa hàng Staples và mua một hộp đĩa của Salesforce.com; bạn không thể đăng ký tham dự một buổi bảo vệ danh mục đầu tư duy nhất tại TIGER21; và bạn cũng không thể mua một bộ phim duy nhất từ Netflix. Các công ty này chỉ áp dụng mô hình thuê bao. Họ đưa cho khách hàng một tối hậu thư: Hãy đăng ký thuê bao, hoặc chúng ta sẽ không mua bán gì hết.

Chiến lược tối hậu thư có thể trở nên quan trọng gấp đôi nếu bạn đang cố gắng chuyển đổi các khách hàng hài lòng khi mua sản phẩm của bạn lúc cần sang sử dụng thuê bao.

Tôi đã phải trả một cái giá rất đắt để học được điều này. Trong lần đầu cố gắng chuyển đổi công ty nghiên cứu của mình từ dạng bán/làm dịch vụ sang thuê bao, tôi muốn có cả hai thứ. Chúng tôi đã cung cấp dịch vụ thuê bao song song với dịch vụ tư vấn tùy ý khách hàng.

Chúng tôi lên lịch hẹn với các khách hàng thân thiết nhất để giới thiệu cho họ sản phẩm thuê bao này. Chỉ có một số khách hàng chịu rút ví, còn hầu hết đều lịch sự lắng nghe và quay về giao dịch với chúng tôi theo cách cũ. Có thể do họ cảm thấy mô hình thuê bao chỉ là một ý tưởng mới mà chúng tôi đang thử nghiệm chứ không phải là một vụ đặt cược tất cả vào một hình thức kinh doanh mới.

Sau khoảng sáu tháng, vì không thể tìm đủ lượng khách hàng thuê bao, chúng tôi đành phải hủy bỏ dịch vụ thuê bao và quay trở lại với dịch vụ tư vấn theo lần riêng lẻ.

Vài năm sau, chúng tôi cố gắng chuyển sang mô hình thuê bao một lần nữa, nhưng lần này chúng tôi đưa cho khách hàng một tối hậu thư: Hoặc là họ đăng ký thuê bao hoặc là không gì cả. Lần này, phản ứng của khách hàng hoàn toàn khác biệt. Họ nhận ra chúng tôi đang nghiêm túc và dành nhiều thời gian hơn để tìm hiểu dịch vụ này. Họ đã đúng khi cho rằng nếu chúng tôi sẵn sàng đặt cược toàn bộ mối quan hệ của mình vào một hướng kinh doanh mới, thì dịch vụ mới của chúng tôi hẳn phải xứng đáng. Cuối cùng, hầu hết khách hàng của chúng tôi đều chuyển sang mô hình mới và chúng tôi

không cung cấp dịch vụ tư vấn “lần nào trả tiền lần ấy” cho khách hàng nữa.

Sự khác biệt chủ đạo giữa lần cố gắng thứ nhất (thất bại) và cuộc chuyển đổi lần thứ hai (thành công) của tôi sang mô hình thuê bao nằm ở mức độ cam kết. Chúng tôi đã ép khách hàng phải chọn mô hình thuê bao hoặc là không gì cả.

Có thể bạn sẽ thấy chiến lược tối hậu thư rất cần thiết nếu bạn đang định thay đổi hình thức kinh doanh với các khách hàng trung thành sẵn có.

Ý tưởng bán thuê bao số 4: Cho họ một lựa chọn “freemium^{***}”**

***** Mô hình kinh doanh hoạt động dựa trên nguyên tắc miễn phí (free) các dịch vụ cơ bản để có được nhiều khách hàng, sau đó thu phí các tính năng cao cấp (premium). (ND)

Nếu bạn định buộc mọi người phải sử dụng dịch vụ thuê bao vì đó là mô hình kinh doanh duy nhất của bạn, thì có một cách để khách hàng thôi băn khoăn về việc bước vào một mối quan hệ ràng buộc là cho họ thử nghiệm miễn phí những gì họ sẽ nhận được nếu thuê bao sản phẩm của bạn.

Nicholas của Mequoda Group phát hiện ra rằng việc bán một sản phẩm thuê bao dạng thông tin (chẳng hạn như tạp chí hay website thành viên) cho những người dùng lần đầu là điều gần như không thể, trừ khi họ được theo dõi một bản tin định kỳ gửi qua e-mail để thử nghiệm giá trị của nội dung. Một khi họ đã đăng ký theo dõi bản tin định kỳ, tỷ lệ khách hàng chuyển sang sản phẩm trả tiền là 3%-30%/năm, tùy thuộc vào số sản phẩm họ được giới thiệu và mức độ cẩn thận của bạn trong việc chăm sóc danh sách theo dõi.

Trong mô hình “freemium”, bạn sẽ muốn giấu đi thật nhiều giá trị để tạo nên cảm giác tò mò về những gì khách hàng sẽ nhận được khi thuê bao sản phẩm. Một miếng mồi ngon phải vừa đủ để bạn tiếp

cận sản phẩm nhưng vẫn ẩn chứa vô số điểm hấp dẫn đằng sau bức màn.

Hãy sử dụng mô hình “freemium” khi bạn có thứ gì đó gây ấn tượng với thuê bao tiềm năng trong khi vẫn khiến họ muốn có thêm nữa.

Ý tưởng bán thuê bao số 5: Cung cấp lựa chọn dùng thử

Nếu có một sản phẩm hoặc dịch vụ rất khó diễn tả và khách hàng phải sử dụng mới biết được lợi ích của việc thuê bao, có thể bạn sẽ muốn cân nhắc cung cấp lựa chọn dùng thử. Không giống như lựa chọn freemium mà thông thường khách hàng có thể dùng mãi mãi, lựa chọn dùng thử thường có ngày bắt đầu và kết thúc.

Hãy nhìn vào gói thuê bao dùng thử do Osler Bluff, một câu lạc bộ trượt tuyết cách Đại đô thị Toronto hai giờ đi xe, cung cấp. Khu vực Đại đô thị Toronto có khoảng 6 triệu người sinh sống, rất nhiều người lựa chọn trượt tuyết vào cuối tuần để giảm bớt sự buồn tẻ của mùa đông dài tối tăm. Tuy nhiên, Ontario không có nhiều nơi có địa hình dốc như ý, vì thế các điểm trượt tuyết ở địa phương luôn trong tình trạng quá tải. Người ta có thể cho rằng Osler là nơi trượt tuyết tốt nhất, nhưng bạn không thể chỉ đi vào và mua vé cho một lần trượt tuyết. Osler là một câu lạc bộ trượt tuyết kín với phí đăng ký ban đầu là 57.500 đô-la cộng với phí thường niên khoảng vài nghìn đô-la mỗi năm.

Đó là một khoản tiền lớn chỉ để trượt tuyết trên một quả đồi nhỏ, nhưng vấn đề ở đây không chỉ là trượt tuyết. Sau mỗi buổi trượt tuyết, đồng đảo các chủ ngân hàng đầu tư và đối tác của những công ty luật sẽ cùng giao lưu với nhau. Ở đó, có một khu vui chơi cho trẻ em, nơi bọn trẻ có thể vui đùa trong khi người lớn thực hiện vài lượt đồ đèo. Khi lũ trẻ đủ lớn, ở đây có một chương trình thi trượt tuyết tốc độ tuyệt vời, nơi rất nhiều thanh thiếu niên được huấn luyện để trở thành các vận động viên trượt tuyết tranh cúp thế giới. Trụ sở câu lạc bộ chính là khu nhà nghỉ với cấu trúc cột và xà đẹp đẽ.

Đó là những thứ thuộc về trải nghiệm, và nếu muốn bán nó cho một khách hàng, bạn cần cho họ tận mắt nhìn thấy giá trị đó. Đó là lý do Osler cung cấp thẻ thành viên dạng dùng thử trị giá 2.500 đô-la. Với 2.500 đô-la, bạn sẽ có một năm để nhìn ngắm cuộc sống ở Osler, sau đó, bạn sẽ nhận được một tối hậu thư: Hoặc là bạn chi ra 57.500 đô-la hoặc là không được trượt tuyết ở Osler nữa. Năm nào cũng vậy, tỷ lệ chuyển đổi từ hội viên dùng thử sang hội viên chính thức đều đạt mức 90%-100%.

Tại FreshBooks, công cụ kế toán dựa trên đám mây được hơn 5 triệu người sử dụng, khi bạn bấm vào đề mục chính, Pricing & Sign Up (Giá cả & Đăng ký), bạn sẽ không thấy giá hiện ra, thay vào đó là một trang hướng dẫn bạn điền tên công ty và địa chỉ e-mail để bắt đầu 30 ngày dùng thử.

Tôi hỏi Mike McDerment, đồng sáng lập kiêm CEO của FreshBooks, rằng tại sao bảng giá của họ lại không được trình bày nổi bật trong mục giá cả trên trang web. Tuy không tiết lộ hoàn toàn mọi bí mật kinh doanh của mình, nhưng anh nói họ đã thử nghiệm hàng nghìn kiểu kết hợp có thể giữa các loại phiếu chuyển đổi tại FreshBooks, và điều này giúp tôi rút ra kết luận rằng để mọi người đăng ký dùng thử miễn phí là bước quan trọng nhất trong việc chuyển đổi người dùng thành khách hàng trả tiền.

Tại Zendesk, công ty cung cấp phần mềm hỗ trợ khách hàng đã phát triển 40.000 thuê bao trong bảy năm, họ cũng cho người dùng 30 ngày dùng thử miễn phí và đầu tư sáng tạo vào việc khuyến khích các công ty dùng thử sản phẩm. Tôi đã đăng ký dùng thử sản phẩm Zendesk để xem họ sẽ làm thế nào để biến tôi từ một khách hàng miễn phí thành khách hàng trả tiền. Sau khi đăng ký, Zendesk cho tôi một chuỗi năm video “khởi động”. Các video được mở trong một ô trình chiếu và bên trái là năm ô vuông trống. Mỗi lần xem một video, tôi nhận được một dấu tích và một ô trống sẽ biến mất. Giống như một đĩa trẻ được thưởng một ngôi sao vàng khi học bảng chữ cái, tôi cảm thấy như có điều gì đó thôi thúc tôi xem hết cả năm video để tất cả các ô đều được tích. Chỉ vài giờ sau khi đăng ký, tôi nhận được một e-mail của cá nhân, người này yêu cầu được giúp

tôi tận dụng hiệu quả khoảng thời gian dùng sản phẩm miễn phí của mình. Sau đó, người này gọi cho tôi để giúp tôi bắt đầu sử dụng Zendesk.

Trong quá trình dùng thử miễn phí, Zendesk không tập trung nài ép tôi mua sản phẩm, mà tập trung giúp tôi sử dụng nó. Đây là một sự khác biệt đơn giản nhưng quan trọng. Zendesk biết rằng một khi sử dụng sản phẩm của họ, nhiều khả năng bạn sẽ trở thành một thuê bao.

Ancestry.com, nơi đã thử hàng nghìn phiếu chuyển đổi trong nhiều năm, giờ đang sử dụng chương trình dùng thử 14 ngày tự động chuyển đổi. Khi đăng ký, bạn cung cấp thông tin thẻ tín dụng và lập tức được sử dụng sản phẩm miễn phí trong 14 ngày. Vào ngày thứ 15, thẻ của bạn sẽ bị trừ tiền. Khi yêu cầu thông tin về thẻ tín dụng ngay từ đầu, họ đã làm giảm tỷ lệ đăng ký dùng thử sản phẩm, nhưng rõ ràng, họ cũng đã tính toán và biết rằng lấy thông tin thẻ tín dụng trước sẽ đem lại nhiều khách hàng trả tiền hơn về sau.

Conscious Box đã thử hàng nghìn phép hoán vị thử nghiệm để có được 30.000 thuê bao trong vòng chưa đầy hai năm. CEO Patrick Kelly giải thích rằng phương án hiệu quả nhất là tặng cho người dùng hộp đầu tiên miễn phí. Conscious Box yêu cầu các thuê bao thử nghiệm trả tiền vận chuyển đổi với chiếc hộp miễn phí đầu tiên để họ thu thập thông tin thẻ tín dụng của thuê bao. Nếu thuê bao không hủy dịch vụ sau chiếc hộp miễn phí đầu tiên, họ sẽ bắt đầu thu tiền hộp quà từ thẻ tín dụng của thuê bao đó mỗi tháng.

Trong một số trường hợp, có thể bạn sẽ thấy phương án lý tưởng nhất là kết hợp giữa phiên bản freemium của sản phẩm và lựa chọn dùng thử miễn phí. Chẳng hạn, FreshBooks cung cấp lựa chọn dùng thử phần mềm miễn phí 30 ngày, sau đó, bạn vẫn có thể tiếp tục sử dụng phiên bản mẫu thử miễn phí để viết hóa đơn cho một khách hàng. Nếu muốn viết hóa đơn cho một khách hàng nữa, bạn phải trả tiền thuê bao.

Dùng thử miễn phí không chỉ giới hạn đối với phần mềm. Chúng hoàn toàn hiệu quả khi bạn có bất kỳ sản phẩm hay dịch vụ nào mà

việc trải nghiệm sẽ tốt hơn nhiều so với nghe mô tả.

Ý tưởng bán thuê bao số 6: Cung cấp sản phẩm thuê bao dùng làm quà tặng

Mua quà thường là cách để bày tỏ cảm xúc của bạn đối với ai đó. Nếu ai đó giúp đỡ bạn, một món quà cảm ơn sẽ thể hiện sự trân trọng bạn dành cho họ. Món quà sinh nhật thể hiện tình cảm của bạn mỗi năm một lần. Món quà cưới gửi kèm những lời chúc tốt đẹp nhất của bạn.

Vấn đề với món quà tặng một lần duy nhất là nó dễ bị lãng quên chỉ vài ngày sau khi đến tay người nhận, và đó là lý do ngày càng nhiều khách hàng đang mua các gói thuê bao tặng cho bạn bè, người thân để thể hiện lòng cảm kích của họ theo thời gian.

Công ty sản xuất tất Foot Cardigan có khoảng 2.000 thuê bao, mỗi tháng, họ sẽ gửi cho khách hàng một đôi tất “khác lạ đầy thú vị”. Gần một nửa số sản phẩm thuê bao của họ được mua làm quà tặng.¹

Standard Coca, dịch vụ thuê bao cung cấp sô-cô-la thủ công, đã ước lượng rằng 75% đơn hàng của họ trong các mùa lễ hội như Giáng sinh hay Lễ Tình nhân được dùng làm quà tặng cho người khác.

