E1.717

ANITA ELBERSE

CHIẾN LƯỢC BOM TẤN

(Sách tham khảo nội bộ)

Dịch giả: Lê Đắc Lâm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT

CHIẾN LƯỢC BOM TẤN

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ANITA ELBERSE

CHIẾN LƯỢC BOM TẤN

(Sách tham khảo nội bộ)

Dịch giả: Lê Đắc Lâm

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT
Hà Nội - 2019

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

THƯ VIỆN
HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Khái niệm "bom tấn" có lẽ vốn đã quen thuộc với những người quan tâm đến ngành điện ảnh hay thường xuyên theo dõi thông tin trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Trên thực tế, những sản phẩm "bom tấn" còn mở rộng sang rất nhiều ngành giải trí khác như âm nhạc, truyền hình, thể thao, xuất bản sách, v.v.. Bên cạnh đó, không phải ai cũng nhận ra "bom tấn" về cơ bản đã được phát triển thành một chiến lược được các công ty giải trí hàng đầu áp dụng rộng rãi. Từ các hãng phim, hãng thu âm, câu lạc bộ bóng đá đến các nhà xuất bản danh tiếng thế giới đều tham gia vào cuộc chạy đua "bom tấn" dường như là một xu hướng không thể tránh khỏi này. Vậy những yếu tố nào của chiến lược "bom tấn" lại khiến cho các công ty giải trí phải cạnh tranh quyết liệt như vậy, và những triển vọng tương lai sẽ đi theo chiều hướng nào trong bối cảnh công nghệ ngày càng phát triển với tốc độ chóng mặt như hiện nay?

Nhằm mang lại cho bạn đọc cái nhìn mới mẻ và chính xác nhất về toàn cảnh giới giải trí cũng như những xu hướng tương lai của lĩnh vực này theo đà phát triển của khoa học công nghệ, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia Sự thật xuất bản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cuốn sách ***Chiến lược bom tấn*** của tác giả Anita Elberse, Đại học Kinh doanh Harvard, chuyên gia đầy kinh nghiệm cũng như tâm huyết với ngành giải trí.

Với bảy chương nội dung, xoay quanh những nhân vật đình đám và xuất chúng nhất của làng giải trí như Lady Gaga, Tom Cruise, câu lạc bộ bóng đá hàng đầu thế giới Real Madrid hay thế lực mới nổi YouTube, cuốn sách tập trung phân tích những quyết định mạo hiểm cho những khoản đầu tư bom tấn của các giám đốc điều hành trên quan điểm kinh tế học kết hợp với những lý thuyết marketing hiện đại, song lại không hề khô khan khi vẫn lồng ghép những câu chuyện đời thực của những ngôi sao sáng giá, những vị chủ tịch tài năng của giới giải trí.

Xin giới thiệu cuốn sách với bạn đọc.

Tháng 4 năm 2019

NHÀ XUẤT BẢN CHÍNH TRỊ QUỐC GIA SỰ THẬT

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI NÓI ĐẦU

GIẢI TRÍ - NGÀNH KINH DOANH BOM TẤN

Năm 1999, Alan Horn, với vai trò mới là chủ tịch và tổng giám đốc của hãng phim và truyền hình Warner Bros, bắt tay thực hiện một chiến lược đầy mạo hiểm. Với quyền quyết định lựa chọn các bộ phim mà hãng sẽ sản xuất - quyết định "bật đèn xanh" mà nhiều người thèm muốn, ông chọn ra bốn đến năm phim bom tấn hay phim sự kiện - những bộ phim được cho là có sức hút rộng rãi nhất - trong tổng số khoảng 25 bộ phim đầu ra mỗi năm, đồng thời hỗ trợ cho những bộ phim được chọn này bằng một khoản chi phí chiếm phần lớn trong tổng ngân sách sản xuất và marketing. Tất nhiên, những giám đốc hãng phim khác cũng từng sản xuất những bộ phim táo bạo với ngân sách lớn, nhưng chưa một ai "thực sự theo đuổi phương pháp này như một chiến lược" theo cách nói của Horn - hay nói cách khác, chưa một ai dám thực hiện một số ít khoản đầu tư lớn như vậy mỗi năm và chấp nhận đánh đổi sự chú ý của khán giả đối với một số lượng lớn những bộ phim nhỏ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn. Horn nói với tôi: "Trong ngành điện ảnh, sản phẩm có cùng một mức giá đối với người tiêu dùng bất kể chi phí sản xuất là 15 triệu đôla hay 150 triệu đôla. Vì vậy, việc chi nhiều tiền hơn có thể là trái với suy nghĩ thông thường. Nhưng mục đích cuối cùng vẫn là kéo khán giả đến rạp. Ý tưởng ở đây là những bộ phim có giá trị sản xuất cao hơn sẽ hấp dẫn hơn với những khán giả tiềm năng. Khán giả sẽ đến xem những ngôi sao điện ảnh, nhưng như vậy sẽ dẫn đến chi phí cao hơn. Khán giả sẽ đến xem những kỹ xảo đặc biệt, nhưng như vậy cũng dẫn đến chi phí cao hơn. Và bạn phải cho khán giả biết đến bộ phim của bạn - triển khai những sự kiện marketing - nhưng tất nhiên chi phí sẽ lại tiếp tục gia tăng. Bạn chỉ có thể sản xuất được một số ít những bộ phim lớn như vậy trong một năm mà thôi".

Vài năm sau, khi chiến lược của Horn được áp dụng tại Warner Bros, một giám đốc khác cũng thăng tiến chóng mặt tại tập đoàn truyền thông đối thủ. Jeff Zucker, trước đó là nhà sản xuất chính của The Today Show, leo lên vị trí chủ tịch và sau đó là tổng giám đốc Tập đoàn truyền hình của NBC, quản lý mạng truyền hình số 1 tại Mỹ thời đó. Năm 2007, sau khi tiếp quản công ty mẹ NBC Universal, ông nỗ lực cắt giảm chi phí sản xuất chương trình ngày càng gia tăng của mạng truyền hình - phương pháp hoàn toàn đối lập với chiến lược của Horn tại Warner. Ben Silverman, người được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Zucker bổ nhiệm làm đồng chủ tịch của NBC Entertainment, khẳng định: "Chúng tôi quản lý theo lợi nhuận chứ không phải tỷ lệ người xem".

Khởi đầu sự nghiệp là một nhà sản xuất truyền hình thành công bằng chính khả năng của mình, Silverman dường như áp dụng tất cả các biện pháp đúng đắn để nâng cao lợi nhuận và giảm thiểu rủi ro trong vai trò mới giám đốc mạng truyền hình: đầu tư ít hơn vào những nội dung phim truyền hình đắt tiền và thay vào đó tập trung vào những bản quyền và định dạng chương trình có thể mua được với mức giá hợp lý hơn; giảm phụ thuộc vào các diễn viên và nhà sản xuất hạng A mà đôi khi có thể tiêu tốn hàng trăm ngàn đôla cho mỗi tập phim; và cắt giảm những tập phim chiếu thử thường có giá cao gấp vài lần một tập phim thông thường nhưng nhìn chung lại không mấy hiệu quả trong việc đánh giá nhu cầu thực sự đối với một bộ phim mới.

Năm 2011, Horn giành được những chiến thắng lớn liên tiếp: dưới sự lãnh đạo của ông, Warner Bros đã trở thành hãng phim duy nhất trong lịch sử vượt qua mức 1 tỷ đôla doanh thu phòng vé trong nước trong 11 năm liên tiếp. Tất cả các chỉ số đều cho thấy lợi nhuận có xu hướng tăng mạnh, nhờ những bộ phim thành công vang dội như loạt phim *Harry Potter, The Dark Knight, The Hangover* và phần tiếp theo, *Happy Feet, Million Dollar Baby, Ocean's 11* và hai phần tiếp theo,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và *Sherlock Holmes*. Giá trị của Alan Horn tăng cao đến mức vào năm 2012, khi Walt Disney đang tìm kiếm một giám đốc mới có thể mang lại điều kỳ diệu cho hãng phim đang gặp nhiều vấn đề của họ, họ mời Horn - chỉ một năm sau khi Horn nghỉ hưu và rời khỏi Warner Bros - về giữ chức chủ tịch hãng phim Walt Disney. Tổng giám đốc của Disney, Bob Iger, chia sẻ: "Trong ngành điện ảnh, ông ấy giành được sự kính trọng vì khả năng thúc đẩy những thành công to lớn, lâu dài cả về mặt sáng tạo và tài chính".

Vậy còn Zucker? Chiến lược của ông thất bại thảm hại và năm 2010, ông được yêu cầu rời khỏi vị trí quản lý. Nhưng thiệt hại thì không thể tránh khỏi: mọi chỉ số quan trọng của NBC đều sụt giảm - mà theo nhiều báo cáo là bao gồm cả con số lợi nhuận mà Zucker và Silverman nỗ lực theo đuổi nhất. Trong nhiệm kỳ của Zucker, từ vị thế là mạng truyền hình số 1, NBC tụt xuống vị trí thứ tư, đứng sau ba đối thủ ABC, CBS và FOX - một thất bại khó có thể tưởng tượng cho một mạng truyền hình từng xây dựng danh tiếng nhờ vào danh sách chương trình "phải xem" trong giờ vàng. Một giám đốc của hãng đối thủ chế nhạo Zucker là "hình mẫu giám đốc truyền thông phá hoại nhất từ xưa đến nay". Mặc dù câu nói đó có thể quá nặng lời, nhưng chiến dịch "quản lý theo lợi nhuận" rõ ràng đã mang lại những kết quả tai hại.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Phương pháp của Warner - chính là chiến lược mà NBC muốn từ bỏ - dường như trái ngược với những quy tắc kinh doanh thông thường. Vì sao các giám đốc hãng phim hoặc hãng truyền hình lại tự đặt họ vào tình thế mà kết quả kinh doanh của công ty - hay thậm chí là sự sống còn - phụ thuộc vào một vài đợt ra mắt sản phẩm lớn mỗi năm, và cho phép chi phí của các sản phẩm đó cao đến mức khiến việc thu hồi vốn dường như có cảm giác là bất khả thi? Đặc biệt trong một ngành mà nhu cầu của khán giả thường xuyên thay đổi và tỷ lệ thất bại quá cao, chẳng phải là hợp lý hơn trong dài hạn khi từ bỏ hình thức đầu tư quá lớn này và thay vào đó dàn trải nhiều khoản đầu tư nhỏ hơn, giám sát chặt chẽ chi phí và "quản lý theo lợi nhuận"?

Hoàn toàn ngược lại: những gì Warner Bros, NBC và nhiều công ty giải trí khác đều nhận ra - thông thường bằng một bài học đắt giá - đó là "chiến lược bom tấn" mang lại hiệu quả. Các mạng truyền hình, hãng phim, nhà xuất bản, hãng thu âm, nhà phát hành video game và các nhà sản xuất hàng đầu trong các lĩnh vực giải trí khác phát triển mạnh nhờ những khoản đầu tư mạnh dành cho hoạt động mua sắm, phát triển và marketing các đề tài có nhiều tiềm năng thành công lớn, và họ thu lợi nhuận từ doanh số của các sản phẩm đó để bù đắp cho kết quả ở mức trung bình của những nội dung khác. Đó là một trong những bài học quan

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trọng mà tôi rút ra khi nghiên cứu về những công ty này: thay vì dàn trải nguồn lực đồng đều cho các dòng sản phẩm (dường như là phương pháp hiệu quả nhất khi không ai biết chắc chắn sản phẩm nào sẽ được yêu thích) và kiên quyết cố gắng tiết kiệm chi phí trong nỗ lực nâng cao lợi nhuận, đầu tư mạnh vào các sản phẩm bom tấn tiềm năng và chi tiêu tương đối ít hơn cho các sản phẩm "bình thường" là con đường chắc chắn nhất đến với thành công lâu dài trong ngành giải trí.

Chiến lược bom tấn chắc chắn không phải là không có rủi ro - ngay cả những sản phẩm lớn nhất được tài trợ ngân sách quảng cáo cao nhất cũng có thể, và đôi khi sẽ không thể tạo ra thành công trên thị trường. Hãy cứ hỏi những người nghĩ rằng đầu tư vào bộ phim John Carter năm 2012 là một ý tưởng tuyệt vời, hay những người cảm thấy bộ phim truyền hình Lone Star cùng năm đó sẽ thu hút lượng lớn khán giả. Trong nền kinh tế đầy rủi ro ngày nay, một thế giới mà trong đó mỗi động thái của một giám đốc kinh doanh danh tiếng đều bị giới truyền thông và cả các blogger theo dõi sát sao, một ưu tiên hàng đầu có thể là sử dụng những chiến lược an toàn. Nhưng các nhà sản xuất nội dung không thể từ bỏ những khoản đầu tư lớn - điều đó thực tế sẽ gia tăng xác suất thất bại trong dài hạn. Các công ty giải trí hiệu quả nhất thường mạo hiểm với một nhóm nhỏ các tác phẩm và biến những lựa chọn đó thành sự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành công bằng cách đầu tư mạnh vào hoạt động phát triển, hỗ trợ mức chi tiêu lớn cho quảng bá, thường là trước khi phát hành ra thị trường (sắp ra rạp ở khu vực của bạn) và phân phối rộng rãi nhất có thể. Điều này có thể không giống bất kỳ cách thức giới thiệu sản phẩm nào trong những lĩnh vực khác của nền kinh tế, nhưng lại thực sự hiệu quả.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ không chỉ đơn thuần đưa ra bằng chứng về lợi nhuận cao hơn của chiến lược bom tấn. Tôi cũng sẽ cố gắng giải thích vì sao chúng hiệu quả đến vậy và mô tả những hậu quả tiềm tàng khi các công ty giải trí rời bỏ cuộc chơi bom tấn và chuyển trọng tâm sang những chiến lược dường như là ngại rủi ro hơn, giống như cách làm của NBC. Là giáo sư tại Đại học Kinh doanh Harvard, tôi đã nghiên cứu ngành truyền thông, thể thao, và các ngành giải trí khác trong một thập kỷ. Trong những năm qua, tôi đã nghe đủ loại lý thuyết giải thích vì sao ngành giải trí được tổ chức như hiện nay, hay những cách thức hoạt động hiệu quả hơn. Và khi công nghệ số ra đời khiến hầu hết mọi người đều có thể trở thành nhà sản xuất nội dung và chia sẻ tác phẩm sáng tạo của họ với thế giới, có nhiều suy đoán về xu hướng thay đổi trong bức tranh của ngành giải trí, theo hướng tốt đẹp hoặc tồi tệ hơn. Có những người cho rằng "phương tiện truyền thông cũ" sẽ bị tê liệt. Các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hãng phim sẽ ngừng đầu tư vào những dự án đắt đỏ và những diễn viên được trả lương quá cao, thay vào đó họ sẽ thực hiện "nhiều cú sút hơn" với những ý tưởng ít tốn kém hơn. Các ca sĩ sẽ được giải thoát khỏi xiềng xích của các hãng thu âm. Các giải đấu thể thao sẽ không còn cần những kênh truyền hình như ESPN và sẽ tiếp cận trực tiếp người tiêu dùng qua Internet. Khi người tiêu dùng có thể thưởng thức bất cứ thứ gì họ muốn, bất cứ khi nào họ muốn, họ sẽ rời xa các tác phẩm nổi bật. Hoặc họ sẽ lựa chọn những nội dung đại chúng nhất, từ đó hủy hoại nền văn hóa của chúng ta. Nội dung phải trả tiền đã lỗi thời - miễn phí là xu hướng của tương lai. Danh sách ý tưởng này vẫn còn rất dài.

Mục tiêu của tôi trong cuốn sách này là tách biệt thực tế ra khỏi viễn tưởng - mô tả cách thức hoạt động thực sự của ngành giải trí, dựa trên những hiểu biết về lý do cho các quyết định của các giám đốc trong ngành giải trí và dữ liệu thực tế cho thấy những quyết định đó thể hiện ra sao trên thị trường. Tại Đại học Kinh doanh Harvard, tôi may mắn ở vào vị trí được phép tiếp xúc với những giám đốc thường xuyên đưa ra những quyết định như vậy - đôi lúc trong khi họ đang trong quá trình ra quyết định. Tôi đã nghiên cứu hàng chục trường hợp của các công ty và cá nhân trong ngành điện ảnh, truyền hình, âm nhạc, xuất bản, thể thao và các ngành giải trí khác, thực hiện nhiều cuộc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phỏng vấn trực tiếp và những cuộc nói chuyện khác với những người hành nghề (và bỏ ra quá nhiều thời gian tham dự những buổi ra mắt phim, sự kiện thể thao và những bữa tiệc của người nổi tiếng - những điều hy sinh bắt buộc khi nghiên cứu). Dựa trên những quan sát của tôi trong lĩnh vực này, cũng như một khối lượng lớn những nghiên cứu học thuật, qua những trang sách này, tôi sẽ cố gắng điều tra đến tận cùng lý do cho hành vi của các giám đốc truyền thông và các chiến lược của họ phát huy hiệu quả như thế nào (Nếu từ học thuật trong câu vừa rồi khiến bạn e ngại, xin đừng lo lắng - tôi hứa sẽ tránh đề cập tất cả các kỹ thuật thống kê và kinh tế lượng đầy hoa mỹ được dùng để phân tích xu hướng doanh số, và chỉ tập trung vào những kết quả quan trọng).

Trên thực tế, cách thức xử lý rủi ro tối ưu cho các giám đốc đều tương tự nhau trong ngành điện ảnh, truyền hình, âm nhạc, xuất bản sách, thể thao và các ngành giải trí khác. Những bài học kinh nghiệm về sản phẩm bom tấn trong ngành điện ảnh và truyền hình cũng áp dụng với các ngành giải trí khác. Ví dụ, như tôi sẽ chỉ ra, nhiều nguyên tắc nền tảng cho thành công liên tiếp của Warner Bros cũng giải thích vì sao Grand Central Publishing có thể nghiêm túc cân nhắc một mức giá mà một số người cho là quá cao cho một bản thảo về một con vật nhiều lông, dường như mang lại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho nhà sản xuất không nhiều cơ hội thu hồi vốn đầu tư. Hay Spider-Man, The Avengers của Marvel Entertainment và những siêu anh hùng khác bằng cách nào đó có thể lại là những khoản đầu tư an toàn nhất cho các giám đốc của Hollywood, mang lại lợi nhuận khổng lồ cho công ty. Và cũng những bài học đó nắm bắt cách thức mà Stefani Germanotta, hay còn gọi là Lady Gaga, để lại dấu ấn sâu đậm trong lòng công chúng và chỉ trong vài năm ngắn ngủi đã trở thành một trong những người nổi tiếng nhất hành tinh. Hay làm thế nào một hãng thu âm nhỏ ở New York có thể làm bệ phóng cho ban nhạc bán chạy nhất Maroon 5, tạo nên nhiều bài hát thành công liên tiếp. Qua những trường hợp nghiên cứu này, nổi lên một hình ảnh phổ biến về cách thức tối ưu mà các doanh nghiệp muốn tối đa hóa doanh thu và lợi nhuận có thể tiếp cận hoạt động sản xuất và marketing sản phẩm giải trí. Và mặc dù một số trường hợp xảy ra từ nhiều năm trước, nhưng những vấn đề cơ bản vẫn đúng với hiện nay. Bất cứ ai làm việc trong ngành giải trí đều cần lưu ý những bài học này - hoặc như cách làm của NBC dưới thời Zucker, phớt lờ chúng và tự gây tai họa cho mình.

Những fan hâm mộ của thế giới giải trí cũng có thể thấy những nguyên tắc này rất đáng học hỏi, vì chúng sẽ quyết định diện mạo của các sản phẩm giải trí trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tương lai. Một số bài học có thể gây một chút thất vọng cho những người tiêu dùng không thích tư duy bom tấn của những công ty giải trí danh tiếng và muốn thấy họ đầu tư vào những sản phẩm chuyên biệt hơn hay những tài năng chưa được khai quật. Nhưng mục đích của cuốn sách này không phải là đưa ra đánh giá về những gì tạo nên sản phẩm "tốt" hay "xấu", hay hoài nghi những quyết định hoàn toàn vì mục đích sáng tạo; xét cho cùng, chúng ta không thể tranh luận về thẩm mỹ.

Thay vào đó, trọng tâm ở đây là giải thích vì sao thị trường giải trí hoạt động như vậy và những chiến lược nào sẽ giúp xây dựng doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ và lâu dài - nói cách khác là kiểu doanh nghiệp cung cấp những loại hình sản phẩm mà đại đa số mọi người đều yêu thích.

Zucker và Silverman đã rời khỏi NBC, nhưng mạng truyền hình này vẫn đang trong quá trình phục hồi và thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận. Sau khi Zucker ra đi, chủ tịch mới của NBC Universal Television, Jeff Gaspin, thừa nhận chiến lược "quản lý theo lợi nhuận" đã kết thúc và tuyên bố với người đại diện, nhà sản xuất và những người trong ngành truyền hình: mạng truyền hình sẽ tiếp tục tìm kiếm tác phẩm bom tấn tiếp theo. Theo quan niệm "vào cuộc để giành chiến thắng" của Gaspin, mục tiêu mới của NBC là phát sóng các chương trình tốt nhất. Mạng truyền hình này đã dồn hết vốn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

liếng cho kế hoạch đó. Mùa thu năm 2010, họ đặt hàng 13 bộ phim mới, bao gồm những bộ phim ngân sách lớn của những nhà sản xuất hạng A như J.J. Abrams, Jerry Bruckheimer và David E. Kelley. Theo tin đồn, chi phí phát triển chỉ riêng cho mùa phim đó là 150 triệu đôla và chi phí marketing cũng tăng đáng kể cho nỗ lực giành lại khán giả truyền hình. Mùa tiếp theo, họ tiếp tục tăng ngân sách. Dựa trên thành công của FOX và chương trình bom tấn American Idol, NBC đầu tư lớn vào chương trình tìm kiếm tài năng *The Voice,* chi hơn 2 triệu đôla cho mỗi tập, và có được chương trình thành công rực rỡ cho chính họ. Trên thực tế, nhờ thời điểm phát sóng thuận lợi ngay sau trận Super Bowl 2012, tháng 02-2012, *The Voice* chiếm ngôi vị chương trình truyền hình hàng đầu nước Mỹ của American Idol, khiến các giám đốc của NBC reo mừng chiến thắng tại trụ sở chính của công ty tại Rockefeller Center. Một chương trình có thứ hạng đứng đầu cũng không có nghĩa là hãng đã trở lại thời vinh quang của mình, nhưng rõ ràng là các Giám đốc mới của NBC đã có những ý tưởng tốt hơn về những điều cần thực hiện để đạt được vị trí đó.

Tại Warner Bros, NBC và nhiều hãng giải trí khác, chiến lược bom tấn thường đi đôi với những khoản đầu tư lớn vào những tài năng sáng tạo hàng đầu. Các hãng phim thường trả thù lao hậu hĩnh cho các diễn viên siêu sao như Johnny Depp, Jennifer Lawrence, Will Smith,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Kristen Stewart và Robert Downey Jr với hy vọng biến những fan hâm mộ của những ngôi sao đó trở thành khán giả cho sản phẩm của hãng.

Điều tương tự cũng diễn ra ở các mạng truyền hình, với các diễn viên hàng đầu của những chương trình thành công nhất nhận được mức lương 6 con số cho mỗi tập phim. Ví dụ, *The Voice* bao gồm toàn các nhân vật hạng A khi mới ra mắt: bốn giám khảo - Christina Aguilera, CeeLo Green, Adam Levine của Maroon 5 và Blake Shelton - tất cả đều là những ngôi sao danh tiếng trong ngành âm nhạc và có thể nhận được mức lương đáng kể.

Việc tập trung vào tài năng ngôi sao hiện nay mở rộng ra hầu hết các lĩnh vực của ngành giải trí. Từng công khai thừa nhận làm theo phương pháp của các hãng phim lớn ở Hollywood một năm sau khi Alan Horn bắt đầu chiến lược phim sự kiện, một doanh nhân người Tây Ban Nha đã mạnh tay đầu tư vào những tài năng hạng A trong thế giới bóng đá. Mang về cách tư duy của ngành giải trí cho câu lạc bộ bóng đá nổi tiếng của ông, chủ tịch của Real Madrid Florentino Pérez theo đuổi chiến lược Galácticos, tên gọi tượng trưng cho quyền lực ngôi sao của những cầu thủ mà ông tìm cách chiêu mộ. Ở đỉnh cao của chiến lược Galácticos, cầu thủ người Anh David Beckham, một trong những biểu tượng lớn nhất trong làng thể thao, gia nhập đội bóng vốn đã

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngập tràn ngôi sao từ khắp nơi trên thế giới. Chắc chắn đây là giấc mơ của một nhà marketing, nhưng cũng là một giấc mơ rất đắt đỏ. Vậy những khoản chi phí cao dành cho tài năng ngôi sao có xứng đáng không?

Cái nhìn cận cảnh về thị trường tài năng sáng tạo và cách thức ra quyết định về những vấn đề này của các chủ tịch hãng phim, chủ tịch câu lạc bộ bóng đá và các nhà quản lý trong ngành giải trí cho thấy việc chi tiêu mạnh tay cho các tài năng ngôi sao có những lý do chính đáng (và cũng phải thừa nhận có một số lý do không chính đáng lắm). Đầu tư vào tài năng ngôi sao tạo ra những lợi thế marketing quan trọng, thu hút cả khán giả và nhà tài trợ. Nhưng việc cạnh tranh số ít ngôi sao hàng đầu quyết liệt đến mức sức ép đối với các công ty giải trí trở nên rất căng thẳng: sự thật là họ thường không đủ năng lực cạnh tranh cho những ngôi sao được săn đón nhất, nhưng đồng thời họ cũng không thể không làm như vậy. Trò chơi kéo co giữa ngôi sao và công ty giải trí, trong đó mỗi bên tranh giành miếng to hơn trong "chiếc bánh" doanh thu và lợi nhuận tạo ra từ các sản phẩm bom tấn, là một trong những khía cạnh hấp dẫn nhất của nền kinh tế giải trí ngày nay - và tiềm ẩn hậu quả khôn lường cho tương lai của ngành giải trí.

Như bất kỳ trò chơi kéo co nào, việc dự đoán chính xác người chiến thắng cuối cùng đòi hỏi những hiểu biết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sâu về điểm mạnh và điểm yếu của mỗi bên cũng như các chiến lược của họ. Cung cấp những hiểu biết như vậy cũng là mục tiêu chính của cuốn sách này, vì vậy tôi xem xét kỹ lưỡng mô hình kinh doanh của các công ty tập trung vào ngôi sao như các hãng phim lớn ở Hollywood và Real Madrid. Tôi cũng chú ý nhiều đến các công ty sử dụng phương pháp khác và chuyên phát triển những tài năng triển vọng trở thành ngôi sao. Ví dụ, câu lạc bộ bóng đá Áchentina Boca Juniors và FC Barcelona, kình địch của Real Madrid, đều nổi tiếng vì đào tạo một số cầu thủ bóng đá xuất sắc nhất thế giới. Và chương trình Saturday Night Live của NBC, một trong những chương trình truyền hình kéo dài nhất, đóng vai trò bàn đạp cho hàng chục diễn viên hài hạng A, từ Eddie Murphy và Adam Sandler đến Jimmy Fallon và Tina Fey. Có một chân lý hiển nhiên: các công ty giải trí luôn nỗ lực giành thế thượng phong trong các hợp đồng hiện tại của họ với các tài năng sáng tạo.

Đương nhiên những nỗ lực đó không tự nhiên mà có: các siêu sao và những người tư vấn cho họ ngày càng thông minh hơn khi sử dụng quyền lực của họ. Nhận thức được giá trị to lớn của mình, các diễn viên, ca sĩ, vận động viên và những nghệ sĩ tài năng khác đang đòi hỏi những phần thưởng cao chưa từng có. Điều đó tiếp tục gây sức ép lên mô hình kinh doanh của các hãng phim, hãng thu âm, câu lạc bộ thể thao và các nhà sản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xuất nội dung khác. Cả hai bên đều ngày càng sáng tạo hơn trong những nỗ lực đàm phán hợp đồng có lợi cho mình. Và do đó vào năm 2006, ngay cả khi vị thế diễn viên ngôi sao của Tom Cruise lần đầu bị thử thách, hãng phim danh giá MGM có một quyết định bất ngờ khi đề nghị Tom Cruise tham gia vào một phần của hãng phim chứ không chỉ là một phần của bộ phim - chính xác là cổ phần chủ sở hữu United Artists của MGM. Hay vận động viên tennis người Nga Maria Sharapova ký những hợp đồng đại diện cho những thương hiệu lớn, khiến cô trở thành nữ vận động viên được trả lương cao nhất thế giới (và vượt trên cả một dàn vận động viên nam xuất sắc). Và trong sự ngạc nhiên của nhiều người trong ngành thể thao (thậm chí còn trước cả quyết định "cống hiến tài năng cho South Beach" gây tranh cãi theo cách nói của anh về vụ chuyển nhượng sang Miami Heat), siêu sao bóng rổ LeBron James thành lập công ty riêng để xử lý tất cả vấn đề trong các hoạt động kinh doanh và marketing của mình, một phương pháp hết sức sáng tạo trong lĩnh vực marketing thể thao.

Nghiên cứu của tôi cho thấy một lôgích rõ ràng đối với những bước phát triển này mà có thể được nắm bắt bằng cách nghiên cứu sâu những đặc điểm của thị trường tài năng sáng tạo cũng như thái độ đối với rủi ro của các tài năng ở các giai đoạn khác nhau trong sự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp. Những người làm việc trong ngành giải trí cần nhận thức sâu sắc về lôgích này, vì trong đó là những bài học về cách thức tối ưu mà các doanh nghiệp có thể tuyển dụng, quản lý và trao thưởng cho các tài năng - ngay cả khi không phải mọi quyết định đều diễn ra suôn sẻ như hy vọng. Đây còn là gợi ý quan trọng cho những ca sĩ, diễn viên, tác giả hay vận động viên đầy tham vọng, những người muốn tìm ra cách tiếp cận tốt nhất cho sự nghiệp sáng tạo của họ. Với cả những siêu sao hay những tài năng ít được biết đến, điều hết sức quan trọng là biết được khi nào nên nắm bắt cơ hội nào, đặc biệt vì sự nghiệp của hầu hết các nghệ sĩ sáng tạo đều rất ngắn ngủi.

Giờ đây tất cả những điều này diễn ra trong một môi trường truyền thông, với xuất hiện của YouTube, Twitter và Facebook, tất nhiên khác rất nhiều so với khi Alan Horn và Jeff Zucker lần đầu sáng tạo chiến lược của họ, và khi Lady Gaga và LeBron James lần đầu xuất hiện trước công chúng. Chắc chắn, câu hỏi lớn nhất hiện nay mà các công ty giải trí phải đối mặt là việc phát triển nhanh chóng của công nghệ số sẽ ảnh hưởng thế nào đến những khoản đầu tư mạo hiểm của họ vào sản phẩm bom tấn và siêu sao. Vì những tiến bộ của công nghệ số làm giảm đáng kể chi phí kinh doanh, có nhiều lý do để nghi ngờ rằng những thay đổi sâu rộng đang ở trước mắt. Xét cho cùng, công nghệ mới

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khiến những nhà sản xuất nội dung có thể đưa ra những sản phẩm giải trí dễ dàng hơn với chi phí thấp hơn - chỉ cần nghĩ đến các khoản cắt giảm nhờ việc phân phối một bộ phim trực tuyến thay vì phải vận chuyển bản phim đến rạp chiếu trên toàn thế giới. Đồng thời, những công nghệ mới, chẳng hạn như những công cụ gợi ý tinh vi, khiến người tiêu dùng gặp ít phiền toái hơn khi tìm kiếm và mua sắm những sản phẩm mà họ muốn. Các hiệu ứng này đặc biệt rõ ràng trong ngành giải trí, nơi mà các sản phẩm như phim ảnh, chương trình truyền hình, sách và âm nhạc có thể được số hóa hoàn toàn.

Một số người trong ngành cho rằng công nghệ kỹ thuật số sẽ đặt dấu chấm hết cho các sản phẩm bom tấn - và theo đó là hiệu quả của chiến lược bom tấn. Sự xuất hiện của các kênh phân phối trực tuyến có phải dấu hiệu cho thấy những quy tắc cũ của ngành giải trí sẽ sớm không còn được áp dụng được nữa? Nhìn vào sự phổ biến của các trang web như YouTube cho phép mọi người sản xuất và phân phối nội dung, người ta có thể sẵn sàng kết luận câu trả lời đúng duy nhất là "có". Nhưng nếu nhìn kỹ hơn, có thể thấy thực tế không hoàn toàn đơn giản như vậy. Trên thực tế, trong các thị trường ngày nay, nhờ vào Internet, khi người mua có thể dễ dàng tiếp cận với hàng triệu sản phẩm, những nguyên tắc của chiến lược bom tấn có thể là phù hợp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn bao giờ hết. Như tôi sẽ mô tả trong nửa sau của cuốn sách, có những quy luật cơ bản trong hành vi của người tiêu dùng có thể giải thích cho sức hút lâu dài của chiến lược này - nói cách khác là kiểu quy luật mà tất cả những người quan tâm đến ngành giải trí đều cần nhận thức được. Tầm quan trọng của chiến lược bom tấn đối với thành công của các công ty giải trí được thể hiện quá rõ ràng trong khối lượng dữ liệu khổng lồ mà các kênh trực tuyến tạo ra.

Với những hiểu biết về cách thức mà công nghệ số đang biến đổi thị trường sản phẩm giải trí, người ta dễ dàng nhận ra vì sao YouTube phải vật lộn khi tìm cách khai thác danh tiếng của họ trở thành lợi nhuận bền vững, và người ta có thể bắt đầu hiểu được việc công ty mẹ Google thúc đẩy dự án Original Channels. Một điều cũng trở nên rõ ràng là quyết định của NBC khi đồng tài trợ Hulu, một trang web tập trung cung cấp video trực tuyến cao cấp, được sản xuất chuyên nghiệp, có thể là một trong những quyết định khôn ngoan nhất của mạng truyền hình này trong những năm gần đây - Zucker xứng đáng được công nhận vì điều đó (Vâng, điều này có thể khá bất ngờ, nhưng đây không phải là cuốn sách kiểu da-đen-và-da-trắng, anh-hùng-và-kẻ-xấu. Hầu hết các giám đốc trong ngành giải trí đều có cả những thành công và thất bại, và Zucker không phải ngoại lệ). Những nguyên tắc nền tảng này thậm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chí giúp chúng ta nhận ra nỗ lực chuyển đổi sang hoạt động phân phối kỹ thuật số của Metropolitan Opera, thành phố New York - cụ thể là quyết định đồng thời phát sóng opera trực tiếp tại các rạp chiếu phim trên toàn thế giới - sẽ ảnh hưởng như thế nào đến thị trường opera. Một bài học quan trọng ở đây trở nên rõ ràng: sản phẩm bom tấn thậm chí sẽ trở nên phù hợp hơn với văn hóa đại chúng, và chiến lược bom tấn sẽ phát triển mạnh.

Câu hỏi thứ hai nảy sinh khi các kênh trực tuyến xuất hiện: liệu các kênh này cuối cùng có làm suy yếu vai trò của các nhà sản xuất nội dung và nhà phân phối danh tiếng hay không. Ban nhạc Anh Radiohead vài năm trước gây được tiếng vang với một album tự phát hành không có hỗ trợ của một hãng thu âm hoặc nhà bán lẻ, khiến nhiều người quan sát trong ngành cho rằng các ban nhạc khác cũng có thể và nên tự phát hành các tác phẩm của họ. Một số ca sĩ chưa có tên tuổi cũng phát triển cộng đồng fan hâm mộ rộng lớn trên YouTube và thông qua mạng xã hội, và một số tác giả tự xuất bản cũng tạo ra nhu cầu rất lớn cho các tác phẩm của họ trên Internet. Khi công nghệ số trở nên tinh vi và phổ biến hơn bao giờ hết, liệu các tài năng sáng tạo có ngày càng nắm bắt cơ hội trực tiếp marketing tác phẩm của họ với người tiêu dùng? Nếu như vậy, ngày tàn của nhiều công ty giải trí danh tiếng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có thể không còn xa nữa. Tuy nhiên, theo nghiên cứu của tôi, một viễn cảnh cực đoan như vậy là khó xảy ra: phần lớn nghệ sĩ sáng tạo gần như không thể phát triển mà không có những lợi ích mà những công ty này mang lại. Tuy nhiên, xu hướng tự sản xuất và phân phối này cũng làm nảy sinh các vấn đề nghiêm trọng ngay cả đối với những công ty giải trí lớn nhất.

Chúng ta có thể học được nhiều từ những người sáng tạo và sở hữu nội dung, những người sử dụng các kênh kỹ thuật số để truyền tải nội dung trực tiếp đến người tiêu dùng. Hulu - do NBC Universal, News Corp của FOX và Disney của ABC đồng sở hữu - cũng là một ví dụ. Nhưng thế giới thể thao có lẽ tạo ra những làn sóng còn mạnh hơn. Cánh tay công nghệ của Major League Baseball (MLB) nổi bật hơn cả: các giám đốc của MLB nắm bắt cơ hội trong đó các kênh kỹ thuật số cho phép giải đấu tương tác trực tiếp với người hâm mộ, thành công với những sản phẩm cho một loạt các nền tảng và hệ điều hành khác nhau. National Football League (NFL) áp dụng một cách tiếp cận hoàn toàn khác biệt với phương tiện truyền thông kỹ thuật số, nhưng chiến lược của họ cũng đạt được thành công như vậy, và những bài học về cách thức mà thị trường sản phẩm giải trí đang phát triển là cực kỳ nhất quán. Cả ba trường hợp - Hulu, MLB và NFL - đều cho thấy các nhà sản xuất nội dung có thể tận dụng lợi thế khi sử

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dụng các kênh phân phối kỹ thuật số mới. Và cả ba trường hợp một lần nữa nhấn mạnh những lợi ích mà các sản phẩm bom tấn tạo ra trong bối cảnh đó.

Tuy nhiên, không điều gì có thể chối bỏ được những trở ngại mà tiến bộ công nghệ có thể gây ra cho thế giới giải trí. Vấn đề vi phạm bản quyền, được thúc đẩy cũng nhờ chi phí thấp của hoạt động tái sản xuất và phân phối (yếu tố giải thích cho các tác động khác của công nghệ số), thường được xem là thủ phạm chính. Nhưng các động lực khác, chẳng hạn như kỳ vọng của người tiêu dùng rằng giá cả sản phẩm trên các kênh kỹ thuật số chắc chắn sẽ thấp hơn, có thể còn đáng ngại hơn. Việc tháo gói sản phẩm trên các kênh kỹ thuật số cũng gây đau đầu cho các công ty giải trí. Ví dụ, hiện nay, khi tất cả các bài hát trong một album đều có thể mua trực tuyến riêng lẻ, các gói album ngày càng trở thành vật phụ trợ cho các bài hát riêng lẻ. Tình thế đảo ngược này là không thể tưởng tượng trong một thế giới hoàn toàn analog, chỉ vì chi phí đóng gói và vận chuyển từng bài hát riêng lẻ là quá cao. Trong khi đó, các nhà bán lẻ trực tuyến và các nhà tổng hợp nội dung khổng lồ với tỷ lệ lợi nhuận siêu thấp cũng gây sức ép lớn cho mô hình kinh doanh của các công ty giải trí.

Từ tất cả những thay đổi hỗn loạn này, chiến lược bom tấn chắc chắn sẽ phát triển - và điều thú vị là một số siêu sao dường như đã tiên phong dẫn đường. Năm 2010,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong một chiến dịch của công ty quảng cáo Droga5, ngôi sao nhạc hip-hop Jay-Z và người quản lý của anh xây dựng quan hệ đối tác với Microsoft cho đợt ra mắt cuốn hồi ký *Decoded.* Một năm sau đó, Lady Gaga, cô ca sĩ không bao giờ ngại thay đổi, định nghĩa lại khái niệm về đợt ra mắt quy mô lớn với album Born This Way. Trong những năm tiếp theo, chắc chắn có thêm nhiều nghệ sĩ đi theo con đường của họ. Đó không phải là một suy đoán bừa bãi - như chúng ta sẽ thấy, mà là một suy luận lôgích nếu cân nhắc cả những tác động tiêu cực của công nghệ số và các yếu tố giải thích cho hiệu quả của các khoản đầu tư bom tấn. Chiến lược bom tấn có thể khó thực hiện hơn trong một thế giới kỹ thuật số, nhưng, dù nghe có vẻ vô lý, nhưng thực tế chúng sẽ chỉ ngày càng trở nên phù hợp hơn. Tương lai của các sản phẩm bom tấn tỏa sáng rực rỡ trong nền kinh tế giải trí.

Và, trên thực tế, chiến lược bom tấn có thể ngày càng tràn ngập trên các lĩnh vực khác của nền kinh tế, cùng với những hoạt động marketing khác vay mượn từ thế giới giải trí. Vì vậy, để kết luận cho lộ trình tương lai, tôi sẽ khép lại cuốn sách bằng những ví dụ đặc biệt đáng chú ý mà tôi chứng kiến trong quá trình nghiên cứu suốt những năm qua. Hình thức kinh doanh giải trí về đêm là trọng tâm ở đây: hai trong số các ông bầu thành công nhất của ngành đang dẫn đầu một cuộc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cách mạng biến đổi công cuộc kinh doanh từ chỗ chỉ bán những chai rượu giá cao cho "khách hàng tại bàn" ngồi ở các điểm nóng trong câu lạc bộ tới việc bán vé của các sự kiện được quảng bá mạnh mẽ với các DJ siêu sao. Nhưng tôi cũng sẽ chỉ ra các ví dụ khác, từ Apple và khoản đầu tư lớn của hãng này vào thiết bị điện tử tiêu dùng, đến Victoria's Secret với các buổi diễn thời trang của các ngôi sao thiên thần, và thành công của Burberry với việc đưa mẫu áo choàng của họ đến với thế giới số. Như thực tế sẽ cho thấy, nhiều bài học kinh nghiệm về các sản phẩm bom tấn không chỉ áp dụng trong toàn ngành giải trí - chúng thậm chí còn mở rộng ra cả thế giới kinh doanh nói chung.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Một

ĐẶT CƯỢC VÀO BOM TẤN

Tháng 6-2012, chưa đầy hai tuần sau khi các tin tức về việc bổ nhiệm Alan Horn làm Chủ tịch của Walt Disney Pictures gây xôn xao nội bộ Hollywood, Alan Horn đã bước chân đến phim trường của Disney. Vị giám đốc 69 tuổi được nhiều người quý mến (Nam diễn viên Steve Carell đã nói đùa trong bữa tiệc chia tay Horn tại Warner Bros: "Tôi luôn cố gắng đối xử tốt với mọi người, nhưng mỗi khi đứng cạnh Alan Horn thì tôi trông y hệt một thằng đểu") vô cùng hào hứng khi gia nhập Disney, nơi được ông mô tả là "một trong những công ty giải trí biểu tượng và được yêu mến nhất thế giới". Nhưng ông cũng biết mình sẽ đứng trước nhiều khó khăn, khi Disney Pictures đã công bố doanh thu phòng vé đáng thất vọng trong những năm gần đây. Trong vai trò mới của mình, Horn sẽ giám sát việc sản xuất, phân phối và marketing các bộ phim người thật (live action) và hoạt hình (animated) của Disney cũng như các công ty con Pixar và Marvel. Horn sẽ phải quyết định xem chiến lược phim sự kiện mà ông tiên phong tại Warner có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phải là cách tiếp cận phù hợp với ông chủ mới của mình hay không.

Sau bước đầu sự nghiệp làm việc cho nhà sản xuất Norman Lear và một thập kỷ nắm quyền tại Castle Rock Entertainment (một hãng sản xuất do ông đồng sáng lập, nổi tiếng với loạt phim truyền hình ăn khách *Seinfeld* và các phim điện ảnh như *A Few Good Men, The Shawshank Redemption* và *When Harry Met Sally*), Horn đã chuyển đến Warner và khuyến khích một thái độ khác đối với rủi ro. Ông nói với tôi: "Các hãng phim khác cũng làm phim lớn, nhưng không ai làm một cách kiên định. Trên thực tế, họ sợ điều đó. Vì giá vé xem phim là cố định, nên bỏ ra chi phí cao hơn dường như là rủi ro lớn hơn".

Được xem là "người tạo dựng đồng thuận", Horn hết sức nỗ lực thuyết phục các đồng nghiệp của ông ở Warner chấp nhận chiến lược phim sự kiện. Lựa chọn đầu tiên của ông cho phim sự kiện là *The Perfect Storm*, phát hành vào năm 2000. Horn nhớ lại: "George Clooney chưa phải là một ngôi sao lớn vào thời điểm đó, cả Mark Wahlberg cũng vậy, nhưng tôi thực sự thích cốt truyện đó. Chúng tôi muốn tạo ra hiệu ứng hình ảnh tuyệt nhất cho khán giả, và chúng tôi đã chi nhiều tiền để giới thiệu chúng trong chiến dịch marketing của mình". Tôi còn nhớ lúc xem đoạn đầu của trailer (đoạn phim quảng cáo), tôi đã hỏi ngay: "Cơn bão đâu?". Tôi muốn có cảnh con thuyền trong cơn bão, với những ngọn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sóng cao. Đã tốn đến nửa triệu đôla, nhưng họ đã hoàn thành trong một tuần. Chúng tôi muốn mọi người biết đây sẽ là bộ phim hoành tráng. Vì vậy chúng tôi phải có cảnh đó".

Trong vòng vài năm, chiến lược phim sự kiện bắt đầu chiếm được ảnh hưởng và mỗi năm Warner phát hành 4-5 bộ phim như vậy. Horn tập trung vào cái mà ông gọi là "phim cho cả bốn đối tượng": phim hấp dẫn cả khán giả nhiều tuổi và ít tuổi, cả nam lẫn nữ. Năm 2008, hãng phim chọn ra mắt *The Dark Knight, Get Smart, Speed Racer* và trước khi ngày phát hành được chuyển sang năm 2009 là *Harry Potter and the Half-Blood Prince*. Năm 2010, năm cuối cùng Horn phụ trách, những bộ phim sự kiện có thể kể đến *Inception, Clash of the Titans* và *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 1*. Mỗi bộ phim sự kiện đều nhận được ngân sách sản xuất và marketing cao hơn mức trung bình và thường được dự kiến ngày phát hành trước nhiều năm. Horn tuyên bố: "Tiềm năng đối với các bộ phim sự kiện của chúng tôi lớn đến mức khiến chúng tôi tin rằng nó đáng để chấp nhận rủi ro".

Những kết quả đã chứng tỏ chiến lược khôn ngoan của ông: với 12 năm lãnh đạo của Horn, Warner Bros Pictures, hãng phim lớn nhất trong 6 hãng phim lớn của Hollywood, trở thành hãng phim đầu tiên trong lịch sử thu về hơn 1 tỷ đôla doanh thu phòng chiếu trong 10 năm liên tiếp. Năm 2010, hãng phim dẫn đầu thị

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trường phim điện ảnh với doanh thu phòng vé toàn thế giới là 4,8 tỷ đôla - con số lớn nhất từ trước tới nay. Tám phần phim *Harry Potter,* chuỗi phim thành công nhất trong lịch sử, thu về 7,7 tỷ đôla tại các phòng vé trên toàn thế giới. Sản phẩm của Warner Bros trong giai đoạn này cũng có một số bộ phim khác thu lợi nhuận cao, bao gồm *300, The Dark Knight, The Departed, Gran Torino, The Hangover* và phần tiếp theo, *I Am Legend, Million Dollar Baby, Ocean's 11, 12* và *13* và *Sherlock Holmes.*

Nhưng chiến lược của Horn vẫn gây tranh cãi vì dường như là quá mạo hiểm. Một phóng viên của *Wall Street Journal* viết: "Làm các dự án khổng lồ mà có lợi nhuận không phải việc đơn giản", qua đó thể hiện một quan điểm được nhiều người đồng tình chia sẻ. "Một ngày không xa, sẽ có khoản đầu tư lớn thất bại thảm hại đến mức một hãng phim chỉ còn lại khoản thua lỗ kinh hoàng". Chính *John Carter* của Disney là một minh chứng gần đây: bộ phim có chi phí sản xuất khoảng 250 triệu đôla và có lẽ đã thua lỗ gần bằng con số đó, hiển nhiên trở thành "quả bom xịt" lớn nhất trong năm 2012. Những người chỉ trích chiến lược phim sự kiện cũng hào hứng chỉ ra trường hợp của bộ phim viễn tây *Heaven's Gate,* hay còn được biết đến là "bộ phim làm sụp đổ cả một hãng phim". Bị hoãn trong nhiều tháng do gặp khó khăn bởi chi phí quá cao, bộ phim năm 1980 này có chi phí lúc đó ở mức chưa từng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có là 40 triệu đôla và chỉ nhận được thái độ chối bỏ thẳng thừng của cả báo chí và công chúng (một trong những nhà phê bình tên tuổi gọi đó là "một thảm họa tuyệt đối"). United Artists chỉ bán được 3 triệu đôla tiền vé; hậu quả trực tiếp từ "quả bom xịt" khổng lồ ở phòng vé khiến hãng phim sụp đổ và phải bán lại cho MGM.

Horn thừa nhận những nhược điểm trong phương pháp của mình. "Vấn đề của phim sự kiện là khi chúng ta thất bại, đó sẽ là một thất bại khổng lồ". Bên cạnh tất cả những thành công, Horn cũng chia sẻ những thất bại trong suốt nhiệm kỳ dài của ông tại Warner Bros. Ông cho biết: "Vào một năm suôn sẻ, một hãng phim lớn có thể lãi 50%. Mục đích cuối cùng vẫn là lợi nhuận trung bình". Trong quá trình làm phim, có vô vàn yếu tố gây cản trở cho mỗi dự án phim người thật của ông. "Khi Jo Rowling bán *Harry Potter,* cô ấy bị nhiều công ty xuất bản từ chối. Và thậm chí họ còn đọc bằng đúng phương tiện sẽ được phát hành! Trong khi đó làm một bộ phim - thật sự là điều lố bịch. Chúng ta đọc kịch bản, và phải tưởng tượng ra diện mạo của bộ phim với một đạo diễn, kỹ thuật quay phim và dàn diễn viên nhất định. Giả sử, với Channing Tatum bộ phim sẽ trông như thế này, nhưng nếu với Matt Damon thì sẽ có một diện mạo khác". Đó là một quyết định cảm tính đến mức không thể định ra những tiêu chí khiến một hãng phim có thể thành công từ năm nay qua năm khác".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bây giờ, khi đặt chân đến Disney, mọi con mắt dồn về Horn chờ đợi ông làm được chính điều đó: thành công năm này qua năm khác. Thật khó khăn khi Disney không mấy sẵn sàng chấp nhận rủi ro lớn sau thất bại của *John Carter*; vấn đề còn tệ hơn khi Horn biết rằng ông sẽ phải cạnh tranh trực tiếp với Warner và chính chiến lược do ông sáng tạo ra. Ông nói: "Các hãng phim Hollywood khác cũng đã áp dụng chiến lược phim sự kiện. Vì vậy, những năm gần đây chỉ ngày càng có thêm cạnh tranh từ các hãng phim lớn khác giành lấy ý tưởng hay nhất, nhân tài sáng tạo và thời điểm phát hành. Chúng tôi sẽ phải đối đầu với các bộ phim lớn khác trong những đợt phát hành vào cuối tuần. Liệu Horn có thể khiến điều kỳ diệu trở lại với Ngôi Nhà Chuột?

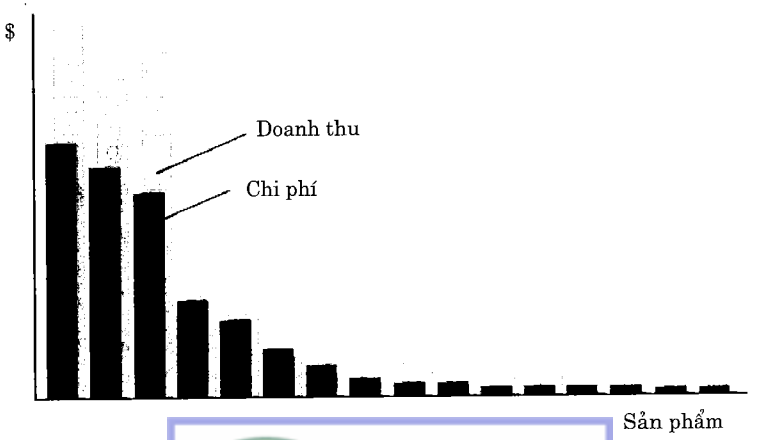
Liệu chiến lược phim sự kiện - hay như cách gọi của tôi trước đó, "chiến lược bom tấn" - có thực sự là cách tiếp cận tốt nhất cho sản xuất và marketing trong ngành giải trí? Đối với các hãng phim lớn như Warner Bros và các nhà sản xuất nội dung quy mô lớn khác trên nhiều lĩnh vực khác nhau của ngành công nghiệp giải trí, câu trả lời rõ ràng là "có". Trên thực tế, chiến lược của hãng Warner Bros hiện nay là cách tiếp cận chung không chỉ với các hãng phim, mà còn cả các nhà xuất bản, công ty sản xuất chương trình truyền hình, hãng thu âm, nhà phát hành game và nhà sản xuất trong các lĩnh vực truyền thông và giải trí khác. Nhưng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trước khi chúng ta đi sâu vào giải thích lý do tại sao cách tiếp cận dường như rủi ro như vậy lại tỏ ra hợp lý ngay cả trong thị trường đầy cạnh tranh ngày nay, hãy cùng xem xét kỹ hơn các phương pháp của Horn tại Warner Bros và hiểu rõ các khoản lợi nhuận mang lại.

Thay vì chia đều nguồn lực cho các sản phẩm trong danh mục đầu tư của mình, một hãng phim áp dụng chiến lược bom tấn phân bổ chênh lệch một phần lớn ngân sách sản xuất và marketing cho một nhóm nhỏ các sản phẩm với hy vọng chúng sẽ mang lại phần lớn doanh thu và lợi nhuận. Ý tưởng này được minh họa trong biểu đồ bên dưới. Ngay cả trong bối cảnh cực kỳ không chắc chắn, hãng phim vẫn đặt cược lớn vào những siêu phẩm nhiều tiềm năng nhất.

Mô hình đầu tư bom tấn tiêu biểu và kết quả



THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đó là cách "đặt cược vào bom tấn": sản phẩm với kinh phí lớn hướng tới đối tượng đại chúng. Do tính chất của quá trình sản xuất phim - khi mà tiến độ từ khi lấy được kịch bản hay bản quyền đến lúc phát hành một bộ phim hoàn toàn có thể mất đến bốn năm - hãng phim phải lựa chọn những bộ phim có khả năng thành công cao nhất ngay từ giai đoạn đầu. Với thị hiếu thay đổi liên tục của người tiêu dùng và tính chất phức tạp của quá trình sản xuất liên quan đến hàng trăm người, đó không phải là nhiệm vụ đơn giản. Nhưng cách nghĩ của hãng phim là phần thưởng sẽ xứng đáng với rủi ro.

Để phân tích chiến lược của Warner Bros, chúng ta hãy nhìn vào năm 2010. Hãng phim phát hành 22 phim trong năm đó, với khoảng 1,5 tỷ đôla cho chi phí sản xuất và 700 triệu đôla cho quảng cáo và các nỗ lực quảng bá khác ở trong nước. Warner dành 1/3 ngân sách sản xuất năm 2010 cho ba tựa phim lớn nhất: 250 triệu đôla cho *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 1*, 175 triệu đôla cho *Inception* và 125 triệu đôla cho *Clash of the Titans*. Khoản đầu tư lớn thứ tư cho phần tiếp theo của *Sex and the City* tốn kém thêm 100 triệu đôla. Những khoản đầu tư lớn như vậy thường không chỉ chọn diễn viên hạng A mà còn bởi xây dựng hiệu ứng hình ảnh - ví dụ như cảnh quay ngoạn mục, khung hình góc rộng, đạo cụ quy mô lớn, nhiều địa điểm khác nhau và các pha mạo hiểm công nghệ cao - tất cả đều làm tăng chi phí của bộ phim. Nếu bộ phim

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dựa trên một yếu tố thành công như một cuốn sách hay một nhân vật (thường là những khoản đầu tư lớn nhất như *Harry Potter*), bản quyền sở hữu trí tuệ cũng có thể tốn kém.

Một giám đốc điều hành của Warner nói về chiến lược của hãng phim: "Tại Warner Bros, chúng tôi chủ động quyết định mỗi năm thực hiện 4 đến 5 phim đặt mục tiêu 1 tỷ đôla doanh thu". Horn giải thích: "Và nếu bạn dồn phần lớn nguồn lực sản xuất cho số ít bộ phim này, những bộ phim khác của bạn cũng sẽ chịu ảnh hưởng. Bạn có thể làm một bộ phim 60 triệu đôla thay vì một bộ phim 90 triệu đôla. Đó là vấn đề về cân đối". Một giám đốc truyền hình mà tôi có dịp trò chuyện về cơ bản có cùng quan điểm. Ông cho biết: "Mọi người đang lầm tưởng các hãng phim và kênh truyền hình yêu mến tất cả những đứa con tinh thần của họ như nhau. Nhưng vì ngân sách sản xuất và marketing chỉ có hạn, họ phải có những ưu tiên".

Ở Warner Bros dưới thời Alan Horn, kỳ vọng của họ là những tựa phim với chi phí cao nhất cũng sẽ đạt doanh thu cao nhất - và lợi nhuận cao nhất. Năm 2010, Warner đạt được kết quả đúng như mong đợi. Mặc dù ba khoản đầu tư lớn nhất chỉ chiếm 1/3 tổng ngân sách sản xuất, nhưng chúng mang lại hơn 40% doanh thu phòng vé trong nước và 50% doanh thu trên toàn thế giới đạt được trong năm đó. Nếu chúng ta tính toán chênh lệch giữa chi phí sản xuất và doanh thu phòng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

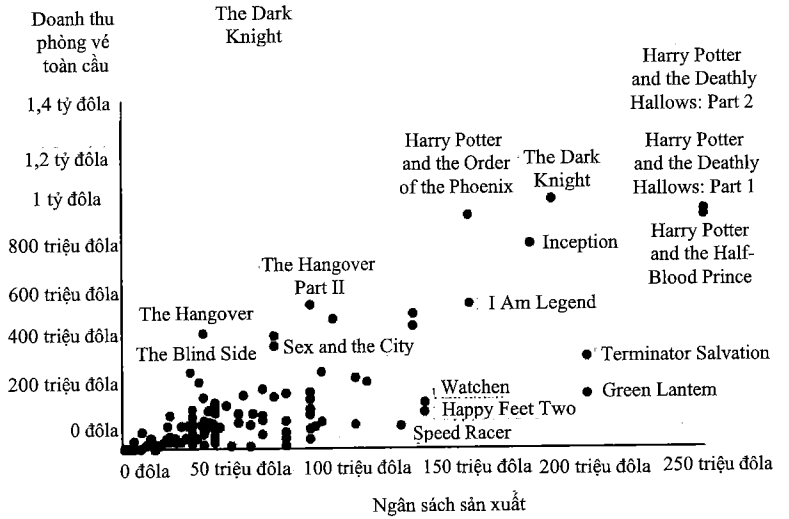
vé, rõ ràng hơn 60% tổng thặng dư của năm đến từ ba khoản đầu tư lớn nhất của hãng phim, và gần 70% đến từ bốn bộ phim hàng đầu. Ở thái cực đối lập, bốn bộ phim ít tốn kém nhất phát hành trong năm 2010 - *Flipped, Lottery Ticket, The Losers* và *Splice* - chỉ chiếm chưa đến 6% tổng chi phí sản xuất nhưng cũng chỉ chiếm 4% doanh thu bán vé trong nước và 1% doanh thu nước ngoài, hầu như không đóng góp gì cho thặng dư của hãng. Đương nhiên, không phải tất cả phần thặng dư này đều là lợi nhuận, ví dụ các hãng phim như Warner Bros chia sẻ gần một nửa doanh thu của họ với các rạp chiếu phim. Nhưng mô hình khá rõ ràng là các khoản đầu tư lớn nhất của Warner trong năm 2010 cũng mang lại lợi nhuận lớn nhất.

Cho đến giờ mọi chuyện vẫn suôn sẻ. Nhưng liệu năm 2010 có phải chỉ là một năm may mắn do tình cờ thiếu vắng một hay hai "quả bom xịt" lớn có thể đảo ngược hoàn toàn tình thế? Liệu các hãng phim như Warner Bros có quá mạo hiểm với các khoản đầu tư vào phim bom tấn? Thành tích của các bộ phim của Warner trong một thời gian dài chắc chắn phủ nhận quan điểm đó. Trên thực tế, kết quả năm 2010 phản ánh một hiện tượng tổng quát hơn. Hãy quan sát biểu đồ dưới đây về lợi nhuận các khoản đầu tư của Warner từ năm 2007 đến 2011, 5 năm cuối trong nhiệm kỳ của Horn. Trong thời gian này, Horn áp dụng chiến lược bom tấn của mình một cách toàn diện, với chi phí sản xuất 6,5 tỷ đôla.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng ông cũng gặp phải cạnh tranh mạnh mẽ từ các hãng phim đối thủ khi họ cũng theo chân ông với những khoản đầu tư mạo hiểm riêng.

Những khoản đầu tư mạo hiểm vào phim của Warner từ năm 2007-2011



Biểu đồ chỉ ra 119 phim mà Warner phát hành từ năm 2007 đến 2011 (theo công ty nghiên cứu Rentrak) theo ngân sách sản xuất ước tính và doanh thu phòng vé trên toàn thế giới. Ví dụ, bộ phim *The Hangover* có chi phí sản xuất ước tính khoảng 35 triệu đôla và mang lại gần 470 triệu đôla doanh thu bán vé (trong đó 190 triệu đôla đến từ các thị trường nước ngoài).

Thoạt nhìn, biểu đồ trên có thể giống như các điểm dữ liệu phân tán ngẫu nhiên. Dữ liệu lộn xộn phản ánh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tính chất không thể đoán trước của nhu cầu đối với phim rạp. Warner đầu tư đáng kể cho một số chuỗi phim nổi tiếng, trong đó có *Harry Potter* và phim Batman *The Dark Knight*. Trong khi một số khoản đầu tư rất thành công, các khoản đầu tư lớn khác lại thất bại ở phòng vé - điển hình như bộ phim *Speed Racer* với chi phí 120 triệu đôla là một thảm họa tuyệt đối (Lấy cảm hứng từ bộ phim hoạt hình của Nhật Bản, với sự tham gia của Emile Hirsch và phát hành trong năm 2008, bộ phim chỉ thu về chưa đầy 100 triệu đôla doanh thu phòng vé trên toàn thế giới). Đối với các khoản đầu tư nhỏ hơn, dường như cũng là pha trộn giữa các sản phẩm thành công, không thành công hoặc thất bại thảm hại. *The Blind Side, The Hangover* và *Gran Torino* đều có chi phí sản xuất dưới 40 triệu đôla nhưng lại đạt doanh thu phòng vé rất cao, trong khi những bộ phim có chi phí tương đương như *The Assassination of Jesse James, Whiteout* và *Shorts* lại không thể thu hút được khán giả.

Nhưng hãy nhìn vào biểu đồ tiếp theo phân nhóm phim một cách hệ thống hơn theo ngân sách sản xuất. Trong tất cả các phim phát hành trong khoảng thời gian 5 năm, số 5% phim đứng đầu chiếm tới 1/5 tổng chi phí sản xuất và chiếm hơn 1/4 doanh thu trên toàn thế giới. Số 10% phim đứng đầu tiêu tốn gần 1/3 tổng chi phí nhưng tạo ra hơn 2/5 tổng doanh thu - và chiếm gần một nửa chênh lệch giữa chi phí sản xuất và doanh thu.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

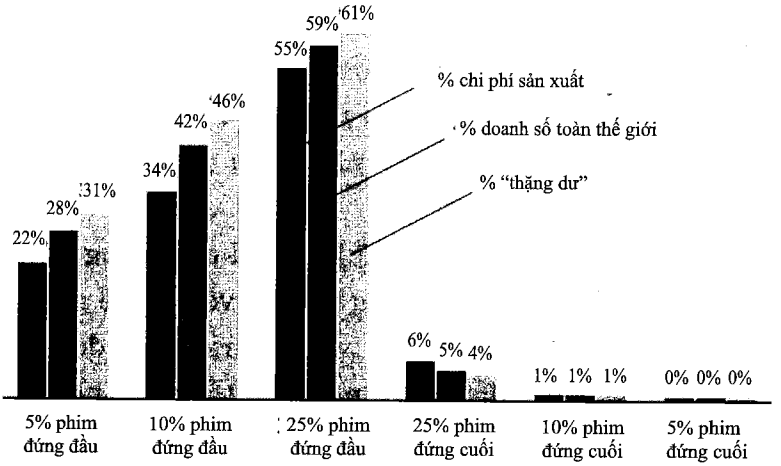
Do đó các khoản đầu tư lớn nhất của Warner tạo ra lợi nhuận cao không cân đối. Ở phần còn lại, mặc dù đôi khi những khoản đầu tư nhỏ cũng công bố những con số lớn, nhưng chúng ít ảnh hưởng đến bức tranh toàn cảnh. Mặc dù 25% phim có ngân sách thấp nhất (nhóm bao gồm các bộ phim được sản xuất với chi phí chỉ dưới 30 triệu đôla) chiếm chỉ 6% tổng chi phí, nhưng chúng cũng chỉ tạo ra 5% doanh thu bán vé. Và số 10% phim có ngân sách sản xuất thấp nhất hầu như không tác động gì đến doanh số.

Khác biệt giữa các phim ở hai thái cực trong danh mục đầu tư của Warner dường như có vẻ nhỏ về giá trị tương đối, nhưng lại rất lớn về giá trị tuyệt đối. Và trong những năm đầu tư lớn nhất, tổng doanh thu phòng vé của Warner đều đánh bại các đối thủ chính, chứng minh chiến lược tập trung vào phim bom tấn là hiệu quả và chỉ riêng phim bom tấn cũng có thể nâng cao đáng kể thành tích của nhà sản xuất nội dung. Một số nhà phê bình có thể cho rằng Warner Bros từ giữa đến cuối những năm 2000 sẽ không thành công đến thế nếu hãng này không có chuỗi phim *Harry Potter* hay *The Dark Knight*. Nhưng đó chính là điểm quan trọng: một phim bom tấn có thể mang lại thành công cho cả năm. Kết quả tốt nhất của chiến lược bom tấn là một bộ phim có thể đóng góp phần lớn lợi nhuận. Và cách để đạt được điều đó, theo nghiên cứu của tôi đã chỉ ra, là sử dụng những khoản đầu tư lớn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chứ không phải dàn trải ngân sách cho một số lượng lớn các phim nhỏ hơn.

Những khoản đầu tư lớn của Warner áp đảo những khoản đầu tư nhỏ như thế nào?



Biểu đồ chỉ ra 119 bộ phim của Warner, khi được phân nhóm theo chi phí sản xuất, chiếm bao nhiêu phần trăm chi phí sản xuất, doanh thu phòng vé và phần chênh lệch giữa hai con số này (được định nghĩa là "thặng dư"). Ví dụ, số 5% phim có chi phí cao nhất chiếm 22% chi phí sản xuất, 28% doanh thu trên toàn thế giới và theo đó là 31% thặng dư.

Động cơ theo đuổi chiến lược phim sự kiện của Horn là xuất phát từ thực tế. Ông chia sẻ với tôi vào năm 2012: "Tôi bất ngờ với nghiên cứu chỉ ra khán giả ở Mỹ trung bình chỉ đi xem khoảng 5-6 bộ phim một năm. Và trên thế giới con số này thậm chí còn thấp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn. Năm vừa rồi, có hơn 120 phim do 6 hãng phim lớn phát hành và 80 phim khác của các hãng phim độc lập lớn như Summit và The Weinstein Company - đó là hàng trăm cơ hội thưởng thức phim điện ảnh. Một quá trình chọn lọc khốc liệt đang diễn ra". Ông nói thêm: "Vì vậy điều vô cùng quan trọng là cần có thứ gì đó đủ thuyết phục - thứ gì đó với giá trị sản xuất cao, có thể là nhờ cốt truyện, hay các ngôi sao tham gia, hay các hiệu ứng hình ảnh đặc biệt". Nói cách khác, mục tiêu là phải nổi bật so với các đối thủ cạnh tranh - giành được sự chú ý. Đó là những gì chiến lược bom tấn được thiết kế để thực hiện. Horn tuyên bố: "Ngay cả các fan hâm mộ trung thành nhất cũng không xem nhiều hơn một bộ phim một tuần. Bạn phải chắc chắn họ sẽ xem phim của bạn".

Thành công của chiến lược bom tấn thậm chí còn rõ ràng hơn khi tính đến chi phí marketing. Những khoản đầu tư lớn hơn sẽ tạo ra hiệu quả về quảng cáo. Horn chia sẻ với tôi: "Chi phí quảng cáo cho một bộ phim 150 triệu đôla không gấp đôi một bộ phim 75 triệu đôla, ngay cả khi bạn gây bão hòa thị trường. Bạn cần một số tiền nhất định để bảo đảm bạn có thể hỗ trợ quảng bá bộ phim trên toàn quốc, chỉ để khán giả biết về bạn. Điều đó khiến marketing cho một bộ phim 75 triệu đôla trở nên đắt đỏ. Nhưng để có thêm một chút rầm rộ mà bạn mong muốn cho một bộ phim sự kiện thì cũng không tốn kém hơn là bao".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

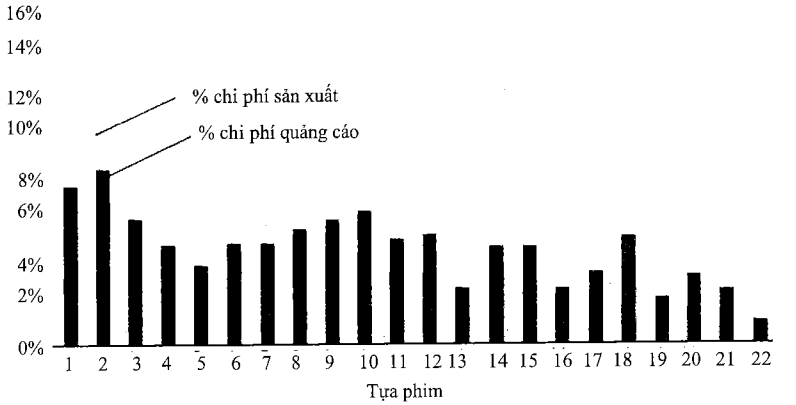
Mặc dù giám đốc của các hãng phim Hollywood khá kín tiếng về chi phí cho quảng cáo, nhưng những dữ liệu mà tôi thu thập được từ một công ty nghiên cứu thị trường độc lập - công ty này đã thống kê một cách hiệu quả những quảng cáo trên nhiều phương tiện truyền thông khác nhau (từ truyền hình, báo chí đến Internet và ngoài trời) và ước tính giá trị của chúng - đã củng cố thêm quan điểm của Horn. Thật vậy, khi chúng ta nhìn vào danh sách phim năm 2010 của Warner, quảng cáo dành cho các sản phẩm lớn hơn là rẻ hơn tương đối, như thể hiện trên biểu đồ tiếp theo. Ba bộ phim hàng đầu chiếm 1/3 ngân sách sản xuất, nhưng những bộ phim đó lại chỉ cần 22% trong tổng ngân sách quảng cáo hơn 700 triệu đôla của hãng. Quảng cáo cho *Inception* ngốn chi phí cao nhất - hơn 60 triệu đôla, bằng khoảng 1/3 chi phí sản xuất của bộ phim. Ngược lại, Warner đã bỏ ra thêm 75% ngoài ngân sách sản xuất của hãng để quảng cáo cho những sản phẩm nhỏ hơn như *The Town* và *Life as We Know It*, cả hai đều có chi phí sản xuất dưới 50 triệu đôla. Một lần nữa, các bộ phim lớn tỏ ra là những khoản đầu tư tương đối thông minh.

Với tầm quan trọng ngày càng lớn của thị trường toàn cầu, các khoản đầu tư cho phim bom tấn sẽ chỉ ngày càng chứng tỏ tính hợp lý. Horn khẳng định: "Kết quả ở các phòng vé quốc tế là đặc biệt quan trọng đối với các phim bom tấn. Đó chính là phần tăng trưởng thực sự. Năm 2016, doanh thu phòng vé quốc tế được dự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kiến là 27 tỷ đôla, cao hơn nhiều so với doanh thu trong nước dự kiến ở mức 11 tỷ đôla". Vì thị trường phim ảnh quốc tế đang "thiếu màn ảnh" - nghĩa là khi so sánh với Mỹ, các quốc gia khác có tương đối ít rạp phục vụ khán giả - nên thị trường quốc tế có xu hướng chọn lọc hơn. Horn cho biết: "Họ muốn những bộ phim cho cả bốn đối tượng, và họ muốn những ngôi sao hoặc các nhân vật quen thuộc như Harry Potter. Đó là những phim có thể vươn ra nước ngoài".

Chi phí sản xuất và quảng cáo:
Vì sao những khoản đầu tư lớn của Warner mang lại hiệu quả cao hơn



Biểu đồ chỉ ra, trong danh sách phim năm 2010 của Warner, mỗi tựa phim nhận được bao nhiêu trong tổng ngân sách sản xuất và quảng cáo của hãng. Ví dụ, bộ phim có chi phí lớn thứ hai phát hành trong năm 2010,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Inception, sử dụng 12% ngân sách sản xuất nhưng chỉ chiếm 8% ngân sách quảng cáo. Đứng thứ 18 trong danh sách với 2% ngân sách sản xuất, bộ phim *Cop Out* nhận được 5% ngân sách quảng cáo.

Các bộ phim cũng tạo ra một phần lớn trong doanh thu ở ngoài rạp chiếu phim - từ các nguồn như bán và cho thuê DVD, phát trực tuyến và truyền hình - mà theo lý thuyết là một cách để những bộ phim nhỏ hơn bù đắp cho lợi nhuận ảm đạm của chúng. Nhưng trên thực tế, dự đoán chính xác nhất về doanh thu của một bộ phim trên các kênh (hay "giai đoạn") phân phối tiếp theo là dựa trên hiệu quả trong khoảng thời gian chiếu rạp. Horn cho biết: "Tất cả các thị trường phụ thuộc đều được thúc đẩy nhờ rạp chiếu phim. Doanh thu từ DVD gần như tỷ lệ thuận với doanh thu phòng vé. Vì vậy, những thị trường phụ thuộc đó không cứu được những bộ phim nhỏ hơn". Trên thực tế, khi tính đến những nguồn doanh thu khác này, hiệu quả lợi nhuận của các khoản đầu tư lớn hơn chỉ được phóng đại thêm.