BarkBox cung cấp các gói thuê bao trong một, ba hoặc sáu tháng như một cách để thể hiện tình cảm của bạn dành cho một người yêu chó.

Chú ý: Thách thức đối với sản phẩm thuê bao dạng quà tặng là việc gia hạn thuê bao vô cùng khó khăn. Khách hàng thuê bao không phải là người mua ban đầu, vì thế, họ phải tự trải qua chu kỳ mua hàng để cân nhắc việc gia hạn. Người mua gói thuê bao làm quà thường hài lòng với việc mua một gói thuê bao ngắn hạn và hiếm khi bỏ tiền để ai đó hưởng lợi ích của một sản phẩm thuê bao mãi mãi.

Hơn 400 người đã đăng ký thuê bao của Nicely Noted, một công ty có trụ sở tại Austin, nơi khách hàng mỗi tháng sẽ nhận được một chiếc hộp bất ngờ chứa các loại văn phòng phẩm thủ công được công ty chọn lọc. Tôi đã trò chuyện với nhà sáng lập Nicely Noted, Perry Nelson, và lắng nghe những thách thức của hình thức thuê bao quà tặng. Cứ 100 thuê bao quà tặng, cô dự tính sẽ giữ lại được 2-3 người làm khách hàng trả tiền sau khi gói thuê bao hết hạn. Ngược lại, cứ 100 thuê bao thông thường, tức là những người tự quyết định đăng ký thuê bao với Nicely Noted, cô sẽ giữ lại được hơn 90 người mỗi năm.

Bạn có thể bán thuê bao quà tặng như một cách “tăng thêm lợi nhuận” cho một chương trình thuê bao vốn đã thành công, nhưng với tỷ lệ gia hạn thấp như vậy, hãy tránh sử dụng nó làm nguồn thuê bao chính.

Ý tưởng bán thuê bao số 7: Kích cầu

Xét theo quan điểm của khách hàng, ưu điểm tuyệt nhất của một chương trình thuê bao là nó luôn có sẵn. Không giống như việc mua vé xem một chương trình ca nhạc nổi tiếng chắc chắn sẽ cháy vé hoặc mua được chiếc áo len tuyệt đẹp còn sót lại trong cửa hàng, một gói thuê bao sẽ không bao giờ biến mất. Netflix luôn ở đó; nếu muốn xem lại một tập trong loạt chương trình Top Gear (tạm dịch: Khám phá siêu xe thế giới) vào lúc 3 giờ sáng, việc duy nhất bạn cần làm là đăng nhập vào tài khoản thuê bao. Nếu muốn học điều khác, bạn không cần phải tranh giành một trong tám suất tham dự khóa học tại xưởng nghệ thuật địa phương; bạn chỉ cần đăng ký khóa học tại New Masters Academy.

Tính năng “luôn có sẵn” này rất tuyệt vời đối với khách hàng, nhưng bạn có thể thấy nản lòng khi cố bán một thuê bao. Nếu dịch vụ của bạn không thay đổi theo từng ngày, tại sao một khách hàng tiềm năng phải mua nó ngay hôm nay?

Vì thế, dù có vẻ không hay và nặng tính rập khuôn, có một cách để khiến mọi người đăng ký thuê bao là “đốt cầu”, tức là cắt dần những

cơ hội mà khách hàng có thể cần sau này để họ phải hành động để khỏi đánh mất cơ hội đó.

Khi quyết định đăng ký thuê bao phần mềm tiếp thị tự động của HubSpot, chúng tôi đã dành ra vài tháng để cân nhắc. Gần đến thời điểm kết thúc chu kỳ mua hàng cũng là lúc tôi chuẩn bị đi nghỉ cùng gia đình. Cảm nhận được động lực của cuộc mua bán đang mất dần, nhân viên kinh doanh của HubSpot đã đưa ra một đề nghị hấp dẫn: Nếu chúng tôi đăng ký vào cuối tháng, giá giấy phép dành cho doanh nghiệp sẽ chỉ còn 1.000 đô-la/tháng thay vì 2.400/tháng như bình thường. Tiết kiệm được gần 60% là động lực đủ lớn để tôi ưu tiên ra quyết định trước kỳ nghỉ. Liệu tôi có cho rằng lời đề nghị này vào tháng sau vẫn còn giá trị hay không? Có, nhưng sự phân vân vẫn thôi thúc tôi thực sự hành động.

Tất nhiên, chiến lược kích cầu có thể phản tác dụng. Nếu những gì bạn đang chào mời lúc nào cũng được giảm giá và bạn đưa ra hết chương trình khuyến mãi này đến chương trình khuyến mãi khác, bạn sẽ tạo điều kiện cho khách hàng hình thành thói quen chờ đợi lần khuyến mãi tiếp theo. Vì thế, những người bán hàng giỏi nhất chỉ thực hiện kích cầu khi khách hàng đã có ý định đăng ký thuê bao, vấn đề chỉ là khi nào. Tất cả những gì bạn cần làm chỉ là nói chuyện một cách chân thành, kín đáo với những khách hàng tiềm năng đang ở thời điểm then chốt của việc ra quyết định. Tốt nhất đừng nên công khai đề nghị mua hàng này để những người mới ở giai đoạn đầu của chu kỳ mua hàng khỏi nghĩ rằng bạn lúc nào cũng bán hạ giá.

Bạn muốn khách hàng ra quyết định thuê bao chỉ dựa trên chất lượng sản phẩm của mình. Nhưng vì gói thuê bao lúc nào cũng có sẵn nên thỉnh thoảng bạn cần thúc đẩy quá trình ra quyết định của khách hàng và cho họ lý do không chỉ để đăng ký thuê bao mà còn là đăng ký ngay hôm nay.

Chiến lược này thường hiệu quả nhất khi bạn có một lực lượng bán hàng hùng hậu có thể chia sẻ đề nghị mua hàng này một cách kín đáo và chọn lọc tới riêng các khách hàng tiềm năng, những người đã quyết định mua nhưng vẫn đang chần chừ chưa thực hiện.

Thương vụ khó khăn nhất

Từ đầu đến giờ, chúng ta vẫn đang tập trung vào việc bán thuê bao, nhưng ngoài ra, còn có một thương vụ mở màn mà bạn cần thực hiện trước khi bán thuê bao đầu tiên: Bạn cần thuyết phục nhân viên và đối tác về những giá trị mà mô hình thuê bao mang lại. Thuyết phục nhân viên của chính bạn xây dựng một dòng doanh thu định kỳ có thể là thương vụ khó khăn nhất.

Andrew Gray, một cổ đông tại công ty kế toán Kirkpatrick & Hopes có trụ sở tại Reading, nước Anh, đang rất muốn chuyển đổi sang mô hình thuê bao đơn giản hơn để thanh toán với khách hàng. Thay vì tính tiền theo giờ, Gray muốn doanh nghiệp của anh chuyển sang thu phí thường niên cố định mỗi năm.

Ý tưởng của Gray là cứ tới đầu năm, anh sẽ ngồi bàn bạc với khách hàng và dự tính xem sẽ tốn bao nhiêu tiền để hỗ trợ họ trong cả năm đó. Khi Gray và khách hàng đã thống nhất được về khoản phí, khách hàng sẽ đều đặn chuyển một số tiền bằng 1/12 phí thường niên hàng tháng từ tài khoản của họ cho Kirkpatrick & Hopes.

Phân tích của Gray cho thấy những lợi ích đối với cả khách hàng lẫn doanh nghiệp. Từ quan điểm của khách hàng, họ sẽ thích sự rõ ràng và dễ đoán của một khoản phí cố định mà không có cảm giác bị thu thêm các khoản phí nhỏ “trời ơi đất hỡi”.

Gray lập luận rằng khi chuyển sang mô hình thuê bao, công ty kế toán của anh cũng được hưởng lợi từ dòng tiền ổn định. Theo mô hình thanh toán cũ, Kirkpatrick & Hopes sẽ tính thời gian theo từng khoảng 15 phút và tính tiền cho khách hàng mỗi khi tổng chi phí đạt 300 bảng Anh. Điều này nghĩa là sẽ có rất nhiều khách hàng nợ công ty những khoản rất nhỏ. Nếu việc này chỉ xảy ra với một tài khoản duy nhất thì không sao, nhưng đối với toàn bộ nền tảng khách hàng thì nó lại tạo ra sự hao hụt tiền mặt đáng kể.

Gray biết cả khách hàng lẫn doanh nghiệp của anh đều sẽ được lợi từ việc chuyển đổi mô hình này, nhưng anh đã không dự tính được sự kháng cự từ chính các nhân viên và đối tác. Họ ngần ngại không

muốn từ bỏ phương thức thu tiền khách hàng theo giờ kiểu cũ đã phổ biến trong ngành.

Vấn đề nhân viên ngại ngại không muốn chuyển sang mô hình thuê bao khá phổ biến khi bạn hoạt động trong một ngành vốn đã tồn tại phương thức truyền thống. Chẳng hạn, các kế toán viên phải rất nỗ lực để có được chứng nhận nghề nghiệp do tổ chức chính phủ trong ngành trao cho. Vì thế, nếu có một phương pháp thông thường để thanh toán với khách hàng trong ngành thì nhiều khả năng, họ sẽ bám chặt lấy những gì quen thuộc với mình.

Những người đầu tiên bạn cần thuyết phục là nhân viên và đối tác. Lợi ích hấp dẫn nhất là khi làm việc cho một công ty thuê bao, bạn có thể dự đoán khối lượng công việc của mình dễ dàng hơn nhiều. Thay vì phải chạy theo nhu cầu lúc lên lúc xuống của khách hàng mỗi ngày, mỗi tháng hay mỗi thời vụ, bạn sẽ dự đoán được công việc và có thể bố trí nhân viên theo đó.

Andrew Gray cuối cùng cũng làm được việc đó. Sau khi có được sự ủng hộ của đối tác và nhân viên, những người tiếp theo anh cần thuyết phục là các khách hàng dài hạn vẫn quen với việc trả tiền theo giờ. Gray giải thích cho họ rằng khi cam kết một mức phí theo tháng, họ sẽ nhận được dịch vụ tốt hơn của Kirkpatrick & Hopes. Khách hàng sẽ không phải ngại ngần khi gọi cho công ty để hỏi qua về một vấn đề tài chính. Gray cũng lập luận rằng khi biết trước mức phí kế toán phải trả, khách hàng có thể lên kế hoạch chi tiêu chính xác hơn.

Cuối cùng, Gray đã thuyết phục được đa số khách hàng chuyển sang mô hình thuê bao. Ngày nay, 70% doanh thu hằng tháng của Kirkpatrick & Hopes, ở mức 75.000 bảng Anh, đến từ các thuê bao trả phí 375 bảng Anh/tháng. Tỷ lệ khách hàng rời bỏ dịch vụ mỗi tháng gần như bằng 0. Gray đã mô tả tác động của việc chuyển đổi sang mô hình thuê bao lên cả các nhân viên lẫn khách hàng của anh:

“Giờ đây, chúng tôi và khách hàng đã có được sự minh bạch và quyền kiểm soát lớn hơn nhiều đối với khoản phí mà khách hàng

phải trả: mọi thứ được thỏa thuận từ trước. Bất đồng và tranh cãi về giá, điều trước đây vẫn làm tổn hại mối quan hệ giữa hai bên, giờ đã giảm đi rõ rệt. Chúng tôi còn có một lượng lớn tiền mặt tương đương với ba tháng bán hàng khi chuyển sang mô hình thuê bao.”

Khi bán một thuê bao tức là bạn đang thuyết phục một khách hàng hoài nghi bước vào một mối quan hệ lâu dài. Nếu bạn làm đúng, họ sẽ ở lại, trừ khi hoặc cho đến khi họ quyết định rời bỏ bạn. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá lý do khách hàng bỏ thuê bao và bạn có thể làm gì để đảm bảo khách hàng trung thành với mình trong suốt khoảng thời gian đó.

Chương 15 Mở rộng

Bây giờ, bạn đã có một doanh nghiệp thuê bao đang hoạt động, đã đến lúc phải cân nhắc mở rộng nó. Tôi nói “cân nhắc” vì có thể bạn không muốn trở thành một doanh nghiệp có quy mô lớn. Một số chủ doanh nghiệp cố tình giữ quy mô doanh nghiệp ở quy mô nhỏ gọn, như Nev Lapwood chẳng hạn.

Lapwood vận hành trang SnowboardAddiction.com, một website thành viên nơi những người mới tập trượt ván tuyết có thể đăng ký theo dõi để nhận lời khuyên và video dạy cách trượt ván tuyết. Anh thu được 3.300 đô-la MRR (tức là 40.000 đô-la ARR) từ website này. Lần cuối tôi nói chuyện với Lapwood là khi anh đang tạm rời xa những ngày tháng trên sườn núi Whistler Mountain và dùng số tiền kiếm được để chi trả cho một kỳ nghỉ nhỏ bên bãi biển ở Thái Lan. Có lẽ ngoài kia có vô số luật sư kiếm được nhiều tiền hơn Lapwood gấp chục lần, nhưng họ sẵn sàng đổi chỗ với anh ngay lập tức.

Tương tự, tại Nicely Noted, nhà sáng lập Perry Nelson có hơn 400 thuê bao trả phí 20 đô-la cho chiếc hộp văn phòng phẩm được chọn lựa cẩn thận mỗi tháng, và không có gì sai khi duy trì quy mô doanh nghiệp ở mức nhỏ. Mục tiêu của cô không phải là trở thành BirchBox tiếp theo mà là tạo ra một “doanh nghiệp kinh doanh cá thể nhỏ nhưng thực sự vững mạnh và thoải mái để người làm chủ có thể theo đuổi đam mê và hưởng thụ là chính.”

Tuy nhiên, nếu muốn mở rộng và phát triển doanh nghiệp thuê bao của mình, có hai việc chính bạn cần tập trung thực hiện. Đầu tiên, như chúng ta đã thấy ở Chương 13, bạn cần phải tìm cách để thu hút được khách hàng đều đặn với chi phí thấp hơn 1/3 giá trị vòng đời của họ. Thứ hai, bạn cần giảm số lượng khách hàng hủy dịch vụ.

Tỷ lệ khách hàng rời bỏ thường không được chú trọng trong những ngày đầu của doanh nghiệp thuê bao, bởi doanh thu mất đi do

khách hàng bỏ sản phẩm dễ dàng được thay thế nhờ các khách hàng mới. Nhưng khi doanh nghiệp ngày càng lớn mạnh, tỷ lệ khách hàng rời bỏ sẽ càng ảnh hưởng nhiều. Hãy nhìn vào phép toán dưới đây:

Ví dụ A: 10.000 đô-la MRR với tỷ lệ khách hàng rời bỏ 4%.