Tất nhiên, tiến hành chính xác một chiến lược phim bom tấn không chỉ là vấn đề chi thêm tiền để tạo ra doanh thu cao hơn - nếu trò chơi thực sự đơn giản như vậy thì bất cứ ai với túi tiền rủng rỉnh cũng có thể trở thành một chủ hãng phim thành công. Thay vào đó, quan trọng là cần đầu tư đúng. Horn khẳng định: "Chẳng có hy vọng nào nếu bạn chỉ làm ra một bộ phim tồi. Bạn có thể thử đủ cách với chiến lược phát hành của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mình, nhưng nếu bộ phim không hay, bạn sẽ thất bại. Bạn phải có một ý tưởng tốt và thực hiện một cách chuẩn mực".

May mắn cũng giúp ích rất nhiều. Warner Bros đã quá may mắn với phim bom tấn lớn nhất của mình, *Harry Potter*, được minh họa qua câu chuyện Warner mua được bản quyền như thế nào. Horn chia sẻ với tôi: "Chúng tôi có được bản quyền của *Harry Potter* trước cả khi cuốn sách thành công ở Anh. Một phụ nữ ở Anh tình cờ mua cuốn sách đó trong một cửa hàng để làm quà cho một thành viên trong gia đình. Cô ấy thích cuốn sách đến nỗi phải khoe với sếp của mình là David Heyman, khi đó cô ấy đang làm trợ lý cho ông, và quả quyết: "Ngài nhất định phải đọc cái này - một cuốn sách quá xuất sắc". Và chuyện là thế này: David có hợp đồng sản xuất với hãng Warner Bros và một trong những người bạn thời nhỏ của anh ấy, Lionel Wigram, là một giám đốc ở hãng chúng tôi. Vì vậy, anh ấy đã thúc giục chúng tôi lựa chọn cuốn sách đó. Nhưng không ai biết họ đang giữ thứ gì trong tay cho đến khi cuốn sách bùng nổ trên thị trường". Vận may của Warner không dừng lại ở đó, Horn nhớ lại: "Trước khi cuốn sách trở nên nổi tiếng, người tiền nhiệm của tôi đã đề nghị bán bản quyền *Harry Potter* cho DreamWorks (hãng phim đối thủ) theo phương thức hợp tác - và họ đã từ chối. Và sau đó, tất nhiên cuốn sách trở thành siêu phẩm, con tàu vũ trụ nhỏ bé đang chuẩn bị cất cánh, thì họ gọi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

điện và nói: "Cuốn sách từng được đề nghị với chúng tôi; chúng tôi muốn hợp tác cùng các anh". Nhưng tôi trả lời: "Không, các anh đã từ chối rồi, và lời đề nghị đó không còn nữa". Tôi đang giữ bản thảo trong tay. Đó chẳng phải điều kỳ diệu sao?".

Ngoài *Harry Potter*, Horn và nhóm của ông có khi nào sai lầm khi lựa chọn tựa phim để tập trung đầu tư hay chưa? Câu trả lời là có. Mỗi khi có phim sự kiện ngân sách lớn thất bại nặng nề, hãng phim lại phát sinh một khoản thua lỗ đáng kể. Horn nhớ lại: "*Speed Racer* đã đánh tụt lợi nhuận hơn bất kỳ bộ phim nào khác trong năm 2008. Nhà Wachowski muốn làm một bộ phim gia đình, với màu sắc tươi sáng, mang lại cảm giác hoạt họa. Bộ phim rất tốn kém, và đến cuối cùng là quá tốn kém. Nhưng cho đến giờ tôi vẫn không trách họ. Đó đã có thể là bộ phim sáng tạo nhất trong lịch sử. Bạn phải chấp nhận rủi ro". Ông nói thêm: "Bạn phải nhận ra bỗng một ngày có người bước vào một văn phòng tại Pixar và nói rằng họ có ý tưởng về một ông già 80 tuổi và đứa trẻ 10 tuổi bay lên trời trong ngôi nhà được nâng bằng bóng bay. Bạn sẽ thấy mọi người có thái độ ngập ngừng. Nhưng cuối cùng họ vẫn thực hiện ý tưởng đó và đã thành công vang dội" (*Up* thu về doanh thu phòng vé hơn 700 triệu đôla).

Và Horn có từng bật đèn xanh cho những siêu phẩm đột phá mà không ai ở hãng phim nhìn thấy được tiềm năng? Hoàn toàn có. *The Hangover* là một ví dụ. Bộ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phim được sản xuất với chỉ 35 triệu đôla, nhưng mang lại 470 triệu đôla doanh thu phòng vé, phá vỡ mọi kỷ lục của phim hài xếp hạng R* trong lịch sử. Không ngạc nhiên khi Warner biến phần tiếp theo thành phim bom tấn, với ngân sách sản xuất và marketing được điều chỉnh phù hợp - lần này rõ ràng hãng phim không hề mạo hiểm. Điều này cũng đúng với *Sex and the City* và phần tiếp theo của nó: phần đầu tiên là khoản đầu tư nhỏ nhưng thành công hơn nhiều so với dự kiến, và phần thứ hai được đẩy lên thành phim bom tấn.

Tất nhiên, chiến lược bom tấn không phải không có rủi ro, và có những giới hạn về việc các hãng phim có thể chi bao nhiêu cho một bộ phim. Nhưng cần hiểu điều quan trọng là một hãng phim sẽ mạo hiểm hơn nếu tập trung nhiều vào các phim với chi phí sản xuất thấp - nếu họ thực sự có một số lượng lớn hơn các khoản đầu tư nhỏ. Nghe có vẻ ngược đời nhưng với một hãng phim như Warner Bros, vào một năm bình thường, những khoản đầu tư nhỏ đó có thể thực sự khiến hãng phim thua lỗ nhiều hơn lợi nhuận mang lại. Ngay cả khi một số khoản đầu tư nhỏ có tạo ra lợi nhuận, một đôla chi cho phim ngân sách lớn sẽ mang lại lợi nhuận trung bình cao hơn nhiều.

Một hãng phim khác, Paramount, cũng rút ra được bài học này từ thất bại - tương tự như NBC. Cuối thập niên 1990, đội ngũ quản lý của Paramount quyết định chấm dứt cái mà họ cho là tình trạng phụ thuộc đầy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nguy hiểm vào các khoản đầu tư lớn. Hãng này áp dụng triết lý trung thành với những bộ phim có ngân sách tầm trung và những ngôi sao ít nổi tiếng hơn, đồng thời tự hào rằng hãng sẽ quản lý danh mục phim của họ "như một bảng định phí bảo hiểm". Nhưng chiến lược thận trọng của hãng cuối cùng lại phản tác dụng: đầu năm 2004, Paramount được biết đến là hãng phim chủ yếu sản xuất phim hạng B với những tài năng hạng xoàng và lợi nhuận của hãng giảm hơn 30%. Nhận ra điều này, các giám đốc của Paramount nhanh chóng đảo ngược tình thế, thông báo cho cộng đồng sáng tạo về việc hãng phim lại một lần nữa sẵn sàng đầu tư lớn cho phim của mình, một phần bằng cách trả mức lương cao kỷ lục cho Adam Sandler, Charlize Theron và các diễn viên hàng đầu khác trong các bộ phim sắp tới. Sumner Redstone, chủ tịch công ty mẹ Viacom của Paramount vào thời điểm đó cho biết: "Chúng tôi dự định nới lỏng chính sách ngại rủi ro và đầu tư thêm cho những dự án mạo hiểm hơn".

Chỉ có những hãng phim hùng mạnh với quy mô và nguồn lực lớn mới có thể quyết tâm theo đuổi chiến lược phim bom tấn - xét cho cùng, họ phải có khả năng gánh được những khoản thua lỗ nặng nề như *Speed Racer* hay *The Adventures of Pluto Nash*. (Bộ phim thứ hai là một trong những thảm họa phòng vé lớn nhất trong lịch sử, với chi phí sản xuất được báo cáo là 100 triệu đôla nhưng chỉ thu về 4 triệu đôla tại các rạp ở Mỹ vào năm 2002).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Giống như Warner Bros, hãng phim Disney có đủ nguồn lực đầu tư vào các dự án phim bom tấn. Vì vậy đừng mong đợi hãng phim sẽ giảm bớt đầu tư vào các bộ phim lớn dưới thời lãnh đạo của Horn.

Một số lý do vì sao chi phí làm phim có thể lên tới hàng trăm triệu đôla khá dễ hiểu, nhưng những khoản đầu tư khác có thể khó hiểu hơn. Các hãng phim hoặc kênh truyền hình trả cho một diễn viên hàng triệu đôla dựa trên linh cảm rằng khán giả sẽ muốn nhìn thấy diễn viên đó trong một bộ phim hay chương trình, đặc biệt khi không thiếu những người đang chờ đợi cơ hội thành công trong làng giải trí. Hoặc các nhà sản xuất đầu tư mạnh vào một kịch bản chưa được kiểm nghiệm chỉ vì đó đang là đề tài "ăn khách", không kể là siêu anh hùng hay ma cà rồng. Các công ty giải trí không thể bảo đảm tránh được những khoản chi tiêu khổng lồ như vậy sao? Để tìm ra câu trả lời, cần xem xét lý do vì sao các giám đốc trong ngành giải trí thường bị cuốn vào các cuộc chiến đấu thầu. Điểm khởi đầu tốt cho chúng ta có thể là một trong những vụ trả giá táo bạo nhất trong làng xuất bản sách.

Dù có tính cách đầy cuốn hút và khiêm tốn, nhưng Dewey Readmore Books, nhân vật chính trong cuốn sách *Dewey: The Small-Town Library Cat Who Touched the World* của Vicki Myron, vẫn là một con mèo béo. Trên thực tế, đó là một con mèo triệu đô. Năm 2007, nhà xuất bản Grand Central Publishing tại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Manhattan đã chi 1,25 triệu đôla cho bản quyền của cuốn sách về con mèo lông xù màu cam bị bỏ rơi từ khi còn nhỏ trong khe trả sách của thư viện công cộng Iowa nơi Myron làm việc.

Năm ngày trước khi nhà xuất bản trúng thầu, Karen Kosztolnyik, khi đó là biên tập viên cấp cao tại Grand Central Publishing, nhận được cuốn sách 45 trang từ người đại diện văn chương của Myron, Peter McGuigan. Vì quá ấn tượng với những gì mình được đọc, Kosztolnyik nhanh chóng chuyển cuốn sách cho sếp của cô, Jamie Raab, khi đó là phó chủ tịch của Grand Central, người đã say mê con mèo Dewey chỉ sau hai trang sách. Ngày hôm sau, họ bắt đầu quá trình đấu thầu bằng cách đề xuất ứng trước 300 nghìn đôla, vốn đã là một số tiền lớn cho cuốn sách của một tác giả xuất bản lần đầu. Những khoản ứng trước cho tác giả thông thường chỉ ở mức vài chục nghìn đôla. (Những khoản ứng trước như vậy là các khoản thanh toán phí bản quyền cho tác giả, thường dao động 10-15% giá bán lẻ của một cuốn sách bìa cứng). Tiếp theo nổ ra một cuộc chiến đấu thầu điên rồ, trong đó McGuigan nói với Kosztolnyik rằng một nhà xuất bản thứ hai đang theo sát mỗi bước đi của Grand Central. Nhưng Raab đã thúc giục Kosztolnyik "làm mọi thứ có thể để mua cuốn sách này" và Grand Central cuối cùng mua được cuốn sách bằng đòn đánh phủ đầu, một ngày trước cuộc đấu giá dự kiến sẽ có mặt các nhà xuất bản khác.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Raab và Kosztolnyik tràn trề hy vọng với Dewey, được quảng cáo là phiên bản mèo của cuốn sách bán chạy nhất *Marley & Me: Life and Love with the World's Worst Dog*, cuốn hồi ký năm 2005 của John Grogan về con chó tha mồi Labrador bất trị của mình. *Marley & Me* thu được thành công lớn về cả nghệ thuật và thương mại khi bán được hơn 3 triệu bản cho đến nay. Dewey không xa lạ gì với công chúng. Trong 19 năm cuộc đời, con mèo dẻo dai bất thường này - được đặt tên trong một cuộc thi theo hệ thống thập phân Dewey được sử dụng trong hầu hết các thư viện để phân loại sách - trở thành linh vật của thư viện và thành phố Spencer, Iowa. Khi con mèo ngày càng nổi tiếng hơn, nó thậm chí còn thu hút sự chú ý của du khách và các nhà sản xuất phim, sau đó xuất hiện trong hai phim tài liệu. Không lâu sau khi con mèo qua đời vào tháng 11-2006, bài điếu văn đã được đăng trên 250 ấn phẩm, bao gồm *USA Today* và *Washington Post*.

Tuy nhiên, đây là một sức ép lớn chưa từng có ngay cả đối với Dewey. Khi mức giá đấu thầu quá cao đó được đề xuất, phản ứng của nhiều người là hoài nghi. William Morrow, một ấn hiệu của HarperCollins, chỉ phải trả 200 nghìn đôla cho bản quyền của *Marley & Me* hồi năm 2004. Canh bạc mà Grand Central đặt vào *Dewey* ngay lập tức biến cuốn sách thành một trong những khoản đầu tư lớn nhất trong năm của nhà xuất bản trong số đầu sách hàng năm là 275-300 cuốn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Robert Miller, chủ tịch của nhà xuất bản đối thủ Hyperion, cho biết: "Khoản ứng trước đó thật choáng váng. Nếu cuốn sách có thể trở thành một *Da Vinci Code* hay *Marley & Me* tiếp theo, số tiền sẽ còn tăng cao". Kế hoạch đề xuất không thành công tức thì: thông thường, sách về mèo cũng không bán quá chạy. Theo ghi chép của Kosztolnyik, *The Cat Who Went to Paris* của Peter Gethers và *How to Live with a Neurotic Cat* của Stephen Baker - hai tựa sách có thể so sánh với *Marley & Me* - cũng chỉ bán được 30.000 và 120.000 bản bìa mềm. Chưa kể nhân vật chính của cuốn sách đã qua đời nên cũng không thể quảng bá công khai, ví dụ như việc xuất hiện trên chiếc ghế của Oprah Winfrey.

"Những điều kỳ diệu luôn xảy ra với Dewey", Myron đã kể như vậy về người bạn nhiều lông của mình sau cuộc đấu thầu. Nhưng phải sau một năm cuốn sách mới được xuất bản, nên cũng một thời gian nữa Grand Central mới biết liệu khoản đầu tư dường như thái quá của mình cho bản thảo này có phải bước đi đúng đắn hay không.

Bước đi táo bạo "được ăn cả, ngã về không" để có được *Dewey* chỉ là một trong hàng loạt khoản đầu tư lớn của Grand Central và nhiều nhà xuất bản hàng đầu khác. Như các hãng phim Hollywood lớn, các nhà xuất bản cũng đã áp dụng rộng rãi chiến lược bom tấn. Ví dụ, trong năm trước canh bạc *Dewey*, Grand Central dành gần 20% trong tổng ngân sách 40 triệu đôla mua bản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quyền sách người lớn chỉ riêng cho những tựa sách bìa cứng lớn nhất, và hơn một nửa số ngân sách này cho 5 tựa sách đắt nhất trong danh sách chính khoảng 60 tựa sách người lớn bìa cứng (Danh sách chính của một nhà xuất bản là danh mục sách mới; danh sách phụ bao gồm các sách đã xuất bản lần đầu. Trung bình, khoảng 70-75% doanh số của một nhà xuất bản lớn đến từ các tựa sách trong danh sách chính). Grand Central lựa chọn phương thức cạnh tranh này trong một lĩnh vực, tương tự ngành công nghiệp phim ảnh, có tỷ lệ thất bại cao: cứ 5 cuốn sách mới thì chỉ có 1 cuốn hòa vốn trên thị trường và theo báo cáo thì các nhà bán lẻ trả lại khoảng 30% lượng sách cho các nhà xuất bản. Mặc dù tỷ lệ chính xác là khác biệt theo từng lĩnh vực và thể loại, nhưng nhìn chung, đối với bất kỳ tựa sách nào, kết quả dễ xảy ra nhất là tổn thất tài chính.

Quyết tâm theo đuổi *Dewey* của Grand Central có thể khiến một giám đốc cẩn trọng của bất kỳ ngành nghề nào khác phải tự hỏi công ty này đang nghĩ cái gì vậy? Đối mặt với tỷ lệ thành công thấp như vậy, vì sao Grand Central lại tự đặt họ vào tình thế phải bán chạy hơn tất cả các cuốn sách về mèo phát hành cách đây không lâu để thu lại khoản ứng trước lên đến 7 con số và kiếm được lợi nhuận tương đối? Thay vì đặt tất cả trứng vào một giỏ, chẳng phải sẽ là khôn ngoan hơn nếu các giám đốc của Grand Central thực hiện nhiều khoản đầu tư nhỏ hơn cho nhiều đề tài khác nhau, hoặc nếu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

niềm tin của họ vào các cuốn sách về thú nuôi lớn đến thế, sao không lựa chọn thêm nhiều cuốn sách về mèo hay các con vật khác? Các nhà xuất bản, cũng như các hãng phim và các công ty giải trí khác, đôi khi dường như là những kẻ thích đánh bạc. Điều gì có thể giải thích cho sự phổ biến của những khoản đầu tư táo bạo như của Grand Central với *Dewey*?

Điều đầu tiên cần hiểu là, với tính đa dạng của việc làm sách, phim điện ảnh và phim truyền hình cũng như thị hiếu thay đổi liên tục của người tiêu dùng, dự đoán nhu cầu đối với bất kỳ tác phẩm mới nào là cực kỳ khó. Khi nhắc đến ngành phim ảnh, biên kịch William Goldman từng nói: "Không ai biết được điều gì". Các giám đốc trong ngành công nghiệp phim ảnh thường trích dẫn câu nói nổi tiếng đó, và mặc dù đó có thể là một tuyên bố quá mạnh mẽ, nhưng lời của Goldman phản ánh chính xác nỗi bực dọc khi phải phán đoán chỉ dựa trên một đề xuất, một kịch bản hoặc thậm chí là một tập phim chiếu thử.

Jamie Raab nói với tôi: "Đó hoàn toàn là phỏng đoán. Ở chừng mực nào đó, chúng ta đều phải ứng biến. Tôi có kinh nghiệm lựa chọn những tác phẩm thành công, nhưng không thể là hoàn hảo. Không ai trong ngành này có được thành tích tuyệt đối. Đó thực sự là một trò chơi xúc xắc, mặc dù là trò chơi xúc xắc có cơ sở". Một dấu hiệu hữu ích về tiềm năng - đồng thời cũng là một khái niệm quan trọng về cách thức vận

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hành của ngành công nghiệp giải trí - là điểm tương đồng của ý tưởng mới với một siêu phẩm trước đó ở một vài khía cạnh. Nhưng về bản chất, đó là một dấu hiệu hiển nhiên với bất cứ ai trong ngành, do đó tạo ra mối quan tâm chung về những đặc tính nhất định. Điều này tiếp tục gây nên các tình huống đấu thầu đầy cạnh tranh cho những bản đề xuất và mức phí tăng vọt trả cho những cá nhân sáng tạo có thể đưa những đặc tính này vào trang sách, màn ảnh lớn hay màn ảnh nhỏ, hay thậm chí là bất kỳ phương tiện giải trí đại chúng nào.

Đây cũng là một thứ may mắn điển hình đối với *Dewey*. Ngay sau khi bản đề xuất của cuốn sách bắt đầu được giới thiệu, nhiều người trong ngành đã so sánh *Dewey* với cuốn sách thành công bất ngờ *Marley & Me*. Cuốn sách bán chạy thứ sáu (tính cả sách giả tưởng và phi giả tưởng) trong năm 2006 tạo điều kiện ăn theo cho hai tựa sách trẻ em cũng do Grogan viết về con chó hiếu động của ông (tác phẩm phỏng theo dành cho lứa tuổi từ 8-12, *Marley: A Dog Like No Other* và cuộc phiêu lưu mới *Bad Dog, Marley!*), nhiều cuốn sách về chó khác và thậm chí là một bộ phim Hollywood với sự tham gia của Jennifer Aniston và Owen Wilson. Các nhà xuất bản thấy được điểm tương đồng quan trọng trong câu chuyện của *Dewey*: đó là câu chuyện cảm động về cách mà một con vật có thể đánh thức tính nhân văn ở mỗi con người mà nó gặp gỡ, một con vật không chỉ là con thú nuôi bình thường. Nó chắc chắn sẽ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thu hút những người yêu động vật, nhiều người có thể cảm thấy như vậy. Mặc dù các giám đốc ở Grand Central vẫn cẩn trọng khi so sánh Dewey và Marley - xét cho cùng, thế giới vẫn chia thành người yêu chó và người yêu mèo, và mỗi tác phẩm cần được đánh giá dựa trên giá trị riêng của nó - nhưng không thể phủ nhận những điểm tương đồng đã thôi thúc các nhà xuất bản quyết tâm giành được bản quyền của *Dewey*. Vì lo ngại giá bản quyền sẽ bị đẩy lên quá cao trong cuộc đấu giá, Grand Central quyết định mua đứt cuốn sách một ngày trước khi các nhà xuất bản khác kịp có cơ hội. Kosztolnyik, người sẽ giám sát quá trình biên tập, nhận xét: "Bạn không thể đánh giá thấp thị trường những người yêu động vật. *Marley & Me* từng là một hiện tượng xuất bản. Tôi nghĩ số người yêu mèo cũng ngang với số người yêu chó".

Những động thái này cũng giải thích vì sao khi loạt phim truyền hình ăn khách *Sex and the City* kết thúc vào năm 2004, không chỉ một mà đến hai phim truyền hình - *Lipstick Jungle* và *Cashmere Mafia* - tìm cách thế chỗ bằng cách xây dựng câu chuyện xung quanh ba người phụ nữ thành công trong sự nghiệp tại thành phố New York. Tương tự, bộ truyện bán chạy *Twilight* cũng gây ra cơn sốt mới về ma cà rồng, và chúng ta phải cảm ơn chương trình nổi tiếng *American Idol* đã tạo ra làn sóng các chương trình tìm kiếm tài năng - trong đó có *The Voice* của NBC - tràn ngập các kênh truyền hình Mỹ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trong nhiệm kỳ của Alan Horn tại Warner, nhiều phim sự kiện của hãng dựa trên các tác phẩm đã khẳng định giá trị ở các lĩnh vực khác. Chẳng hạn, *Harry Potter* là một siêu phẩm dưới dạng sách và *The Dark Knight* dựa trên loạt truyện tranh *Batman*. Những bộ phim sự kiện khác dựa trên các mô hình hiệu quả trong quá khứ, có thể là phần tiếp theo của bộ phim đầu tiên từng thành công vang dội như *The Hangover* và *Sex and the City*, hay các ý tưởng có sự tham gia của những ngôi sao, đạo diễn, hay nhà văn trước đó từng có tác phẩm thành công. Ngay cả *Speed Racer* cũng theo mô hình này. Horn nhận xét: "Nhà Wachowski đã làm ba phim *Ma trận* cực kỳ thành công và bộ phim tiếp theo *V for Vendetta* cũng mang lại lợi nhuận khá cao. Với bảng thành tích như vậy, khi họ nói muốn làm *Speed Racer*, tôi thật khó từ chối".

Khi lên kế hoạch cho phần tiếp theo của các chuỗi phim điện ảnh hoặc phim truyền hình thành công, các giám đốc hãng phim sẽ cố gắng giữ nguyên "công thức chiến thắng" và từ đó tránh những bất trắc của việc thay đổi diễn viên chính hay giám khảo của một chương trình tìm kiếm tài năng. Kết quả là, chi phí sản xuất thường tăng đáng kể theo thời gian. *American Idol* là một ví dụ: Năm 2009, Simon Cowell theo tin đồn đã bỏ túi hơn 100 triệu đôla khi tiếp tục vai trò giám khảo cho chương trình thêm một năm nữa. (Sau đó, ông cho ra

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mắt chương trình tìm kiếm tài năng *X Factor*, cạnh tranh với *American Idol* ở Mỹ).

Với khoản tiền đầu tư quá lớn vào các dự án triển vọng nhất, thật dễ hiểu khi các giám đốc trong ngành giải trí sẽ làm hết khả năng để khiến các sản phẩm này thành công trên thị trường. Trong danh mục xuất bản phẩm mùa thu - đông và xuân - hè, Grand Central chuyển một số khoản đầu tư lớn nhất thành "sách trọng điểm" theo cách gọi của Raab, qua đó được tập trung chú ý nhiều hơn và có chi phí quảng cáo cao hơn hẳn. Trong đó, mỗi mùa sẽ có một số cuốn sách cực kỳ quan trọng. Raab giải thích: "Chúng tôi nỗ lực hết sức cho thành công của những cuốn sách đó". Sách trọng điểm sẽ nhận được sự chú ý nhiều hơn từ đội ngũ marketing và bán hàng, nhiều thời gian hơn trong các cuộc họp (như các cuộc họp với đại diện bán hàng) và có vị trí nổi bật hơn trong danh mục của nhà xuất bản cho các nhà bán lẻ. Tại Warner Bros, phim sự kiện không chỉ nhận được ngân sách sản xuất và marketing cao hơn mà còn thường được sắp xếp những thời điểm ra mắt thuận lợi nhất vào cuối tuần (như Ngày tưởng niệm liệt sĩ ở Mỹ), cùng với nhiều nỗ lực hơn khi giao dịch với rạp chiếu phim, nhà bán lẻ và các đối tác khác. Tương tự, những khoản đầu tư lớn nhất của các kênh truyền hình được ưu tiên những giờ chiếu đẹp nhất trong lịch phát sóng và nhiều thời lượng quảng cáo hơn. Cơ hội đáng mơ ước nhất là trận siêu cúp bóng bầu dục Mỹ (Super Bowl)

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thường có đến 100 triệu người xem trong những năm gần đây - hay thậm chí tuyệt vời hơn là chiếu một tập ngay sau trận đấu, như tập đặc biệt của *The Voice* được NBC lựa chọn phát sóng vào năm 2012.

Theo đuổi một chiến lược thận trọng hơn dường như là điều dại dột. Xét cho cùng, nếu một sản phẩm như *Dewey*, *The Dark Knight*, hay *The Voice* không thu hút được khán giả, một công ty giải trí sẽ nhận thấy ảnh hưởng nghiêm trọng đối với lợi nhuận của họ. Đồng thời, tác động sẽ là đẩy mạnh quyết tâm của công ty và gia tăng quy mô đầu tư. Với khoản tiền đầu tư và rủi ro cao của số ít dự án quan trọng trong kế hoạch, việc dự án tiếp theo cần đạt được thành công lớn trở nên cấp bách hơn và quá trình này sẽ tự lặp lại. Tôi gọi kết quả này là "bẫy bom tấn": vòng xoáy của những khoản đầu tư ngày càng gia tăng cho các chủ đề hứa hẹn nhất.

Và do đó, chi phí mua những tác phẩm tiềm năng có thể chiếm toàn bộ ngân sách - điều này giải thích vì sao NBC và Paramount từng có xu hướng rời bỏ chiến lược bom tấn trong một thời gian. Khi một tác giả xuất bản lần đầu có thể sản xuất một cuốn sách bán chạy như *The Art of Fielding* (cuốn tiểu thuyết được nhiều khen ngợi của Chad Harbach), khi một chương trình như *American Idol* có thể thu hút một lượng lớn khán giả khi khởi chiếu vào thời điểm mùa hè không thuận lợi với không nhiều mong đợi, và khi một nhà làm phim vô danh với một ngân sách rất nhỏ có thể cho ra một sản phẩm thành công lớn như *The Blair Witch Project* hay

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Paranormal Activity, dường như không thật sự hợp lý khi mua các tác phẩm với giá quá cao. Cuộc chạy đua giành lấy sản phẩm bom tấn tiếp theo thậm chí có thể kìm hãm đổi mới: khuynh hướng tương tự của các cuộc chiến đấu thầu giành lấy các dự án có điểm tương đồng với những thành công trong quá khứ sẽ giảm đi cơ hội của các dự án hoàn toàn khác biệt nhưng có thể sở hữu những giá trị riêng đầy tiềm năng. Nhiều người yêu phim than thở về danh sách phim rạp và không bằng lòng với một thị trường trong đó 9/10 phim bán chạy nhất trong năm 2011 là phần tiếp theo của các chuỗi phim thành công và bộ phim đứng thứ 10, *Thor*, dựa trên một nhân vật truyện tranh.

Tuy nhiên, dù cho các nhà quản lý có thể muốn giảm thiểu rủi ro đi kèm những khoản đầu tư lớn cũng như chúng ta có thể muốn chỉ trích các giám đốc trong ngành giải trí vì chỉ theo đuổi "công thức chiến thắng", nhưng việc từ bỏ hoàn toàn những khoản đầu tư bom tấn nhiều khả năng còn gây ra nhiều vấn đề hơn. Điều gì sẽ xảy ra nếu một nhà xuất bản như Grand Central quyết định dừng những khoản tiền bỏ thầu lớn như với *Dewey*, hay khi một hãng phim như Warner Bros từ bỏ các khoản đầu tư liên quan đến dòng phim sự kiện? Và điều gì sẽ xảy ra nếu một nhà sản xuất nội dung bất kỳ quay lưng lại với những tác phẩm mới nhất, đắt khách nhất và cũng đắt giá nhất?

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thứ nhất, khi doanh nghiệp không tham gia vào cuộc đua bom tấn, họ tự đẩy mình ra khỏi thị trường của các dự án mới triển vọng nhất. Những người đại diện văn chương sẽ ngừng gửi những đề xuất sách và kịch bản phim đắt khách nhất cho nhà sản xuất như vậy. Một giám đốc phát hành nói với tôi: "Nếu bạn thường xuyên đứng ngoài những cuộc bán đấu giá lớn, danh mục của bạn sẽ chịu tổn hại. Bạn sẽ bị kỳ thị khi không dám tham gia vào các dự án lớn và bạn sẽ bị xa lánh. Giả sử trong quá khứ bạn chưa từng trả thầu quá 2 triệu đôla cho một cuốn sách, nhưng một người đại diện nghĩ rằng họ có thể kiếm được 10 triệu đôla từ một dự án. Vậy thì tại sao họ phải mất công thông báo cho bạn? Họ sẽ không bao giờ xem xét đến bạn cho những dự án mà họ cảm thấy là tốt nhất của họ".

Biên tập viên của các nhà xuất bản luôn nỗ lực xây dựng mối quan hệ với những người đại diện vì họ thường là nguồn cung cấp phần lớn các đề xuất mà cuối cùng sẽ được xuất bản thành sách. Ngay cả khi một nhà xuất bản có thể phát triển năng lực phi thường trong việc tìm "vàng" giữa "đống bùn" của hàng nghìn tác phẩm mà các tác giả đầy tham vọng tự gửi đến mỗi năm, phần chia lợi nhuận cũng vẫn là hạn chế. Sau một thành công, tài năng mà nhà xuất bản nuôi dưỡng sẽ nhận ra giá trị của người đại diện, qua đó đẩy cao giá trị của khoản ứng trước cần thiết để ký được cuốn sách tiếp theo của nhà văn đó. Nhu cầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tương tự đối với việc xây dựng mối quan hệ và duy trì "chỗ đứng trên thị trường" để giành lấy các dự án tốt nhất cũng tồn tại trong ngành phim ảnh. Một giám đốc của Warner Bros cho biết: "Đôi khi ngành này cũng giống như mafia vậy - quan trọng là phải thể hiện thái độ tôn trọng". Tương tự, nếu một kênh truyền hình bắt đầu "quản lý theo lợi nhuận" thì những người đại diện, nhà sản xuất và nhà văn có thể mau chóng loại bỏ kênh đó ra khỏi danh sách những điểm đến thích hợp cho các dự án tốt nhất của họ.

Trong mỗi công ty giải trí, một đội dự án chuyên nghiệp thường là yếu tố chủ chốt nuôi dưỡng sản phẩm thành công tiếp theo. Trong lĩnh vực truyền hình, khán giả tương đối "cứng nhắc": nhiều khán giả sẽ không chuyển kênh ngay sau khi xem hết chương trình yêu thích của họ, nghĩa là họ cũng có thể xem luôn chương trình tiếp theo. Thêm vào đó, các kênh truyền hình chủ yếu quảng cáo các chương trình mới trên chính kênh của họ, do đó phần lớn khán giả của một chương trình mới xuất phát trực tiếp từ nguồn khán giả của các chương trình nổi tiếng khác trên kênh đó. Ngay cả cuộc khảo sát không chính thức về lịch phát sóng truyền hình trong những năm qua cũng cho thấy xu hướng mạnh mẽ của thành công nối tiếp thành công. Không phải ngẫu nhiên mà kênh ABC ra mắt *Grey's Anatomy* và một số bộ phim thành công khác vào tối Chủ nhật ngay sau giờ chiếu của loạt phim thành công vang dội

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Desperate Housewives. Tương tự, kênh FOX sử dụng *American Idol* để quảng bá cho *House*, *Lie to Me* và gần đây nhất là *Glee*. Kết quả là bất kỳ nhà sản xuất khôn ngoan nào đang nung nấu một ý tưởng lớn đều sẽ muốn hợp tác với kênh truyền hình tiếng tăm nhất vì cơ hội thành công trên thị trường sẽ cao hơn. Vì vậy, nhà sản xuất càng tập trung vào tiết kiệm chi phí hơn là đẩy mạnh doanh số, họ càng để tuột mất khả năng cạnh tranh cho các dự án mới triển vọng nhất.

Thứ hai, nếu một nhà xuất bản hoặc hãng phim liên tục né tránh các khoản đầu tư bom tấn, thì các biên tập viên, nhà làm phim, nhà sản xuất truyền hình tài năng nhất và các tài năng sáng tạo khác sẽ chuyển đến làm việc cho những công ty cho phép họ theo đuổi các dự án mà theo họ có cơ hội thành công cao nhất. Đây không phải vì "cái tôi lớn" thường được đề cập của những người lao động sáng tạo - một yếu tố thường được kể đến sau những cuộc chiến đấu thầu. Đó đơn giản xuất phát từ nhiệt huyết mà nhiều chuyên gia trong ngành truyền thông và giải trí dành cho công việc của họ - và thực tế sự nghiệp của họ dựa trên các sản phẩm bom tấn. Chẳng hạn như Jamie Raab, nhà phát hành và hiện giờ là chủ tịch của Grand Central, nổi tiếng vì đã phát hiện ra tài năng của Nicholas Sparks, nhà văn chuyên viết những tiểu thuyết lãng mạn bán chạy. Nhờ vậy, Raab thường xuyên nhận được những câu chuyện tình yêu mới hay nhất từ các đại diện văn chương.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khi bạn làm việc trên cơ sở từng dự án, như hầu hết những người lao động sáng tạo, mọi dự án đều có thể sẽ là dự án cuối cùng của bạn. Những sản phẩm thành công cho bạn thêm thời gian và cơ hội mới trong sự nghiệp. Một vài thất bại vào lúc này hay lúc khác có thể được khắc phục: những tài năng hạng A hiếm khi được đánh giá dựa trên "tỷ lệ thành công" - số lượng sản phẩm thành công hay chỉ các sản phẩm thành công gần đây nhất nhìn chung thường quan trọng hơn. Ví dụ, George Clooney đã trở thành diễn viễn hàng đầu trong thập niên 1990 sau khi thủ vai chính trong loạt phim truyền hình ER nổi tiếng của NBC - vào thời điểm đó, mọi người dường như quên luôn việc trước đó ông từng tham gia hơn chục bộ phim truyền hình mà chẳng đi đến đâu. Tuy nhiên, những người gắn trên mình hai chữ "thất bại" thường nhận được thái độ lạnh lùng.

Giữa những năm 2000, Rob Ahrens, nhà sản xuất dũng cảm muốn hồi sinh bộ phim *Xanadu* năm 1980 của Olivia Newton-John - được coi là một trong những thất bại thảm hại nhất của Hollywood - thành một vở nhạc kịch Broadway, ông đã vấp phải phản kháng mạnh mẽ. Các nhà phê bình phim có tiếng tăm mô tả đây là "thất bại thảm hại nhất trong tất cả những thất bại thảm hại", "bộ phim kinh khủng và nhạt nhẽo nhất của thập niên" và "thực sự tồi tệ một cách kinh hoàng" (một nhà phê bình còn đơn giản là cảnh báo khán giả "đừng xem *Xanadu*"). *Xanadu* được cho là nguồn cảm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hứng cho giải thưởng Mâm xôi vàng (hay còn có tên gọi thân thương khác là giải thưởng "Razzies"), lễ trao giải hằng năm cho những bộ phim tồi tệ nhất của Hollywood. Ít nhất thì đây cũng không phải là ứng cử viên sáng giá nhất cho một vở nhạc kịch chuyển thể.

Mặc dù có không ít các sản phẩm Broadway dựa trên những bộ phim thành công ở phòng vé - *Spamalot*, được các nhà sản xuất mô tả là vở nhạc kịch "ăn cắp ý tưởng một cách duyên dáng" từ bộ phim thành công *Monty Python and the Holy Grail*, là một ví dụ - nhưng rất hiếm sản phẩm dựa trên những thất bại của Hollywood. Không ngạc nhiên, Ahrens phải đối mặt với vô số trở ngại trong 5 năm tìm kiếm hỗ trợ. Ông nhận xét: "Ngay khi bạn vừa nhắc đến *Xanadu*, [người ta] sẽ hiểu ngay lập tức hoặc coi thường bạn, và sau đó họ gọi cảnh sát". Khi Ahrens tiếp cận Douglas Carter Beane, lựa chọn của ông cho vị trí biên kịch, phản ứng đầu tiên của Beane - "Không! Không bao giờ!" - không hề đáng khích lệ. Ngay từ đầu đã nhận thấy cơ hội này là "hành động tự sát trên sân khấu với cái vỏ bọc đẹp", Beane kể lại: "Tôi từ chối nhiều lần, vì đó là một bộ phim thực sự tồi tệ. Cộng sự của tôi thì nói đó nghe như một hố chôn sự nghiệp, một người bạn khác của tôi thì hỏi liệu tôi có muốn tiếp tục làm việc trong ngành giải trí hay không".

Thứ ba, nếu không cạnh tranh những dự án đắt khách, việc đòi hỏi nỗ lực tối đa từ các đại diện bán hàng, đại diện marketing và các nhân viên khác sẽ trở

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nên khó khăn hơn. Sau khi giành được bản quyền của một cuốn sách phải cạnh tranh khốc liệt như *Dewey*, các giám đốc của Grand Central hoàn toàn có cơ sở khẳng định cuốn sách này có thể đánh bại các đối thủ cạnh tranh khác ("Đó là một khoản đầu tư chắc chắn như *Marley & Me,* nếu không vì sao mọi người phải tranh giành nhau?"). Nguyên tắc này cũng đúng trong ngành phim ảnh, như cách nói của Horn: "Thật sự rất khó thuyết phục những đại diện marketing ủng hộ một dự án khi họ không có gì để bán, ít nhất phải là một ngôi sao lớn hay một tác phẩm văn chương nổi tiếng". Thôi thúc những người sẽ tham gia vào quá trình phát triển và marketing là rất quan trọng, đặc biệt vì hầu hết các sản phẩm truyền thông chỉ có một khoảng thời gian ngắn để kiếm lợi nhuận và phần lớn các hoạt động marketing diễn ra trước thời điểm ra mắt - khi hầu như chưa thể biết khán giả sẽ phản ứng như thế nào.

Việc tìm kiếm và bồi dưỡng người xúc tiến nội bộ cho dự án là một phần không thể tách rời khi thực hiện chiến lược phim bom tấn. Raab mô tả cuộc họp bán hàng quốc gia của họ, được tổ chức hai lần mỗi năm và có tất cả các đại diện bán hàng tham dự, như một "đại hội hô hào khí thế". Cô nói với tôi: "Ý tưởng ở đây là tất cả mọi người phải phấn khích khi ra về. Công việc của chúng tôi là tạo ra các điều kiện nhằm thu hút sự chú ý của thị trường - khiến mọi người tin vào ý tưởng triển vọng của chúng tôi". Tương tự, tại các cuộc họp ra mắt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của Grand Central, trong đó các dự án của công ty được giới thiệu chính thức cho các phòng ban nội bộ từ bộ phận biên tập, bán hàng, marketing và các phòng ban khác, cũng như một số giám đốc cấp cao từ công ty mẹ Hachette của Grand Central, vị giám đốc marketing đã nói: "Một biên tập viên thông minh sẽ so sánh với các sản phẩm thành công khác, [nhờ đó] tất cả mọi người có thể hiểu được đây sẽ là một cuốn sách thành công".

Thứ tư, quan trọng là nếu các công ty giải trí từ bỏ việc đầu tư lớn vào các sản phẩm bom tấn tiềm năng, quyền lực trong kênh phân phối của họ sẽ suy yếu theo thời gian. Hỗ trợ từ nhà bán lẻ là yếu tố quyết định trong hầu hết các thị trường truyền thông. Trong ngành điện ảnh, số suất chiếu của một bộ phim tại các rạp trong vài tuần đầu tiên vẫn là dự báo tốt nhất về doanh thu. Các rạp chiếu phim muốn thấy bằng chứng về việc bộ phim xứng đáng với nguồn lực khan hiếm của họ; họ không thích gì hơn là một bộ phim được đầu tư lớn và có chiến dịch marketing rộng rãi. Chiến lược bom tấn giúp họ sử dụng hiệu quả nguồn lực của mình. Horn cho biết: "Các rạp chiếu phim hoàn toàn ủng hộ triết lý bom tấn. Họ không phải chịu chi phí nào - dù bộ phim có chi phí 20 triệu đôla hay 200 triệu đôla đều không ảnh hưởng gì đến họ. Nhưng họ thấy được lợi ích từ việc chúng tôi chi nhiều tiền hơn. Điều họ muốn là bán bỏng ngô. Phim bom tấn thu hút nhiều khán giả hơn, nghĩa là họ bán được nhiều bỏng ngô hơn. Đó là giá trị đối với họ".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trong ngành xuất bản sách, một tỷ lệ lớn các xuất bản phẩm được mua vì cảm xúc nhất thời - nhiều khảo sát cho thấy có gần 3/4 số người vào hiệu sách mua cuốn sách mà họ không định mua - vì vậy việc giành được không gian trưng bày nổi bật tại các nhà bán lẻ sách như Barnes & Noble là đặc biệt quan trọng. Kiểu chiến thuật "xếp đống hàng hóa lên và xem chúng bán hết bay" dường như có vẻ lỗi thời, nhưng thường lại kích thích doanh số rất hiệu quả. Với các kênh truyền hình, việc thuyết phục các đài truyền hình địa phương là quan trọng, và các đài truyền hình thường phản đối mạnh mẽ các biện pháp cắt giảm chi phí có thể kéo tụt lượng khán giả tiềm năng của một chương trình nổi tiếng. Năm 2009, kênh truyền hình NBC lần đầu rơi vào tình huống này sau khi họ thông báo sẽ chuyển chương trình mới của Jay Leno sang 10 giờ tối để thay vào một nội dung hấp dẫn, đắt tiền hơn mà các giám đốc đài truyền hình cho là phù hợp hơn để chiếu trước chương trình tin tức địa phương.

Cách thức mà các nhà bán lẻ triển khai hoạt động marketing cho các sản phẩm giải trí đến người tiêu dùng cũng bị chi phối bởi chính những tác động khiến *Dewey* trở thành con vật đắt giá như vậy. Điều này có thể thấy rõ ngay cả trong những chi tiết nhỏ nhất. Nếu bạn bước vào một hiệu sách Borders trong khoảng thời gian ra mắt sách, bạn có thể nhìn thấy những tấm biển "Bạn thích sách này? Hãy đọc thử các sách này" với một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mũi tên chỉ vào cuốn sách bán chạy *Marley & Me* và mũi tên còn lại chỉ đến một số cuốn sách tương tự như *The Art of Racing in the Rain, A Three Dog Life* và *Merle's Door*, tất cả đều là sách về chó. Khi *Dewey* lên kệ, cuốn sách cũng chiếm một vị trí trên dãy sách đó - giống như chiến lược "bắt chước" mà người ta thường thấy. Chính vì vậy, đến lượt các nhà sản xuất nội dung sẽ cố gắng phục vụ chiến lược marketing của các nhà bán lẻ, đến mức đôi khi sao chép luôn giao diện của sản phẩm. Ví dụ, các nhà xuất bản hy vọng thu hút được lượng độc giả mang lại thành công lớn cho *The Tipping Point* của Malcolm Gladwell đôi khi cũng bắt chước theo thiết kế bìa độc đáo của cuốn sách. Bản thân Gladwell cũng không có lý do gì để thay đổi công thức chiến thắng: không phải ngẫu nhiên mà những cuốn sách gần đây của ông, *Blink và Outliers*, trông như thể chỗ của chúng phải ở ngay cạnh *The Tipping Point* trên kệ sách. Nhiều sản phẩm bom tấn thành công nhất đã sinh ra các sản phẩm nhái lại và bắt chước: năm 2012, cuốn tiểu thuyết lãng mạn *Fifty Shades of Grey* đã thúc đẩy việc phát hành các tựa sách như *Fifty Shades of Pleasure* và *The Ninety Days of Genevieve*.

Những kênh phân phối mới mà người tiêu dùng có thể mua sách cũng hoạt động theo cách tương tự: Amazon tự động liệt kê những cuốn sách gần giống trong mục "Khách hàng mua sản phẩm này cũng mua thêm", mà chắc chắn giúp tăng doanh số của những tác

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phẩm đó. Cũng như vậy, các bộ phim và chương trình truyền hình mới thường kèm theo mô tả như "từ các nhà sản xuất đã mang tới cho bạn..." để làm nổi bật nét tương đồng với tác phẩm nổi tiếng trong quá khứ. Các chương trình quảng bá và trailer cũng xoay quanh các sản phẩm thành công hiện giờ có những điểm tương đồng quan trọng, có thể là cốt truyện, tác phẩm trọng tâm, hay diễn viên ngôi sao.

Chiến lược marketing tập trung vào sản phẩm bom tấn của nhiều công ty giải trí không tự nhiên mà xuất hiện - nó phản ánh cách thức người tiêu dùng lựa chọn giữa rất nhiều các dịch vụ giải trí cạnh tranh. Vì bản chất con người là thích hòa nhập xã hội, họ thường tìm thấy giá trị trong việc cùng đọc những cuốn sách và cùng xem các chương trình truyền hình hay bộ phim giống những người khác. Mọi người thường ưa chuộng những tác phẩm thành công: giả sử nếu một cuốn sách trở nên nổi tiếng và được truyền thông đưa tin rộng rãi, người tiêu dùng có nhiều lý do để đọc nó hơn là một cuốn sách khác giống hệt nhưng không nhận được sự chú ý như vậy. Xu hướng này được hình thành từ thực tế là các sản phẩm truyền thông thường được các nhà kinh tế học gọi là "hàng hóa trải nghiệm", nghĩa là khán giả gặp khó khăn trong việc đánh giá chúng trước khi tiêu dùng hoặc trải nghiệm chúng. Không thể đánh giá một cuốn sách qua trang bìa, người đọc tìm kiếm các dấu hiệu cho thấy cuốn sách phù hợp với họ. Do đó một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

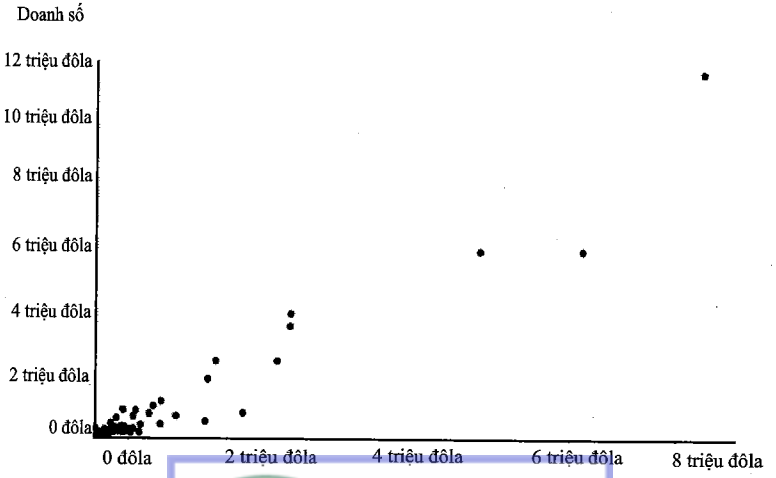
người mua tiềm năng cho cuốn sách của Vicki Myron sẽ cảm thấy rất hữu ích khi biết *Dewey* là "một *Marley & Me* cho những người yêu mèo". Cũng như các nhà xuất bản, người tiêu dùng đánh giá cao những điểm tương đồng với những tác phẩm họ yêu thích trong quá khứ.

Vì vậy, không bất ngờ khi chiến lược bom tấn dường như tạo nên điều kỳ diệu cho Grand Central trong thời gian *Dewey* được xuất bản, cũng giống như với Warner Bros dưới thời Alan Horn. Năm 2006, một năm trước khi công ty mua được bản quyền của *Dewey*, danh mục sách mùa thu của Grand Central bao gồm 61 tác phẩm cho người lớn bìa cứng xuất bản mới. Chỉ riêng 20% trong số các tác phẩm này đã chiếm khoảng 80% doanh số và một tỷ lệ lợi nhuận còn lớn hơn. Một giám đốc tài chính phát biểu: "Thất bại của số đông được bù đắp bởi thành công của số ít". Như thể hiện trong đồ thị tiếp theo, trong danh mục sách mùa thu năm 2006, phần lớn các tác phẩm với chi phí mua bản quyền cao nhất cũng là các tác phẩm mang lại doanh thu và lợi nhuận cao nhất. Kết quả kinh doanh của Warner Bros thậm chí còn chênh lệch hơn: 10% tác phẩm hàng đầu của Grand Central chiếm 64% chi phí của hãng, 72% doanh thu ròng và đáng kinh ngạc là 126% lợi nhuận. Đáng chú ý, Grand Central kiếm được phần lớn lợi nhuận từ chỉ một cuốn sách - và đó cũng là cuốn sách tốn kém nhất. Chi phí phát triển và marketing cho tác phẩm nổi tiếng nhất mùa thu năm đó là 7,5 triệu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đôla. Cuốn sách tạo ra doanh thu ròng gần 12 triệu đôla và tổng lợi nhuận gần 5 triệu đôla - trên tổng lợi nhuận gần 6 triệu đôla của toàn bộ danh mục. Trong khi đó, như đồ thị cũng cho thấy, nhiều khoản đầu tư nhỏ và trung bình của nhà xuất bản lại thua lỗ. Ví dụ: 30 tác phẩm có giá bản quyền rẻ nhất trên thực tế đã thua lỗ trung bình 12.000 đôla. Thậm chí những cuốn sách thành công hiếm hoi trong số những cuốn sách ít tốn kém nhất của Grand Central cũng góp phần rất nhỏ vào lợi nhuận của công ty. Và danh mục cụ thể này không phải là ngoại lệ, đó là minh họa cho kết quả kinh doanh của nhà xuất bản trong cả những năm khác.

Những khoản đầu tư của Grand Central Publishing năm 2006



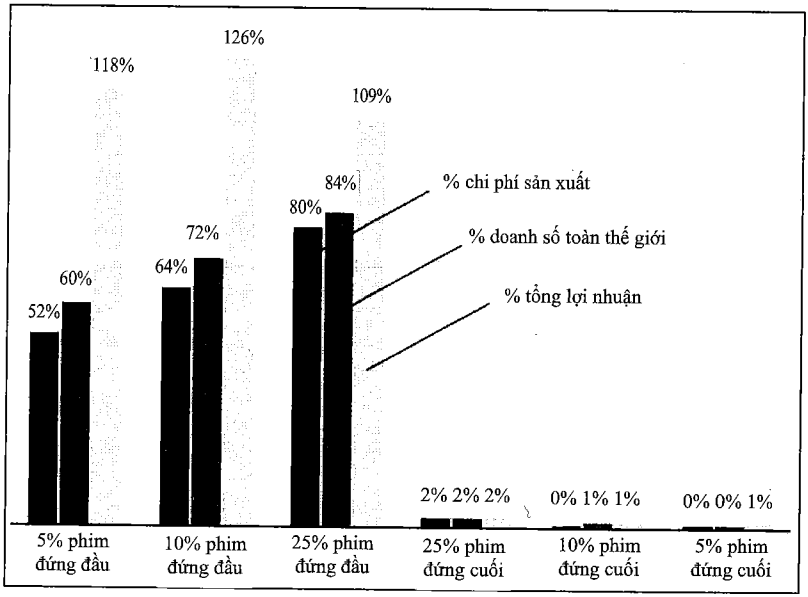
THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Đồ thị trên đây thể hiện 61 cuốn sách bìa cứng trong danh mục sách mùa thu xuất bản mới của Grand Central năm 2006 theo doanh thu ròng và chi phí phát triển và marketing. (Các tác phẩm không được nêu tên theo yêu cầu của nhà xuất bản). Tác phẩm tốn kém nhất trong danh mục có chi phí hơn 7,5 triệu đôla và tạo ra 11,6 triệu đôla doanh thu ròng.

Một lần nữa, ví dụ này lại chỉ rõ điều lầm tưởng về các khoản đầu tư nhỏ là "an toàn hơn". Chiến lược bom tấn chắc chắn tỏ ra hiệu quả hơn các chiến lược thay thế ngại rủi ro: các công ty hiệu quả nhất trong ngành giải trí và truyền thông phát triển mạnh bằng việc đầu tư một tỷ lệ tương đối lớn nguồn lực của họ chỉ cho một số ít tác phẩm, sau đó tạo thành công cho những lựa chọn đó thông qua việc tập trung mạnh hơn cho phát triển và marketing. Phần nào đó, đây có thể chỉ là lời tiên tri tự ứng nghiệm (self-fulfilling prophecy), nhưng thực sự có hiệu quả. Và vì chi phí cận biên cho tái sản xuất và phân phối các sản phẩm giải trí là tương đối thấp - đặc biệt khi so sánh với chi phí sản xuất ban đầu - và nhờ tính kinh tế theo quy mô (economies of scale) liên quan đến các chiến dịch quảng cáo, một cuốn sách bán chạy, một nhà vô địch phòng vé hay một chương trình hút khán giả sẽ có lợi thế rất lớn.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những khoản đầu tư lớn của Grand Central áp đảo những khoản đầu tư nhỏ như thế nào?



Biểu đồ chỉ ra các tác phẩm bìa cứng trong danh mục sách mùa thu năm 2006, khi phân nhóm theo chi phí, đóng góp bao nhiêu vào tổng chi phí, doanh thu ròng và tổng lợi nhuận của nhà xuất bản. Ví dụ, 5% các tác phẩm tốn kém nhất chiếm hơn một nửa chi phí phát triển và marketing, 60% doanh thu ròng và 118% tổng lợi nhuận.

Tất nhiên, điều này không có nghĩa là các công ty truyền thông có thể chi tiêu không giới hạn - đặc biệt với thị trường đầy biến động cho sản phẩm của họ. Các nhà xuất bản sách đang trải qua thời kỳ bất ổn với sự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nổi lên của sách điện tử, các đài truyền hình chứng kiến thị trường của họ bị thu hẹp tương đối so với các kênh truyền hình cáp cao cấp, còn các hãng phim không thể dựa vào nguồn lợi nhuận ổn định từ doanh số DVD như trước nữa. Nhưng việc thận trọng quá mức và tránh né mọi nỗ lực tạo ra sản phẩm bom tấn đại chúng tiếp theo có thể lại là con đường chắc chắn nhất cho một công ty giải trí tiếp tục thất bại.

Vậy mèo béo Dewey của chúng ta kiếm tiền ra sao? Xuất bản vào tháng 9-2008, cuốn sách trở thành một trong những khoản đầu tư bom tấn thành công - và còn hơn thế nữa. Phát hành với mức giá niêm yết 19,99 đôla, khoản đầu tư mạo hiểm của Grand Central thành công ngoài sức tưởng tượng của các giám đốc, ngay cả trong những giấc mơ hoang đường nhất của họ. Cuốn sách chiếm vị trí số 1 trong danh mục sách bìa cứng bán chạy nhất của *New York Times* và bán được 759.000 bản chỉ trong hơn ba tháng, trở thành tác phẩm phi giả tưởng cho người lớn bán chạy thứ sáu trong năm đó. Năm 2009 bán được thêm 130.000 bản bìa cứng, nâng tổng doanh số lên gần 900.000 bản. Sau hương vị thành công với các cuốn sách về mèo, cùng năm đó, một ấn hiệu khác của Hachette xuất bản cuốn sách cho trẻ em của Vicki Myron, Bret Witter và họa sĩ Steve James. Với tựa đề *Dewey: There's a Cat in the Library*, cuốn sách bán được 106.000 bản. Năm sau, Myron và Witter ra mắt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phần tiếp theo, *Dewey's Nine Lives: The Legacy of the Small-Town Library Cat Who In- spired Millions*, với "chín câu chuyện hài hước, đầy cảm hứng và ấm áp về mèo". Có thời điểm, thậm chí còn có tin đồn về một bộ phim chuyển thể với sự tham gia của Meryl Streep trong vai người chăm sóc cho Dewey.

Có lẽ câu hỏi quan trọng nhất không phải là vì sao các giám đốc giải trí lại đầu tư vào những sản phẩm bom tấn, mà dường như điều bí ẩn thực sự là vì sao họ vẫn tiếp tục cho ra các sản phẩm với khoản đầu tư nhỏ hơn nhiều. Xét cho cùng, lợi nhuận tài chính từ các khoản đầu tư khiêm tốn này có vẻ không mấy đáng tin cậy. Nếu phim bom tấn thường xuyên tạo ra lợi nhuận cao nhất cho Warner Bros, thì vì sao hãng phim vẫn đầu tư vào những bộ phim nhỏ hơn chiếm đa số sản phẩm đầu ra hằng năm? Và nếu những cuốn sách "trọng điểm" tốn kém của Grand Central thường xuyên mang lại hiệu quả cao hơn đa số các tác phẩm khác trong danh mục thì vì sao họ phải bận tâm với những khoản đầu tư nhỏ hơn đó?

Một cái nhìn cận cảnh về cách thức hoạt động của các công ty giải trí thành công cho thấy cả hai loại đầu tư đều đóng vai trò quan trọng trong danh mục của họ. Những khoản đầu tư lớn hơn thường tạo ra doanh thu và lợi nhuận cao nhất, mang lại phấn khích cho công ty, giúp xây dựng thương hiệu và thúc đẩy những sản phẩm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành công trong tương lai. Nhưng với một nhà xuất bản sách, một hãng phim hay một hãng truyền hình, hay một kiểu nhà sản xuất truyền thông khác, việc thực hiện một chiến lược phim bom tấn cũng cần đến những khoản đầu tư nhỏ hơn - vì nhiều lý do khác nhau.

Trước hết, khoản đầu tư nhỏ có thể phục vụ mục đích thử nghiệm. Thực hiện một số lượng hợp lý các khoản đầu tư ít tốn kém hơn có thể giúp một nhà sản xuất truyền thông phát hiện những chuỗi sản phẩm thành công tiếp theo. Trong ngành phim ảnh, các phần tiếp theo được xem là khoản đầu tư bom tấn an toàn nhất, và các khoản đầu tư nhỏ hơn có thể giúp làm bật lên những bộ phim khác thích hợp cho một phần tiếp theo, giống như *The Hangover* và *Sex and the City*. Nguyên tắc này cũng được áp dụng cho các diễn viên, đạo diễn và các nghệ sĩ sáng tạo khác. Ngay cả khi các giám đốc của hãng phim tin rằng một diễn viên ít tiếng tăm có thể là một Tom Cruise tiếp theo, thì việc đề nghị diễn viên đó đóng vai chính cho một bộ phim 200 triệu đôla ngay trong lần đầu tiên dường như không phải điều khôn ngoan. Thay vào đó, sẽ hợp lý hơn nếu bắt đầu hợp tác với một diễn viên trẻ đầy hứa hẹn bằng cách cho anh ta một vai trong bộ phim nhỏ hơn. Điều đó cho phép hãng phim tìm hiểu liệu anh ta có thực sự đủ khả năng "đảm nhận một bộ phim" và hoàn thành tất cả những gì đi kèm với trách nhiệm đó, từ việc diễn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xuất ở trình độ cao mỗi ngày tại trường quay đến việc hoàn thành nghĩa vụ quảng bá với công chúng. Một lợi thế khác là có thể kiểm nghiệm mức độ thu hút của các dạng sản phẩm mới, từ phim ma cà rồng đến chương trình tìm kiếm tài năng. Một số kiểu sản phẩm hoặc thể loại nhất định có thể mang đặc tính sinh lợi nhuận với quy mô đầu tư nhỏ hơn, ví dụ như phim kinh dị với chi phí cực thấp.

Các khoản đầu tư nhỏ hơn cũng có thể giúp một nhà sản xuất truyền thông "lấp đầy danh mục", từ đó đáp ứng được nhu cầu của các công ty sẽ giúp bán sản phẩm đầu ra của nhà sản xuất đó. Ví dụ, một nhà xuất bản sách cung cấp một lượng ổn định các tác phẩm mới cho thị trường sẽ dễ dàng xây dựng và duy trì mối quan hệ với các nhà bán lẻ hơn. Từ đó, nhà xuất bản có cơ hội đàm phán mức chiết khấu cao hơn, vị trí trưng bày thuận lợi hoặc các lợi thế marketing khác. Trong ngành phim ảnh, Warner cam kết sản xuất hơn 20 phim mỗi năm - trung bình cứ hai tuần lại có một phim của Warner Bros ra rạp - điều này giúp họ có được những hợp đồng tốt hơn với các rạp chiếu phim. Horn nói với tôi: "Giám đốc hệ thống phân phối trong nước sẽ đến nói chuyện với các rạp chiếu phim rằng chúng tôi cần rạp tốt nhất của họ ở Đại lộ Wilshire trong bốn tuần. Họ có thể trả lời rằng Paramount cũng muốn như vậy. Nhưng khi đó chúng tôi có thể nói rằng chúng tôi là Warner Bros,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đây là danh sách phim của chúng tôi trong năm nay và đây là điều chúng tôi cần cho bộ phim này. Các cuộc đàm phán này sẽ luôn phải giằng co, nhưng số lượng phim lớn nhất khiến chúng tôi có tầm ảnh hưởng trên thị trường, mang lại những suất chiếu tốt nhất, trong thời gian dài hơn và tỷ lệ chia doanh thu cao hơn". Ngoài ra, số lượng lớn sản phẩm thường được chiết khấu chi phí truyền thông với: càng quảng cáo nhiều sản phẩm thì các hãng phim và nhà xuất bản càng có được mức giá quảng cáo ưu đãi hơn.

Theo đuổi một loạt các dự án nhỏ hơn cho phép các hãng phim, nhà xuất bản và các công ty giải trí khác hình thành mối quan hệ chặt chẽ với người đại diện, những người giao dịch phần lớn các hợp đồng cho sản phẩm mới và do đó họ là "người giữ cửa" quan trọng trong hầu hết các lĩnh vực giải trí. Hơn nữa, một danh mục sản phẩm phong phú có thể thu hút nguồn tài trợ cần thiết. Với một hãng phim như Warner Bros, dưới thời lãnh đạo của Horn, dựa vào phương thức đồng tài trợ cho gần như tất cả các dự án trừ những khoản đầu tư chắc chắn như *Harry Potter*, một danh mục phong phú có thể là một cách hữu hiệu để thu hút các nhà đầu tư bên ngoài sẵn sàng chia sẻ rủi ro. Hãng phim thu về một khoản phí phân phối, sau đó chia doanh thu với các nhà đầu tư. Horn nói: "Một số nhà đầu tư có thể ngần ngại với mô hình này, nhưng họ thường không có đủ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

năng lực và các mối quan hệ để trở thành nhà phân phối hiệu quả, vì vậy chúng tôi chiếm lợi thế trong những cuộc đàm phán này. Một lần nữa, quy mô mang lại lợi thế cho chúng tôi".

Một lợi thế khác là những khoản đầu tư nhỏ hơn có thể cho phép thỏa thuận linh hoạt hơn với các đối tác trong ngành. Ví dụ, các dự án quy mô nhỏ hơn thường có thể dễ dàng thay đổi ngày phát hành và luân chuyển ngân sách quảng cáo. Các nhà sản xuất truyền thông lớn có thể mua thời gian quảng cáo trên truyền hình từ nhiều tháng trước; có nhiều dự án nhỏ thay thế sẽ giúp tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực đó.

Các sản phẩm quy mô nhỏ hơn cũng có thể tạo điều kiện cho các công ty giải trí xây dựng và duy trì danh tiếng, từ đó có thể giúp họ thu hút những tài năng hạng A được săn đón và các dự án của họ. Ví dụ, nếu một hãng phim muốn thử vai một diễn viên siêu sao cho một phim sự kiện, sẽ là lợi thế nếu có thể đề nghị diễn viên đó một vai chính trong "dự án đam mê" nhỏ hơn, dự án có tiềm năng làm hài lòng các nhà phê bình và các thành viên đề cử giải Oscar. Khi Warner Bros đồng ý tài trợ cho bộ phim *Million Dollar Baby* của Clint Eastwood, bất chấp doanh thu tồi tệ của các phim về đấm bốc trong quá khứ - và đặc biệt là các phim đấm bốc xoay quanh các nữ võ sĩ - không một ai ở hãng nghĩ rằng bộ phim sẽ thành công ở phòng vé. Nếu bất kỳ ai

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khác ngoài Clint Eastwood mang bộ phim đến hãng, nhiều khả năng nó sẽ không bao giờ nhìn thấy ánh sáng ban ngày (hay đúng hơn là bóng tối của rạp chiếu phim). Khi Warner tổ chức bữa tiệc tạm biệt Horn, George Clooney đã công khai cảm ơn ông vì "ủng hộ những điều chúng tôi muốn làm mà các hãng phim không bao giờ muốn làm". Những diễn viên hạng A thông thái sẽ ghi nhớ những cử chỉ này và muốn trở thành đồng minh.

Cuối cùng, phát triển và phát hành một số dự án nhỏ hơn sẽ giúp các nhà sản xuất dàn trải chi phí cố định cho sản xuất và hạ tầng phân phối. Đối với các hãng phim lớn có phim trường rộng và hàng chục văn phòng trên thế giới làm cơ sở phân phối, việc có thể phân bổ chi phí của những nguồn lực này trên một số lượng lớn các dự án - ngay cả khi các dự án quy mô nhỏ hầu như khó có thể hòa vốn - có thể mang lại lợi ích rất lớn. Thật vậy, điều này sẽ giúp họ có ngân sách cho các khoản đầu tư bom tấn. Horn cho biết: "Rất ít hãng có đủ khả năng chi 200 triệu đôla cho một bộ phim. Đó là lợi thế cạnh tranh của chúng tôi".

Bất chấp những lợi thế của một danh mục đầu tư phong phú và đa dạng, các hãng phim lớn và các nhà sản xuất nội dung quy mô lớn khác có lẽ vẫn tiếp tục tập trung đầu tư cho các dự án lớn nếu có thể. Nhưng có hai trở ngại chính gây khó khăn cho điều này: huy động

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngân sách cần thiết cho việc sản xuất phim bom tấn thường xuyên là một thách thức, và tìm kiếm những ý tưởng phù hợp với sản xuất và hỗ trợ marketing quy mô lớn không bao giờ là dễ dàng. Horn kể về quãng thời gian tại Warner: "Chúng tôi rất muốn làm thêm nhiều phim sự kiện và tăng dần số lượng qua từng năm. Nhưng không có nhiều ý tưởng có sức hấp dẫn toàn cầu". Kế hoạch của các công ty giải trí cạnh tranh cũng là yếu tố quan trọng. Horn chỉ ra: "Chỉ có một số lượng nhất định những thời điểm phát hành thích hợp trong một năm".

Và vì vậy, như một hệ quả của tất cả những yếu tố này, cuối cùng danh mục của nhiều công ty giải trí lớn nhất hiện nay đều tập trung phần lớn vào một vài khoản đầu tư bom tấn bên cạnh một số khoản đầu tư nhỏ hơn. Điều này không có nghĩa là không có cách tiếp cận danh mục đầu tư nào khác có thể hiệu quả. Ví dụ, hãng phim hoạt hình Pixar có một cách tiếp cận thú vị: ngay từ đầu, họ tập trung vào một số lượng rất nhỏ các phim tại bất kỳ thời điểm nào. Horn gọi chiến lược của Pixar là "phương pháp bắn tỉa" và mô tả phương pháp này như sau: "Họ chỉ làm một bộ phim mỗi năm và thực sự chăm chút từng bộ phim. Họ tỉ mỉ với phương pháp của mình, liên tục tự đánh giá và dành nhiều năm cho một tác phẩm trước khi phát hành". Phương pháp tập trung đó đã mang lại thành quả: Pixar liên tục sản xuất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những tác phẩm thành công lớn tại phòng vé, từ *Toy Story* đến *A Bug's Life; Monsters, Inc.*; *Finding Nemo*; *The Incredibles; Cars; Ratatouille; WALL-E; Up*; và *Brave*. Nhưng Pixar không phải là một hãng phim độc lập: Pixar là công ty con của Disney và hiện giờ do Horn quản lý. Do đó Pixar có thể dựa vào những lợi thế có sẵn từ quy mô rộng lớn và sức mạnh của Disney - một lợi thế lớn về phân phối - trong khi tiếp tục dồn hết tập trung vào từng bộ phim.

Một công ty con khác của Disney - Marvel Entertainment - cũng là một nhà cung cấp ổn định các tác phẩm lớn. Trên thực tế, thậm chí còn hơn cả chủ đề về chó và mèo, các anh hùng truyện tranh dường như là mục tiêu ưa thích của các hãng phim Hollywood khi tìm kiếm bộ phim bom tấn tiếp theo. Những người đứng đằng sau thành công vang dội mà bộ phim *Spider-Man* đầu tiên đạt được tại phòng vé vào năm 2002 - và phần lớn những cơn sốt siêu anh hùng theo chân bộ phim này - rõ ràng biết cách tạo ra những sản phẩm thành công và kiếm tiền từ chúng. Bước phát triển kinh doanh của họ cho thấy phim bom tấn đã trở nên chiếm ưu thế như thế nào và nhấn mạnh nhiều bài học kinh nghiệm về chiến lược đầu tư bom tấn hiệu quả.

Tháng 8-2009, Disney tuyên bố chi ra 4 tỷ đôla mua lại Marvel Entertainment, công ty sở hữu và quản lý một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong những bộ sưu tập các nhân vật truyện tranh lâu đời và nổi tiếng nhất của ngành giải trí. Thư viện độc quyền gồm hàng ngàn nhân vật, được gọi chung là Marvel Universe, trong đó có các siêu anh hùng như Spider-Man, X-Men, The Hulk, Daredevil, The Punisher, The Fantastic Four, Captain America, Thor và tất cả tạo thành một kho truyện tranh đầy màu sắc có từ thập niên 1930.

Khi Disney mua lại Marvel thành công, Isaac Perlmutter, tổng giám đốc của Marvel và cổ đông lớn nhất tại thời điểm đó, cùng các đồng nghiệp cũ Avi Arad (giám đốc sáng tạo) và Peter Cuneo (giám đốc điều hành trước thời Perlmutter) có đủ lý do để hồi tưởng về cuộc giải cứu được họ dàn xếp ngoạn mục hơn bất kỳ siêu anh hùng Marvel nào - cuộc giải cứu chính công ty của họ. Perlmutter và Arad trở nên giàu có sau khi hợp tác kinh doanh một công ty đồ chơi. Với kinh nghiệm trong các lĩnh vực như sợi thủy tinh, dược phẩm, dụng cụ điện và máy cạo râu điện, ít ai nghĩ rằng Cuneo sẽ trở thành một ông trùm giải trí. Nhưng ông là chuyên gia về quản lý cải tổ doanh nghiệp và đó cũng là nhiệm vụ của ông khi gia nhập Marvel vào tháng 7-1999. Ông đạt được thành công ngoài mong đợi: đúng một thập kỷ sau khi Perlmutter và Arad mua lại Marvel phá sản và thuê Cuneo và chín năm sau khi công bố thua lỗ hơn 100 triệu đôla và chứng kiến giá cổ phiếu quanh quẩn ở mức 1 đôla, đề nghị của Disney định giá Marvel lên đến xấp xỉ 50 đôla mỗi cổ phiếu. Đó là màn trình diễn khiến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho cả Spider-Man với khả năng chạy lướt qua các tòa nhà cao tầng và người khổng lồ xanh Hulk với sức mạnh vô song dường như trở nên quá đỗi tầm thường.

Trong mười năm đó, các giám đốc Marvel xây dựng lại hoạt động xuất bản truyện tranh ban đầu thành một lĩnh vực đầy lợi nhuận và cải tổ các hoạt động kinh doanh đồ chơi và cấp phép. Marvel cho phép những nhân vật truyện tranh của họ xuất hiện trong 20 bộ phim, trong đó có *Spider-Man* của Sony Pictures, *The Hulk* của Universal, *X-Men* của Twentieth Century Fox và *The Punisher* của Lionsgate. Nhiều bộ phim thu hồi vốn vào thời điểm kết thúc đợt chiếu trong nước và tiếp tục công bố lợi nhuận lớn trên thị trường toàn cầu. Có 14 bộ phim thu về hơn 100 triệu đôla chỉ riêng tại các rạp của Mỹ, 6 bộ phim thu về hơn 200 triệu đôla và 4 bộ phim thu về hơn 300 triệu đôla. Đáng chú ý, các phần tiếp theo của phim Marvel thường thành công hơn hẳn các phần đầu. Kết quả là, tổng doanh thu trên toàn thế giới trong hơn một thập kỷ gần chạm đến mốc 7 tỷ đôla.

Marvel cũng ký hợp đồng cấp phép cho một loạt các sản phẩm khác, từ video game, quần áo, vật phẩm cho các bữa tiệc đến đồ ăn. Một giám đốc của Marvel cho biết: "Chúng tôi đóng góp các nhân vật và kiến thức về các nhân vật, chúng tôi nỗ lực tìm kiếm các đối tác thích hợp và chúng tôi phê duyệt các sản phẩm chất lượng, nhưng chúng tôi không góp vốn. Chúng tôi chỉ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

việc nhận séc". Perlmutter nói thêm: "Đó là một mỏ vàng. Tiền cứ thế chảy vào mỗi ngày".

Sau khi Cuneo mới đến được vài năm, những nghi ngờ ban đầu về mô hình kinh doanh của công ty dần biến mất. Những lo ngại về việc công ty đã vắt kiệt lợi nhuận từ các nhân vật nổi bật nhất và có thể không còn khả năng tiếp tục phát triển các siêu anh hùng ít được biết đến hơn như *Ghost Rider, Iron Man, The Punisher và The Fantastic Four* nhằm thúc đẩy tăng trưởng cũng không còn. Arad nói với tôi vào năm 2004: "Thành công của chúng tôi không có điểm dừng - chúng tôi có cả một thư viện các nhân vật. Tôi thực sự chưa hài lòng vì chúng tôi vẫn đánh rơi quá nhiều doanh thu", ông thừa nhận khi nhìn vào tỷ lệ doanh thu tương đối khiêm tốn cho Marvel từ các bộ phim của họ. Ví dụ, mặc dù *Spider-Man* có doanh thu phòng vé ấn tượng lên đến hơn 820 triệu đôla trên toàn thế giới và doanh số khoảng 7 triệu đĩa DVD giá 20 đôla vào ngày phát hành ở Mỹ, Marvel chỉ nhận được khoảng 25 triệu đôla từ Sony Pictures. "Chúng tôi đã tập trung vào các hoạt động đầu tư vốn tối thiểu", Cuneo cho biết vào thời điểm đó. "Có những khoản đầu tư lớn hơn khi chúng tôi tập trung nhiều hơn vào việc sản xuất và phân phối các nội dung nhưng cũng có thể đạt được những phần thưởng lớn hơn nữa".