Giả sử, bạn có 10.000 đô-la MRR với tỷ lệ khách hàng rời bỏ là 4%/tháng. Điều đó nghĩa là bạn đang mất 400 đô-la MRR mỗi tháng. Nếu sản phẩm của bạn có giá 100 đô-la/tháng, bạn phải tìm được 4 khách hàng để bù lại những người đã rời bỏ. Bạn có thể làm được điều đó chỉ từ những người tự liên lạc thông qua website. Chỉ cần có thêm tối thiểu 5 khách hàng thì MRR đã tăng lên.

Ví dụ B: 100.000 đô-la MRR với tỷ lệ khách hàng rời bỏ 4%.

Giờ hãy tưởng tượng bạn đã phát triển MRR của doanh nghiệp lên 100.000 đô-la/tháng, nhưng tỷ lệ khách hàng rời bỏ vẫn ở mức 4%. Bây giờ, bạn đang mất 4.000 đô-la MRR mỗi tháng và phải tìm được 40 khách hàng mới để bù lại những khách hàng đã mất. Dù tỷ lệ khách hàng rời bỏ vẫn ở mức 4%, nhưng bạn phải tìm được số khách hàng mới nhiều gấp 10 lần mỗi tháng để doanh thu không sụt giảm.

Nếu chúng ta quay trở lại với biểu đồ đơn giản mà Gordon Daugherty sử dụng ở Capital Factory, tỷ lệ khách hàng rời bỏ càng cao, LTV càng thấp:



Đôi khi bạn không thể tránh khỏi việc khách hàng rời bỏ. Trong trường hợp của Hassle Free Homes có trụ sở tại Washington D.C., lý do hàng đầu khiến khách hàng bỏ đi là vì họ chuyển sang một thành phố khác. Lý do phổ biến thứ hai là khách hàng qua đời.

Khách hàng rời bỏ là điều chắc chắn sẽ xảy ra, và nỗ lực giảm tỷ lệ này xuống bằng 0 là bất khả thi. Khách hàng chuyển chỗ ở, các cặp vợ chồng ly dị, một số khách hàng phá sản hoặc hợp nhất. Có một

điểm lợi tức giảm dần mà ở đó việc triệt tiêu hoàn toàn số khách hàng rời bỏ tiêu tốn quá nhiều tiền đến nỗi nó làm suy yếu cả mô hình kinh doanh của bạn. Chính lượng người rời bỏ sản phẩm có thể tránh được mới khiến bạn làm việc miệt mài mà không dẫn đến đâu cả.

Làm việc miệt mài mà không dẫn đến đâu cả

Hầu hết các doanh nghiệp thuê bao đều tuân theo một con đường phát triển truyền thống. MRR của họ phát triển nhanh chóng trong thời gian đầu và chẳng ai mấy để ý đến lượng khách hàng hủy thuê bao. Mỗi tháng trôi qua, khách hàng rời bỏ càng nhiều, thì việc thay thế lượng người mất đi cũng trở thành một nhiệm vụ mỗi lúc một lớn dần. Rồi tới một thời điểm nào đó, bạn làm việc miệt mài mà không đạt được gì cả, bạn không thu hút được đủ lượng khách hàng để bù lại số đã mất. MRR của bạn bắt đầu thu hẹp.

Phương trình rất đơn giản:

$$\text{MRR mới} = \text{Tỷ lệ khách hàng rời bỏ} \times \text{MRR}$$

Khi MRR nhỏ lại, bạn cần ít khách hàng hơn để thay thế cho số người bỏ đi. Đến một lúc nào đó, MRR sẽ giảm tới mức bạn có thể bù đắp cho doanh thu mất đi bằng lượng khách hàng mới có được trong tháng. MRR của bạn lại bắt đầu tăng lên.

Sau đó, giống như một chiếc boomerang, tốc độ phát triển của bạn chững lại khi MRR tăng lên tới một điểm mà ở đó bạn lại mất đi nhiều hơn những gì có thể thay thế. Vòng tròn đó cứ lặp đi lặp lại. Cách duy nhất để bắt đầu phát triển trở lại là phải thu hút khách hàng hiệu quả hơn hoặc giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ.

Giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ

Mọi người có thể từ bỏ gói thuê bao của bạn vì một số lý do liên quan đến chính sản phẩm hoặc dịch vụ. Bước đầu tiên để giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ là hiểu được lý do mọi người rời bỏ và cải thiện sản phẩm, dịch vụ của mình.

Ngoài việc cải thiện sản phẩm và dịch vụ, mọi doanh nghiệp thuê bao đều có thể thực hiện một số điều cơ bản dưới đây để giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ số 1: Kiểm soát không lưu

Theo Hiệp hội Hàng không Quốc tế (International Air Transport Association – IATA), có khoảng 100.000 chuyến bay cất cánh và hạ cánh an toàn trên thế giới mỗi ngày.¹

Bạn đã bao giờ tự hỏi tại sao máy bay có thể bay ngang dọc trên bầu trời mà không đâm vào nhau chưa? Máy bay chở khách bay trên những con đường tưởng tượng trên bầu trời; những chuyến bay về phía đông bay ở độ cao lẻ (chẳng hạn 31.000 ft, 33.000 ft), trong khi các chuyến bay về phía tây bay ở độ cao chẵn (chẳng hạn 32.000 ft, 34.000 ft).

Hai máy bay tiến về phía nhau trên không trung, đi cắt qua nhau liên tục, nhưng chiếc này bay trên chiếc kia 1.000 ft. Phi công không bao giờ phải phản ứng trước một chiếc máy bay đang bay đến phía mình, tất nhiên là trừ khi có một chiếc máy bay bay nhầm đường.

Khi xây dựng một doanh nghiệp thuê bao, tức là bạn đang làm công việc của một đài kiểm soát không lưu. Bằng cách này hay cách khác, bạn cần phá vỡ thói quen theo quán tính của khách hàng, bằng cách chèn vào các sản phẩm và dịch vụ của mình và hình thành thói quen mới ở họ. Tỷ lệ khách hàng rời bỏ có liên quan trực tiếp đến thói quen: Nếu khách hàng sử dụng dịch vụ của bạn càng nhiều thì khả năng bỏ sản phẩm của họ càng thấp. Những doanh nghiệp thuê bao được khách hàng ở lại lâu nhất là các doanh nghiệp đặt ra sứ mệnh thâm nhập vào cuộc sống hằng ngày của khách hàng. Nếu khách hàng có thể không sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn mà vẫn làm được việc, bạn sẽ có tỷ lệ khách hàng rời bỏ cao hơn hẳn so với khi họ cần tương tác với sản phẩm của bạn để hoàn thành các nhiệm vụ hằng ngày.

Hầu hết nam giới đều sử dụng dao cạo và phòng tắm hằng ngày, nên đa số các thuê bao của Dollar Shave Club tương tác với sản phẩm của họ ít nhất một lần mỗi ngày. Gói thuê bao này khó hủy bỏ hơn nhiều so với một cuốn tạp chí bạn đọc mỗi tháng một lần.

Tại SellabilityScore.com, đại diện bán hàng của chúng tôi sử dụng Salesforce.com, một dịch vụ thuê bao cho phép chúng tôi quản lý thông tin liên lạc của khách hàng và theo dõi lượng hàng hóa bán được. Chúng tôi cũng sử dụng Salesforce.com như một cuốn lịch công tác để nhân viên biết được kế hoạch làm việc của nhau. Nhân viên kinh doanh sẽ theo dõi các mục tiêu hằng ngày trên Salesforce để nắm được theo kế hoạch theo từng ngày. Từ đó, chúng tôi đã tùy chỉnh nền tảng này để có thể gửi báo giá trực tiếp tới khách hàng từ Salesforce.

Salesforce hiện đã được tích hợp hoàn toàn vào tiến độ công việc hằng ngày của nhóm tôi, hay bạn có thể gọi nó là đường bay của chúng tôi. Chúng tôi không thể hoàn thành nhiều việc nếu không đăng nhập vào Salesforce. Do đã tùy chỉnh nền tảng theo ý mình và tích hợp nó vào các hoạt động hằng ngày của công ty, nên chi phí để chúng tôi chuyển sang một sản phẩm cạnh tranh như Infusionsoft sẽ rất cao. Kết quả là chúng tôi trở thành khách hàng trung thành của Salesforce.com.

Hóa ra chúng tôi không đơn độc. Tỷ lệ khách hàng rời bỏ hằng tháng của Salesforce.com chỉ ở mức khoảng 1%. Ngay cả 1% cũng đã là khá cao so với các công ty như SAP, bởi họ đã thâm nhập sâu vào cuộc sống của các doanh nghiệp khổng lồ, đến mức tỷ lệ khách hàng rời bỏ hằng năm của họ là khoảng 5%, nghĩa là ít hơn 0,5% mỗi tháng.²

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 2: Quan sát chiếc đồng hồ 90 ngày tiếp nhận khách hàng

Không khí khô hanh và bạn có thể cảm nhận được năng lượng trên đường phố. Khi rẽ ở một khúc ngoặt trên con đường dẫn vào thành phố, bạn để ý thấy một công trình kỷ niệm thấp sáng cả bầu trời đêm. Khi tới nơi, bạn nhận ra đó là một chiếc đồng hồ. Nhưng chiếc

đồng hồ này trông thật khác biệt. Các số đếm thay vì lớn dần lên thì lại nhỏ dần đi. Ở Pyeongchang, Hàn Quốc, chiếc đồng hồ này sẽ đếm ngược từng ngày, giờ và phút cho tới Thế vận hội Mùa đông 2018.

Bây giờ, giả sử vẫn là chiếc đồng hồ đó được treo phía trên cửa văn phòng của bạn. Ngay khi một khách hàng mới đăng ký thuê bao, chiếc đồng hồ bắt đầu đếm ngược 90 ngày. Đó là khoảng thời gian bạn phải “tiếp nhận” thành công thuê bao đó. Nếu làm đúng quy trình “tiếp nhận”, họ sẽ tiếp tục là thuê bao của bạn trong nhiều năm tới. Nếu làm sai, khả năng họ rời bỏ bạn sẽ tăng lên và giá trị vòng đời kỳ vọng ở khách hàng sẽ tụt giảm.

Jason Cohen là nhà sáng lập của bốn công ty, trong đó có doanh nghiệp thuê bao mang tên WP Engine, công ty quản lý máy chủ của trang WordPress. WP Engine tiếp nhận hơn 1.000 khách hàng mới gia nhập mỗi tháng, và Jason luôn trăn trở về việc làm đúng ngay từ đầu khi xây dựng mối quan hệ với khách hàng trong vài tháng đầu tiên:

Hãy xem xét sự phân chia về quy mô khi tiếp nhận 1.000 khách hàng mới mỗi tháng. Trong trường hợp này, mọi vấn đề về máy chủ đều có thể ảnh hưởng đến một khách hàng đã ở lại với chúng ta 30-60 ngày. Và thế là nó gây ra “ấn tượng xấu ban đầu”, một điều khó giải quyết hơn nhiều so với trường hợp một khách hàng đã sử dụng sản phẩm ba năm và đã xây dựng được một “tài khoản ngân hàng nhẫn nại.”³

Tiếp nhận một khách hàng mới trong ngành ngân hàng

Bạn có thể coi tài khoản ngân hàng như một dạng thuê bao. Bạn trả cho ngân hàng vài đô-la một tháng để truy cập vào một tài khoản thông qua phần mềm ngân hàng trực tuyến.

Trong lĩnh vực ngân hàng, khoảng thời gian 90 ngày tiếp nhận rất quan trọng, đến mức họ có cả một nhóm quản lý với công việc duy nhất là nghĩ cách để một chủ tài khoản mới có được trải nghiệm tích cực nhất trong 90 ngày đầu tiên.

Một nhân vật kỳ cựu trong ngành ngân hàng, Harland Clarke, đã phát hiện ra rằng khách hàng của các tổ chức tài chính thường hay đóng tài khoản nhất trong vòng ba tháng sau khi mở. Sau thời điểm 90 ngày, tỷ lệ khách hàng rời bỏ ổn định trở lại vì khách hàng đã trở nên quen thuộc với các tính năng của tài khoản mới. Ông cũng phát hiện ra rằng cánh cửa để ngân hàng bán chéo một sản phẩm thứ hai (hoặc thứ ba) cho một khách hàng mới vô cùng rộng mở trong 30 ngày đầu tiên, nhưng sẽ nhanh chóng đóng lại sau tháng đầu tiên.

Portrait Software, chi nhánh ở Anh của Piney Bowes, cũng để ý đến tác động của quá trình tiếp nhận lên giá trị vòng đời của một khách hàng của ngân hàng. Như họ đã viết trong sách trắng của mình như sau:

Khi kết thúc 90 ngày – khoảng thời gian tiếp nhận khách hàng – giá trị vòng đời và mức lợi nhuận của khách hàng trên thực tế đã được ấn định.

90 ngày đầu tiên sau khi một tài khoản được mở là giai đoạn đặc biệt nhạy cảm, được mô tả bằng một số yếu tố quan trọng trong trải nghiệm khách hàng:

- Khách hàng trông đợi mức độ tương tác cao.
- Khách hàng tin rằng họ sẽ được đặt ra các câu hỏi mang tính cá nhân.
- Khách hàng đang ở trong “trạng thái chuyển mạch” và đã sẵn sàng chấp nhận các đề nghị mới.
- Khách hàng rất dễ chuyển sang nhà cung cấp khác trước khi quyết định “gắn bó” với một sản phẩm.⁴

Việc tiếp nhận khách hàng không chỉ quan trọng trong lĩnh vực ngân hàng. Tại Nicely Noted, nhà sáng lập Perry Nelson đã viết một ghi chú cá nhân cho mọi thuê bao mới, kèm theo dòng chữ ký thân thiện: “Giữ liên lạc nhé. Ký tên: Perry.” Việc tập trung vào trải nghiệm tiếp nhận khách hàng của Nelson cho phép cô giảm số khách hàng rời bỏ xuống còn 1-2 người trên tổng số 400 thuê bao/tháng.

Don Nicholas, cố vấn trong ngành xuất bản ở Mequoda, đã chứng kiến tác động sâu sắc của trải nghiệm tiếp nhận khách hàng lên giá trị vòng đời của các thuê bao tạp chí và website thành viên. Vào đầu những năm 2000, Nicholas là người đứng đầu Blue Dolphin, một công ty được các nhà đầu tư mạo hiểm hậu thuẫn chuyên bán các gói thuê bao tạp chí trực tuyến. Blue Dolphin tuyển chọn nội dung từ rất nhiều nhà xuất bản và gửi tập hợp bài viết chọn lọc về một chủ đề nhất định cho những người đăng ký theo dõi e-mail. Kèm theo mỗi bài viết là một lời đề nghị độc giả hãy đăng ký thuê bao tờ tạp chí đã đăng bản gốc bài viết đó.

Một sản phẩm của họ là bản tin Women's Living, được gửi tới 1,7 triệu thuê bao. Women's Living là sản phẩm tuyển chọn từ 60 cuốn tạp chí khác nhau, bao gồm những cái tên nổi tiếng như Family Circle và nhiều ấn phẩm chuyên sâu như Yoga Journal. Các biên tập viên của Women's Living mở đầu bằng cách dàn đều nội dung từ 60 tờ tạp chí để đảm bảo tất cả các tiêu đề đều được nhắc đến một cách công bằng.

Sau đó, nhóm Blue Dolphin quyết định chạy một thí nghiệm, trong đó họ gửi cho một nhóm khách hàng các bài viết chỉ từ 10 tạp chí có tỷ lệ chuyển đổi cao nhất trong 10 ngày đầu tiên khách hàng đăng ký theo dõi Women's Living. Đối với một biên tập viên truyền thống, việc tập trung toàn bộ những nội dung hay nhất vào 10 ngày đầu tiên là điều họ ghét cay ghét đắng, nhưng một chuyên gia tiếp thị về thuê bao như Nicholas lại thấy việc đó là hợp lý.

Một năm sau, khi Nicholas cùng nhóm so sánh giá trị vòng đời của các thuê bao nhận được những nội dung hay nhất trong 10 ngày đầu tiên đăng ký với các thuê bao nhận được gói nội dung đồng đều hơn từ cả 60 tạp chí, các thuê bao nhận được những "tác phẩm đỉnh cao nhất" trong 10 ngày đầu tiên có giá trị vòng đời cao hơn gấp ba lần so với nhóm còn lại. Nói cách khác, bằng cách cung cấp thật nhiều giá trị trong 10 ngày đầu tiên, Blue Dolphin có thể tăng giá trị vòng đời của một khách hàng trung bình lên gấp ba lần.

Chiến đấu với tính trì trệ

Một trong những lý do lớn nhất khiến mọi người ngừng thuê bao một dịch vụ nào đó, cho dù đó là một website như DanceStudioOwner.com hay một câu lạc bộ đầu tư như TIGER 21, chính là khi họ nhận ra mình đang trả tiền cho một thứ mà họ không sử dụng.

Vì thế, đối thủ lớn nhất của các doanh nghiệp thuê bao không phải là các dịch vụ cạnh tranh, mà là việc khách hàng trì trệ không chấp nhận thay đổi. Để một thuê bao tồn tại lâu dài, khách hàng cần thay đổi hành vi và thực sự sử dụng dịch vụ. Bạn có một khoảng thời gian ngắn để phá vỡ những thói quen cũ của khách hàng và bước vào cuộc sống hàng ngày của họ. Khoảng thời gian đó là vài tuần đầu tiên sau khi khách mua hàng và trước khi cảm giác phấn khích đối với dịch vụ thuê bao tan biến.

Khi bạn đăng ký làm thành viên ở LA Fitness, họ sẽ có một khoảng thời gian ngắn để biến hoạt động thể dục thể thao thành thói quen hàng ngày của bạn. Nếu họ không thể sớm đưa bạn vào một chu trình tập luyện thể thao mới đều đặn, bạn sẽ từ bỏ tư cách hội viên.

HubSpot đã giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ từ 3,5% vào năm 2011 xuống dưới 2% vào năm 2013 và công nhận yếu tố quan trọng giúp giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ là tiếp nhận khách hàng tốt hơn. Khi tôi nói chuyện với Frank Auger, Phó Giám đốc Dịch vụ tại HubSpot và cũng là một trong những người chủ chốt xây dựng trải nghiệm tiếp nhận khách hàng, anh đã vạch ra một phương án tiếp nhận khách hàng gồm bốn bước: “Đầu tiên, chúng tôi làm việc này một cách thủ công để xem cách nào hiệu quả,” Auger nói. “Sau đó, chúng tôi thử nghiệm rất nhiều thứ để cố gắng tối ưu hóa trải nghiệm tiếp nhận khách hàng. Khi đã biết được việc nào hiệu quả, chúng tôi sẽ tự động hóa nó. Bước cuối cùng là kết hợp kiến thức đó vào trong phần mềm.”

HubSpot từng tập trung thuyết phục khách hàng tham dự các buổi hội thảo đào tạo trực tuyến dài 60 phút về các chủ đề quan trọng đối với những nhà tiếp thị. Nhưng thông qua kiểm chứng, họ phát hiện ra rằng các video ngắn hơn được đính trực tiếp vào phần mềm mang lại hiệu quả cao hơn trong quá trình tiếp nhận khách hàng.

“Mọi người không muốn đăng ký để tham dự một hội thảo trực tuyến kéo dài cả tiếng đồng hồ,” Auger nói. “Khi một khách hàng mới của HubSpot muốn biết cách để hoàn thành một nhiệm vụ cụ thể nào đó, họ thường xem một video dài 3 phút ngay lập tức.”

Tại Hassle Free Homes, nhà sáng lập công ty – Jim Vagonis – đã thiết kế trải nghiệm tiếp nhận khách hàng trong đó đưa ra một bản kiểm kê chi tiết tài sản trong một ngôi nhà mới. Khi một khách hàng đăng ký, Vagonis sẽ cử một nhân viên kỹ thuật tới hoàn thành bản kiểm kê ngôi nhà chi tiết đến tận lượng điện năng tiêu thụ của mỗi bóng đèn trong một chiếc đèn chùm. Điều đó nghĩa là khi có thứ gì đó cần được thay thế, các kỹ thuật viên của Vagonis luôn có sẵn đồ thay thế trong xe khi họ tới buổi hẹn mỗi tháng và hiếm khi phải quay lại lần thứ hai trong cùng một tháng.

Việc kiểm tra thấu đáo mọi chi tiết ngay từ đầu còn thể hiện cho một khách hàng mới thấy họ đã mua được một dịch vụ chu đáo và từ đó, họ có thể thư giãn, bỏ qua công việc quản lý nhà cửa. Điều đó vô cùng quan trọng vì Vagonis phát hiện ra rằng các khách hàng ủy thác hoàn toàn công việc quản lý bất động sản thường hay gia hạn hợp đồng hàng năm hơn.

Dấu mốc 90 ngày

Tối ưu hóa trải nghiệm tiếp nhận khách hàng là bộ môn khoa học mà hầu hết các công ty thuê bao liên tục khám phá và thử nghiệm. Thách thức lớn nhất trong việc kiểm tra mức độ ảnh hưởng của dịch vụ thuê bao là bạn không thể thấy được những gì mình thay đổi sẽ tác động lên tỷ lệ khách hàng rời bỏ như thế nào. Bạn cần theo dõi một nhóm khách hàng theo thời gian để xem những thay đổi trong quy trình tiếp nhận khách hàng của bạn tác động ra sao đến hành vi của khách hàng.

Thay vì chờ đợi nhiều năm để xem các thay đổi có đem lại tác động mong muốn hay không, có thể bạn sẽ muốn cân nhắc “dấu mốc 90 ngày”. Các bác sĩ thường sử dụng lượng cholesterol cao làm dấu mốc xác định khả năng mắc bệnh tim mạch của một bệnh nhân.

Tương tự, bạn cần một bộ dấu mốc 90 ngày có thể đo lường ngay từ bây giờ để dự đoán kết quả (sự trung thành) trong tương lai.

Tại SellabilityScore.com, chúng tôi cấp bản quyền sử dụng nền tảng của mình cho các cố vấn (cố vấn doanh nghiệp, kế toán viên...). Họ sẽ nhúng một đoạn mã HTML vào trang web của mình để có thể cung cấp các công cụ của chúng tôi cho khách hàng của họ. Nếu chúng tôi có thể giúp một thuê bao mới nhúng thành công đoạn mã vào trang web của họ và tạo ra ít nhất năm báo cáo trong vòng 90 ngày đầu tiên, họ sẽ hiếm khi bỏ đi so với trường hợp họ phải mất hơn 90 ngày mới có thể sử dụng thành công các công cụ của chúng tôi.

Vì thế, khi thử nghiệm các chiến thuật tiếp nhận khách hàng, chúng tôi đo lường tác động của các thay đổi lên dấu mốc 90 ngày. Chúng tôi phải chờ đợi nhiều năm để thấy tác động thực sự của một chiến thuật tiếp nhận khách hàng lên giá trị vòng đời của họ, nhưng chỉ mất ba tháng để xem những thứ chúng tôi đang thử nghiệm có tác động tích cực lên các dấu mốc liên quan đến lòng trung thành của khách hàng hay không.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 3: Rút ngắn thời gian chờ đợi của khách hàng

Học lướt sóng rất khó. Bạn phải tìm được cách tới chỗ sóng nào mà không bị cơn sóng nuốt chửng. Khi tới được đó, bạn còn cần phải đếm sóng. Một khi chọn được con sóng yêu thích, bạn phải quay đầu và bắt đầu chèo với vận tốc phù hợp với nhịp sóng. Và khi đang cưỡi sóng trong tư thế nằm, bạn phải tìm cách chuyển sang tư thế đứng thẳng chỉ trong một tích tắc.

Bất kỳ tay chơi nghiệp dư nào cũng sẽ từ bỏ môn thể thao này nếu họ không có chút hy vọng. Thời khắc bạn bắt được một con sóng trong vài giây, cảm xúc mạnh mẽ khi cưỡi trên một bức tường nước đang đẩy bạn đi, cảm nhận tấm ván cắt vào nước như thể đó là lớp tuyết mới rơi dày 30cm sẽ trào lên trong bạn. Khoảnh khắc cưỡi trên đầu ngọn sóng đó khiến bạn sung sướng đến mức tiếp tục duy trì động lực.

Giống như lướt sóng, một phần của việc thuyết phục mọi người chấp nhận sản phẩm hay dịch vụ thuê bao của bạn trong 90 ngày đầu tiên là cho họ một chiến thắng nhanh chóng, một chiến thắng đem lại cho họ động lực để tiếp tục tìm hiểu thêm.

Constant Contact, một công ty tiếp thị qua e-mail, bắt đầu bằng việc sử dụng quy trình “Ai, Cái gì, Khi nào” để thuyết phục một khách hàng mới sử dụng phần mềm của họ. Theo logic của các kỹ sư phần mềm, phần đầu tiên của quy trình thường yêu cầu người dùng cho biết họ muốn gửi e-mail đến “Ai”. Điều này buộc những người dùng mới phải bắt đầu với một quy trình nan giải là định dạng và đăng tải một bảng tính Excel ghi danh sách các đầu mối liên lạc của họ.

CEO của Constant Contact, Gail Goodman, cùng cộng sự nhận ra rằng để đăng tải một danh sách khách hàng, người dùng cần phải rời Constant Contact và tìm danh sách khách hàng ở đâu đó trên ổ cứng hoặc một dịch vụ khác. Quy trình bắt đầu với câu hỏi “Ai” khiến người dùng cảm thấy lúng túng và chán nản, vì thế, đôi khi họ quyết định hủy bỏ đăng ký thuê bao Constant Contact bởi việc đăng tải danh sách khách hàng quá phức tạp.

Goodman quyết định thay đổi và bắt đầu quy trình tiếp nhận khách hàng với câu hỏi “Cái gì”. Thay vì bắt đầu với các bảng tính, họ mời các khách hàng mới bắt đầu bằng việc thiết kế chiến dịch của họ. Xây dựng một chiến dịch là phần thú vị cho phép khách hàng nhìn thấy các ý tưởng trở thành hiện thực với các hình ảnh và biểu mẫu. Một khi khách hàng đã đầu tư thời gian để phát triển phần “Cái gì” và đã đủ ấn tượng khi thấy chiến dịch của họ có thể hấp dẫn như thế nào, chỉ khi đó Constant Contact mới yêu cầu khách hàng đăng tải danh sách liên lạc của họ. Đây là một sự thay đổi nhỏ nhưng quan trọng, giúp cho công ty cải thiện 90 ngày đầu tiên trong mối quan hệ mới với khách hàng và về cơ bản, nâng cao Giá trị Trọn đời trung bình của một thuê bao. Sự khác biệt nằm ở việc tập trung đem lại một ngạc nhiên nhỏ cho khách hàng mới ngay từ lúc đầu. Goodman miêu tả tỉ mỉ những gì họ học được như sau: “Cuối cùng, việc lập phiếu chuyển đổi... chỉ đơn giản nhằm đảm bảo cho khách

hàng có một trải nghiệm đầy bất ngờ khi thử hoặc mua sản phẩm của bạn. Họ sẽ nhanh chóng hiểu được vấn đề và tạo ra được kết quả khiến họ vô cùng ấn tượng.”⁵

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 4: Thu tiền trước

Một trong những bí mật để khách hàng thay đổi hành vi nhiều hơn trong khoảng thời gian tiếp nhận khách hàng là thu phí trước.

Thu tiền trước đối với dịch vụ thuê bao nghĩa là bạn đang chốt hạ trước giá trị gia hạn của một năm và thu tiền ngay từ đầu, trừ khi bạn chấp nhận trả lại tiền cho khách hàng. Quan trọng hơn, nó sẽ thúc giục khách hàng cam kết mạnh mẽ hơn trong việc học hỏi và áp dụng sản phẩm thuê bao của bạn, từ đó khả năng họ gia hạn cũng cao hơn nhiều. Khi bỏ ra 5.000 đô-la để mua một dịch vụ thuê bao thay vì trả 399 đô-la một tháng, bạn sẽ đầu tư nhiều thời gian, công sức hơn hẳn vào việc học cách sử dụng nó trong 90 ngày đầu.

Wild Apricot là công ty phần mềm tôi đã giới thiệu ở chương 2, chuyên cung cấp cho các doanh nghiệp khác giải pháp “tất cả trong một” để quản lý website của họ. Đây là một giải pháp tương đối phức tạp bao gồm một nền tảng email, một công cụ quyên góp tiền và một công cụ quản lý sự kiện, tất cả trong một. Khách hàng của Wild Apricot thông thường là quản lý của các tổ chức phi lợi nhuận nhỏ, không có nhiều kiến thức về kỹ thuật, nên họ đòi hỏi Dmitry Buterin và nhóm của anh phải dạy các thuê bao cách sử dụng nền tảng này ngay khi mua.