Năm 2005, Marvel có những bước đi đầu tiên hướng đến mục tiêu đó bằng việc huy động 525 triệu đôla từ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Merryll Lynch cho phép hãng tự sản xuất phim và trao quyền phân phối các bộ phim đó cho Paramount Pictures. Theo các điều khoản hợp tác, Marvel có thể sản xuất 10 phim trong thời gian 8 năm, với ngân sách 45-180 triệu đôla mỗi phim. Marvel nhận được một khoản phí với mỗi bộ phim được sản xuất và được giữ lại toàn bộ doanh thu bán hàng, trong khi Paramount thu một khoản phí phân phối là 8% doanh thu phòng vé cho mỗi phim (Thỏa thuận cũng áp dụng cho bất kỳ phần tiếp theo nào của những bộ phim này). Khi thỏa thuận được công bố, Brad Grey, chủ tịch và tổng giám đốc của Paramount, cho biết: "Marvel đã trở thành một thương hiệu giải trí lớn. Nhờ vào sức mạnh trên thị trường cũng như thương hiệu và các nhân vật nổi tiếng mà Marvel có thể có được khoản đầu tư lớn như vậy cho các bộ phim. Chúng tôi rất vui mừng được hợp tác với họ trong dự án mới này".

Bốn năm sau, khi Disney mua lại Marvel, những bằng chứng khác về mối quan tâm của Hollywood đối với các nhân vật và cốt truyện thành công của Marvel tiếp tục xuất hiện. Bất chấp giá trị mua lại cao như vậy, bản hợp đồng vẫn yêu cầu Disney tôn trọng những thỏa thuận hiện có của Marvel với các hãng phim khác: Sony giữ vĩnh viễn quyền làm phim dựa trên Spider-Man - nhân vật ăn khách nhất của Marvel - và thỏa thuận với hãng Paramount hạn chế một vài nhân vật khác. Tuy nhiên, Disney không hề chùn bước. Bob Iger, tổng giám đốc của Disney, phát biểu: "Kho tàng hơn 5.000 nhân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vật truyện tranh này sẽ cho phép Disney làm những thứ mà chúng tôi giỏi nhất".

Câu chuyện đảo ngược vận mệnh của Marvel trong giai đoạn một thập kỷ - một trong những câu chuyện cải tổ ngoạn mục nhất trong ngành giải trí nói riêng và trong giới kinh doanh nói chung - là kết quả trực tiếp từ việc các hãng phim lớn tìm kiếm sản phẩm bom tấn tiếp theo. Phim sự kiện dựa trên một nhân vật Marvel hiện là một trong những khoản đầu tư chắc chắn nhất cho một giám đốc Hollywood. Trớ trêu thay, hãng phim lớn duy nhất không khai thác kho báu của Marvel lại là Warner Bros; vì công ty mẹ Time Warner của Warner Bros sở hữu công ty xuất bản truyện tranh đối thủ là DC Comics, nổi tiếng với Batman, Superman và một loạt các nhân vật khác. Marvel và DC cùng nhau chiếm lĩnh thị trường truyện tranh. Người ta dễ dàng xem thường Marvel chỉ là một công ty gặp may với chuỗi phim *Spider-Man* và kể từ đó chỉ dựa vào thành công ban đầu này. Nhưng sự thật là tất cả các giám đốc hãng phim đều biết rằng chỉ riêng bộ phim *Spider-Man* đầu tiên - bộ phim có doanh thu cao nhất năm 2002 và vào thời điểm đó là bộ phim đứng thứ mười về doanh thu cao nhất mọi thời đại trên thế giới - đã biến một năm lẽ ra là ảm đạm của Sony Pictures thành một năm thành công rực rỡ. Trong những năm đầu, Marvel cũng chủ yếu dựa vào những bộ phim bom tấn lớn nhất của hãng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trên thực tế, theo tính toán của tôi, *Spider-Man* chiếm ít nhất một nửa thu nhập kinh doanh của Marvel - tính trên cả đồ chơi, cấp phép truyền thông và cấp phép sản phẩm tiêu dùng - trong năm 2002 và 2004, và ít nhất 1/3 thu nhập kinh doanh của công ty trong năm 2003 (năm không có phim *Spider-Man* nào được phát hành).

Một chuyên gia cấp phép hàng tiêu dùng của Marvel nói với tôi: "Đồ chơi, quần áo, đồ dùng học sinh, trò chơi, chương trình khuyến mãi, đồ ngủ, ván trượt, vitamin, kẹo mút - với Spider-Man, hầu như không có giới hạn nào cả". Cuneo cũng đồng ý: "Không có gì bằng Spider-Man. Anh là nhân vật số 1 của chúng tôi, với đối tượng hấp dẫn rộng rãi nhất trong tất cả các nhân vật tưởng tượng. Anh thu hút từ những đứa bé hai tuổi mặc đồ ngủ Spider-Man đến những người tiêu dùng 60 tuổi - họ đều yêu thích Spider-Man. Ước gì tất cả các nhân vật của chúng tôi đều vươn rộng như vậy".

Những thành công ban đầu gây ra một cơn sốt siêu anh hùng. Khi các bộ phim khác của Marvel như *Daredevil, X2* (còn gọi là *X-Men II*) và *The Hulk* nối tiếp thành công tại phòng vé của *Spider-Man* trong những năm tiếp theo, và đặc biệt là các phần tiếp theo của *X-Men* và *Blade* thành công hơn hẳn so với phần đầu của chúng - dấu hiệu cho thấy một chuỗi phim có tầm ảnh hưởng lâu dài hay "chân dài" theo cách nói của những người trong ngành - các giám đốc ở Hollywood bắt đầu cạnh tranh quyết liệt hơn bao giờ hết cho các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhân vật Marvel mới có thể đưa lên màn ảnh lớn. Các giám đốc của Marvel khai thác lợi ích từ "bẫy bom tấn" bằng cách thúc đẩy các điều khoản hợp đồng hấp dẫn hơn khi đàm phán với các hãng phim và các đối tác cấp phép khác. Các hợp đồng ban đầu của *Blade* và *X-Men* quy định Marvel sẽ nhận được một phần lợi nhuận của hãng phim sau khi tính toán tất cả các chi phí. Nhưng các hãng phim có những cách thức sáng tạo khi tính toán những khoản lợi nhuận đó và chỉ để lại một phần nhỏ cho Marvel mà Cuneo gọi là "kinh tế học Hollywood". Tuy vậy, khi đã có một vài bộ phim thành công ban đầu, Marvel có thể đàm phán những hợp đồng phân chia doanh thu có lợi hơn, thường là 3-7% doanh thu phòng vé của những bộ phim bom tấn. Đây vẫn chỉ là một phần nhỏ so với những gì mà các hãng phim đối tác thu được, nhưng cũng là sự cải thiện rõ rệt.

Trong khi đó, các giám đốc của Marvel tiếp tục sáng tạo một mô hình kinh doanh được thiết kế đặc biệt để giảm thiểu chi phí phát triển sản phẩm và chi phí quảng cáo - gánh nặng tài chính lớn trong hoạt động marketing cho các sản phẩm bom tấn. Đó chính là giảm thiểu những chi phí này của Marvel và chuyển chi phí sang cho các hãng phim được cấp phép sử dụng nhân vật của Marvel. Marvel hoạt động như một tập đoàn quy mô nhỏ với các lĩnh vực tập trung vào truyện tranh, đồ chơi, cấp phép truyền thông và cấp phép sản phẩm tiêu dùng. Công ty xây dựng những nhân vật và cốt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

truyện tại bộ phận truyện tranh với vai trò hiệu quả như một trung tâm nghiên cứu và phát triển hay một lồng ấp những ý tưởng cho công ty. Và đây là một lồng ấp hết sức hiệu quả vì xuất bản truyện tranh là tương đối ít tốn kém và linh hoạt: chi phí in trung bình chỉ 10.000-20.000 đôla.

Marvel quảng cáo thương hiệu của họ thông qua các hãng phim đối tác. Hợp đồng cấp phép của công ty với các hãng phim quy định Marvel không đóng góp vào chi phí sản xuất và marketing. Arad kể với tôi vào năm 2004: "Thông thường chúng tôi nhận được khoảng 30-80 triệu đôla chi phí quảng cáo cho các bộ phim. Kết quả là thông tin lan truyền chóng mặt - từ đó cả thế giới đều biết đến thương hiệu và nhân vật của Marvel". Cuneo giải thích về tác động tích cực với thương hiệu của công ty: "Nếu bạn xem phim của chúng tôi, bạn có thể sẽ hứng thú với truyện tranh của chúng tôi, bạn có thể hứng thú với video game của chúng tôi, bạn có thể mua một chiếc áo phông in hình nhân vật Marvel, hoặc bạn có thể mua một số sản phẩm tiêu dùng khác".

Marvel kiếm tiền như thế nào? Mặc dù các hãng phim đối tác chắc chắn muốn điều ngược lại, nhưng Marvel giữ lại toàn bộ quyền thương mại nhằm phục vụ thúc đẩy doanh số đồ chơi và các sản phẩm tiêu dùng, nguồn doanh thu chính của công ty. Đặc biệt, cấp phép sản phẩm tiêu dùng luôn là hoạt động sinh lợi cao. Chi phí cực kỳ thấp: tại thời điểm Disney tiến hành mua lại,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tập đoàn truyền thông người tiêu dùng của Marvel (điều phối các hoạt động cho tất cả các sản phẩm tiêu dùng) chỉ có một vài nhân viên bán hàng và trợ lý, với sự hỗ trợ của khoảng hơn 10 chuyên gia về pháp lý và phê duyệt sản phẩm. Hợp đồng quy định một khoản bảo đảm tối thiểu phải trả cho chủ sở hữu bản quyền không phụ thuộc vào doanh số của sản phẩm được cấp phép và một khoản phí bản quyền bổ sung nếu doanh số vượt quá khoản bảo đảm. Không hề ngạc nhiên khi nhân vật càng liên quan đến nội dung bom tấn, Marvel càng có thể đàm phán khoản bảo đảm tối thiểu và mức phí bản quyền cao hơn. Chẳng trách mà Perlmutter gọi đây là "mỏ vàng".

Phương pháp quản lý danh mục thương hiệu của Marvel cũng không kém thông minh. Các giám đốc hãng phim ở Hollywood - cùng các nhà sản xuất trong nhiều lĩnh vực giải trí khác - hiểu rõ những thương hiệu mạnh không thể có được trong một sớm một chiều. Với mỗi *Finding Nemo*, bộ phim giới thiệu một nhân vật ngay lập tức khiến khán giả khắp mọi nơi có thể đồng cảm, cũng phải có hàng trăm tác phẩm khác gây thất vọng như *Shark Tale* và *Delgo*. May mắn của Marvel là có thể khai thác một thư viện khổng lồ các nhân vật và cốt truyện đã thành công, và Perlmutter, Arad và Cuneo cũng nhận ra giá trị này. Arad cho biết vào thời điểm đó: "Chúng tôi không muốn trở thành một hãng phim bình thường và nghĩ ra những ý tưởng mới cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phim. Khi đó chúng tôi sẽ chỉ giống như bao người khác trong ngành kinh doanh lúc thành lúc bại này. Đó là một hướng đi mù mịt - chúng tôi có khi chơi blackjack còn hơn. Các nhân vật này đều đã là một phần của nền văn hóa - đó là lợi thế marketing cho chúng tôi".

Phim bom tấn cũng thúc đẩy các nhân vật khác ít nổi tiếng hơn, từ đó xây dựng danh mục của Marvel theo thời gian. Thông qua thế giới tưởng tượng Marvel Universe mang lại nguồn gốc lịch sử và bối cảnh chung cho các nhân vật của công ty, các giám đốc nhấn mạnh vào các mối liên hệ sẵn có giữa các nhân vật nổi bật của họ nhằm phát triển những thương hiệu nhỏ hơn. (Ví dụ, Elektra xuất hiện trong *Daredevil* và sau đó là nhân vật chính trong bộ phim của riêng mình). Cuneo giải thích về bản chất của thư viện nội dung: "Bạn phải nghĩ 4.700 nhân vật này không phải từng cá nhân riêng lẻ mà là một gia đình. Các câu chuyện về *Spider-Man* kéo dài suốt 40 năm. Có thể có đến 50 kẻ xấu liên quan đến *Spider-Man* cũng như 50 người bạn. Vì vậy, gia đình *Spider-Man* có 100 hay 200 nhân vật; *The Hulk* chiếm khoảng 100 nhân vật nữa, trong khi *X-Men* có khoảng 400 nhân vật".

Bản chất cốt yếu của các nhân vật trong các chuỗi phim Marvel, được xây dựng qua nhiều thập kỷ xuất hiện trong truyện tranh, là khá tương đồng. Như một giám đốc của Marvel đã nói: "Tồn tại trong họ là thứ gì đó mong manh nhạy cảm. *Spider-Man* chỉ là một đứa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trẻ đeo kính. Mặc dù họ có siêu năng lực, nhưng các nhân vật của chúng tôi hiện ra như những con người bình thường, với những vấn đề mà bất cứ ai khác cũng gặp phải". Bởi vì các thương hiệu của hãng liên kết với nhau và có nhiều điểm tương đồng, Marvel có được vị thế lý tưởng để khai thác việc Hollywood tìm kiếm "siêu phẩm tiếp theo" sau thành công của bộ phim *Spider-Man*. Thay vì chống lại cái bẫy bom tấn đang trên đà phát triển, các hãng phim lớn đã giúp đẩy mạnh hơn nữa thương hiệu Marvel nói chung bằng cách theo đuổi bản quyền làm phim cho nhiều nhân vật khác của công ty. Một số giám đốc marketing thậm chí yêu cầu chiếu một trailer có chủ đề Marvel ngay trước bộ phim của mình.

Nhận thức được rủi ro lớn hơn sẽ đi kèm phần thưởng lớn hơn, các giám đốc của Marvel sử dụng sức mạnh mới của họ để thực hiện hợp đồng đột phá với Paramount và Merrill Lynch - một động thái đáp ứng mong muốn của Marvel nhằm nắm bắt tốt hơn lợi thế của các bộ phim của họ, nhưng cũng là một động thái ảnh hưởng trực tiếp đến quan hệ của công ty và các đối tác hãng phim khác. Đến năm 2005, chỉ vài năm sau khi hai bộ phim *Spider-Man* đầu tiên cùng nhau thu về hơn 1,5 tỷ đôla doanh thu phòng vé trên toàn thế giới, các nhân vật của Marvel đã được săn đón đến mức họ có thể đàm phán xin tài trợ: hợp đồng với Merrill Lynch quy định một công ty bảo hiểm sẽ thanh toán lãi suất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong trường hợp Marvel không thể tự chi trả - để đổi lấy bản quyền làm phim cho nhân vật trung tâm. Có phải các nhân vật đóng vai trò như tài sản thế chấp? Thật khó để nghĩ ra một cách minh họa phù hợp hơn về sức mạnh của thương hiệu phim bom tấn của công ty.

Tiếp tục chứng minh thế mạnh của các nhân vật Marvel, các phim đầu tiên theo hợp đồng của công ty với Paramount - *Iron Man, Iron Man 2, Thor* và *Captain America* - đều thành công, cùng nhau thu về trên 2 tỷ đôla doanh thu phòng vé, gấp hơn ba lần chi phí sản xuất ước tính. Vào thời điểm mà Disney đang chật vật tạo ra các sản phẩm thành công của riêng mình, việc Disney đề nghị mua lại Marvel phản ánh quyết tâm của hãng phim này - hay, với giao dịch trị giá hàng tỷ đôla như vậy, một số người có thể gọi đó là liều lĩnh trong tuyệt vọng - để có được những sản phẩm phim bom tấn của riêng mình. Tháng 10-2010, chưa đầy một năm sau khi hoàn tất thủ tục mua lại, Disney giành quyền kiểm soát hơn nữa danh mục của Marvel bằng cách mua lại quyền marketing và phân phối trên toàn thế giới của Paramount cho *The Avengers* và *Iron Man 3*, thu về ít nhất 115 triệu đôla phí phân phối. Chẳng bao lâu, không một ai ở Disney thấy hối tiếc gì về những khoản đầu tư đó: năm 2012, bộ phim *Avengers* đầu tiên thu về 1,5 tỷ đôla tiền vé; năm 2013, *Iron Man 3* cũng vượt qua mốc 1 tỷ đôla. Bất chấp số phận trong tương lai của các siêu anh hùng Marvel,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bước phát triển của công ty và vai trò mới là công ty con của Disney đã nhấn mạnh sự phụ thuộc của Hollywood vào những tác phẩm thành công vang dội mà chỉ có các siêu anh hùng của Marvel và các giám đốc thông minh nhất của Hollywood có thể mang lại.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Hai

RA MẮT VÀ QUẢN LÝ SẢN PHẨM BOM TẤN

Tháng 3-2011, tại hậu trường một buổi hòa nhạc bán hết vé tại TD Garden, Boston trong chuyến lưu diễn Monster Ball thành công rực rỡ của Lady Gaga, người quản lý Troy Carter của cô đã chia sẻ: "Khi Interscope tổ chức lễ kỷ niệm 20 năm thành lập vào năm ngoái, Gaga được giới thiệu là một trong những ngôi sao hàng đầu của công ty trong hai thập kỷ qua... Thật kinh ngạc khi chúng tôi đã tiến xa đến vậy chỉ trong một khoảng thời gian ngắn". Và điều anh nói hoàn toàn có lý: sau khi nổi lên trên thị trường âm nhạc vào năm 2008 - lưu diễn cùng New Kids On The Block, một ban nhạc nam đã qua thời hoàng kim - Lady Gaga thành công lớn vào mùa thu năm 2009. Chỉ sau hai năm ngắn ngủi, cô đã trở thành một trong những tên tuổi lớn nhất trong làng giải trí. Trên suốt hành trình đó, cô giành nhiều giải Grammy và MTV Video Music, được công nhận trong cả vai trò ca sĩ và người sáng tác. Vị thế ngôi sao ca nhạc của Lady Gaga tăng lên cùng với danh tiếng của cô trong giới thời trang, nhờ sự xuất hiện đáng nhớ của cô

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong "bộ váy bằng thịt" tại VMAs 2010 và một năm sau đó, cô lại xuất hiện trên thảm đỏ trong một chiếc tàu hình quả trứng được nâng bởi các vũ công mặc đồ latex. Năm 2011, tạp chí *Forbes* xếp hạng Lady Gaga vị trí thứ nhất trong danh sách 100 người nổi tiếng, đứng trên Oprah Winfrey.

Làm việc đằng sau hậu trường, Carter, người quản lý 38 tuổi cũng đã nhìn thấy vận may của mình. Anh được nhà sản xuất hàng đầu Vincent Herbert giới thiệu cho Gaga một vài tuần sau khi Herbert ký hợp đồng với Lady Gaga cho hãng Streamline Records của mình, một công ty con của hãng thu âm Universal Music Group (cũng sở hữu thương hiệu hàng đầu Interscope). Herbert, người đã mô tả Carter là "đứa trẻ đến từ Philly với trái tim nhân hậu và giấc mơ được chứng minh bản thân", nhớ lại: "Tôi muốn một người có chung tầm nhìn với tôi về Lady Gaga, và Troy hiểu điều đó. Chúng tôi là bạn thân 15 năm nay, và tôi biết anh ấy sẽ đánh giá cao cơ hội này".

Mặc dù nhìn anh quá trẻ cho một sự nghiệp trong ngành giải trí kéo dài hai thập kỷ, Carter đã bắt đầu từ những năm 1990 với công việc bê vác những thùng đĩa ghi âm cho Jeffrey Allen Townes và Will Smith, sau này được biết đến là bộ đôi DJ Jazzy Jeff & The Fresh Prince. Là trung tâm cho tất cả các hoạt động liên quan đến Lady Gaga (Carter nói về công việc quản lý của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

anh: "Tôi coi mình như một trung tâm kiểm soát không lưu - chỉ là không có nhà ga hành khách"), bản thân anh cũng trở nên nổi tiếng trong thế giới giải trí. Đến giờ, sau một loạt các khoản đầu tư và dự án mới ở Thung lũng Silicon, anh cũng là ngôi sao đang lên trong giới công nghệ. Carter giải thích: "Là người quản lý các tài năng, mỗi tuần tôi đều đối mặt với nguy cơ mất việc. Lady Gaga tin tưởng các quyết định của tôi. Chúng tôi phá vỡ mọi ranh giới, nghĩa là chúng tôi luôn làm điều khác biệt khi có cơ hội - chúng tôi không làm lại những gì từng phát huy hiệu quả, hoặc những gì từng mang lại thành công cho người khác. Nhưng nếu có điều gì không suôn sẻ, thì đó là trách nhiệm của tôi".

Thành công của Gaga có thể là nhanh chóng, nhưng con đường nghệ thuật của cô đã trưởng thành trong một thời gian dài. Sinh năm 1986 ở thành phố New York, Gaga, tên thạt là Stefani Joanne Angelina Germanotta, chơi piano từ năm 4 tuổi, sáng tác bản ballad piano đầu tiên năm 13 tuổi, và một năm sau đó bắt đầu biểu diễn tại các địa điểm xung quanh New York. Khi theo học tại Covenant of the Sacred Heart, một trường nữ sinh công giáo ở Manhattan, cô đảm nhiệm xuất sắc những vai chính trong một số vở nhạc kịch của trường. Năm 2003, cô là một trong 20 sinh viên được nhập học sớm của trường Tisch School of the Arts uy tín của Đại học New York (NYU), từ đó cô tiếp tục phát triển sự nghiệp ca

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hát, chơi đàn và sáng tác. Sau một năm rưỡi, cô nghỉ học tại Đại học New York để tập trung toàn bộ cho âm nhạc - nhưng vẫn giao hẹn với bố mình rằng cô sẽ quay lại trường nếu sự nghiệp âm nhạc của mình thất bại: một lựa chọn an toàn, thông minh nhưng rõ ràng sau này được chứng minh là không cần thiết.

Một ngày sau khi nghe bản ghi âm của Gaga, Herbert đưa cô đến Los Angeles. Herbert nói: "Tôi biết cô ấy là một ngôi sao. Đơn giản là như vậy". Với Carter, cô gái có thể bán được hàng chục triệu bản của các ca khúc như *Just Dance, Poker Face, Bad Romance* trong hai album đầu tiên, *The Fame* và *The Fame Monster*, thực sự là "một nghệ sĩ trình diễn bẩm sinh". Với lịch trình lưu diễn kéo dài hàng tháng trời, cô có 7-8 buổi diễn một tuần, đôi khi ba buổi một đêm ở các câu lạc bộ khác nhau trên khắp nước Mỹ và Canada - Gaga tạo dựng được một lượng lớn fan hâm mộ. Carter nhận xét: "Đây không phải điều mà các nghệ sĩ nhạc pop thường làm, nhưng chúng tôi muốn tạo dựng lượng fan hâm mộ từ những bước đầu tiên... Một khi khán giả cảm thấy họ sở hữu điều gì đó, họ sẽ chủ động hỗ trợ bạn".

Gaga dựa nhiều vào Facebook, Twitter và YouTube để tiếp tục lan truyền và tăng cường kết nối với fan hâm mộ - hay "những quái vật nhỏ" như cách cô thường gọi. Cô cực kỳ giỏi trong việc này: năm 2011, Gaga là người nổi tiếng nhất trên Facebook và là người được theo dõi nhiều nhất trên Twitter.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng khi Gaga chuẩn bị phát hành album thứ ba, *Born This Way*, Carter và nhóm của ông quyết định hạn chế dựa vào phương pháp thúc đẩy doanh số bằng marketing du kích. Thay vào đó, ý tưởng ở đây là một nỗ lực marketing rộng rãi - "giống với việc ra mắt một bộ phim bom tấn mùa hè như *Avatar*" theo giải thích của Phó chủ tịch Interscope, Steve Berman. Herbert nói thêm: "Chúng tôi có thể làm điều đó vì bây giờ cô ấy đã là một phần của nền văn hóa và có một nền tảng rất lớn". Nhưng chiến lược này sẽ làm tiêu tốn đáng kể các nguồn lực, Carter thừa nhận: "Với một nghệ sĩ ở đẳng cấp của Gaga, phát huy hết tiềm năng đòi hỏi quy mô rất lớn". Ông biết rằng, kế hoạch ra mắt mà ông dự định sẽ không thể dừng lại ở các kênh phân phối truyền thống, đồng thời thách thức các giới hạn của một hãng thu âm, ngay cả hãng lớn như Universal.

Bây giờ, khi Carter đi từ hành lang của TD Garden ra đến nhà thi đấu - mà như ông nói là "nơi tuyệt vời nhất cho những buổi hòa nhạc" - ông tự hỏi liệu một kế hoạch ra mắt tốn kém tương đương một bộ phim "bom tấn" có phải cách thức phù hợp để khai thác mức độ nổi tiếng của Gaga hay không. Hay một cách tiếp cận vừa phải hơn - như Carter đã sử dụng rất thành công cho những album đầu tiên - là cách tốt nhất để tiến hành?

Không chỉ các doanh nghiệp giải trí đầu tư mạo hiểm vào việc phát triển một số ít sản phẩm, họ thường mạo

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hiểm hơn nữa bằng cách đầu tư rất nhiều tiền cho hoạt động phân phối và quảng bá những sản phẩm này càng rộng rãi càng tốt, tất cả cho một sự kiện ra mắt quy mô nhất có thể. Và các công ty thường thiết lập ngân sách marketing ở mức cao từ trước khi họ có thể biết các sản phẩm đó sẽ được đón nhận trên thị trường ra sao. Vì sao lại như vậy? Vì sao nhóm của Lady Gaga muốn từ bỏ kế hoạch ra mắt theo chiến lược truyền miệng mà đã từng phát huy hiệu quả rất tốt trong quá khứ? Với khả năng album mới của Gaga sẽ đắt hàng như tôm tươi, lẽ nào các giám đốc của hãng thu âm lại không muốn tiết kiệm các chi phí marketing không cần thiết?

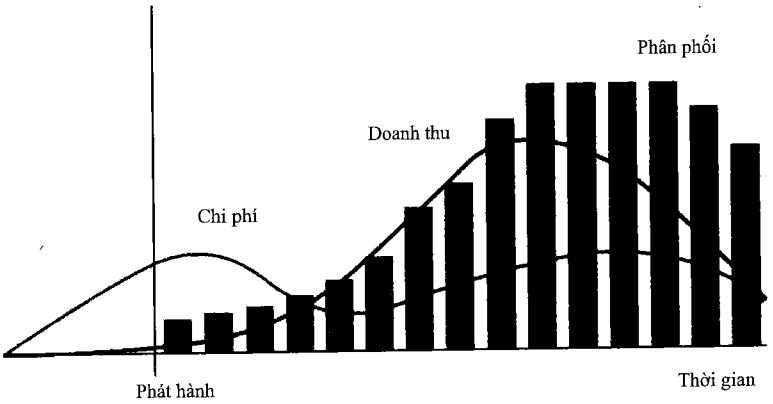
Thật khó tranh luận với một người thành công như Gaga - khi tôi nói chuyện với Berman, ông nhận xét "cô ấy có thể là giám đốc marketing cho một tập đoàn lớn, vì cô hiểu về thương hiệu và tầm quan trọng của việc tin tưởng vào thương hiệu đó". Thật vậy, tất cả các bằng chứng đều chỉ ra cách thức phát hành *Born This Way* của nhóm Gaga là kế hoạch thông minh nhất. Để hiểu được tại sao, cần phải xem xét kỹ hơn những ưu điểm và nhược điểm của các phương pháp khác nhau đối với kế hoạch ra mắt của các sản phẩm giải trí - và cụ thể hơn là cách thức mà các nhà sản xuất truyền thông quyết định phân bổ ngân sách marketing của họ theo thời gian.

Trên thực tế, hầu hết các album, bộ phim, chương trình truyền hình, video game và sách - và phần lớn các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng hóa không phải do các công ty giải trí sản xuất - được ra mắt trên cơ sở chiến lược phát hành "giới hạn" hoặc "du kích", như minh họa trong biểu đồ. Ý tưởng cơ bản của cách tiếp cận này là dần dần tìm ra mức độ chi tiêu marketing thích hợp nhất, với mục tiêu đạt được hiệu quả cao nhất với các nguồn lực sẵn có.

Chiến lược phát hành giới hạn



Chiến lược này phát huy hiệu quả như thế nào? Khi sản phẩm được giới thiệu thông qua chiến lược phát hành hạn chế, mức độ phân phối và quảng cáo ban đầu là tương đối thấp. Ví dụ, trong ngành phim ảnh, điều này có thể nghĩa là bộ phim chỉ ra mắt ở một vài rạp tại các thành phố lớn và được hỗ trợ quảng cáo in ấn và trực tuyến trong các khu vực đó. Mục tiêu chính của những nỗ lực này không phải thu hút số đông khán giả

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mà là đối tượng phù hợp cho sản phẩm, với hy vọng những khách hàng ban đầu này sẽ lan truyền thông tin tích cực và giúp thu hút những khán giả mới. Chỉ khi sản phẩm thành công - hoặc cho thấy một số dấu hiệu về khả năng thành công - nhà sản xuất mới tăng dần phạm vi hoặc mức độ phân phối và hỗ trợ thêm chi phí quảng cáo. Nhận được phản ứng tích cực từ thị trường là rất quan trọng: nếu sản phẩm không thể gây ấn tượng, nhà sản xuất sẽ ngừng đầu tư và các ấn phẩm sẽ được loại khỏi kệ (hoặc phim bị loại khỏi rạp chiếu). Nguyên tắc ở đây là chỉ đầu tư chi phí marketing lớn cho những sản phẩm xứng đáng - những tác phẩm thực sự có cơ hội thành công trên thị trường.

Một số sản phẩm giải trí thành công nhất ngày nay được ra mắt với chiến lược phát hành hạn chế. *My Big Fat Greek Wedding* là một ví dụ điển hình: bộ phim ban đầu chỉ xuất hiện tại 100 rạp vào tháng 4-2002, quảng bá thông qua chiến dịch truyền miệng nhắm vào cộng đồng người Hy Lạp tại Mỹ. Khi bộ phim bắt đầu được yêu thích, các giám đốc của bộ phim dần mở rộng phân phối và quảng cáo hướng tới đối tượng khán giả rộng hơn. Chỉ đến tháng 8 năm đó, bộ phim mới được chiếu tại 1.000 rạp - vẫn là con số thấp với những bộ phim Hollywood thường chiếu cùng một lúc tại 3.000-4.000 rạp - và thu về hơn 10 triệu đôla một tuần. Bộ phim vẫn ra rạp cho đến tháng 4-2003, gần một năm sau tuần đầu công chiếu, và cuối cùng đạt được 240 triệu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đôla doanh thu trong nước. Một kết quả không tồi cho một bộ phim với chi phí sản xuất chỉ có 5 triệu đôla.

Những bản thu âm đầu tiên của Lady Gaga cũng được phát hành theo cách này. Đĩa đơn đầu tiên, *Just Dance*, ca khúc nhạc pop theo phong cách glam đồng sáng tác với nghệ sĩ R&B Akon và nhà sản xuất RedOne, kết hợp với nghệ sĩ mới nổi Colby O'Donis, được phát hành vào tháng 4-2008. Tuy nhiên việc thu hút khán giả cũng tương đối khó khăn - Carter nhớ lại: "Chúng tôi không thể phát bài hát trên đài phát thanh nhạc pop. Các đài phát thanh chính thống nói rằng bài hát quá giống nhạc dance". Bobby Campbell, giám đốc marketing của công ty quản lý Atom Factory của Carter, chia sẻ: "Nhạc dance hoàn toàn không thể phát sóng trên bảng xếp hạng Top 40. Các đài phát thanh luôn từ chối thể loại nhạc này". Để khắc phục vấn đề, Carter áp dụng kế hoạch phát hành từ ý tưởng ra mắt của các nghệ sĩ nhạc rap thành công, với lịch trình biểu diễn dày đặc nhắm vào các cộng đồng dường như đặc biệt đón nhận âm nhạc của Gaga.

Campbell giải thích: "Cộng đồng người đồng tính dường như gần gũi và đồng cảm với cô ấy. Vì vậy, các câu lạc bộ đồng tính là nơi phù hợp để bắt đầu. Chúng tôi tạo điều kiện cho họ tiếp cận với cô ấy. Vấn đề là tìm kiếm các cộng đồng khác nhau: cộng đồng đồng tính, cộng đồng nhạc dance, cộng đồng hay đến câu lạc bộ, cộng đồng thời trang, cộng đồng nghệ thuật, sau đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phát triển những cộng đồng đó thành nhóm fan hâm mộ của Gaga. Vì vậy, sau này khi Interscope tiến vào thị trường phát thanh, chúng tôi đã có lực lượng fan hâm mộ đông đảo và ổn định, những người đã đồng hành cùng cô ấy trong nhiều tháng và cảm thấy họ cũng đóng góp phần nào cho thành công của cô ấy".

Hầu hết các nhà sản xuất nội dung lựa chọn chiến lược phát hành hạn chế vì họ thiếu ngân sách cần thiết cho kế hoạch ra mắt rộng rãi hơn. Phân phối rộng rãi một sản phẩm thường rất tốn kém, một phần do các yêu cầu từ phía nhà bán lẻ. Ví dụ, trong ngành phim ảnh, các rạp chiếu phim thường đòi hỏi nhà sản xuất hoặc nhà phân phối về một khoản chi phí marketing nhất định trước khi đồng ý chiếu một bộ phim; những quy định này thường xuyên có trong hợp đồng giữa hai bên. Trong ngành xuất bản, cuốn sách bán chạy *Fifty Shades of Grey* được E.L. James, bà mẹ hai con người Anh, viết trong thời gian rảnh rỗi, ra mắt lần đầu tương đối khiêm tốn: do thiếu sự hỗ trợ của nhà xuất bản, James xuất bản tập 1 theo hình thức sách điện tử và sách bìa mềm in theo yêu cầu vào tháng 5-2011. Cô lựa chọn phát hành cuốn sách với Writers' Coffee Shop, một công ty nhỏ ở Ôxtrâylia và xuất bản thêm hai cuốn tiểu thuyết với cùng phương pháp đó trong sáu tháng tiếp theo. Những cuốn sách bắt đầu được yêu thích trên các blog và mạng xã hội, điều này đã thôi thúc một giám đốc của nhà xuất bản lớn Random House quyết định ký

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hợp đồng với James vào đầu năm 2012 và triển khai phân phối và marketing mạnh mẽ hơn cho bộ ba tác phẩm này.

Khả năng kiểm soát đối tượng khán giả nào sẽ trở thành người tiếp cận ban đầu của sản phẩm là một lợi thế quan trọng khác của chiến lược phát hành hạn chế. Không phải ngẫu nhiên mà các bộ phim trí thức thường được phát hành tại các khu phố thượng lưu ở thành phố New York và Los Angeles trước khi được ra mắt ở các thành phố khác. Các nhà sản xuất và nhà phân phối biết rằng đây là đối tượng khán giả dễ dàng đón nhận thể loại phim đó và dựa vào thông tin lan truyền tích cực từ các khán giả này, sau đó mới tràn qua các thị trường khác và giúp thúc đẩy doanh số lên một tầm cao hơn. Jimmy Iovine, chủ tịch của Interscope, trình bày về phương pháp khai thác lợi nhuận từ "tiếng vang": ý tưởng ở đây là nếu một sản phẩm giải trí thu hút được khán giả ở một thị trường nhất định, thì thị trường đó, với cách thức hỗ trợ thích hợp, có thể trở thành bệ phóng cho chiến dịch ra mắt rộng rãi hơn. Ví dụ, với album đầu tay của Gaga, Iovine và các đồng nghiệp nghĩ rằng các điều kiện ban đầu ở Canađa và Ôxtrâylia là hứa hẹn nhất, vì vậy họ ra mắt album ở đó đầu tiên - chứ không phải ở Mỹ.

Về bản chất, mạng xã hội và các trang web chia sẻ video đặc biệt phù hợp cho việc lan truyền tin tức mới

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

về một sản phẩm hay một nghệ sĩ; thật vậy, các trang web này bây giờ đóng một vai trò quan trọng cho nhiều chiến lược phát hành du kích. Điều này chắc chắn đúng với Gaga. Carter nói: "Khi những người khác coi phân phối kỹ thuật số là nguồn gốc gây tổn thất doanh số, chúng tôi lại coi đó là cơ hội. The Beatles, Michael Jackson và Madonna không có Facebook hay Twitter. Chúng tôi muốn tận dụng những công cụ mới này". Gaga bắt đầu sử dụng cả hai trang web từ tháng 3-2008, ngay trước khi phát hành *Just Dance*. Carter và nhóm của ông đã sắp xếp cho 50 blogger âm nhạc nổi tiếng phỏng vấn Gaga trong sáu tháng sau khi *Just Dance* ra mắt; trong thời gian đó, những bài phỏng vấn này đã đạt hơn 10 triệu lượt xem.

Sử dụng một chiến thuật mới mẻ hơn, nhóm của Gaga cũng sản xuất một loạt video dài hai phút với tên gọi *Transmission: Gaga-Vision* trên kênh YouTube chính thức của Gaga. Campbell nhớ lại: "Có những fan hâm mộ phát hiện ra cô ngay từ tháng 4, còn những người khác cũng gia nhập sau đó vài tháng. Vì cô ấy là một nghệ sĩ có ngoại hình ấn tượng như vậy, chúng tôi cảm thấy chúng tôi luôn phải giữ được ngoại hình mới mẻ ngay cả khi không phát hành đĩa đơn. Vì vậy, chúng tôi cho ra một loạt phim theo chân cô ấy và tiết lộ cảnh hậu trường. Chúng không được sản xuất quá chuyên nghiệp và chủ yếu được quay bằng flip-cam - ý tưởng ở đây là tạo ra cảm giác gần gũi như thể bạn đang ở đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cùng cô ấy". Nhóm kỹ thuật số của Atom Factory nỗ lực cung cấp rộng rãi nhất có thể các nội dung của Gaga từ Twitter tới các video ca nhạc, và bảo đảm các phương tiện truyền thông khác cũng sẽ đưa tin.

Như với hầu hết các chiến lược phát hành hạn chế, thành công cũng đến một cách chậm rãi. *Just Dance* lọt vào các bảng xếp hạng lớn cho nhạc dance và các câu lạc bộ chỉ hai tháng sau khi phát hành; hai tháng tiếp theo bài hát lọt vào bảng xếp hạng Billboard Hot 100, bảng xếp hạng đĩa đơn lớn nhất Bắc Mỹ. Bài hát mất thêm 5 tháng để leo lên vị trí số 1 vào tháng 01-2009. Cuộc hành trình chín tháng lên vị trí cao nhất của *Just Dance* là hành trình dài thứ hai trong lịch sử Billboard. Cùng thời điểm đó, *Poker Face*, đĩa đơn thứ hai của album với chiến lược marketing tương tự, cũng leo lên các bảng xếp hạng ngay phía sau.

Tuy nhiên, bất chấp mọi lợi thế của chiến lược phát hành hạn chế, hầu hết các khoản đầu tư bom tấn trong làng giải trí đều sử dụng chiến lược phát hành "rộng rãi" hoặc "chính thống". Theo biểu đồ dưới đây, phát hành rộng rãi không nhắm đến tính hiệu quả, mà thay vào đó, mục tiêu ở đây là ngay lập tức gây chú ý với một lượng lớn khán giả.

Đối với các sản phẩm ra mắt theo cách này, mức độ phân phối bắt đầu ở mức cao, trong khi hầu hết các hoạt động quảng bá tập trung vào thời điểm phát

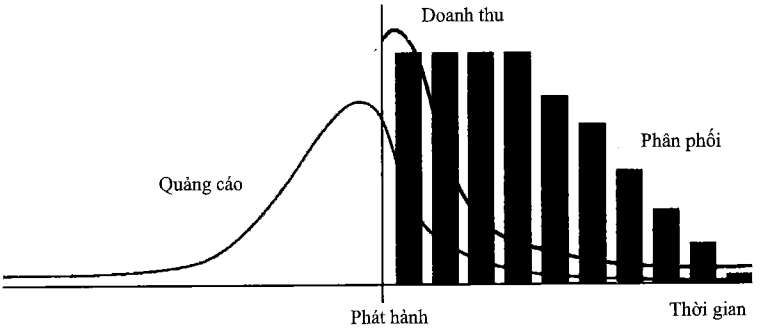
THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hành - hay chính xác hơn là trong khoảng thời gian ngắn trước khi phát hành. Kết quả là, doanh số thường đạt đỉnh ngay sau khi ra mắt và sau đó giảm dần một cách nhanh chóng. Đợt mở màn thành công được xem là đặc biệt quan trọng: việc không sớm đạt được doanh số đủ cao thường mang đến thất bại cho một bộ phim mới được ra mắt rộng rãi, một bản ghi âm mới hay bất kỳ loại sản phẩm giải trí nào.

Phim sự kiện của Hollywood có lẽ là ví dụ điển hình nhất cho các sản phẩm ra mắt theo cách này. Các hãng phim lớn có đủ quy mô cần thiết để thực hiện những khoản đầu tư lớn cho quảng cáo và marketing ngay từ thời điểm chưa có doanh số. Họ bắt đầu quảng bá một bộ phim nhiều tháng - và nếu tính cả các trailer ngắn thì đôi khi là nhiều năm - trước tuần đầu công chiếu. Chi phí sẽ tăng vọt vào thời điểm 6-8 tuần trước khi phát hành: một hãng phim sẽ dành khoảng 2/3 ngân sách marketing cho quảng cáo truyền hình trong hai tuần trước khi công chiếu phim. Và vì một số bộ phim lớn nhất của Hollywood được công chiếu tại ít nhất 4.000 rạp trên khắp cả nước, tuần phát hành đầu tiên cũng thường là tuần có doanh thu lớn nhất. Ví dụ, năm 2011, 100 bộ phim hàng đầu, từ *Harry Potter and the Deathly Hallows: Part 2* tới *The Iron Lady*, thu về 30% trên tổng số 9 tỷ đôla doanh thu phòng vé trong nước chỉ trong tuần đầu tiên công chiếu.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chiến lược phát hành rộng rãi



Ngay khi Carter và nhóm của ông có cơ hội, họ đã lựa chọn chiến lược phát hành rộng rãi cho album của Lady Gaga. Phát hành vào tháng 5-2011, *Born This Way* được phân phối đến 20.000 địa điểm trên khắp nước Mỹ - không chỉ các nhà bán lẻ đĩa nhạc thông thường mà còn cả các chuỗi cửa hàng cà phê như Starbucks, các nhà bán lẻ thiết bị điện tử như RadioShack, các cửa hàng tạp hóa và nhà thuốc như CVS và Walgreens. Thời gian chuẩn bị dài giúp họ thực hiện điều này: năm 2010, khi biết rằng họ sẽ cần nhiều tháng mới có thể ra mắt với quy mô như vậy, Carter và các giám đốc của Interscope đã thuyết phục Gaga lùi lại ngày phát hành. Berman nói: "Thông thường thời gian chuẩn bị cần khoảng 3-4 tháng, nhưng chúng tôi đã công bố phát hành album trước 7 tháng. Chúng tôi muốn mạo hiểm". Ban đầu Gaga không mấy hào hứng với kế hoạch này, Carter nhớ lại: "Tôi vẫn còn nhớ cô ấy khóc hết nước mắt vì phải chờ đợi lâu như vậy".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vì sao phải khiến Gaga đau khổ như thế? Vì sao Carter và phần lớn các giám đốc và người quản lý trong ngành giải trí, khi có cơ hội, lại thích ra mắt hoành tráng bằng cách đầu tư lớn cho quảng cáo và phân phối, thay vì tăng dần chi phí marketing? Lý do rất đơn giản: nếu mọi yếu tố khác là tương đương, khả năng thành công trên thị trường của chiến lược phát hành rộng rãi sẽ cao hơn cách tiếp cận phát hành hạn chế. Trên thực tế, điều này phản ánh bản chất của các sản phẩm giải trí và một số đặc điểm chung khuyến khích những nhà sản xuất truyền thông lớn ưu tiên chiến lược đầu tư bom tấn.

Về cơ bản, vì người ta thường thích những sản phẩm thành công - vì họ muốn tiêu dùng những sản phẩm giải trí mà người khác cũng lựa chọn - một cách mở màn ấn tượng thường là yếu tố quan trọng khi ra mắt. Đối với các sản phẩm truyền thông, thành công bước đầu sẽ nuôi dưỡng thành công tiếp theo, trong khi nếu không sớm có được thành công thì thường nghĩa là không có cơ hội thành công nào. Alan Horn biết quá rõ điều này trong ngành phim ảnh. Ông giải thích: "Chúng tôi luôn biết được kết quả chỉ trong tuần đầu tiên ra mắt. Với một bộ phim phát hành vào Thứ sáu, ngay đêm hôm đó, tôi có thể nhận được cuộc gọi lúc 11:00 với nội dung là "Kết thúc rồi". Và khi tôi vừa hỏi "Kết thúc rồi nghĩa là..." thì họ đã nói "Không, không, kết thúc rồi!". Với một số phim sự kiện của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chúng tôi, họ sẽ nói "Chúng ta xong rồi. Chúng ta vừa mất 100 triệu đôla"". Khi bộ phim *John Carter* với ngân sách 250 triệu đôla của Disney chỉ có doanh thu đáng thất vọng là 30 triệu đôla trong tuần đầu tiên, các tạp chí chuyên ngành đã gọi đây là một "thảm họa" - chỉ sau hai ngày công chiếu - và bộ phim không còn khán giả. Chỉ sau một tuần, Disney đã công bố thua lỗ 200 triệu đôla.

Trong ngành phim ảnh, với việc công bố doanh thu từng tuần, bộ phim thành công của mỗi tuần luôn được quảng bá miễn phí. Doanh thu trong tuần đầu công chiếu là một tín hiệu chất lượng cho các khán giả tiếp theo; và phần lớn người tiêu dùng (và đặc biệt là phóng viên) ít chú ý đến chi tiết, chẳng hạn như tổng doanh thu đó cần đến bao nhiêu rạp chiếu, hay chi phí quảng cáo là bao nhiêu. Ngược lại, vì bất kỳ lý do gì, những bộ phim không có kết quả tốt trong tuần đầu sẽ ngay lập tức bị coi là "thất bại". Chúng sẽ nhanh chóng bị gạt sang các rạp nhỏ hơn hoặc biến mất hoàn toàn, nhường chỗ cho các bộ phim mới với hy vọng sẽ thu hút sự chú ý của mọi người ngay từ đầu.

Nhưng ngay cả trong những lĩnh vực mà doanh số khó nắm bắt hơn, chúng ta vẫn thấy mô hình tương tự. Trong ngành xuất bản, nếu các tác phẩm mới không được yêu thích, chúng thường bị dỡ khỏi kệ chỉ sau vài tuần. Các chiến dịch marketing rộng rãi và các tác giả danh tiếng có thể giúp cuốn sách có được vị trí thuận lợi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhất tại các hiệu sách trên khắp đất nước, nhưng chúng cũng phải chịu số phận tương tự nếu không có kết quả mở màn tốt. Trên sân khấu Broadway, những vở kịch không được ưa thích, dù cho chi phí sản xuất lên đến hàng triệu đôla, thường được thay thế chỉ sau vài tuần với doanh số bán vé thất vọng. Ngay cả Lady Gaga, dù đã thành công như vậy, cũng phải vất vả khi phát hành bài hát thứ ba trong album *Born This Way* vì bài hát thứ hai, *Judas*, không được đón nhận trên thị trường.

Ảnh hưởng xã hội cũng là một động lực mạnh mẽ trong thị trường văn hóa đại chúng. Vì chúng ta sống trong xã hội, nên mọi người có xu hướng muốn nghe loại âm nhạc mà người khác cũng nghe, đọc những cuốn sách và xem những bộ phim giống nhau. Nói đơn giản, chúng ta liên tục thể hiện sở thích với những sản phẩm đại chúng. Các nhà kinh tế học đã chỉ ra xu hướng đó có thể tạo ra lợi thế cho những sản phẩm thành công ngay từ đầu - ngay cả khi khác biệt giữa những sản phẩm thành công nhất và nhóm sản phẩm kế tiếp là không đáng kể. Nếu một sản phẩm chiến thắng đối thủ và chiếm vị trí số 1 trong tuần đầu, thành công đó có thể trở thành chủ đề bàn tán trong giờ nghỉ và cuối cùng sẽ tạo ra khác biệt rất lớn cho sản phẩm trong thời gian tồn tại trên thị trường.

Do những động lực này, thậm chí các sản phẩm không có khác biệt rõ rệt về chất lượng có thể nhận được kết quả rất khác nhau trên thị trường - may mắn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có thể dẫn đến bước đột phá sớm. Nhà xã hội học Duncan Watts đã chứng minh luận điểm này một cách thuyết phục. Bằng cách thực hiện các thí nghiệm sử dụng một thị trường nhân tạo cho các bài hát, ông và các đồng nghiệp nhận thấy ảnh hưởng xã hội đóng vai trò to lớn trong việc quyết định thị phần của các bài hát thành công, không kém gì những khác biệt về chất lượng. Thí nghiệm được thiết kế để đo lường các mức độ khác nhau của ảnh hưởng xã hội: ví dụ, một số người được biết có bao nhiêu người tham gia trước đó đã tải xuống một bài hát cụ thể trong khi những người khác thì không, và một số người được thấy danh sách các bài hát xếp hạng theo mức độ phổ biến trong khi những người khác được cung cấp một danh sách ngẫu nhiên. Trong một nghiên cứu, Watts và các đồng nghiệp còn cung cấp các thông tin sai lệch - họ đảo ngược hoàn toàn bảng xếp hạng về lượt tải xuống của những người nghe trước đó. Nghiên cứu cho thấy: mặc dù những bài hát "hay nhất" thường không có kết quả quá thấp và những bài hát "dở nhất" không có kết quả quá cao (ngay cả khi bảng xếp hạng bị đảo ngược, những bài hát hay nhất cuối cùng vẫn trở lại vị trí dẫn đầu), nhưng một kịch bản khác luôn có thể xảy ra.

Watts và các đồng nghiệp còn tiết lộ: thành công cuối cùng của một sản phẩm giải trí phụ thuộc rất nhiều vào quyết định của một vài cá nhân tiếp cận đầu tiên. Nếu những người tiêu dùng tiếp theo quyết định

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mức độ phổ biến của một sản phẩm, họ sẽ khuếch đại lựa chọn của những người tiêu dùng đầu tiên. Watts gọi kết quả này là "quá trình tích lũy lợi thế", từ đó giải thích cho tính chất khó dự đoán của nhu cầu đối với sản phẩm văn hóa đại chúng. Watts lập luận: những bài hát, bộ phim, cuốn sách và nghệ sĩ thành công không nhất thiết phải "hay hơn"; ngược lại, sở thích của mọi người phụ thuộc vào việc họ nghĩ những người khác thích gì, và những gì mà thị trường "muốn" ở bất cứ thời điểm nào lại phụ thuộc vào chính lịch sử của thị trường.

Đối mặt với xu hướng này, các giám đốc sẽ làm mọi thứ có thể nhằm chiếm thế thượng phong trong cuộc chiến với các đối thủ của họ ngay từ thời điểm ra mắt - nghĩa là lựa chọn chiến lược phát hành rộng rãi. Đạt được quy mô ngay từ thời điểm giới thiệu là rất quan trọng. Ví dụ, trong trường hợp của *Born This Way*, sẽ là rất mạo hiểm nếu chỉ chủ yếu dựa vào thông tin truyền miệng: việc không thể thu hút những khán giả đầu tiên sẽ gây cản trở nghiêm trọng cho kế hoạch ra mắt của album. Đặc biệt với một nghệ sĩ nổi tiếng như Lady Gaga, nỗ lực quảng bá với đối tượng khán giả rộng rãi trước khi phát hành sản phẩm mới trên thực tế là phương pháp an toàn nhất. Berman của Interscope chia sẻ: "Chúng tôi chọn chiến lược ra mắt rộng rãi vì chúng tôi có thể". "Không để sót viên đá nào" là khẩu hiệu của Carter trước chiến dịch *Born This Way*, hay nói cách khác là tận dụng mọi cơ hội để tiến hành ra mắt hoành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tráng nhất. Tương tự, không một giám đốc hãng phim nào sẽ ra mắt bộ phim với ngân sách 200 triệu đôla tại một số ít rạp với hy vọng thông tin truyền miệng sẽ mang bộ phim đến với đối tượng khán giả rộng rãi hơn. Các giám đốc thông minh sẽ nỗ lực gây tiếng vang và mở màn hoành tráng, nhằm tránh cho sản phẩm của họ thất bại trong cuộc chiến giành giật những khán giả đầu tiên.

Sở thích sử dụng chiến lược đẩy bao gồm phân phối rộng rãi và cường độ quảng cáo cao liên quan đến đặc tính thứ hai của sản phẩm giải trí: tính chất dựa trên trải nghiệm. Điều này không có nghĩa là người tiêu dùng sẽ vô thức lựa chọn bất cứ thứ gì chỉ vì họ không thể đánh giá chính xác chất lượng sản phẩm trước khi tiêu dùng, nhưng phân phối và marketing rộng rãi có thể tạo nên khác biệt đáng kể. Horn chia sẻ: "Trong ngành này, chúng tôi thường nói "bạn có thể mua được đợt công chiếu cuối tuần". Bạn có thể chi mạnh tay đến mức khán giả sẽ phải đến rạp. Điều này sẽ gây thất vọng cho bạn và cho họ, nhưng bạn có thể thuyết phục được họ mua vé".

Trong ngành phim ảnh, nhiều nghiên cứu cho thấy dự báo chính xác nhất cho doanh thu của một bộ phim là số lượng rạp chiếu. Các mô hình thống kê phức tạp (một số mô hình do tôi phát triển trong khi nghiên cứu) được thiết kế để tìm hiểu những hiệu ứng đan xen của các yếu tố như thể loại, ngôi sao, mùa vụ, cạnh tranh và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quảng cáo đều chứng minh rằng, gia tăng mức độ phân phối là cách thức thúc đẩy doanh số hiệu quả nhất, nếu mọi yếu tố khác là tương đương. Chi phí quảng cáo cao hơn cũng mang lại hiệu quả: quảng cáo không chỉ trực tiếp thúc đẩy doanh số bằng cách kích thích khán giả mua vé, mà còn gián tiếp thúc đẩy doanh số bằng cách trấn an các chủ rạp về việc sử dụng nhiều phòng chiếu cho một bộ phim là điều đáng làm. Trong ngành âm nhạc, đài phát thanh - kênh quảng bá chủ đạo cho các bài hát mới - tiếp tục là một dự báo quan trọng về doanh số. Và trong ngành xuất bản, phân phối sách theo số lượng lớn vẫn là một chiến thuật kinh điển.

Thực tế là các sản phẩm giải trí là hàng hóa trải nghiệm cũng giải thích vai trò quan trọng của các nhà phê bình. Các khách hàng tiềm năng thường đánh giá cao ý kiến của những người đã đọc, đã nghe, đã xem hoặc đã tương tác với sản phẩm. Vì những đánh giá về chất lượng sản phẩm chắc chắn là chủ quan, nên mọi người có xu hướng tin tưởng các chuyên gia. Nhưng thị hiếu của những người tiêu dùng thường xuyên cũng quan trọng, do đó Facebook, Twitter và các công cụ chia sẻ trực tuyến khác, dù chủ yếu gắn liền với phát hành du kích, vẫn phù hợp cho chiến lược phát hành rộng rãi. Vì mạng xã hội có thể ngay lập tức lan truyền thông tin và ý kiến về các sản phẩm mới trên phạm vi toàn cầu, và vì các giám đốc trong ngành giải trí thường quan tâm đến lợi ích từ các phương tiện đó, cơ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chế chia sẻ trực tuyến có thể đẩy mạnh hơn nữa việc phát hành.

Đặc tính thứ ba của hàng hóa giải trí là nhìn chung chúng tương đối tốn kém khi sản xuất lần đầu nhưng khá rẻ khi sản xuất lại. Bản đầu tiên của một album ("âm bản") thường có chi phí sản xuất lên đến hàng trăm nghìn, thậm chí hàng triệu đôla. Nhưng khi hãng thu âm có bản sao đầu tiên trong tay, họ chỉ phải chi một phần nhỏ so với số tiền đó cho việc sản xuất bản sao và phân phối chúng - mỗi bản sao gửi đến các nhà bán lẻ chỉ tốn nhiều nhất vài đôla, thậm chí ít hơn nếu album được phân phối trực tuyến. Điều này không chỉ khiến các sản phẩm bom tấn mang lại lợi nhuận cực lớn (càng bán nhiều bản sao, chi phí sản xuất và phân phối trung bình càng thấp), các nhà sản xuất truyền thông cũng mong muốn thu hồi vốn càng sớm càng tốt. Vì dự án của họ đầu tư rất nhiều tiền, nên thời gian là yếu tố hết sức quan trọng.

Trong một số lĩnh vực giải trí, chiến lược phát hành rộng rãi cũng giúp các nhà sản xuất truyền thông dễ dàng lập kế hoạch khai thác nhiều nguồn doanh thu, từ đó các công ty có thể kiếm thêm lợi nhuận từ các sản phẩm thành công có chi phí cận biên thấp. Trong ngành phim ảnh, hợp đồng giữa các hãng phim và rạp chiếu phim thường dự kiến chiến lược phát hành rộng rãi. Doanh thu có thể được phân chia theo điều kiện thực tế, qua đó hãng phim nhận được phần trăm doanh thu cao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn (và rạp chiếu phim nhận được phần trăm thấp hơn) trong những tuần đầu công chiếu - vì vậy hãng phim càng có lý do đầu tư cho các đợt mở màn hoành tráng. Và những đợt ra mắt như vậy sẽ giúp bảo vệ các giám đốc khi khán giả thay đổi thị hiếu về thể loại, ngôi sao hay các đặc tính sản phẩm khác. Khao khát đối với các sản phẩm văn hóa đại chúng có thể phai mờ nhanh chóng - chủ yếu là các "xu hướng" hay "trào lưu". Nhưng một số sản phẩm giải trí lại đặc biệt nhanh lỗi thời hay mang tính thời điểm - như cuốn sách về một chính trị gia chạy đua bầu cử hoặc bài hát mới của một nghệ sĩ vừa giành giải Grammy. Với các sản phẩm như vậy, nếu có đủ các nguồn lực cần thiết, các giám đốc có kinh nghiệm trong ngành giải trí sẽ lựa chọn kế hoạch ra mắt hoành tráng hơn là chiến dịch hạn chế kéo dài trong nhiều tháng.

Tóm lại, giống như những khoản đầu tư bom tấn nhìn thoáng qua có vẻ mạo hiểm nhưng khi xem xét kỹ hơn thì thực tế có thể lại là lựa chọn an toàn hơn, phát hành những sản phẩm đó bằng cách nhấn mạnh vào đợt mở màn hoành tráng dường như chỉ gia tăng nguy cơ nhưng thường lại là cách tiếp cận thông minh nhất. Những đợt ra mắt đó không dành cho người yếu tim vì chúng đòi hỏi đầu tư ban đầu rất lớn. Với chiến lược phát hành rộng rãi, các giám đốc trong ngành giải trí thường phải đầu tư gấp đôi, nhưng khả năng đạt được thành công trên thị trường chính thống cũng cao hơn -

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

yếu tố quan trọng đối với lợi nhuận của các khoản đầu tư bom tấn.

Với Lady Gaga, việc chuẩn bị kỹ lưỡng cho màn ra mắt hoành tráng đã được đền đáp xứng đáng. Carter và nhóm của ông sử dụng chiến lược quảng bá kéo dài trước khi ra mắt *Born This Way* để tận dụng lợi thế của một loạt các sự kiện danh tiếng, gây chú ý mà siêu sao Gaga được mời tham gia vào đầu năm 2011, trong đó có giải thưởng Grammy, một buổi ghi hình *American Idol* và tập cuối mùa của Saturday Night Live. Trong khi đó, nhóm của Gaga hợp tác chặt chẽ với các nhà bán lẻ, các fan hâm mộ cuồng nhiệt, giới truyền thông và nhiều đối tác khác trong nỗ lực quảng bá cho album và bảo đảm sẵn sàng cung cấp cho các khách hàng tiềm năng.

Phát hành rộng rãi hơn tất cả các album khác trong năm 2011, *Born This Way* bán được 1,1 triệu bản trong tuần đầu tiên và trở thành album thứ 17 đạt mốc 1 triệu bản một tuần từ khi Nielsen SoundScan bắt đầu thống kê dữ liệu này vào năm 1991. Một số người cho rằng doanh số này phác họa một bức tranh không chính xác về độ nổi tiếng "thực sự" của album khi nhà bán lẻ trực tuyến Amazon đã bán khoảng 440.000 bản với giá chỉ 99 cent để quảng bá dịch vụ âm nhạc mới dựa trên công nghệ đám mây. Nhưng những nhà phê bình này quên mất thực tế là Amazon đã thanh toán giá bán buôn như các nhà bán lẻ khác và gánh toàn bộ phần chênh lệch - một dấu hiệu cho thấy vị thế ngôi sao của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lady Gaga và mức độ kỳ vọng dành cho album. Sau một năm phát hành, album bán được hơn 2 triệu bản; các bài hát trong album cũng bán được 18 triệu bản. Không ai có thể biết chắc doanh số có thấp hơn hay không nếu nhóm của Lady Gaga lựa chọn chiến lược phát hành chậm rãi hơn, nhưng thực tế là rõ ràng họ không hề muốn mạo hiểm với điều đó.

Tất nhiên, phần lớn các hàng hóa sáng tạo được phát hành trên quy mô nhỏ hơn nhiều so với album của Lady Gaga, tuy nhiên nhiều sản phẩm vẫn tạo ra khác biệt lớn trong thế giới văn hóa đại chúng. Một ví dụ điển hình là cách làm của một hãng thu âm nhỏ ở New York: Octone Records nằm trong số ít các công ty âm nhạc hoàn thiện kỹ thuật tạo ra các sản phẩm thành công với nguồn lực hạn chế - qua đó chứng minh giá trị của một mô hình mới kết hợp những thế mạnh của cả chiến lược phát hành rộng rãi và hạn chế.

Dù có niềm đam mê cháy bỏng với âm nhạc cần thiết cho công việc này, nhưng James Diener không hề giống một giám đốc hãng thu âm điển hình. Ông giao lưu với những nhân vật hàng đầu trong lĩnh vực đầu tư cổ phần tư nhân (private equity), đọc các bài viết trên *Harvard Business Review* để bắt kịp với tư duy quản lý mới nhất và không ngần ngại thử nghiệm mô hình mới để tạo ra sản phẩm thành công khi hợp tác cùng huyền thoại Clive Davis của ngành âm nhạc.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Diener khởi đầu sự nghiệp tại Columbia Records và leo lên vị trí phó chủ tịch của bộ phận marketing A&R (artists and repertoire - tìm kiếm và quản lý nghệ sĩ). Đến năm 2000, ông sáng lập Octone để thử nghiệm triết lý mới về cách thức ra mắt các sản phẩm âm nhạc. Năm 2007, sau khi Octone thành công với với hai ban nhạc đầu tiên - Maroon 5 với phong cách pop-rock và ban nhạc Flyleaf với phong cách alternative rock - mọi người trong ngành âm nhạc đều quan sát mỗi bước đi của hãng thu âm này. Ban đầu bị các hãng thu âm lớn từ chối, Maroon 5 có được thành công trên cả góc độ thương mại và chuyên môn khi album đầu tay *Songs About Jane* năm 2002 bán được 10 triệu bản trên toàn thế giới và đoạt giải Grammy danh giá cho "Nghệ sĩ mới xuất sắc nhất". Trong khi đó, album đầu tay của Flyleaf cũng đạt chứng nhận đĩa vàng khi bán được hơn 500.000 album và hướng tới mốc 1 triệu bản cho chứng nhận đĩa bạch kim.

Với Diener trong vai trò tổng giám đốc và chủ tịch, David Boxenbaum - khởi đầu sự nghiệp là nhà tư vấn chiến lược của PricewaterhouseCoopers với tấm bằng MBA (thạc sĩ quản trị kinh doanh) của Ivy League (nhóm 8 trường đại học hàng đầu của Mỹ) - trong vị trí giám đốc điều hành và Ben Berkman giữ chức phó chủ tịch và trưởng phòng quảng cáo, Octone tin tưởng rằng, sau mỗi quyết định ký hợp đồng với một nghệ sĩ, hãng thu âm phải nỗ lực hết sức để phát huy tối đa tiềm năng của nghệ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sĩ đó. Họ cho rằng hầu hết các hãng thu âm lớn thường thiếu kiên nhẫn, từ bỏ các nghệ sĩ quá sớm và không dành đủ nguồn lực và nỗ lực cho việc tạo dựng khán giả cho họ. Diener nói với tôi: "Khi còn làm việc tại Columbia, chúng tôi đã ký hợp đồng với nhiều nghệ sĩ nhưng họ không có được cơ hội tốt. Tôi muốn thay đổi điều đó".

Octone giới thiệu một mô hình sáng tạo kế thừa các cách thức tối ưu từ cả các hãng thu âm lớn và hãng thu âm độc lập. Ý tưởng của họ khá đơn giản. Octone sẽ chỉ tập trung cho một vài nghệ sĩ mỗi năm. Ban đầu, giống như hầu hết các hãng thu âm độc lập, công ty sẽ chủ yếu sử dụng chiến dịch marketing du kích để từng bước xây dựng lượng fan hâm mộ cho các nghệ sĩ. Nhưng khi các nghệ sĩ đã thành công gần đến mức có thể đột phá, các hoạt động phân phối và marketing của công ty sẽ bước vào giai đoạn thứ hai quyết liệt hơn. Để tiến hành giai đoạn này, Octone thiết lập một mô hình liên doanh độc đáo với Sony BMG Music Entertainment, hãng thu âm vào thời điểm đó có doanh thu 1,75 tỷ đôla và thị phần cao thứ hai trong ngành âm nhạc (sau Universal Music Group). Diener đã thuyết phục thành công Clive Davis và các đồng nghiệp tại Sony BMG về ý tưởng hợp tác đó, sau khi vị giám đốc âm nhạc nổi tiếng, người từng dẫn dắt sự nghiệp cho các nghệ sĩ siêu sao như Whitney Houston và Bruce Springsteen, cũng thuyết phục Diener rời khỏi Columbia Records. Diener đảm nhiệm hai vai trò: ông trở thành phó chủ tịch cấp cao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của bộ phận A&R và marketing tại công ty J Records của Sony BMG trong khi vẫn điều hành Octone.

Theo các điều khoản hợp tác, Octone chịu các chi phí ban đầu cho việc tìm kiếm và phát triển nghệ sĩ. Các nghệ sĩ vẫn hoàn toàn thuộc quản lý tài chính của Octone trước khi được chuyển lên hình thức liên doanh. Các nghệ sĩ có thể được "thăng hạng" theo ba cách, Diener giải thích: "Thứ nhất, nếu một nghệ sĩ đạt doanh số 75.000 bản, Octone có thể đề cử thăng hạng liên doanh và Sony BMG sẽ phải cân nhắc quyết định này. Thứ hai, nếu một nghệ sĩ đạt doanh số 125.000 bản, Sony BMG có thể buộc chúng tôi thăng hạng cho nghệ sĩ đó. Thứ ba, cả hai bên cùng có thể thống nhất trước về thời điểm chuyển đổi thích hợp cho một dự án". Trước khi một nghệ sĩ được thăng hạng, Octone sẽ nhận về tất cả các khoản doanh thu và thanh toán các khoản trả trước cho nghệ sĩ, mọi chi phí liên quan đến việc thu âm album, chi phí sản xuất album, hỗ trợ lưu diễn, quảng cáo và quảng bá cùng các khoản phí khác. Nhưng sau khi thăng hạng, Sony BMG sẽ chịu tất cả các chi phí cho hoạt động phân phối, quảng cáo hoặc thúc đẩy doanh số. Từ thời điểm này, Sony BMG và Octone chia đều lợi nhuận, trong khi Sony BMG chịu tất cả các khoản thua lỗ. Sau khi thăng hạng, Octone tiếp tục định hướng sáng tạo và marketing cho Sony BMG, nhưng ảnh hưởng của họ với quyết định của Sony BMG trở nên hạn chế hơn trước. Boxenbaum chia sẻ:

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"Rủi ro khi thăng hạng một album là bạn mất hoàn toàn quyền kiểm soát. Quản lý mối quan hệ với một hãng thu âm đối tác có thể là một thách thức thực sự".

Những người có vai trò quan trọng cho khởi đầu của Octone là Laurence Fink, tổng giám đốc của công ty quản lý đầu tư BlackRock và Howard Lipson, khi đó là thành viên hợp danh cấp cao của công ty đầu tư cổ phần tư nhân danh tiếng The Blackstone Group. Năm 1999, Diener gặp gỡ Lipson và Fink và đề nghị họ tài trợ cho hãng thu âm mới của ông. Là những chuyên gia tài chính thành công của Wall Street và những người yêu âm nhạc cuồng nhiệt, họ tổ chức một nhóm các nhà đầu tư cổ phần tư nhân và huy động 5 triệu đôla tổng vốn lưu động ban đầu. Fink nhớ lại: "Chúng tôi có thể đã mất sạch. Điều kiện kinh doanh trong ngành âm nhạc rất khó khăn và thường xuyên có những thay đổi lớn gây chấn động. Tuy nhiên, Octone cho thấy bạn có thể đánh bại các xu hướng".

Lipson bổ sung: "Nhiều hãng thu âm độc lập không có đủ ngân sách để thực hiện các ý tưởng hoặc cạn tiền trước khi kịp thành công. Vì vậy, họ phải hợp tác tài chính với một hãng thu âm lớn, trong đó hãng thu âm lớn kiểm soát mọi thứ và lợi thế của hãng thu âm độc lập bị hạn chế. Octone có nguồn vốn dồi dào, nên chúng tôi có đủ thời gian để đạt đến một mức nhất định và hoàn thành nhiệm vụ của mình. Không có gì có thể bảo

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đảm thành công, nhưng chúng tôi xây dựng theo cách để Octone có thể thành công".

Dù vượt qua được tỷ lệ thành công rất thấp trong ngành âm nhạc - hầu hết các hãng thu âm chỉ thu hồi vốn đầu tư của một trong số năm hoặc sáu album - Octone không hề đi trên con đường hoàn toàn bằng phẳng. Thành công đã không mỉm cười với nghệ sĩ thứ ba của họ, ca sĩ sáng tác và nghệ sĩ ghita Michael Tolcher đến từ Georgia. Mặc dù Octone chi 750.000 đôla để triển khai marketing cho album đầu tay của Tolcher, nhưng *I Am* chỉ bán được 100.000 bản, không đủ trang trải các chi phí. Đến giờ, khi họ suy tính bước đi tiếp theo, Diener và các đồng nghiệp đối mặt với ba lựa chọn. Họ có thể hỗ trợ album đầu tay trong thời gian dài bằng cách tận dụng lượng nhỏ fan hâm mộ mà Tolcher có được trong chuyến lưu diễn Mỹ gần nhất vào năm 2006; họ có thể tiếp tục mạo hiểm bằng cách hỗ trợ cho album thứ hai; hoặc họ có thể tránh thua lỗ thêm và tập trung vào các nghệ sĩ khác.

Việc Octone nỗ lực theo đuổi mô hình kết hợp chiến lược du kích với chiến lược phát hành chính thống có theo một lôgích nào không? Một mô hình như vậy có giải quyết được khó khăn của ngành giải trí khi không thể liên tục tạo ra những sản phẩm thành công? Câu trả lời bắt đầu từ nhận thức: trong hầu hết các thị trường giải trí, quy mô và chiến lược phát hành sản phẩm của một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhà sản xuất nội dung luôn có liên hệ chặt chẽ với nhau. Một công ty truyền thông có quy mô càng lớn, họ càng có đủ tiềm lực tài chính cho những nỗ lực marketing để tạo ra sản phẩm thành công. Nhưng quy mô cũng đi kèm với hạn chế. Và những lợi thế và hạn chế này đều giải thích cho những nỗ lực của các giám đốc tại Octone, và liệu mô hình của họ có được công nhận hay không.

Quy mô của nhà sản xuất nội dung cũng tạo ra phương pháp tiếp cận khác nhau. *Thứ nhất,* họ khác nhau về số lượng sản phẩm mang đến cho thị trường. Trong ngành âm nhạc, các hãng thu âm lớn - những ông lớn như Sony BMG (hiện nay là Sony Music) - thường có đội hình lên đến hàng trăm nghệ sĩ, bao gồm nhiều nghệ sĩ được yêu thích nhất. Alicia Keys, Beyoncé, John Mayer, Britney Spears và Justin Timberlake là một số nghệ sĩ trong đội hình của Sony BMG vào thời điểm các giám đốc tại Octone đang tìm cách xác định hướng đi tiếp theo. Mặt khác, các hãng thu âm nhỏ "độc lập" thường chỉ có một vài nghệ sĩ. Như vậy, điều đó nghĩa là thành công của một nghệ sĩ có thể sẽ quyết định số phận của hãng thu âm đó. Thành công của Octone chủ yếu dựa vào vào nghệ sĩ hàng đầu của họ, Maroon 5: ban nhạc siêu sao mang về hơn 10 triệu đôla lợi nhuận mỗi năm chỉ tính riêng khu vực Bắc Mỹ. *Thứ hai,* trong khi các hãng thu âm lớn thường nhanh chóng loại bỏ các sản phẩm sau khi ra

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mắt thất bại trên thị trường (ví dụ: Sony có lúc chấm dứt hợp đồng với 40 nghệ sĩ có doanh thu kém trong năm), các nhà sản xuất nhỏ hơn có xu hướng hỗ trợ sản phẩm của họ trong một thời gian tương đối dài. Các hãng thu âm lớn hơn thường không đầu tư nhiều thời gian cho album của một nghệ sĩ mới chưa chứng minh được khả năng; chiến lược của họ thường là đẩy mạnh cho một nghệ sĩ để xem có thu hút được fan hâm mộ hay không. Vì một hãng lớn có nguồn lực dồi dào và nhiều nghệ sĩ hàng đầu, họ có thể mạo hiểm với chiến lược táo bạo đó. Vì chi phí gián tiếp cao, một hãng thu âm lớn cũng cần có thành công nhanh chóng: họ có thể không đủ kiên nhẫn chờ một nghệ sĩ "đột phá" qua một loạt các chiến thắng nhỏ trong thời gian dài. Xét cho cùng, "nghệ sĩ lớn tiếp theo" trong danh mục của hãng luôn sẵn sàng chờ đến lượt.