Buterin sẽ giảm 10% cho khách hàng nếu họ trả trước cho một năm. 52% trong số 7.000 khách hàng của anh là thuê bao trả trước, cùng với đó, anh còn phát hiện ra rằng khoản tài chính cam kết ban đầu của khách hàng càng lớn, họ sẽ càng chú tâm học cách sử dụng công cụ hơn. Thu tiền trước vẫn luôn là một trong rất nhiều chiến lược mà Wild Apricot sử dụng để giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ sản phẩm từ mức rất cao là 8% một tháng xuống còn khoảng 1%.

Chu trình này mang tính bản năng: Khách hàng trả trước càng nhiều, thì họ càng nhiệt tình thực hiện những thay đổi cần thiết về

mặt hành vi để “tận dụng hết giá trị của đồng tiền họ bỏ ra”. Càng áp dụng thường xuyên dịch vụ của bạn vào cuộc sống hằng ngày, họ càng có nhiều khả năng trở thành khách hàng trung thành về sau.

Có thể bạn đang tự hỏi về tác động của việc thu tiền trước đối với việc khách hàng ngừng thuê bao dịch vụ vào ngày hết hạn hợp đồng. Dù sao thì khoản phí 2.000 đô-la trên thẻ tín dụng cũng dễ nhận thấy hơn nhiều so với khoản 199 đô-la. Tôi đã đưa câu hỏi này cho David Skok, nhà đầu tư mạo hiểm chúng ta đã gặp ở chương 12 và cũng là cố vấn của rất nhiều doanh nghiệp thuê bao. “Thu tiền trước thực ra có thể làm giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi tại thời điểm kết thúc một năm,” Skok nói. “Việc bạn thu tiền trước đồng nghĩa với việc khách hàng sẽ đầu tư nhiều thời gian hơn để hiểu dịch vụ của bạn, nhờ đó, họ sẽ ở lại lâu dài hơn.” Hầu hết người sáng lập các công ty thuê bao mà tôi phỏng vấn cho cuốn sách này đều có chung nhận định với Skok. Khi khách hàng trả trước, tức là họ đang cam kết sâu sắc hơn với bạn, và kết quả là họ thường ở lại lâu hơn.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 5: Hãy giao tiếp như người tình thuê đại khờ

Hãy nhớ lại mối tình đầu của bạn. Hẳn là các bạn nói chuyện rất nhiều trong vài tháng đầu tán tỉnh nhau. Các bạn gọi điện, nhắn tin cho nhau hằng ngày và dành rất nhiều thời gian gặp gỡ nhau. Sau đó, khi cảm giác phấn khích trước mối quan hệ mới bị thay thế bởi sự quen thuộc của một mối quan hệ lâu dài, tần suất liên lạc giảm dần xuống một nhịp điệu đều đặn hơn.

Hãy coi khách hàng mới đăng ký thuê bao giống như một người tình mới. Họ khao khát muốn được hiểu tường tận về bạn. Một thuê bao lâu đời sau một thời gian sẽ cảm thấy khó chịu khi bạn liên lạc với họ quá thường xuyên, nhưng một thuê bao mới lại rất chờ đón thông tin từ bạn và bỏ thời gian để nghiên ngẫm chúng.

Sau cột mốc 90 ngày, một thuê bao mới sẽ bước vào một mối quan hệ và việc liên lạc quá nhiều có thể khiến cho khách hàng rời bỏ dịch vụ. J.D. Power & Associates đã tiến hành một nghiên cứu toàn diện về các khách hàng mới của một ngân hàng bán lẻ và phát hiện

ra rằng khách hàng sẽ hài lòng nhất nếu công ty liên lạc với họ bốn lần trong năm đầu tiên.⁶ Như bạn sẽ thấy trong bảng biểu dưới đây, cảm giác hài lòng thực chất bắt đầu giảm ở lần liên lạc thứ năm.



Việc bán các quỹ tương hỗ và các khoản vay mua nhà thường sẽ khác so với bán dịch vụ thuê bao, vì thế hãy thử kết hợp nhiều loại hình, cách thức và tần suất liên lạc khác nhau để đạt được kết quả tốt nhất cho cột mốc 90 ngày của bạn.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 6: Thả một “Quả bom Hạnh phúc”

Giống như bất kỳ mối quan hệ tốt đẹp nào, điều quan trọng là bạn phải duy trì được mức độ tự nhiên và bất ngờ dành cho khách hàng. Người tình trân trọng những món quà nhỏ tại một thời điểm bất ngờ hơn là một món quà giá trị vào ngày sinh nhật. Thông thường, nhân viên sẽ đánh giá cao một món quà cảm ơn bất ngờ ngay tại chỗ hơn là một khoản tiền thưởng hằng năm có thể dễ dàng đoán trước.

Các công ty thuê bao thành công nhất thỉnh thoảng lại tạo cho các thuê bao một chút bất ngờ nhỏ nào đó. Tại BarkBox, họ gọi những món quà tự phát này là “Quả bom Hạnh phúc.” Hai trong số 40 nhân viên của họ được giao nhiệm vụ truy tìm trong nền tảng khách hàng của công ty để tìm kiếm những chú chó đáng nhận được một món quà bất ngờ. Mỗi “Quả bom Hạnh phúc” được gửi đi kèm theo một tờ giấy ghi chú viết tay, và đó không phải là việc đơn giản vì BarkBox đã gửi đi 504 quả bom hạnh phúc vào tháng trước khi tôi nói chuyện với O’Brien.

Chris O’Brien của BarkBox kể cho tôi câu chuyện về một thuê bao, trong đó một trong hai con chó của người này đã qua đời vì cao tuổi. Cả người chủ lẫn con chó còn lại đều rất đau khổ. Khi nhóm dịch vụ khách hàng của BarkBox nghe tin này, họ đã sắp xếp một chiếc hộp đặc biệt gồm nhiều đồ ăn và đồ chơi cho con chó vừa bị mất đi người bạn.

Tương tự như BarkBox, Art Snacks đã tận dụng mô hình thuê bao Chiếc hộp Bất ngờ và gửi một chiếc hộp đựng các vật dụng nghệ thuật được tuyển chọn kỹ càng tới cửa nhà bạn mỗi tháng. Những chiếc hộp không chỉ chứa nội dung bất ngờ, mà chúng còn kèm theo cả một chiếc kẹo chẳng liên quan gì đến những vật dụng nghệ thuật trong đó. Việc tặng thêm một chiếc kẹo chỉ là một điều rất nhỏ để đem lại bất ngờ cho các thuê bao.

Ngay cả Ông bố Vĩ đại của mọi doanh nghiệp thuê bao, Amazon Prime, cũng đang thử nghiệm với chiến thuật kiểu Quả bom Hạnh phúc. Vào đầu năm 2014, tạp chí Wall Street Journal đã đưa tin về việc Amazon nhận bằng sáng chế cho thứ họ gọi là “giao hàng trước khi mua”, trong đó họ sử dụng thói quen mua sắm trước đây của bạn để dự đoán những thứ bạn có thể sẽ thích. Trong đơn xin bản quyền, Amazon tiết lộ rằng: “Việc chuyển gói hàng cho một vị khách nào đó dưới dạng quà khuyến mãi có thể được dùng để tạo nên lợi thế thương mại.”

Trong quá trình xây dựng doanh nghiệp thuê bao, bạn sẽ thu thập được vô số dữ liệu về các thuê bao của mình. Sử dụng thông tin đó để thỉnh thoảng gây ngạc nhiên cho khách hàng là một cách đặc biệt hiệu quả để mối quan hệ giữa bạn và khách hàng được duy trì và phát huy.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 7: Nhắm đến các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn

Nếu dịch vụ thuê bao của bạn hướng đến các khách hàng doanh nghiệp thì tỷ lệ khách hàng bỏ đi của bạn sẽ cao hơn nếu bạn chủ yếu thu hút các doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Vì thế, một cách để giảm tỷ lệ khách hàng bỏ dịch vụ là nhắm đến các công ty lớn hơn một chút. Các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn nhìn chung cũng ổn định hơn. Họ có nhân viên và hiếm khi đột ngột thay đổi chiến lược kinh doanh.

Ngược lại, các doanh nghiệp có quy mô rất nhỏ và cá nhân tự kinh doanh thường hoạt động ở ngưỡng cửa của thị trường việc làm. Khi thị trường việc làm tốt lên, rất nhiều cá nhân tự kinh doanh quay trở

lại làm việc cho một ai đó, làm tăng tỷ lệ khách hàng từ bỏ thuê bao của bạn. Các nền tảng kế toán dựa trên đám mây như FreshBooks.com có tỷ lệ khách hàng bỏ thuê bao tự nhiên nhiều hơn NetSuite.com, một nền tảng kế toán dựa trên đám mây khác nhắm tới các doanh nghiệp có quy mô lớn hơn, vì FreshBooks.com phục vụ các đối tượng tự kinh doanh như người dất chó dạo, nhà thiết kế đồ họa và viết quảng cáo. Những người này thường tới lui thị trường việc làm mỗi khi thị trường này mở rộng hoặc co lại.

Các cá nhân tự kinh doanh cũng nhạy cảm với giá cả hơn nhiều vì họ không phân biệt chi phí dành cho công việc với chi tiêu cá nhân một cách rạch ròi như các công ty lớn. Khi ngân sách dành cho sinh hoạt gia đình trở nên eo hẹp, một cá nhân tự kinh doanh sẽ tìm kiếm những chi phí định kỳ không cần thiết để cắt giảm. Bạn có thể có một doanh nghiệp thuê bao tuyệt vời nhất thế giới, nhưng nếu đối tượng của bạn là các doanh nghiệp rất nhỏ thì chắc chắn một số người sẽ rời bỏ dịch vụ của bạn.

Đừng quên là bạn cần suy xét chi phí để có được một khách hàng mới khi chọn thị trường đích. Các doanh nghiệp lớn thường là các khách hàng trung thành hơn, nhưng họ cũng khó bị thuyết phục hơn. Quyết định mua hàng phải được một ủy ban đa cấp thông qua. Việc mua sắm có thể cần một ban thu mua nghiên cứu kỹ lưỡng và một công ty lớn có thể mất vài tuần để thực hiện các đơn đặt hàng. Tỷ lệ CAC thường tăng khi bạn tập trung vào các công ty lớn hơn, nhờ các chu kỳ bán hàng dài và phức tạp hơn.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng bỏ đi số 8: Tập trung vào “doanh thu ròng giảm do khách hàng bỏ đi” (net churn)

Một cách khác để bạn có thể bù lại khoản doanh thu đã mất là tập trung nâng cấp các khách hàng sẵn có. Hãy nhìn vào trường hợp của Wild Apricot. Mùa thu năm 2013, Wild Apricot có 6.400 khách hàng, mỗi người trả trung bình 60 đô-la/tháng để có được doanh thu định kỳ ở mức 384.000 đô-la.

Như bạn thấy ở biểu đồ bên dưới, Buterin và nhóm đã cố hết sức để giảm khấu hao trong vòng 5 năm qua và tới nay, tỷ lệ này chỉ là

1% mỗi tháng.



Điều đó nghĩa là Wild Apricot chỉ mất khoảng 1% của 384.000 hay 3.840 đô-la doanh thu định kỳ mỗi tháng. Tin tốt là họ còn có thể thu lại phần lớn doanh thu đã mất đó bằng cách nâng cấp tập khách hàng sẵn có. Các mức giá của Wild Apricot dao động 25-200 đô-la/tháng. Gói dịch vụ Community (Cộng đồng) của họ có giá 50 đô-la/tháng, trong khi gói dịch vụ Professional (Chuyên nghiệp) có giá 100 đô-la/tháng. Vì thế, nếu bạn có thể nâng cấp một thuê bao ở mức Community lên mức Professional, họ sẽ nhận được thêm 50 đô-la doanh thu định kỳ hằng tháng. Nếu nâng cấp 10 khách hàng, Wild Apricot sẽ thu được thêm 500 đô-la doanh thu định kỳ mỗi tháng, và doanh thu ròng giảm do khách hàng rời bỏ sẽ chỉ còn 3.340 đô-la (3.840 đô-la – 500 đô-la).

Doanh thu ròng giảm do khách hàng rời bỏ = Doanh thu gộp giảm do khách hàng rời bỏ – doanh thu nhờ nâng cấp khách hàng

Tỷ lệ doanh thu ròng giảm do khách hàng rời bỏ bên trên được thể hiện dưới dạng phần trăm. Vì thế, 3.340 đô-la doanh thu ròng mất đi sẽ chiếm khoảng 0,9% trong 384.000 đô-la MRR (3.340 đô-la chia cho 384.000 đô-la \times 100).

Xét trường hợp của Wild Apricot, doanh thu ròng giảm do khách hàng bỏ đi của họ đang giảm dần xuống mức 0,5%, tức là họ đã gần như bù đắp được mọi tổn thất do khách hàng bỏ đi bằng doanh thu nhờ nâng cấp khách hàng. Với tỷ lệ doanh thu ròng giảm do khách hàng bỏ đi ở mức gần 0,5%, họ có thể phát triển nhanh chóng. Mỗi một thuê bao mới sẽ giúp tăng MRR và ngày nay, Wild Apricot đã thoát khỏi tình trạng “làm việc miệt mài mà không dẫn tới đâu cả” và đang phát triển với tốc độ 25% mỗi năm.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ số 9: Giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ thương hiệu bằng cách Bán chéo

Khách hàng rời bỏ thương hiệu là điều tối kỵ đối với bất kỳ công ty thuê bao nào. Điều đó có nghĩa là một công ty hay cá nhân ngừng làm việc hoàn toàn với bạn. Tệ hơn nữa, bạn sẽ mất quyền liên lạc với họ thường xuyên với tư cách là một khách hàng, điều đó cũng đồng nghĩa với việc bạn sẽ không còn nhiều cơ hội thuyết phục họ đăng ký thuê bao trở lại bằng cách đưa ra những lời đề nghị hấp dẫn.

Khi khách hàng rời bỏ thương hiệu cũng có nghĩa là bạn đã đánh mất chu kỳ trừ tiền đều đặn trên thẻ tín dụng hiện tại hay tư cách “nhà cung cấp được chấp thuận” đối với phòng mua hàng của một công ty. Khách hàng dễ chuyển sang một chương trình thuê bao mới khi bạn đã có sẵn mối quan hệ mua bán với họ hơn là khi thiết lập mối giao thương từ đầu.

Chìa khóa để giảm tỷ lệ này là cung cấp vài phương án thuê bao cho cùng một công ty hay người dùng. Nếu khách hàng cảm thấy dạng thuê bao nào không còn phù hợp với họ, hãy để họ hủy bỏ nó trong khi vẫn tiếp tục giữ lại thuê bao các dịch vụ khác. Nhờ đó, bạn không bị mất khách hàng.

Forrester Research cung cấp dịch vụ thuê bao nghiên cứu RoleView tới nhiều nhà điều hành cao cấp khác nhau trong cùng một doanh nghiệp lớn. Chẳng hạn, Procter & Gamble (P&G) có thể đăng ký thuê bao RoleView dành cho Giám đốc Tiếp thị và Giám đốc Công nghệ Thông tin. Nếu vị CIO quyết định hủy thuê bao nhưng vị CMO vẫn duy trì thì Forrester sẽ tránh được tỷ lệ khách hàng rời bỏ thương hiệu. Họ có thể nói với tạp chí Wall Street rằng P&G vẫn là khách hàng của họ, nghĩa là thương hiệu đó vẫn tồn tại trong mắt các nhà đầu tư, cho dù họ mất đi một thuê bao. Quan trọng hơn việc Wall Street nhìn nhận họ như thế nào, Forrester vẫn có thể tiếp tục mối quan hệ với P&G và tìm cách tiếp tục bán thuê bao cho vị CIO trong tương lai.

Dollar Shave Club khởi đầu bằng cách bán thuê bao lưỡi dao cạo, nhưng kể từ đó, mục tiêu của họ đã phát triển thành “sở hữu phòng tắm”. Vào tháng 6 năm 2013, Dollar Shave Club cho ra mắt gói thuê bao One Wipe Charlies – khăn giấy ướt cho nam giới, tức là họ bán

thuê bao giấy ướt để chùi sau khi đi vệ sinh. Khi đăng ký thuê bao Wipe Charlies, bạn sẽ không còn phải chạy xuống cửa hàng tạp hóa để mua một bịch 20 gói giấy vệ sinh khô khốc, khó chịu và to đến phát ngượng nữa; Dollar Shave Club sẽ gửi vào thùng thư của bạn một gói One Wipe Charlies mềm mượt. Sau đó, họ cũng ra mắt sản phẩm kem cạo râu Dr. Carver's Easy Shave Butter. Giờ đây, họ đã có ba cơ hội để níu kéo khách hàng, ngay cả khi khách hàng quyết định hủy một trong các gói thuê bao.

Ý tưởng giảm tỷ lệ khách hàng rời bỏ số 10: Chuyển sang mô hình thuê bao mãi mãi

Các gói thuê bao tạp chí có ngày bắt đầu và ngày hết hạn. Có ngày hết hạn cho dịch vụ thuê bao đồng nghĩa với việc bạn sẽ tốn rất nhiều tiền bạc và công sức để thuyết phục ai đó gia hạn thuê bao. Tại một số tạp chí đại chúng, ngân sách của phòng phát hành – với nhiệm vụ tìm kiếm và gia hạn thuê bao – bằng với tổng doanh thu mà họ có được từ các thuê bao mỗi năm:

Tổng doanh thu từ phát hành mỗi năm = Tổng ngân sách của phòng phát hành mỗi năm

Nếu gói thuê bao của bạn có ngày hết hạn, hao hụt xảy ra nhiều khi không phải vì sản phẩm của bạn không tốt, mà vì khách hàng thuê bao thay đổi địa chỉ e-mail, hoặc đang trong kỳ nghỉ khi bạn gửi thông báo gia hạn, hay đơn giản vì họ đang trải qua một ngày tồi tệ.

Khi công ty thuê bao dao cạo Raz*War mới ra đời, họ cung cấp gói dịch vụ một năm. Chỉ có khoảng một trong ba khách hàng gia hạn dịch vụ. Công ty đã mất 2/3 khách hàng khi yêu cầu khách hàng chủ động gia hạn thuê bao. Ngày nay, Raz*War đã chuyển sang mô hình thuê bao mãi mãi, và khách hàng cần chủ động hủy dịch vụ nếu không muốn sử dụng nữa. Việc này đã làm giảm đáng kể tỷ lệ khách hàng rời bỏ.

Các nhà tiếp thị gọi hình thức thuê bao mãi mãi là “lựa chọn tiêu cực”, vì khách hàng phải thực hiện tùy chọn hủy dịch vụ thay vì được hỏi có muốn tiếp tục hay không. Việc này thoạt nghe có vẻ lên

lút, nhưng thật ra thì không phải vậy. Giả sử, bạn đang cung cấp một sản phẩm hay dịch vụ chất lượng, mọi người không muốn phải tốn công nói với bạn rằng họ vẫn muốn tiếp tục dịch vụ thuê bao. Điều đó chẳng khác nào việc người yêu lúc nào cũng cần bạn nhắc đi nhắc lại bạn quan tâm đến người đó ra sao. Liên tục yêu cầu sự gia hạn sẽ khiến khách hàng khó chịu.

Đừng chữa lợn lành thành lợn què. Nếu bạn là Raz*War và khách hàng thích nhận được lưỡi dao cạo trong thùng thư mỗi tháng thì đừng bắt họ phải điền đơn yêu cầu tiếp tục dịch vụ – họ sẽ cho bạn biết khi nào họ muốn dừng lại. Nếu bạn là Hassle Free Homes và khách hàng thích được thay những bóng đèn cháy mỗi tháng, hãy tiếp tục làm tốt công việc và trừ tiền trong thẻ của họ. Đề xuất giá trị “hãy đặt lệnh và quên nó đi” sẽ không còn về “bóng bẫy” nếu bạn đặt lệnh và sau đó cứ phải nhắc đi nhắc lại lệnh đó.

Có một ngoại lệ đối với mô hình thuê bao mãi mãi khi bán các gói thuê bao đắt đỏ cho các công ty lớn. Trên thực tế, đa số các công ty lớn sẽ không để cho nhân viên dùng thẻ tín dụng trả phí thuê bao lên đến năm, sáu hay bảy con số. Thêm vào đó, hầu hết các phòng thu mua đều muốn những hợp đồng có thời hạn rõ ràng. Xét theo quan điểm của bạn, hầu hết các doanh nghiệp thuê bao bán hàng cho các tập đoàn lớn đều muốn có cơ hội được đàm phán lại các điều khoản hằng năm hoặc hai năm một lần, vì thế nhìn chung, tốt nhất là các gói thuê bao nên có thời hạn rõ ràng và ngày gia hạn tương ứng.

Tóm lại, cách nhanh nhất để mở rộng doanh nghiệp thuê bao là trám lỗ thủng trên chiếc giỏ đựng khách hàng. Đầu tiên, bạn cần tập trung vào sản phẩm hay dịch vụ của mình – hãy đảm bảo đó là thứ mà khách hàng thấy giá trị. Sau đó, hãy thử nghiệm mười ý tưởng trong chương này để giảm tỷ lệ khách hàng tự rời bỏ sản phẩm xuống càng nhiều càng tốt.

Chương 16 Chiêm nghiệm

Như chúng ta đã thấy, việc sử dụng mô hình thuê bao không chỉ giới hạn trong các công ty truyền thông hay phần mềm. Với các mô hình đa dạng, hình thức thuê bao có thể đem lại lợi nhuận cho bất cứ ngành nghề nào. Bất kể quy mô, sản phẩm hay dịch vụ ra sao, các thuê bao luôn có giá trị đối với doanh nghiệp của bạn hơn khách hàng thông thường. Ví dụ yêu thích của tôi về việc một công ty thuê bao chiến thắng một công ty truyền thống là doanh nghiệp bán hoa tươi.

Hãy tưởng tượng về những thách thức mà một cửa hàng hoa truyền thống phải đối mặt.

Đầu tiên, bạn phải chấp nhận việc doanh số thay đổi theo mùa. Một cửa hàng hoa trung bình thu về 1/3 doanh số cả năm chỉ trong dịp Ngày của Mẹ và Lễ Tình nhân.¹

Ngoài các dịp lễ lớn, mọi người mua hoa mừng sinh nhật và đôi khi là các buổi dạ tiệc, nhưng nhìn chung, bạn chỉ còn nước cố gắng chặn đường mấy gã tội nghiệp quên mất ngày kỷ niệm lễ cưới. Nếu bạn may mắn, anh ta sẽ mua hoa trên đường đi làm về. Còn nếu không, anh ta sẽ mua hoa từ cửa hàng đối thủ của bạn ở cuối phố. Thậm chí tệ hơn, anh ta sẽ quên luôn và cuối cùng đưa vợ ra ngoài ăn tối – cửa hàng hoa của bạn chẳng kiếm được đồng nào cả.

Tệ hơn nữa, các cửa hàng hoa cần phải có mặt bằng ở một quận có giá thuê cao. Ở những thành phố như New York, London hay Hong Kong, việc trả hơn 100 đô-la cho 1ft² cửa hàng ở khu vực đắt đỏ là chuyện bình thường.

Chưa kể còn hàng tồn nữa. Hoa bắt đầu héo dần ngay sau khi người nông dân cắt. Trong vòng ba tuần, chúng sẽ thối rữa dần. Việc các cửa hàng hoa phải vứt đi một nửa lượng hàng trong kho mỗi tháng không phải là chuyện hiếm thấy.

Có thể doanh nghiệp của bạn cũng có vài điểm tương đồng? Bạn có phải đối mặt với tính mùa vụ trong kinh doanh hay lượng cầu không đều đặn không? Bạn có phải liên tục cố gắng chèo kéo khách hàng không? Hàng tồn của bạn có bị thối rữa hay hỏng hóc không?

Có thể thứ bạn bán không bị thối hỏng nhưng nếu bạn thuê nhân công, người ta có thể lý luận rằng bạn có hàng thuộc loại dễ hỏng. Các nhân viên vẫn đi làm đầy đủ để được nhận lương dù bạn có nhiều việc cho họ làm hay không.

Tôi vẫn nhớ cảm giác bối rối khi phải cố gắng kết nối nguồn cung nhân lực với nhu cầu trong công ty tư vấn của mình. Là một công ty tư vấn, về cơ bản, chúng tôi thường thuê thời gian của mọi người. Nếu chúng tôi dự đoán sai và có quá nhiều việc, nhân viên sẽ bị choáng ngợp, nhuệ khí giảm sút, văn hóa công ty bị hủy hoại, chất lượng công việc tụt dốc và danh tiếng công ty cũng theo đó mà sụt giảm.

Nếu chúng tôi có quá ít việc, nhân viên sẽ không có hứng thú làm việc. Bạn sẽ nghe thấy cả tiếng rơi của một chiếc ghim trong văn phòng và mọi người đều lo lắng không biết khi nào sẽ có đợt giảm biên chế. Tệ hơn nữa, tất cả mọi người đều chờ được trả lương, bất kể chúng tôi có việc hay không, vì thế, biên lợi nhuận và lợi nhuận của chúng tôi sẽ giảm dần từng ngày mỗi khi chúng tôi dự đoán sai.

Hiện tại, tôi đã điều hành hai công ty thuê bao và tôi khẳng định sẽ luôn chọn khách hàng tự động bất cứ lúc nào, thay vì phải liên tục dự đoán để khớp lượng cung và cầu. Sonu Panda và Bryan Burkhart cũng nhận ra điều này khi sử dụng mô hình thuê bao cho H.Bloom. Chúng ta đã thấy hành trình của họ trong phần đầu của cuốn sách.

Các công ty như H.Bloom là lý do khiến tôi viết cuốn sách này. Họ đã chọn một lĩnh vực kinh doanh truyền thống, trong một ngành công nghiệp mà hình thức thuê bao chưa phổ biến, trong một thành phố cách Thung lũng Silicon hàng nghìn dặm và quyết định tạo ra khách hàng tự động.

Mosquito Squad cũng làm như vậy trong lĩnh vực diệt trừ các loài gây hại và tạo ra một doanh nghiệp thuê bao giúp giảm bớt “danh sách việc cần làm” của khách hàng. Kathy và Suzanne Blake tận dụng kiến thức trong việc điều hành thành công một phòng dạy nhảy và bán nó dưới dạng thuê bao để giúp hàng nghìn chủ phòng dạy nhảy khác cải thiện công việc kinh doanh.

Khi chia sẻ những câu chuyện này, tôi hy vọng chúng sẽ truyền cảm hứng cho bạn – bất kể ngành nghề của bạn là gì – để bạn phát triển doanh nghiệp thuê bao của riêng mình. Tôi tin rằng hình thức này sẽ giúp việc kinh doanh của bạn bớt căng thẳng hơn và giá trị doanh nghiệp của bạn sẽ lớn hơn nhiều. Nếu tôi có thể làm lóe lên trong đầu bạn một ý tưởng về việc xây dựng khách hàng tự động thì cuốn sách này đã đạt được mục đích.

Lời cảm ơn

Vào mùa thu năm 2013, tôi nảy ra ý tưởng viết một cuốn sách về mô hình doanh thu định kỳ. Bạn của tôi, Chris Taylor, và cũng là nhà sáng lập Actionable Books, khuyên tôi nên gặp một anh bạn người Nga tên là Dmitry Buterin. Dù chưa từng gặp tôi nhưng Buterin vẫn kiên nhẫn dành thời gian giải thích cho tôi về mô hình thuê bao mà anh áp dụng vào công ty của mình – Wild Apricot. Với sự thẳng thắn và khiêm tốn, anh mô tả chi tiết con đường dẫn tới thành công của mình trong nền kinh tế thuê bao. Buterin giúp tôi hiểu được sự phức tạp của mô hình này khi lấy chính công ty của anh làm ví dụ.

Món quà Buterin dành cho tôi là danh sách các chuyên gia về kinh tế thuê bao mà tôi nên tìm hiểu, gồm có David Skok và Jason Cohen. Tôi muốn cảm ơn hai người họ và cộng sự của Jason tại Capital Factory, Gordon Daugherty, những người đã giúp tôi hình dung được thế nào là Giá trị Vòng đời.

Don Nicholas, Anne Holland và Tim Kerber đã hướng dẫn tôi về thuê bao thông tin trên mạng, còn Amir Elaguizy giải thích cho tôi hiểu những nội dung chi tiết phức tạp của mô hình thuê bao thương mại điện tử. Joel York dạy tôi cách tính toán nền móng của một doanh nghiệp thuê bao và Zane Tarence truyền đạt cho tôi những hiểu biết uyên thâm mà anh phải khó khăn lắm mới tích lũy được về cách thức mua và bán các công ty phần mềm dạng thuê bao.