Ngược lại, các hãng thu âm nhỏ như Octone thường phát triển nghệ sĩ trong thời gian dài hơn. Diener mô tả: "Chúng tôi có xu hướng gắn bó với các nghệ sĩ". Octone có thể và cũng buộc phải làm như vậy vì đội hình nghệ sĩ của họ khá mỏng. Họ có điều kiện dành nhiều thời gian hơn cho các nghệ sĩ. Theo Boxenbaum, vì Octone có chi phí thấp - năm 2007, họ chỉ có mười nhân viên - và không chịu áp lực báo cáo lợi nhuận hằng quý, họ có thể dành thời gian quan tâm đến từng dự án. Nhưng họ cũng phải thành công với mỗi nghệ sĩ để mô hình này chứng minh được hiệu quả: họ cũng hạn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chế về nội dung dự phòng nếu một đợt phát hành mới thất bại. Boxenbaum chia sẻ: "Chúng tôi tự đặt mình vào vị trí không có lựa chọn nào khác ngoài việc nỗ lực hơn nữa để thành công".

Những khác biệt này ảnh hưởng đến cách thức phát hành sản phẩm của các nhà sản xuất nội dung. Việc các hãng thu âm lớn có danh mục rộng hơn và tập trung vào thành công ngắn hạn thường thích hợp với chiến lược phát hành chính thống dựa trên thế mạnh về phân phối và marketing. Các hãng thu âm lớn thường thiết kế công phu các chiến dịch marketing trước và trong thời điểm ra mắt album, bao gồm đẩy mạnh lên sóng tại đài phát thanh và đài truyền hình cùng các hình thức quảng cáo khác và bảo đảm không gian trưng bày tại các cửa hàng âm nhạc và nhà bán lẻ lớn - giống như chiến dịch cho album *Born This Way* của Gaga. Trong khi đó, các hãng thu âm nhỏ hơn chủ yếu dựa vào các kỹ thuật marketing du kích, như các nhóm fan hâm mộ "đường phố" tình nguyện quảng bá cho ban nhạc (và thường được tuyển chọn trên Internet và tại các buổi hòa nhạc), các kỹ thuật truyền thông mạng xã hội, phân phối thông qua các cửa hàng băng đĩa nhỏ (những cửa hàng "không chỉ trưng bày mà thực sự bán đĩa nhạc" theo lời của Boxenbaum) và chuyến lưu diễn rộng rãi để hoàn thiện giọng hát của nghệ sĩ và đánh giá mức độ quan tâm của fan hâm mộ. Các kỹ thuật này đi đôi với việc các nghệ sĩ và âm nhạc của họ sẽ từng bước

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra mắt, phù hợp với phong cách mà Octone nuôi dưỡng mối liên hệ sâu sắc với fan hâm mộ - giống như ban đầu Lady Gaga xây dựng mối quan hệ với fan hâm mộ.

Diener cũng hiểu rõ lợi thế của quy mô: "Các hãng thu âm lớn luôn chú trọng vào số lượng. Họ có nguồn lực để thúc đẩy doanh số cho các nghệ sĩ thông qua các đại lý chính thống và họ có khả năng đạt được tính kinh tế theo quy mô. Có lý do cho việc phần lớn các đĩa nhạc ngày nay được phân phối bởi hãng thu âm lớn. Hầu hết các hãng thu âm độc lập không đủ năng lực tài chính và hầu hết các chủ sở hữu hoặc nhà điều hành của những hãng thu âm độc lập này cũng không có đủ chuyên môn như các hãng thu âm lớn".

Tuy nhiên, ông cũng hiểu các hãng thu âm nhỏ hơn có thể thực sự bồi dưỡng các nghệ sĩ mà họ cảm thấy hứa hẹn, thậm chí nếu phải từ bỏ lợi nhuận ban đầu. Diener nhận xét: "Họ nổi trội về chuyên môn phát triển nghệ sĩ và chiến lược marketing được triển khai trong thời gian dài, từ đó ra mắt nhiều nghệ sĩ hàng đầu hiện nay", đồng thời chỉ ra rằng, các thể loại âm nhạc không quen thuộc hoặc không phù hợp với khuôn mẫu chính thống của ngành âm nhạc thường xuất phát từ hãng thu âm nhỏ. Các nhà sản xuất quy mô nhỏ có thể có nhiều điều kiện đổi mới hơn - hay họ ít khả năng rơi vào bẫy bom tấn khi chi mạnh cho các nghệ sĩ có giọng hát gần giống với những người từng thành công trong quá khứ. Minh chứng là Adele, người có giọng hát và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngoại hình rất khác với những nghệ sĩ khác từng thống trị các bảng xếp hạng, được bồi dưỡng bởi hãng thu âm độc lập XL Recordings. Bất kỳ công ty âm nhạc nào hy vọng lặp lại thành công phi thường như vậy sẽ nhận thấy họ phải trả rất nhiều tiền cho các nghệ sĩ có thể là "Adele tiếp theo".

Khi đó, rõ ràng việc nhà sản xuất nội dung lớn hợp tác với nhà sản xuất nhỏ hơn, với cơ cấu phù hợp, có thể kết hợp những thế mạnh của cả hai bên: khả năng sáng tạo của nhà sản xuất nhỏ và sức mạnh marketing sản phẩm đến lượng lớn khán giả của nhà sản xuất lớn. Với một hãng nhỏ như Octone, việc có thể khai thác thế mạnh về phân phối và marketing của một người khổng lồ như Sony BMG mang lại lợi thế đáng kể. Như Diener đã nói: "Khi các nghệ sĩ đang trên đà đột phá, sức mạnh marketing của một hãng thu âm lớn có thể mang lại cú hích cuối cùng hiệu quả nhất". Boxenbaum cũng đồng ý: "Có những hãng thu âm độc lập không có mối quan hệ nào với các hãng thu âm lớn. Họ chỉ biết làm việc cật lực, họ ngạc nhiên khi một album bắt đầu thành công, và sau đó họ bị mắc kẹt vì không thể tiếp tục phát triển chiến dịch lên cấp độ cao hơn".

Hình thức liên doanh của Octone đã giải quyết vấn đề đó. Octone có được không gian trưng bày tại các chuỗi bán lẻ như Walmart và Target mà hầu như không tạo ra rủi ro cho các nghệ sĩ mới và bài hát của các nghệ sĩ này được lên sóng nhiều hơn trên các đài phát thanh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và đài truyền hình danh tiếng - loại hình marketing phổ biến của các hãng thu âm lớn. Mặc dù việc tận dụng sức mạnh marketing của Sony BMG cũng kéo theo khoản chi phí đáng kể - một nửa lợi nhuận - nhưng Octone tự tin vào doanh số sẽ tăng đủ mạnh để bù đắp cho phần lợi nhuận phải phân chia.

Đó là những gì dường như đã diễn ra với Maroon 5. Năm 2001, sau khi ký hợp đồng năm album với Octone, ban nhạc đa thể loại này bắt đầu bước vào phòng thu. Album đầu tay *Songs About Jane* thể hiện nhịp điệu pop, giai điệu soul cổ điển, tiếng ghita và phong cách rock mạnh mẽ, cùng giọng hát biểu cảm của ca sĩ chính Adam Levine. Bản thu âm được hoàn thành vào tháng 02-2002 và phát hành vào mùa hè năm đó. Nhưng thời lượng trên sóng phát thanh và doanh số là không dễ dàng có được. Để khắc phục tình hình, đến mùa hè năm 2002, Octone tổ chức chuyến lưu diễn mời các nhà tổ chức chương trình của đài phát thanh và các nhà quản lý khu vực của các nhà bán lẻ băng đĩa đến xem ban nhạc biểu diễn, xác định một số nhà bán lẻ được chiết khấu và hỗ trợ marketing, đồng thời thiết lập một lịch trình lưu diễn kéo dài chưa từng có trong gần ba năm và bao gồm cả các tiết mục mở màn cho các ban nhạc nổi tiếng hơn - một giám đốc tại Octone đã mô tả ban nhạc đang tham gia một "cuộc chiến tranh trên đất liền". Chiến lược này đã phát huy hiệu quả: mùa xuân năm 2003, Maroon 5 hoàn thành yêu cầu thăng hạng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sony BMG sau đó bắt đầu tài trợ cho tất cả các hoạt động quảng bá, bán hàng và marketing của ban nhạc và mang ban nhạc đến các cửa hàng băng đĩa, đài phát thanh và địa điểm hòa nhạc chính thống hơn. Từ thời điểm đó, doanh số của album tăng vọt. Nhờ đẩy mạnh marketing, bản thu âm nhanh chóng leo lên các bảng xếp hạng trong nước và quốc tế. Đỉnh cao của thành công là tháng 12-2004, *Songs About Jane* bán được hơn 100.000 bản chỉ trong một tuần. Album cũng tạo ra bốn đĩa đơn thành công, trong đó có *This Love* và *She Will Be Loved* cùng đứng đầu bảng xếp hạng trong mười tuần vào năm 2004. Album cuối cùng đạt được chứng nhận bốn đĩa bạch kim tại Mỹ và đạt được chứng nhận đĩa vàng hoặc đĩa bạch kim tại hơn 35 quốc gia.

Quan hệ đối tác không chỉ có giá trị cho Octone; Sony BMG cũng được hưởng lợi. Quan hệ đối tác này giảm thiểu rủi ro về phía họ. Diener chia sẻ: "Trước thời điểm thăng hạng, chi tiêu của Octone là khoản đầu tư rủi ro nhất trong dự án. Chi tiêu của Sony BMG tại thời điểm thăng hạng lại là khoản đầu tư chắc chắn nhất trong ngành âm nhạc". Trong giai đoạn đầu sự nghiệp của một nghệ sĩ, rất khó để biết âm nhạc của nhóm sẽ được đón nhận trên thị trường như thế nào. Vào thời điểm Sony BMG tham gia, ban nhạc đã thể hiện khả năng bán đĩa của họ. Đây là phản hồi của thị trường mà một giám đốc hãng thu âm có thể dựa vào, từ đó thực hiện thêm những khoản đầu tư an

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

toàn hơn cho ban nhạc thay vì bất kỳ nghệ sĩ mới nào chưa được kiểm chứng. Rủi ro thấp hơn không chỉ đến từ doanh số đạt được; đó còn là lượng fan hâm mộ trung thành, tên tuổi được công nhận và cách xử lý tinh tế hơn với giới truyền thông. Boxenbaum giải thích: "Vào thời điểm thăng hạng, Sony BMG có thể tự tin các nghệ sĩ của chúng tôi đã tham gia 200 buổi chụp hình, 200 cuộc phỏng vấn và biết cách kể câu chuyện của họ với báo chí. Họ cũng cải thiện rất nhiều về khả năng trình diễn và biết cách kết nối với khán giả, dù là trong một phòng hòa nhạc lớn hay một địa điểm thân mật hơn như một câu lạc bộ".

Những lợi ích này có xứng đáng với công sức của Sony BMG không? Lẽ nào một hãng thu âm lớn không thể thiết lập một hay nhiều bộ phận riêng biệt có chức năng giống như Octone, mỗi bộ phận chịu trách nhiệm với một đội hình nhỏ, nhờ đó tránh phải chia sẻ một nửa lợi nhuận từ một nghệ sĩ được thăng hạng? Điều đó chắc chắn là một khả năng. Nhưng kết hợp hoàn toàn văn hóa của một hãng thu âm lớn và một hãng thu âm nhỏ hơn có thể là một thách thức, và quản lý chi phí của một "bộ phận nghiên cứu và phát triển" như vậy có thể cũng đầy phức tạp - Sony BMG sẽ phải duy trì tỷ lệ thành công cao khi phát triển và bồi dưỡng các nghệ sĩ để chiến lược này có hiệu quả. Một quan hệ đối tác như với Octone khuyến khích Sony BMG kiểm soát tốt hơn những khoản đầu tư cho phát triển và marketing:

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những nỗ lực của Octone cho phép Sony BMG lựa chọn trận đánh của mình.

Đầu năm 2007, mô hình của Octone chứng minh giá trị thực sự đối với các hãng thu âm lớn, khi Jimmy Iovine của Universal Music Group đề xuất mua lại cổ phần liên doanh của Sony BMG và mang Octone về Universal. Lời đề nghị này định giá Octone vào khoảng 70 triệu đôla. Đội ngũ của Diener chấp nhận đề nghị và sớm ra mắt hãng thu âm mới A&M/Octone dưới thương hiệu Universal.

Thiếu các nguồn lực cần thiết để hỗ trợ một sản phẩm đang tiến sát đến thành công là vấn đề cốt yếu với nhiều nhà sản xuất nội dung nhỏ. Nhưng có một vấn đề mà họ thường xuyên phải đối mặt hơn nhiều mà cuối cùng có thể lại là tốn kém hơn - đó là nhận ra thời điểm thích hợp để ngừng đầu tư vào một sản phẩm không được ưa chuộng. Octone lần đầu trải qua vấn đề này với nghệ sĩ thứ ba của họ, Michael Tolcher.

Khi các giám đốc của Octone phát hiện ra anh vào tháng 7-2002, Tolcher, một nghệ sĩ đến từ Lovejoy, Georgia, vẫn đang rong ruổi biểu diễn khắp nơi tại các câu lạc bộ, quán rượu, quán cà phê và các bữa tiệc. Họ thích bản thu âm thử của Tolcher nhưng vẫn cảm thấy vẫn thiếu một chút bóng bẩy. Boxenbaum nhớ lại: "Một số ban nhạc ngay từ đầu đã tỏ ra rất hào nhoáng và có nhiều kinh nghiệm với các thiết bị sản xuất và phòng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thu, nhưng Michael thì khác. Chúng tôi không muốn vội vàng ra mắt một bản ghi âm thương mại khi anh ấy còn chưa sẵn sàng". Octone tìm cách tăng cường lượng fan hâm mộ của Tolcher bằng cách sắp xếp các tiết mục mở màn cho các nghệ sĩ danh tiếng như Crosby, Stills & Nash, Sister Hazel và Everclear cùng các cơ hội biểu diễn tại các câu lạc bộ và quán rượu nhỏ.

Khoảng thời gian lưu diễn của Tolcher là cảm hứng cho rất nhiều bài hát trong album đầu tay, *I Am*, phát hành vào tháng 5-2004. Đến năm 2006, Tolcher tiếp tục lưu diễn rộng rãi và sát cánh cùng Michelle Branch, Maroon 5, Gavin DeGraw và nhiều nghệ sĩ khác. Anh cũng xuất hiện trên các chương trình truyền hình như *Jimmy Kimmel, Last Call with Carson Daly* và một số chương trình buổi sáng. Đĩa đơn *Mission Responsible* của Tolcher được lên sóng trên các đài phát thanh nhưng chỉ được chú ý trong thời gian ngắn. Đầu năm 2007, *I Am* bán được tổng cộng gần 100.000 bản, một kết quả không thuyết phục khi anh đã được thăng hạng sau khi album đạt doanh số 75.000 bản. Tệ hơn nữa, đến giờ khoản đầu tư của Octone cho Tolcher thua lỗ khoảng 800.000 đôla và con số này vẫn tăng lên hằng ngày.

Tình thế khó khăn với Tolcher minh họa cho việc Octone không biết khi nào nên ngừng đầu tư vào một sản phẩm hay một nghệ sĩ ra mắt thông qua các kỹ thuật du kích. Đó là vấn đề quan trọng với chiến lược phát hành hạn chế: thành công có thể ngay trong tầm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tay, vì vậy tiếp tục đầu tư dường như là điều đúng đắn, như trường hợp của Maroon 5. Nhưng thành công cũng có thể không bao giờ đến, khi đó mỗi đồng chi thêm đều là lãng phí. Vì các tín hiệu từ thị trường cũng chỉ gây nhiễu thêm, họ gần như không thể xác định hướng đi đúng đắn. Với quá nhiều kinh nghiệm trong ngành âm nhạc, Boxenbaum nhận thức quá rõ điều này: "Các nghệ sĩ xuất sắc và các nghệ sĩ tồi thì thật dễ dàng - chính những nghệ sĩ giỏi mới có thể giết chết bạn. Với các nghệ sĩ xuất sắc, bạn chỉ việc đầu tư cho họ. Với các nghệ sĩ tồi, bạn nhanh chóng nhận ra sai lầm và cắt lỗ. Chính các nghệ sĩ giỏi mới khiến bạn phá sản vì họ đủ giỏi để bạn nghĩ rằng họ sắp bước đến thành công và lại bạn tiếp tục chi tiền".

Octone - khi đó là A&M/Octone - quyết định đẩy mạnh đầu tư lần cuối cho Tolcher. Họ phát hành một đĩa đơn mới được quảng bá rầm rộ cả trực tuyến và trên sóng truyền hình. Tuy nhiên, những nỗ lực này không nhận được phản ứng thị trường như các giám đốc hy vọng và đến năm 2008, Tolcher được giải phóng hợp đồng. Diener và Boxenbaum nhận ra thời điểm chấm dứt đầu tư đôi khi có thể chính là quyết định quan trọng nhất. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành giải trí, khi mà mọi sản phẩm đều có tỷ lệ thành công quá thấp.

May mắn thay, ban nhạc bom tấn Maroon 5 lại thành công hơn nhiều. Nhờ vào nguồn lực phân phối và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

marketing của Universal, mùa xuân năm 2007, A&M/Octone phát hành album thứ hai của nhóm - *It Won't Be Soon Before Long*. Với một bản song ca cùng ngôi sao nhạc pop Rihanna, album ra mắt ở vị trí số một trên bảng xếp hạng album của Billboard và bán được hơn 4 triệu bản trên toàn thế giới, mang về cho ban nhạc thêm hai giải Grammy. Album thứ ba, *Hands All Over*, khởi đầu khiêm tốn hơn nhưng được thúc đẩy từ thành công của đĩa đơn thứ tư, *Moves Like Jagger*, đĩa đơn bán chạy thứ chín của năm 2011 với doanh số trên toàn thế giới là 7 triệu bản. Ca sĩ chính Adam Levine, sau khi trở thành giám khảo chương trình *The Voice* của đài NBC - và album thứ tư *Overexposed* phát hành năm 2012 - tiếp tục thúc đẩy cho ban nhạc gia nhập thị trường chính thống.

Trong lúc đó, Diener và các đồng nghiệp tiếp tục phát huy thế mạnh của họ: tìm kiếm khán giả cho đội hình các nghệ sĩ mới. Và nhờ vào quan hệ đối tác với Universal, các giám đốc của A&M/Octone tự tin có thể nhanh chóng đẩy mạnh doanh số ngay khi họ phát hiện ra mỏ vàng.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Ba

ĐẦU TƯ VÀO SIÊU SAO

Tháng 6-2009, Florentino Pérez, chủ tịch câu lạc bộ bóng đá Real Madrid nổi tiếng của Tây Ban Nha, cuối cùng cũng đạt được ý nguyện của ông, cũng là mục tiêu mà ông thèm muốn: đó là chiêu mộ cầu thủ xuất sắc nhất thế giới, Cristiano Ronaldo. Real Madrid hoàn tất "vụ chuyển nhượng trong mơ" - theo lời mô tả của Pérez - khi mua cầu thủ 24 tuổi Ronaldo với khoản phí kỷ lục 125 triệu đôla từ câu lạc bộ cũ là Manchester United và lời hứa về khoản tiền lương theo đồn đoán là hơn 10 triệu đôla mỗi năm. Hồi đầu tháng này, câu lạc bộ Madrid cũng mua tiền vệ Kaká người Braxin với một khoản phí thấp hơn nhưng vẫn đầy kinh ngạc là 92 triệu đôla từ AC Milan. Nhưng Ronaldo, người đã ghi tổng cộng hơn 100 bàn thắng trong gần 300 trận đấu cho Manchester United, từ lâu đã là mục tiêu hàng đầu của Pérez.

Theo nhiều khía cạnh, vụ chuyển nhượng Ronaldo chính là Pérez trở lại với chiến lược *Galácticos* do chính ông sáng tạo, với quyết tâm thu hút những ngôi sao lớn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhất thế giới đến với câu lạc bộ. Chiến lược *Galácticos* đạt đến đỉnh cao khi cầu thủ 28 tuổi David Beckham, một trong những tên tuổi đình đám của làng thể thao, được bổ sung vào đội bóng vốn đã toàn những ngôi sao: hai cầu thủ người Braxin là Roberto Carlos và Ronaldo Luís Nazário de Lima (thường được gọi đơn giản là Ronaldo và tránh nhầm lẫn với Cristiano Ronaldo, ngôi sao bóng đá người Bồ Đào Nha), cầu thủ người Pháp Zinedine Zidane, cầu thủ người Bồ Đào Nha Luís Figo cùng tiền đạo Raúl và thủ môn Iker Casillas của Tây Ban Nha. Hơn 1.000 nhà báo đã tham dự buổi họp báo ra mắt Beckham trước công chúng trong tư cách cầu thủ mới của Madrid. Sự kiện này được tổ chức lúc 11 giờ sáng theo giờ địa phương để có thể lên sóng các chương trình tin tức buổi tối ở châu Á nơi mà Beckham đặc biệt được yêu thích. (Trong khi đó, tờ *Sun* của Anh phải thiết lập một tổng đài hỗ trợ riêng cho các fan hâm mộ Anh đang đầy phẫn nộ). Chiến lược tập trung vào ngôi sao ăn sâu vào tư duy của câu lạc bộ đến mức trong các bài thuyết trình, các giám đốc của Real Madrid gọi từng mùa giải theo tên của các siêu sao mà câu lạc bộ chiêu mộ năm đó: Zidane năm 2001, Ronaldo năm 2002 và Beckham năm 2003.

Phương pháp của Pérez mang lại cho Real Madrid thành quả không ngờ bên ngoài sân cỏ, kéo theo tăng trưởng mạnh mỗi năm và biến câu lạc bộ bóng đá này trở thành câu lạc bộ lớn nhất thế giới tính theo doanh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thu. Được thành lập vào năm 1902 và được vua Tây Ban Nha phong thành câu lạc bộ "hoàng gia" ("*real*") vào năm 1920, câu lạc bộ thu hút 80.000 cổ động viên cuồng nhiệt cho mỗi trận đấu sân nhà tại sân vận động Bernabéu và ước tính có khoảng 100 triệu fan hâm mộ trên toàn thế giới. Real Madrid trở thành hiện tượng toàn cầu trong thập niên 1950 khi giành năm chức vô địch European Cup đầu tiên. Nhưng lợi nhuận của câu lạc bộ giảm sút trong thập niên 1970, một cuộc khủng hoảng kéo dài hai thập kỷ. Năm 2000, Pérez tranh cử chức chủ tịch câu lạc bộ với lời hứa chiêu mộ siêu sao Figo từ kình địch FC Barcelona. (Real Madrid thuộc sở hữu của các thành viên và chủ tịch câu lạc bộ được các thành viên bầu lên cho nhiệm kỳ bốn năm). Khi nhậm chức, Pérez không chỉ thực hiện lời hứa của mình, mà còn làm việc với nhóm các nhà quản lý chuyên nghiệp để thay đổi tình hình tài chính bấp bênh của câu lạc bộ và mở rộng thương hiệu trên toàn thế giới. Trong mùa giải thứ hai dưới thời Pérez, Real Madrid giành chức vô địch UEFA Champions League - khi đó là giải đấu quốc tế danh giá nhất cho các câu lạc bộ bóng đá. Tuy nhiên, màn trình diễn của Real Madrid trên sân cỏ trong các mùa giải tiếp theo phần lớn không đáp ứng được những kỳ vọng cao.

Sau ba mùa giải không có một danh hiệu nào, điều chưa từng có trong lịch sử, chiến lược *Galácticos* được thu hẹp dưới thời Ramón Calderón, người được bầu làm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chủ tịch vào đầu mùa giải 2006-2007. Calderón nói với tôi vào thời điểm đó: "Chúng tôi không nhất thiết cần những cầu thủ phục vụ truyền thông - chúng tôi cần những cầu thủ giỏi cho đội bóng", lời nhận xét nhắm thẳng vào chiến lược *Galácticos* nói chung và Beckham nói riêng. Một giám đốc câu lạc bộ khác cũng đồng ý: "Chúng tôi ít tập trung vào các ngôi sao mà tập trung hơn cho toàn đội. Mô hình này ban đầu rất hiệu quả - chúng tôi đã trở thành chuẩn mực của bóng đá quốc tế. Nhưng chúng tôi tụt lại về mặt thể thao". Vị giám đốc dưới thời Calderón đưa ra một phân tích đặc biệt sắc sảo: "Nghệ thuật đích thực của việc quản lý một câu lạc bộ bóng đá là biết cách cân bằng giữa kinh doanh và thể thao. Dưới thời Florentino Pérez, chúng tôi quá tập trung vào marketing và thiếu tập trung cho thể thao. Ý tưởng của Pérez khi mang về các cầu thủ tài năng nhất và nhấn mạnh khía cạnh "ngành giải trí" của bóng đá là rất sáng tạo. Đó thực sự là một viễn cảnh. Tuy nhiên, đó là ý tưởng cực kỳ khó quản lý: việc tập trung nhiều ngôi sao sinh ra những hành vi thái quá mà chúng tôi không thể khiển trách. Điều này dẫn đến những cái tôi lớn, những cam kết chúng tôi phải thực hiện cho các ngôi sao và thái độ ghen ghét giữa những cầu thủ chưa sẵn sàng chia sẻ ánh hào quang. Vì vậy, bây giờ chúng tôi đang cố gắng tạo ra trạng thái cân bằng hơn".

Nhưng Calderón không thể tiếp tục hoàn thành chiến lược "Không chỉ sử dụng siêu sao" của mình; năm 2009,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ông buộc phải từ chức sau các cáo buộc gian lận phiếu bầu cho đề xuất ngân sách. Sau vài tháng, Pérez trở lại chiếc ghế chủ tịch. Và với việc chiêu mộ Cristiano Ronaldo, một trong những bước đi quan trọng đầu tiên của Pérez, chiến lược *Galácticos* dường như đã quay lại báo thù. Bây giờ vị chủ tịch có được cơ hội thứ hai khi trở lại, cả bạn và thù đều tự hỏi liệu các khoản đầu tư của Pérez cho các cầu thủ siêu sao thế giới có tiếp tục mang lại thành công - cả trong và ngoài sân cỏ - nhất là khi cạnh tranh cho các tài năng ngày càng trở nên quyết liệt hơn.

Đầu tư vào các tài năng hạng A có phải quyết định hợp lý không? Câu hỏi quan trọng này ảnh hưởng đến cách vận hành của hàng loạt công ty giải trí và cũng quyết định chiến lược bom tấn của họ. Các câu lạc bộ bóng đá chuyên nghiệp, danh tiếng khác hẳn với những doanh nghiệp thông thường, đặc biệt là những câu lạc bộ thuộc sở hữu của các thành viên và do một chủ tịch được bầu lên dẫn dắt như Real Madrid. Nhưng điều đó không có nghĩa những thách thức đặt ra cho các câu lạc bộ bóng đá khi tuyển chọn và quản lý tài năng sẽ khác với những thách thức đối với các công ty giải trí khác. Trên thực tế, chúng ta có thể học được nhiều điều về các chiến lược thu hút tài năng hiệu quả từ các câu lạc bộ bóng đá, đặc biệt là các đội bóng châu Âu có tương đối ít quy định can thiệp vào nguyên tắc thị trường tự do (Các câu lạc bộ bóng đá, bóng rổ và bóng chày ở Mỹ đều

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thường xuyên phân phối lại tài sản và tài năng theo hướng có lợi cho những đội bóng yếu hơn với hy vọng cân bằng tính cạnh tranh của giải đấu). Các câu lạc bộ bóng đá châu Âu cũng thành công và thất bại trong nền kinh tế thị trường vốn ảnh hưởng đến các doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực khác của ngành giải trí: ngay cả trong những giải đấu hàng đầu châu Âu, các câu lạc bộ vẫn có thể rất chênh lệch về tiềm lực tài chính và danh tiếng, và theo đó là khả năng chi trả cho các siêu sao.

Real Madrid, hiện là một trong những thương hiệu lớn nhất thế giới trong lĩnh vực thể thao, đã đầu tư rất lớn cho chiến lược chiêu mộ siêu sao. Cách tiếp cận này giống với - và trên thực tế lấy cảm hứng từ - các hãng phim, kênh truyền hình và các công ty truyền thông khác cũng đầu tư khổng lồ cho những tài năng hạng A. Một giám đốc nhớ về nhiệm kỳ đầu tiên của Pérez: "Chúng tôi bắt đầu nghĩ mình giống như những nhà cung cấp nội dung". Một giám đốc khác so sánh trực tiếp với ngành phim ảnh: "Các cầu thủ và các trận đấu chính là nội dung. "Bộ phim" mà chúng tôi đang chào bán sẽ có giá trị hơn nếu giả sử Tom Cruise thủ vai chính". Để hiểu hơn những mô hình thành công về khai thác nội dung, các giám đốc của câu lạc bộ nghiên cứu kỹ lưỡng về cách thức hãng phim Disney thương mại hóa các tác phẩm thành công nhất của họ. Một người bạn thân của Pérez giải thích: "Để biến đổi Real Madrid, chúng tôi đã phần nào đó đi ngược lại những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thói quen của các chuyên gia. Bóng đá đã tồn tại hơn 100 năm và cũng phải mất một thời gian để thay đổi các quy tắc của trò chơi".

Để đánh giá tính hợp lý trong phương pháp tiếp cận của Pérez - và đánh giá tổng quát chiến lược siêu sao - chúng ta cần hiểu rõ một vài đặc tính quan trọng của thị trường cạnh tranh các tài năng sáng tạo đối với các nhà sản xuất nội dung như Real Madrid.

Đặc điểm thứ nhất là số ít những nghệ sĩ trình diễn và những người lao động sáng tạo khác đạt đến đỉnh cao trong lĩnh vực của mình (vận động viên chuyên nghiệp, ngôi sao điện ảnh hạng A, tác giả bán chạy nhất và ca sĩ nhạc pop giành giải Grammy) thường có được thu nhập cực cao, trong khi số đông những nghệ sĩ bình thường trong các lĩnh vực này hầu như không đủ sống. Chênh lệch giữa "người có tài" và "người không có tài" có thể gây choáng váng. Mức lương hằng năm lên đến tám con số của Cristiano Ronaldo là một ví dụ cụ thể. Thù lao ở Hollywood cũng minh họa sinh động tình trạng bất bình đẳng này. Năm 1995, Jim Carrey trở thành ngôi sao đầu tiên nhận 20 triệu đôla cho bộ phim *The Cable Guy* với vai diễn anh thợ sửa dây cáp hăm hở đến mức điên cuồng. Tom Cruise nhận hơn 70 triệu đôla - 22% tổng doanh thu phòng vé - cho bộ phim *Mission: Impossible* và 92 triệu đôla cho phần tiếp theo. Hầu hết các thành viên của Screen Actors Guild, hiệp hội mà hầu hết các diễn viên đều tham gia, kém may

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mắn hơn nhiều: 2/3 diễn viên kiếm được dưới 1.000 đôla một năm (vâng, một năm).

Ngay cả trong đội ngũ nghệ sĩ, vận động viên và những người lao động sáng tạo khác, chênh lệch có thể là rất rõ ràng. Khi David Beckham gia nhập Los Angeles Galaxy sau khi rời Real Madrid vào năm 2007, anh ký bản hợp đồng với mức lương bảo đảm hơn 100.000 đôla mỗi tuần (chưa tính tiền thưởng), trong khi một số đồng đội mới của anh kiếm được dưới 20.000 đôla mỗi năm. Các nguồn thu nhập khác càng khiến cán cân nghiêng về phía số ít ngôi sao. Ví dụ, trong các môn thể thao như bóng đá, bóng rổ và tennis, phần lớn thu nhập từ hợp đồng đại diện thương hiệu tập trung vào một nhóm nhỏ những ngôi sao hàng đầu.

Đặc điểm thứ hai của thị trường tài năng sáng tạo là mức thu nhập của các siêu sao chủ yếu được quyết định bởi thành tích tương đối của họ - nói cách khác là khi so sánh với các đồng nghiệp - chứ không phải một tiêu chuẩn đánh giá tuyệt đối nào. Đặc tính này có lẽ dễ nhận thấy nhất trong giới thể thao. Điển hình là Rafael Nadal, một tuyển thủ tennis xuất sắc trên mọi phương diện. Nếu không phải vì Roger Federer nhiều năm cản đường Nadal đến với danh hiệu tay vợt hàng đầu thế giới, Nadal lẽ ra có thể kiếm được thêm hàng triệu đôla từ tiền thưởng và quảng cáo. Điều quan trọng không phải là khả năng của riêng Nadal, mà là thành tích của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

anh so với Federer (và trong những năm gần đây là so với Novak Djokovic).

Vị trí tiền vệ của New England Patriots là một ví dụ khác. Khi ngôi sao Tom Brady bị đứt dây chằng đầu gối năm 2008, thu nhập của cầu thủ dự bị Matt Cassel cũng tăng vọt. Mặc dù Cassel đáng được khen ngợi khi tận dụng triệt để cơ hội này - năm 2009, anh ký bản hợp đồng 6 năm trị giá 63 triệu đôla với Kansas City Chiefs - có lẽ anh vẫn chỉ là một cầu thủ vô danh nếu Brady không tạm thời vắng mặt. Bản thân Brady cũng hiểu quá rõ khác biệt giữa "người có tài" và "người không có tài". Nếu không có chấn thương của tiền vệ Drew Bledsoe của Patriots trong mùa giải 2001 khi Brady được tuyển chọn ở lượt thứ 199, Brady có thể không bao giờ có được cơ hội khẳng định mình với vị trí tiền vệ và gặt hái tất cả những phần thưởng dành cho một ngôi sao hàng đầu.

Những thị trường với các đặc điểm này được gọi là "thị trường người thắng có tất cả", thuật ngữ do các nhà kinh tế học Robert Frank và Philip Cook phổ biến. Nhưng theo giải thích trong cuốn sách của họ về chủ đề này, một thuật ngữ thích hợp có lẽ là "thị trường phân chia chênh lệch cho những người đứng đầu". Trong các thị trường này, nỗ lực của một số ít những nhân vật hàng đầu - các siêu sao - tạo ra phần lớn giá trị của sản phẩm. Vì các lãnh đạo như Pérez nhận thức sâu sắc về cấu trúc "người thắng có tất cả", họ biết phải trả lương

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hậu hĩnh để thu hút các ngôi sao như Cristiano Ronaldo. Tuy nhiên, vẫn còn câu hỏi là vì sao? Vì sao những thị trường người thắng có tất cả của các tài năng sáng tạo lại xuất hiện và tồn tại, bất chấp nguồn cung dường như vô tận của những người sẵn sàng làm việc gần như không công với hy vọng đột phá trong lĩnh vực thể thao hoặc giải trí? Điều này có thể hợp lý khi một cá nhân chủ yếu chịu trách nhiệm với sản phẩm - nghệ sĩ ghi âm solo, tác giả sách hoặc họa sĩ - nhưng khi cả một nhóm những người lao động sáng tạo cùng tạo ra một sản phẩm giải trí như một trận bóng đá hay một bộ phim, vì sao người ta lại cân nhắc trả lương hàng chục triệu đôla cho một cầu thủ như Ronaldo hay một diễn viên như Tom Cruise?

Điều quan sát được trước tiên (và tương đối rõ ràng) đó là ngay cả khi hàng hóa được sản xuất theo nhóm, một cá nhân sáng tạo có thể tác động sâu sắc đến thành công của những hàng hóa đó. Ronaldo có thể làm những điều với trái bóng mà hầu hết các cầu thủ nghiệp dư - và ngay cả cầu thủ chuyên nghiệp - chỉ có thể mơ đến. Anh ta nhanh hơn và kỹ thuật hơn, và anh ta có bản năng ghi bàn từ những vị trí không tưởng tốt hơn phần lớn mọi người trên hành tinh này. Những đường kiến tạo và bàn thắng tạo nên giá trị của anh ta với Real Madrid, vì những đóng góp của anh ta thường chuyển thành những chiến thắng, đặc biệt ở UEFA Champions League, có thể mang về những khoản tiền thưởng đáng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kể. Nhưng tài năng không phải là lý do duy nhất vì sao Ronaldo có giá trị cao như vậy. Ảnh hưởng của một người lao động sáng tạo đối với thành công hầu như không dễ chứng minh, đặc biệt với những lĩnh vực ngoài thể thao: ví dụ, khó có thể khẳng định không có diễn viên nào có trình độ diễn xuất ngang với của Tom Cruise, Mark Wahlberg hay Channing Tatum.

Điểm này dẫn đến lý do thứ hai vì sao một số ít những ngôi sao hàng đầu kiếm được thu nhập cao như vậy: họ đã trở thành "thuộc tính sản phẩm" theo cách gọi của những nhà marketing. Nhiều ngôi sao nổi tiếng nhất ngày nay đã là những thương hiệu độc lập và họ thường có thể là một yếu tố quyết định trong quá trình ra quyết định của người tiêu dùng. Chỉ sự tham gia của một diễn viên, ca sĩ hay vận động viên thể thao cũng có thể ảnh hưởng đến lựa chọn mua sắm hay sự chú ý của người tiêu dùng. Cách chơi của Ronaldo khiến mọi người muốn xem anh ta - khi anh ta chạy nước rút với trái bóng, chắc chắn sẽ có điều gì đó xảy ra - từ đó chuyển thành doanh số bán vé cho câu lạc bộ hoặc các hợp đồng quảng cáo. Tương tự, khi Tom Cruise ở vào đỉnh cao của sự nổi tiếng, một lượng lớn fan hâm mộ sẽ mạo hiểm đến xem phim của anh vì họ hy vọng những bộ phim có anh đóng vai chính sẽ hấp dẫn. Các siêu sao cũng có thể biến một người tiêu dùng thành fan hâm mộ của một thương hiệu nổi tiếng. Khi LA Galaxy đề nghị với David Beckham một hợp đồng béo bở, các giám

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đốc của câu lạc bộ hy vọng Beckham sẽ không chỉ đẩy mạnh những sự quan tâm với đội bóng của họ, thu hút fan hâm mộ mới, tăng cường doanh số bán áo và các mặt hàng khác gắn thương hiệu câu lạc bộ, mà còn nâng cao danh tiếng của giải đấu Major League Soccer. Tài năng sáng tạo không chỉ tạo ra sản phẩm - trên nhiều phương diện, họ chính là sản phẩm.

Nhiều người tiêu dùng hoàn toàn chỉ cần biết tên một vài vận động viên chuyên nghiệp, ca sĩ, ngôi sao điện ảnh và những nghệ sĩ trình diễn khác, cũng như người tiêu dùng thường sẽ không nhớ nhiều thương hiệu hàng tiêu dùng dù là chất tẩy rửa, đồ uống hay kem đánh răng. Những fan hâm mộ cuồng nhiệt của một hình thức giải trí cụ thể có thể cảm thấy khó tin, nhưng phần lớn người tiêu dùng thực sự chỉ đủ sức lực hoặc thời gian để tập trung vào các ngôi sao hàng đầu. Và vì mọi người chỉ quan tâm đến những người thành công, những nghệ sĩ xuất sắc nhất (hoặc thậm chí chỉ cần nổi bật nhất) có được lợi thế đáng kể so với các đồng đội và cả đối thủ.

Hiệu ứng "người thắng có tất cả" thực sự thể hiện mạnh mẽ trong thị trường giải trí vì màn trình diễn của những tài năng sáng tạo nổi tiếng nhất có thể được tái sản xuất với chi phí bổ sung thấp. Thông qua các phương tiện truyền thông như sách, phim, video, truyền hình và âm nhạc, người tiêu dùng có thể dễ dàng tiếp cận với những nghệ sĩ sáng tạo hàng đầu thế giới.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những nghệ sĩ xuất sắc nhất thực sự có thể ở mọi nơi cùng lúc, đặc biệt là trong thời đại kỹ thuật số. Và vì chi phí in ấn hay phát sóng bản thu âm của một siêu sao như Jay-Z không cao hơn so với bản thu âm của một nghệ sĩ nhạc rap không tên tuổi, nên các nghệ sĩ hạng A hầu như chiếm lĩnh thị trường. Khi đó, rõ ràng các ngôi sao lớn nhất trong làng giải trí thường có nhiều quyền lực trên bàn đàm phán.

Ở chừng mực nào đó, nỗi đau của ngành giải trí là do chính họ gây ra. Những người có trách nhiệm tuyển chọn diễn viên, ký hợp đồng với ca sĩ, lựa chọn vận động viên làm đại diện thương hiệu và tuyển dụng nhân tài cho các hoạt động khác thường muốn chọn cách an toàn bằng cách thuê một nghệ sĩ hạng A ngay cả khi họ không cho rằng người đó cần thiết cho nhiệm vụ hiện tại. Họ thuê "một tên tuổi" vì sợ mắc sai lầm. Thật khó có thể trách họ: liệu chúng ta có thể đổ lỗi cho giám đốc của một câu lạc bộ bóng đá nổi tiếng thế giới vì chiêu mộ một cầu thủ ngôi sao danh tiếng chứ không phải một tài năng mới nổi, hay đạo diễn của một bộ phim 100 triệu đôla dựa vào một diễn viên hạng A với bảng thành tích đáng tin cậy chứ không phải một ai đó ít tiếng tăm hơn? Ngay cả khi thuê diễn viên ít nổi tiếng hơn đồng nghĩa với chi phí thấp hơn nhiều, nỗi sợ gây thất vọng cũng bao trùm: xét cho cùng, nếu bộ phim thất bại tại phòng vé, người ta sẽ dễ dàng đổ lỗi cho người "đã không thuê người giỏi nhất". Và sau một mùa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giải trắng tay, chỉ một chủ tịch câu lạc bộ bóng đá dũng cảm mới có thể phát biểu: "Năm sau chúng tôi sẽ tiếp tục cố gắng vẫn với đội hình này", ngay cả khi họ thất bại do một bàn thua đen đủi vào phút cuối. Hầu hết các giám đốc sẽ cảm thấy họ cần phải hành động - và phản ứng của họ thường là đầu tư vào những ngôi sao danh tiếng và đã từng thành công.

Một đặc trưng khác của ngành giải trí là những người tham gia vào hoạt động marketing sản phẩm cũng phụ thuộc vào danh tiếng; họ cũng chịu chi phối từ sự hiện diện của các ngôi sao. Chẳng hạn, các hãng phim sẽ dễ dàng thuyết phục các rạp dành nhiều suất chiếu cho đợt mở màn của một bộ phim có diễn viên chính Will Smith hoặc Leonardo DiCaprio so với bộ phim do một diễn viên vô danh vào vai chính. Và vì mật độ suất chiếu là yếu tố quan trọng thúc đẩy doanh thu, phản hồi từ rạp chiếu phim sẽ giúp củng cố ý tưởng cho rằng Smith và DiCaprio là những diễn viên đáng đầu tư. Tương tự, sự chú ý của các nhà quảng cáo dành cho David Beckham - nhà bán lẻ thời trang H&M trong trận Super Bowl năm 2012 giới thiệu hình ảnh Beckham chỉ mặc quần lót và người đầy hình xăm - duy trì ánh hào quang của ngôi sao bóng đá này, củng cố thương hiệu David Beckham và đẩy mạnh mức thù lao quảng cáo. Thậm chí đời sống cá nhân của một nghệ sĩ cũng có thể được khai thác. Mối quan hệ của Beckham với một cựu thành viên nhóm nhạc Spice Girls khiến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

anh trở thành cái tên nổi tiếng với những người không hâm mộ bóng đá ở Anh, và lợi thế ban đầu này của Beckham so với những cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp hàng đầu khác cuối cùng đã tạo nên thương hiệu Beckham với lợi nhuận kếch sù. Thông thường, người nghệ sĩ càng được công chúng chú ý, họ càng dễ trở thành ngôi sao.

Trong hầu hết các trường hợp, những thị trường "người thắng có tất cả" nổi lên vì một số lượng lớn người mua, dù là người yêu âm nhạc hay đọc sách, sẵn sàng trả nhiều hơn một chút cho (hoặc chú ý hơn đến) các dịch vụ của một nghệ sĩ so với nghệ sĩ khác. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, nguồn thu nhập tập trung cho những nghệ sĩ hàng đầu đến từ số ít các khách hàng giàu có cực kỳ quan tâm đến một nghệ sĩ thành công cụ thể. Số tiền này lập tức có thể khiến một tài năng vươn lên hàng ngũ những người trong nghề nhận mức thù lao cao nhất. Những người phù hợp với mô tả này là chủ tịch của các câu lạc bộ bóng đá châu Âu giàu có: lời hứa chiêu mộ một cầu thủ ngôi sao với các fan hâm mộ có thể dẫn đến khoản phí chuyển nhượng trên trời. Khi Pérez cam kết đưa Figo tới Real Madrid nếu ông được bầu, số tiền mà ông đề nghị với câu lạc bộ FC Barcelona của Figo đã khiến họ không thể cưỡng lại.

Như vậy, rõ ràng một số động lực thúc đẩy những khoản đầu tư bom tấn vào nội dung sáng tạo cũng khuyến khích đầu tư vào những siêu sao. Vì nhiều lý

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

do, các giám đốc trong ngành giải trí khó có thể từ bỏ việc dựa vào những tài năng hạng A - và nếu mọi người càng hiểu rõ một cá nhân nào đó có khả năng tạo ra những thành công đáng kinh ngạc hay thu hút sự chú ý, những người mong muốn tuyển dụng cá nhân đó càng dễ rơi vào cuộc chiến đấu thầu tranh giành những bản thảo đầy hứa hẹn và các tác phẩm khác. Hiện tượng này nhiều khả năng sẽ còn trở nên rõ rệt hơn theo thời gian.

Sản phẩm ngày càng phát hành rộng rãi hơn và thị trường quốc tế cho phim ảnh, truyền hình và các phương tiện truyền thông khác ngày càng phát triển đang tập trung hơn vào số ít những siêu sao có sức hút toàn cầu. Trong lĩnh vực thể thao, nguồn doanh thu bổ sung (ngoài doanh thu bán vé) từ truyền hình và các phương tiện truyền thông khác đã giúp gia tăng đáng kể thu nhập của các đội bóng hàng đầu - hay đôi khi chỉ là đội bóng có nhiều ngôi sao nhất. Thu nhập từ quảng cáo cho các siêu sao hiện nay thường cao hơn cả tiền lương hay tiền thưởng, từ đó khiến mức độ chênh lệch ngày càng lớn. Ngoài những ngôi sao hàng đầu, chỉ một vài cầu thủ có được thu nhập cao từ những hợp đồng đại diện thương hiệu. Thậm chí những quyết định pháp lý (chẳng hạn như bóng đá châu Âu áp dụng luật chuyển nhượng tự do) và những thay đổi xã hội rộng hơn (chẳng hạn như công chúng ngày càng say mê người nổi tiếng) cũng góp phần vào hiệu ứng "người thắng có tất cả".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Và vì doanh thu từ những sản phẩm thành công nhất tăng lên, thù lao cho những nghệ sĩ sáng tạo hàng đầu cũng tăng theo.

Với bất cứ giám đốc nào lãnh đạo một doanh nghiệp trong ngành giải trí, đây là những điều kiện đầy thử thách. Bằng cách nào các giám đốc có thể đầu tư và quản lý tốt nhất tài năng sáng tạo trong các thị trường bị chi phối bởi số ít các siêu sao? Sự thật là ngày nay có rất ít nhà sản xuất giải trí có thể xây dựng doanh nghiệp thành công lâu dài mà không sử dụng chiến lược tập trung vào tầm quan trọng của các siêu sao; đơn giản là không có cách nào để phủ nhận vai trò thống trị mà tài năng hạng A đang nắm giữ trong mọi lĩnh vực giải trí. Mặc dù vậy, vẫn còn nhiều chiến lược phát triển tài năng có thể áp dụng.

Real Madrid là ví dụ điển hình về nhà sản xuất nội dung tập trung chiêu mộ các ngôi sao ở đỉnh cao sự nghiệp - và từ đó là cả năng lực đàm phán - thay vì phát triển tài năng của các cầu thủ trẻ. Tôi gọi đây là mô hình "mua siêu sao". "Chúng tôi là người mua chứ không phải người bán" là cách một giám đốc của Real Madrid mô tả phương pháp của họ: trong mỗi mùa giải từ năm 2000, đội bóng đều chi nhiều hơn đáng kể cho việc mua cầu thủ so với bán cầu thủ cho các câu lạc bộ khác. Ví dụ, trong mùa giải 2009-2010, câu lạc bộ chi đến 370 triệu đôla cho việc mua cầu thủ và chỉ thu về 125 triệu đôla từ việc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bán cầu thủ, dẫn đến khoản thua lỗ gần 250 triệu đôla từ chuyển nhượng cầu thủ.

Pérez đã theo đuổi chiến lược này từ thời điểm ông nắm quyền: cá nhân ông bảo đảm khoản vay hơn 70 triệu đôla cho vụ chuyển nhượng Figo, và Real Madrid dùng số tiền bán sân tập cũ của câu lạc bộ để mua những *Galácticos* khác trong các năm tiếp theo. Pérez hy vọng những vụ chuyển nhượng này sẽ khởi động xu hướng tự củng cố (hay "vòng tròn phát triển" theo cách nói của các chuyên gia tư vấn doanh nghiệp), trong đó những ngôi sao sẽ không chỉ cải thiện kết quả trên sân mà còn thu hút fan hâm mộ mới và tăng cường quảng bá câu lạc bộ với các nhà tài trợ và nhà quảng cáo, góp phần xây dựng thương hiệu là một trong những câu lạc bộ lớn nhất thế giới. Và với uy tín của Pérez, đó là những gì đã xảy ra. Giá trị thương hiệu cao hơn của Real Madrid thúc đẩy nhiều nguồn doanh thu từ doanh số bán vé, bản quyền truyền hình, hợp đồng tài trợ và kinh doanh sản phẩm - từ đó mang lại nguồn lực cho câu lạc bộ tiếp tục tuyển mộ thêm siêu sao. Ý tưởng chủ đạo của cách tiếp cận này là "các cầu thủ xuất sắc nhất tự trả lương cho chính họ", theo lời một giám đốc của câu lạc bộ.

Mối liên hệ với một chiến lược bom tấn là rõ ràng: lượng khán giả tiềm năng của sản phẩm càng lớn và càng nhiều nguồn doanh thu có thể được khai thác,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

công ty càng có lý do đầu tư lớn cho sản phẩm - trong trường hợp này là các cầu thủ. Vào giữa thế kỷ XX, Real Madrid dựa vào một cơ chế đơn giản hơn có được các cầu thủ giỏi nhất: tăng kích thước sân vận động. Chủ tịch Bernabéu, được chọn làm chủ tịch câu lạc bộ vào năm 1943, đã xây dựng sân vận động lớn nhất của Tây Ban Nha lúc đó với 75.000 chỗ ngồi và nguồn tài trợ từ trái phiếu bán cho fan hâm mộ. Bằng cách xây dựng "kênh phân phối" lớn nhất cho bộ môn bóng đá - trải nghiệm trong sân vận động, vì ngày đó không có phương tiện truyền thông đại chúng như truyền hình - Madrid tự tạo ra vị thế cho phép họ đầu tư vào những cầu thủ được săn đón nhiều nhất. Đầu những năm 2000, chiến lược của câu lạc bộ phát triển thêm nhiều kênh, từ trận đấu trực tiếp trong sân vận động đến các phương tiện truyền thông như đài truyền hình, đài truyền hình riêng của Real Madrid, các kênh trực tuyến, trang web riêng của câu lạc bộ và chuỗi các cửa hàng mang thương hiệu của câu lạc bộ. Madrid xây dựng toàn bộ cơ sở hạ tầng marketing được thiết kế để khai thác nội dung cốt lõi của câu lạc bộ. Câu lạc bộ thậm chí khẳng định các cầu thủ ngôi sao tạo ra một nửa thu nhập cho câu lạc bộ từ bản quyền hình ảnh cá nhân.

Một phân tích về doanh thu của Real Madrid minh họa việc tập trung vào các siêu sao đã thúc đẩy doanh thu của câu lạc bộ như thế nào trong thập kỷ qua. Nếu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong mùa giải 2000-2001, nhiệm kỳ đầu tiên của Pérez, câu lạc bộ tạo ra khoảng 125 triệu đôla doanh thu, thì vào cuối mùa giải 2005-2006, năm cuối cùng trong nhiệm kỳ đầu tiên của ông, doanh thu đã lên đến 355 triệu đôla. Tiền tài trợ, kinh doanh sản phẩm và các thu nhập khác từ marketing là nguồn doanh thu tăng trưởng nhanh nhất trong giai đoạn này, từ 35 triệu đôla lên 140 triệu đôla - nhiều hơn doanh thu phát sóng, doanh thu trận đấu và vượt xa tiền thưởng từ các giải đấu quốc tế. Đến mùa giải 2004-2005, Real Madrid trở thành câu lạc bộ hàng đầu thế giới tính theo doanh thu, vượt qua Manchester United, Juventus và AC Milan. Vào thời điểm Cristiano Ronaldo kết thúc mùa giải đầu tiên với câu lạc bộ vào năm 2010, tổng doanh thu lên đến hơn 600 triệu đôla. Năm 2012, Real Madrid vẫn tiếp tục giữ vị trí số 1.

Cá nhân những ngôi sao có thể thúc đẩy doanh thu từ marketing ở mức độ đáng kể. Ví dụ, tại buổi họp báo cuối tuần của Beckham vào năm 2003, Real Madrid bán được khoảng 350.000 áo đấu ở Anh với mức giá trung bình 80 đôla - gần 30 triệu đôla doanh thu sản phẩm chỉ trong vài ngày. Một tháng sau, Real Madrid tận dụng mức độ nổi tiếng của Beckham ở châu Á bằng một chuyến du đấu 17 ngày qua Trung Quốc, Hồng Kông, Thái Lan và Nhật Bản, mang lại cho câu lạc bộ gần 10 triệu đôla. Gần như chỉ sau một đêm, độ nổi tiếng của Beckham với fan hâm mộ khắp châu Á trở thành tài

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sản lớn cho câu lạc bộ - ngay cả khi một số fan hâm mộ chỉ quan tâm đến ngoại hình và danh tiếng của Beckham chứ không phải anh chơi bóng đá ra sao.

Nếu có một bài học quan trọng từ uy thế dẫn đầu "giải vô địch doanh thu bóng đá" của Real Madrid, đó chính là việc tập trung vào các siêu sao có thể giúp bảo vệ một nhà sản xuất nội dung khỏi những tổn thất do màn trình diễn không thuyết phục trên sân cỏ. Về lý thuyết, tuyển dụng các cầu thủ ngôi sao sẽ giúp nâng cao số danh hiệu cho câu lạc bộ bóng đá, theo đó là các khoản tiền thưởng; ví dụ, nhà vô địch UEFA Champions League năm 2011 bỏ túi 70 triệu đôla. Nhưng ngay cả khi các siêu sao không mang về danh hiệu, doanh thu cũng không bị ảnh hưởng: mặc dù Real Madrid không giành được chức vô địch Champions League từ năm 2002 và nói chung không có thành tích đặc biệt ấn tượng trên sân cỏ, câu lạc bộ vẫn leo lên đứng đầu bảng xếp hạng doanh thu và duy trì ở đó.

Một nguồn thu nhập ổn định là đặc biệt quan trọng khi mà khác biệt giữa chiến thắng và thất bại là rất mong manh. Trong mùa giải cuối cùng của Beckham cho câu lạc bộ - khi anh giành chức vô địch quốc gia đầu tiên với Real Madrid - đội bóng thực sự đứng trên bờ vực khi cứu vãn ba trong bốn trận đấu cuối vào phút 90 (và phút bù giờ), trong khi đối thủ chính FC Barcelona mất điểm vì thủng lưới vào những phút cuối. Đôi khi may mắn có thể tạo nên khác biệt, và nếu không có các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tài năng hạng A thúc đẩy doanh thu từ marketing, kết quả tài chính của một câu lạc bộ bóng đá - hay bất kỳ doanh nghiệp giải trí nào - có thể dao động dữ dội.

Giống như Real Madrid, các hãng phim lớn của Hollywood cũng dựa vào mô hình chiêu mộ siêu sao. Các hãng phim lớn thích đầu tư vào những ngôi sao đã thành danh, lý tưởng nhất là những người được cho là có sức hấp dẫn rộng rãi với khán giả và có tiếng tăm "đáng đầu tư" - nghĩa là họ đã đóng vai chính trong những bộ phim có doanh thu phòng vé cao. Alan Horn nói với tôi: "Mọi người thực sự muốn thấy Tom Cruise trong *Mission: Impossible*. Nếu thay thế Tom bằng bạn diễn Jeremy Renner và không xuất hiện Tom, bộ phim sẽ có sức hấp dẫn khác". Khi tuyển diễn viên cho sản phẩm lớn nhất của họ, các giám đốc đài truyền hình cũng áp dụng phương pháp tương tự. Khi Charlie Sheen buộc phải rút khỏi loạt phim thành công *Two and a Half Men* sau khi bị suy nhược do lạm dụng ma túy, các giám đốc của Warner Bros, những người sản xuất bộ phim không hề tiết kiệm chi phí cho người thay thế khi đồng ý trả cho Ashton Kutcher 700.000 đôla với mỗi tập phim.

Các nhà sản xuất nội dung thường phục vụ nhiều đối tượng khách hàng: các câu lạc bộ bóng đá có người hâm mộ và nhà tài trợ; các kênh truyền hình có người xem và nhà quảng cáo; dàn nhạc giao hưởng và opera có khán giả thường xuyên và nhà tài trợ. Mô hình chiêu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mộ siêu sao có thể tạo ra những lợi ích hấp dẫn cho fan hâm mộ, nhà tài trợ và bản thân tài năng đó. Nhiều fan hâm mộ sẽ vui mừng khi có thể nhìn thấy những nghệ sĩ hàng đầu thế giới. Nhà quảng cáo sẽ hài lòng khi biết thương hiệu của họ tiếp cận được thị trường toàn cầu. Và với các tài năng, gia nhập một đội bóng toàn ngôi sao có thể mang lại lợi thế đáng kể. Cầu thủ người Braxin Ronaldo từng giải thích "Trách nhiệm ở đây được phân chia cho nhiều cầu thủ. Ở những nơi khác tôi phải gánh vác toàn bộ với tư cách ngôi sao của đội bóng". Siêu sao bóng rổ LeBron James cũng hiểu điều này: mong muốn sát cánh cùng các ngôi sao Dwyane Wade và Chris Bosh là một lý do chủ yếu khiến anh rời Cleveland Cavaliers đến Miami Heat. Cựu giám đốc thể thao của Real Madrid, Jorge Valdano, trước đây cũng từng là cầu thủ, cũng có quan điểm tương tự: "Các cầu thủ xuất sắc nhất đều muốn chơi cho Real Madrid, nơi có những tài năng xuất sắc như họ. Những cầu thủ gia nhập câu lạc bộ của chúng tôi đều biết họ đang có một bước tiến về cả uy tín và khát khao của một cầu thủ bóng đá".

Tuy nhiên, chiến lược chiêu mộ siêu sao cũng có những nhược điểm quan trọng. *Thứ nhất,* ký hợp đồng với một ngôi sao nổi tiếng thường buộc nhà sản xuất nội dung phải tiến hành một quá trình cân bằng đầy tinh tế. Với Real Madrid, một cầu thủ ngôi sao mới có thể thu hút fan hâm mộ toàn cầu và gây xa lánh với người

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hâm mộ hiện có. Real Madrid có nguy cơ gây bực tức cho các fan hâm mộ trung thành nếu quá tập trung phục vụ các nữ sinh Nhật Bản phát cuồng với Beckham hay Ronaldo, hoặc nếu câu lạc bộ "dàn trải thương hiệu quá xa" và bị coi là quảng bá hay thương mại hóa quá mức. Duy trì những fan hâm mộ cốt lõi (và chủ yếu là fan hâm mộ tại địa phương) là rất quan trọng ngay cả khi họ không đại diện cho một thị trường phát triển - xét cho cùng, họ giúp tạo ra trải nghiệm mà hàng triệu người xem khắp thế giới xem trên truyền hình hoặc tiêu dùng qua các phương tiện truyền thông khác. Một giám đốc của Real Madrid đã chỉ ra: "Các fan hâm mộ là một phần của các trận đấu và là một phần của thương hiệu". *Thứ hai,* có thể xảy ra là thương hiệu của một cầu thủ ngôi sao có thể làm lu mờ thương hiệu của câu lạc bộ, dẫn đến mất kiểm soát lượng khách hàng. Nếu Real Madrid thu hút fan hâm mộ mới bằng cách chiêu mộ những siêu sao nổi tiếng nhất thế giới, một số fan hâm mộ này có thể bỏ đi ngay khi những ngôi sao này rời câu lạc bộ. Khi đó, thách thức của câu lạc bộ là biến fan hâm mộ của các cầu thủ thành fan hâm mộ của câu lạc bộ, một điều không hề dễ dàng. *Thứ ba,* các khoản đầu tư vào một tài năng vốn nhiều rủi ro. Trong thể thao luôn tiềm ẩn mối đe dọa từ những ca chấn thương hết mùa giải hoặc thậm chí kết thúc sự nghiệp, nhưng chấn thương của những siêu sao có thể tạo ra những tác động đặc biệt kinh hoàng. Và *thứ tư,* tạo dựng một đội bóng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thành công từ một tập thể các ngôi sao thường là khó khăn - căng thẳng tột độ trong phòng thay đồ được cho là đã đày đọa Real Madrid trong nhiệm kỳ đầu tiên của Pérez. Mong muốn tránh khỏi những vấn đề như vậy khi trở lại chức chủ tịch, năm 2010, Pérez chiêu mộ một ngôi sao khác, huấn luyện viên Jose Mourinho, người không ngần ngại tự gọi mình là "Người đặc biệt". Mourinho là trung tâm thu hút sự chú ý, nhưng là bậc thầy kết hợp những cầu thủ ngôi sao và cái tôi lớn trong một đội bóng.

Tất nhiên, vấn đề lớn nhất với mô hình chiêu mộ siêu sao là chi phí cao cho các tài năng. Đặc biệt khi cuộc cạnh tranh giành giật các ngôi sao quyết liệt hơn, kéo theo các cuộc chiến đấu thầu, từ đó gây áp lực lên mô hình. Các giám đốc của Real Madrid là người đầu tiên đối mặt với chuyện này: một giám đốc trong nhóm cố vấn của Calderón nói với tôi vào năm 2007: "Các đối thủ cạnh tranh thấy được những gì tạo nên thành công của chúng tôi về mặt kinh doanh và cũng đang bắt kịp. Như bất kỳ ngành kinh doanh nội dung nào, chúng tôi phụ thuộc vào các tài năng, và chúng tôi không thể lúc nào cũng phát hiện và chiêu mộ được một Zidane tiếp theo, một Beckham tiếp theo hay một cầu thủ nào khác có thể trở thành một *Galáctico*". Vấn đề càng trầm trọng hơn do các chủ câu lạc bộ giàu có như Roman Abramovich của Chelsea FC và Sheikh Mansour của Manchester City, những người không

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phải lúc nào cũng quan tâm đến kết quả kinh doanh của câu lạc bộ khi săn lùng cầu thủ. Hành động của họ khiến phí chuyển nhượng và mức lương cầu thủ tăng cao trên toàn thế giới.

Một phần vì các cuộc chiến đấu thầu tranh giành tài năng ngày càng leo thang, Real Madrid phải chật vật với khoản nợ đáng kể. Nhưng miễn là tốc độ gia tăng doanh thu - đến từ những siêu sao - tiếp tục vượt trên tốc độ gia tăng chi tiêu vào các ngôi sao, như thực tế của câu lạc bộ dưới thời Pérez, thì mô hình chiêu mộ siêu sao có thể giúp cải thiện bảng cân đối của Real Madrid. Một thước đo mà các giám đốc bóng đá theo dõi chặt chẽ là tỷ lệ phần trăm doanh thu chi tiêu vào cầu thủ.

Với Real Madrid, con số đó là 90% trong những năm đầu tiên của Pérez khi câu lạc bộ nỗ lực tìm phương hướng phát triển. Từ năm 2005, con số này dao động dưới mức an toàn là 50%. Điều này không có nghĩa câu lạc bộ không phải đối mặt với những rủi ro đáng kể, nhưng nếu bây giờ họ từ bỏ chiến lược dựa vào siêu sao, các thách thức tài chính đối với Real Madrid có thể còn trầm trọng hơn.

Mô hình chiêu mộ siêu sao không phải phương pháp đầu tư vào tài năng duy nhất. Thật vậy, thế giới bóng đá còn tồn tại một mô hình khác với thế mạnh riêng. Trong Buenos Aires náo nhiệt, chúng tôi tìm thấy một câu lạc bộ huyền thoại, giống như Real Madrid, cũng thuộc sở hữu của các thành viên và là một trong những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đội bóng danh tiếng nhất trên thế giới. Nhưng chiến lược kinh doanh của câu lạc bộ thì hoàn toàn khác biệt.

Khi tờ báo Anh *Observer* kêu gọi độc giả bình chọn "50 hoạt động thể thao mà bạn phải làm trước khi chết", vị trí số một được quyết định dễ dàng: xem câu lạc bộ Boca Juniors đấu với kình địch cùng thành phố River Plate tại sân vận động có biệt danh trìu mến La Bombonera (nghĩa là "hộp kẹo" hoặc "hộp sôcôla"). Gavin Hamilton, biên tập viên của tạp chí *World Soccer*, chiếm được tình cảm của những người yêu bóng đá trên toàn thế giới khi viết:

> Boca và River Plate có mối kình địch căng thẳng nhất của bóng đá Áchentina và có lẽ là cả châu Mỹ Latin: trận đấu là tổng hòa của màu sắc, tiếng ồn và năng lượng. Buenos Aires là thành phố tập trung nhiều đội bóng nhất trên thế giới. River và Boca là hai câu lạc bộ hàng đầu. Boca bắt nguồn từ khu vực bến cảng nên cổ động viên của họ chủ yếu là giai cấp lao động. River sớm chuyển đến khu vực thượng lưu hơn và có lượng fan hâm mộ giàu có hơn, vì thế họ có biệt danh là *Los Millonarios* (Những triệu phú)... Vào ngày diễn ra trận derby thành phố, [sân vận động] chật cứng những fan hâm mộ trung thành... Niềm đam mê với trận đấu này không nơi nào trên thế giới có thể sánh được.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Juan Román Riquelme, cựu ngôi sao của Boca, đồng ý rằng: "Sân vận động tại La Bombonera như rung chuyển vào các ngày Chủ nhật. Đó là một bầu không khí bạn không thể có được ở bất cứ nơi nào trên thế giới... Đây là nơi duy nhất tôi biết trên thế giới mà người hâm mộ hát suốt trận đấu và sân vận động như rung chuyển". Các fan hâm mộ thích nói rằng sân vận động không phải run rẩy vì sức nặng của các cổ động viên mà đó là nhịp đập như một trái tim".

Boca Juniors là câu lạc bộ nổi tiếng nhất tại đất nước Áchentina cuồng nhiệt bóng đá. Tại một đất nước với hơn 40 triệu dân, chỉ hai trong số mười người Áchentina là thờ ơ với bóng đá. Trong số những người theo dõi môn thể thao này, 40% là fan hâm mộ của Boca. Chủ tịch thời đó Mauricio Macri nói với tôi vào năm 2006: "Chúng tôi là một câu lạc bộ quá lớn với một đất nước nhỏ như vậy". Thành tích trên sân cỏ cực kỳ ấn tượng: trong thế kỷ XX từ khi những người nhập cư Italia sáng lập câu lạc bộ tại khu phố La Boca, Buenos Aires vào năm 1905, câu lạc bộ giành 22 chức vô địch quốc gia Áchentina và 16 danh hiệu quốc tế - ngang bằng với kỷ lục của AC Milan của Italia - trong đó có 5 chức vô địch Copa Libertadores (giải đấu của Nam Mỹ tương đương với UEFA Champions League) và 3 chức vô địch Cúp liên lục địa (giải vô địch thế giới cho các câu lạc bộ). Kết quả là Boca thường xuyên có mặt trong bảng xếp hạng các câu lạc bộ hàng đầu thế giới. Trên thực tế, tháng 01-2005, cơ quan chủ quản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bóng đá, Liên đoàn bóng đá thế giới (FIFA), bình chọn Boca Juniors là câu lạc bộ xuất sắc nhất thế giới, xếp trên Manchester United.

Trong suốt thế kỷ đầu tiên thiết lập kỷ lục, câu lạc bộ đã phát triển hàng chục cầu thủ ngôi sao. Học viện đào tạo trẻ nổi tiếng của Boca, La Cantera ("mỏ đá"), là nơi sản sinh những cầu thủ xuất chúng. Trong cả mười mùa giải trước năm 2006, trung bình có tám cầu thủ trẻ của học viện ra mắt trong đội hình chính của Boca. Nhiều người sau đó chuyển đến các giải đấu bóng đá châu Âu giàu có hơn. Được coi là một trong những cầu thủ bóng đá xuất sắc nhất thế giới mọi thời đại, Diego Armando Maradona bắt đầu sự nghiệp tại Argentino Juniors nhưng đến Boca Juniors vào năm 1981. Sau đó ông chơi ở châu Âu cho FC Barcelona, Napoli và Sevilla, trở về Boca năm 1995 cho đến khi giải nghệ vào năm 1997. Những cầu thủ trẻ trở thành siêu sao khác như Riquelme, Walter Samuel và Carlos Tévez, cũng bắt đầu sự nghiệp tại Boca và sau đó chuyển đến châu Âu.

Macri được bầu làm chủ tịch Boca Juniors vào năm 1996 và tái đắc cử thêm hai nhiệm kỳ sau bốn năm và tám năm. Tháng 11-2006, ông tuyên bố không tiếp tục tranh cử chức chủ tịch câu lạc bộ, nộp đơn nghỉ phép và nói rõ ý định tham gia cuộc đua chức thị trưởng thành phố Buenos Aires. Trong 11 năm dẫn dắt câu lạc bộ, Macri luôn khẳng định được vai trò của mình: ông đã nâng mười lần giá trị của Boca lên 120 triệu peso

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Áchentina (khoảng 40 triệu đôla Mỹ tại thời điểm đó) và ba lần doanh thu hằng năm của câu lạc bộ lên gần 75 triệu peso (khoảng 25 triệu đôla Mỹ). Nhưng bất chấp những kết quả thuyết phục cả trong và ngoài sân cỏ, Macri liên tục phải đối mặt với hàng loạt thách thức. Không chỉ giữ ổn định về mặt tài chính cho Boca, ông còn phải đáp ứng những cử tri của câu lạc bộ, bao gồm hơn 50.000 thành viên, 50 triệu fan hâm mộ trên toàn thế giới, cầu thủ, ban huấn luyện và ban quản trị.

Trong năm cuối cùng lãnh đạo, Macri đối mặt với một quyết định đặc biệt khó khăn. Ông nhận được cuộc gọi từ một số câu lạc bộ hàng đầu châu Âu, tất cả đều quan tâm đến Fernando Gago và Rodrigo Palacio, hai cầu thủ trẻ xuất sắc được cho là quan trọng cho thành công tiếp theo của đội bóng ở Áchentina và nước ngoài. Chủ tịch của FC Barcelona vào thời điểm đó, Joan Laporta, công khai thừa nhận "say mê" Gago và nói với Macri rằng ông quyết tâm đưa tiền vệ 20 tuổi này đến Tây Ban Nha. Nhưng trước khi Laporta có thể ký hợp đồng với Gago, chủ tịch Real Madrid, Calderón bất ngờ vào cuộc với lời đề nghị 26 triệu đôla. Chính Gago cũng nói với báo chí rằng anh thích Madrid hơn: "Giữa Real Madrid và Barcelona, tôi chọn màu áo trắng".

Laporta cũng quan tâm đến Palacio, sau khi thấy anh chơi trong trận derby với River Plate. Ông đề nghị khoản tiền chuyển nhượng 22 triệu đôla cho tiền đạo 24 tuổi này, nhưng dường như Palacio không vội vàng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chuyển đến châu Âu - anh cho biết: "Tôi cảm thấy thoải mái ở đây". Tuy nhiên, thông qua người đại diện, anh bày tỏ nếu ở lại Boca Juniors, anh mong muốn nhận được mức lương cao hơn đáng kể so với các đồng đội.

Một trong hai lời đề nghị đều có thể giải quyết tổn thất dự kiến của câu lạc bộ trong năm tài chính đó. Giám đốc điều hành của Boca nhận xét: "Nếu chúng tôi không bán cầu thủ hay tạo ra thêm doanh thu bằng cách khác, chúng tôi sẽ thua lỗ 3 triệu đôla trong năm nay". Khi sức ép gia tăng và các cổ động viên đòi hỏi "danh hiệu, không phải tiền", Macri nhận thức rõ khó khăn từ thách thức này. Ông nói: "Dù chúng tôi quyết định thế nào, vẫn sẽ có những cử tri không hài lòng".

Boca Juniors có nên bán đi một hoặc hai cầu thủ không? Câu trả lời đau lòng cho các fan hâm mộ của Boca là "có". Câu lạc bộ không có lựa chọn nào khác - Boca Juniors hoạt động theo mô hình "phát triển tài năng" kiếm lợi nhuận từ việc bán cầu thủ. Giống như Real Madrid, Boca cũng trong ngành sản xuất các trận đấu bóng đá và "bán" cho các fan hâm mộ và nhà quảng cáo. Nhưng không như Real Madrid, câu lạc bộ cũng trong ngành phát triển cầu thủ và bán cho các câu lạc bộ giàu có hơn. Thậm chí nhìn lướt qua tình hình tài chính của Boca cũng có thể thấy rằng câu lạc bộ chỉ có thể tránh thua lỗ nếu thường xuyên bán các cầu thủ tài năng nhất, thường là rất sớm trước khi họ đạt đến đỉnh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cao sự nghiệp. Trong thập kỷ mà Macri dẫn dắt, khi câu lạc bộ thành công liên tiếp trên sân cỏ và có mức tăng trưởng doanh thu vững chắc, Boca sẽ thua lỗ gần 20 triệu đôla nếu không bán bất kỳ cầu thủ nào. Thay vào đó, câu lạc bộ kiếm được thu nhập ròng 60 triệu đôla từ việc bán cầu thủ, chiếm gần 1/3 tổng doanh thu hoạt động. Sự thật không thể phủ nhận: Boca sẽ thường xuyên thua lỗ nếu không bán ít nhất một cầu thủ lớn mỗi năm hoặc mỗi hai năm.

Điều này cũng đúng đối với hầu hết các câu lạc bộ khác ở Áchentina, cũng như ở nước láng giềng Braxin - đất nước nổi tiếng vì tạo ra nhiều cầu thủ đẳng cấp thế giới - và thực tế là toàn bộ Nam Mỹ. Mặc dù các câu lạc bộ hàng đầu của châu lục này có trình độ tương xứng với các câu lạc bộ châu Âu, nhưng những giải đấu ở Nam Mỹ có lượng tiền lưu thông thấp hơn nhiều. Tuy bóng đá cũng là môn thể thao không kém phổ biến ở châu lục này, nhưng thị trường bóng đá Nam Mỹ chỉ có trị giá 2 tỷ đôla, trong khi thị trường châu Âu trị giá 17 tỷ đôla.

Điều kiện kinh tế ở Nam Mỹ kém thuận lợi hơn nhiều và bản quyền phát sóng là một minh chứng rõ ràng. Năm 2006, các giải đấu bóng đá ở Áchentina chỉ tạo ra doanh thu hơn 30 triệu đôla từ bản quyền truyền hình - "một phần nhỏ so với [thu nhập từ bản quyền phát sóng] tại các thị trường chính của châu Âu" theo như Macri chính xác chỉ ra - và chưa bằng 1/3 số tiền mà các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

câu lạc bộ Áchentina kiếm được từ việc bán cầu thủ. Boca Juniors và River Plate, những câu lạc bộ nổi tiếng nhất, mỗi câu lạc bộ nhận được 1/8 tổng doanh thu phát sóng, nhưng họ vẫn ở vào thế bất lợi quá lớn so với các câu lạc bộ hàng đầu châu Âu. Chỉ riêng Real Madrid đã kiếm được 90 triệu đôla từ bản quyền phát sóng trong năm đó - và đó là ngay trước khi câu lạc bộ mới ký một hợp đồng béo bở khiến doanh thu từ phát sóng hằng năm lên đến hơn 200 triệu đôla.

Tương tự, ngành bóng đá của Braxin sẽ nhanh chóng biến mất nếu không bán cầu thủ. Và thị trường này, như nhiều thị trường khác trong thế giới thể thao và giải trí, cũng có cơ cấu "người thắng có tất cả": mặc dù các câu lạc bộ bán hàng trăm cầu thủ mỗi năm, nhưng một nửa trong tổng giá trị chuyển nhượng của năm 2006 là đến từ một cầu thủ, tiền đạo ngôi sao Robinho chuyển từ Santos đến - bạn đoán đúng - Real Madrid. Các câu lạc bộ Nam Mỹ cũng ở vào thế bất lợi đáng kể với các giải đấu quốc tế. Ví dụ, tiền thưởng của Copa Libertadores là rất thấp so với khoản tiền khổng lồ cho các đội bóng hàng đầu tại UEFA Champions League.

Vì vậy, không bất ngờ khi Real Madrid theo tin đồn đã đề nghị với Fernando Gago mức lương 3,5 triệu đôla một năm, gấp 14 lần mức lương của anh tại Boca. Đối mặt với mức chênh lệch lớn như vậy, Boca không có cách nào giữ chân các cầu thủ. Giám đốc điều hành của Boca nói với tôi: "Cuối cùng, những vụ chuyển nhượng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

là điều cần thiết cho các câu lạc bộ và cho chính các cầu thủ. Tại Boca, chúng tôi chỉ có thể trả 100.000 đôla mỗi năm cho các cầu thủ trẻ và 500.000 đôla cho các ngôi sao nổi tiếng. Họ có thể được kiếm được gấp mười lần số tiền đó tại các câu lạc bộ châu Âu".

Tình trạng bất bình đẳng này cũng ảnh hưởng sâu sắc đến các lĩnh vực khác của ngành giải trí. Các nhà sản xuất phim và nhà sản xuất truyền hình thường không thể cạnh tranh các diễn viên nổi tiếng với các hãng phim lớn hơn, và vấn đề này cũng hành hạ các hãng thu âm "độc lập" nhỏ khi họ cố gắng đương đầu với sức mạnh đàm phán của các hãng thu âm lớn. Tuy nhiên, một điểm quan trọng hơn là các yếu tố gây ra bất bình đẳng hầu như thường nằm ngoài tầm kiểm soát của bất kỳ công ty nào.

Điều này chắc chắn là trường hợp của bóng đá: do mức chênh lệch lớn về điều kiện kinh tế giữa Nam Mỹ và châu Âu, câu lạc bộ buộc phải phụ thuộc vào thu nhập từ "xuất khẩu" cầu thủ. Thật khó hình dung một cầu thủ siêu sao đang ở đỉnh cao lại chơi bóng ở Áchentina hay Braxin (Ngôi sao trẻ người Braxin Neymar dường như có ý định đi ngược lại xu hướng, nhưng anh thậm chí cũng không thể liên tục từ chối những lời đề nghị từ các câu lạc bộ châu Âu - anh đồng ý gia nhập FC Barcelona vào tháng 6-2013). Với việc cầu thủ ngôi sao chuyển đến châu Âu và tiền chuyển nhượng chảy về Nam Mỹ, mô hình phát triển tài năng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dường như là lựa chọn hợp lý cho một câu lạc bộ như Boca Juniors.

Theo lẽ thường, bối cảnh sẽ quyết định chiến lược. Không phải là ngẫu nhiên mà thị trường truyền thông lớn nhất thế giới sinh ra Hollywood, nam châm lớn nhất thu hút các tài năng điện ảnh. Hoạt động tại thị trường trong nước lớn hơn nghĩa là hãng phim Hollywood có thể trang trải được chi phí sản xuất tốn kém hơn và cạnh tranh hiệu quả hơn với các đối thủ ở các quốc gia khác - và đi trước các đối thủ trong nỗ lực xây dựng một cơ sở hạ tầng phân phối quốc tế. Tương tự, hoạt động tại thị trường trong nước nhỏ hơn tạo ra bất lợi đáng kể cho Boca Juniors trong cuộc cạnh tranh tài năng trên phạm vi quốc tế. Có lẽ điểm đặc biệt nhất về Boca đó là họ đã cố gắng cạnh tranh với các câu lạc bộ châu Âu.

Bí quyết thành công của Boca Juniors là gì? *Thứ nhất,* giống như Real Madrid, Boca đã tìm được một mô hình xây dựng thương hiệu tự củng cố nếu mọi thứ đều suôn sẻ. Câu lạc bộ nhận diện và thu hút các cầu thủ bóng đá trẻ đầy hứa hẹn và sử dụng một hệ thống quảng bá rộng rãi nhằm phát triển các cầu thủ này thành các cầu thủ chuyên nghiệp. Cuối cùng, một số siêu sao được bán cho các câu lạc bộ giàu có hơn, chủ yếu là ở châu Âu. Tiền chuyển nhượng quay về câu lạc bộ và danh tiếng từ việc có các cầu thủ đạt đến đỉnh cao sự nghiệp giúp Boca xây dựng thương hiệu của một nhà phát triển tài năng đẳng cấp thế giới, từ đó cho phép

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

câu lạc bộ lặp lại chu kỳ này. Nếu Boca tiếp tục thực hiện tốt mô hình này, hiệu quả và uy tín của "nhà máy" sản xuất tài năng này sẽ còn mạnh hơn nữa theo thời gian. *Thứ hai,* Boca Juniors có vị thế vô cùng thuận lợi cho từng giai đoạn của chiến lược phát triển tài năng này, từ phát hiện các cầu thủ trẻ tài năng đến giới thiệu họ cho các khách hàng tiềm năng. Niềm đam mê bóng đá của Áchentina bảo đảm cho Boca một nguồn cầu thủ lớn, và văn hóa của đất nước này cũng ủng hộ các cầu thủ năng khiếu cố gắng trở thành cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp. Vì Boca nổi tiếng ở khắp nơi, nhiều cầu thủ trẻ cũng là fan hâm mộ của câu lạc bộ, nên khi có cơ hội, nhiều khả năng họ sẽ chọn Boca Juniors hơn là các câu lạc bộ khác đang cạnh tranh thu hút sự chú ý của họ, như lời của một cầu thủ trẻ khi tôi đến thăm La Cantera vài năm trước: "Chúng tôi là fan hâm mộ của Boca và luôn mơ ước được chơi cho Boca. Đó là lẽ sống của chúng tôi".

Mặc dù hình tượng bóng đá Maradona không phải là sản phẩm của học viện đào tạo trẻ Boca, nhưng ông đã trở thành biểu tượng cho thành công của câu lạc bộ. Ấn phẩm kỷ niệm 100 năm thành lập của Boca đã tuyên bố: "Cầu thủ bóng đá xuất sắc nhất mọi thời đại chắc chắn là một người Boca". Thậm chí khi ông đã không còn chơi bóng từ rất lâu, Maradona vẫn là một nhân vật chủ chốt tại câu lạc bộ trong nhiệm kỳ của Macri. Mọi người thường có thể thấy ông trèo ra khỏi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

buồng riêng hạng sang tại sân vận động để cổ vũ cho Boca - và liệu có cầu thủ trẻ nào không được truyền cảm hứng khi nhận lời động viên từ một trong những ngôi sao vĩ đại nhất?

Một khi gia nhập câu lạc bộ, các cầu thủ trẻ có nhiều cơ hội thành công vì Boca là một nhà xuất khẩu tài năng. Việc thường xuyên bán các ngôi sao tạo ra cơ hội cho các cầu thủ mới; vào thời điểm Macri đang cân nhắc khả năng bán Gago và Palacio, 8 trong số 20 cầu thủ của đội hình chính là được đưa lên từ học viện đào tạo trẻ. Ở các trận đấu sân nhà, các cầu thủ Boca Juniors nhận được sự cổ vũ từ một trong những nhóm fan hâm mộ cuồng nhiệt nhất trên thế giới. Các fan hâm mộ trung thành của câu lạc bộ - "La Numero 12" (nghĩa là "cầu thủ thứ mười hai") - thường xuyên chế nhạo đối thủ, tạo ra một trải nghiệm đáng sợ mang lại cho đội chủ nhà một lợi thế không thể phủ nhận. Boca cũng thường xuyên thành công tại các giải đấu quốc tế, nghĩa là các cầu thủ của họ có được kinh nghiệm tham gia vào trận đấu có tính cạnh tranh cao và cũng được quảng bá nhiều hơn với các câu lạc bộ tiềm năng. Và mối kình địch nổi tiếng toàn thế giới của Boca với đội bóng cùng thành phố River Plate cũng giúp ích phần nào: các quan chức của FC Barcelona chỉ theo đuổi Gago sau khi họ nhận lời mời tham dự trận derby của River Plate.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trong những năm qua, các nhà quản lý của Boca tiếp tục nỗ lực tăng cường hơn nữa vị thế của câu lạc bộ là một nhà máy sản xuất siêu sao bóng đá. Cam kết phát triển cầu thủ mới một cách hệ thống hơn, Macri đầu tư mạnh vào La Cantera, tăng cường mạng lưới tuyển trạch viên của câu lạc bộ và mở một câu lạc bộ bóng đá trẻ bên cạnh sân tập của đội Boca. Đến năm 2006, câu lạc bộ đào tạo 120 cầu thủ trẻ 12-16 tuổi, phần lớn được ở miễn phí trong ký túc xá. Tất cả các cầu thủ ban đầu được tuyển sinh vào một chương trình mười tháng; sau đó những học viên có kết quả đạt yêu cầu sẽ được mời đăng ký lại. Ngoài việc tập luyện trên sân bóng, giáo dục cũng là một trọng tâm thường xuyên; các cầu thủ được yêu cầu đến trường và học thêm toán và tiếng Anh. Một huấn luyện viên của La Cantera cho biết: "Chỉ có 3 trên 30 cầu thủ có thể lên đến đỉnh cao nhất. Cân bằng tâm lý là cực kỳ quan trọng cho những cầu thủ mong muốn trở thành ngôi sao quốc tế. Chúng tôi cần chuẩn bị cho họ đối mặt những sức ép trên con đường phát triển sự nghiệp. Giáo dục đóng vai trò quan trọng cho quá trình hình thành tính cách đó".

Mô hình phát triển tài năng cũng tồn tại trong khắp ngành giải trí. *Saturday Night Live* (SNL), chương trình truyền hình đêm khuya hằng tuần của đài NBC, đối với các diễn viên hài khát khao thành công cũng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giống như Boca Juniors đối với những người mong muốn trở thành cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp. Tham gia dàn diễn viên của SNL thường là bàn đạp cho sự nghiệp truyền hình và điện ảnh; danh sách dài các diễn viên nam và diễn viên nữ khởi đầu từ chương trình này có Jimmy Fallon, Will Ferrell, Tina Fey, Eddie Murphy, Bill Murray, Conan O'Brien, Amy Poehler và Chris Rock. Lorne Michaels, giám đốc sản xuất của chương trình, nổi tiếng là người có con mắt tinh tường khi phát hiện các tài năng. Quyết định của ông có thể tạo ra thành công hay thất bại cho một sự nghiệp. Conan O'Brien từng nói với *Hollywood Reporter*: "Lorne có ảnh hưởng rất lớn trong ngành hài kịch, nhưng theo quan điểm của tôi, di sản của anh ta đơn giản là khiếu thẩm mỹ". Michaels đưa O'Brien từ biên kịch của SNL lên làm người dẫn cho chương trình đêm khuya của riêng anh vào năm 1993. (Hợp đồng của Michaels với NBC cho ông quyền đề cử người dẫn chương trình). Một ngôi sao khác cũng phải công nhận vai trò của Michaels trong bước đột phá lớn của mình là Tina Fey; sau thời gian dài xuất hiện trên SNL, cô viết kịch bản và sản xuất bộ phim sitcom (phim hài kịch tình huống) của đài NBC là *30 Rock* (bộ phim về chính kênh truyền hình này) và đóng vai chính trong một số bộ phim. Fey cho biết trong một cuộc phỏng vấn: "Ông ấy đưa tôi lên truyền hình, và không một ai khác sẽ làm điều đó". Thành công của SNL và dàn diễn viên của chương trình

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đã biến Michaels trở thành nhân vật trung tâm tại NBC Universal.

Kênh truyền hình cáp Disney Channel của Disney là một ví dụ nổi bật khác về một nhà máy sản xuất tài năng sáng tạo. *Mickey Mouse Club*, chương trình đánh dấu buổi phát sóng đầu tiên của Disney Channel vào năm 1983, giới thiệu các ngôi sao như Christina Aguilera, Ryan Gosling, Shia LaBeouf, Britney Spears và Justin Timberlake. Trong những năm gần đây, kênh truyền hình này trao cho các ngôi sao tuổi thiếu niên như Miley Cyrus, Zac Efron, Vanessa Hudgens và Selena Gomez cơ hội đầu tiên được trở nên nổi tiếng. Nhiều đứa trẻ với hy vọng có một sự nghiệp trong ngành giải trí giờ đây mơ ước được lựa chọn vào dàn diễn viên của một chương trình trên Disney Channel, và mỗi năm kênh truyền hình này đều tổ chức những buổi thử vai tự do, thu hút hàng ngàn thí sinh triển vọng. Trên thực tế, tất cả những ứng viên này tạo ra một ngành dịch vụ đặc thù khai thác ước mơ của những đứa trẻ: các công ty tuyển chọn diễn viên ngụy trang thành những người tìm kiếm tài năng cho Disney, các sự kiện hứa hẹn với những đứa trẻ về cơ hội được lựa chọn cao hơn, và các trường diễn xuất của các diễn viên với "chứng nhận Disney mơ hồ nhất", theo một phóng viên ghi lại một số hoạt động đáng ngờ xung quanh quá trình tuyển diễn viên. Mỗi khi một diễn viên trẻ trở thành một ngôi sao của kênh và mỗi khi một cựu ngôi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sao nhí tiếp tục thành công với bước đi tiếp theo trong thế giới truyền hình, điện ảnh, âm nhạc hoặc Broadway, thương hiệu Disney Channel, với tư cách là nơi sản sinh những tài năng đó, lại càng mạnh hơn và có được sức hút mãnh liệt hơn với lứa diễn viên triển vọng mới nhất.

Các nhà quản lý thông minh sẽ tìm cách khai thác năng lực phát triển tài năng của công ty và hưởng lợi từ bất cứ bước đi tiếp theo nào mà tài năng của họ lựa chọn - thật vậy, đây là cách duy nhất để duy trì những nỗ lực phát triển như vậy trong thời gian dài. Ví dụ. các giám đốc của Disney coi Disney Channel như một bệ phóng cho sự nghiệp của các ngôi sao trong một tổ chức lớn hơn. Không phải ngẫu nhiên mà Walt Disney Pictures sản xuất và phát hành bộ phim ca nhạc thành công *Hannah Montana & Miley Cyrus: Best of Both Worlds Concert*, dựa trên Miley Cyrus và nhân vật mà cô vào vai trong bộ phim của mình. Tương tự, Cyrus có thời gian là một trong những ngôi sao lớn nhất trong đội hình của hãng thu âm Hollywood Records của Disney. (Cô rời hãng thu âm này vào mùa hè năm 2012). Vì các giám đốc của Disney có cái nhìn chính xác về tiềm năng ngôi sao của một đứa trẻ và có thể thu thập rất nhiều thông tin về khả năng của các diễn viên trẻ (ví dụ như họ có thể ghi nhớ hàng trăm câu thoại hoặc xử lý một số bài nhảy đặc biệt khó hay không), họ có thể xúc tiến nhanh hơn và tự tin hơn khi ký hợp đồng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với các diễn viên cho các dự án khác. Và vì các giám đốc của Disney kiểm soát việc các diễn viên trẻ được nhận vai cho bộ phim nào - hay thậm chí phát triển thể loại nào cho những diễn viên cụ thể - nên các giám đốc ở vào vị thế độc quyền trong việc tạo dựng thương hiệu cho những ngôi sao nhí này.

Tương tự, Lorne Michaels và NBC trong những năm qua cũng tìm cách hưởng lợi từ chức năng của SNL là bàn đạp cho các diễn viên hài. Các diễn viên năm thứ nhất được yêu cầu ký những hợp đồng chặt chẽ cho phép Michaels và NBC hình thành và kiếm tiền từ các bước đi tiếp theo trong sự nghiệp của họ. Các chi tiết trong hợp đồng khó có thể biết chính xác, nhưng vài năm trước nhà báo Peter Bogdanovich tiết lộ bất cứ ai tham gia vào dàn diễn viên SNL mùa 1999-2000 phải ký hợp đồng ràng buộc họ với kênh truyền hình trong 12 năm. Nhiều điều khoản cũng gây sốc cho những người đại diện và khách hàng của họ - như một người đại diện cho biết: "Giống như là SNL chĩa súng vào đầu bạn và nói: Anh đang thử vai. Ký vào đây đi!".

Theo hợp đồng mà Bogdanovich mô tả, sau năm thứ hai, NBC có thể yêu cầu diễn viên SNL ngừng xuất hiện trong chương trình và chuyển sang một bộ phim sitcom của NBC. Diễn viên đó được phép từ chối hai bộ phim đầu tiên mà NBC đề xuất nhưng phải đồng ý với bộ phim thứ ba. Và NBC quyết định thời gian của hợp đồng sitcom, có thể kéo dài sáu năm. Hợp đồng với SNL

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

còn cho NBC và Michaels có ảnh hưởng đáng kể với sự nghiệp điện ảnh của các diễn viên: SNL Films (một công ty sản xuất do Paramount Pictures đồng sở hữu), NBC và Michaels có một điều khoản quy định trả cho các ngôi sao 75.000 đôla cho bộ phim thứ nhất, 150.000 đôla cho bộ phim thứ hai và 300.000 đôla cho bộ phim thứ ba. Với việc đề nghị các khoản thù lao này, NBC có thể ngăn một diễn viên kiếm được thu nhập hàng triệu đôla từ một bộ phim của hãng khác.

Mục tiêu của NBC và Michaels là rõ ràng: họ muốn bảo đảm những nỗ lực biến một diễn viên hài mới nổi thành tên tuổi danh tiếng sẽ không vô ích, đồng thời gây khó khăn cho các công ty truyền thông đối thủ định đánh cắp diễn viên của họ. Garth Ancier, cựu giám đốc của NBC soạn thảo các hợp đồng của SNL mùa 1999-2000, nói với tôi: "Nỗ lực của tôi tìm cách giữ chân các tài năng vô danh - và họ đều vô danh trước khi xuất hiện trên *Saturday Night Live* - ở lại kênh sau khi chúng tôi biến họ thành ngôi sao. Chúng tôi muốn ngăn chặn tình huống mà họ trở thành diễn viên hài rất nổi tiếng trên kênh của chúng tôi, nhưng sau đó bỏ đi làm việc khác". Một giám đốc khác tham gia đàm phán hợp đồng mô tả các diễn viên mới là "những người chưa sẵn sàng cho thời kỳ đỉnh cao... Họ là những người mới vào nghề". Ông nói thêm: "Tôi đố bạn kể tên một kênh truyền hình nào, chưa nói đến là một chương trình nào, tạo ra nhiều ngôi sao như vậy từ trước đến giờ".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ancier thừa nhận các hợp đồng vào năm đó gặp nhiều phản kháng: "Những người đại diện và người quản lý không thích các hợp đồng mới vì chúng hạn chế họ sử dụng [chương trình] để mang lại danh tiếng cho khách hàng của họ và sau đó khai thác những lời đề nghị khác bằng danh tiếng đó và rời khỏi gia đình *Saturday Night Live*/Lorne Michaels". Tuy vậy, Ancier cũng nói với tôi rằng tất cả các diễn viên triển vọng đều ký hợp đồng cho mùa 1999-2000 trừ một người, và người duy nhất từ chối đó không được phép thử vai cho chương trình.

Nếu nhìn thoáng qua các dự án của những cựu diễn viên *Saturday Night Live*, có thể thấy Lorne Michaels vẫn kiểm soát các diễn viên SNL cho đến tận ngày nay. Ông vẫn là giám đốc sản xuất của *Late Night with Jimmy Fallon*, *30 Rock* và một số dự án khác. Ancier nhận xét: "Tôi nghĩ bây giờ Michaels kiểm soát các tài năng hiệu quả hơn so với trong quá khứ - bằng không bạn sẽ chẳng được thấy *30 Rock* và tất cả những chương trình khác xuất hiện các tài năng SNL trên kênh NBC".

Hợp đồng dài hạn giữ chân các tài năng bây giờ là tiêu chuẩn trong ngành truyền hình. Ancier, hiện là cố vấn cho nhiều kênh truyền hình, cho biết: "Nếu chúng tôi tuyển diễn viên cho bất kỳ chương trình truyền hình nào vào giờ vàng, các diễn viên - thậm chí trước khi được thử vai - phải ký một hợp đồng cam kết ở lại kênh truyền hình đủ bảy năm với mức lương cụ thể". Khi các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hãng phim hoặc kênh truyền hình muốn kiểm soát hơn nữa, họ sử dụng hợp đồng giữ chân tài năng. Theo các hợp đồng này, hãng phim trả cho diễn viên một khoản tiền nhất định, đổi lại các diễn viên đồng ý tham gia vào dự án của hãng phim trong một số năm cụ thể. Các diễn viên có thể từ chối một vài dự án (thường là hai), nhưng phải chấp nhận dự án kế tiếp. Ancier kể về nhiệm kỳ của ông tại NBC: "Chúng tôi phân bổ 6 triệu đôla một năm cho quỹ hợp đồng giữ chân tài năng. Nếu chúng tôi thấy một diễn viễn thú vị và có khả năng tỏa sáng trên chương trình trình truyền hình, chúng tôi đề nghị với họ một hợp đồng - với vai chính trong các chương trình. Khi tôi còn ở NBC, chúng tôi đề nghị hợp đồng đó với [diễn viên hài] Steve Carell. Đó là cách bồi dưỡng tài năng rất hiệu quả, bằng cách đầu tư trước khi có người nào thực sự biết họ là ai".

Trong ngành âm nhạc, các hãng thu âm cũng cơ cấu lại hợp đồng với các nghệ sĩ nhằm thu về khoản lợi nhuận cao hơn cho những nỗ lực phát triển tài năng của họ. Hợp đồng "360 độ" hoặc "toàn quyền" mang lại cho hãng thu âm một phần chia từ tất cả các nguồn thu nhập của một nghệ sĩ, bao gồm đĩa thu âm, doanh số bán vé hòa nhạc, kinh doanh sản phẩm, cấp phép thương mại, tài trợ và đại diện thương hiệu. Hợp đồng này khác hoàn toàn với hợp đồng thu âm truyền thống chỉ bảo đảm cho hãng thu âm phần chia từ doanh số bán đĩa. Lady Gaga từng ký một hợp đồng toàn quyền

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

với Interscope vào năm 2007 - một hợp đồng mà hãng này không có gì phải hối tiếc sau thành công ngoạn mục của Gaga. Nhưng Troy Carter cũng thừa nhận những giá trị của bản hợp đồng: "Liệu cô ấy có thể biểu diễn trước 20.000 người một đêm nếu hãng thu âm không chi tiền cho marketing?". Các giám đốc của A&M/Octone cũng là fan hâm mộ của bản hợp đồng mới vì nó phù hợp với chiến lược phát triển nghệ sĩ của họ. Diener coi các nghệ sĩ không chỉ là người bán đĩa thu âm mà còn là một thương hiệu - và ông tin các hãng thu âm sẽ có lợi khi phát triển những thương hiệu đó. Boxenbaum đồng ý: "Trên thực tế, hợp đồng toàn quyền phản ánh chính xác cho mô hình kinh doanh mà ngành thu âm cần áp dụng từ lâu. Một hãng thu âm hoạt động hiệu quả không chỉ bán một bài hát hay một album mà phải marketing cho nghệ sĩ và xây dựng thương hiệu của nghệ sĩ".

Boca Juniors và đội bóng khác hưởng lợi từ các nỗ lực phát triển tài năng của họ theo cách trực tiếp hơn: họ kiếm tiền mỗi khi bán cầu thủ cho một đội khác. Boca cũng khôn ngoan với việc bảo vệ nguồn thu nhập quan trọng đó: ví dụ, đội bóng yêu cầu các cầu thủ trẻ và bố mẹ cầu thủ ký hợp đồng cho phép Boca sở hữu sự nghiệp của cầu thủ. Câu lạc bộ nỗ lực bảo đảm hợp đồng được thực hiện - điều không dễ dàng trong một thế giới mà các đội bóng châu Âu tìm cách lôi kéo các cầu thủ trẻ, đôi khi đến mức đề nghị cả việc làm cho bố mẹ cầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thủ. Boca cũng cố gắng giảm thiểu tầm ảnh hưởng của những người đại diện với các cầu thủ. Họ giới hạn các khoản thu nhập cho người đại diện là hoa hồng của người đại diện (1,5 triệu đôla) và phần sở hữu cầu thủ của bên thứ ba (20% giá trị của cầu thủ). Cuối cùng, năm 2006, Boca Juniors bán Fernando Gago cho Real Madrid bằng bản hợp đồng trị giá 34 triệu đôla. Tuy nhiên, Palacio vẫn ở lại với đội bóng. Quyết định không bán Palacio của Boca giải thích cho việc câu lạc bộ thúc đẩy vấn đề sở hữu phần lớn giá trị cầu thủ: Boca chỉ sở hữu một phần giá trị của Palacio (17,5%), phần còn lại vẫn thuộc về câu lạc bộ cũ của Palacio và một số nhà đầu tư tư nhân, nghĩa là Boca sẽ mất đi phần lớn khoản phí chuyển nhượng. Tính phức tạp của những quyết định này có lẽ được cựu chủ tịch Boca, Mauricio Macri thể hiện rõ ràng nhất. Ông tranh cử thành công chức thị trưởng thành phố Buenos Aires và sau một vài tháng nhậm chức, khi tôi hỏi việc nào khó khăn hơn giữa điều hành một câu lạc bộ bóng đá và một thành phố, ông trả lời: "Một câu lạc bộ bóng đá. Không nghi ngờ gì".

Bên cạnh đó, các nhà quản lý khôn khéo sẽ tìm cách kết hợp phương pháp đầu tư vào tài năng của họ với mô hình kinh doanh của công ty. Real Madrid và Boca Juniors đại diện cho hai hình ảnh minh họa tương đối cực đoan về các phương pháp mà các công ty có thể áp dụng khi đầu tư vào tài năng; hầu hết các công ty giải

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trí đều nằm ở đâu đó giữa mô hình chiêu mộ siêu sao và phát triển tài năng. Tìm được điểm cân bằng tối ưu giữa phát triển tài năng và chiêu mộ tài năng là điều đặc biệt quan trọng.

Ví dụ thứ ba của thế giới bóng đá quốc tế - FC Barcelona, hay "Barça" theo cách gọi của fan hâm mộ - cho chúng ta một minh họa rõ ràng. Câu lạc bộ hiện đứng thứ hai trên bảng xếp hạng "giải vô địch doanh thu bóng đá", sau Real Madrid. Một số người đam mê bóng đá thường tin rằng FC Barcelona tìm được cách thức đánh bại những câu lạc bộ xuất sắc trên thế giới - cả trong và ngoài sân cỏ - nhờ vào hệ thống đào tạo trẻ của họ. Nhưng thông thường, thực tế sẽ phức tạp hơn một chút.

Danh tiếng về phát triển tài năng của FC Barcelona là xứng đáng. Khi Barça đánh bại Manchester United tại Champions League năm 2011, tạp chí *Newsweek* - thường không phải một tạp chí quá quan tâm đến bóng đá - đã dành trang bìa của họ cho chiến thắng này, với câu hỏi "Barça! Đội bóng xuất sắc nhất mọi thời đại?" bằng cỡ chữ to trên bức hình huấn luyện viên Josep "Pep" Guardiola được hất tung lên cao bởi các cầu thủ ngôi sao như Lionel Messi, Andrés Iniesta, Xavi. Bên trong, tạp chí ca ngợi:

Đối với những người yêu "bóng đá đẹp", cách chơi tấn công của Barça... là thứ bóng đá đỉnh cao, với kỹ năng tuyệt vời và hạn chế tối đa cơ bắp. Lối chơi của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Barcelona tập trung vào kiểm soát bóng (hoặc cướp lại ngay khi vừa hiếm hoi mất bóng), sau đó tấn công bằng những đường chuyền ngắn, chính xác, trong đó các cầu thủ di chuyển có bóng và không bóng một cách liên tục và nhịp nhàng.

Thành tích này phần nhiều nhờ vào học viện đào tạo trẻ của FC Barcelona là La Masia, nơi sản xuất 7 trong số 10 cầu thủ ra sân trong trận chung kết đó. Lần đầu tiên trong lịch sử FIFA, ba trong số những cầu thủ đó lọt vào danh sách những cầu thủ xuất sắc nhất thế giới của FIFA, với danh hiệu cao quý nhất - giải thưởng Quả bóng vàng - được trao cho Messi. Chủ tịch của FC Barcelona, Sandro Rosell, mô tả học viện đào tạo trẻ của câu lạc bộ là nơi "chúng tôi đào tạo những cầu thủ trưởng thành từ chính câu lạc bộ, với các kỹ năng bóng đá chuẩn mực và với giá trị riêng của chúng tôi - các cầu thủ đặt đội bóng lên hàng đầu, tôn trọng lẫn nhau, khiêm tốn ngay cả khi thành công, và dẻo dai". Học viện có nhiệm vụ đưa một đến hai cầu thủ lên đội hình chính mỗi năm. Tính đến mùa hè năm 2011, hơn 560 cầu thủ đã sống ở học viện, trong đó 14% đã ra mắt trong đội hình chính của FC Barcelona, và 30% khác chơi bóng đá chuyên nghiệp ở nơi khác. Ngay cả Guardiola - huấn luyện viên thành công nhất trong lịch sử của câu lạc bộ - cũng từng là cầu thủ trẻ của La Masia.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lionel Messi chắc chắn là ngôi sao lớn nhất của học viện. Anh rời Áchentina năm 13 tuổi, với hy vọng tìm được một câu lạc bộ bóng đá có thể chi trả tiền thuốc điều trị căn bệnh thiếu hụt nội tiết tố tăng trưởng. (Messi chỉ cao 1m69, thấp hơn nhiều so với hầu hết các đồng đội). Đến giờ, với thành tích ba lần giành Quả bóng vàng FIFA, năm 2012, anh phá vỡ kỷ lục kéo dài bốn thập kỷ về số bàn thắng ghi được trong một năm. Messi cũng có sức mạnh của một ngôi sao: khi anh lập tài khoản Facebook vào tháng 4-2011 (Messi viết: "Tôi rất vui mừng! Từ bây giờ chúng ta sẽ kết nối gần gũi hơn thông qua Facebook"), anh có được bảy triệu fan hâm mộ chỉ trong bảy tiếng, ngay lập tức vượt qua ngôi sao tennis Roger Federer. Nhiều người yêu bóng đá coi Messi là cầu thủ giá trị nhất thế giới - tất nhiên không phải vì FC Barcelona có ý định bán anh vào bất kỳ lúc nào.

Thoạt nhìn, việc FC Barcelona tập trung vào phát triển tài năng dường như giống với Boca Juniors. Câu lạc bộ đầu tư mạnh vào chương trình đạo tạo trẻ: năm 2011, học viện chuyển đến cơ sở mới trị giá 12 triệu đôla tại sân tập của đội bóng, và hiện giờ học viện hoạt động với ngân sách hằng năm khoảng 25 triệu đôla và đủ chỗ ở cho hơn 80 người. Khi tôi đến thăm học viện mới ngay sau khi khai trương, tôi đặc biệt ấn tượng với những điểm tương đồng giữa La Masia và La Cantera. Giống như Boca, FC Barcelona khẳng định những cầu thủ trẻ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sống tại học viện có nhiều triển vọng nhất, ở đó họ học cùng nhau, ăn cùng nhau, chơi video game và tham gia vào các hoạt động giải trí khác cùng nhau - và tập bóng đá cùng nhau. Mỗi tuần, các cầu thủ trẻ chơi một trận 90 phút và tập gần tám tiếng. Câu lạc bộ huấn luyện cho các cầu thủ phong cách chơi bóng đặc biệt, với đặc trưng là nhiều đường chuyền nhanh, ngắn và cảm giác tuyệt vời về vị trí. Giám đốc Carles Folguera cho biết: "Chúng tôi muốn họ thực sự hiểu phong cách chơi bóng của chúng tôi, nhờ đó cả đội bóng - từ những cầu thủ 8 tuổi đến 18 tuổi - cùng chơi bóng theo một hệ thống". Một mạng lưới tuyển trạch viên tìm kiếm các tài năng trẻ ở Catalonia, ở các tỉnh khác tại Tây Ban Nha và ở nước ngoài. Khi quá trình tuyển chọn các cầu thủ, học viện nhấn mạnh cả sức mạnh thể chất và tinh thần, dựa trên niềm tin "sự dẻo dai là dự báo chính xác nhất cho thành công" theo cách nói của Folguera. Và giống như Boca, FC Barcelona rất tập trung cho giáo dục. Folguera nói: "Chúng tôi biết hơn một nửa số cậu bé của chúng tôi sẽ không trở thành cầu thủ bóng đá chuyên nghiệp. Vì vậy học vấn với họ là rất cần thiết".

Tuy nhiên, đừng hiểu lầm: mặc dù thành công của FC Barcelona phần lớn liên quan đến việc tập trung phát triển cầu thủ trẻ, câu lạc bộ vẫn chi những khoản tiền lớn khi chiêu mộ siêu sao. Các giám đốc có thể muốn khẳng định điều ngược lại - "giữa việc mua tài năng hoặc tự phát triển tài năng, chúng tôi chọn cách

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thứ hai" theo lời của giám đốc tài chính của câu lạc bộ - nhưng những con số lại kể một câu chuyện khác. Trong năm mùa giải trước mùa hè năm 2011, FC Barcelona thu về khoảng 230 triệu đôla từ việc bán cầu thủ nhưng cũng chi 540 triệu đôla cho việc mua cầu thủ, trung bình thâm hụt từ chuyển nhượng cầu thủ là 60 triệu đôla mỗi mùa giải. Con số này khiến FC Barcelona đứng sau Real Madrid và Manchester City - cả hai đều thâm hụt hơn 700 triệu đôla trong cùng giai đoạn và là một trong những đội bóng chi tiêu mạnh nhất vào các siêu sao - nhưng xếp trên Manchester United và Chelsea FC. Với những người theo dõi bóng đá, điều này có thể gây ngạc nhiên: Chelsea, thuộc sở hữu của tỷ phú Roman Abramovich và thường được xem là "đứa trẻ trang bìa" cho những khoản phí chuyển nhượng vô trách nhiệm, trên thực tế cho thấy mức thâm hụt từ chuyển nhượng cầu thủ thấp hơn FC Barcelona trong giai đoạn năm năm này. Khi họ quyết tâm, Barça cũng quyết liệt khi chiêu mộ tài năng như bất kỳ câu lạc bộ nào trên thế giới: những khoản chi lớn nhất của câu lạc bộ là gần 100 triệu đôla cho Zlatan Ibrahimović và 50 triệu đôla cho David Villa và Dani Alves. Một giám đốc của Barça giải thích: "Ngay cả khi có một đội bóng hay, chúng tôi vẫn phải hướng đến thành công bằng cách liên tục đầu tư vào những gương mặt mới".

Câu lạc bộ cũng thưởng lớn cho các siêu sao. Trên thực tế, Barça ước tính là đội bóng trả lương cao nhất

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thế giới: theo ESPN, năm 2011, câu lạc bộ trả cho mỗi cầu thủ trung bình gần 8 triệu đôla một năm (hơn 150.000 đôla một tuần), tiếp theo là Real Madrid với trung bình một năm 7,4 triệu đôla mỗi cầu thủ, New York Yankees (6,8 triệu đôla) và Los Angeles Lakers (6,5 triệu đôla). Một số đội bóng đá châu Âu khác cũng có trong danh sách độc nhất này: Chelsea xếp thứ sáu với 6 triệu đôla, Manchester City xếp thứ mười với 5,8 triệu đôla và Manchester United xếp thứ 16 với 5,1 triệu đôla. Với chi phí chuyển nhượng và trả lương cho các tài năng cao như vậy, rõ ràng giám đốc tài chính của FC Barcelona lo lắng về khả năng trả nợ của câu lạc bộ, mà theo ông là "quá cao cho câu lạc bộ để có thể kiểm soát tình hình trong tương lai".

Vì ảnh hưởng của đồng tiền với ngành bóng đá và các quy định phức tạp chi phối chúng, Barça có thể gặp khó khăn hơn khi giữ chân các tài năng trẻ bằng các hợp đồng dài hạn và mức lương thấp hơn so với một kênh truyền hình hoặc hãng phim. Nhưng điều đó không làm thay đổi vấn đề chủ chốt ở đây: dù thành công trong việc tạo ra những siêu sao, câu lạc bộ cũng không thể thoát khỏi thực tế cạnh tranh tài năng trong một thị trường "người thắng có tất cả". Giống như rất nhiều các công ty giải trí hàng đầu, họ đang tham gia vào cuộc chiến tranh giành siêu sao rủi ro cao, lợi nhuận cao. Giám đốc tài chính của câu lạc bộ nhận xét: "Chúng tôi không thể lúc nào cũng chiến thắng, vì vậy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thách thức với chúng tôi là tạo ra tính bền vững cho mô hình trong những giai đoạn thăng trầm của câu lạc bộ".

Barça có thể ở gần với điểm cân bằng giữa phát triển tài năng và chiêu mộ tài năng hơn hầu hết các công ty thể thao khác, nhưng nhu cầu đầu tư trên cả hai phương diện cũng khiến câu lạc bộ gặp khó khăn khi quản lý chi phí. Vẫn còn phải xem xét liệu mô hình của Barça có thể đứng vững trước thực tế phong độ trên sân cỏ không thể tránh khỏi có lúc sa sút. Gần đây các giám đốc cho biết họ đang cố gắng hạn chế chi phí cho việc chiêu mộ cầu thủ, một bước đi dường như là hợp lý. Nhưng câu lạc bộ cần tăng cường hoạt động marketing nhằm cạnh tranh ngoài sân cỏ với các câu lạc bộ như Real Madrid thường ít phụ thuộc vào phong độ trên sân cỏ để thúc đẩy doanh thu và giành được lợi thế khi khai thác thị trường toàn cầu.

Điều không cần bàn cãi là Manchester United từ lâu đã dẫn đầu trong khả năng phát triển kinh doanh trên phạm vi toàn cầu. Manchester United là một trong những thương hiệu lớn nhất không chỉ của bóng đá mà còn của toàn bộ lĩnh vực thể thao, với giá trị thương hiệu ước tính hơn 2 tỷ đôla. FC Barcelona có thể đã đánh bại họ trong trận chung kết Champions League năm 2011, nhưng trong hai thập kỷ rưỡi qua, Manchester United có được thành tích ổn định hơn nhiều ở cả trong và ngoài sân cỏ. Hoạt động marketing của câu lạc bộ Anh vô cùng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được ngưỡng mộ; trên thực tế, các giám đốc của Real Madrid từng tuyên bố rõ ràng mô hình của họ là học theo United. Nhưng thành công của câu lạc bộ phần lớn nhờ vào công lao của một người: Sir Alex Ferguson, huấn luyện viên thành công nhất trong lịch sử bóng đá Anh, từ giã sự nghiệp vào cuối mùa giải 2012-2013. (Như tổng giám đốc David Gill nói với tôi trước khi Ferguson nghỉ hưu: "Steve Jobs là Apple. Sir Alex Ferguson là Manchester United"). Tổng hợp mọi khía cạnh trong phương pháp quản lý tài năng của Ferguson sẽ cần đến một cuốn sách khác, nhưng những gì phù hợp nhất ở đây là Ferguson có một cách thức đầu tư đặc biệt thông minh và cân bằng vào tài năng cho câu lạc bộ.

Thứ nhất, có lẽ còn hơn cả với FC Barcelona, thành công của Manchester United cũng đến từ việc tập trung vào phát triển cầu thủ trẻ. Khi đến câu lạc bộ vào năm 1986, Ferguson lập tức cải cách chương trình đào tạo trẻ của United. Ông thành lập hai "trung tâm ưu tú" mới và tuyển dụng một số tuyển trạch viên mới, thúc giục họ tìm kiếm những tài năng trẻ xuất sắc nhất. Một trong những cầu thủ trẻ đầu tiên được phát hiện và tuyển chọn là cậu bé mảnh khảnh 13 tuổi Ryan Giggs, sau này trở thành một trong những cầu thủ bóng đá Anh vĩ đại nhất mọi thời đại, cống hiến cả sự nghiệp cho câu lạc bộ dưới thời Ferguson. David Beckham cũng là một sản phẩm của chương trình đào tạo trẻ của United. Khi tôi đến thăm cơ sở đào tạo của đội bóng,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Ferguson chia sẻ: "Ý nghĩ đầu tiên của 99% huấn luyện viên trưởng mới được bổ nhiệm là bảo đảm họ giành chiến thắng - để tồn tại. Họ mang về những cầu thủ có kinh nghiệm, thường là từ các câu lạc bộ cũ. Nhưng tôi nghĩ điều quan trọng là xây dựng một cấu trúc cho câu lạc bộ - không chỉ là một đội bóng". Ông nói thêm: "Bạn cần một nền tảng. Không có gì bằng việc chứng kiến một cầu thủ trẻ lên được đội hình chính".

Thứ hai, Ferguson tập trung vào dài hạn. Vào thời điểm mà các huấn luyện viên khác có thể bị cám dỗ với mong muốn gặt hái thành quả ngắn hạn từ những cầu thủ sắp luống tuổi, Ferguson không hề ngần ngại bắt đầu công việc xây dựng lại đội bóng đầy khó khăn. Các quyết định của ông dựa vào nhận thức tinh tế về giá trị của cầu thủ theo thời gian, và ông phân biệt ba lứa cầu thủ: "Các cầu thủ từ 30 tuổi trở lên, các cầu thủ từ khoảng 23-30 tuổi và các cầu thủ trẻ hơn. Ý tưởng ở đây là các cầu thủ trẻ sẽ phát triển và đạt được các tiêu chuẩn mà các cầu thủ lớn tuổi hơn đặt ra trước đó". Việc quản lý phát triển tài năng không thể tránh khỏi quá trình loại bỏ một số cầu thủ. Ferguson chia sẻ: "Điều khó khăn nhất là từ bỏ một cầu thủ từng thi đấu xuất sắc. Nhưng tất cả các bằng chứng đều thể hiện trên sân cỏ. Nếu bạn nhận thấy sự thay đổi, sự sa sút, bạn phải cân nhắc xem hai năm tiếp theo thì tình hình sẽ như thế nào".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thứ ba, Ferguson cũng khôn ngoan khi biết cách chiếm lợi thế trên thị trường chuyển nhượng. Trong thập kỷ qua, khi Manchester United năm lần vô địch giải ngoại hạng Anh, ông chi tiền cho chuyển nhượng cầu thủ ít hơn các đối thủ chính - Chelsea, Manchester City và Liverpool. Ông thực hiện điều này bằng cách tập trung mua các cầu thủ trẻ dưới 25 tuổi mà ông tin sẽ trở thành ngôi sao; nhóm tuổi này chiếm phần lớn trong tổng số vụ chuyển nhượng của United so với các đối thủ cạnh tranh. Ngoài ra, một phần do tập trung vào những cầu thủ trẻ, United thu lợi nhuận từ chuyển nhượng cầu thủ nhiều hơn so với hầu hết các đối thủ - và sử dụng hiệu quả số tiền đó. Ví dụ, số tiền từ vụ chuyển nhượng Beckham và hậu vệ Jaap Stam được đầu tư vào hai cầu thủ trẻ triển vọng nhưng hầu như chưa chứng tỏ được khả năng vào thời điểm đó: Cristiano Ronaldo (sau này lọt vào mắt xanh của Florentino Pérez) và Wayne Rooney của Anh. Tài năng của họ phải mất một vài năm mới đến độ chín, nhưng bộ đôi này cuối cùng trở thành một thế lực thống trị giải ngoại hạng Anh. Và thi thoảng, Ferguson cũng chi mạnh cho một siêu sao được đánh giá cao - ví dụ, năm 2012, United mua tiền đạo 28 tuổi người Hà Lan Robin van Persie với giá 35 triệu đôla.

Như chiến lược của Ferguson cho thấy, cách thức đầu tư vào tài năng có thể giúp một công ty giải trí sống sót và phát triển, ngay cả trong một thị trường cạnh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tranh quyết liệt. Một phần nhờ vào việc Ferguson không ngừng tập trung tìm kiếm điểm cân bằng giữa phát triển siêu sao và chiêu mộ siêu sao, ông xuất sắc vượt qua chu kỳ vòng đời ngắn ngủi của một huấn luyện viên - và còn hơn thế nữa. Mùa giải 2012-2013 là mùa giải thứ 26 của ông trong cương vị lãnh đạo Manchester United, khiến Ferguson trở thành huấn luyện viên tại vị lâu nhất trong số tất cả các huấn luyện viên bóng đá chuyên nghiệp đang hành nghề ở châu Âu. (Đây thậm chí không phải một cuộc đua gay cấn: huấn luyện viên tại vị lâu thứ hai kém cả một thập kỷ). Phần lớn các giám đốc trong các ngành giải trí khác đã quá vui sướng nếu có thể giữ được công việc chức vụ cao trong thời gian bằng một nửa - và dù ở trong ngành nào, họ thực sự nên đi theo hình mẫu Ferguson trong những nỗ lực cạnh tranh trong thị trường giành giật tài năng "người thắng có tất cả".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Bốn

SIÊU SAO SỬ DỤNG QUYỀN LỰC CỦA HỌ NHƯ THẾ NÀO?

Tháng 11-2006, ngôi sao điện ảnh Tom Cruise và đối tác kinh doanh lâu năm, nhà sản xuất kỳ cựu Paula Wagner, bước vào văn phòng của Harry Sloan, khi đó là chủ tịch và tổng giám đốc hãng phim Metro-Goldwyn-Mayer (MGM), tại thành phố Century, Los Angeles. Họ đến đó để thống nhất mối quan hệ đối tác sẽ gây bất ngờ cho hầu như cả Hollywood: Cruise và Wagner ký hợp đồng điều hành United Artists, một hãng phim hiện không hoạt động và nằm trong danh mục đầu tư của hãng MGM. Cruise, Wagner và Sloan tạo thành một bộ ba quyền lực, độc nhất. Cruise đã là một trong những ngôi sao lớn nhất Hollywood trong một phần tư thế kỷ, kể từ bộ phim *Risky Business* năm 1983. Nhà sản xuất kỳ cựu Wagner từng gia nhập Creative Artists Agency, một công ty phát triển tài năng hàng đầu vào năm 1980, là một trong những người đại diện đầu tiên là nữ giới, và cô đã dẫn dắt sự nghiệp của Cruise kể từ đó. Và Sloan nổi tiếng nhất với việc sáng lập một công

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ty truyền thông ở châu Âu vào thập niên 1990, xây dựng công ty phát sóng lớn thứ hai châu Âu, và 15 năm sau bán lại với giá 2,6 tỷ đôla.

Hợp đồng với MGM đến vào thời điểm vị thế siêu sao Cruise lần đầu bị nghi ngờ, trong hoàn cảnh giới truyền thông đặc biệt chú ý đến một loạt các sự cố mà nam diễn viên này khiến cả fan hâm mộ và những người trong ngành phải sững sờ. Trong thời gian 18 tháng trước đó, Cruise từng nhảy cỡn lên ghế của Oprah trong một cuộc phỏng vấn truyền hình khi anh thổ lộ tình yêu của mình với hôn phu Katie Holmes, khoe khoang về kế hoạch ăn nhau thai của đứa con chưa chào đời, công kích nữ diễn viên Brooke Shields vì sử dụng thuốc chống trầm cảm sau sinh, và chỉ trích một phóng viên người Đức khi anh này cho rằng Khoa luận giáo là một loại giả khoa học. Trên thực tế, chỉ hai tháng trước khi Sloan đưa ra đề nghị chưa từng có của mình, chủ tịch Sumner Redstone của Viacom, theo một cách đột ngột và công khai bất thường, kết thúc mối quan hệ 14 năm của Cruise và Wagner với hãng phim của Viacom, Paramount Pictures. Quan hệ đối tác này có những bước đầu thành công rực rỡ, tạo ra các sản phẩm bom tấn như *The Firm, Days of Thunder* và *Mission: Impossible*, và Cruise từ lâu đã được coi là diễn viên có phong độ ổn định và đáng đầu tư nhất của Hollywood. Tuy nhiên, Redstone ngày càng nhận thấy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những hành động gây tranh cãi của ngôi sao này là điều xấu hổ và tốn kém.

Trong một cuộc phỏng vấn báo chí, Redstone trực tiếp đổ lỗi cho những trò lố của Cruise vì doanh thu bán vé đáng thất vọng của phần ba của *Mission: Impossible*. Wagner cũng nhanh chóng phản bác: "Trong 10 tháng, Tom Cruise mang về gần 1 tỷ đôla cho Paramount Pictures", dựa vào doanh thu phòng vé của hai bộ phim gần nhất với Paramount, *Mission: Impossible III* và *War of the Worlds*. Tuy nhiên, Redstone từ chối gia hạn hợp đồng sản xuất trị giá 10 triệu đôla một năm và yêu cầu Cruise cùng Wagner dọn ra khỏi Paramount. Redstone trả lời *Wall Street Journal*: "Việc này không liên quan đến khả năng diễn xuất của anh ấy, anh ấy là một diễn viên xuất chúng. Nhưng chúng tôi không nghĩ rằng một người tự hủy hoại sự nghiệp diễn xuất của mình và gây tổn thất cho doanh thu của công ty nên tiếp tục ở lại".

Đề xuất hợp tác của Sloan cho Cruise cơ hội trở lại và chứng minh với những người nghi ngờ anh là họ đã lầm. Nhưng "thử nghiệm" này, theo cách gọi của Sloan, còn đáng chú ý vì những lý do khác. Cruise và Wagner được tương đối tự do khi xác định hướng đi cho United Artists - ví dụ, họ có thể bật đèn xanh cho những dự án phim dưới 60 triệu đôla mà không cần MGM phê duyệt - và trong nhiệm kỳ ít nhất 5 năm, họ có thể phát triển sáu bộ phim mỗi năm. Tất cả các bộ phim sẽ được phân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phối và ít nhất trong thời gian đầu sẽ được MGM tài trợ, qua đó hãng phim nhận được khoản phí phân phối 7-15% doanh thu. Đổi lại, MGM trao 1/3 cổ phần của United Artists cho cặp đôi này mà không yêu cầu họ đầu tư một xu nào từ túi của họ. Wagner, một nhà sản xuất tài giỏi nhưng chưa từng đảm nhận vai trò giám đốc, được hiểu là giữ vị trí tổng giám đốc và chịu trách nhiệm giám sát mọi hoạt động hằng ngày. Và mặc dù không có chức vụ chính thức, Cruise được mong đợi sẽ chủ động lựa chọn các bộ phim và làm việc với các tài năng. Có lẽ điểm đáng chú ý nhất là Cruise không bắt buộc phải xuất hiện trong bất kỳ bộ phim nào của United Artists, và anh vẫn được tự do đóng vai chính và sản xuất phim tại các hãng khác.

Harry Sloan - một giám đốc thông minh, dày dạn kinh nghiệm với thành tích thuyết phục khi điều hành những công ty truyền thông toàn cầu trước khi lao vào thử thách giải cứu hãng phim MGM có bề dày lịch sử nhưng liên tục hoạt động kém hiệu quả - có thể có những suy tính gì? Quan hệ đối tác mới với Cruise và Wagner thể hiện một phương pháp khả thi khi chấp nhận rủi ro cao với các diễn viên hạng A và tạo ra những sản phẩm bom tấn cho họ thủ vai chính, hay Sloan thực sự đã mất trí?

Tại thời điểm công bố bản hợp đồng với United Artists, nhiều người trong ngành cảm thấy khó hiểu với quyết định của Sloan cũng như với cú nhảy lên ghế của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cruise. Nhưng nếu xem xét kỹ hơn tình hình cạnh tranh tài năng quyết liệt ở Hollywood, và vai trò đang lên của các ngôi sao trong các lĩnh vực giải trí khác, có thể thấy Sloan dường hề không hề điên rồ chút nào. Ngược lại, thử nghiệm này có thể được xem như là một nỗ lực giải quyết một vấn đề cơ bản - những ngôi sao quyền lực ngày càng có khả năng làm hao mòn lợi nhuận của các hãng phim và các công ty khác tuyển dụng họ - không chỉ gây lo ngại cho ngành điện ảnh mà còn cho một loạt các lĩnh vực giải trí khác. Dù cho thử nghiệm này cuối cùng không có kết quả như hy vọng của những người tham gia và lẽ ra nên được thiết lập theo cách khác khi nhìn lại - và mặc dù, như chúng ta đã biết, rắc rối của Cruise vẫn chưa thể kết thúc - có rất nhiều bài học từ kế hoạch bất thường này. Để nắm bắt động cơ của Sloan và hiểu được vì sao đề nghị của ông lại hấp dẫn Cruise - và để nhận thức bản hợp đồng này gợi ý điều gì về cách thức mà các giám đốc khác có thể cố gắng tổ chức công việc kinh doanh với các siêu sao trong tương lai - bạn sẽ cần biết đôi chút về lịch sử của ngành điện ảnh. Khi MGM được thành lập vào năm 1924, chủ tịch Louis B. Mayer và các giám đốc hãng phim thâu tóm tất cả quyền lực ở Hollywood. Vào thời điểm đó, "hệ thống hãng phim" bao gồm bảy hãng phim, trong đó có MGM, sở hữu những ngôi nhà là địa điểm quay phim của họ và độc quyền hoạt động sản xuất phim và làm việc với các diễn viên, đạo diễn, nhà biên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kịch, nhà thiết kế trường quay, nhà biên tập phim và những nhân viên khác được trả lương.

Điều này bây giờ có thể khó tưởng tượng, nhưng thời đó các ngôi sao như Bing Crosby, Bette Davis, Olivia de Havilland, Bob Hope và John Wayne được yêu cầu ký những bản hợp đồng chặt chẽ gần như biến họ thành tài sản của các hãng phim. Các bản hợp đồng này thường kéo dài bảy năm và buộc các diễn viên tham gia vào mọi bộ phim và tất cả những hoạt động quảng bá mà hãng phim mong muốn. Các hãng phim tạo ra con người công chúng của các ngôi sao bằng cách luôn cho họ đóng những vai diễn quen thuộc và quảng bá cho những nhân vật của họ trên màn ảnh. Các điều khoản hợp đồng thường cho phép các hãng phim kiểm soát các chi tiết về hình ảnh của ngôi sao trước công chúng, từ đó thúc đẩy độ nổi tiếng của họ và cả doanh thu phòng vé. Các hãng phim lên kịch bản cho những buổi phỏng vấn các ngôi sao, và "các điều khoản đạo đức" kiểm soát phát ngôn của họ trước công chúng, tư thế chụp ảnh - và thậm chí cả nửa kia của họ. Theo yêu cầu của hãng phim, các ngôi sao đôi khi phải thay đổi diện mạo, màu tóc, tên tuổi và các chi tiết tiểu sử.

Họ làm tất cả những điều này để đổi lấy mức lương kém xa các diễn viên hàng đầu ngày nay: ví dụ, năm 1947, các ngôi sao nổi tiếng nhất được trả chưa đến 100.000 đôla cho mỗi phim, hay xấp xỉ 900.000 đôla điều chỉnh theo lạm phát - một khoản khá lớn nhưng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chưa là gì so với thu nhập hàng triệu đôla của những ngôi sao lớn nhất ngày nay có thể nhận được. Một diễn viên không được tăng lương trước khi hết hạn hợp đồng, vì vậy ngay cả những ngôi sao lớn nhất cũng bị hạn chế trong một mức lương trong một vài năm. Và nếu diễn viên không mang lại hiệu quả, bất kể vì lý do gì, các hãng phim có thể kích hoạt một điều khoản gia hạn và tự động gia hạn hợp đồng của họ.

Hệ thống hãng phim phải dừng hoạt động do những vấn đề pháp lý. Năm 1944, một tòa án California ra phán quyết chống lại Warner Bros trong vụ tranh chấp về điều khoản gia hạn, cơ bản bằng cách so sánh những hợp đồng này với chế độ nô lệ. Phán quyết này đánh dấu một bước ngoặt và ngay sau đó, quyền lực bắt đầu chuyển từ các hãng phim sang các ngôi sao. Trong thập niên 1950, các hãng phim bắt đầu thuê các diễn viên theo từng dự án, và người đại diện và nhà quản lý đã giúp các ngôi sao khai thác quyền lực mới có được của họ. Trong những thập kỷ tiếp theo, tiền lương và tiền thưởng cho các ngôi sao lớn nhất lập tức tăng vọt. Trong một số trường hợp, chủ tịch các hãng phim ký hợp đồng "tiếp cận đầu tiên" với các công ty sản xuất do các ngôi sao sáng lập - Pacific Standard của Reese Witherspoon, Plan B Entertainment của Brad Pitt và Overbrook Entertainment của Will Smith chỉ là ba ví dụ - trong đó hãng phim trả thêm một khoản phí và cung cấp văn phòng tại trường quay cho họ để giành quyền ưu tiên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sản xuất hoặc phân phối những bộ phim mà các ngôi sao này theo đuổi.

Vào giữa những năm 2000, một điều ngày càng trở nên rõ ràng là trò chơi kéo co giữa những ngôi sao và các hãng phim không giúp ích gì cho lợi nhuận của các hãng phim. Nghiên cứu của tôi về hơn 200 quyết định tuyển diễn viên từ năm 2001-2005 chỉ ra: mặc dù những bộ phim có diễn viên hạng A thủ vai chính thường có doanh thu phòng vé cao hơn, nhưng chi phí cho những diễn viên này cao đến mức triệt tiêu toàn bộ phần doanh thu tăng thêm mà những ngôi sao này mang lại - từ đó hãng phim chỉ còn phần lợi nhuận tương đương với trường hợp nếu họ tin tưởng vào những tài năng diễn xuất ít tên tuổi hơn. Nói cách khác, chính các ngôi sao đã thu về hầu hết khoản thặng dư từ việc họ tham gia vào bộ phim. Giả dụ, nếu một hãng phim chọn Johnny Depp cho một bộ phim và từ đó mang lại thêm 20 triệu đôla tại các phòng vé, điều đó sẽ không giúp gì cho kết quả kinh doanh của hãng phim nếu Depp đòi hỏi mức thù lao tương đương. Nghiên cứu của tôi chỉ là một trong rất nhiều nghiên cứu tương tự; các học giả khác nghiên cứu về ngành điện ảnh cũng ghi nhận những bằng chứng về "lời nguyền siêu sao".

Năm 2005, khi Harry Sloan tiếp quản MGM, ông nhận thấy một tình thế khó khăn - một Hollywood mà một số ngôi sao đã trở nên quyền lực đến mức các hãng phim phải trả một mức lương chót vót để thuyết phục

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

họ tham gia. Chưa hết, vào thời điểm Sloan tiếp quản, hãng phim MGM một thời hùng mạnh - nổi tiếng với *Cuốn theo chiều gió, Phù thủy xứ Oz* và nhiều bộ phim thành công và danh tiếng khác - không còn đủ nguồn lực để cạnh tranh với các hãng phim lớn như Warner Bros. Đáng chú ý, không một bộ phim nào do MGM phát hành trong những năm trước khi Sloan tiếp cận Cruise - *Barbershop 2* năm 2004, *The Amityville Horror* năm 2005 và *The Pink Panther* năm 2006 có thể vượt qua mức 100 triệu đôla doanh thu phòng vé trong nước, và không bộ phim nào của hãng lọt vào bảng xếp hạng 10 phim hàng đầu trong thời gian ba năm đó. Trái lại, Cruise tham gia vào những bộ phim trên 100 triệu đôla trong từng năm này.

Thử nghiệm của Sloan về cơ bản là một nỗ lực "cân bằng các ưu đãi cho hãng phim và các ngôi sao". Sloan tìm cách thu hút một diễn viên ngôi sao ở tầm cỡ của Cruise hợp tác với một hãng phim nhỏ như MGM. Nhưng vì Sloan không có được ngân sách như các công ty lớn đầu tư cho phim và trả lương cho diễn viên, ông phải đề nghị với ngôi sao này một thứ khác. Thay vì số tiền trả trước, Sloan đề nghị cho phép Cruise tự do theo đuổi các dự án mà anh và cộng sự Paula Wagner thấy hào hứng nhất, và lời hứa về thu nhập cao hơn trong tương lai, thông qua cổ phần sở hữu hãng phim.

Việc Sloan chọn United Artists làm phương tiện thử nghiệm là hoàn toàn thích hợp. Thành lập vào năm 1919

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

do Charlie Chaplin, Douglas Fairbanks, Mary Pickford và D. W. Griffith, bốn ngôi sao lớn ở Hollywood vào thời điểm đó, United Artists được gọi là "công ty của các ngôi sao". Hãng phim này độc đáo ở chỗ cho phép các nhà làm phim và các diễn viên tự do sáng tạo và kiểm soát những bộ phim của họ, trong khi vẫn chia cho họ một phần lợi nhuận của bộ phim - cách tổ chức khiến một người trong ngành phải nói đùa rằng "các bệnh nhân đã tiếp quản nhà thương điên".

Cuối cùng, thử nghiệm của Sloan bị coi là một sự thất vọng. Cruise và Wagner chỉ sản xuất hai phim dưới thương hiệu United Artists - *Valkyrie* với khoản lợi nhuận nhỏ từ doanh thu 200 triệu đôla trên toàn thế giới và *Lions for Lambs* không tạo được hiệu ứng nào tại phòng vé. Một số người trong ngành đổ lỗi cho các điều khoản của bản hợp đồng: Vì sao Sloan không kiên quyết giữ quyền quyết định những bộ phim nào được sản xuất, đặc biệt khi Cruise chưa chứng minh được năng lực trong vai trò một giám đốc hãng phim? Những người khác nghĩ rằng Cruise là một lựa chọn sai lầm, với những rắc rối của anh ta vào thời điểm đó. Cả hai điểm này đều hợp lý. Nhưng chắc hẳn Sloan cũng cảm nhận rằng một ngôi sao tầm cỡ như Cruise sẽ ít khả năng đồng ý ký kết nếu bản hợp đồng có nhiều điểm hạn chế hơn. Có lẽ Sloan hy vọng rằng động lực từ việc sở hữu cổ phần trong công ty và quyền tự chủ với các dự án sẽ thúc đẩy Cruise tập trung vào United Artists;

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sloan hầu như không có phương pháp nào khác để thu hút các ngôi sao hạng A và các dự án triển vọng về hãng phim của mình. Ông có thể nghĩ rằng những rắc rối của Cruise lại là thuận lợi cho MGM: nam diễn viên này có thể quan tâm đến United Artists chỉ vì lúc này anh đang không có hợp đồng với một hãng phim lớn nào. Và Sloan có thể cảm thấy ông cần phải làm điều gì đó táo bạo để khôi phục hãng phim đang suy yếu của mình. Tuy vậy, lẽ ra ông có thể yêu cầu những điều khoản khác; ví dụ, ông có thể đưa ra những lý do thích hợp hơn cho Cruise theo đuổi những bộ phim thịnh hành hơn - trên thực tế Sloan đã hy vọng Cruise lựa chọn phần tiếp theo của loạt phim nổi tiếng *Terminator* cho dự án đầu tiên.

Tuy nhiên, thử nghiệm này lại thành công ở một khía cạnh. Một trong những mục tiêu chính của Sloan là thu hút tài trợ từ các nhà đầu tư bên ngoài và phát triển mối quan hệ tốt hơn với các đối tác tin tưởng vào giá trị ngôi sao của Cruise. Sloan tìm cách khai thác quyền lực của nam diễn viên này theo hướng có lợi cho hãng phim: với hỗ trợ của Cruise, ông huy động được 500 triệu đôla cho United Artists, vào thời điểm Sloan đang gặp nhiều khó khăn khi gây quỹ cho công ty mẹ MGM. Vì vậy, mặc dù cuối cùng thử nghiệm này không mang lại lợi ích nào đáng kể cho MGM nhưng cũng gây ra rất ít thiệt hại cho Sloan và hãng phim. Nếu có thêm một chút may mắn, thử nghiệm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

này có thể đã mở ra một mô hình hợp tác mới cho Hollywood.

Để loại hình hợp tác giữa các công ty giải trí và nghệ sĩ trở nên phổ biến, việc hợp tác như vậy cũng phải giúp các siêu sao đạt được mục tiêu của họ. Chúng sẽ phải thực sự "cân bằng các ưu đãi", theo cách nói của Sloan. Vì vậy, để hiểu được viễn cảnh tương lai, cần xem xét một ngôi sao hạng A sẽ được những gì từ một quan hệ đối tác lâu dài với thu nhập không chắc chắn - và làm thế nào cách tổ chức như vậy có thể phù hợp với những nỗ lực xây dựng và kiếm lợi nhuận từ thương hiệu cá nhân của ngôi sao. Nói cách khác, chính xác thì vì sao Cruise lại chấp nhận đề nghị của Sloan? Và vì sao những ngôi sao hạng A trong những lĩnh vực khác nhau của ngành giải trí lại ký kết những hợp đồng hợp tác khác? Một số người ngoài ngành có thể cảm thấy không có lý do gì cho các quyết định này, nhưng trên thực tế, có một lôgích rõ ràng về cách thức những ngôi sao và nhà tư vấn của họ quản lý thương hiệu cá nhân, và đặc biệt khi họ cân nhắc về thời điểm nào nên theo đuổi những cơ hội nào. Và sự thật là sở thích của các ngôi sao gây ra một vấn đề thực sự cho các công ty giải trí: họ càng phụ thuộc vào các ngôi sao hạng A, lợi nhuận của họ càng có thể bị ảnh hưởng.

Thế giới của người nổi tiếng đại diện cho thương hiệu là một bối cảnh tốt để xem xét lý do cho vấn đề này và thực tế diễn ra như thế nào. Theo một vài ước tính,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

10-20% quảng cáo được phát sóng tại Mỹ trong những năm gần đây có người nổi tiếng đại diện cho sản phẩm và thương hiệu; tỷ lệ này còn cao gấp đôi ở một số nước châu Á. Những người được săn đón nhiều nhất có mức thu nhập rất cao: trên thực tế, hợp đồng đại diện thương hiệu là một nguồn thu nhập chính của nhiều ngôi sao giải trí.

Tháng 7-2004, khi mới ở tuổi 17, Maria Sharapova trở thành một trong những tay vợt nữ trẻ nhất trong lịch sử vô địch giải Wimbledon, giải đấu tennis danh tiếng nhất trên thế giới. Nhưng chiến thắng của cô không hẳn là một bất ngờ: khi Sharapova đến Wimbledon năm đó, cô xếp hạng thứ 15 thế giới và ít nhất cũng được coi là một ứng cử viên không chắc chắn cho chức vô địch. Nhưng những gì xảy ra tiếp theo còn đáng chú ý hơn: chỉ hai năm sau, Sharapova là nữ vận động viên được trả lương cao nhất thế giới, khoảng 25 triệu đôla một năm. Bí quyết đằng sau thành công ngoài sân quần vợt của cô? Người đại diện của cô, Max Eisenbud, người đàn ông có lẽ không có vẻ ngoài được như nhân vật của Tom Cruise trong *Jerry Maguire*, nhưng chắc chắn với trí thông minh, niềm đam mê, nhiệt huyết và kiến thức sâu rộng về những gì cần có để xây dựng một thương hiệu siêu sao.

Eisenbud nhớ lại tác động to lớn của chiến thắng của Sharapova ở giải Wimbledon: "Ngày hôm đó, cuộc sống của Maria thay đổi hoàn toàn và cả cuộc sống tôi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cũng vậy. Tôi phải thừa nhận tôi đã khóc sướt mướt sau chiến thắng của cô ấy". Chỉ mới 32 tuổi vào thời điểm đó, Eisenbud đã dẫn dắt sự nghiệp của Sharapova từ khi cô ký hợp đồng với công ty thể thao hàng đầu IMG - nơi Eisenbud làm việc - năm 11 tuổi. Sharapova nói với tôi: "Max vừa là gia đình, vừa là người đại diện của tôi". Trong giai đoạn đầu sự nghiệp của Sharapova, Eisenbud tập trung giúp cô đạt được thành công trên sân bóng cũng như xây dựng quan hệ với các nhà tài trợ doanh nghiệp và tư vấn cho cô về các quyết định kinh doanh. Nhưng ngay cả ông cũng không dám nghĩ chức vô địch Grand Slam lại nằm trong tầm tay vào tháng 7-2004.

Eisenbud nhớ lại: "Cô ấy đối mặt với Lindsay Davenport, một trong những ứng cử viên vô địch, ở vòng bán kết, và Davenport áp đảo Sharapova ngay từ đầu. Cô ấy thắng séc đầu tiên 6-2 và đang dẫn trước trong séc thứ hai thì trời bắt đầu mưa... Tôi đã nghĩ thế là hết, và người đại diện của Davenport còn an ủi tôi. Nhưng sau hai tiếng đồng hồ hoãn trận đấu vì mưa, cô ấy quay lại và bùng nổ! Cô ấy thắng 7-6 trong séc thứ hai và 6-1 ở séc thứ ba. Hai ngày sau, cô ấy chơi trận chung kết với Serena Williams - một cô bé gầy gò đấu với nhà vô địch với sức mạnh thể chất phi thường. Cô thắng séc đầu tiên 6-1, và tôi không nghĩ cô ấy có thể duy trì phong độ đó, nhưng cô ấy đã làm được. Đó là một chiến thắng tuyệt vời".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Sharapova giành giải Grand Slam thứ hai, giải Mỹ mở rộng vào năm 2006. (Cô nhớ lại: "Lần này tôi đã sẵn sàng giành chiến thắng"). Vào thời điểm đó, cô không chỉ là vận động viên nữ được trả lương cao nhất thế giới, cô cũng là người được trả lương cao thứ mười, trên cả tay vợt nam số một thế giới Roger Federer. Ước tính thu nhập của cô từ hợp đồng đại diện cho các thương hiệu như Nike, Motorola, Canon, Tag Heuer, Pepsi và Land Rover là trên 18 triệu đôla - mặc dù cô chỉ có thể tham gia các hoạt động của nhà tài trợ trong hai tuần rưỡi mỗi năm. Eisenbud nói với tôi: "Cô ấy muốn giành những danh hiệu, vì vậy chúng tôi chỉ có thể dành ra bằng đó thời gian".

Sharapova mang lại những khoản tiền lớn mà không tạo cảm giác sa đà, không như tay vợt tóc vàng người Nga Anna Kournikova, người trở nên nổi tiếng nhiều vì những bức ảnh ăn mặc thiếu vải của cô xuất hiện trên nhiều tạp chí đàn ông và chiến dịch quảng cáo "chỉ có bóng mới nảy" cho một thương hiệu áo ngực hơn là vì phong độ trên sân. Như vậy không có nghĩa là Sharapova không kiếm bộn tiền từ thân hình người mẫu của cô. Eisenbud cho biết: "Chúng ta không thể lờ đi điều đó - cô ấy cao 1m88, tóc vàng và rất xinh đẹp, và đó là một trong những lý do vì sao cô ấy tạo ra sự chú ý". Nhưng kể từ khi lần đầu tiên giành giải Grand Slam, các thành viên của "đội Sharapova" (không chỉ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bao gồm Sharapova và Eisenbud mà còn cả một số đại diện khác của IMG) đã xuất sắc xây dựng thương hiệu của cô và gặt hái những thành quả từ những nỗ lực đó thông qua một danh mục đại diện thương hiệu rộng rãi.

Một cách suy nghĩ khác về sự nghiệp của tài năng sáng tạo là thông qua "vòng đời của tài năng", trong đó phản ánh giá trị thương hiệu của một nghệ sĩ thay đổi như thế nào theo thời gian. Marketing trong các lĩnh vực khác của nền kinh tế thường dựa vào "vòng đời sản phẩm" để giúp định hướng những quyết định chiến lược; ý tưởng cơ bản là sản phẩm trải qua một tập hợp những giai đoạn tương đối dễ đoán, từ khi ra mắt, phát triển, chín muồi đến lúc thoái trào. Những nhà marketing biết rằng họ sẽ phải đối mặt với những thách thức chiến lược khác nhau trong mỗi giai đoạn. Vì các tài năng trải qua hàng loạt các giai đoạn hoàn toàn khác biệt, và vì trong ngành giải trí, những người tạo ra sản phẩm thường cũng trở thành chính sản phẩm (hoặc ít nhất là một phần không thể thiếu của sản phẩm), nên việc nghiên cứu vòng đời của tài năng là khá hữu ích.

Có hai đặc điểm nổi bật của vòng đời tài năng: thứ nhất là tỷ lệ thành công thấp và thứ hai là sự nghiệp trong ngành giải trí thường tương đối ngắn. Hầu hết những người hy vọng trở thành một tay vợt chuyên nghiệp, diễn viên, ca sĩ hay các loại hình nghệ sĩ giải trí khác thậm chí chưa từng đến gần được mục tiêu đó.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

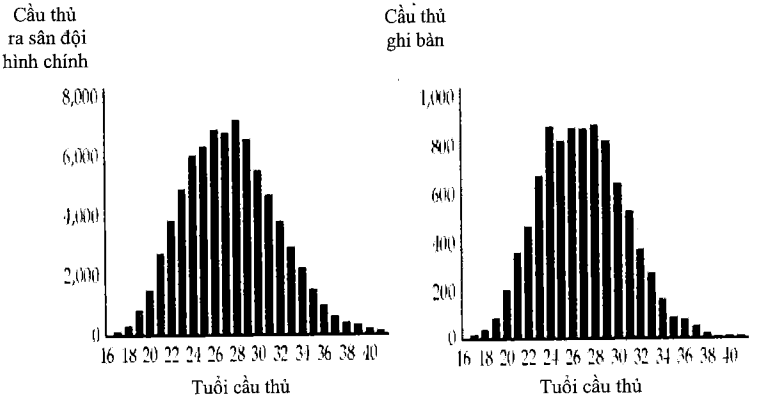
Những người thành công có xu hướng duy trì ở đỉnh cao trong lĩnh vực của họ trong một khoảng thời gian hạn chế, đặc biệt khi so sánh với các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác như bác sĩ, luật sư, kế toán hoặc chuyên gia tư vấn. Khi nghĩ đến sự nghiệp trong ngành giải trí, chúng ta thường nghĩ về những thành công lớn - của số ít các ngôi sao với quyền lực lâu dài như Sharapova, Cruise hay Lady Gaga - nhưng sự thật là hầu hết các nghệ sĩ đều đến và đi, chỉ có một số rất nhỏ có thể duy trì ở đỉnh cao trong thời gian dài. Thực tế này tạo ra những thách thức đáng kể cho các tài năng sáng tạo - và cho các giám đốc trong ngành giải trí đầu tư vào các tài năng đó.