Tôi có một danh sách dài những nhà sáng lập và thành viên của các công ty thuê bao từng chia sẻ câu chuyện của họ với tôi. Tôi xin gửi lời cảm ơn tới tất cả họ. Đặc biệt, xin được gửi lời tới một vài cá nhân nổi trội với những đóng góp đặc biệt: Frank Auger (HubSpot), Kathy Blake và Suzanne Blake Gerety (DanceStudioOwner.com), Anthony Centore (Thriveworks), Pierre De Nayer (Raz*War), Jason Fried (Basecamp), Andrew Gray (Kirkpatrick & Hopes), Verne Harnish (Gazelles), Sean Hunt (Stuart Hunt & Associates), Alex Hyssen (Køge), Joshua Jacobo (New Masters Academy), Jordana

Kava (Standard Cocoa), Patrick Kelly (Conscious Box), Nev Lapwood (SnowboardAddiction.com), Kathy McCabe (Dream of Italy), Mike McDerment (FreshBooks.com), Perry Nelson (Nicely Noted), Mike Nevarr (Mosquito Squad vùng Bắc Virginia), Chip Nyborg, (Tri-State Elevator Co.), Chris O'Brien (BarkBox.com), Sonu Panda (H.Bloom), Joe Polish (Genius Network®), Lori Rosen (Black Socks), Jim Vagonis (Hassle Free Homes), và Scott Zide (Mosquito Squad),

Các bạn của tôi, Trevor Currie, Verne Harnish, Ted Matthews và Dean Tai đã phải kiên nhẫn đọc những bản thảo đầu tiên của cuốn sách này và đóng góp để cuốn sách được hoàn thiện hơn.

Các tác giả thường viết lời cảm ơn cho một người thay vì một nhóm người. Tôi không nhớ ai đã dạy tôi kỹ thuật đó hay tôi đã nghe về nó ở đâu, nhưng tôi cảm thấy nó rất hữu ích với tôi khi viết cuốn sách này. Người mà tôi muốn nhắc đến là Emma, em gái của tôi, người đã điều hành thành công một công ty mang tên DiG (Data Insight Group). Dù rất thành công khi cung cấp dịch vụ cho những công ty lớn với đội ngũ nhân viên thông minh, nhưng Emma vẫn chưa tìm được mô hình thuê bao cho riêng mình. Mỗi sáng, tôi thường ngồi máy tính và cố viết một lá thư 300 chữ cho Emma nhưng chưa từng gửi đi. Sau khi tổng kết 150 buổi sáng như vậy, tôi đã có trong tay bản thảo của mình. Bạn có thể tưởng tượng cảm giác trông đợi của tôi khi chia sẻ bản thảo với em ấy và lắng nghe lời nhận xét. Khi chúng tôi gặp nhau, trên bản thảo chỉ chít những vết đánh dấu. Tâm trạng tôi chùng xuống vì nghĩ rằng em ấy đã không chào đón nó. Nhưng hóa ra, ngoài việc đóng góp rất nhiều gợi ý tuyệt vời, em ấy còn đánh dấu một số ý tưởng để áp dụng vào chính doanh nghiệp của mình. Cảm ơn Emma vì em đã vừa là biên tập viên, vừa là người bạn trầm lặng trao đổi thư từ với anh.

Cuối cùng, xin được cảm ơn cha tôi, người đã dành rất nhiều đêm để giải thích cho tôi lý do tại sao thuê bao lại tốt hơn khách hàng thông thường. Con cảm ơn cha!

Chương Các nguồn tham khảo

AutomaticCustomer.com

Bạn có thể truy cập trang www.TheAutomaticCustomer.com để tải các tài liệu đa dạng về xây dựng doanh nghiệp thuê bao, trong đó có một bảng dữ liệu gồm chín mô hình thuê bao khác nhau và mô tả đối tượng hướng tới của từng mô hình.

SellabilityScore.com

Dù bạn muốn bán công ty trong năm sau hay 10 năm nữa thì việc chấm điểm và cải thiện Điểm khả năng bán cũng sẽ giúp bạn được thư giãn khi biết mình đang xây dựng doanh nghiệp thành một tài sản có giá trị. Các công ty đạt Điểm khả năng bán tối thiểu là 80 nhận được những đề nghị mua trung bình cao hơn 71% so với một công ty thông thường. Hãy hoàn thành bản khảo sát Điểm khả năng bán và bạn sẽ biết được điểm số của mình dựa trên tám thành tố chính quyết định khả năng bán, trong đó có Hệ thống thứ bậc của Doanh thu định kỳ và từ đó, thể hiện khả năng bạn áp dụng những ý tưởng trong cuốn sách này vào doanh nghiệp của mình.

Đừng bán khi chưa được giá – John Warrillow

Đáng lẽ tôi nên viết Kinh doanh dựa trên thành viên trước cuốn **Đừng bán khi chưa được giá**, vì xây dựng doanh thu định kỳ là bước đầu tiên thiết yếu để xây dựng một doanh nghiệp giá trị, có thể bán được. Bây giờ, bạn đã hiểu cách xây dựng một doanh nghiệp thuê bao, tôi khuyên bạn nên đọc cuốn sách này, nó sẽ chỉ cho bạn cách điều hành một công ty mà không để nó điều hành bạn.

ForEntrepreneurs.com

Blog của David Skok là nguồn tài nguyên tuyệt vời đối với các công ty phần mềm dạng thuê bao muốn thu hút vốn đầu tư mạo hiểm.

ASmartBear.com

Jason Cohen là một chủ doanh nghiệp kiêm nhà đầu tư, ông chuyên viết blog với nội dung tập trung vào các công ty phần mềm dựa trên nền tảng đám mây.

Chaotic-Flow.com

Joel York viết blog về những tính toán phía sau việc xây dựng một doanh nghiệp thuê bao thành công.

Cratejoy.com

Nền tảng phần mềm của Amir Elaguizy được xây dựng tùy ý khách hàng, dành cho những công ty thương mại điện tử dạng thuê bao chuyển phát sản phẩm hữu hình.

Ghi chú

Chương 1

1. Stone, Brad, “What’s in Amazon’s Box? Instant Gratification” (tạm dịch: Chiếc hộp của Amazon là gì? Sự thỏa mãn nhất thời), BloombergBusinessweek, ngày 24 tháng 11 năm 2010. businessweek.com/magazine/content/10_49/b4206039292096.htm.

2. Tuttle, Brad, “Amazon Prime: Bigger, More Powerful, More Profitable than Anyone Imagined” (tạm dịch: Amazon Prime: Lớn hơn, mạnh mẽ hơn, sinh lời nhiều hơn vượt sức tưởng tượng), Time, ngày 8 tháng 3 năm 2013. business.time.com/2013/03/18/amazon-prime-bigger-more-powerful-more-profitable-than-anyone-imagined.

3. Stone, “What’s in Amazon’s Box? Instant Gratification.”

4. Bensinger, Greg, “Amazon Expands Grocery Business” (tạm dịch: Amazon mở rộng kinh doanh tạp hóa), Wall Street Journal, ngày 5 tháng 6 năm 2013. online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324798904578526820771744676.

5. Bishop, Jeff. “Bezos: Amazon Closer to Solving Economics of Grocery Delivery” (tạm dịch: Bezos: Amazon đang tiến gần tới việc giải quyết nền kinh tế giao hàng tạp hóa), GeekWire, ngày 24 tháng 5 năm 2013. geekwire.com/2013/jeff-bezos-amazon-fresh-closer-solving-economics-grocery-delivery.

6. Perez, Sarah, “Target Launches Its First Subscription Based E-Commerce Service, Focus for Now Is Baby-Care Items” (tạm dịch: Target ra mắt dịch vụ thương mại điện tử dựa trên thuê bao đầu tiên, tập trung vào các sản phẩm chăm sóc trẻ em), Techcrunch, ngày 25 tháng 9 năm 2013. techcrunch.com/2013/09/25/targets-launches-its-frst-subscription-based-e-commerce-service-focus-for-now-is-baby-care-items.

7. Weber, Johannes, “Strassburg, 1605: The Origins of the Newspaper in Europe” (tạm dịch: Strassburg, 1605: Nguồn gốc của báo chí ở châu Âu), German History, tháng 7 năm 2006, 387–412. gh.oxfordjournals.org/content/24/3/387.abstract.

8. “The Media’s Risky Paywall Experiment: A Timeline” (tạm dịch: Thử nghiệm bức tường phí đầy rủi ro của phương tiện truyền thông: Mốc thời gian), The Week, ngày 30 tháng 7 năm 2010. theweek.com/article/index/205465/the-medias-risky-paywall-experiment-a-timeline.

9. Baker, Annie, “The New York Times Company (NYT) Hits 700,000 Paid Digital Subscribers” (tạm dịch: Công ty NYT đạt 700.000 thuê bao số có trả tiền), Pulse 2.0, ngày 20 tháng 5 năm 2013. pulse2.com/2013/05/20/the-new-york-times-company-nyt-hits-700000-paid-digital-subscribers-86287.

10. Gopal, Prashant, and Clea Benson, “American Dream Slipping as Homeownership at 18-Year Low” (tạm dịch: Giấc mơ Mỹ trượt dốc khi tỷ lệ sở hữu nhà ở mức thấp trong 18 năm qua), Bloomberg News, ngày 30 tháng 7 năm 2013. bloomberg.com/news/2013-07-30/american-dream-erased-as-homeownership-at-18-year-low.html.

11. Swartz, Angela, “BarkBox’s Matt Meeker Has Big Plans for Pet Projects (Q&A)” (tạm dịch: Matt Meeker của BarkBox đang đề ra những kế hoạch lớn cho các dự án về thú nuôi), AllThingsD, ngày 3 tháng 7 năm 2013. allthingsd.com/20130703/barkboxs-matt-meeker-has-big-plans-for-pet-projects-qa/.

12. Savitz, Eric, “The End of ERP” (tạm dịch: Điểm kết của Hoạch định tài nguyên doanh nghiệp), Forbes, ngày 9 tháng 2 năm 2012. forbes.com/sites/ciocentral/2012/02/09/the-end-of-erp.

Chương 2

1. Erickson, Heather, "Ancestry.com LLC Reports Fourth Quarter and Full Year 2012 Financial Results" (tạm dịch: Ancestry.com LLC báo cáo kết quả tài chính quý IV và cả năm 2012), Ancestry.com, press release, ngày 28 tháng 3 năm 2013. ir.ancestry.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=752199.
2. Bruder, Jessica, "Starting the 'Netflix of Flowers,'" New York Times, September 22, 2011. boss.blogs.nytimes.com/2011/09/22/trying-to-start-the-netflix-of-flowers.

3. Như trên.

4. Smith, Jacquelyn, "Birchbox Cofounders Win Leadership Award at Forbes Women's Summit" (tạm dịch: Các nhà đồng sáng lập Birchbox thắng giải Leadership Award tại Hội nghị Phụ nữ của Forbes), Forbes, ngày 9 tháng 5 năm 2013. forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/09/birchbox-cofounders-win-leadership-award-at-forbes-womens-summit.

5. Casserly, Meghan, "Birchbox Proves Try and Buy: Half of All Subscribers Make Full-Size Purchases" (tạm dịch: BirchBox chứng minh việc dùng Thử và Mua: Một nửa số thuê bao mua hàng cỡ lớn), Forbes, ngày 15 tháng 8 năm 2013. forbes.com/sites/meghancasserly/2013/08/15/birchbox-proves-try-and-buy-half-of-all-subscribers-make-full-size-purchases.

Chương 3

1. Doctorow, Cory, "Saying Information Wants to Be Free Does More Harm than Good" (tạm dịch: Đề xuất tự do thông tin hại nhiều hơn lợi), Guardian, ngày 18 tháng 5 năm 2010. the-guardian.com/technology/2010/may/18/information-wants-to-be-free.

2. "Revolution Dancewear Acquires Top Industry Online Resource Center DanceStudioOwner.com" (tạm dịch: Revolution Dancewear mua lại trung tâm tài nguyên trực tuyến hàng đầu, DanceStudioOwner.com), thông cáo báo chí, ngày 5 tháng 6 năm 2013, Revolution Dancewear.com. revolutiondance.com/revolution-dancewear-acquires-top-industry-online-resource-center-dancestudioowner-com-pages-186.php.

Chương 4

1. "Apple Launches the iTunes Music Store" (tạm dịch: Apple ra mắt iTunes Music Store), Apple, thông cáo báo chí, ngày 28 tháng 4 năm 2003. apple.com/pr/library/2003/04/28Apple-Launches-the-iTunes-Music-Store.html.

2. Fixmer, Andy, "Apple's 10-Year-Old iTunes Loses Ground to Streaming" (tạm dịch: iTunes 10 năm tuổi của Apple để mất nền tảng nghe nhạc trực tuyến), Bloomberg Businessweek, ngày 25 tháng 4 năm 2013. businessweek.com/articles/2013-04-25/apples-10-year-old-itunes-loses-ground-to-streaming.

3. "Ancestry.com Unveiled More than 90 Million U.S. War Records" (tạm dịch: Ancestry.com công bố hơn 90 triệu hồ sơ chiến tranh của Mỹ), New York Times, ngày 24 tháng 5 năm 2007. nytimes.com/2007/05/24/technology/24iht-lineage.1.5851172.html.

4. Như trên.

Chương 5

1. Russell, Mark, "Private Clubs Cut Fees as Golfers Find Less Time for Tee" (tạm dịch: Các câu lạc bộ kín hạ mức phí khi người chơi golf mất ít thời gian đặt chỗ tại sân Golf), Sunday Age, ngày 17 tháng 1 năm 2010. newsstore.fairfax.com.au/apps/viewDocument.ac?jsessionid=EDEC72100CFB2E466A2A2353EE4EE47F

2. Sullivan, Paul, "Financial Advice Gleaned from a Day in the Hot Seat" (tạm dịch: Thu thập thông tin tư vấn tài chính từ một ngày ngồi "ghế nóng"), New York Times, ngày 17 tháng 6 năm 2011. nytimes.com/2011/06/18/your-money/asset-allocation/18wealth.html.

Chương 6

1. “Gói thuê bao Premier Success Plans,” Salesforce.com, chỉnh sửa lần cuối vào ngày 12 tháng 3 năm 2014. www2.sfdcstatic.com/assets/pdf/datasheets/DS_SuccessPlans.pdf.
2. “Gói thuê bao Mission Critical Success,” Salesforce.com, chỉnh sửa lần cuối vào ngày 7 tháng 7 năm 2013. www2.sfdcstatic.com/assets/pdf/datasheets/MCS_Datasheet.pdf.