Khi chúng ta xem xét kỹ hơn về giá trị của tài năng trong các lĩnh vực khác nhau thay đổi như thế nào theo thời gian, chúng ta nhận thấy kết quả giống một đường cong hình chuông. Điều đó nghĩa là, đóng góp của các tài năng sáng tạo cho nền kinh tế sáng tạo nhìn chung tăng lên và sau đó giảm xuống theo thời gian - bất kể chúng ta định nghĩa "giá trị" là doanh số được tạo ra từ các bản ghi âm của ca sĩ, lượng khán giả sẵn sàng trả tiền đến xem một ngôi sao điện ảnh, hay thu nhập từ những buổi chụp hình của một người mẫu. Như các biểu đồ dưới đây minh họa, những đường cong hình chuông như vậy có ở khắp mọi nơi trong thế giới giải trí. Ví dụ, chúng ta tìm thấy chúng khi quan sát độ tuổi của các cầu thủ ra sân trong các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trận đấu của giải ngoại hạng Anh, hoặc độ tuổi của các cầu thủ đóng góp vào mỗi bàn thắng. Hay khi chúng ta xem xét độ tuổi của các tay vợt trong các trận chung kết Grand Slam hoặc đứng đầu các bảng xếp hạng quốc tế. Hay khi chúng ta xem xét độ tuổi của các nam diễn viên và nữ diễn viên khi những bộ phim Hollywood mà họ thủ vai chính được phát hành và đo lường doanh thu của những bộ phim này tại các phòng vé trên toàn thế giới.

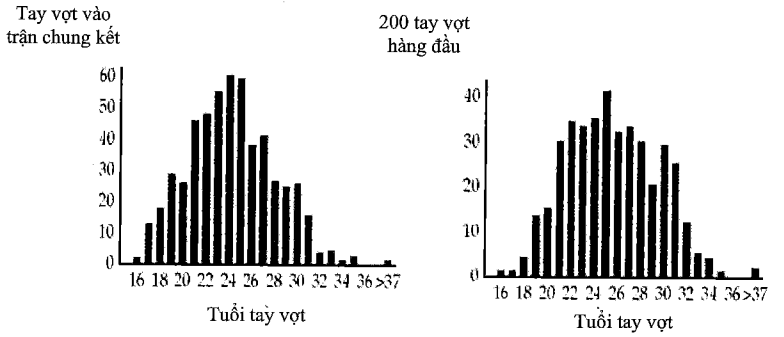
Vòng đời của các cầu thủ bóng đá tại giải ngoại hạng Anh



Biểu đồ bên trái thể hiện độ tuổi của tất cả các cầu thủ ra sân trong các trận đấu của giải ngoại hạng Anh trong mười mùa giải từ 2001-2002 tới 2010-2011; biểu đồ bên phải thể hiện độ tuổi của các cầu thủ ghi bàn trong những trận đấu đó.

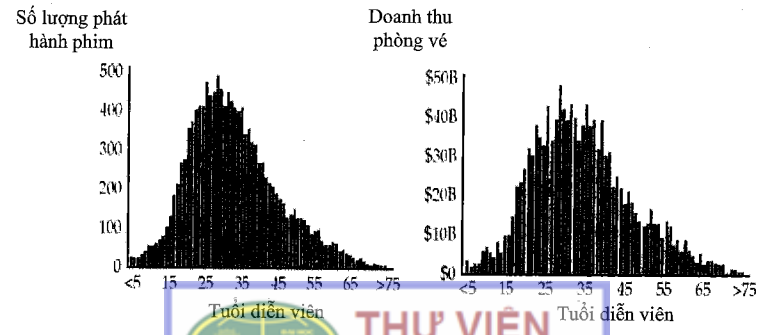
THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Vòng đời của vận động viên tennis chuyên nghiệp



Biểu đồ bên trái thể hiện độ tuổi của tất cả các tay vợt trong trận chung kết của bốn giải Grand Slam dành cho nam và nữ (giải Ôxtrâylia mở rộng, Pháp mở rộng, Mỹ mở rộng và Wimbledon) từ năm 1980 đến 2012. Biểu đồ bên phải thể hiện độ tuổi của tất cả các tay vợt trong 200 người đứng đầu trên bảng xếp hạng ATP (nam) và WTA (nữ), tính đến tháng 9-2012.

Chu kỳ vòng đời của các ngôi sao điện ảnh Hollywood



THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Dựa trên danh sách 675 diễn viên nam và diễn viên nữ trên boxofficemojo.com, trang web theo dõi dữ liệu Hollywood, biểu đồ bên trái thể hiện độ tuổi của những diễn viên nam và diễn viên nữ khi hơn 1.300 bộ phim mà họ tham gia được phát hành. Biểu đồ bên phải thể hiện tổng doanh thu phòng vé trên toàn thế giới của những bộ phim mà họ đóng vai chính, cũng theo độ tuổi. Các dữ liệu được thu thập vào tháng 6-2012.

Nhưng nếu các xu hướng phổ biến trong một lĩnh vực nhất định có thể dự đoán được, sự nghiệp cá nhân lại vô cùng đa dạng. Việc định lượng giá trị hiện tại của một vận động viên hoặc nghệ sĩ là không hề dễ dàng, chưa nói đến việc dự đoán quỹ đạo phát triển trong thời gian dài. Thực tế này cũng một phần đến từ việc một vài cá nhân dường như luôn phớt lờ các quy tắc của vũ trụ, dù là Ryan Giggs của Manchester United (người vẫn thi đấu ổn định dù anh hơn tuổi một số đồng đội của mình đến hai thập niên), Maria Sharapova (người giành chức vô địch đầu tiên tại Grand Slam khi còn rất trẻ), hay Meryl Streep và George Clooney (cả hai đều chứng minh quyền lực ngôi sao lâu dài ngay cả khi đã có tuổi). Nhưng ngay cả nếu không tính đến số ít những con người xuất chúng này, vẫn có những lý do cơ bản hơn có thể giải thích vì sao việc xác định giá trị của một nghệ sĩ lại khó khăn đến vậy.

Một trong những yếu tố là những người thành công sớm thường có được lợi thế cho những thành công tiếp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

theo, hiện tượng mà các nhà kinh tế học gọi là "sự phụ thuộc vào con đường" hay "hiệu ứng phản hồi tích cực". Hãy tưởng tượng đến một giám đốc tuyển chọn diễn viên điện ảnh có lẽ thật khó phân biệt giữa hàng trăm diễn viên không tên tuổi cho một vai diễn nhỏ. Nhưng sau khi một diễn viên được lựa chọn một hoặc hai lần và đáp ứng được kỳ vọng, việc ưu tiên cho diễn viên đó trong tương lai là hoàn toàn hợp lý. Kết quả là, một quyết định dựa trên một lợi thế rất nhỏ so với các diễn viên khác có thể tạo nên một sự nghiệp thành công cho người may mắn chiến thắng và tình trạng khan hiếm cơ hội cho hàng trăm diễn viên triển vọng khác.

Ngay cả trong ngành thể thao, các sự kiện dường như nhỏ nhặt ban đầu đôi khi tạo ra một ảnh hưởng lớn cho con đường sự nghiệp tiếp theo. Sharapova, sinh ra trong một thành phố công nghiệp ở Tây Siberia, có thể không bao giờ có cơ hội đạt đến đỉnh cao nếu không phải thảm họa hạt nhân Chernobyl năm 1986 buộc bố mẹ cô phải chuyển đến thành phố nghỉ dưỡng Sochi bên bờ Biển Đen, nơi mà tay vợt trẻ này có nhiều cơ hội chơi tennis hơn. Và nếu hai bố con cô không may mắn tham dự đợt tập huấn tennis tại Mátxcơva đúng lúc huyền thoại tennis Martina Navratilova ghé thăm, thì Navratilova, người phát hiện cô bé sáu tuổi đang đánh bóng trên sân, đã không thể động viên bố của Sharapova, ông Yuri Sharapov, phát triển hơn nữa tài năng của cô. Hơn nữa, ông Sharapov cũng sẽ không sẵn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sàng tìm kiếm huấn luyện viên đẳng cấp thế giới cho con gái mình tại học viện Bollettieri danh tiếng của IMG ở Florida.

Điều này cũng đúng đối với những người làm việc hậu trường. Khi Eisenbud gia nhập IMG vào năm 1999, ông đã được gửi đến học viện Bollettieri theo chương trình đào tạo. Nếu ông không gặp được cô gái trẻ Maria Sharapova ở đó - ông kể về cuộc gặp gỡ đầu tiên: "Tôi nhận ra ngay là cô ấy đặc biệt" - có lẽ ông đã không thể trở thành một người đại diện hàng đầu như bây giờ. Nếu ông gia nhập IMG chỉ muộn hơn một chút, một người đại diện khác có thể đã tạo dựng được mối quan hệ với cô gái sau này sẽ vô địch Wimbledon. Tương tự, Tom Cruise cũng là một trong những khách hàng đầu tiên của người đại diện Paula Wagner, và sau này Wagner tiếp tục tư vấn cho sự nghiệp của diễn viên Demi Moore, Val Kilmer và Kevin Bacon, cũng như nhà làm phim Oliver Stone. Ngay cả đến bây giờ chúng ta cũng không thể dám chắc liệu sự nghiệp của Cruise hoặc Wagner có thành công xuất sắc như vậy hay không nếu họ không gặp được nhau.

Nhưng điều này không có nghĩa các siêu sao và người đại diện cũng như người quản lý của họ không thành công nhờ nỗ lực của họ, hay mọi thứ đều luôn thuận buồm xuôi gió cho họ sau một vài bước đột phá may mắn ban đầu. Eisenbud và Wagner đều là những người đại diện có năng lực, còn Sharapova và Cruise đều nổi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiếng vì quyết tâm và phong độ đặc biệt ổn định của họ. Sharapova tiếp tục giành chức vô địch Grand Slam thứ ba và thứ tư - trở thành người phụ nữ thứ mười trong lịch sử hoàn thành bộ sưu tập Grand Slam - và là một trong những tay vợt nữ kiếm được nhiều tiền thưởng nhất trong sự nghiệp. Cruise đóng vai chính trong những bộ phim có doanh thu phòng vé ít nhất 100 triệu đôla nhiều hơn tất cả các đồng nghiệp. Ngược lại, điều quan trọng là ngay cả những siêu sao lớn nhất cũng cần những hoàn cảnh thuận lợi, đặc biệt là giai đoạn đầu trong sự nghiệp. Và điều quan trọng là chất lượng khách quan của một nghệ sĩ hay vận động viên - dù chất lượng đó được đánh giá theo cách nào - thường không phải là một dự báo tốt về khả năng thành công.

Tài năng thực sự rõ ràng là một tài sản giá trị, nhưng đối với bất kỳ nghệ sĩ sáng tạo nào, luôn có một ranh giới rất mong manh giữa việc trở thành siêu sao thành công và tiếp tục hoàn toàn không có tên tuổi. Trong bóng đá, chỉ cần được gia nhập học viện đào tạo trẻ của Boca Juniors cũng có thể tạo nên khác biệt to lớn cho sự nghiệp của một cầu thủ. Ngành âm nhạc có đầy các câu chuyện của các ngôi sao bị loại ra khỏi hãng thu âm của họ - Alicia Keys, 50 Cent và Katy Perry chỉ là một vài trong số rất nhiều ca sĩ từng trải qua kinh nghiệm đó. Dù có tài năng bẩm sinh, nhưng Lady Gaga cũng là một ví dụ khác: cô bị loại chỉ ba tháng sau khi ký hợp đồng thu âm với nhà sản xuất hàng đầu L.A.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Reid tại Def Jam Records, trước khi cuối cùng tìm được nơi dành cho mình tại Streamline Records của Vincent Herbert. Chúng ta chỉ có thể băn khoăn về vô số những siêu sao tiềm năng mà chúng ta chưa từng nghe đến chỉ vì họ kém may mắn hơn và không có được một cơ hội thứ hai.

Một yếu tố phức tạp khác của việc xác định giá trị của một nghệ sĩ là khi sản phẩm là thành quả của cả nhóm, thường khó tách biệt đóng góp của một cá nhân. Hiện tượng này có thể được giải thích bằng nguyên lý vòng đệm chữ O, được đặt theo tên một bộ phận quan trọng trên tàu con thoi Challenger, trong đó việc bộ phận này hỏng hóc đã góp phần gây ra vụ nổ của cả con tàu. Lý thuyết này, ban đầu được nhà kinh tế học Richard Caves mô tả trong bối cảnh của các ngành sáng tạo, chỉ ra rằng chất lượng của một sản phẩm giải trí phụ thuộc vào tất cả đầu vào - tất cả những cá nhân - đáp ứng một tiêu chuẩn cụ thể. Hãy liên tưởng đến một dàn nhạc giao hưởng: một nhạc công chơi lạc điệu có thể làm hỏng toàn bộ màn trình diễn của tập thể. Hay liên tưởng đến một bộ phim: như nhiều người trong ngành có thể xác thực, hai diễn viên có thể diễn riêng hoàn toàn tốt, nhưng khi được kết hợp cùng nhau trong một bộ phim thì đôi khi lại gây thất bại. Hàm ý ở đây là đóng góp của một thành viên trong đội cho một sản phẩm, dù là một bản nhạc, một bộ phim hay một trận

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đấu bóng đá, phụ thuộc vào thế mạnh của những người khác cùng tham gia sản xuất.

Thông thường, việc xác định nguyên nhân của thành công hay thất bại của một sản phẩm giải trí hầu như là không thể. Một diễn viên nổi tiếng có thể đóng vai chính trong một bộ phim lập kỷ lục tại phòng vé, nhưng điều đó không có nghĩa diễn viên đó tạo ra doanh thu bán vé cao (Tuy nhiên, phải thừa nhận là chúng ta thường dễ đưa ra kết luận này khi nhận thấy doanh thu phòng vé trên toàn thế giới của *The Bourne Legacy*, bộ phim *Bourne* đầu tiên với diễn viên chính Jeremy Renner, chỉ đạt dưới 150 triệu đôla so với *The Bourne Ultimatum*, bộ phim *Bourne* cuối cùng với diễn viên Matt Damon, ngôi sao ban đầu của loạt phim). Tương tự, việc bổ sung một cầu thủ bóng đá vào đội hình của một câu lạc bộ trùng hợp với chuyển biến đột ngột trong doanh thu của câu lạc bộ không có nghĩa cầu thủ này gây ra điều đó. Vì các sản phẩm giải trí như phim ảnh và các trận đấu bóng đá là hàng hóa sử dụng một lần mà không thể lắp ráp hay lắp ráp lại, thật khó loại trừ các cách giải thích khác.

Một yếu tố phức tạp cuối cùng là các nghệ sĩ có thể trở thành siêu sao vì một số lý do khác nhau. Vị thế ngôi sao, như với sự nghiệp của Maria Sharapova, không phải là khái niệm một chiều. Vào thời điểm Sharapova leo lên đầu danh sách "được trả lương cao nhất", một vài tay vợt nữ khác có thành tích tốt hơn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trên sân bóng, vì vậy bước tiến của cô chắc chắn có vai trò của các yếu tố khác. Ngoại hình, quyết tâm chiến thắng, phương pháp quản lý thận trọng của Eisenbud đối với thương hiệu của cô - tất cả đều đóng vai trò quan trọng. Sự nghiệp của Tom Cruise minh họa cho điểm này theo một cách khác. Anh chưa từng giành giải Oscar, và các nhà phê bình có thể tranh luận rằng anh chưa bao giờ nằm trong số những diễn viên xuất sắc nhất của ngành điện ảnh. Vậy mà trong hơn hai thập kỷ, anh là một trong những diễn viên thu hút khán giả nhất của ngành điện ảnh. Gần đây hơn, Jennifer Lawrence giành được nhiều ca ngợi về kỹ năng diễn xuất (cô giành một loạt các giải thưởng, trong đó có giải Oscar cho phim *Silver Linings Playbook*), nhưng cô cũng nhận được nhiều lời khen cho bài phát biểu nhận giải của mình tại lễ trao giải Oscar (và trước đó là cú ngã ngoạn mục của cô trên đường bước lên sân khấu) và các cuộc phỏng vấn hậu trường đầy hấp dẫn, cả hai đều củng cố vị thế ngôi sao của cô.

Bất chấp những khó khăn trong việc xác định và dự đoán giá trị của một nghệ sĩ, hầu hết các ngôi sao vẫn luôn cố gắng đánh giá bản thân với các đồng nghiệp để có thể quản lý tốt hơn sự nghiệp của mình. Càng đánh giá chính xác, các ngôi sao càng có thể xử lý tốt hơn những quyết định đánh đổi mà họ liên tục phải đối mặt - họ cần quyết định, nói theo thuật ngữ của các trường đại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

học kinh doanh, khi nào nên "tạo ra giá trị" và khi nào nên "nắm bắt giá trị". Lựa chọn của ngôi sao về các hợp đồng tài trợ minh họa cho thế tiến thoái lưỡng nan này: những hợp đồng đại diện thương hiệu có thể xây dựng thương hiệu của nghệ sĩ ("tạo ra giá trị"), khai thác thương hiệu đó ("nắm bắt giá trị"), hay kết hợp cả hai. Vì các ngôi sao chỉ có thể dành một quỹ thời gian nhất định cho các cam kết tài trợ, việc lựa chọn giữa các loại hình đại diện thương hiệu có thể rất khó khăn.

Chúng ta hãy xem xét góc nhìn của một diễn viên điện ảnh thành công đang cố gắng lựa chọn giữa một số vai diễn. Một số vai diễn có thể giúp anh ta phát triển hơn nữa kỹ năng diễn xuất, tạo dựng thương hiệu của anh ta là một diễn viên thực thụ hoặc tránh bị cố định trong một thể loại ("tạo ra giá trị"). Các vai diễn khác có thể ít thách thức hơn nhưng mang lại cơ hội đóng vai chính trong các bộ phim thịnh hành và khoản thu nhập cao hơn, đồng thời giúp định vị diễn viên là một ngôi sao đáng đầu tư ("nắm bắt giá trị"). Cách thức mà diễn viên này tiếp cận quyết định đánh đổi đó thường phụ thuộc vào giai đoạn trong vòng đời tài năng của anh ta. Nếu anh ta ở vào giai đoạn đầu của sự nghiệp, anh ta có thể lựa chọn đóng vai chính trong những bộ phim xây dựng thương hiệu của anh ta. Nếu anh ta ở vào giai đoạn giai đoạn chín muồi hơn trong sự nghiệp, anh ta có thể muốn chấp nhận các vai diễn cho phép anh ta khai thác thương hiệu mà anh ta đã tạo dựng. Điều đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ít nhất cũng phù hợp với cách thức mà nhà quản lý sản phẩm tiếp cận các quyết định trong suốt vòng đời của sản phẩm.

Có nhiều điều có thể học hỏi từ cách thức mà đội Sharapova quản lý vòng đời tài năng của của tay vợt này. Ngay từ đầu, Sharapova và các nhà tư vấn của cô chủ yếu lựa chọn những hợp đồng đại diện thương hiệu giúp xây dựng thương hiệu của cô. Eisenbud hiểu rõ những cam kết đầu tiên của Sharapova sau chức vô địch Wimbledon sẽ tác động đáng kể đến nhận thức về thương hiệu của cô và những cơ hội trong tương lai. Ông giải thích với tôi: "Tôi cảm thấy cần thiết phải ngay lập tức ra mắt bằng một hợp đồng lớn trên phạm vi toàn cầu với một công ty danh tiếng". Vì vậy, ngay sau giải Wimbledon, Eisenbud và nhóm của ông ký hợp đồng với Motorola. Eisenbud nhớ lại: "Hợp đồng đó tạo ra bước đầu thuận lợi. Tiếp theo là Canon và Tag Heuer - mọi thứ bắt đầu đi vào quỹ đạo".

Cơ hội với Motorola - kéo theo một hợp đồng trên phạm vi toàn cầu trong nhiều năm - dường như là một món quà từ thượng đế. Ngay sau khi giành chức vô địch, trong khi được hàng triệu người xem truyền hình theo dõi trên toàn thế giới, Sharapova cố gắng gọi điện cho mẹ trong vô vọng bằng một chiếc điện thoại di động không có nhãn hiệu. Cùng lúc đó, Motorola đang chuẩn bị ra mắt mẫu điện thoại mới Razr mà giám đốc marketing của họ đang tìm kiếm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một người đại diện thương hiệu. Nhưng nếu hợp đồng đại diện thương hiệu đó là không thể cưỡng lại, thì trước đó Eisenbud đã từ chối hàng chục những cơ hội khác, thậm chí còn có giá trị cao hơn. Ông muốn liên hệ Sharapova với các công ty có những phẩm chất tương tự những gì mà đội Sharapova muốn nhấn mạnh - cô ấy "phong cách, thời thượng và là một nhà vô địch", theo cách nói của Eisenbud.

Khi cân nhắc những lời đề nghị, Eisenbud cũng suy xét thời điểm của mỗi hợp đồng. Cụ thể, ông theo đuổi những hợp đồng đại diện thương hiệu sẽ kết thúc vào những thời điểm thích hợp trong sự nghiệp của Sharapova. Eisenbud cho biết: "Phần quan trọng nhất của những hợp đồng này không phải là giá trị của khoản bảo đảm mà là thời điểm kết thúc". Trong những tháng sau chức vô địch Wimbledon, ông tìm kiếm những hợp đồng có thời hạn ngắn, vì ông đã chuẩn bị sẵn cho thời điểm mà Sharapova sẽ ở một vị thế còn thuận lợi hơn và có thể nhận mức thù lao của một ngôi sao hàng đầu. Cuối cùng cô ký hợp đồng một năm, chỉ ở Nhật Bản với Pepsi và Honda (thậm chí trước khi cô có bằng lái xe). Sau đó, đội Sharapova tập trung chuyển sang các cơ hội chủ yếu cho phép cô nắm bắt giá trị từ thương hiệu được chăm sóc cẩn thận của mình. Hợp đồng của cô với Colgate-Palmolive, Samantha Thavasa, Land Rover và các thương hiệu khác đã tích cực định hình cho thương hiệu riêng của Sharapova, nhưng chủ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

yếu cho phép cô khai thác lợi nhuận tối đa từ thành công của mình.

Các nghệ sĩ sáng tạo trong ngành giải trí cần phải suy nghĩ cẩn thận về những dự án phù hợp với mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của họ. Ví dụ, diễn viên Will Smith nổi tiếng là người đặc biệt khôn ngoan trong những lựa chọn vai diễn của mình. Sau khi chuyển từ loạt phim truyền hình *The Fresh Prince of Bel-Air* sang phim điện ảnh vào giữa thập niên 1990 (thời điểm mà việc chuyển đổi như vậy chưa phổ biến như ngày nay), Smith và người đại diện của anh đã phân tích kỹ lưỡng kết quả của những bộ phim trong quá khứ và lựa chọn tham gia những bộ phim mà họ tin rằng có các đặc điểm - như kỹ xảo đặc biệt, câu chuyện tình yêu và sinh vật ngoài hành tinh - bảo đảm cho anh tỷ lệ thành công cao nhất trên thị trường. Và anh cộng tác với những diễn viên thành danh như Bill Pullman và Jeff Goldblum trong *Independence Day*, Tommy Lee Jones trong *Men In Black* và Gene Hackman trong *Enemy of the State*, mỗi người đều giúp anh xây dựng thương hiệu là một diễn viên thực thụ trong khi liên tục tạo ra những tác phẩm thành công.

Tất nhiên, quản lý thương hiệu con người có thể hoàn toàn khác biệt so với quản lý sản phẩm "thông thường". Các nghệ sĩ có thể phản kháng một cơ hội khai thác lợi nhuận từ thương hiệu ở bất cứ giai đoạn nào trong sự nghiệp của họ, vì họ muốn "bán" nhưng không

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

"bán hết". Xét cho cùng, họ sẽ phải sống với thương hiệu cá nhân được tạo ra từ những lựa chọn của họ. Ví dụ, Sharapova luôn phản đối đại diện cho thương hiệu sữa rửa mặt liên quan đến trị mụn trứng cá, mặc dù cô có thể kiếm được hàng triệu đô la chỉ sau vài ngày làm việc. Những người đại diện (và những nhà quản lý trong các lĩnh vực như ngành âm nhạc) thường đóng vai trò quan trọng trong quá trình này. Nếu nghệ sĩ là "sản phẩm" hoặc "thương hiệu", thì những người đại diện là "người quản lý sản phẩm" hoặc "người chăm sóc thương hiệu". Hầu hết các siêu sao cần đến hỗ trợ của người đại diện hoặc các bên trung gian khác môi giới hợp đồng với các công ty tìm kiếm dịch vụ của họ và quản lý một loạt các vấn đề khác liên quan đến kinh doanh. IMG, công ty của Sharapova, là một thế lực lớn trong ngành giải trí. Công ty này đại diện cho hàng trăm vận động viên, nghệ sĩ, nhà văn và người mẫu thời trang, cũng như các sản phẩm truyền hình, sự kiện và tổ chức văn hóa. Những người đại diện của IMG được hỗ trợ bởi một đội ngũ bán hàng toàn cầu bao gồm hàng chục giám đốc đại diện cho IMG khi liên hệ với các khách hàng doanh nghiệp. Một giám đốc bán hàng của IMG nói với tôi: "Nhân viên bán hàng của chúng tôi hỗ trợ cho những người đại diện trong việc thúc đẩy doanh thu và xây dựng thương hiệu của các khách hàng thông qua liên kết với các công ty đa quốc gia. Chúng tôi quen biết những người ra quyết định - tổng giám đốc marketing,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giám đốc tài trợ hoặc người chịu trách nhiệm mua những hợp đồng đại diện thương hiệu - và không ngừng nỗ lực xây dựng mối quan hệ tốt hơn với họ. Một công ty đại diện cần quen biết nhiều người... và biết được đâu là "chỗ ngứa" của họ". Mặc dù mức thu nhập của những người đại diện và nhân viên bán hàng là một bí mật được giữ kín trong ngành giải trí, người ta cho rằng các công ty đại diện như IMG trung bình nhận được 10% tiền thưởng của một vận động viên và 20% thu nhập từ hợp đồng đại diện thương hiệu của họ. Những người đại diện, cũng như các ngôi sao mà họ đại diện, do đó muốn tìm được điểm cân bằng giữa việc tạo ra giá trị và nắm bắt giá trị từ các hợp đồng đại diện thương hiệu.

Có nhiều bằng chứng cho thấy: giống như ngôi sao điện ảnh có thể giúp các hãng phim thu hút khán giả và từ đó thúc đẩy doanh thu phòng vé, hợp đồng đại diện thương hiệu của người nổi tiếng cũng có thể cải thiện kết quả tài chính của các tập đoàn. Nghiên cứu của tôi về hàng trăm hợp đồng đại diện thương hiệu của các vận động viên cho thấy doanh số của các thương hiệu trong một loạt các danh mục sản phẩm tiêu dùng trung bình tăng 4% trong sáu tháng từ khi bắt đầu hợp đồng đại diện thương hiệu, ngay cả sau khi kiểm soát chi phí quảng cáo và các yếu tố khác có thể thúc đẩy doanh số. (Bốn phần trăm nghe có vẻ không nhiều, nhưng con số đó có thể tương đương hàng chục triệu đôla ngay cả với một thương hiệu tiêu dùng tương đối thành công). Một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

số thương hiệu mà tôi nghiên cứu chứng kiến doanh số tăng hơn 20% sau khi hợp tác với người đại diện thương hiệu. Và vì hiệu ứng lan tỏa là hạn chế đối với các thương hiệu khác cùng hạng mục, dường như hợp đồng đại diện thương hiệu đã giúp các thương hiệu đạt được lợi thế so với đối thủ cạnh tranh. Nghiên cứu của tôi cho thấy hợp đồng đại diện thương hiệu của các vận động viên thậm chí có thể nâng cao giá trị trên thị trường chứng khoán của một thương hiệu: vào ngày công bố hợp đồng đại diện thương hiệu, cổ phiếu của công ty được đại diện thương hiệu thường tăng gần 0,25%. Và có một điều minh họa rõ ràng cho phần thưởng của những khoản đầu tư vào siêu sao: các vận động viên với thành tích nổi bật thường là người đại diện thương hiệu đặc biệt hiệu quả. Trên thực tế, nghiên cứu của tôi chỉ ra mỗi chiến thắng quan trọng của một vận động viên có thể thúc đẩy cả doanh thu và giá cổ phiếu của công ty mà họ đại diện thương hiệu.

Khi đó, điều hợp lôgích duy nhất là các siêu sao ở vào vị thế cho phép họ nắm bắt những phần thưởng cao chưa từng có và có xu hướng đòi hỏi những phần thưởng đó do người đại diện thúc giục. Điều này đặc biệt đúng với các ngôi sao ở vào những giai đoạn sau của sự nghiệp, những người đã tích lũy được một số tài sản và do đó có thể chấp nhận thêm rủi ro. Những người đầu tư vào tài năng, dù là giám đốc tuyển diễn viên, tuyển trạch viên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

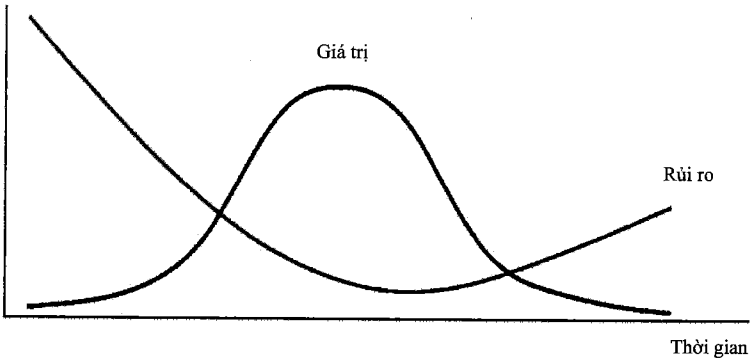
hay nhà marketing tìm kiếm người đại diện thương hiệu, cần nhận thức sâu sắc về động lực này và hết sức nỗ lực ký kết những hợp đồng phù hợp với mục tiêu của công ty. Điều này đúng với tất cả các lĩnh vực, nhưng đặc biệt cần thiết trong thế giới giải trí. Chính vì tỷ lệ thành công là rất thấp, vòng đời tài năng là rất ngắn và phần thưởng cho các siêu sao là rất cao, nên những người đầu tư vào nghệ sĩ sáng tạo luôn chịu sức ép rất lớn phải đưa ra quyết định đúng đắn.

Các công ty thuê những tài năng sáng tạo cần suy xét kỹ lưỡng về cả giá trị và rủi ro liên quan đến bất kỳ giao dịch nào. Trong khi giá trị của tài năng - và cùng với đó là khoản thù lao mà tài năng đó có thể nhận được - ban đầu thường tăng lên rồi sau đó giảm xuống, rủi ro đối với bất kỳ giao dịch tài năng thường đi theo chiều hướng ngược lại, như được minh họa trong đồ thị tiếp theo. Khi một nghệ sĩ sáng tạo trải qua vòng đời của họ, rủi ro vốn có trong khoản đầu tư vào nghệ sĩ đó có khả năng ban đầu giảm xuống trước và sau đó mới tăng lên. Trong thế giới bóng đá, khi một cầu thủ còn trẻ, rất khó để dự đoán liệu anh ta có trở thành ngôi sao hay không, nhưng khi thời gian trôi qua, tiềm năng thực sự của anh ta được bộc lộ thêm, từ đó giảm bớt rủi ro cho câu lạc bộ muốn chiêu mộ cầu thủ đó. Khi cầu thủ già đi và khả năng chấn thương cao hơn, rủi ro trong việc mua cầu thủ lại tăng lên. Việc các công ty giải trí có chiếm được lợi thế khi đàm phán với tài năng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hay không phụ thuộc một phần vào giai đoạn sự nghiệp của tài năng đó. Điều này nghĩa là sau khi các giám đốc của *Saturday Night Live* đưa ra bản hợp đồng chặt chẽ hơn với dàn diễn viên mới, tất cả các diễn viên trẻ vẫn đều ký hợp đồng chỉ trừ một người. Họ không thể cưỡng lại cám dỗ của chương trình huyền thoại này, dù cho những người đại diện và người quản lý khuyên khách hàng của họ không nên chấp nhận bản hợp đồng đó. Một người quản lý nói với Peter Bogdanovich: "Bạn đang vẫy ước mơ ngay trước mặt họ. Khi bạn vừa nói với khách hàng của mình: anh sẽ thử vai cho SNL, họ như bị điếc mặc dù tôi liên tục nói: chuyện này đã từng có tiền lệ - anh không thể để cho họ làm như vậy với anh. Bây giờ thì hết rồi. Họ sẽ không được trả một xu nào cả".

Vòng đời của tài năng



Ở giai đoạn sau của sự nghiệp, các diễn viên thành công có được nhiều quyền kiểm soát hơn. Dàn diễn viên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của loạt phim thành công *Friends* phải đợi đến năm 2000, khi bản hợp đồng bảy năm của họ kết thúc, mới có thể đàm phán một hợp đồng mới nâng thu nhập của sáu diễn viên chính từ mức lương thấp với sáu chữ số lên khoảng 750.000 đôla cho một tập phim. Tinh thần đoàn kết giúp họ đòi được mức lương vô cùng cao vào thời điểm đó. Garth Ancier, người đích thân đàm phán thay mặt cho NBC, nhớ lại: "Họ nói: anh phải trả cho tất cả chúng tôi như nhau và hợp đồng này là cho tất cả chúng tôi hoặc không ai cả".

Trong ngành âm nhạc, công ty tổ chức sự kiện lưu diễn Live Nation thiết kế các loại hình hợp đồng với các nghệ sĩ theo giai đoạn sự nghiệp của họ. Arthur Fogel, tổng giám đốc lưu diễn toàn cầu của Live Nation, từng giải thích cho tôi: "Thông thường, nhà tổ chức [trả lương] cho các nghệ sĩ biểu diễn tại một hoặc nhiều địa điểm, và các nghệ sĩ [tuyển] một đội ngũ sản xuất chương trình lưu diễn - các nghệ sĩ chủ động thuê xe tải và xe buýt, nhóm hỗ trợ, nhạc công và vũ công, và thanh toán chi phí khách sạn và di chuyển". Đây vẫn là quy chuẩn: hợp đồng thông thường chuyển phần lớn rủi ro về phía nghệ sĩ. Nhưng với những ca sĩ đã chứng minh được khả năng lấp kín chỗ ngồi tại các sân khấu trên khắp thế giới, hiện giờ Live Nation thường đàm phán "hợp đồng ròng", trong đó nghệ sĩ nhận được một tỷ lệ phần trăm trong lợi nhuận ròng và nhà tổ chức chịu toàn bộ các chi phí. Đây là một biện pháp thông minh của Live Nation, vì khi đó họ có thể cung cấp một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dịch vụ có giá trị cho các nghệ sĩ thành danh - những người vốn là những khoản đầu tư ít rủi ro hơn - và cả phần chia trong khoản lợi nhuận cao của họ. Ngay cả Lady Gaga cũng phải chứng minh rằng 20 điểm dừng chân đầu tiên trong chuyến lưu diễn *Monster Ball* của cô có thể bán hết vé trước khi cô đủ điều kiện ký hợp đồng ròng. Vì Lady Gaga thu về hơn 200 triệu đôla doanh thu và chuyến lưu diễn *Monster Ball* trở thành một trong những chuyến lưu diễn có lợi nhuận cao nhất trong những năm gần đây, nên không ai ở Live Nation có điều gì phải hối tiếc về hợp đồng đó.

Dự đoán những đòi hỏi của nghệ sĩ sáng tạo ở bất kỳ thời điểm nào trong sự nghiệp của họ là một thách thức liên tục cho các giám đốc trong ngành giải trí. Những kế hoạch hoàn hảo nhất cũng có thể không theo ý muốn khi một sản phẩm bỗng chốc thành công và ngôi sao tạo được tầm ảnh hưởng. Ancier nói: "Hollywood nổi tiếng với những người cố gắng đàm phán lại khi hợp đồng của họ còn chưa kết thúc". Năm 2012, các diễn viên người lớn của *Modern Family* của đài ABC đã làm đúng như vậy: họ kiện nhà sản xuất Twentieth Century Fox trong nỗ lực đòi tăng lương, mặc dù họ đều đã có hợp đồng kéo dài nhiều năm và đã được đề nghị mức tăng lương đáng kể lên đến hàng trăm ngàn đôla cho mỗi tập phim. Đôi khi ngay cả những nghệ sĩ với thành công khiêm tốn cũng tìm cách tăng lương khi vẫn còn hợp đồng. Ancier từng nói với tôi: "Người quản lý của một cô bé trong [bộ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phim truyền hình đình đám những năm 1990] *7th Heaven* có lần gọi điện cho tôi: cô bé cảm thấy đau lòng vì anh chỉ trả cho cô bé 70 nghìn đôla một tập phim. Cô bé đó chỉ mới 7 tuổi. Ý tôi là, ai đã viết ra thứ này?".

Ngày càng có nhiều siêu sao trong mọi lĩnh vực giải trí đấu tranh cho các hợp đồng với cấu trúc sáng tạo hơn. Những hợp đồng mà họ đang theo đuổi hiện nay thường bao gồm một phần chia trong doanh thu hoặc cổ phần trong các công ty mà họ hợp tác. Một ngôi sao đặc biệt sáng tạo về việc mở rộng các giới hạn của mô hình trả lương cho tài năng - và các quy ước về hình thức đại diện cho tài năng nói chung - là ngôi sao bóng rổ huyền thoại với biệt danh "Vua James".

Trị giá hơn 90 triệu đôla trước khi anh tốt nghiệp trung học nhờ vào một hợp đồng tài trợ với Nike, LeBron James là một trong những ngôi sao lớn nhất trong lịch sử National Basketball Association (NBA). Một tài năng xuất chúng ở vị trí tiền phong phụ, anh chàng gốc Akron, Ohio này đạt danh hiệu Cầu thủ trẻ xuất sắc nhất năm 2004, giành huy chương vàng cùng đội tuyển Mỹ tại Thế vận hội mùa hè năm 2008 và 2012, và đưa cả đội bóng cũ Cleveland Cavaliers và đội bóng hiện tại Miami Heat đến trận chung kết NBA, giành chức vô địch NBA cùng đội Heat trong năm 2012 và 2013.

Hợp đồng của James với Nike - được cho là hợp đồng đại diện thương hiệu giày có giá trị cao nhất trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lịch sử cho một vận động viên - lập tức biến anh trở thành một trong những vận động viên được trả lương cao nhất ở Mỹ, và cho phép anh tự do theo đuổi một mô hình khác phục vụ cho con đường kinh doanh của mình. Anh đã tận dụng cơ hội này, điều mà ít vận động viên từng làm được. Năm 2005, cuối năm thứ hai của anh tại NBA, James lúc đó 20 tuổi quyết định sa thải người đại diện Aaron Goodwin, người từng đại diện cho nhiều cầu thủ bóng rổ chuyên nghiệp. Trước sự ngạc nhiên của nhiều người trong ngành thể thao, James không chuyển sang một người đại diện khác. Thay vào đó, anh mở công ty riêng phục vụ cho việc xử lý mọi vấn đề của các dự án kinh doanh và hoạt động marketing - anh giao cho người bạn thời thơ ấu Maverick Carter, lúc đó 23 tuổi, phụ trách công ty cùng với hai người bạn Randy Mims và Richard Paul. Họ đặt tên công ty là LRMR, "L" cho LeBron, "R" cho Randy, "M" cho Maverick và "R" cho Richard.

Carter lần đầu gặp James tại bữa tiệc sinh nhật 8 tuổi của anh. Anh từng huấn luyện đội bóng của James tại giải NBA mùa hè và đang làm việc cho Nike khi James trở thành một ngôi sao thực thụ - khi "LeBron trở thành LeBron" theo lời chia sẻ của Carter với tôi. Đến năm 2005, James mong muốn điều hành một công ty riêng. Carter đồng ý: "Tôi luôn luôn cảm thấy anh ấy nên kiểm soát nhiều hơn... Và LeBron là một doanh nhân thực sự. Đây là lựa chọn thích hợp".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Carter nhìn thấy tiềm năng to lớn: "David Beckham vĩ đại hơn những gì anh ấy thể hiện trên sân cỏ. Jay-Z vĩ đại hơn Rihanna vì những gì anh ấy làm được, dù cho album mới nhất của Rihanna bán được nhiều hơn. Khi Anna Wintour, biên tập viên của [tạp chí thời trang] *Vogue* đề nghị LeBron lên trang bìa, tôi biết anh ấy cũng đã đến giai đoạn đó. Anh ấy vĩ đại hơn những gì anh ấy đang làm".

Bốn người bạn mất một năm rưỡi cho việc thiết lập LRMR và hình thành đội ngũ các chuyên gia: một chuyên viên quảng bá, một kế toán, một người đại diện đàm phán hợp đồng, một chuyên viên PR và một luật sư. Lấy cảm hứng từ thương hiệu tỷ đô của huyền thoại bóng rổ Michael Jordan, tầm nhìn của họ cho LRMR là theo đuổi một mô hình marketing thể thao mới - một "mô hình tài chính mới cho các vận động viên thế kỷ XXI" theo bài viết của tạp chí *Fortune*. Thay vì theo đuổi những hợp đồng đại diện thương hiệu thông thường, James tìm kiếm phần chia doanh thu hoặc cổ phần trong các công ty mà anh hợp tác. So sánh LRMR với một công ty như IMG, Carter giải thích: "Mô hình cũ là cách tiếp cận của nhân viên bán hàng. Họ sẽ bán LeBron như bán những cái đệm! Họ sẽ nói: chúng ta có sáu hợp đồng đại diện thương hiệu - phải nhanh chân trước khi chúng ta hết suất. Người tiêu dùng sẽ nhận ra điều này. Họ biết điều đó không thực chất. Mọi thứ phải xoay quanh người đại diện cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thương hiệu. Bán thứ gì đó chỉ là một giao dịch. Chúng tôi muốn có quan hệ đối tác".

Một cơ hội như vậy xuất hiện vào cuối năm 2008. Đến thời điểm này, James đã ký nhiều hợp đồng đại diện thương hiệu với giá trị lớn, nhưng anh chưa có hợp đồng nào với một công ty trong thị trường video game. LRMR bất ngờ nhận được ba đề nghị đại diện thương hiệu: từ Electronic Arts (EA), một ông lớn trong lĩnh vực phát triển, phát hành và phân phối video game; từ 2K Games, một công ty con của Take-Two Interactive; và từ Microsoft đang tiến hành marketing cho máy chơi game Xbox 360 và dịch vụ chơi game Xbox Live. EA hy vọng James sẽ là nhân vật trang bìa cho phần mới của loạt game bóng rổ hàng đầu NBA Live của họ. EA đề nghị với James một hợp đồng hai năm, 400 nghìn đôla cho năm đầu và 300 nghìn đôla cho năm thứ hai. Đổi lại, EA muốn James dành hai ngày quay quảng cáo và hợp tác sản xuất các tài liệu quảng cáo khác, cũng như tham gia vào hai buổi ra mắt quảng bá cho trò chơi.

Trong khi đó, 2K Games muốn James trở thành nhân vật đại diện cho NBA 2K, video game bóng rổ được đánh giá cao nhất. Họ đề nghị một hợp đồng hai năm, trong đó thanh toán trước 300.000 đôla cho năm thứ nhất và 350.000 đôla cho năm thứ hai cùng với khoản tiền thưởng theo các mục tiêu doanh số (Ví dụ, James sẽ nhận được 500.000 đôla nếu game bán được hơn 2 triệu bản trong năm thứ nhất,; thêm 250 nghìn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đôla nếu bán được hơn 2,5 triệu bản; và thêm 750.000 đôla nếu bán được hơn 3 triệu bản). 2K Games yêu cầu James tham gia vào các hoạt động sản xuất và quảng cáo trong ba ngày.

Đối tác tiềm năng thứ ba, Microsoft, mong muốn phát triển một game Xbox Live về James. Họ đề nghị với anh khoản trả trước 250.000 đôla cho một hợp đồng chia sẻ doanh thu, trong đó James có thể thu được 1/5 doanh thu của game. Cụ thể, James sẽ nhận được 10% ở mức doanh thu dưới 1,5 triệu đôla, 12,5% ở mức từ 1,5 đến 3 triệu đôla, và 20% ở mức hơn 3 triệu đôla. Microsoft thông báo với nhóm của James rằng họ có thể tham gia sâu vào quá trình phát triển game và quyết định thời điểm phát hành cũng như cách thức quảng bá.

Chúng ta nên đánh giá phương pháp marketing của James và những cơ hội đến với anh như thế nào? Có thể nói các dự án kinh doanh của James được đón nhận tích cực hơn quyết định rời Cavaliers đến Heat gây nhiều tranh cãi của anh vào năm 2010, nhưng việc anh lựa chọn sa thải người đại diện và thành lập công ty marketing riêng cũng nhận được nhiều ý kiến phê bình. Tuy nhiên, đây cũng là tiền lệ cho nhiều công ty khởi nghiệp khác. Ví dụ, trước khi bị đẩy xuống băng ghế dự bị tại New York Jets và sau đó được New England Patriots trọng dụng, tiền vệ Tim Tebow cũng gia nhập trào lưu này vào thời điểm cao trào của làn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sóng "cuồng Tebow" năm 2010 khi thành lập công ty marketing riêng, XV Enterprises, do anh trai Robby Tebow và người bạn Angel Gonzalez điều hành. Những dự án "tự làm" này khiến một số người trong ngành thể thao đặt câu hỏi về mô hình công ty đại diện theo kiểu truyền thống.

Hoạt động độc lập cho phép những ngôi sao tránh khỏi những khoản chi phí lớn cho công ty đại diện, từ đó nắm bắt nhiều hơn các giá trị mà họ cảm thấy họ có thể tạo ra. Robby Tebow mô tả lý do cho dự án kinh doanh của em trai mình như sau: "Chúng tôi đã phỏng vấn 15 công ty marketing hàng đầu thế giới và tham dự màn thuyết trình của họ... Họ mặc những bộ vest chỉnh tề và một số người rất xuất sắc trong công việc của họ. Nhưng có một điều chúng tôi nhận ra là họ nói về những điều cho [Tebow] mà chúng tôi cũng đã suy nghĩ. Và chúng tôi cũng có thể khả năng đàm phán không kém gì họ và chúng tôi không nhất thiết phải bận tâm về khoản phí 20% cho họ". Nhưng những người ủng hộ mô hình đại diện truyền thống có thể phản bác rằng một công ty đại diện như IMG giúp gia tăng quy mô bằng cách sắp xếp những cơ hội mà các ngôi sao và gia đình và bạn bè của họ có thể không hề biết đến hay không thể biến thành hiện thực. Cả hai quan điểm đều dựa trên những lập luận hợp lý.

Một lý do khác mà các ngôi sao có thể muốn mở công ty riêng - và rõ ràng là lý do quan trọng hơn với

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

James - là họ có nhiều quyền kiểm soát hơn. Họ được tự do và linh hoạt khi theo đuổi các cơ hội mà họ đánh giá cao nhất. Các siêu sao cũng có thể sử dụng quyền kiểm soát lớn hơn để thúc đẩy sáng tạo trong mô hình tiền lương mà người đại diện và nhân viên bán hàng tại các công ty truyền thống, quy mô lớn có thể không sẵn sàng thực hiện. Trong một số trường hợp, các ngôi sao có thể thích những cơ hội không hề liên quan đến lợi nhuận. Ví dụ, James từng nói về khát khao tạo dựng cho bạn bè của anh những cơ hội nghề nghiệp và cống hiến cho cộng đồng nơi anh lớn lên.

Vấn đề quyền kiểm soát gợi nhớ đến hợp đồng của Tom Cruise với MGM. Cruise có thể được có động lực từ triển vọng về khoản thu nhập lớn thông qua cổ phần chủ sở hữu tại United Artists, nhưng quyền tự do lựa chọn các dự án nhiều khả năng mới là thứ anh thực sự theo đuổi khi chấp nhận hợp đồng này. Phần lớn các diễn viên về cơ bản đang bán tài năng của họ cho các hãng phim, và ý tưởng được một lần trở thành "người mua" có thể có tác động rất mạnh mẽ. Alan Horn nói với tôi: "Các diễn viên luôn chịu ảnh hưởng từ những thay đổi bất thường của thị trường - ai đẹp hơn, ai diễn hay hơn, ai đang mới nổi. Mọi diễn viên, dù nổi tiếng đến đâu, cũng đã từng nghe: anh biết đấy, chúng tôi biết anh rất muốn đóng bộ phim này, nhưng chúng tôi nghĩ người này hay người kia phù hợp hơn anh. Mỗi ngôi sao điện ảnh đều có thể chỉ ra một bộ phim mà họ không được chọn".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cruise chắc hẳn hài lòng khi ở vào vị trí được đưa ra quyết định cho vai diễn hơn là bị phụ thuộc vào chúng, đặc biệt với số lượng diễn viên mới nổi đang cạnh tranh ngai vàng của anh và tình trạng không chắc chắn về vị thế ngôi sao của anh vào thời điểm đó. Tuy vậy, khi một ngôi sao có được quyền kiểm soát lớn hơn với con đường kinh doanh của họ, điều đó không nhất thiết dẫn đến kết quả kinh doanh tối ưu. Mặc dù Cruise và Sloan thể hiện được dũng khí đáng ngưỡng mộ khi lựa chọn thử nghiệm mô hình mới, lẽ ra họ cũng phải nhận ra những thách thức lớn phía trước.

Điều này cũng đúng với LeBron James: điều hành một công ty nhỏ như LRMR có thể tạo ra lợi thế đặc biệt, nhưng không hề dễ dàng. Thứ nhất, LRMR thiếu quy mô, nguồn lực và kinh nghiệm của một công ty như IMG, vì vậy họ nhiều khả năng không thể cung cấp đầy đủ các dịch vụ mà IMG cung cấp cho khách hàng. Ví dụ, một ngôi sao như Sharapova, không chỉ hưởng lợi từ đội ngũ người đại diện và nhân viên bán hàng của IMG, mà còn từ hoạt động của công ty trong thế giới thời trang và người mẫu (hai mối quan tâm của cô), hoạt động đại diện cho Wimbledon và các tài sản thể thao quan trọng khác, ảnh hưởng trong giới truyền thông (mà thường mang lại sự nghiệp thứ hai cho các vận động viên sau khi sự nghiệp thi đấu của họ kết thúc) và dịch vụ quản lý tài sản. Các loại hình dịch vụ đó có thể không quan trọng đối với James, nhưng chúng có thể tạo ra khác

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biệt cho những nghệ sĩ tài năng khác, hạn chế khả năng thu hút các vận động viên của LRMR. Và LRMR không có lực lượng bán hàng kết nối và thường xuyên am hiểu thế giới kinh doanh như IMG, vì vậy LRMR có thể sẽ phải chấp nhận vai trò mang tính chất thời điểm và cơ hội nhiều hơn.

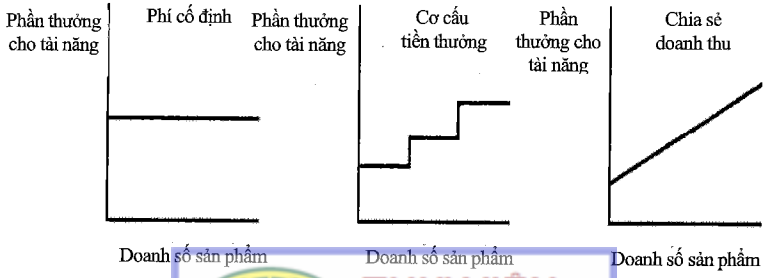
Tất nhiên, quyền lực ngôi sao của James có thể giúp hạn chế một số nhược điểm của công ty. Nhờ khai thác danh tiếng của James, Carter và nhóm của ông khéo léo khắc phục một số nhược điểm cố hữu do quy mô nhỏ của LRMR bằng cách tập hợp một mạng lưới đối tác mạnh mẽ. Mạng lưới này bao gồm các cộng tác viên như Nike (ở đây mỗi ngày có khoảng 150 người tập trung cho dòng sản phẩm của James), công ty đại diện CAA, Fenway Sports Group (trong đó James sở hữu một cổ phần nhỏ ở Liverpool FC, một câu lạc bộ bóng đá Anh trong danh mục đầu tư của Fenway) và thậm chí cả Warren Buffett thi thoảng cũng tư vấn cho công ty. Mỗi năm, Carter và các đồng nghiệp tổ chức một hội nghị kéo dài hai ngày cho các giám đốc của nhiều công ty khác nhau từng hợp tác với James, trong đó chia sẻ thông tin về các hoạt động của họ và thảo luận về các xu hướng mới nhất trong marketing thể thao. James và ca sĩ nhạc rap Jay-Z cũng đồng chủ trì bữa tiệc hằng năm Two Kings Dinner (Bữa tối của hai vị vua) vào tuần lễ All-Star của NBA; rất nhiều người nổi tiếng và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người đại diện liên lạc cho các tập đoàn xếp hàng tham dự sự kiện này mỗi năm.

Khi xem xét những hàm ý trong cách thức tiếp cận các quyết định hợp tác cụ thể của một siêu sao như James, lựa chọn của anh giữa các hợp đồng đại diện thương hiệu video game vào năm 2008 là đặc biệt thú vị. Các hợp đồng được đề nghị với James phản ánh ba mô hình tiền lương cho tài năng sáng tạo phổ biến nhất trong thị trường giải trí, được minh họa trong biểu đồ bên dưới: thứ nhất, một khoản thanh toán cố định đơn giản; thứ hai, cơ cấu tiền thưởng hoặc "hàm số bậc thang" theo các mục tiêu nhất định đạt được; và thứ ba, một mô hình "chia sẻ" trong đó nghệ sĩ nhận được một tỷ lệ phần trăm nhất định trong doanh thu hoặc lợi nhuận. Việc lựa chọn mô hình tiền lương nào phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó có quyền lực của các tài năng và quyền lực của công ty thuê họ.

Ba mô hình tiền lương cho tài năng



THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Trước tiên hãy xem xét từ phía các công ty. Không phải trùng hợp mà công ty lớn nhất thế giới về video game khi đó, EA, đề nghị một khoản thanh toán cố định trong khi hai hãng ít quyền lực hơn, 2K Games và Microsoft, đề xuất chia cổ phần cho James. Là người dẫn đầu thị trường và nhà phát triển của game được quảng bá rộng rãi nhất cùng một vị trí trang bìa mà nhiều vận động viên khao khát, EA có thể không cần quá quyết liệt khi tuyển chọn tài năng đại diện thương hiệu cho game của họ. Carter nói về cơ hội đó: "Có mặt trên trang bìa của một game Electronic Arts là cơ hội quảng bá tuyệt vời", đồng thời nhấn mạnh giá trị của việc "khuôn mặt LeBron" xuất hiện "trong hàng triệu gia đình trên khắp cả nước". Trong khi đó, Microsoft đang cố gắng phát triển nền tảng Xbox Live, vì vậy họ có thể cảm thấy cần phải đề nghị một hợp đồng hấp dẫn với James để cạnh tranh với các nhà sản xuất của những game bán chạy hơn. Tuy nhiên, nếu game về James thành công, Microsoft sẽ phải trả một mức giá đắt đỏ theo cơ cấu tiền lương do họ đề xuất.

Việc chia sẻ doanh thu hay lợi nhuận với một người đại diện thương hiệu là vấn đề đặc biệt rắc rối cho các công ty trong ngành giải trí, nơi mà một vài tác phẩm nổi bật thường phải bù đắp cho những thiệt hại của một số lượng lớn những sản phẩm thất bại: một nhà sản xuất nội dung sẽ muốn giữ lại tất cả lợi nhuận của một tác phẩm bom tấn quý hiếm. Đây là lý do vì sao hầu hết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các công ty tuyển dụng tài năng sáng tạo nhìn chung sẽ thích cơ cấu chi phí cố định cho cả hai phương án tiền lương còn lại. Và đây là lý do vì sao, trong trường hợp họ phải lựa chọn giữa hai phương án không hoàn toàn lý tưởng, các công ty thường thích kiểu mô hình cơ cấu tiền thưởng như đề nghị của 2K Games hơn là mô hình chia sẻ doanh thu. Mặc dù phương pháp tiền lương này buộc công ty phải chi tiêu nhiều hơn nếu sản phẩm ngày càng thành công, nhưng tổng lượng thanh toán vẫn được giới hạn.

Tuy nhiên, các siêu sao có thể có quan điểm đối lập về các mô hình tiền lương này. Khi họ phát triển đến giai đoạn sau của vòng đời sự nghiệp, các nghệ sĩ nổi tiếng có xu hướng chuyển trọng tâm của họ từ tạo ra giá trị sang nắm bắt giá trị. Họ càng tích lũy được nhiều tài sản - hoặc họ càng tự tin về những phần thưởng nằm ngay trước mắt - nhìn chung họ càng sẵn sàng chấp nhận nhiều rủi ro hơn khi đồng ý tham gia những công việc mới. Khi đó việc mạo hiểm với những hợp đồng chia sẻ doanh thu (hoặc chia sẻ lợi nhuận) trở nên khá hấp dẫn, vì những kiểu hợp đồng này cho phép các tài năng nắm bắt một phần giá trị đáng kể mà chính họ mang lại cho dự án. Đây là lý do tại sao, nếu mọi yếu tố khác là tương đương, hầu hết các siêu sao thành danh thường thích mô hình chia sẻ doanh thu. (Nếu ý tưởng "tiết kiệm trước, mạo hiểm sau" này nghe có vẻ trái ngược với những chỉ dẫn trong các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngành nghề khác về cách thức quản lý rủi ro tài chính, đó là vì những quy tắc này hầu như không thể áp dụng với nghệ sĩ sáng tạo. Các luật sư và bác sĩ mới vào nghề có thể mua cổ phiếu thay vì gửi tiền lương vào tài khoản tiết kiệm, nhưng họ thường sẽ có sự nghiệp dài hơn nhiều và do đó có thể chấp nhận rủi ro ngay từ đầu. Vận động viên, diễn viên và nghệ sĩ khác chịu nhiều sức ép phải giữ lại những khoản thu nhập ban đầu, phòng trường hợp sự nghiệp của họ cũng ngắn ngủi như hầu hết các đồng nghiệp).

Với những quan điểm khác nhau về hợp đồng nào mới là thích hợp, không có gì lạ khi các ngôi sao và công ty mà họ hợp tác thường rơi vào cuộc chiến kéo co. Khi những nghệ sĩ như LeBron James trở nên quyền lực và giàu có ở độ tuổi ngày càng trẻ hơn, họ có thể chấp nhận nhiều rủi ro hơn trong những bước đường sự nghiệp tiếp theo và đòi hỏi những phần thưởng lớn hơn nữa. Khi đó, động lực này có thể làm hao mòn nghiêm trọng lợi nhuận của các công ty phụ thuộc vào những nghệ sĩ này cho hoạt động sản xuất hoặc marketing nội dung. Tuy nhiên, ngay cả khi hầu hết các nhà quản lý trong ngành giải trí lo lắng về khả năng cạnh tranh các tài năng được săn đón nhất, họ thường nhận thấy không thể không cạnh tranh các tài năng đó - ít nhất là trong dài hạn.

Hollywood cũng rơi vào cuộc chiến kéo co này. Những năm gần đây, các hãng phim lớn đã nỗ lực cắt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giảm chi tiêu cho các diễn viên ngôi sao. Horn giải thích về hợp đồng "lợi nhuận chìm" mới được phát triển dành cho các ngôi sao: "Trước đây một ngôi sao hạng A sẽ nhận được 15-20 triệu đôla cùng 8-10% tổng doanh thu, nghĩa là phần doanh thu sau khi các rạp chiếu phim thu về phần chia của họ. Bây giờ, chúng tôi vẫn có thể cho họ khoản phí trả trước, nhưng sau đó, đầu tiên chúng tôi phải bảo đảm bù đắp tất cả chi phí gián tiếp và lãi suất, tiếp theo chúng tôi tự trả cho mình một khoản phí phân phối khiêm tốn. Sau khi khấu trừ những chi phí đó, phần còn lại sẽ là lợi nhuận, trong đó các nghệ sĩ sáng tạo, bao gồm đạo diễn và các diễn viên, nhận được một tỷ lệ phần trăm nhất định". Nói cách khác, đây là bước chuyển rời bỏ mô hình mang lại nhiều lợi thế nhất cho các siêu sao. Tình yêu của các hãng phim Hollywood với những chuỗi phim liên quan đến nhân vật truyện tranh và các tác phẩm bán chạy khác cũng giúp hạn chế quyền lực ngôi sao - và theo đó là tiền lương của các ngôi sao. Horn nói: "Với *Harry Potter*, cuốn sách chính là ngôi sao điện ảnh. Khi bạn có bộ phim dựa trên một tác phẩm mà mọi người đều biết, bạn không cần một ngôi sao lớn mới bán được vé. Bạn cần những diễn viên giỏi, nhưng họ cần phải là những ngôi sao". Mặc dù vậy, cũng không cần phải cảm thấy thương hại cho những diễn viên hạng A trong tương lai gần: ví dụ, sau khi cơn sốt phòng vé của *The Avengers* của Marvel lắng xuống, theo nhiều

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thông tin, Robert Downey Jr đã nhận được 50 triệu đôla cho vai diễn Tony Stark.

Không bất ngờ khi LeBron James cuối cùng lựa chọn đề nghị từ Microsoft Xbox chứ không phải đề xuất của EA và 2K Games. Mặc dù có vô số cân nhắc cho quyết định đó, nhưng cơ cấu tiền lương đóng một vai trò quan trọng. (Năm 2013, James cuối cùng cũng ký hợp đồng với 2K Games, ra mắt làm nhân vật trang bìa cho game NBA 2K14). Carter giải thích về việc khách hàng nhiệt tình với hợp đồng chia sẻ doanh thu: "Với LeBron, khoản trả trước vài triệu đôla không có gì khác biệt. Điều đó không ảnh hưởng đến lựa chọn của anh ấy. Khoản tiền đó chỉ được thêm vào đống tải sản của anh ấy - và trở thành một đống tiền lớn hơn một chút". Anh nói thêm: "Đối với tôi, số tiền đó có thể quyết định việc tôi sẽ dùng loại sàn nào cho phòng bếp của mình. Nhưng tôi không thể nghĩ về điều tốt nhất cho tôi - tôi phải nghĩ về điều tốt nhất cho LeBron. Và chúng tôi đang cố gắng xây dựng một doanh nghiệp tỷ đô".

Điều này nghe có vẻ hơi giống Justin Timberlake trong vai Sean Parker trong *The Social Network* - "Một triệu đôla không tuyệt vời... Anh biết cái gì là tuyệt vời không? Một tỷ đôla". Nhưng Carter cũng đang tính toán một điều gì đó - xét cho cùng, các dòng sản phẩm Nike của Michael Jordan theo báo cáo mang về doanh thu vài tỷ đôla mỗi năm. Thử tưởng tượng chỉ cần có được một phần nhỏ của một doanh nghiệp lớn như vậy - đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ngày càng là thứ mà những siêu sao như James đang hướng tới. Với những người trong ngành giải trí, hợp đồng đại diện thương hiệu của ca sĩ nhạc rap 50 Cent với Vitaminwater là một hình mẫu đáng ngưỡng mộ: vì anh đàm phán một hợp đồng chia sẻ cổ phần trước khi thương hiệu nước giải khát này trở nên phổ biến và công ty mẹ Glacéau được bán lại cho Coca-Cola, anh được cho là đã kiếm hơn 100 triệu đôla chỉ từ hợp đồng đó. Được khích lệ bởi những thành công như vậy, IMG và Sharapova cũng theo đuổi những cơ hội như vậy. Hợp đồng đáng chú ý nhất của cô đến nay là hợp đồng tám năm trị giá 70 triệu đôla với nhà tài trợ lâu năm Nike, trong đó Sharapova nhận được một tỷ lệ phần trăm trong doanh số của một dòng sản phẩm váy do chính cô hỗ trợ thiết kế.

Phần thưởng cao cho các ngôi sao trong ngành giải trí tạo ra một thị trường sôi động, cạnh tranh cao với vô số những nghệ sĩ cực kỳ tài năng. Các công ty dựa vào những tài năng hàng đầu sẽ có được lợi thế lớn trên thị trường. Nhưng vì siêu sao thực thụ có thể sử dụng quyền lực của họ để có được mức thù lao chưa từng có, họ có thể nắm bắt phần lớn giá trị do họ tạo ra. Kết quả là những siêu sao đó - chứ không phải là các công ty trả lương cho họ - thường mới là người hưởng lợi lớn nhất.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Năm

CÔNG NGHỆ SỐ SẼ CHẤM DỨT SỰ THỐNG TRỊ CỦA TÁC PHẨM BOM TẤN?

Làm thế nào để bạn có thể thay đổi vận mệnh của một công ty mà từ chỗ được tờ *Time* gọi là "Phát minh của năm" vào năm 2006 đã rớt xuống vị trí một trong "10 thất bại lớn nhất về công nghệ của thập niên trước" trên tạp chí này chỉ sau ba năm ngắn ngủi? Robert Kyncl, giám đốc nội dung toàn cầu của YouTube, nghĩ rằng ông đã có câu trả lời. Đó là vào tháng 10-2011, khi Kyncl sắp hoàn thành bản kế hoạch hứa hẹn cách mạng hóa thế giới video trực tuyến và thậm chí cả thế giới truyền hình nói chung. Kyncl và nhóm của ông đã có ý tưởng cho ra đời hơn 100 "kênh" với nội dung mới trên YouTube. Với hy vọng có thể thúc đẩy cộng đồng sáng tạo hành động, họ thông báo đã dành một khoản đầu tư ban đầu trị giá 100 triệu đôla để thu hút sản phẩm mới từ các nhà sản xuất, diễn viên, nhạc sĩ, nghệ sĩ hài và các tài năng khác.

Động thái này là bước khởi đầu quan trọng cho công ty. Ra đời vào năm 2005, YouTube đã gây dựng được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tên tuổi bằng cách cho phép hàng triệu người dùng đăng tải, chia sẻ và xem video miễn phí hằng ngày. Steve Chen, Chad Hurley và Jawed Karim - những người đồng sáng lập YouTube đã nảy ra ý tưởng về trang web này vào đầu năm 2005, khi cả ba người cùng tụ tập tại một bữa tiệc tối và lúc đó, họ nhận ra rằng, để những người khác xem được các video clip ngắn mà họ đã ghi lại buổi tối hôm đó là việc làm không hề dễ dàng.

Steve Chen, Chad Hurley và Jawed Karim bắt đầu nghiên cứu để tìm giải pháp và tháng 5 năm đó, họ đã giới thiệu một phiên bản dùng thử (beta version) của trang web với mấy chục video do chính họ và bạn bè thực hiện. Trang web ban đầu hầu như không được chú ý, nhưng tất cả đã thay đổi kể từ khi người hâm mộ đăng tải một vở hài kịch ngắn của *Saturday Night Live* với tên gọi *Lazy Sunday*, trong đó Chris Parnell và Andy Samberg hát rap về việc tham dự một buổi chiếu bộ phim trẻ em *The Chronicles of Narnia* (với những đoạn rap điêu luyện như *"Yo Samberg, what's crackin'? You thinking what I'm thinkin'? Narnia"*). Đoạn video nhanh chóng lan truyền, đạt mức 5 triệu lượt xem trước khi bị gỡ xuống theo đề nghị của NBC, nhưng đã kịp tạo "cú hích" rất mạnh cho YouTube. Trong vòng vài tháng, trang web này đã chuyển tải hơn 100 triệu clip mỗi ngày, bao gồm những đoạn clip nghiệp dư ghi lại cảnh gấu trúc hắt hơi, tinh tinh cưỡi xe Segway, tuổi teen hát nhạc pop, những cú ngã khi trượt tuyết, bên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cạnh những video âm nhạc, tổng hợp thể thao, các clip và phần mash-up (kết hợp) giữa phim điện ảnh, phim truyền hình và các nội dung có bản quyền khác.

Google thâu tóm YouTube với mức giá cao kỷ lục 1,65 tỷ đôla chỉ hơn một năm sau khi trang web ra đời. Giám đốc điều hành Hurley cho biết vào thời điểm đó: "Chúng ta đang ở giữa thời kỳ chuyển đổi về truyền thông giải trí kỹ thuật số. Người dùng hiện nay có thể kiểm soát nội dung và thời điểm họ muốn xem. Họ quyết định điều gì đáng chú ý nhất, điều gì mang tính giải trí cao". Năm 2011, YouTube là "người khổng lồ" về không gian video trực tuyến, với 800 triệu người sử dụng mỗi tháng trên toàn cầu và hơn 3 tỷ lượt xem mỗi ngày. Tuân theo phương châm của YouTube là "Broadcast Yourself" (Tự phát sóng), mỗi phút người dùng tải lên trang web này những video mới với tổng thời lượng dài đến 48 giờ đồng hồ.

Mặc dù thành công dữ dội như vậy trong việc thu hút người xem và lượt xem, nhưng YouTube cũng phải tranh đấu chật vật. YouTube khiến các công ty truyền thông giận dữ, vì trong mắt họ, kênh này đã không tuân theo luật bản quyền. Các nhà quảng cáo vẫn cảnh giác với số lượng khổng lồ các nội dung do người dùng tạo ra trên trang web: chẳng hạn, năm 2008 chỉ có khoảng 3-10% các video trên YouTube đem lại thu nhập thông qua quảng cáo. Và với tính phổ biến của nó, người sử dụng YouTube trung bình chỉ dành không quá

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

15 phút mỗi ngày cho trang web, ít hơn rất nhiều so với con số 4-5 giờ hằng ngày mà một người Mỹ bình thường dành cho các chương trình truyền hình.

Những người trong ngành bày tỏ nghi ngờ rất lớn về khả năng tạo ra lợi nhuận của YouTube. Theo ý kiến của một nhà phân tích năm 2010, "tương lai có vẻ ảm đạm đối với những doanh nghiệp hoạt động nhờ giá trị người dùng tạo ra, trừ khi họ có thể bảo đảm việc truy cập toàn bộ nội dung chuyên ngành được sản xuất độc lập,... hoặc họ điều chỉnh mô hình truy cập theo hướng trả phí để tải xuống hoặc trả phí để xem". Một lập luận khác lại cho rằng: "Google cần đưa ra quyết định về YouTube: giữ nguyên trạng thái hiện tại, tiếp tục hỗ trợ và ngày càng tăng số lượng các luồng thông tin thông qua quảng cáo để có thể hòa vốn hoặc nhẹ nhàng chuyển từ tập quán cũ sang mô hình người dùng trả phí và bắt đầu nhận ra những lợi ích cho kết quả kinh doanh". Được tuyển dụng từ công ty cho thuê video Netflix, nơi ông đã đàm phán thỏa thuận với các hãng phim và truyền hình, ban đầu Kyncl tập trung đẩy mạnh hoạt động cho thuê phim trực tuyến của YouTube, bước đột phá đầu tiên của công ty về nội dung có trả phí, vốn đã được công bố đầu năm 2010. Hoạt động này, bắt đầu với các bộ phim từ Liên hoan phim Sundance, không bao giờ cạnh tranh được với các dịch vụ tương tự của các đối thủ như iTunes Store và Netflix.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Bây giờ hy vọng của Google nằm ở kênh mới mang tên "YouTube Original Channels". Bản thân khái niệm về kênh không phải là mới: các công ty truyền thông lớn như Associated Press, CBS và Warner Bros, cũng như các ngôi sao xuất thân từ YouTube, đã cung cấp video thông qua các kênh riêng của họ trên YouTube dưới danh nghĩa "Partners Program" (Chương trình đối tác) của YouTube, chia sẻ doanh thu quảng cáo với trang web này. Alex Carloss, giám đốc giải trí của YouTube cho biết: "Đây là cách chúng ta thấy được chiến lược của YouTube - cung cấp các kênh trực tuyến giúp khán giả tìm thấy nội dung mà họ yêu thích theo cách thực sự thông minh, và bảo đảm rất phù hợp với cá tính của khán giả". Tuy nhiên, Kyncl, Carloss và các đồng nghiệp hy vọng sáng kiến mới mẻ được đầu tư mạnh tay này của công ty sẽ khuyến khích các tác giả, giám đốc và nhà sản xuất có uy tín tạo ra nội dung mới cho trang web. Kyncl nói: "Những gì chúng tôi làm là tạo ra các kênh ủy thác (commission channel). Chúng tôi không bắt buộc họ phải lập chương trình cho các kênh này như thế nào. Chúng tôi có những yêu cầu nhất định về dung lượng... nhưng chúng tôi không đưa ra quyết định cho từng chương trình".

Carloss nói: "Tôi cảm thấy đây giống như một cơ hội vô cùng lớn để nói với cộng đồng sáng tạo rằng có đủ chỗ cho rất nhiều người trong không gian này". Để giúp phát triển ý tưởng, những người sáng tạo nội dung có thể đề

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghị khoản đầu tư lên đến vài triệu đôla theo hình thức thanh toán trước phần của mình trong doanh thu quảng cáo sau này. Đổi lại, các chủ sở hữu kênh cần cung cấp số giờ tối thiểu dành cho các chương trình mỗi tuần. Carloss kỳ vọng những người sáng tạo nội dung sẽ tải lên "khoảng 20-60 giờ nội dung trong một năm". Ông nói thêm: "Đó có thể là nội dung mới, là những gì mà chúng tôi đã dành tiền đầu tư, nhưng cũng có thể bao gồm nội dung được tuyển chọn nói lên tiếng nói của kênh, hoặc có thể là nội dung lưu trữ ở thư viện". Những người sáng tạo nội dung vẫn giữ quyền sở hữu nội dung, nhưng YouTube sẽ nắm độc quyền về nội dung đó trong vòng một năm. Carloss nói: "Chúng tôi đảm nhiệm việc phân phối, trong khi những người sáng tạo nội dung chịu trách nhiệm về mọi thứ khác. YouTube cho phép họ tìm khán giả ở mọi nơi. Công việc của họ là lên chương trình cho kênh của mình và thu hút người xem".