Chương 7

1. Dahl, Darren, “Riding the Momentum Created by a Cheeky Video” (tạm dịch: Thúc đẩy giao dịch nhờ tạo một video vui nhộn), New YorkTimes, ngày 10 tháng 4 năm 2013. nytimes.com/2013/04/11/business/smallbusiness/dollar-shave-club-from-viral-video-to-real-business.html.
2. Bryant, Martin, “Dollar Shave Club’s CEO on Life after THAT Video and What the Company Did Next” (tạm dịch: CEO của Dollar Shave Club nói về cuộc sống sau video mở màn và công ty đã làm gì tiếp theo), The Next Web, ngày 6 tháng 11 năm 2013. thenextweb.com/video/2013/11/06/dollar-shave-clubs-ceo-life-video-company-next.
3. “Logistics News: Amazon to Add 18 New Distribution Centers Worldwide in 2012 as It Keeps Investing in Logistics” (tạm dịch: Bản tin logistics: Amazon bổ sung 18 trung tâm phân phối mới trên toàn thế giới vào năm 2012 khi tiếp tục đầu tư vào logistics), Supply Chain Digest, ngày 7 tháng 8 năm 2012. scdigest.com/ONTARGET/12-08-07-1.php.
4. Urstadt, Bryant, “What Amazon Fears Most: Diapers” (tạm dịch: Điều Amazon lo sợ nhất: Diapers), Bloomberg Businessweek, ngày 7 tháng 10 năm 2010. businessweek.com/magazine/content/10_42/b4199062749187.htm.
5. “Amazon.com to Acquire Diapers.com and Soap.com” (tạm dịch: Amazon.com mua lại Diapers.com và Soap.com), Amazon.com, thông cáo báo chí, ngày 7 tháng 11 năm 2010. phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-newsArticle&ID=1493202.
6. Del Rey, Jason, “Dollar Shave Club Lands \$12 Million Investment to Dramatically Expand Product Portfolio” (tạm dịch: Dollar Shave Club đầu tư 12 triệu đô-la để mở rộng danh mục sản phẩm), All Things D, ngày 8 tháng 10 năm 2013. allthingsd.com/20131008/dollar-shave-club-nabs-12-million-to-dramatically-expand-product-portfolio-and-create-lifestyle-content.
7. Popken, Ben, “Does Dollar Shave Really Save?” (tạm dịch: Dollar Shave có thực sự tiết kiệm?), MarketWatch, ngày 20 tháng 4 năm 2012. marketwatch.com/story/does-dollar-shave-really-save-1334930885394.

Chương 8

1. “Pet Humanization: Products Traditionally Reserved for Humans Are Expanding into the Animal World” (tạm dịch: Nhân hóa thú cưng: Các sản phẩm dành riêng cho con người đang dần được áp dụng vào thế giới động vật), TrendHunter.com, trendhunter.com/protrends/pet-humanization-products-traditionally-reserved-for-humans-are-expanding-i.
2. Meeker, Matt, “Like to Spoil your Dog? BarkBox May Be for You” (tạm dịch: Muốn chăm sóc cún cưng ư? BarkBox có thể là lựa chọn dành cho bạn), video, Bloomberg TV, ngày 14 tháng 11 năm 2013. bloomberg.com/video/like-to-spoil-your-dog-barkbox-may-be-for-you-AyS_LhZfQ7~iIL_e~cTi7w.html.
3. “What Kind of Items Are Included in a BarkBox?” (tạm dịch: Có những đồ gì trong một hộp BarkBox?), Barkbox.com, ngày 10 tháng 6 năm 2014. faq.barkbox.com/customer/portal/articles/912347-what-kind-of-items-are-included-in-a-barkbox-.
4. “Where Are Items Made? Are They Safe for My Pup?” (tạm dịch: Các sản phẩm này được sản xuất ở đâu? Chúng có an toàn cho cún cưng của tôi không?), Barkbox.com, ngày 17 tháng 2 năm 2014. faq.barkbox.com/customer/portal/articles/927966-where-are-items-made-are-they-safe-for-my-pup.

Chương 9

1. Schilling, Mary Kaye, “Secrets of the Most Productive People” (tạm dịch: Bí mật của những người năng suất nhất), Fast Company, ngày 18 tháng 11 năm 2013. fastcompany.com/3021377/pharrell-get-busy.
2. Williamson, Elizabeth, “What Sequester? Washington Booms as a New Gilded Age Takes Root” (tạm dịch: Tách lập điều gì? Washington bùng nổ khi một thời kỳ vàng son mới bắt đầu), Wall Street Journal, ngày 31 tháng 5 năm 2013. online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887323798104578455311507007562.
3. Ewing, Samara Martin, “Norton Manor: Frank Islam and Debbie Driesman’s Pride of Potomac” (tạm dịch: Norton Manor: Frank Islam và niềm tự hào về Potomac của Debbie Driesman), WUSA9, ngày 28 tháng 11 năm 2013. wusa9.com/news/local/story.aspx?storyid=284279.

Chương 10

1. Smith, Laura, “First Commercial Telephone Exchange — Today in History” (tạm dịch: Cuộc trao đổi điện thoại thương mại đầu tiên — Ngày lịch sử), ConnecticutHistory.org. connecticuthistory.org/the-frst-commercial-telephone-exchange-today-in-history.
2. Goetz, Jim, “Four Numbers That Explain Why Facebook Acquired WhatsApp” (tạm dịch: Bốn con số lý giải tại sao Facebook mua lại WhatsApp), Sequoia. sequoiacapital.tumblr.com/post/77211282835/four-numbers-that-explain-why-facebook-acquired.
3. Hart, Myra M., Michael J. Roberts, and Julia D. Stevens, “Zipcar: Refining the Business Model” (tạm dịch: Zipcar: Tái định nghĩa mô hình kinh doanh), Trường Kinh doanh Harvard, ngày 9 tháng 5 năm 2005. newentrepreneurship.files.wordpress.com/2012/01/zipcar-refining-the-business-model.pdf.
4. Clifford, Stephanie, “How Fast Can This Thing Go, Anyway?” (tạm dịch: Thứ này có thể nhanh đến mức nào?), Inc., ngày 1 tháng 3 năm 2008. inc.com/magazine/20080301/how-fast-can-this-thing-go-anyway.html.
5. Như trên.
6. Naughton, Keith, “Avis Budget Embraces Car Sharing with Zipcar Acquisition” (tạm dịch: Avis Budget sở hữu mô hình chia sẻ xe bằng cách mua lại Zipcar), Bloomberg News, ngày 2 tháng 1 năm 2013. bloomberg.com/news/2013-01-02/avis-budget-makes-491-million-offer-to-acquire-zipcar.html.
7. “Number of World of Warcraft Subscribers from 1st Quarter 2005 to 3rd Quarter 2014 (in millions)” (tạm dịch: Số thuê bao trò chơi của World of Warcraft từ quý I năm 2005 đến quý III năm 2014 (tính theo triệu người)), Statista. statista.com/statistics/276601/number-of-world-of-warcraft-subscribers-by-quarter.
8. Patrick, Brian, “Zipcar Timeline: From Business Idea to IPO to \$500 Million Buyout” (tạm dịch: Mốc thời gian của Zipcar: Từ ý tưởng doanh nghiệp đến IPO rồi vụ mua lại trị giá 500 triệu đô-la), Entrepreneur, tháng 1 năm 2013. entrepreneur.com/blog/225399.
9. “WhatsApp company overview” (tạm dịch: Tổng quan về công ty WhatsApp), CrunchBase. crunchbase.com/company/whatsapp.

Chương 11

1. Freeman, Mike. “Qualcomm sells stake in Tagg — The Pet Tracker” (tạm dịch: Qualcomm bán cổ phần tại Tagg — Dịch vụ theo dõi vật nuôi), UT San Diego, ngày 10 tháng 7 năm 2013. utsandiego.com/news/2013/Jul/10/Qualcomm-Tagg-Pet-Tracker-Private-Equity.

2. Salesforce “Salesforce.com Signs Definitive Agreement to Acquire Radian6 the Industry’s Leading Social Media Monitoring Platform” (tạm dịch: Salesforce.com ký thỏa thuận mua lại Radian6 — nền tảng giám sát phương tiện truyền thông xã hội hàng đầu trong ngành), Salesforce.com, ngày 30 tháng 3 năm 2011. salesforce.com/ca/company/news-press/press-releases/2011/03/110330.jsp.

3. “Berkshire’s Corporate Performance vs. the S&P 500” (tạm dịch: Hiệu suất doanh nghiệp của Berkshire so với chỉ số S&P 500), Berkshirehathaway.com, chỉnh sửa lần cuối vào ngày 1 tháng 3 năm 2010. berkshirehathaway.com/letters/2009ltr.pdf.

Chương 12

1. Colao, J. J., “In Defense Of The Lifetime Value (LTV) Formula” (tạm dịch: Công thức bảo vệ giá trị vòng đời (LTV)), Forbes, ngày 13 tháng 9 năm 2012. forbes.com/sites/jjcolao/2012/09/13/a-dangerous-seduction-revisited-in-defense-of-the-lifetime-value-ltv-formula. Tất cả các giá trị đều dựa trên nguồn này.

2. “Ancestry.com Inc. Reports Q2 2012 Financial Results” (tạm dịch: Ancestry.com Inc. báo cáo kết quả tài chính quý II năm 2012), Ancestry.com, ngày 25 tháng 7 năm 2012. <http://ir.ancestry.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=695393>.

3. Nunogawa, Matt. “Notes and Summary of Gail Goodman’s ‘The Long Slow SaaS Ramp of Death’” (tạm dịch: Các ghi chú và tóm tắt về con dốc chết người dài và chậm chạp của SaaS của Gail Goodman), @amattn, ngày 11 tháng 9 năm 2013. amattn.com/p/notes_summary_long_slow_saas_ramp_of_death.html.

Chương 13

1. Botteri, Philippe cùng cộng sự, “Bessemer’s Top 10 Laws of Cloud Computing and SaaS” (tạm dịch: 10 quy luật hàng đầu về điện toán đám mây và SaaS của Bessemer), Bessemer Venture Partners, mùa đông năm 2010. bvp.com/sites/default/files/bvps_10_laws_of_cloud_saas_winter_2010_release.pdf.

2. McDerment, Mike. “An open letter from FreshBooks founder Mike McDerment” (tạm dịch: Thư ngỏ từ nhà sáng lập FreshBooks Mike McDerment), Freshbooks, ngày 21 tháng 8 năm 2012. <http://www.freshbooks.com/cloud-accounting-Letter>.

3. Davidoff, Steven M. “In Venture Captial Deals, Not Every Founder Will Be a Zuckerberg” (tạm dịch: Trong các giao dịch đầu tư mạo hiểm, không phải ai cũng sẽ trở thành Zuckerberg), New York Times, ngày 30 tháng 4 năm 2013. http://dealbook.nytimes.com/2013/04/30/in-venture-capital-deals-not-every-Founder-will-be-a-Zuckerberg/?_r=0

4. McDerment, Broughman, Brian, and Jesse Fried, “Renegotiation of Cash Flow Rights in the Sale of VC-Backed Firms” (tạm dịch: Tái đàm phán về quyền của dòng tiền trong thương vụ của các công ty có vốn đầu tư mạo hiểm), Journal of Financial Economics, tháng 3 năm 2010, 384–99. leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/RenegotiationCashFlowRightsVC.pdf.

5. Levy, Ari. “No VC: FreshBooks CEO Sees Risk Capital as Too Risky” (tạm dịch: Không có vốn đầu tư mạo hiểm: CEO của FreshBooks thấy vốn đầu cơ là quá rủi ro), Bloomberg, ngày 26 tháng 11 năm 2012. go.bloomberg.com/tech-deals/2012-11-26-no-vc-freshbooks-ceo-sees-risk-capital-as-too-risky/

6. “Corporate Fact Sheet” (tạm dịch: Bảng thông tin doanh nghiệp), Forrester Research, chỉnh sửa lần cuối vào ngày 31 tháng 12 năm 2013. forrester.com/staticassets/marketing/about/Fact_Sheet.pdf

Chương 14

1. Newman, Andrew Adam. “Sock-of-the-Month Clubs Rise Online, Bringing Subscriptions to Feet” (tạm dịch: Các câu lạc bộ Sock-of-the-Month tăng trưởng trực tuyến, có nhiều thuê bao), New York Times,

ngày 3 tháng 12 năm 2013. nytimes.com/2013/12/04/business/media/sock-of-the-month-clubs-rise-online-bringing-subscriptions-to-feet.html?_r=0

Chương 15

1. Pollak, Sorcha. “2012 Was the Safest Year Ever to Travel by Plane”. (tạm dịch: Năm 2012 là năm an toàn nhất để đi lại bằng máy bay), Time, ngày 28 tháng 2 năm 2013. <http://newsfeed.time.com/2013/02/28/2012-was-the-safest-year-ever-to-travel-by-plane>.
2. “What does Salesforce.com Have In Common With High-Margin Software Businesses? Not Much (CRM)” (tạm dịch: Salesforce.com có điểm chung gì với các doanh nghiệp phần mềm có lợi nhuận cao? Không nhiều (Quản lý quan hệ khách hàng)), Seeking Alpha, ngày 2 tháng 10 năm 2013. seekingalpha.com/article/1726272-what-does-salesforce-com-have-in-common-with-high-margin-software-businesses-not-much.
3. Cohen, Jason. “LARGE x RARE == DIFFERENT: Why scaling companies is harder than it looks” (tạm dịch: LỚN x HIẾM == KHÁC BIỆT: Tại sao việc mở rộng quy mô công ty lại khó hơn những gì bạn thấy?), A Smart Bear, ngày 28 tháng 1 năm 2014. blog.asmartbear.com/scaling-startups.html.
4. “Customer Onboarding in Retail Financial Services” (tạm dịch: Việc tiếp nhận khách hàng trong dịch vụ tài chính bán lẻ), Pithey Bowes, portraitsoftware.com/resources/white-papers/customer-onboarding-retail-financial-services.
5. Nunogawa, Matt, “Notes and Summary of Gail Goodman’s ‘The Long Slow SaaS Ramp of Death’”.
6. “10 Strategies for an Award-Winning Onboarding Process” (tạm dịch: 10 chiến dịch giúp quy trình tiếp nhận khách hàng dành thắng lợi), Harland Clarke, chỉnh sửa lần cuối vào ngày 25 tháng 7 năm 2012, harlandclarke.com/files/user/page316/10_Strategies_for_Onboarding-071712.pdf.

Chương 16

1. “Florists Industry Reports” (tạm dịch: Báo cáo ngành trồng hoa), HighBeam Research, truy cập ngày 8 tháng 10 năm 2014, business.highbeam.com/industry-reports/retail/florists.