Nói về sự phát triển của truyền hình, Kyncl nhận xét: "Mọi người đi từ rộng đến hẹp... và chúng tôi nghĩ rằng họ sẽ tiếp tục con đường đó - dành ngày càng nhiều thời gian cho các phân đoạn thị trường chuyên biệt - vì hiện nay bối cảnh phân phối có tính đến những thị trường hẹp hơn". Ông tin rằng mọi người sẽ thích nội dung chuyên biệt bởi "trải nghiệm sẽ xoay quanh người dùng nhiều hơn". Ông nói thêm: "Ví dụ, không có kênh về môn cưỡi ngựa trên truyền hình cáp. Rất nhiều người thích môn cưỡi ngựa và rất nhiều nhà quảng cáo

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

muốn tiếp cận họ, nhưng không có kênh nào phục vụ hoạt động này [trên truyền hình truyền thống] vì vấn đề chi phí. Bạn phải lập chương trình 24/7 và bạn cần một bộ tiếp sóng để nhận được tín hiệu trên vệ tinh. Với Internet, mọi thứ đều theo yêu cầu, do vậy bạn không cần lập chương trình 24/7 - bạn chỉ cần một vài giờ đồng hồ". Carloss đồng ý: "Có nhiều ví dụ về các loại nội dung hẹp hơn mà chúng ta có thể tập trung vào. Rất nhiều kênh như vậy sẽ không bao giờ xuất hiện trên truyền hình truyền thống, chúng quá cụ thể, nhưng trên YouTube chúng lại phù hợp một cách tự nhiên".

Tại sao YouTube, vốn đã nổi tiếng với vô số video nghiệp dư được tiếp cận miễn phí, lại chuyển sang đầu tư lớn vào việc phát triển nội dung? Làm cách nào để YouTube thu lại được lợi nhuận vững chắc từ khoản đầu tư đáng kể vào các kênh chuyên biệt? Và liệu truyền hình sẽ rất giống như kênh YouTube bây giờ? Liệu chúng ta có nhìn thấy tương lai mà trong đó, tất cả mọi người đều có thể là nhà sản xuất nội dung và thiết kế sản phẩm của mình cho hàng nghìn, thậm chí hàng triệu thị trường chuyên biệt?

Những câu hỏi này đề cập cốt lõi của một vấn đề tranh luận gay gắt trong giới giải trí - liệu công nghệ kỹ thuật số sẽ đặt dấu chấm hết cho các tác phẩm bom tấn, cũng như tính hiệu quả của các chiến lược phim bom tấn. Một số người cho rằng, sự xuất hiện các kênh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

truyền hình trực tuyến, với động lực từ các trang web "quyền lực" như YouTube, là dấu hiệu cho thấy các quy tắc "cũ" của ngành giải trí chẳng bao lâu sẽ không còn được áp dụng. Nhưng thực tế không hoàn toàn đơn giản như vậy; thực sự, nếu bỏ qua những bài học được đút rút từ bước tiến của YouTube về tương lai của giải trí, thì các quy tắc cũ có thể thích hợp hơn bao giờ hết. Hóa ra là có những quy luật về hành vi của người dùng vừa lý giải một số thách thức lớn nhất mà YouTube phải đối mặt trong việc tìm kiếm mô hình kinh doanh bền vững, vừa dự đoán chính xác các cuộc chiến mà nhiều doanh nghiệp khác đã trải qua trong văn hóa đại chúng. Mỗi giám đốc quản lý trong ngành công nghiệp giải trí cần hiểu thấu đáo các quy luật này, chỉ bởi vì rõ ràng rằng trong tương lai, các chiến lược bom tấn sẽ phổ biến hơn chứ không phải hạn chế hơn.

Để biết lý do tại sao, chúng ta hãy bắt đầu với những điều cơ bản. Trước hết là điều gì giải thích cho sự xuất hiện video trực tuyến? Câu trả lời rất đơn giản: chi phí thấp hơn. Sự phát triển của công nghệ kỹ thuật số làm giảm chi phí kinh doanh theo hai cách chủ yếu.

Thứ nhất, số hóa làm giảm chi phí *bán* hàng. Cụ thể hơn, công nghệ mới giúp người bán giảm chi phí khi phân phối sản phẩm và thực hiện thanh toán. Các nhà kinh tế học gọi những khoản này là "chi phí giao dịch" - hãy nghĩ đến các hoạt động như tăng cường tính đa dạng, thông tin về giá cả và các lựa chọn khác nhau cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người tiêu dùng, cũng như quản lý các chủng loại mặt hàng. Những hoạt động đó có xu hướng ít tốn kém hơn rất nhiều trong môi trường kỹ thuật số so với các cách thức truyền thống. Các nhà bán lẻ trực tuyến không phải đối mặt với những hạn chế về không gian mà thường là rào cản đối với các cửa hàng truyền thống, và các doanh nghiệp Internet có thể sử dụng những công cụ tư vấn khuyến nghị và các công nghệ khác để quản lý hiệu quả các chủng loại mặt hàng của họ.

Thứ hai, công nghệ kỹ thuật số làm giảm chi phí *mua* hàng. Các chi phí mà người mua phải chịu khi tìm kiếm một người bán và hoàn tất một giao dịch thường được gọi là "chi phí tìm kiếm", trong đó bao gồm các hoạt động như tìm kiếm sản phẩm phù hợp với thị hiếu của ai đó, thu thập thông tin về giá cả cũng như các thuộc tính khác của sản phẩm và tham gia vào một giao dịch. Chợ điện tử thường làm giảm đáng kể "nỗ lực" của người mua nhằm thực hiện các hoạt động nói trên. Ví dụ, chúng ta có thể sử dụng công cụ tìm kiếm để nhanh chóng tìm thấy nội dung, chỉ cần một cú nhấp chuột để hoàn thành một giao dịch trực tuyến (thay vì phải cung cấp thông tin thẻ tín dụng mỗi lần giao dịch) và sản phẩm dễ dàng được giao đến tận nhà.

Giảm chi phí giao dịch và chi phí tìm kiếm ảnh hưởng đến hầu hết các ngành công nghiệp theo cách này hay cách khác. Nhưng sự hiện hữu ngày càng rõ rệt của công nghệ kỹ thuật số đã thực sự chuyển đổi ngành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giải trí. Đó là bởi trong ngành này, số hóa cũng làm giảm loại chi phí thứ ba trong kinh doanh: chi phí *sản xuất* và *tái sản xuất* hàng hóa. Những tiến bộ về camera, công nghệ màn hình xanh và phần mềm biên tập hiện nay cho phép các nhà làm phim chuyên nghiệp có thể sử dụng các hiệu ứng kỹ thuật phức tạp, quay những cảnh phim ngoài sức tưởng tượng hoặc ít nhất là gần như không thể chi trả trước đây. Tương tự, các ca sĩ tham vọng ngày nay chỉ cần sử dụng một máy tính xách tay và một micrô là có thể thu âm bài hát với chất lượng mà trước đây chỉ có thể đạt được trong phòng thu âm chuyên nghiệp, trong khi chi phí bỏ ra lại rất nhỏ. Nhiều sản phẩm giải trí có thể được số hóa hoàn toàn, bao gồm cả các chương trình truyền hình, các sản phẩm âm nhạc được thu âm, sách và các sự kiện thể thao nổi bật. Điều đó cho phép tạo ra vô số bản sao giá rẻ được phân phối dễ dàng thông qua các kênh kỹ thuật số (thay vì phải gửi chúng theo hình thức thông thường). Thật không may, đặc tính này của các sản phẩm giải trí cũng gây ra tình trạng phân phối *bất hợp pháp* trên quy mô lớn, vì các nguồn lực tương tự khiến việc thu âm và chia sẻ hàng hóa giải trí rẻ hơn đối với người dùng hằng ngày cũng tạo điều kiện dễ dàng hơn cho những người xâm phạm tác quyền.

Tuy nhiên, đó không phải là lý do duy nhất khiến chúng ta có thể cảm nhận rõ hơn ảnh hưởng của số hóa đối với ngành công nghiệp giải trí. Một yếu tố khác là

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hàng hóa sáng tạo được lựa chọn dựa trên thị hiếu nhiều hơn là căn cứ vào thước đo chất lượng khách quan. Khi những khác biệt chủ quan giữa các sản phẩm tác động đến hành vi mua hàng, thì các loại công cụ thường khiến chúng ta liên tưởng đến các doanh nghiệp số (digital business), như các công cụ tư vấn khuyến nghị và các cơ chế sàng lọc phối hợp khác, có thể giúp mọi người tìm thấy sản phẩm phù hợp. Và bởi người dùng các sản phẩm giải trí thường là người hâm mộ cuồng nhiệt với khát khao khám phá sản phẩm mới, nên việc chi phí giao dịch và chi phí tìm kiếm đều thấp hơn, là đặc trưng của các kênh truyền hình kỹ thuật số, đã tạo điều kiện và khuyến khích mọi người thỏa mãn niềm đam mê của mình. Người yêu âm nhạc khám phá ra bài hát mới thông qua YouTube; người hâm mộ thể thao kiểm tra được số liệu thống kê trực tuyến; và độc giả có thể lướt qua các câu chuyện trên mạng. Trong khi đó, những người muốn mua các sản phẩm tiện ích, như kem đánh răng và bóng đèn, thường thấy quá trình mua hàng trong kỷ nguyên số ít thú vị hơn nhiều.

Nhờ có công nghệ số, các ngành giải trí ngày nay tràn ngập những người không chuyên và "những kẻ ngoại đạo" đang tìm cách sản xuất và phổ biến những sản phẩm sáng tạo của riêng mình, và không hoàn toàn vì mục đích lợi nhuận. Hàng triệu người mơ ước trở nên "nổi tiếng" trong ngành âm nhạc, xuất bản, điện ảnh và các ngành sáng tạo khác. Vì chi phí sản xuất và chi phí

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phân phối giảm đã gỡ bỏ dần rào cản gia nhập các ngành này, nên ngày nay một thiếu niên cũng có thể tự xuất bản sách và chia sẻ nội dung với hàng triệu người khác, một lập trình viên non nớt cũng có thể lập trình và rao bán game trên điện thoại di động, hoặc một ngôi sao nhạc pop không thời thượng cho lắm của Hàn Quốc cũng có thể chinh phục thế giới bằng một video thú vị khi anh vừa hát rap về một lối sống giàu sang vừa thực hiện điệu nhảy lấy cảm hứng từ động vật.

Có thể dễ dàng nhận thấy chi phí kinh doanh trực tuyến ngày càng giảm đã thúc đẩy sự tăng trưởng của YouTube về video trực tuyến, tương tự như Amazon xét về lượng sách được bán (và vô số sản phẩm tiêu dùng khác) và iTunes Store, Spotify và Rhapsody về âm nhạc, v.v.. Tất cả các nhà bán lẻ trực tuyến này đều giới thiệu những khả năng mới cho người sáng tạo nội dung. Một phần, đó là bởi vì, không giống như những người bán hàng truyền thống hoặc tương tự, các nhà bán lẻ trực tuyến có không gian trưng bày vô hạn và cho phép người dùng tìm kiếm thông qua vô số tùy chọn. Ngoài ra, đó là bởi vì các nhà bán lẻ trực tuyến có thể nhanh chóng chinh phục thị trường toàn cầu với chi phí tương đối thấp - năm 2012, YouTube tuyên bố có 800 triệu người dùng, trong đó 70% sống bên ngoài nước Mỹ - và cho phép nội dung được tiêu thụ trên nhiều nền tảng.

Carloss mô tả YouTube là ví dụ về "nền tảng thế hệ tiếp theo" mà "không có ranh giới địa lý và không cần các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thiết bị truy cập đặc biệt - màn hình có thể nằm trong túi bạn, trên bàn làm việc hoặc trong phòng khách của bạn". Ông mô tả "làn sóng thứ ba" của hoạt động phân phối video mà ông tin rằng sẽ được hỗ trợ bởi chi phí thấp hơn: "Phát sóng là làn sóng thứ nhất, trong đó nội dung rất chung chung được cung cấp cho khán giả nói chung. Cuối thập niên 1970, đầu thập niên 1980, truyền hình cáp xuất hiện và người dùng có thể lựa chọn nhiều kênh hơn: MTV ra đời trong lĩnh vực âm nhạc, CNN cung cấp tin tức và ESPN chuyên về thể thao. Nhưng khai sinh ra một kênh truyền hình cáp vẫn đòi hỏi có đủ số khán giả để có thể bảo đảm chi phí hạ tầng và các chi phí khác. Tại YouTube, lúc này chúng ta chứng kiến làn sóng thứ ba, là cơ hội cung cấp cho đối tượng khán giả cụ thể những nội dung phù hợp với họ trong các chuyên mục mà các phương tiện truyền thông hiện nay chưa thể đáp ứng đầy đủ. Khi bạn đã nắm trong tay lượng khán giả toàn cầu, bạn có thể phát triển các kênh truyền hình chuyên biệt để thu hút những khán giả cụ thể".

Trong một thế giới không giới hạn thì việc đặt cược vào một nhóm tác phẩm bom tấn và những siêu sao có thể là chiến lược lỗi thời và thiếu khôn ngoan. Ít nhất, đó là nguyên tắc cốt lõi của cuốn sách bán chạy nhất mang tên *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, xuất bản năm 2006, tác giả Chris Anderson sau này là biên tập viên của tạp chí *Wired*.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

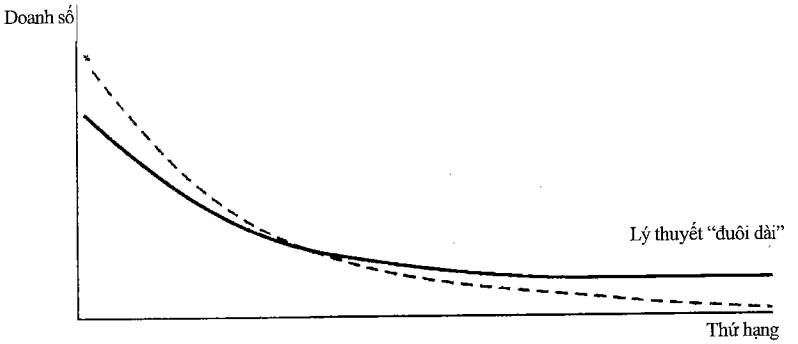
Anderson cho rằng, khi người dùng có thể tìm kiếm và đủ tiền mua sản phẩm phù hợp hơn với thị hiếu của riêng họ, họ sẽ dần xa lánh các sản phẩm nổi bật. Do đó, một công ty khôn ngoan, thay vì dựa dẫm vào những sản phẩm bom tấn, sẽ tập trung vào lợi nhuận sinh ra từ "cái đuôi dài" (long tail) - những sản phẩm chuyên biệt mà không thể có lãi thông qua các kênh truyền thống. Anderson khẳng định: "Các công ty phát triển thịnh vượng sẽ là những công ty thoát khỏi thị trường đại chúng và tìm ra cách quản lý các thị trường chuyên biệt". Ý tưởng này đã phổ biến với nhiều doanh nghiệp hoạt động trong ngành. Chẳng hạn, giám đốc điều hành của Google lúc đó là Eric Schmidt tuyên bố trên trang bìa của cuốn sách rằng, niềm tin của Anderson ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy chiến lược của Google. Và khi trao đổi với các nhà phân tích và quan sát viên trong các ngành công nghiệp khác, Netflix tự hào cho rằng mình là một công ty "đuôi dài".

Không ai phủ nhận rằng, các doanh nghiệp trực tuyến cung cấp sự lựa chọn đa dạng hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp analog truyền thống. Khi chi phí giao dịch giảm và giới hạn vật lý về sự lựa chọn không còn tồn tại, thì các chủng loại hàng hóa có thể phát triển theo cấp số nhân. Đó là lý do tại sao iTunes Store của Apple niêm yết hàng triệu album và bài hát, và tại sao Amazon chào bán hàng trăm nghìn album, trong khi ngay cả những cửa hàng kinh doanh âm nhạc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

truyền thống lớn nhất thông thường cũng chỉ có đến 10.000 đĩa nhạc. Tương tự như vậy, trong khi số lượng đĩa DVD của Netflix có thể lên tới 6 con số, thì các nhà bán lẻ truyền thống thường chỉ có tối đa vài nghìn đĩa DVD. Và YouTube trở thành một công ty "đuôi dài" về cung cấp video trực tuyến, cho phép người dùng chia sẻ video mà truyền hình truyền thống không thể cung cấp.

Lý thuyết "đuôi dài"



Để minh họa nguyên tắc cơ bản này, hãy xem xét đồ thị trên, trong đó xếp hạng tất cả các dịch vụ có thể cung cấp trong một lĩnh vực cụ thể (ví dụ, tất cả các album âm nhạc và các bài hát, sách hoặc video) theo doanh số bán ra của mỗi mặt hàng. Phần màu xám đại diện cho các "sản phẩm đuôi dài" - những sản phẩm được tiêu thụ trực tuyến nhưng không thể có lãi thông qua các kênh truyền thống hoặc kênh analog vì chúng chỉ bán được số lượng nhỏ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cho đến nay, chiến lược này vẫn hiệu quả nhất. Nhưng trong cuốn sách của mình, Anderson cũng đưa ra một số dự đoán táo bạo về sự phát triển của nhu cầu. Ông cho rằng, các kênh trực tuyến thực sự đang định hình đường cầu. Theo ông, người dùng đánh giá cao những sản phẩm chuyên biệt hướng đến lợi ích cụ thể của họ hơn những sản phẩm được thiết kế theo nhu cầu đại chúng, và bởi vì việc bán lẻ trên Internet cho phép người dùng thỏa mãn lợi ích cụ thể của họ nhiều hơn nên kéo theo việc mua bán cũng thay đổi. Nói cách khác, lương tiêu thụ sẽ dịch chuyển từ phần đầu đến phần đuôi của đường cầu - và phần đuôi đường cầu sẽ không chỉ ngày càng dài hơn khi ngày càng có thêm nhiều sản phẩm vô danh, mà còn rộng hơn khi người dùng phát hiện ra các sản phẩm phù hợp hơn với thị hiếu của họ. Đồng thời, nhờ các công cụ phân loại, tìm kiếm và tư vấn khuyến nghị giúp khách hàng không bị choáng ngợp vì có quá nhiều lựa chọn, chúng ta sẽ trải qua một quá trình dân chủ hóa các thị trường. Cuối cùng, các sản phẩm vô danh sẽ bào mòn thị phần khổng lồ vốn thuộc về một số lượng tương đối nhỏ những sản phẩm nổi bật.

Anderson tiếp tục dự đoán rằng "những khách hàng không trung thành" sẽ "phân tán khắp nơi khi thị trường bị phân đoạn thành vô số thị trường chuyên biệt". Nhờ có "sản phẩm đuôi dài", chúng ta sẽ rời khỏi "kỷ nguyên sống theo trào lưu, khi hầu như ai cũng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghe, xem và đọc số lượng tương đối hạn hẹp những nội dung gần như nổi bật nhất". Ông nói, bây giờ "chúng ta đang bước vào kỷ nguyên văn hóa phân nhánh chuyên biệt, khi tất cả chúng ta thích những thứ khác nhau". Anderson hy vọng vô số thị trường chuyên biệt sẽ hợp thành một thị trường lớn: ông dự đoán rằng, rất nhiều thị trường hàng hóa nhỏ thường có doanh số không đủ lớn cho hình thức bán lẻ và phân phối truyền thống, khi kết hợp với nhau, sẽ vượt qua quy mô của thị trường hiện tại của những hàng hóa đáp ứng được thước đo kinh tế đó. Theo thời gian, phần màu xám dưới đường cầu trong đồ thị ở trên sẽ ngày càng lớn hơn so với phần màu trắng.

Trong khi những dự đoán này có thể là tin vui đối với bất kỳ nhà điều hành nào của YouTube, thì những thay đổi mà Anderson mô tả sẽ gây khó khăn cho những nhà sản xuất nội dung dựa trên chiến lược bom tấn. May mắn thay cho những người đặt cược vào tác phẩm nổi bật chứ không phải thị trường chuyên biệt, vì dữ liệu thực tế về sự tiến triển của thị trường lại là một câu chuyện rất khác biệt so với dự đoán của Anderson. Mặc dù nhu cầu dịch chuyển từ các nhà bán lẻ truyền thống với không gian bán hàng giới hạn sang các kênh trực tuyến với các chủng loại hàng hóa lớn hơn rất nhiều, nhưng sự phân phối doanh số lại không khiến phần đuôi đường cầu rộng hơn. Ngược lại, theo thời gian, người tiêu dùng mua nhiều hàng hóa trực tuyến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn, phần cuối đường cầu ngày càng dài hơn nhưng dứt khoát là sẽ hẹp hơn. Và tầm quan trọng của những hàng hóa bán chạy nhất *không* suy giảm theo thời gian, mà ngược lại ngày càng gia tăng.

Lấy ngành âm nhạc làm ví dụ. Theo Nielsen - công ty thu thập thông tin về doanh số nhạc thu âm, trong số 8 triệu bản nhạc số bán ra năm 2011 (đại đa số với giá 0,99 đôla hoặc 1,29 đôla qua iTunes Store), 94% - tương đương 7,5 triệu bài - bán được dưới 100 bản, và có đến 32% chỉ bán được một bản. Đúng vậy: trong số tất cả các bài hát bán được ít nhất một bản, khoảng 1/3 bán được *đúng* một bản (Chắc hẳn ai cũng tự hỏi có bao nhiêu bài hát trong tổng số những bản nhạc này được mua bởi chính nghệ sĩ đó, chỉ để thử nghiệm công nghệ, hay có lẽ là những người mẹ cổ vũ tinh thần cho con mình). Và xu hướng trái ngược với những gì Anderson dự đoán: phần đuôi đường cầu về nhạc thu âm ngày càng hẹp hơn theo thời gian. Năm 2009 bán được 6,4 triệu bài, trong đó 93% bán được dưới 100 bản và 27% chỉ bán được một bản. Cũng trong năm 2009, trong số 3,9 triệu bài bán được, 91% bán được ít hơn 100 bản và 24% chỉ bán được một bản. Bức tranh đã rõ ràng: khi thị trường nhạc số phát triển, thì đồng thời cũng kéo theo sự gia tăng tỷ lệ các bài hát thường chỉ bán được quá ít để có thể trở thành khoản đầu tư có lợi nhuận. Ngày càng có nhiều bài hầu như không bán được.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

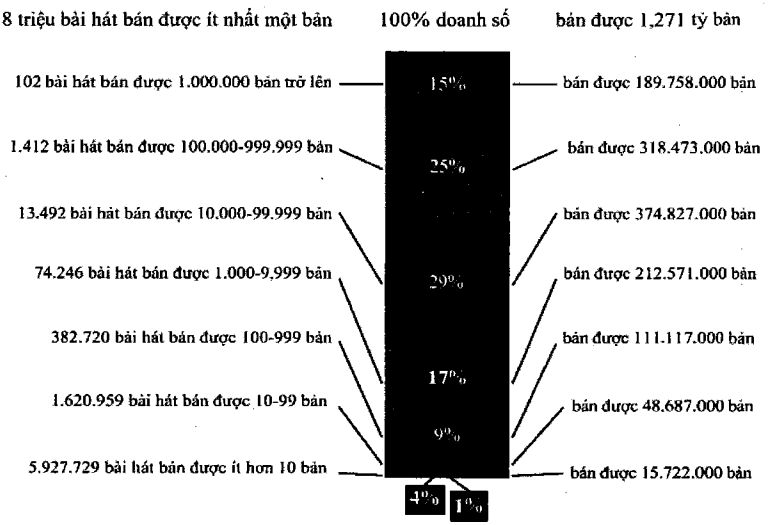
Điều đáng chú ý không kém là những gì đang diễn ra ở phần đầu đường cầu của ngành âm nhạc. Năm 2011, 102 bài bán được hơn 1 triệu bản, chiếm 15% tổng doanh số. Đây không phải là lỗi đánh máy: 0,001% của 8 triệu bài bán được trong năm đó chiếm gần 1/6 tổng doanh số. Khó có thể phóng đại tầm quan trọng của vài tác phẩm bom tấn ở phần đầu đường cầu. Và xu hướng này cho thấy, các tác phẩm nổi bật đang gia tăng tương tự. Năm 2007, có 36 bài bán được hơn 1 triệu bản; tổng cộng, những bài này chiếm 7% tổng doanh số trên thị trường. Năm 2009, có 79 bài bán bán được hơn 1 triệu bản; tổng cộng, những bài này chiếm 12% tổng doanh số trên thị trường.

Mức độ tập trung ở các thị trường này đáng kinh ngạc đến mức, trên thực tế, nó gần như không thể phản ánh chính xác đường cầu: nó biến mất hoàn toàn vào các trục. Áp dụng một cách tiếp cận khác để lập bản đồ phân phối doanh số bán hàng, biểu đồ dưới đây cho thấy các bài hát với mức độ được yêu thích khác nhau góp phần như thế nào vào tổng doanh số trên thị trường. Chúng ta sẽ thấy sửng sốt khi nhận ra mức độ đóng góp đáng kể vào doanh số của một số ít tác phẩm hàng đầu, cũng như phát hiện ra số lượng các tác phẩm ở phần đáy biểu đồ đã không làm được điều tương tự. Đó là thực tế của các thị trường số. Các chủng loại có thể ngày càng đa dạng hơn, nhưng tầm quan trọng của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một số ít tác phẩm bán chạy nhất không ngừng gia tăng, trong khi doanh số trung bình của những tác phẩm bán chậm nhất đang đi xuống.

Doanh số nhạc thu âm năm 2011: Nhạc số



Trong ngành âm nhạc năm 2011, hơn 8 triệu bản nhạc số bán được tổng cộng 1,271 tỷ bản. Biểu đồ thể hiện doanh số được phân phối giữa các nhóm bài hát với mức độ được yêu thích khác nhau. Ví dụ, gần 6 triệu bài hát - tương đương 74% - bán được dưới 10 bản, chỉ chiếm 1% doanh số.

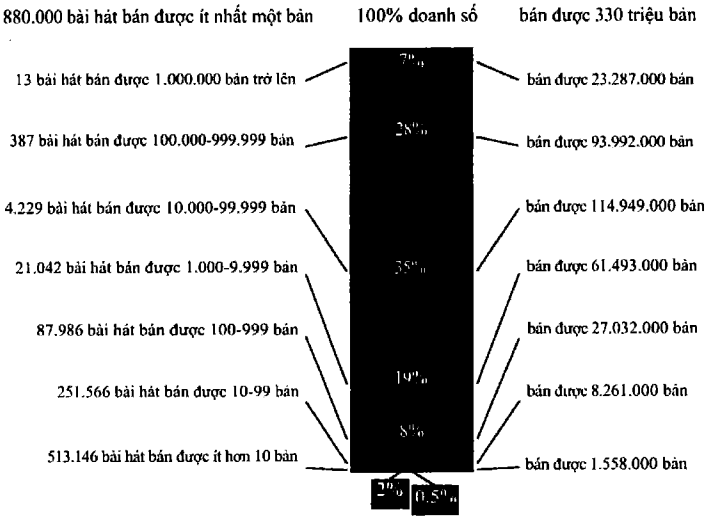
Doanh số bán album cũng chứng kiến hiện tượng tương tự. Nhìn vào biểu đồ bên dưới, có thể thấy, trong tổng số 880.000 album bán được ít nhất một bản năm 2011, có 13 album bán được với số lượng hơn 1 triệu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bản, tổng cộng là 23 triệu bản. Đó là 0,001% trên tổng số album, chiếm 7% tổng doanh số; 1.000 album hàng đầu chiếm khoảng nửa tổng doanh số và 10.000 album hàng đầu chiếm khoảng 80% doanh số. Sâu dưới phần đuôi, 513.000 album, tương đương gần 60%, chỉ bán được dưới 10 bản, chiếm 0,5% tổng doanh thu.

Những con số này chắc chắn không hề gần với "quy tắc 80/20" đáng tin cậy mà nhiều nhà quản lý tuân theo, trong đó giả định rằng 80% doanh số có xu hướng đến từ 20% các sản phẩm được cung cấp.

Doanh số nhạc thu âm năm 2011: Album (vật lý và kỹ thuật số)



Trong ngành âm nhạc năm 2011, hơn 880.000 album bán được tổng số trên 330 triệu bản (bao gồm cả album vật lý và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kỹ thuật số). Biểu đồ thể hiện doanh số được phân phối giữa các nhóm album với mức độ được yêu thích khác nhau. Ví dụ, 513.000 album - tương đương 58% - bán được dưới 10 bản, chỉ chiếm 0,5% doanh số.

Đối với album nhạc, tỷ lệ này gần hơn với quy tắc 80/1, nếu chúng ta muốn nói đến một quy tắc. Thậm chí nếu chúng ta đưa ra một ước tính dè dặt về những sản phẩm được chào bán tại một cửa hàng truyền thống ở bất kỳ thời điểm nào, thì dự đoán của Anderson về doanh số của các "sản phẩm đuôi dài" sẽ cạnh tranh với những sản phẩm ở phần đầu đường cầu là vẫn còn rất xa thực tế.

Tất nhiên, những "sản phẩm đuôi dài" không chỉ bao gồm những nội dung chuyên biệt đích thực mà còn có cả những tác phẩm nổi bật trong quá khứ. Doanh số của một tác phẩm bom tấn, thậm chí là tác phẩm với quy mô tầm cỡ *The Fame* của Lady Gaga hoặc *Songs About Jane* của Maroon 5, cuối cùng sẽ sụt giảm. Những sản phẩm đó ngày nay có thể tồn tại mãi mãi trên kênh trực tuyến, ngay cả khi chúng từ lâu đã không còn hiện hữu trên những kệ đĩa tại cửa hàng. Với các tác phẩm nổi bật trước đây thì về sau, các kênh kỹ thuật số có thể đưa ra một cơ hội thực sự. Nhưng phần lớn các "sản phẩm đuôi dài" không thực sự thành công ngay từ lúc khởi đầu. Hầu hết các sản phẩm này, trên thực tế, chưa bao giờ đạt đủ yêu cầu để được phát hành thông qua các kênh phân phối truyền thống. Hoặc, trong trường hợp từng bài hát riêng lẻ được tách

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra từ album: ngày nay, người tiêu dùng trực tuyến có thể chọn lọc các bài hát được yêu thích nhất trên một album, và các bài còn lại nhanh chóng bị đẩy vào phần "đuôi dài".

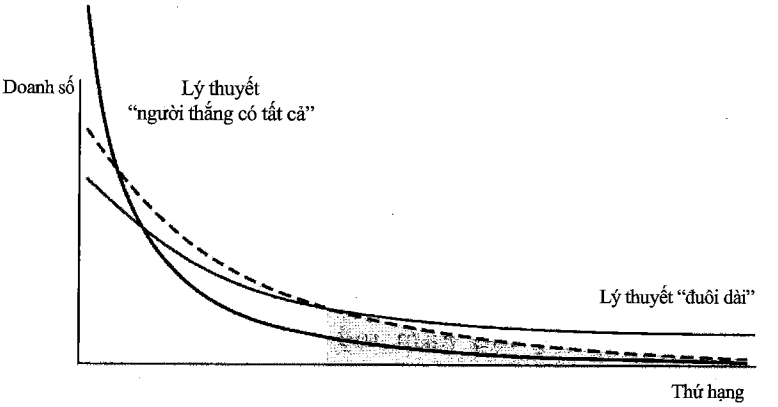
Thống kê nói trên về ngành âm nhạc thu âm không phải là ngẫu nhiên: nghiên cứu của tôi trên các lĩnh vực khác, chẳng hạn như dịch vụ cho thuê và bán video, cũng cho thấy các mô hình tương tự. Thay vì có sự dịch chuyển về nhu cầu sang các "sản phẩm đuôi dài", chúng ta đang chứng kiến mức độ tập trung cao trong thị trường hàng hóa giải trí kỹ thuật số. Như minh họa trong biểu đồ bên dưới, ngành giải trí đang ngày càng hướng tới một thị trường mà "người thắng có tất cả".

Những xu hướng này mang nhiều ý nghĩa hơn khi chúng ta nhìn vào hành vi của khách hàng cá nhân. Hơn bao giờ hết, điều quan trọng là các nhà quản lý trong ngành giải trí phải hiểu được ai là người chịu trách nhiệm về khối lượng kinh doanh những sản phẩm nổi bật và những "sản phẩm đuôi dài". Liệu có phải một nhóm nhỏ những fan hâm mộ cuồng nhiệt đang thúc đẩy nhu cầu đối với các sản phẩm vô danh? Hay một số lượng lớn người tiêu dùng vẫn thường xuyên thử nghiệm các "sản phẩm đuôi dài"? Nhiều khả năng những nhà điều hành trong ngành giải trí, những người chú ý đến khối dữ liệu khổng lồ do các doanh nghiệp trực tuyến tạo ra, có thể phát hiện ra hai quy luật cũ về

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hành vi người tiêu dùng được nhà xã hội học William McPhee lần đầu giới thiệu vào đầu thập niên 1960 trong cuốn sách *Formal Theories of Mass Behavior*. Lý thuyết của McPhee thường được đặt trong trong bối cảnh thị trường chỉ có khoảng mười sản phẩm thay thế. Nhưng nghiên cứu của tôi cho thấy rằng những phát hiện của ông - ở nhiều khía cạnh hoàn toàn trái với suy nghĩ của Anderson về sản phẩm đuôi dài - cũng đúng với vô số chủng loại sản phẩm mà ngày nay chúng ta tìm thấy trên mạng.

Lý thuyết "đuôi dài" và lý thuyết "người thắng có tất cả"



Sau khi xem xét một tập hợp dữ liệu, McPhee xác định hai nguyên tắc quan trọng.

Thứ nhất, ông phát hiện rằng, khách hàng của các sản phẩm phổ biến bao gồm một tỷ lệ lớn những người

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiêu dùng tương đối không thường xuyên (những người không thường xuyên mua một loại sản phẩm cụ thể), trong khi khách hàng của các sản phẩm vô danh bao gồm một tỷ lệ lớn những khách hàng tương đối thường xuyên (những người thường xuyên mua loại sản phẩm đó). Nói cách khác, những sản phẩm vô danh được lựa chọn bởi những người đã quen thuộc với nhiều sản phẩm thay thế, trong khi các sản phẩm phổ biến được lựa chọn bởi những người biết ít sản phẩm. Bởi lẽ, dường như các sản phẩm nổi bật "chiếm lĩnh độc quyền" những khách hàng không thường xuyên, McPhee gọi hiện tượng này là "độc quyền tự nhiên". Do đó, không có gì ngạc nhiên khi Apple tự hào tuyên bố họ đã tích lũy được 100.000 ứng dụng iPhone trên App Store, hơn 98% người dùng iPhone đã từng không quan tâm đến *bất kỳ* ứng dụng nào trong số 99.000 ứng dụng ít phổ biến nhất. Nói chung, hầu hết mọi người đều hoàn toàn hài lòng với các sản phẩm phổ biến nhất (Sức hút rộng rãi của những sản phẩm hàng đầu này hiển nhiên là lý do khiến chúng được yêu thích).

Thứ hai, McPhee chỉ ra rằng, người mua các sản phẩm vô danh thường ít hài lòng với những sản phẩm đó hơn là những sản phẩm phổ biến. McPhee gọi khái niệm này là "nguy cơ kép", bởi những sản phẩm chuyên biệt có "bất lợi kép": một là, chúng không nổi tiếng; hai là, khi chúng trở nên nổi tiếng thì đó là nhờ những người "hiểu biết" và thực sự thích các sản phẩm phổ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biến. Ví dụ, Netflix nhận thức rõ ràng nguyên tắc này: những sản phẩm chuyên biệt của hãng được xếp hạng thấp hơn đáng kể so với sản phẩm nổi bật. Nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng bằng trực giác, nhiều người tin vào thực tế ngược lại - họ nghĩ rằng một bộ phim hoặc một cuốn sách vô danh ít nhất là một điều thích thú đối với những người tìm thấy nó. Tuy nhiên, trong thực tế, một tác phẩm càng mờ nhạt, nó càng ít có khả năng được đánh giá cao.

Nói như vậy không phải để phủ nhận niềm vui mà một loại tác phẩm đuôi dài có thể mang lại cho người tiêu dùng. Nhiều người dùng YouTube cảm thấy phấn khích khi phát hiện một video hiếm, hoàn toàn phù hợp với óc hài hước hay phong cách của họ và để họ chia sẻ với bạn bè cùng sở thích. Đó cũng là những gì mang lại cho Anderson và Kyncl ý tưởng về việc phục vụ các thị trường chuyên biệt đó. Đối với Anderson, ý nghĩa chiến lược của môi trường kỹ thuật số rất rõ ràng: các công ty nên học cách điều chỉnh dịch vụ cho phù hợp với những đối tượng khán giả chuyên biệt. Nhưng vấn đề là ở chỗ, đối với mỗi sản phẩm kiểu *Charlie Bit My Finger - Again!*, video nổi tiếng quay cảnh một em bé cắn ngón tay anh trai mình đã thu được hơn nửa tỷ lượt xem, có hàng triệu đoạn video không chuyên khác về hình ảnh các bé sơ sinh không bao giờ hấp dẫn bất cứ ai ngoài gia đình của "ngôi sao" đó, và điều này khiến các nhà sản xuất cũng như các nhà bán lẻ rất đau đầu khi hy vọng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tạo dựng hoạt động kinh doanh trực tuyến bền vững và có lãi.

Với việc ngày càng có nhiều giờ video được tải lên mỗi phút, YouTube ngày càng phải đối mặt với nhiều thách thức về quản lý một cách có lãi vô số chủng loại sản phẩm của mình. Ngay cả khi mỗi sản phẩm chỉ cần chi phí rất nhỏ để lưu trữ và phát trực tuyến, song những lượng nhỏ đó tăng thêm nhanh chóng căn cứ vào quy mô chủng loại vốn đã quen thuộc với các doanh nghiệp trực tuyến, đặc biệt là nếu các nhà quảng cáo không sẵn sàng hỗ trợ các "sản phẩm đuôi dài". Nhưng *không* cung cấp một chủng loại "sản phẩm đuôi dài" cũng không phải là một giải pháp. Xét cho cùng, theo McPhee, những người tiêu dùng thường xuyên nhất có sự quan tâm hơn hẳn đến những "sản phẩm đuôi dài", và sự cắt giảm tính đa dạng có thể khiến họ chuyển sang các công ty đối thủ.

Trước chi phí ngày càng tăng cho rất nhiều "sản phẩm đuôi dài" của mình, YouTube và các lãnh đạo cấp cao của Google đã nhận ra thực tế này. Đáng chú ý, Eric Schmidt dường như đã thay đổi quan điểm về "sản phẩm đuôi dài". Chỉ hai năm sau khi có được ý tưởng, ông nói: "Tôi muốn nói với bạn rằng Internet đã tạo ra một sân chơi bình đẳng đến mức những "sản phẩm đuôi dài" hoàn toàn thích hợp, rằng có quá nhiều khác biệt, quá nhiều quan điểm mới và sự đa dạng quá lớn. Thật không may, điều đó không tồn tại". Những thay

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đổi trong quan điểm của Schmidt là quan trọng. Ông nói: "Mặc dù các "sản phẩm đuôi dài" rất thú vị, nhưng sự thật là phần lớn doanh thu vẫn nằm ở những sản phẩm hàng đầu. Đây là bài học mà các doanh nghiệp phải biết. Mặc dù có thể áp dụng chiến lược "sản phẩm đuôi dài", song tốt hơn hết bạn nên có một sản phẩm hàng đầu, bởi nó sẽ mang lại tất cả doanh thu". Ông mô tả chiến lược này là "mô hình 90/10" và khẳng định: "Chúng tôi thích có "sản phẩm đuôi dài", nhưng doanh thu chúng tôi kiếm được chủ yếu từ những sản phẩm hàng đầu". Nếu Google thực sự kiếm 90% doanh thu từ 10% sản phẩm hàng đầu của các nhà quảng cáo, thì có lẽ công ty chủ yếu là đang hợp tác kinh doanh với nhiều nhà quảng cáo lớn đã từng hoạt động tại nhiều thị trường truyền thống hơn trước khi Google đi tiên phong trong quảng cáo tìm kiếm trực tuyến và vẫn chiếm thị phần lớn nhất trong quảng cáo truyền thông truyền thống.

Schmidt, người đã từng nhiệt liệt ủng hộ ý tưởng của Anderson, nay lại biện hộ cho tác động "người thắng có tất cả". Ông khẳng định: "Trên thực tế, có thể Internet sẽ sản sinh ra những tác phẩm bom tấn lớn hơn và sự tập trung hơn của các thương hiệu... Khi bạn tập hợp mọi người, họ vẫn muốn có một siêu sao. Đó không còn là một siêu sao của Mỹ, đó là một siêu sao toàn cầu. Tương tự, điều đó đồng nghĩa với các thương

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hiệu toàn cầu, doanh nghiệp toàn cầu, ngôi sao thể thao toàn cầu, người nổi tiếng toàn cầu".

Những hiểu biết như vậy giải thích tại sao các nhà phân tích kêu gọi YouTube tìm cách buộc các sản phẩm đuôi dài có thể tự chi trả (ví dụ, bằng cách thu phí người dùng khi tải lên nội dung), tại sao YouTube thử nghiệm dịch vụ cho thuê video, và thậm chí giải thích tại sao Kyncl đang thúc đẩy ý tưởng "Original Channels" (Kênh nội dung mới). Sự chuyển đổi mang tính chiến lược mới nhất của công ty có thể là biểu hiện cho khát khao phục vụ các thị trường chuyên biệt, nhưng cách thức mà các lãnh đạo cấp cao của YouTube quyết định phân bổ ngân sách lại cho thấy đây đích thực là chiến thuật tạo ra tác phẩm nổi bật.

Khi Kyncl và nhóm của ông xem xét xong hàng loạt đề xuất mà ông nhận được sau khi giới thiệu ý tưởng của mình, YouTube đã thanh toán trước cho hơn 100 kênh. Trong số những đơn vị được tài trợ có kênh khiêu vũ Dance On do Madonna và người quản lý Guy Oseary đề xuất; Shaquille O'Neal với Comedy Shaq Network; cựu diễn viên hài Amy Poehler của *Saturday Night Live* với Smart Girls at the Party; cựu vận động viên trượt ván chuyên nghiệp Tony Hawk với kênh trượt ván RIDE; Michael Hirschorn và Larry Aidem, cựu giám đốc lập trình tại kênh truyền hình âm nhạc VH1 và cựu chủ tịch Sundance Channel, với Life and Times, một kênh tập trung vào sở thích văn hóa và nghệ thuật của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Jay-Z - nói cách khác là một số ngôi sao lớn nhất của thế giới giải trí chứ không phải một đống những người vô danh và nghiệp dư. Mặc dù danh sách tác giả nhận được khoản thanh toán trước cũng bao gồm những tên tuổi ít được biết đến, song khoản đầu tư của YouTube vào Original Channels rất giống một canh bạc "được ăn cả, ngã về không" đặt cược vào sức mạnh của các ngôi sao truyền thông lớn.

Cứ cho là như vậy thì những người sáng tạo nội dung của Original Channels có thể cũng không được khuyến khích lấy cảm hứng chủ yếu bằng danh tiếng và tài sản. Tự do sáng tạo có thể là lý do mấu chốt, tương tự như thỏa thuận của United Artists với Tom Cruise. Carloss nói: "Các nhà sản xuất truyền hình bị chi phối bởi một quá trình sáng tạo và định hướng với rất nhiều can thiệp của mạng truyền hình. Có những lưu ý và định dạng nghiêm ngặt mà họ phải tuân theo, và có một con đường rất hẹp dẫn vào quá trình thí điểm. Toàn bộ quá trình này có thể mất nhiều năm. Ngay cả khi chương trình của họ được phát sóng, thì nó cũng có thể bị hủy bỏ hai tháng sau đó. Điều này dễ gây giận dữ. Sự tự do và linh hoạt chuyển từ ý tưởng đến khán giả trong vòng vài ngày hoặc vài tuần là điều rất hấp dẫn với ngay cả những người sáng tạo nội dung lớn nhất". Khả năng thử nghiệm những ý tưởng mới có thể là động lực khác. Như Carloss đã nói: "Họ có thể nhận ra khán giả phản ứng như thế nào và họ sẽ phản ứng lại như thế

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nào. Đó là những cộng đồng tham gia chặt chẽ - họ bình luận, yêu thích và chia sẻ. Điều đó rất hấp dẫn. Những người sáng tạo nội dung có thể sử dụng YouTube như một hệ thống nông trại để phát triển các định dạng hoặc chương trình mới".

Tuân thủ đúng các nguyên tắc của những tác phẩm bom tấn, YouTube cũng thừa nhận rằng cần phải thúc đẩy mạnh mẽ nỗ lực của những ngôi sao truyền thông. Carloss nói: "Chúng tôi đang dành hơn 200 triệu đôla để marketing các kênh truyền hình trên YouTube. Đó là một chiến dịch quảng bá lớn". Hoạt động marketing được thực hiện dưới hình thức quảng cáo - tất nhiên là trên YouTube. "Khi bạn có một nền tảng - đó chính là quy mô các kênh của YouTube, thì chỗ đứng thông minh nhất và hiệu quả nhất của bạn chính là nơi gần nhất với người xem, tương tự như cách truyền hình dành ra một thời lượng phát sóng cụ thể để quảng bá cho các chương trình riêng của mình", Carloss giải thích. Nếu YouTube quá tập trung vào nội dung chuyên biệt, thì trang web sẽ khó có thể thu hồi vốn đầu tư lớn khi phát triển và marketing nội dung. Không bất ngờ khi sau đó YouTube đầu tư rất nhiều vào những "thỏi nam châm" hút khán giả và những nhân vật tên tuổi.

Còn quá sớm để nhận định về cách thức hoạt động của Original Channels, nhưng cho đến lúc này, kết quả thu được không thể xua tan hiện thực cạnh tranh trong môi trường truyền thông mới. Cuối năm 2012, YouTube

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quyết tâm tiếp tục đầu tư tài chính cho khoảng 60 chủ sở hữu kênh. Mặc dù vậy, YouTube đồng thời cũng chấm dứt 60% số hợp đồng lập chương trình phát sóng. Ngay sau khi YouTube ra mắt Original Channels, Carloss nói với tôi rằng "các kênh này là những thủ lĩnh đứng đầu, và tôi nghĩ rằng điều đó rất hấp dẫn đối với họ". Nhưng bằng cách chấm dứt rất nhiều hợp đồng ban đầu, YouTube chứng tỏ rằng họ mới thực sự là người thống trị "kênh sóng" này. Trong khi đó, trong số 10 kênh được yêu thích nhất đầu năm 2013 có những kênh dưới sự điều hành của Jay-Z, tạp chí ôtô *Motor Trend*, trang web hài *Onion*, kênh video *The Warner Sound* của Warner Music và gã khổng lồ của môn đấu vật chuyên nghiệp WWE (World Wrestling Entertainment) - tất cả đều là các thương hiệu nổi tiếng mà có lẽ đã có được tiếng tăm trên YouTube ngay cả khi Google không cấp vốn. Một lần nữa, những thương hiệu bom tấn và siêu sao vẫn đang chi phối thị trường.

Nhận ra rằng một vài người chiến thắng vẫn sẽ tiếp tục rất thành công và có thể sẽ thành công hơn bao giờ hết, các doanh nghiệp trực tuyến khác cũng đang tiếp bước. Netflix bước vào cuộc chạy đua về nội dung cao cấp bằng cách chi một khoản tiền theo tin đồn là 100 triệu đôla cho loạt phim truyền hình của riêng mình mang tên *House of Cards*, với diễn viên chính là Kevin Spacey. Cùng với kế hoạch của mình, Netflix đang hoạt động giống như một mạng truyền hình theo trường phái

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cũ chứ không phải một công ty đuôi dài như mục tiêu ý định của công ty: cả loạt phim kinh dị *Hemlock Grove* của Eli Roth và bộ phim hài *Orange Is the New Black* của Jenji Kohan đều được dự kiến có chi phí lên đến 4 triệu đôla mỗi tập phim. Peter Micelli, đại diện của CAA, nói về những loạt phim này: "Đây là những bộ phim có ngân sách rất lớn, họ đang thực hiện những dự án khổng lồ". Ngay cả Microsoft cũng đang tham gia vào cuộc cạnh tranh: gã khổng lồ công nghệ này đã thuê người kỳ cựu trong làng truyền hình là Nancy Tellem, trước đây phụ trách chương trình tại CBS, để sản xuất chương trình cao cấp dành cho nền tảng Xbox.

Không gian video trực tuyến cao cấp nhanh chóng trở nên đông đảo. Bằng cách lật lại những mô hình ban đầu của mình và đầu tư vào những nội dung mới được sản xuất một cách chuyên nghiệp, YouTube, Netflix và Microsoft đang tiến gần hơn đến vị thế của những đối thủ cạnh tranh quyết liệt trong không gian trực tuyến - và một điều bất ngờ thú vị là những trang web này lại có ý tưởng xuất phát từ chính sự phổ biến của YouTube.

Ban đầu bị coi thường là nỗ lực cạnh tranh vô ích với YouTube, đến năm 2009, Hulu đã có những bước tiến lớn hướng tới mục tiêu của mình, như cách mô tả của tổng giám đốc Jason Kilar: "giúp người dùng tìm kiếm và tận hưởng những sản phẩm chuyên nghiệp và cao cấp nhất thế giới vào bất cứ thời điểm nào, tại bất cứ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đâu và theo bất cứ cách nào mà họ muốn. Kilar thừa nhận: "Tôi sẽ là người đầu tiên nói rằng, sứ mệnh của chúng tôi là cực kỳ tham vọng". Đến năm 2009, chỉ trong năm thứ hai hoạt động, Hulu đã trở thành trang web tổng hợp trực tuyến hàng đầu về nội dung video cao cấp tại Mỹ.

Kilar và các đồng nghiệp của ông đã phải đối mặt với những gì mà nhiều người trong cuộc coi là nhiệm vụ bất khả thi. Tháng 3-2007, Jeff Zucker, chủ tịch kiêm tổng giám đốc của NBC Universal và Peter Chernin, chủ tịch kiêm tổng giám đốc của News Corp đã công bố thỏa thuận ra mắt "mạng phân phối video lớn nhất từ trước đến nay trên Internet tập hợp những nội dung được quan tâm nhất từ truyền hình và điện ảnh". Ý tưởng phối hợp các lực lượng và hình thành liên doanh "bắt đầu từ tâm trạng tức giận khi những người khác đang sử dụng video trực tuyến của chúng tôi và đang kinh doanh", Zucker nói. "YouTube thực sự tạo được thành công nhờ vào một trong những video của chúng tôi là *Lazy Sunday*... Chúng tôi muốn bảo đảm người dùng biết rằng họ không cần phải đánh cắp nội dung của chúng tôi". Hai công ty mang lại một loạt các chương trình cho liên doanh mới: NBC Universal và News Corp đều đã sở hữu một danh mục rất lớn các kênh truyền hình (bao gồm NBC, FOX và một số kênh truyền hình cáp), các công ty sản xuất truyền hình và các hãng phim điện ảnh.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tuyên bố của NBC Universal và News Corp gặp phải nhiều hoài nghi. Một tạp chí đã mô tả họ là "những ông già truyền thông không hiểu Internet". Tên gọi tạm thời NewCo. quá thiếu sáng tạo của công ty bị các nhà phê bình giễu cợt là "NewTube", "Old Co.", hoặc thậm chí là "Clown Co.". Những người trong ngành công khai đặt câu hỏi về ý tưởng này, chỉ ra kết quả thất bại của những công ty truyền thông lớn khi hợp tác chống vi phạm bản quyền, chẳng hạn như BMG, EMI và Sony MusicNet. Nắm bắt tâm lý hiện tại về cơ hội của Hulu, blog công nghệ có ảnh hưởng lớn là *TechCrunch* đã tuyên bố: "Hãy nhanh chóng đặt tên cho công ty đi, trước khi Clown Co. chỉ trở thành một trò đùa trong ngành".

Trong vòng 10 tuần, Kilar và một nhóm khoảng 20 người đã khẩn trương xây dựng một phiên bản dùng thử dịch vụ. "Chúng tôi sử dụng giấy để che các cửa sổ và ngăn chặn sự xâm nhập của cả thế giới", Kilar nói với tôi. "Mọi người ngủ trên nệm không khí ngay tại văn phòng". Tháng 3-2008, Hulu mở cửa dịch vụ, cung cấp miễn phí các chương trình truyền hình và phim ảnh. Trang web nhanh chóng được người dùng và các nhà phê bình ưa chuộng: ngay sau khi ra mắt công chúng, tạp chí kinh doanh chương trình *Entertainment Weekly* gọi Hulu là "con đường mới hứa hẹn nhất cho những người dùng muốn xem chương trình truyền hình và phim trực tuyến từ iTunes quyền lực". Một năm sau

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khi ra mắt phiên bản dùng thử, Hulu có hơn 40 triệu lượt người xem, cung cấp hơn 1.000 tác phẩm, hơn 100 triệu video mỗi tháng và phục vụ hơn 100 nhà quảng cáo thường xuyên. Associated Press (AP) đã vinh danh Hulu là "Trang web của năm". Thậm chí *TechCrunch* cũng phải rút lại lời nói của mình. Trong bài viết "Happy Birthday Hulu. I'm Glad You Guys Didn't Suck", một trong những blogger của *TechCrunch* viết: "Tôi đã sai. Hulu thật tuyệt. Bất chấp những dự đoán chế giễu, họ đã tạo lập được một liên doanh giữa hai công ty truyền thông mẹ "hoành tráng" và cung cấp cho người dùng một sản phẩm hấp dẫn tuyệt vời".

Các đối tác sáng lập mỗi bên đều có phần đóng góp tối thiểu bằng nhau trong công ty. Để đổi lấy 10% cổ phần, Providence Equity Partners, một công ty đầu tư vốn tư nhân trị giá 21 tỷ đôla, đã đầu tư 100 triệu đôla vốn chủ sở hữu. Tháng 4-2009, sau những gì mà Kilar gọi là một "quá trình tìm hiểu lâu dài", Disney đã tham gia liên doanh NBC Universal và News Corp với tư cách là tập đoàn truyền thông thứ ba với vốn cổ phần trong Hulu và đồng ý cung cấp cho Hulu một loạt các chương trình trên kênh phát sóng phổ biến của mình là ABC và các kênh truyền hình cáp.

Mặc dù liên doanh sớm đạt được thành công, song Kilar biết rằng thị trường video trực tuyến chỉ mới bắt đầu hình thành, và Hulu sẽ phải phát triển nó. Một trong những vấn đề bức xúc nhất là mô hình kinh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh của trang web. Giống như rất nhiều trang web khác, Hulu hoàn toàn miễn phí cho người dùng. Nhưng Kilar tin chắc rằng, như ông nói, "mọi người đều muốn sử dụng nội dung dưới những mô hình kinh doanh hợp lý", vì vậy ông và nhóm của ông đã bắt đầu tranh luận về việc có nên thay đổi lập trường đó hay không. "Chúng tôi có thể tiếp tục mô hình 100% dựa vào hỗ trợ quảng cáo", Kilar giải thích. "Nội dung được cung cấp miễn phí nhờ sự hỗ trợ của quảng cáo là bước đi đầu tiên phù hợp hướng tới mục tiêu của chúng tôi... Chúng tôi đang bơi trong một hồ nước lớn nhất duy nhất - nội dung có quảng cáo hỗ trợ là một ngành công nghiệp trị giá 60 tỷ đôla chỉ tồn tại ở Mỹ, và mô hình này đã phát triển vang dội với nhóm người dùng lớn nhất. Nhưng, chúng tôi cũng có thể xem xét mô hình doanh thu khác, chẳng hạn như mô hình thuê bao hoặc trả tiền cho mỗi lần xem. Khi chúng tôi đề ra sứ mệnh của mình, chúng tôi đã rất cẩn thận để chắc chắn rằng sứ mệnh đó không diễn giải chi tiết mô hình kinh doanh của chúng tôi. Nhiệm vụ của chúng tôi tại Hulu là giúp người dùng thưởng thức những nội dung được sản xuất chuyên nghiệp, cao cấp nhất thế giới. Một dịch vụ như HBO có chương trình nguyên bản tuyệt vời, và mặc dù *Entourage* hay *Flight of the Conchords* của HBO rõ ràng là không được bao gồm trong cam kết sứ mệnh đó, nhưng chúng tôi vẫn quyết tâm đưa vào cả những chương trình đó".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

YouTube và Hulu là những "quái thú" khác nhau. Không giống YouTube, ngay từ khi thành lập Hulu đã chú trọng cung cấp nội dung cao cấp. Với động lực từ thế mạnh của công ty mẹ, Hulu đã tập trung vào những sản phẩm hàng đầu chứ không phải những sản phẩm dài hơi. Nhưng tương tự như YouTube, Hulu đã tăng trưởng nhanh chóng trước hết là nhờ sự ra đời của công nghệ kỹ thuật số giúp chi phí giao dịch và chi phí tìm kiếm ngày càng giảm.

Hulu xứng đáng với phần thưởng mà công ty đạt được. Kilar và nhóm của ông đập tan những lời giễu cợt và cho ra đời một sản phẩm hấp dẫn những người dùng đang tìm kiếm video trực tuyến chất lượng cao. "Tôi cần cái gì đó mới mẻ và có chất lượng trong cuộc sống của tôi, và bây giờ tôi có Hulu" - đây là chia sẻ của một người dùng (rõ ràng là hài lòng với) sản phẩm. Nhóm của Kilar cũng khiến trang web được yêu thích ngoài sức tưởng tượng ngông cuồng nhất. Tuy nhiên, để đánh giá đầy đủ mô hình kinh doanh của Hulu, điều quan trọng là phải nhìn lại và hiểu được những áp lực mà công nghệ số hóa đặt ra cho các công ty truyền thông truyền thống, trong đó có cả công ty mẹ của Hulu. Có hai yếu tố nổi bật.

Thứ nhất, ngay cả đối với những người quan sát ngẫu nhiên nhất của các doanh nghiệp giải trí, thì sự xuất hiện phân phối kỹ thuật số đồng nghĩa với sự gia tăng vi phạm bản quyền, hoặc chính xác hơn, đồng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghĩa với việc tiêu thụ những bản sao bất hợp pháp của các chương trình truyền hình, âm nhạc, sách, phim ảnh và các sản phẩm giải trí khác đang bào mòn doanh số các mặt hàng chính hãng. Những khoản đầu tư lớn vào sản phẩm bom tấn có thể bị ảnh hưởng nghiệm trọng. "Không ai vi phạm bản quyền của những album mà chẳng ai muốn nghe", David Boxenbaum của A&M/Octone đã từng nói về ngành công nghiệp âm nhạc. Giống như nhiều nhà quản lý điều hành lĩnh vực giải trí khác, Boxenbaum có lý do để lo lắng về xu hướng doanh thu giảm. "Ngay cả khi lúc này bạn đang thành công trên thị trường, thì bạn vẫn bán được ít hơn hàng triệu album so với doanh số bạn đã từng đạt được đối một tác phẩm nổi bật trước đây", ông nói. Nhưng, trong khi nhiều nhà quản lý điều hành tin rằng vi phạm bản quyền là nguyên nhân gây giảm sút doanh số bán hàng, các nhà nghiên cứu lại nhận thấy không dễ chứng minh được mối quan hệ nhân quả này. Sự thật, một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng việc tải xuống bất hợp pháp đã hạ thấp doanh thu âm nhạc, mặc dù chỉ ở mức độ khiêm tốn. Tuy nhiên, các nhà nghiên cứu khác kết luận rằng, việc chia sẻ tài liệu bất hợp pháp không có tác động rõ rệt đối với doanh số bán hàng. Những nghiên cứu này, theo những gì được nói, đã tiến hành xem xét một lĩnh vực được coi là chịu ảnh hưởng vô cùng nặng nề; bằng chứng cho thấy vi phạm bản quyền khiến doanh thu thậm chí còn không giảm mạnh bằng các lĩnh vực khác.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Việc thiếu bằng chứng thuyết phục ít gây ngạc nhiên hơn hình dung ban đầu: xét cho cùng, không phải tất cả các tài liệu tải về bất hợp pháp đều gây tổn thất về doanh số bán hàng. Không phải tất cả người dùng bản sao trái phép của một clip *Lazy Sunday* hoặc một tập phim *Saturday Night Live* đều sẽ xem chương trình này trên truyền hình truyền thống hoặc mua đĩa DVD sau đó. Những người dùng bất hợp pháp có thể không muốn trả tiền đến mức họ sẽ không bao giờ gia nhập thị trường để thưởng thức một tác phẩm giải trí theo hình thức trả tiền. Cũng có thể một số người chuyên dùng bản miễn phí cũng là những người thường xuyên dùng những sản phẩm khác một cách hợp pháp; họ có thể sử dụng tài liệu tải về bất hợp pháp khi quyết định trả tiền cho những ứng dụng khác sau này. Do vậy, có thể là không hữu ích khi lo ngại về quy mô thị trường các sản phẩm tải về bất hợp pháp, một trò tiêu khiển ưa thích của các hiệp hội trong ngành như Hiệp hội Công nghiệp âm nhạc Mỹ (RIAA) của ngành công nghiệp âm nhạc và Hiệp hội Điện ảnh Mỹ (MPAA) của lĩnh vực điện ảnh. Nhưng bác bỏ mọi tác động tiêu cực tiềm tàng của tình trạng vi phạm bản quyền cũng là sai lầm.

Thứ hai, số hóa cũng ảnh hưởng tới doanh thu của các công ty giải trí bằng cách khiến nhiều người không muốn trả cho những sản phẩm của họ - hoặc, nói chung, thay đổi nhận thức của người dùng về mức giá nào là "công bằng". Điều này có thể được coi là tác động

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gián tiếp của vi phạm bản quyền: chỉ với việc tìm kiếm trên Google các bản sao bất hợp pháp sách, nhạc, phim ảnh và video game, một số người có thể cảm thấy rằng phải trả đủ phí cho các sản phẩm truyền thông ở khía cạnh nào đó là việc làm không công bằng, lỗi thời hoặc đơn giản là ngu ngốc. Nhưng vi phạm bản quyền không phải là thủ phạm duy nhất ở đây: những mô hình kinh doanh số mới mẻ theo pháp luật có thể có hệ quả tương tự. Thông qua các kênh kỹ thuật số, người dùng có thể truy cập nhiều nội dung hơn bao giờ hết, thông thường với giá thấp hơn. Với việc YouTube đang đóng vai trò hiệu quả như một máy hát tự động khổng lồ, cho phép người dùng nghe miễn phí bất cứ bài hát nào mà họ muốn, và với việc Spotify, Pandora và Netflix cho phép những người yêu thích âm nhạc, phim ảnh, truyền hình truy cập các thư viện nội dung lớn chỉ với một khoản phí thuê bao khiêm tốn, người dùng có thể không quan tâm đến việc trả tiền để sở hữu một sản phẩm giải trí.

Alan Horn của Disney đã nói về "những công nghệ mới đang làm giảm miếng bánh thị phần, ít nhất là trước mắt" trong ngành công nghiệp phim; ví dụ, các lựa chọn mới mẻ về cho thuê và chuyển tải phim có thể sẽ lấn át doanh số bán DVD hấp dẫn hơn. Thực tế, hầu hết người dùng hiểu biết hạn chế về cơ cấu chi phí đặc thù của các mặt hàng giải trí gây khó khăn hơn cho việc quản lý nhận thức của họ về mức giá nào là công bằng. Theo kinh nghiệm của tôi, công chúng thường đánh giá

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

quá cao chi phí sản xuất, đóng gói và vận chuyển sách bìa cứng, đĩa CD, DVD hoặc các sản phẩm vật chất khác, khiến nhiều người kỳ vọng tiết kiệm nhiều hơn từ các sản phẩm kỹ thuật số (với việc loại bỏ rất nhiều chi phí) so với các dịch vụ mà doanh nghiệp truyền thông thực tế có thể cung cấp.

Các nhà sản xuất kinh doanh trực tuyến có thể đối mặt với nguyên tắc kinh tế bất lợi do sự kết hợp đầy thách thức giữa việc tải tài liệu bất hợp pháp và sức ép buộc người dùng trả phí cho nội dung họ tải. Hãy xem xét quan điểm của các mạng lưới phát sóng miễn phí như ABC, CBS, FOX và NBC. Họ có được những chương trình truyền hình từ các công ty mẹ của riêng mình, từ các tập đoàn truyền thông cạnh tranh, hoặc từ các công ty sản xuất độc lập, và tạo ra doanh thu bằng cách bán quảng cáo trên các chương trình này. Các kênh tồn tại được hay không phụ thuộc rất lớn vào cái gọi là tỷ lệ CPM, là chi phí các bên quảng cáo phải trả cho mỗi 1.000 lần hiển thị. Khi Kilar và nhóm của ông đang xem xét lại mô hình kinh doanh của Hulu năm 2009, thì chỉ số CPM cho 30 giây quảng cáo trong các khung giờ vàng trên các mạng lưới phát sóng lớn dao động ở mức 20-40 đôla. Với ít nhất 16 phút quảng cáo như vậy trong mỗi giờ phát sóng, các kênh truyền hình thu về khoảng 1.000 đôla cho mỗi 1.000 lượt người xem mỗi giờ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chỉ số CPM của Hulu đã cao hơn rất nhiều ngay từ đầu, trong một số trường hợp là gấp đôi mức hiện tại áp dụng cho truyền hình phát sóng. Đó là bởi Hulu đã "lợi dụng các thuộc tính độc đáo của truyền thông trực tuyến để có thể tạo ra trải nghiệm quảng cáo tương tác, hiệu quả và có mục tiêu rõ ràng hơn", như Jean-Paul Colaco, Phó Giám đốc Quảng cáo của Hulu đã nói. Hulu đã mang lại cho những nhà quảng cáo khả năng đạt mục tiêu và các dạng thức quảng cáo mới. Nhưng Hulu cũng cho hiển thị ít quảng cáo hơn: dựa trên những gì Kilar gọi là cách tiếp cận "số lượng ít hơn nhưng hiệu quả nhiều hơn" (less is more), Hulu chỉ dành ¼ thời lượng quảng cáo cho mỗi kênh phát sóng trong năm 2009. Kết quả là, ngay cả với mức phí cao hơn, doanh thu quảng cáo mỗi 1.000 lần hiển thị mỗi giờ của chương trình trên kênh của Hulu có xu hướng thấp hơn truyền hình phát sóng.

Cứ cho là như vậy thì bức tranh phức tạp hơn một chút so với bất kỳ tính toán vội vã nào. Và nhiều bên tham gia vào các khoản thu này: các kênh chia sẻ một phần doanh thu của họ với các đài truyền hình giúp họ tiếp cận khán giả, và Hulu trả phí cho chủ sở hữu nội dung và các đối tác phân phối. Nhưng thông điệp rất rõ ràng: ngay cả khi Hulu tăng lượng quảng cáo lên, chiếm đến 50% thời lượng các kênh phát sóng, và các lãnh đạo cấp cao của Hulu nói rằng họ coi tỷ lệ này là giới hạn trên, thì vẫn rất khó để phù hợp với nguyên tắc kinh tế

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

học của các kênh phát sóng. Và những tính toán này thậm chí không bao gồm những cơ hội doanh thu tiếp theo có thể mất đi do hoạt động phân phối video trực tuyến. Ví dụ, doanh thu từ bán phim truyền hình cho các mạng khác có thể tạo ra hàng trăm triệu đôla Mỹ cho những chương trình hàng đầu, và thu nhập từ doanh số bán DVD có thể lên đến hàng chục triệu đôla Mỹ đối với các phim truyền hình nổi bật. Sự phát triển của Hulu và các trang web video trực tuyến khác cũng có thể làm suy giảm mạnh các nguồn doanh thu này.

Mô hình quảng cáo của Hulu thậm chí còn ít sinh lợi hơn khi so sánh với các kênh truyền hình cáp như Disney Channel, Bravo của NBC Universal và FX của News Corp. Kilar giải thích: "Trung bình khoảng một nửa doanh thu [của các kênh nói trên] đến từ quảng cáo trong khi nửa còn lại là do thu phí của các nhà khai thác cáp", chẳng hạn như Comcast và Cablevision. Chỉ số CPM trong giờ vàng đối với các nội dung đặc sắc trên các kênh truyền hình cáp có thể thấp hơn so với truyền hình phát sóng, nhưng với phần doanh thu lớn như vậy đến từ phí khai thác, một giờ của truyền hình cáp mang lại tổng doanh thu cao hơn nhiều trên mỗi 1.000 lượt người xem mỗi giờ. Và truyền hình cáp càng phổ biến thì thu nhập từ phí khai thác càng cao. Theo quan điểm của Andy Forssell, Phó Giám đốc cấp cao phụ trách phân phối và mua sản phẩm của Hulu cho đến khi được bổ nhiệm là Giám đốc điều hành tạm thời khi Kilar rời

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khởi công ty năm 2013: "Khi quyết định có nên phát chương trình trực tuyến hay không, các kênh truyền hình cáp sẽ cân nhắc khoản phí thuê bao mà họ nhận được từ các nhà khai thác cáp".

Nếu kinh tế không thuận lợi, tại sao các công ty mẹ của Hulu lại bày đặt kế hoạch cho ra mắt Hulu ngay từ đầu? Vâng, bởi vì mất đi một khách hàng do vi phạm bản quyền và không thu được một đồng lợi nhuận nào rõ ràng là còn tệ hơn. Ý tưởng không để xảy ra các tình huống trên xuất hiện ngay sau khi Hulu ra đời. Cách tiếp cận "số lượng ít hơn nhưng hiệu quả nhiều hơn" của Kilar phải được xem xét theo hướng tiếp cận đó: thời lượng quảng cáo tối thiểu giúp Hulu cạnh tranh hiệu quả với các đối thủ trực tuyến và với những nội dung vi phạm bản quyền. Hulu được chú trọng tạo ra sản phẩm hấp dẫn cho người sử dụng, theo giải thích của Colaco: "Chúng tôi muốn có sự cân bằng hợp lý giữa dung lượng quảng cáo được hiển thị và nội dung cao cấp được sử dụng".

Đồng thời, mặc dù Hulu là một tên tuổi nổi bật, song rất khó có thể trách cứ các nhà quản lý điều hành truyền hình mà thận trọng bước từng bước vào thế giới video trực tuyến. Chỉ cần lượng người xem truyền hình truyền thống sinh lợi nhiều hơn lượng người xem trực tuyến trên Hulu, và chỉ cần thời gian dành cho truyền hình truyền thống vượt rất xa thời lượng xem video trực tuyến, các nhà quản lý điều hành kênh truyền hình và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cáp truyền hình chắc chắn sẽ có những cảm xúc lẫn lộn về việc khuyến khích gia tăng lượng người xem video trực tuyến, và đặc biệt là việc thôi thúc khán giả, chẳng hạn, chuyển từ xem những sêri phim hài yêu thích của họ trên kênh NBC sang xem chương trình tương tự trên trang web của Hulu. Những nhà khai thác truyền hình cáp quyền lực, kiểm soát khoảng 70% thị trường truyền hình trả phí tại Mỹ, sẽ cảm thấy như vậy. Lập trường thận trọng của họ dường như có vẻ thiển cận và thiếu tinh thần sáng tạo; thực sự, những nhận định như trên thường nhằm vào những nhà quản lý điều hành truyền hình, nhưng đây chỉ đơn giản là kết quả của những thực tế về kinh tế. Do đó, chẳng có gì ngạc nhiên khi Jeff Gaspin, khi đó là Chủ tịch của Universal Television Group và là người chịu trách nhiệm về các kênh truyền hình cáp của NBC Universal, đã rất muốn tìm ra một mô hình mà theo ông có thể "cung cấp nội dung của chúng tôi bất cứ ở đâu và bất kỳ thời điểm nào mà mọi người muốn, nhưng mô hình đó cũng phải đảm bảo nguồn thu nhập kép và mối quan hệ của chúng tôi với các nhà phân phối".

Thế tiến thoái lưỡng nan mà các nhà sản xuất nội dung truyền hình phải đối mặt là kịch bản kinh điển trong thế giới giải trí. Liệu một công ty nổi tiếng có nên mạo hiểm "hy sinh" doanh thu ở một kênh truyền thống để theo đuổi một vị thế cạnh tranh mạnh mẽ trên một kênh mới? Các nhà quản lý trong ngành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

truyền hình hầu như không phải là những người đầu tiên đau đầu với câu hỏi này. Trong ngành công nghiệp âm nhạc, các hãng thu âm lớn ban đầu đã lưỡng lự khi đón nhận các kênh truyền hình trực tuyến. Trước tình trạng vi phạm bản quyền ngày càng gia tăng, các hãng này buộc phải tập trung vào việc bảo vệ các phương pháp phân phối truyền thống. Và với thực tế Amazon đi tiên phong về bán hàng trực tuyến và ngày nay là phân phối kỹ thuật số đối với sản phẩm sách, các nhà xuất bản đã có thể có sự cân bằng hợp lý giữa khai thác các kênh mới và phối hợp với các đối tác truyền thống hiện có như Barnes & Noble.

Rất khó tìm ra những câu trả lời thuyết phục cho những câu hỏi về cách tiếp cận tốt nhất đối với các nhà sản xuất nội dung trong những tình huống này. Liệu có phải là động thái sáng suốt khi tiếp tục bảo vệ những kênh kỹ thuật số mới? Hay là sẽ hợp lý hơn nếu bảo vệ hình thức kinh doanh hiện tại? Mỗi quan điểm đều có lập luận thuyết phục. Và nếu các điều kiện thị trường hoặc các trường hợp khác thay đổi (chẳng hạn là sự thay đổi về quyền sở hữu hoặc các nhà quảng cáo sẵn sàng hơn trong việc sử dụng tiền trực tuyến), thì chiến lược tối ưu có thể thay đổi.

Sự thích hợp của nội dung tác phẩm bom tấn là điều vẫn *chưa* thay đổi, bất chấp cách thức những nhà sản xuất truyền thông lựa chọn để tiếp cận các kênh truyền

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hình kỹ thuật số. Với khoản đầu tư vào Hulu, và từ đó là vào những tác phẩm phim và truyền hình cao cấp, NBC, FOX và ABC được coi là thành công trực tuyến hơn YouTube, với sự chú trọng mạnh mẽ hơn vào sản phẩm dài hơi. Trước khi YouTube bắt đầu tham vọng đột phá vào lập trình nguyên bản chất lượng cao hơn, Hulu chỉ chiếm chưa đến 1/20 video được chuyển tải lên Internet (video stream), nhưng thu về 1/4 tổng doanh số khổng lồ từ quảng cáo trên video trực tuyến. Chỉ số CPM của YouTube chỉ bằng 1/5 của Hulu trong năm 2009, mặc dù YouTube chỉ bán quảng cáo cho một tỷ lệ nhỏ các video ở phân khúc sản phẩm dài hơi rất lớn của mình. Các nhà quảng cáo, như người dùng thường xuyên, bị hút vào những chương trình được yêu thích. Và như vậy là, ngay cả trên các kênh trực tuyến, nội dung video cao cấp dường như có khả năng trở nên phổ biến cao nhất.

Mặc dù Hulu đã tập hợp được một đội hình vững chắc các đối tác cung cấp những tác phẩm nổi bật của họ cho trang web, song việc đăng ký để xem phim truyền hình cáp và truyền hình quảng bá (cũng như những phim Hollywood hạng A) là một thách thức đang diễn ra. Năm 2009, FX yêu cầu Hulu rút ba phần của chương trình *It's Always Sunny in Philadelphia* vì lo ngại rằng việc cung cấp chương trình trực tuyến sẽ giảm tỷ lệ xếp hạng và doanh số bán đĩa DVD. Turner Broadcasting System đã từ chối cấp phép cho các chương trình được yêu thích của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Hulu, như *The Closer* được phát sóng trên mạng cáp TNT. Tháng 3-2010, kênh Comedy Central của Viacom đã ngừng phát sóng *The Daily Show with Jon Stewart* và *The Colbert Report*, cả hai chương trình đều thường xuyên được xếp hạng trong số các chương trình phổ biến nhất trên Hulu, rồi lại nhanh chóng thay đổi quyết định vài tháng sau đó. Thậm chí những chương trình phát sóng phổ biến từ các đối tác góp vốn chủ sở hữu không phải lúc nào cũng có sẵn tại Hulu: ví dụ *American Idol* của FOX đã vắng mặt một cách đáng chú ý trong phần dịch vụ miễn phí của Hulu. Kilar nhận xét: "Có thể có mâu thuẫn giữa chủ sở hữu nội dung và người sử dụng".

Đã chứng minh được rằng các nội dung nổi bật có tính kinh tế hơn so với các nội dung sản phẩm dài hơi, rất giống YouTube, với việc tung ra Original Channels, Hulu đã bắt đầu nghĩ về cách chú trọng vào phần đầu của đường cầu. Một dịch vụ thuê bao phù hợp với mục tiêu này: cung cấp nguồn doanh thu ổn định và thiết lập mô hình kinh tế phù hợp với truyền hình cáp, từ đó cho phép Hulu cạnh tranh hiệu quả hơn để có các chương trình truyền hình cáp và quảng bá nổi bật. Và như vậy, sau khi Kilar và nhóm của ông nghiên cứu những lựa chọn khác nhau, Hulu đã bỏ phí rất ít thời gian: tháng 6-2010, Hulu Plus ra đời. Với 9,99 đôla/tháng, người dùng có thể truy cập nhiều chương trình hơn và xem chúng trên nhiều nền tảng hơn, từ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

iPhone và iPad của Apple đến các video game console*. Cuối năm 2012, Hulu đã tập hợp được hơn 3 triệu thuê bao Hulu Plus trả phí, nhiều hơn hai lần tổng số thuê bao năm 2011. Doanh thu ước tính của Hulu tăng lên gần 700 triệu đôla vào năm 2012. Những con số này vẫn còn lép vế so với những thành tích có thể đạt được trong ngành công nghiệp truyền hình truyền thống, và vẫn còn phải xem xét liệu các công ty mẹ của Hulu sẽ tiếp tục hỗ trợ công ty con và mô hình kinh doanh của nó hay không. Nhưng kết quả tốt đẹp của Hulu đã chứng tỏ một điểm quan trọng: số lượng lớn người dùng sẵn sàng trả tiền cho nội dung trực tuyến được yêu thích.

Những bước tiến của video trực tuyến cho chúng ta thấy rằng, công nghệ kỹ thuật số chắc chắn là sức mạnh đột phá (disruptive force) đặt ra những thách thức đáng kể cho các nhà sản xuất nội dung có uy tín. Tuy vậy, đó không phải là toàn bộ câu chuyện. Một số doanh nghiệp giải trí hiện tại đã chuyển sang phân phối kỹ thuật số các sản phẩm của mình, mà không chịu áp lực bởi việc bị vi phạm bản quyền hoặc áp lực từ các đối thủ cạnh tranh, và đang gặt hái thành công. Một ví dụ điển hình quan trọng có thể thấy trong giới

---

* Máy chơi game console hay máy console là máy tính tương tác xuất ra tín hiệu video qua các thiết bị hiển thị (như TV, màn hình máy tính,...) để hiển thị video game (*BT*).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

opera - không phải lúc nào cũng là lĩnh vực đầu tiên được liên tưởng khi tìm kiếm các manh mối về bức tranh truyền thông liên tục phát triển sau thế kỷ XIX, nhưng thực tế lại là một bối cảnh hấp dẫn cho bất cứ ai hy vọng hiểu được sự phù hợp bền vững của các khoản đầu tư vào các tác phẩm bom tấn và những siêu sao.

Trong mùa biểu diễn 2006-2007, Metropolitan Opera (thường được gọi tắt là "Met") đã lấn sân vào lĩnh vực mà chưa có nhà hát lớn nào từng thực hiện: lĩnh vực phim ảnh. Hay chính xác hơn, Tổng Giám đốc Peter Gelb bắt đầu phát sóng (hoặc "đồng phát sóng") trực tiếp những buổi biểu diễn của Met với độ phân giải cao (HD) tới các rạp chiếu phim trên khắp nước Mỹ và Canada. Chương trình *Live in HD* là một bước đi mang tính cách mạng đối với một tổ chức nghệ thuật biểu diễn: chưa bao giờ khán giả đại chúng có thể ngay lập tức truy cập những sản phẩm trực tiếp vượt ra ngoài giới hạn của các khán phòng.

Lo ngại về tương lai, Met coi chương trình này như một cách thu hút lượng khán giả mới đến với nghệ thuật opera. Đây là mục tiêu quan trọng đối với Met, khi chứng kiến độ tuổi trung bình của khán giả dòng nhạc này tăng từ 60 lên 65 tuổi chỉ trong vòng 5 năm. (Bạn biết sẽ có vấn đề nếu khán giả của bạn đang chết dần theo đúng nghĩa đen). Mặc dù khán giả thưởng thức opera đã gia tăng trong những thập niên 1980 và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

1990, nhưng từ sau đó đã suy giảm. Đến năm 2007, năm thứ ba của Gelb trên cương vị người chèo lái nhà hát 124 tuổi này, chưa đến 5% người trưởng thành ở Mỹ đi xem opera ít nhất một lần mỗi năm, khoảng 1/3 số người Mỹ đến xem biểu diễn trên sân khấu Broadway hay biểu diễn nhạc giao hưởng. "Mục tiêu của tôi là dỡ bỏ tấm màn che của chủ nghĩa tinh hoa", Gelb tuyên bố về việc phát sóng chương trình *Live in HD*. "Đây là nhạc opera cho lượng khán giả đa dạng nhất có thể".

Là công ty biểu diễn nghệ thuật độc lập lớn nhất thế giới và một trong những công ty lâu đời nhất tại Mỹ, năm 2007 Met thu hút được 780.000 khán giả và ngân sách hoạt động đạt hơn 220 triệu đôla. Là một tổ chức phi lợi nhuận, Met xác định mục đích của mình là "duy trì, khuyến khích và thúc đẩy nghệ thuật âm nhạc và giáo dục công chúng về âm nhạc, đặc biệt là opera". Như Gelb giải thích, Met kết hợp "mọi khía cạnh của nghệ thuật biểu diễn thành một khía cạnh", với một dàn nhạc giao hưởng gồm 120 thành viên, một dàn hợp xướng toàn thời gian, một công ty khiêu vũ toàn thời gian, cùng hàng trăm người phục vụ. Met biểu diễn 25-28 tác phẩm khác nhau trong mỗi mùa và lên đến 240 buổi biểu diễn mỗi năm tại nhà hát opera với 3.800 chỗ ngồi của mình. Khoảng 2/5 ngân sách đến từ doanh thu bán vé, 2/5 khác đến từ các nhà tài trợ tư nhân và phần còn lại từ các khoản hỗ trợ của chính phủ. Đã từng là đại diện của Columbia Artists Management và giữ chức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chủ tịch Sony Classical Music trước khi được bổ nhiệm tại Met, Gelb quyết tâm mở rộng nguồn doanh thu của nhà hát bằng cách để Met theo đuổi chiến lược đa phương tiện giống như các chiến lược cửa sổ (windowing strategy) của phim Hollywood.

Mùa khai mạc của chương trình *Live in HD* bao gồm sáu buổi biểu diễn vào chiều thứ Bảy. Bắt chước việc phát hành một bộ phim mới, các buổi biểu diễn này được truyền hình trực tiếp và đồng thời tại gần 250 rạp chiếu phim trên khắp cả nước được trang bị máy chiếu có độ phân giải cao. Gelb nói rằng, ngay từ đầu ông muốn "thể hiện đây là một sự kiện". Nhưng mục tiêu này không hề rẻ, để đồng phát sóng đòi hỏi phải đầu tư lớn về công nghệ. Ngoài ra, còn liên quan đến một đội ngũ sản xuất khoảng 60 người và khoảng 15 máy quay để quay hoạt động biểu diễn trên sân khấu và hậu trường. Chi phí cho mỗi lượt đồng phát sóng vào khoảng 1,1 triệu đôla, tương đương tổng cộng 6,6 triệu đôla cho cả mùa biểu diễn. Để cho phép phân phối các buổi biểu diễn, Gelb đã hợp tác với National CineMedia (NCM), nhà cung cấp hàng đầu chương trình thay thế cho chuỗi rạp chiếu phim lớn như Regal Cinemas, AMC Theatres và National Amusements Theatres. Như một phần thỏa thuận của họ với Met, các rạp chiếu đã đồng ý chia sẻ bình đẳng nguồn thu từ bán vé, mỗi vé có giá bán khoảng 22 đôla.

Bản opera đầu tiên được chiếu trên chương trình *Live in HD* ngày 30-12-2006 mang tên *The Magic Flute*.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Khán giả trên khắp nước Mỹ được thưởng thức vở opera cùng thời điểm với những khán giả ngồi xem tại Met, nhưng với mức giá thấp hơn rất nhiều, và dễ dàng lấy bỏng ngô để ăn. Họ được xem một buổi biểu diễn vô cùng chi tiết, cho thấy nét mặt biểu cảm của những người biểu diễn và những nét tinh tế khác mà thông thường không thể được phát hiện ra ngay cả ở những chỗ ngồi tốt nhất trong nhà hát. Và nếu vở opera mà họ đang xem có giờ nghỉ giải lao, thì khán giả cũng theo dõi được hình ảnh hậu trường, các cuộc phỏng vấn nghệ sĩ biểu diễn của chương trình, cũng như cảnh quay độc quyền về những thứ như trang phục và mẫu thiết kế. Tổng cộng, có 300.000 người đã xem mùa chiếu đầu tiên của Met, thu về 3,3 triệu đôla doanh thu cho công ty.

Tháng 4-2007, khi khán giả yên vị tại chỗ ngồi để xem buổi cuối cùng của mùa biểu diễn, với tác phẩm mới mang tên *Il Trittico*, thì Gelb xem từ phía sau sân khấu, nơi các ca sĩ và nhạc công đang chuẩn bị cho một tiết mục khác. Ông đứng trước một quyết định quan trọng. Chương trình *Live in HD* đã nhận được những đánh giá chủ yếu là tích cực trong cộng đồng nghệ thuật, nhưng đã để mất hơn 3 triệu đôla, một con số đáng kể khiến Met không thể hòa vốn, và điều này có thể làm các nhà tài trợ không hài lòng. Còn có những lo ngại mong manh khác nữa. Một số người yêu thích opera lo ngại rằng việc phát sóng trực tiếp sẽ làm giảm chất lượng nghệ thuật của vở opera. Những người khác

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lại suy đoán rằng, các chương trình phát sóng sẽ ảnh hưởng bất lợi đến doanh thu bán vé của các buổi biểu diễn trực tiếp, bao gồm cả những buổi diễn được tổ chức bởi các đơn vị opera đối thủ. Khi Opéra de Paris, Royal Opera House ở Covent Garden và các công ty opera khác trên thế giới công bố kế hoạch đồng phát sóng riêng của họ, một số người lo ngại rằng, tình trạng cạnh tranh gay gắt như vậy sẽ đe dọa tính bền vững của sáng kiến đắt đỏ của Met. Sau khi cân nhắc tất cả những vấn đề này, Gelb đã phải trả lời một câu hỏi thẳng thắn: lợi ích của việc đồng phát sóng có lớn hơn những khoản đầu tư cần thiết hay không?

Tôi sẽ đi vào trọng tâm, câu trả lời cho Met là một từ *yes* (có) vẻ vang. Gelb đã quyết định tiếp tục đầu tư cho *Live in HD,* và điều này đã có tác động tích cực quan trọng tới doanh thu của Met. Đạt được một thành tích hiếm hoi cho bất kỳ dự án kinh doanh mới nào, chương trình đã sinh lợi nhuận chỉ trong năm thứ hai của mình, khi 8 vở opera được phát sóng đến 600 rạp chiếu phim ở 23 quốc gia, bán được 920.000 vé. Đến mùa biểu diễn 2010-2011, tổng cộng 12 vở opera được đồng thời phát sóng đến 1.500 nhà hát ở 46 quốc gia, bán được gần 3 triệu vé và tạo ra 11 triệu đôla lợi nhuận. Trong vòng vài năm ngắn ngủi, chương trình *Live in HD* của Met đã trở thành hình ảnh minh họa mạnh mẽ về cách thức công nghệ kỹ thuật số có thể tạo ra sự khác biệt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tích cực, thậm chí cả trong một lĩnh vực không mấy sôi động như opera. Nhưng đó không phải là nhận thức sâu sắc duy nhất ra đời từ sáng kiến của Met. Trong thực tế, phân tích cặn kẽ về tác động của *Live in HD* đối với thị trường opera cho thấy những bài học quan trọng khác mà có thể áp dụng cho ngành công nghiệp giải trí nói chung.

Phát hiện đầu tiên là, xem xét tác động của các kênh phân phối mới góp phần xem xét các "nhóm lợi ích" đối với khách hàng trong từng bối cảnh. Những lợi ích của việc đến Nhà hát Opera Metropolitan House là hiển nhiên: xem trực tiếp một vở opera tại Met là một sự kiện đặc biệt diễn ra tại một địa điểm đẳng cấp thế giới với âm thanh tuyệt vời, nơi khán giả quen thuộc là một phần của trải nghiệm độc quyền, trang phục chỉn chu tham dự sự kiện và gia nhập nhóm những người khác có cùng sở thích với họ. Tuy nhiên, đồng thời phát sóng cũng có những thuận lợi: giá vé 22 đôla là mức giá rẻ hơn nhiều so với con số 400 đôla mà những người xem trực tiếp phải trả để có một chỗ ngồi tại nhà hát; đến một rạp chiếu phim địa phương dường như thuận lợi hơn nhiều; có ít hạn chế hơn liên quan đến những gì khán giả có thể và không thể làm (chẳng hạn, có thể đi lại giữa buổi biểu diễn hoặc nhai bỏng ngô); khán giả xem buổi biểu diễn tại các rạp chiếu phim có thể nhìn thấy các yếu tố của buổi diễn mà chỉ có thể nhìn thấy được qua màn hình; đồng thời, họ có thể xem các cuộc phỏng vấn cùng các nội dung khác. Nói về hình thức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xem opera, không phải lúc nào hình thức này cũng ưu việt hơn so với hình thức kia, mà đơn giản là chúng chỉ có sự khác nhau. Và các nhóm lợi ích càng khác nhau thì lại càng có nhiều khả năng các kênh mới và hiện có là hình thức bổ sung chứ không phải thay thế. Gelb so sánh hình thức đồng thời phát sóng như trên với chương trình tương tự được yêu thích mang tên *Monday Night Football* mà đã tăng đáng kể tính phổ biến của NFL: "Tương tự như các đội thể thao đã khám phá ra rằng người hâm mộ vẫn muốn đến và trải nghiệm buổi biểu diễn trực tiếp, điều này sẽ chỉ đề cao những tiết mục biểu diễn trực tiếp của chúng tôi tại thành phố New York".

Lợi ích của khách hàng thường thay đổi khi sản phẩm được phân phối thông qua các kênh khác nhau, ngay cả khi sự thay đổi rõ ràng chỉ là "dịch vụ tiếp cận" khách hàng. Chẳng hạn, thưởng thức các chương trình truyền hình thông qua Hulu khác biệt với việc sử dụng các chương trình tương tự đó qua truyền hình thông thường. Truyền hình truyền thống mang tính chất tuyến tính: diễn ra tại một thời điểm được dự kiến, được giới hạn ở chỗ "chiếu nội dung gì", bao gồm quảng cáo truyền thông đại chúng và là một trải nghiệm tập thể. Ngược lại, người dùng có thể xem video qua Hulu bất cứ khi nào, cho người xem khả năng truy cập vô số thể loại, cho họ thấy những quảng cáo phù hợp và là trải nghiệm thú vị, mang tính tương tác và cá nhân. Cung

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cấp những lợi ích khác nhau như vậy đặt ra yêu cầu mới cho các nhà sản xuất nội dung và tài năng sáng tạo của họ. Ví dụ, Met càng phụ thuộc nhiều vào việc phát sóng đồng thời, thì nhà hát càng muốn tuyển thêm nhiều ca sĩ opera - những người được huấn luyện làm việc trước máy quay, có giọng hát tốt khi âm thanh được truyền đến các rạp chiếu phim, và là những người lên hình đẹp. Theo cách này hay cách khác, chương trình *Live in HD* của Gelb chắc chắn làm thay đổi thị trường opera.

Công nghệ mới cũng có khả năng tạo ra những sản phẩm bom tấn lớn hơn. Opera đã chứng kiến sự đổi mới rất mờ nhạt: vào thời điểm Gelb đang cân nhắc về quyết định có nên tiếp tục phát sóng chương trình *Live in HD* hay không, thì hầu hết các công ty opera lớn đều tập trung vào những tác phẩm thế kỷ XIX của những nhà soạn nhạc như Verdi, Puccini và Mozart. Trong vòng 20 năm qua, chỉ có 26 vở opera xuất hiện trong danh sách 10 sản phẩm hàng đầu của Opera America, trong đó chỉ có một vở opera Mỹ, đó là vở *Porgy and Bess*; không có một vở opera hiện đại nào xuất hiện trong danh sách. Với những chương trình phát sóng trực tiếp, thu hút đối tượng độc giả nhỏ tuổi khác (như Gelb hy vọng), nhà hát có thể cần phải cung cấp nội dung mới. Tuy nhiên, cho đến nay, các vở opera tương tự, phổ biến với khán giả xem trực tiếp - chỉ một vài tác phẩm bom tấn đã được thời gian kiểm chứng, như *Carmen*, *La Bohème* và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

La Traviata, dường như thu hút khán giả xem phát sóng trực tiếp. Chứng cứ ban đầu từ các cuộc khảo sát đã đưa ra một cách giải thích: nhiều người xem opera tại rạp chiếu phim có xu hướng là những người ít đi xem opera, họ đang tìm kiếm một cách thuận tiện để tăng thêm số lần xem opera trực tiếp. Khái niệm "độc quyền tự nhiên" của McPhee dạy chúng ta rằng, những người dùng không thường xuyên thường tập trung vào các sản phẩm phổ biến nhất. Như vậy, theo thời gian, những buổi diễn đã rất phổ biến của Met về câu chuyện tình yêu của Carmen và Don José có thể sẽ trở thành một tác phẩm thậm chí còn nổi bật hơn trên thế giới.

Nhưng vẫn đang có những thay đổi thậm chí còn ấn tượng hơn đối với thị trường opera. Đầu những năm 2000, đã có gần 180 công ty opera của Mỹ với tổng doanh thu 720 triệu đôla. Số lượng người ra rạp và doanh thu khá tập trung: bốn công ty hàng đầu chiếm gần 50% doanh thu của ngành, và ngân sách của Met gấp gần bốn lần so với đơn vị xếp ở vị trí thứ hai là San Francisco Opera. Cuộc cách mạng *Live in HD* của Met rất có thể sẽ làm tăng mức độ tập trung hơn nữa và do đó, khuếch đại cơ cấu "người thắng có tất cả" của thị trường nói chung. Để hiểu lý do tại sao, chúng ta phải xem xét vị thế cạnh tranh của cả các nhà hát lớn và các nhà hát nhỏ hơn.

Met - đơn vị hùng mạnh nhất trên thị trường opera đạt được lợi ích nhiều nhất từ công nghệ phân phối mới vì nhiều lý do.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thứ nhất, chỉ có một vài nhà hát opera đẳng cấp thế giới có đủ khả năng đầu tư cần thiết cho công nghệ. Các chi phí liên quan đến phát sóng trực tiếp có thể giảm đáng kể theo thời gian - sau cùng, những tiến bộ trong công nghệ kỹ thuật số có xu hướng làm giảm những chi phí đó - nhưng, cho đến lúc đó, với chi phí hơn 1 triệu đôla cho mỗi lần phát sóng trực tiếp (phần lớn trong số đó là tiền thuê thiết bị thu âm và chi phí lao động), thì một chương trình *Live in HD* vượt ra ngoài tầm với của các nhà hát opera.

Thứ hai, chỉ có một vài nhà hát opera có thể có được và duy trì một danh sách những nghệ sĩ hạng A. Met sử dụng hàng chục ca sĩ và nhạc sĩ opera - thù lao dành cho họ chiếm hơn 30% tổng chi phí của Met. Thị trường cho các tài năng opera rất căng thẳng: mặc dù trở thành một ca sĩ opera chuyên nghiệp đòi hỏi nhiều năm đào tạo về kỹ thuật thanh nhạc cũng như làm chủ ngôn ngữ và khả năng diễn xuất, chỉ có một vài nam, nữ nghệ sĩ thực sự có được sự nghiệp ca sĩ chuyên nghiệp lâu dài. Theo Irene Dalis, một cựu ca sĩ chính của Metropolitan Opera, thì chỉ có "1/15.000 ca sĩ opera có thể thành công". Tuy nhiên, những người trở thành ngôi sao, như Renée Fleming hoặc Joyce DiDonato, có thể yêu cầu ít nhất 15.000 đôla thù lao cho một buổi biểu diễn opera, và các ngôi sao lớn nhất có thể xuất hiện trong khoảng 50 buổi biểu diễn mỗi năm. Ca sĩ opera nổi tiếng nhất và được trả lương cao nhất trong

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lịch sử hiện đại là Luciano Pavarotti, có thể thu được 100.000 đôla cho một buổi biểu diễn ở thời điểm cuối những năm 1980; với tư cách là thành viên của Three Tenors, cùng với Plácido Domingo và José Carreras, theo tin đồn, Luciano Pavarotti đã kiếm được 10 triệu đôla. Một nhóm ưu tú gồm các đạo diễn âm nhạc và nhạc trưởng cũng có vai trò cao cấp trong các công ty opera. Nhiều người, như James Levine của Met, đã dành phần lớn sự nghiệp opera của mình cho một tổ chức duy nhất. Những nghệ sĩ có ảnh hưởng lớn trong nghề nghiệp và thu hút được khán giả cũng như các nhà tài trợ nhận thấy bản thân họ có vị thế quyền lực, buộc các nhà hát opera phải cạnh tranh để được mời họ biểu diễn. Chắc chắn, các nhà hát giàu nhất đang ở vị trí rất thuận lợi để có thể mời được những nghệ sĩ hạng A.

Thứ ba, bởi vì những sản phẩm và tài năng trung bình không thể thay thế cho những giá trị và tài năng cao cấp, nên chỉ có một vài nhà hát opera hàng đầu có thể cạnh tranh để thu hút khán giả toàn cầu. Hãy tưởng tượng rằng một số công ty opera đầu tư lớn vào công nghệ phát sóng trực tiếp và khán giả trong một rạp chiếu phim ở đâu đó trên hành tinh này có sự lựa chọn giữa *Carmen* của Met, *La Bohème* của Royal Opera House ở London và *La Traviata* của Lyric Opera ở thành phố Kansas. Sản phẩm của Lyric Opera chắc chắn sẽ rất tuyệt vời, nhưng ai sẽ dám khẳng định

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chương trình đó có thể bán được số vé cao nhất? Khán giả mong đợi tìm thấy những vở opera hay nhất và các ca sĩ opera giỏi nhất tại các nhà hát opera lớn, và những nhà hát này mang thương hiệu toàn cầu. Vì thị trường opera vô cùng phong phú, Kansas City và các công ty opera hạng hai khác sẽ khó có thể cạnh tranh. Do đó, có khả năng chỉ một vài nhà hát opera nổi tiếng thế giới có thể tham gia vào cuộc chạy đua công nghệ. Họ sẽ gặt hái hầu hết các lợi ích gắn liền với bất kỳ kênh phân phối mới nào.

Điều đó không có nghĩa rằng những nhà hát opera địa phương nhỏ hơn sẽ không đạt được bất kỳ lợi ích gì từ công nghệ mới. Các chương trình được phát sóng trực tiếp có thể thúc đẩy sự quan tâm lớn hơn đối với opera, từ đó có thể đem lại lợi ích cho các công ty opera nhỏ hơn. Một đại diện của Boston Lyric Opera thừa nhận rằng nhà hát của bà không có tài năng giỏi nhất, nhưng có "tài năng ở thứ hạng tiếp theo", và bà tin rằng, phát sóng trực tiếp trong khu vực Boston sẽ thôi thúc sự quan tâm đối với opera và đưa những khán giả mới đến với nhà hát của họ. Tuy nhiên, những người quản lý các nhà hát opera nhỏ hơn khác lại lo ngại hơn. Reed Smith, Tổng Giám đốc của Tri-Cities Opera ở Binghamton, New York, "nói thẳng ra rằng, họ [Met] đang xâm lấn không gian của chúng tôi". Có thể mất nhiều năm để đánh giá đúng tác động của phát sóng trực tiếp đối với những nhà hát opera nhỏ hơn, nhưng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nếu như các nhà hát này không tìm cách khẳng định sự khác biệt của mình, rất có thể là, ít nhất một vài nhà hát opera nhỏ này sẽ phải vật lộn để cạnh tranh với các công ty opera lớn hơn và giàu có hơn, những công ty mà sẽ tiếp tục tiếp sức cho thị trường "người thắng có tất cả".

Trong nhà hát opera cũng như các doanh nghiệp giải trí khác, các nhà sản xuất nội dung có quy mô lớn được trang bị tốt nhất để giành chiến thắng trong cuộc đua công nghệ mới và các tài năng giỏi nhất, và cuối cùng là giành được khán giả. David Gockley, Tổng Giám đốc của San Francisco Opera, đã gọi cuộc cách mạng của Met là một "quả bom". Ông đã tìm cách cạnh tranh với chiến lược đó, dù chỉ đạt thành công hạn chế. Các công ty opera hàng đầu khác trên toàn thế giới cũng đã tăng cường nỗ lực nhằm phân phối nhạc kịch thông qua các kênh mới. Washington National Opera phát sóng trực tiếp sản phẩm của mình tới các trường phổ thông và đại học, Royal Opera House ở London đã cố gắng dàn dựng các vở opera và balê trong và ngoài châu Âu, và Teatro Alla Scala ở Milan phát sóng trực tiếp đêm khai mạc trên toàn thế giới. Trong khi đó, Metropolitan Opera đã đạt được thành công nối tiếp thành công: trong mùa biểu diễn 2010-2011, Met đã thu về một khoản kỷ lục 182 triệu đôla tiền quyên góp tư nhân và tiêu tốn số ngân sách hoạt động khổng lồ 325 triệu đôla - bằng chứng về cuộc chiến để có những

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tác phẩm hay nhất và những ngôi sao lớn nhất. Met chi cho các vở opera trong mùa biểu diễn 2010-2011 nhiều hơn bất kỳ công ty nào khác trên thế giới, và ngân sách của Met còn lớn hơn tổng ngân sách của cả 8 công ty xếp hạng ngay sau Met tại Mỹ cộng lại.

Xét cho cùng, mặc dù những tiến bộ trong công nghệ kỹ thuật số ban đầu dường như có ảnh hưởng "dân chủ hóa", nhưng trong thực tế, chúng có xu hướng tác động ngược lại: thúc đẩy sự tập trung và xu hướng "người thắng có tất cả". Bằng cách tái tạo, phân phối và sử dụng nội dung truyền thông dễ dàng hơn và rẻ hơn, các công nghệ mới ngày càng cung cấp cho người dân trên thế giới cơ hội tiếp cận những chương trình truyền hình, phim ảnh, sách và các buổi biểu diễn opera được quan tâm nhất. Trong thị trường phát triển nhanh chóng không ngừng này, các tác phẩm bom tấn và siêu sao đạt được thành công tương tự, và các chiến lược bom tấn cũng phát triển mạnh mẽ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Sáu

CÔNG NGHỆ SỐ SẼ ĐE DỌA NHỮNG NHÀ SẢN XUẤT QUYỀN LỰC?

"Tôi thích những người ở công ty thu âm của chúng tôi, nhưng sắp đến lúc bạn phải đặt câu hỏi tại sao ai đó cần một người nào đó", Thom Yorke, ca sĩ và nghệ sĩ ghita của ban nhạc Anh Radiohead nói. Đó là năm 2007, một thời gian ngắn trước khi ban nhạc này tạo ra bão truyền thông thế giới bằng cách thông báo kế hoạch phát hành cực kỳ độc đáo cho album mới của mình mang tên *In Rainbows*. Radiohead chỉ phát hành âm nhạc dưới dạng tải nhạc số trên trang web của mình và cho phép mỗi người hâm mộ quyết định số tiền trả cho mỗi lần tải nhạc.

Được thành lập vào năm 1985 bởi năm người bạn học tại một trường nội trú tư thục ưu tú ở Anh, Radiohead là một trong những ban nhạc được yêu thích nhất và đáng chú ý nhất về tính nghệ thuật cuối thế kỷ XX, đầu thế kỷ XXI. Nổi tiếng với phong cách độc đáo, Radiohead gây chú ý tại thị trường Mỹ với đĩa đơn *Creep* của mình vào tháng 4-1993, giới thiệu với

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người yêu nhạc album đầu tay *Pablo Honey* của ban nhạc. Ban nhạc phát hành thêm 5 album từ năm 1995 đến 2003, trong đó *OK Computer* thu về doanh số cao nhất và được ca ngợi nhiều. Ban nhạc đã giành được Giải Grammy đầu tiên cho hạng mục Album nhạc hay nhất. Đến năm 2007, chỉ riêng ở Mỹ, 6 album của Radiohead đã bán được hơn 8 triệu bản, và ban nhạc đã tích lũy được một lượng lượt xem khổng lồ - "đủ lớn để làm album tiến lên vị trí số 1 và đủ để thống trị mạng Internet với ngập tràn các trang web người hâm mộ Radiohead, blog, các cuộc thảo luận về bài hát và những bản ghi lậu", theo mô tả của phóng viên tờ *New York Times*.

Năm 2003, với việc phát hành album thứ sáu, *Hail to the Thief,* ban nhạc hoàn thành các nghĩa vụ hợp đồng với hãng thu âm lâu năm của mình, EMI, và quyết định không gia hạn hợp đồng. Đầu năm 2005, Radiohead bắt đầu thu âm album *In Rainbows*, không có kế hoạch ký hợp đồng mới với bất kỳ hãng thu âm nào. Sau hai năm nỗ lực thu âm, chất liệu âm nhạc trong album tự sản xuất này được hình thành từ phản hồi của những người hâm mộ từng tham dự chuyến lưu diễn của ban nhạc trong năm 2006. Nhiều bài hát trong chuyến lưu diễn đó cuối cùng được đưa vào album và các phiên bản biểu diễn trực tiếp được đăng tải trên Internet nhờ những người hâm mộ tự tay quay phim lại tại những buổi hòa nhạc. "Lần đầu tiên chúng tôi làm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

All I Need và nó xuất hiện trên YouTube", Yorke nói về một trong những bài hát của nhóm. "Tôi nghĩ rằng điều đó thật tuyệt vời".

Vào thời điểm Radiohead sẵn sàng phát hành album mới, ngành công nghiệp âm nhạc không giống thời điểm ban nhạc bắt đầu đường đến đỉnh cao. Những cửa hàng thu âm truyền thống chỉ chiếm hơn 30% tổng doanh số bán album, mức thấp nhất so với hơn nửa tổng doanh số bán album thập niên trước, sau khi liên tục bị mất thị phần cho các nhà bán lẻ đại chúng như Walmart và Best Buy, các nhà bán lẻ kỹ thuật số, chẳng hạn như iTunes Store của Apple và các dịch vụ đăng ký trực tuyến như Rhapsody. Trong khi đó, việc vi phạm bản quyền âm nhạc cũng tăng lên nhanh chóng: các tập tin được giao dịch với tỷ lệ ước tính là 20 lần tải bất hợp pháp đối với mỗi ca khúc bán ra.

Trong điều kiện thị trường khó khăn như vậy, Radiohead đã lên kế hoạch phát hành album theo cách chưa từng có đối với một nhóm nhạc có sức hút: không chỉ toàn bộ album sẽ được cung cấp độc quyền thông qua trang web của Radiohead phục vụ việc tải về kỹ thuật số, mà người dùng còn có quyền thiết lập mức giá riêng của mình. Khi khách truy cập vào trang web, nhấp chuột vào dấu chấm hỏi đặt bên cạnh ô mức giá để trống, thông báo "Tùy thuộc vào bạn" sẽ hiển thị và một màn hình tiếp theo sẽ xác nhận: "Thực sự, điều đó tùy thuộc vào bạn". Chỉ có một khoản phí dịch vụ 0,45 bảng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Anh (khoảng 0,90 đôla) cho một lượt tải về. Radiohead giữ lại tất cả các quyền đối với các album và thỏa thuận với nhà xuất bản âm nhạc lâu năm của mình, Warner/Chappell, cho phép tiền bản quyền xuất bản được thanh toán phù hợp.

Một số người trong ngành đã bác bỏ kế hoạch mà ban nhạc và các nhà quản lý Chris Hufford và Bryce Edge tại Courtyard Management có trụ sở tại Anh đã xây dựng - một cú đánh mạnh vào tiêu chuẩn của ngành về giá cố định của âm nhạc, coi đây là cái đinh đóng vào chiếc quan tài của ngành công nghiệp âm nhạc đang hấp hối. Nhưng Yorke không hề nản chí. Mô tả các chiến lược truyền thống như một "mô hình kinh doanh thối nát", ông tuyên bố: "Bạn có thể nói chúng tôi có đặc quyền để làm mọi thứ theo cách của chúng tôi".

Người đại diện của Radiohead có thể đúng về việc ban nhạc có quyền làm những gì họ muốn, nhưng vấn đề gây tranh cãi là liệu việc tự phát hành album theo cách này có phải là một động thái thông minh. Và ngay cả hơn 5 năm sau khi *In Rainbows* được phát hành, những người trong ngành vẫn tự hỏi liệu những hành động của Radiohead có báo trước tương lai của ngành công nghiệp âm nhạc, hay liệu sự ra mắt bất thường của album sẽ vẫn là thử nghiệm một lần giữa hành động của những siêu sao. Rõ ràng là có rất nhiều điều cần học từ cách thức *In Rainbows* được tiếp nhận.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Từ thời điểm Radiohead công bố kế hoạch của mình, chiêu bài "tự định giá" là tất cả những gì mà các nhà báo đưa tin bài về hoạt động âm nhạc có thể viết. Điều này phù hợp với phong cách lập dị của Radiohead, và ban nhạc đã tạo ra danh tiếng về việc thử nghiệm những chiến thuật phát hành album độc đáo. Ví dụ, *OK Computer* đã được ra mắt với một đĩa đơn; *Paranoid Android* là ca khúc không có điệp khúc, nhiều thay đổi về nhịp độ, và kéo dài sáu phút rưỡi - lâu hơn nhiều so với các ca khúc nhạc pop trung bình phù hợp với sóng phát thanh. Hãng cũng gửi cho 1.000 người trong ngành truyền thông một Walkman bao gồm trong đó là một album. Với *Kid A* - album thứ tư của ban nhạc, Radiohead đã tránh một cách tiếp cận quảng cáo truyền thống, bỏ đĩa đơn, video âm nhạc và tour lưu diễn đi kèm ở Mỹ. Thay vào đó, ban nhạc đã phát hành một bộ sưu tập clip nhạc điện tử dài 10-40 giây, kết hợp các hình ảnh thiên nhiên, hình ảnh động và ảnh các thành viên của ban nhạc với các clip âm thanh, trên kênh truyền hình âm nhạc MTV và trên trang web của ban nhạc. Tony Wadsworth, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của EMI, nhận xét rằng Radiohead "muốn tìm cách làm những gì cần thiết để có thể đưa đĩa nhạc của họ đến tay càng nhiều người càng tốt".

Radiohead có thể không được thúc đẩy bởi lợi nhuận nhưng, nhờ được yêu thích, việc phát hành *In Rainbows* đã khá thành công. Trước sự ngạc nhiên của nhiều

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người trong ngành âm nhạc, số lượng lớn người dùng cho thấy họ sẵn sàng trả tiền ngay cả khi việc đó không bắt buộc hoặc, nói theo cách trung thực nhất thì có lẽ chính là *bởi* việc đó không bắt buộc. Theo công ty nghiên cứu thị trường comScore (theo dõi hàng trăm nghìn người sử dụng máy tính), thì trong số 5 người tải xuống, có khoảng 2 người (chính xác là 38%) trả tiền cho album. Những người trả tiền chi một khoản trung bình là 6 đôla, tính ra mức trung bình là 2,26 đôla cho mỗi lượt tải về trả tiền hoặc miễn phí. Một nhóm nhỏ người hâm mộ đã đẩy giá trung bình lên: 1/6 trong số tất cả những người tải về chiếm gần 80% tổng doanh thu và gần 1/20 người tải về chiếm khoảng 30% tổng doanh thu. Mặc dù chính Radiohead đã không đưa ra bất kỳ số liệu bán hàng nào, song những người trong ngành ước tính ban nhạc đã thu về 6-10 triệu đôla doanh thu bán album. Đồng thời, mặc dù chịu sức cản do việc tải về bất hợp pháp ngay cả khi đối mặt với một chương trình định giá hấp dẫn như vậy, album vẫn là một tác phẩm lớn trên các trang mạng tương tự. *Forbes* và BigChampagne nhận thấy, vào ngày phát hành *In Rainbows*, 240.000 người đã tải album miễn phí qua BitTorrent và trong các ngày tiếp theo có thêm 100.000 lượt người mỗi ngày cũng làm điều tương tự.

Tuy vậy, một khía cạnh khác trong cách ra mắt rất mới mẻ của Radiohead lẽ ra đã có thể thu hút sự chú ý nhiều hơn so với kế hoạch xác định giá cả, vì nó có thể

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mang ý nghĩa chiến lược lớn hơn nhiều. Radiohead phát hành album thông qua trang web riêng của mình mà không cần sự hỗ trợ của một nhãn hiệu hoặc nhà bán lẻ. Chiến thuật đó gây ra cuộc tranh luận thứ hai về tác động của công nghệ kỹ thuật số tới tương lai của ngành giải trí. Nếu một vấn đề mấu chốt là liệu các công nghệ mới này sẽ tạo ra một sản phẩm dài hơi sinh lợi nhuận của hàng triệu thị trường nhỏ, bất chấp ảnh hưởng tiêu cực đến các tác phẩm bom tấn, thì vấn đề khác là liệu những tiến bộ về công nghệ có làm giảm vai trò truyền thống của các nhà sản xuất và nhà phân phối hay không. Liệu công nghệ số hóa có dẫn đến việc không cần các khâu trung gian hay không? Có nghĩa là, liệu có còn cần những nhà sản xuất và nhà phân phối uy tín hay không, khi mà các nghệ sĩ và tài năng khác có thể dễ dàng đưa sản phẩm của họ trực tiếp đến với người dùng, như Radiohead đã làm? Nếu điều này xảy ra, gần như sẽ đặt dấu chấm hết cho các nhà sản xuất nội dung và các nhà bán lẻ, và cuối cùng là cả các chiến lược bom tấn của họ.

May mắn thay cho những hãng lớn, xem xét tỉ mỉ trường hợp Radiohead cùng với những ví dụ khác cho thấy rằng, việc xóa bỏ các khâu trung gian, hay còn gọi là phi trung gian hóa, quy mô lớn rất khó xảy ra. Nhưng điều đó không có nghĩa là cuộc tranh luận này không làm nảy sinh các vấn đề quan trọng. Thật vậy, khả năng bãi bỏ các khâu trung gian là mối đe dọa lớn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hơn nhiều đối với mô hình kinh doanh của các công ty giải trí hiện tại hơn là giả sử có sự xuất hiện sản phẩm dài hơi, và điều tối quan trọng là các nhà sản xuất truyền thông phải phản ứng nhanh chóng và thích hợp.

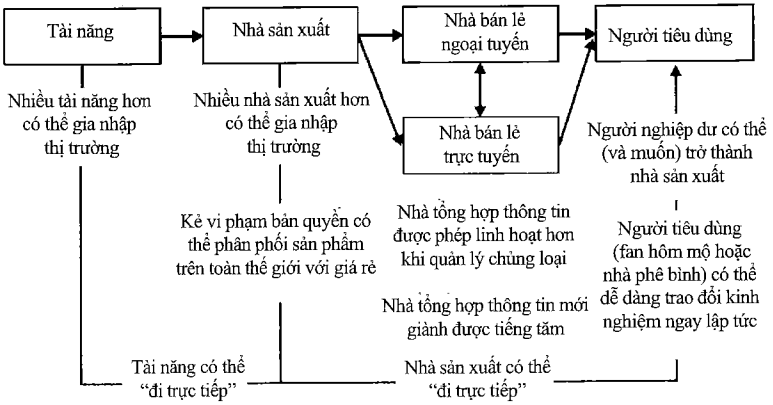
Vậy chính xác thì điều gì đang diễn ra và tại sao lại như vậy? Khi đặt câu hỏi liệu một loại hình kinh doanh có thể biến mất, chúng ta phải xem xét điều gì mà những người làm marketing gọi là "kênh marketing" - về căn bản, kênh này bao gồm tất cả các bên tham gia vào sản xuất, bán và tiêu thụ hàng hóa. Ở dạng đơn giản nhất, kênh sản phẩm giải trí thông thường gồm bốn "đối tác kênh": một hoặc nhiều nghệ sĩ, một nhà sản xuất, một nhà bán lẻ và một người dùng. Trong ngành công nghiệp âm nhạc thu âm, kênh marketing có thể gồm một ban nhạc như Radiohead, một hãng thu âm, một nhà bán lẻ ngoại tuyến như Walmart hay một nhà bán lẻ trực tuyến như iTunes và một người hâm mộ âm nhạc.

Mọi người thường gắn kết tầm quan trọng ngày càng tăng của công nghệ kỹ thuật số cũng như chi phí giao dịch và chi phí tìm kiếm thấp hơn nhờ công nghệ này với việc phân phối các sản phẩm thông qua các cửa hàng số, như iTunes và Spotify về âm nhạc, Hulu và YouTube về video và Amazon về sản phẩm sách. Nhưng công nghệ số có thể làm thay đổi các kênh một cách căn bản hơn nữa và theo nhiều cách hơn nữa, như sẽ được minh họa bằng biểu đồ dưới đây. Một số tác động bất lợi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

như nguy cơ vi phạm bản quyền, hoặc những người nghệ sĩ nghiệp dư khát khao trở thành nhà sản xuất, là vấn đề cốt lõi cần quan tâm của YouTube, Hulu và nhiều doanh nghiệp mới khác. Trọng tâm của vấn đề xóa bỏ các khâu trung gian xuất phát từ hai nhận định: *thứ nhất là*, truyền thông trực tuyến cho phép người nghệ sĩ bỏ qua các kênh đối tác truyền thống của mình và "đi thẳng" tới người dùng, như Radiohead đã làm; và *thứ hai là*, các nhà sản xuất có thể bỏ qua các nhà bán lẻ và trực tiếp đưa sản phẩm giải trí đến với người dùng, như trường hợp EMI đồng ra mắt trang web MusicNet để bán nhạc của mình.

Công nghệ kỹ thuật số tác động như thế nào đến các kênh hàng hóa giải trí?



Có thể không cần trung gian là một chuyện, nhưng liệu người nghệ sĩ có tận dụng khả năng đó để gây thiệt hại cho các nhà sản xuất và nhà bán lẻ - các đối tác

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kênh hiện có của họ? Để trả lời câu hỏi này cần tính đến các chức năng hiện tại của các nhà sản xuất và nhà bán lẻ, mà những người làm marketing gọi là "chức năng kênh". Ý tưởng trọng tâm là có thể loại bỏ một đối tác kênh chỉ trong trường hợp ai đó thúc đẩy và tiếp quản các chức năng căn bản do đối tác này thực hiện. Đây là "quy luật khắc nghiệt của phân phối", chỉ ra rằng mặc dù bạn có thể làm việc với một đối tác kênh, song bạn không thể loại bỏ các chức năng kênh mà đối tác đó thực hiện.

Lấy ví dụ về các hãng thu âm trong ngành công nghiệp âm nhạc. Các hãng thông thường thực hiện rất nhiều chức năng kênh: bên cạnh các hoạt động khác, các hãng còn phát hiện ra các nghệ sĩ và giúp họ phát triển âm nhạc; thanh toán trước cho nghệ sĩ để họ trang trải cuộc sống và các chi phí khác; hướng dẫn nghề nghiệp; tranh thủ sự giúp đỡ của cộng tác viên như các nhà sản xuất hoặc đạo diễn video âm nhạc; cấp vốn thu âm; cho phép sản xuất album và bài hát; phân phối sản phẩm âm nhạc cho các nhà bán lẻ; đưa âm nhạc đến với thị trường (chẳng hạn, bật nhạc trên đài phát thanh hoặc bằng cách kết nối với các đối tác bán lẻ để sắp xếp chương trình quảng bá trong phạm vi cửa hàng); thanh toán tiền bản quyền và các vấn đề hạch toán khác. Cứ cho là như vậy, thì công nghệ kỹ thuật số đã khiến một số nhiệm vụ này dễ dàng hơn hoặc rẻ hơn rất nhiều. Việc ghi âm với chất lượng phòng thu đã trở nên rẻ hơn,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và cả việc sản xuất album cũng vậy, khi tất cả các bản nhạc đều sử dụng kỹ thuật số, không còn nhu cầu in sao theo kiểu truyền thống nữa. Và phân phối nhạc số đơn giản và rẻ hơn nhiều so với gửi bản sao nhạc truyền thống. Ví dụ, người quản lý của Radiohead nói với tôi rằng, ban nhạc xuất xưởng phiên bản số của *In Rainbows* trên toàn thế giới chỉ mất vài xu mỗi album, đã tính tất cả các chi phí.

Nhưng còn nhiều công đoạn khác vẫn tốn kém, phức tạp hoặc mất công như trước kia, thậm chí ngay cả trong một thế giới hoàn toàn sử dụng kỹ thuật số. Không chắc rằng bất kỳ ai khác trong kênh marketing có thể, hoặc thậm chí mong muốn đảm nhận toàn bộ vai trò của các hãng. Chỉ cần xem xét một trong số các chức năng này, đó là chức năng thanh toán trước cho các nghệ sĩ tiềm năng. Nếu không có các nhà bán lẻ hoặc các doanh nghiệp trong ngành công nghiệp âm nhạc chịu chi các khoản tạm ứng cho một nghệ sĩ nhiều triển vọng, thì việc yêu cầu một hãng thu âm tạm ứng trước, chẳng hạn 100.000 đôla, cho các khoản thu nhập trong tương lai có thể tạo ra mọi điều khác biệt. Khoản tiền tạm ứng có thể cho phép người nghệ sĩ đó không phải làm thêm giờ để kiếm sống như nhân viên phục vụ cà phê Starbucks trong khi cố dành thời gian để luyện giọng, mà thay vào đó dành tất cả thời gian với nghề của mình. Có bao nhiêu nhạc sĩ khao khát thành công, khi có cơ hội ký hợp đồng thu âm mà trong đó được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hưởng một khoản tạm ứng lớn, sẽ bỏ qua cơ hội đó? Hầu hết các nghệ sĩ đều ký kết hợp đồng thu âm đó, và khó có thể sớm thay đổi bất cứ điều gì.

Hoặc hãy xem xét chức năng marketing: nếu một nhãn hiệu không còn tài trợ chi phí quảng cáo cho một nghệ sĩ, không còn sử dụng các mối quan hệ trong ngành để đảm bảo vị trí nổi bật và không còn tổ chức các chiến dịch marketing hiệu quả, thì người nghệ sĩ sẽ phải tự xoay xở để marketing sản phẩm âm nhạc của mình - đây chắc chắn không phải là sự lựa chọn cho những người thiếu bản lĩnh. Và rất ít nghệ sĩ muốn học các quy tắc kế toán phức tạp và các thủ tục thanh toán tiền bản quyền mà một hãng thường sẽ làm thay họ.

Rất nhiều chức năng kênh do các hãng thu âm thực hiện chứng tỏ một điều khá rõ rằng, đại đa số các nghệ sĩ sẽ tiếp tục mong muốn và cần những chức năng này được thực hiện bởi những người khác. Trong thực tế, càng có ít rào cản gia nhập ngành công nghiệp âm nhạc, thì càng cần đến vai trò của các hãng. Đó là bởi các nghệ sĩ càng cạnh tranh khốc liệt hơn để thu hút được sự chú ý, thì việc nổi bật hơn trong một thế giới truyền thông lộn xộn càng trở nên tối quan trọng, điều đó đồng nghĩa với việc ngân sách marketing và phát triển cũng như sở trường chuyên môn của các hãng lớn sẽ trở nên ngày càng quan trọng. Liên đoàn Công nghiệp ghi âm quốc tế (IFPI), một tổ chức thương mại âm nhạc quốc tế, ước tính thường phải chi khoảng 750.000 - 1.400.000

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đôla để bắt đầu một động thái mới trong một thị trường lớn, trong đó có tới nửa triệu đôla Mỹ chỉ dành cho marketing; thậm chí khi đó, chỉ có một trong năm hành động có kết quả là sự thành công trong sự nghiệp. Trên toàn cầu, theo ước tính của IFPI, các công ty thu âm đầu tư 2,7 tỷ đôla vào A&R và 1,8 tỷ đôla vào hoạt động marketing năm 2011. Không rõ rằng bên cạnh các hãng thì đơn vị nào sẵn sàng và có khả năng chịu được rủi ro lớn liên quan đến việc tung ra hành động mới.

Do đó, việc phi trung gian hóa quy mô lớn của các hãng thu âm và các doanh nghiệp giải trí cứng nhắc khác dường như là một kịch bản không thể xảy ra. Ngay cả đối với tài năng sáng tạo mới đã trở nên nổi tiếng trong các kênh truyền hình trực tuyến, thì những lợi ích của việc ký hợp đồng với một hãng thu âm, nhà xuất bản hoặc bất kỳ một nhà sản xuất nội dung uy tín nào khác cũng thường hấp dẫn đến mức không thể bỏ qua.

Sự nghiệp thành công của hiện tượng nhạc pop người Canada Justin Bieber là ví dụ minh họa sinh động về vai trò của các hãng thu âm. Bieber đầu tiên làm nên tên tuổi của mình trong cộng đồng fan tuổi teen thông qua các video trên YouTube và sự xuất hiện trên mạng xã hội. Quản lý của anh, Scooter Braun, phát hiện ra anh vào năm 2008 thông qua những đoạn video tương tự sau khi (hoặc ai cũng tin rằng) tình cờ nhấp vào một trong số những video đó trong khi đang tìm kiếm một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghệ sĩ khác. Nhưng đến lúc cần chinh phục thị trường đại chúng, Bieber và Braun lại sáng suốt dựa vào sự hợp tác với ngôi sao nhạc R&B Usher và một hợp đồng thu âm với Island Records của L.A. Reid thuộc công ty âm nhạc lớn toàn cầu Universal Music Group. "Tôi đã chọn một hãng lớn bởi tôi biết Justin chắc chắn sẽ trở thành nghệ sĩ nổi tiếng thế giới, và tôi cần phải có những người lính tiên phong", Braun giải thích. "Để xây dựng nên một tên tuổi toàn cầu, tôi cần văn phòng tại Ôxtrâylia, Nhật Bản, Malaixia,... Tôi cần những người hiểu văn hóa của từng vùng. Và Universal Records là công ty âm nhạc tốt nhất trên thế giới". Họ có thể đưa chúng tôi lên đài phát thanh, và họ có thể mang lại cho chúng tôi những cơ hội bán lẻ tốt trên thế giới. Họ có mối quan hệ cần thiết và đã nuôi dưỡng những mối quan hệ đó. Tôi không muốn phải tự mình chật vật tạo ra nền móng trên toàn thế giới, bởi điều đó sẽ phải mất hết năm này đến năm khác".

Braun nhận thấy không có lý do gì để Bieber cự tuyệt một nhãn hiệu lớn như Universal và tự mình mạo hiểm, mặc dù khách hàng lớn của ông nay đã trở thành một hiện tượng toàn cầu. "Tôi vẫn chưa có văn phòng tại Nhật Bản, thị trường âm nhạc lớn thứ hai thế giới", Braun cho biết. "Nhưng chẳng phải là tôi có những người làm việc ở đó mỗi ngày nhờ mối quan hệ đối tác kinh doanh của tôi với Universal hay sao? Hoàn toàn đúng như vậy". Ông nói thêm: "Bạn có thể

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trở thành một ngôi sao trên toàn thế giới mà không cần một thương hiệu lớn. Nhưng tại sao phải sử dụng toàn bộ nhân lực để bán đĩa khi bạn có thể dành thời gian vào những thứ khác? Universal Music Group đã có một danh mục những nghệ sĩ tuyệt vời mà họ có thể tận dụng để góp phần đưa các nghệ sĩ vào các tình huống phù hợp hơn trong ngành công nghiệp âm nhạc toàn cầu".

Trong ngành xuất bản sách, Amanda Hocking đã có sự lựa chọn tương tự. Được mô tả là "con cưng của ngành công nghiệp tự xuất bản", người con của quê hương Minnesota bắt đầu sự nghiệp văn chương khi 17 tuổi. Tám năm sau, năm 2010, trong khi làm việc toàn thời gian với mức lương 18.000 đôla/năm, cô đã bắt đầu bán những tiểu thuyết huyền bí dành cho giới trẻ trực tuyến. Amanda Hocking thực hiện nỗ lực này mà không cần sự giúp đỡ của một nhà xuất bản truyền thống; thay vào đó, cô làm việc trực tiếp với các nhà bán lẻ như Amazon và BN.com của Barnes & Noble. Đến năm 2011, cô đã có 7 cuốn sách trong danh mục bán chạy nhất của *USA Today* và đã bán được hơn 1 triệu bản, với mức giá 0,99 - 2,99 đôla. Là một ví dụ điển hình về tác giả khôn khéo tránh ngành xuất bản truyền thống và quảng bá tiểu thuyết của mình thông qua các mạng xã hội và blog, Amanda Hocking đã trở thành tác giả tự xuất bản thứ hai bán được hơn 1 triệu bản sách điện tử thông qua Kindle Store của Amazon. Tuy nhiên, cũng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong năm 2011, cô đã giới thiệu bộ sách mới gồm 4 cuốn với chủ đề huyền bí, *Watersong*, với các nhà xuất bản lớn, và cuối cùng đã ký hợp đồng với St Martin's Press, một nhánh của gã khổng lồ về xuất bản Macmillan.

Tại sao vậy? Giải thích của Hocking bắt nguồn từ một mong muốn St. Martin thực hiện các loại chức năng kênh mà các nhà xuất bản thường thực hiện, do đó cho phép cô tập trung vào những gì cô thích làm. "Tôi muốn trở thành một nhà văn", cô viết trong blog của mình không lâu sau khi thỏa thuận được công bố. "Tôi không muốn dành ra 40 giờ một tuần để xử lý e-mail, định hình trang bìa, tìm kiếm biên tập viên, v.v.. Ngay bây giờ, bản thân tôi đã là một công ty toàn thời gian". Cô nói thêm: "Tôi nghĩ rằng mọi người không thể hiểu được khối lượng công việc mà tôi đã làm. Tôi cho rằng có quan niệm sai lầm rất lớn ở đây, kiểu như là mọi người nói với tôi: 'Này, huyền bí là chủ đề khá nóng hiện nay đấy', và rồi sau đó tôi dành một ngày cuối tuần nghĩ ra vài từ, ném nó lên mạng trực tuyến và thức dậy vào sáng hôm sau với 1 triệu đôla trong tài khoản ngân hàng... Công việc này theo đúng nghĩa sẽ tiêu tốn hàng năm trời và nhiều giờ làm việc mỗi ngày. Tôi phải vắt kiệt thời gian và năng lượng để marketing. Tôi liên tục bị ngập trong khối lượng công việc phải làm mà chẳng liên quan gì đến việc viết sách. Tôi hầu như không có thời gian để viết nữa, điều này thật kinh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khủng và làm tôi hoảng sợ". "Có thể dễ dàng bắt đầu quá trình tự xuất bản, nhưng để duy trì lại khó khăn hơn", cô viết. "So với xuất bản truyền thống, có thể dễ dàng hơn khi tự xuất bản, nhưng nói một cách hoàn toàn trung thực thì để có cuốn sách tự xuất bản bán chạy nhất là điều khó khăn hơn so với khi hợp tác với một nhà xuất bản".

Mặc dù công nghệ kỹ thuật số có thể giúp các tác giả, nhạc sĩ và những người hoạt động giải trí khác "đi thẳng" (không qua trung gian), nhưng không chắc là những nghệ sĩ tương tự như Justin Bieber và Amanda Hocking sẽ đi theo con đường khác với hai ngôi sao này. Trong kinh doanh âm nhạc, những hãng đĩa lớn vẫn giữ vị trí tối cao: trong top 100 album trên bảng xếp hạng Billboard năm 2012, có 87 album đã được phát hành bởi một trong "tứ đại" thương hiệu là Universal, Sony, Warner Music và EMI. Và nếu không có khả năng xóa bỏ vai trò trung gian trên quy mô lớn của các nhà sản xuất nội dung trong các lĩnh vực thu âm và xuất bản sách, thì thậm chí còn ít khả năng hơn để phá vỡ quy luật của các ngành điện ảnh và truyền hình, trong đó các sản phẩm giải trí phức tạp như phim ảnh và các chương trình truyền hình quy tụ đội ngũ nghệ sĩ đông đảo và đòi hỏi chi phí trả trước rất lớn. Đối với những nghệ sĩ nổi tiếng nhất, dù họ có theo đuổi loại hình giải trí nào, thì các nhà sản xuất uy tín cũng cung cấp các dịch vụ giá trị mà chính các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghệ sĩ không muốn thực hiện hoặc chỉ đơn giản là không thể thực hiện có hiệu quả.

Sẽ là sai lầm khi xóa sổ chiến lược phi trung gian hóa như tưởng tượng và chỉ tiến hành kinh doanh như bình thường. Thực tế người nghệ sĩ có thể sử dụng các kênh trực tuyến để tương tác trực tiếp với người dùng đã gây hậu quả thực sự cho các nhà sản xuất truyền thông và lợi nhuận kinh doanh của họ.

Trước hết, các kênh kỹ thuật số tạo cơ hội cho một số ít nghệ sĩ thành công tự mình tạo dựng lực lượng lớn người hâm mộ. Điều này khiến họ có quyền lực khi đàm phán với các nhà sản xuất truyền thông, cho phép họ bảo đảm thù lao cao hơn. St. Martin's đã phải vượt qua nhiều hồ sơ dự thầu của các nhà xuất bản lớn khác trong cuộc đấu thầu nảy lửa để được in bộ tiểu thuyết mới của Amanda Hocking, cuối cùng phải trả một khoản lớn 2 triệu đôla cho bản quyền xuất bản bằng tiếng Anh trên toàn cầu. Bởi vì Hocking giữ 70% tất cả doanh thu từ những bản sách điện tử tự xuất bản của mình, nên cô có đủ khả năng để đạt được một thỏa thuận đắt giá khi cộng tác với một nhà xuất bản truyền thống. Nếu khoản trả trước không hấp dẫn cho lắm, tác giả chắc chắn có thể từ chối. Xét cho cùng, việc tự xuất bản đã mang lại cho cô một lựa chọn thay thế khả thi và hấp dẫn, và với tỷ lệ bán sách điện tử của mình, cô có thể đủ khả năng để thuê biên tập, chuyên gia pháp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lý, giám đốc marketing và trợ lý của riêng mình để giảm bớt khối lượng công việc ngoài việc viết sách. Tương tự như vậy, nếu Justin Bieber không phải là một hiện tượng trên YouTube, thì khi ký hợp đồng với Island Records, chắc chắn anh sẽ nhận được một khoản trả trước thấp hơn nhiều. Đối với các nhà sản xuất truyền thông, Hocking và Bieber là những khoản đầu tư an toàn hơn bởi vì thành tích của họ, song để thành công từ những khoản đầu tư đó cũng có cái giá của nó.

Thứ hai, ngay cả khi chỉ có một vài siêu sao không cần đến các nhà sản xuất và bán trực tiếp cho người dùng, như Radiohead đã làm, thì điều đó có thể có những tác động nghiêm trọng đối với các danh mục đầu tư của các nhà xuất bản lớn, các hãng thu âm và các nhà cung cấp nội dung khác. Việc để mất các siêu sao mà các nhà sản xuất nội dung lớn đã dày công tạo dựng và marketing có thể hủy hoại các chiến lược bom tấn của họ, nhất là vì các nghệ sĩ hàng đầu có xu hướng mang lại doanh thu và lợi nhuận cao nhất. Nghiêm trọng hơn còn là vấn đề thời điểm: chính những nghệ sĩ siêu sao mà có thể cảm thấy có động lực nhất để rời đi, như họ thường làm ở một giai đoạn trong vòng đời nghệ sĩ của họ, khi họ muốn mạo hiểm hơn để đổi lấy phần doanh thu lớn hơn được tạo ra từ thương hiệu của mình.

Việc phát hành *In Rainbows* diễn ra với Radiohead đúng như nhận định trên. Sau khi quyết định tự phát hành album, ban nhạc đã nắm giữ gần như tất cả các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khoản thu, trong khi lẽ ra họ đã phải chi khoảng 15% doanh số bán album và bài hát nếu ký hợp đồng thu âm thông thường. Miễn là có thể đáp ứng đủ nhu cầu, những ngôi sao mà lựa chọn trực tiếp bán sản phẩm đến người dùng có thể gặt hái thành công lớn. Yorke cũng thừa nhận điều này. "Về thu nhập từ kỹ thuật số, chúng tôi đã kiếm được nhiều tiền hơn từ bản thu âm này so với tất cả các album khác của Radiohead cộng lại, luôn là như vậy - xét về bất kỳ sản phẩm nào trên Internet. Và điều đó đúng là điên rồ". Chúng ta không nên quá chú trọng vào động cơ của Radiohead chỉ trong trường hợp này (như Yorke đã từng nói: "Đó chỉ đơn giản là phản ứng trước một tình huống. Chúng tôi hết hợp đồng. Chúng tôi có phòng thu riêng. Chúng tôi có máy chủ mới. Chúng tôi còn có thể làm gì khác đây?", thế nhưng kết quả tài chính của thử nghiệm này rất nổi bật.

Thế giới truyền hình cũng đưa ra một ví dụ hữu ích khác về việc người nghệ sĩ bán sản phẩm trực tiếp cho người dùng. Năm 2011, Louis C.K., nghệ sĩ nổi tiếng với các show diễn hài kịch sân khấu đã được phát sóng trên HBO và Showtime, bên cạnh các kênh truyền hình khác, đã bán vở hài kịch mà ông tự sản xuất và đạo diễn, mang tên *Live at the Beacon Theater*, thông qua trang web riêng của ông. Gửi lời chào tới những người hâm mộ (hay nói đúng hơn là "người dân trên Trái đất này", theo cách nói của ông) bốn ngày sau khi ra mắt vở hài kịch, C.K. viết: "Trải nghiệm ở đây là: nếu tôi đưa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra một vở tấu hài mới với mức giá cực kỳ thấp (5 đôla) và tạo điều kiện dễ dàng hết sức có thể cho việc mua bán, tải về và thưởng thức sản phẩm, không có bất kỳ hạn chế nào, thì liệu tất cả mọi người có tìm cách đánh cắp bản quyền hay không? Họ sẽ trả tiền cho nó không? Và một cá nhân có thể kiếm được bao nhiêu tiền theo cách này?". Thực tế, dường như C.K. đã bán được 50.000 bản trong vòng 12 giờ và 110.000 bản trong vòng bốn ngày đầu tiên sau khi công bố vở hài kịch, thu về khoản lợi nhuận 200.000 đôla ("sau khi đóng thuế 75,58 đôla", ông nói một cách châm biếm). "Chúng ta có thể yên tâm nói rằng, thử nghiệm này thực sự đem lại hiệu quả", C.K kết luận. Tổng doanh thu của vở hài kịch theo báo cáo lên tới hơn 1 triệu đôla. Các diễn viên hài Aziz Ansari (được C.K. giúp đỡ) và Jim Gaffigan cũng nhanh chóng tiếp bước C.K., cũng tự phát hành các sản phẩm đặc biệt của mình. C.K. tiến hành thêm một bước phiêu lưu nữa vào năm 2012, khi ông quyết định rời bỏ Ticketmaster*; thay vào đó, ông trực tiếp bán vé cho tour diễn thông qua trang web của mình.

Không phải tất cả các siêu sao với một lượng khán giả lớn đều có thể đi theo con đường này, vì một lý do rằng nó đòi hỏi phải có "tâm hồn kinh doanh" mà không phải nghệ sĩ nào cũng có được, nhưng những người sở

---

* Ticketmaster Entertainment, Inc. là công ty phát hành và bán vé của Mỹ (*BT*).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hữu được tố chất này sẽ có thể sử dụng các kênh trực tuyến để yêu cầu cắt giảm chi phí liên quan đến thương hiệu của mình. Tuy nhiên, những đặc điểm này rõ ràng là không phù hợp với những thị trường chuyên biệt. Như Thom Yorke đã nói về thành công của Radiohead với *In Rainbows*: "Thành công đến với chúng tôi chỉ bởi vì vị thế hiện có của chúng tôi". Những nghệ sĩ ít nổi tiếng, không có lượng người hâm mộ đông đảo và cũng không có bất kỳ ảnh hưởng marketing nào thường thu được lợi nhuận khiêm tốn bằng phương thức trực tiếp đến với người dùng.

Số hóa đã làm xuất hiện hai hiện tượng thú vị. *Thứ nhất*, nhiều nghệ sĩ đã sử dụng các công nghệ mới để trực tiếp đưa sản phẩm đến với người dùng, leo lên vị trí hàng đầu trong các kênh trực tuyến và sau đó "hạ cánh" bằng những hợp đồng lớn với các nhà sản xuất truyền thông danh tiếng. *Thứ hai*, một vài ngôi sao xuất hiện theo cách truyền thống đã sử dụng các kênh trực tuyến để tự mình mạo hiểm thực hiện theo các mô hình doanh thu hấp dẫn hơn. Thay vì hạ thấp vai trò của tác phẩm bom tấn và các siêu sao, công nghệ số hóa còn tiếp sức cho xu hướng "người thắng có tất cả". Theo thời gian, phần thu nhập cao hơn trong tổng thu nhập có khả năng rơi vào túi những ngôi sao hàng đầu, và có lẽ chúng ta sẽ thấy sự tập trung nhiều hơn, chứ không phải ít hơn, vào các thị trường mua bán sản phẩm giải trí.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Lo ngại về khả năng sự tiến bộ công nghệ có thể thôi thúc những nghệ sĩ tài năng nhất ra đi, các nhà sản xuất nội dung đang đấu tranh với xu hướng nói trên. Trong ngành công nghiệp âm nhạc, các thương hiệu đang chuyển sang ký kết hợp đồng dài hạn với những tài năng mới. Trói buộc các nghệ sĩ này trong khi họ còn chưa có quyền thương thảo bảo đảm rằng các thương hiệu có thể được hưởng lợi lâu dài hơn từ các khoản đầu tư vào phát triển tài năng. Các hãng thu âm cũng đang đa dạng hóa hoạt động của mình để các nghệ sĩ có thêm lý do ở lại với hãng. Xu hướng này được phản ánh trong các hợp đồng "360 độ" mà hầu như tất cả các hãng hiện nay đều yêu cầu các nghệ sĩ mới ký kết; những hợp đồng đó cho phép các hãng được hưởng lợi theo nhiều cách từ những nỗ lực của họ nhằm xây dựng thương hiệu cho một nghệ sĩ.

Những yếu tố tương tự gây khó khăn cho các nghệ sĩ trong việc đảm nhiệm chức năng của một nhà sản xuất nội dung cũng ngăn cản tình trạng xóa bỏ khâu trung gian trên diện rộng của các nhà bán lẻ. Nói như vậy không có nghĩa là các nhà bán lẻ trực tuyến sẽ không thay thế các nhà bán lẻ truyền thống; trên thực tế, xu hướng này đang rất phổ biến, như đã được minh họa rõ nét qua việc đóng cửa các hãng Tower Records về âm nhạc, Borders về lĩnh vực sách và Blockbuster về cho thuê phim minh họa. Các nhà bán lẻ trực tuyến cung cấp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

một loạt những lợi ích hấp dẫn cho người dùng. Ví dụ, họ thường cung cấp một loại hình với nhiều lựa chọn đa dạng, cho phép dễ dàng duyệt web khi sử dụng các công cụ khuyến nghị (trái ngược với việc yêu cầu khách hàng xem xét nhiều kệ sản phẩm theo cách truyền thống) và tạo sự tiện lợi khi đặt mua tại nhà. Nhưng ngay cả khi việc bán lẻ dần chuyển sang hình thức trực tuyến, thì nghệ sĩ tài năng sẽ cảm thấy khó đảm nhiệm các chức năng cốt lõi của các nhà bán lẻ. Đây là một điểm để Radiohead tạo ra danh tiếng và thu hút khán giả đến với trang web của họ; đây cũng là một việc làm hoàn toàn cần thiết đối với một nghệ sĩ ít được biết đến.

Các nhà bán lẻ cũng hỗ trợ khách hàng bằng cách thực hiện vai trò "bộ lọc" hiệu quả và giúp họ đưa ra sự lựa chọn. Trong một thị trường không có nhà bán lẻ, người dùng sẽ phải bằng cách nào đó tự mình nắm được tất cả các sản phẩm có sẵn trong một thể loại yêu thích, chẳng hạn album của các nghệ sĩ hip-hop, hoặc tác phẩm của những người viết tiểu thuyết non trẻ nhưng có tiềm năng, và sau đó tìm cách lựa chọn trong số các sản phẩm. Trong khi một số người dùng có thể thưởng thức các kết quả tìm kiếm bất tận, thì hầu hết mọi người hoàn toàn hài lòng khi phải trả thêm một chút để nhờ một người nào khác làm công việc này cho họ.

Trong thực tế, thay vì làm suy yếu vị trí của các nhà bán lẻ trong kênh marketing, việc chuyển sang bán hàng trực tuyến thực sự đang tạo ra sức mạnh chưa bao

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

giờ lớn hơn thế cho các nhà bán lẻ và các đơn vị trung gian khác. iTunes Store có thị phần âm nhạc trực tuyến lớn hơn so với bất kỳ nhà bán lẻ nào của thị trường truyền thống về âm nhạc. iTunes đã vượt qua Walmart trong thị phần bán lẻ âm nhạc nói chung. Tương tự như vậy, trong những video trực tuyến được hỗ trợ bằng quảng cáo, chỉ thực sự có hai công ty lớn, YouTube và Hulu, trong khi Amazon thống trị doanh số bán sách trực tuyến. Ở đây, sự nổi lên của công nghệ kỹ thuật số đã thúc đẩy tính tập trung, và không phân mảnh, trên thị trường. Và bởi vì các nhà bán lẻ này chịu trách nhiệm về tỷ lệ doanh số lớn đến mức như vậy được tạo ra trong các lĩnh vực giải trí nhất định, nên các nghệ sĩ trong các lĩnh vực đó thường không phải đối mặt với những rủi ro. Ngoài một số ít siêu sao với lượng khán giả theo dõi khổng lồ, thì hầu hết các nghệ sĩ sẽ cảm thấy rất khó tạo ra mức nhu cầu đáng kể đối với sản phẩm của họ mà không có sự giúp đỡ của các nhà bán lẻ nói trên.

Cũng như các nghệ sĩ đã và đang thử nghiệm việc trực tiếp bán sản phẩm của họ đến với người dùng, nhiều nhà sản xuất nội dung có uy tín đã bắt đầu xem xét lại vai trò của họ trong các kênh marketing, và đặc biệt là vị trí của họ đối với các đơn vị trung gian vững mạnh. Thật vậy, một trong những chìa khóa cho tương lai của các thị trường giải trí nằm ở mối quan hệ không ngừng phát triển giữa nhà sản xuất và nhà bán lẻ. Giới

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thể thao, mà dường như đi trước nhiều lĩnh vực giải trí khác trong công cuộc tìm kiếm cách thức sử dụng các kênh kỹ thuật số để tạo ra doanh thu, cũng mang lại những ý tưởng quan trọng.

Khi các cấp cao nhất của Apple gửi đi một yêu cầu đặc biệt, đề nghị cử hai trong số những người giỏi nhất của bạn tới tập đoàn công nghệ khổng lồ này để thực hiện một công việc kéo dài trong ba tuần vào những tháng bận rộn nhất trong năm, mà không đưa ra bất kỳ thông tin nào khác. Trong trường hợp này, có phải là khôn ngoan khi đồng ý ngay lập tức? Bob Bowman, Giám đốc điều hành của Major League Baseball Advanced Media (thường được gọi là BAM), dự định tìm hiểu về vấn đề này. Khi đó là cuối tháng 1-2010, và Bowman đến một phòng hội nghị trên tầng 5, khu vực văn phòng của BAM, nơi đã tập trung một nhóm lãnh đạo cấp cao, quản lý sản phẩm và các kỹ sư để dự cuộc họp từ xa hằng tuần của họ. Trong số những người có mặt ở đó có hai thành viên nhóm vừa trở về sau thời gian ngắn làm việc tại trụ sở chính của Apple ở Cupertino, California, một chuyến đi cho họ cơ hội xuất hiện trên sân khấu với Steve Jobs (khi đó là Giám đốc điều hành của Apple) trong sự kiện ra mắt iPad - thiết bị di động mới rất được mong đợi của Apple. Lúc này, Bowman sẽ biết được BAM vẫn cần phải làm những gì để biến bản demo đã được trình bày trước người xem ở Cupertino, mà đã

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhận được nhiều đánh giá khen ngợi từ những người trong ngành công nghệ cao, thành một ứng dụng hoàn toàn khả thi và xây dựng chiến lược marketing cho nó.

Khá thích hợp khi Apple chọn BAM là đơn vị giới thiệu ứng dụng duy nhất liên quan đến thể thao trên iPad. BAM được biết đến với trang web tối ưu về thể thao chuyên nghiệp, và trên thực tế, nhìn chung BAM đã được coi là một trong những câu chuyện thành công đáng chú ý nhất trong tổng thể ngành truyền thông kỹ thuật số đang phát triển. Bắt đầu vào năm 2000 với khoản đầu tư 2,6 triệu đôla từ mỗi đội trong tổng số 30 đội thuộc liên đoàn bóng chày chuyên nghiệp Major League Baseball (MLB), ý tưởng của BAM là thiết lập một công ty riêng biệt để thực hiện các hoạt động kỹ thuật số của MLB nhằm cải thiện cán cân cạnh tranh của liên đoàn. Ba mươi chủ sở hữu các đội của MLB đã biểu quyết nhất trí giao cho BAM chịu trách nhiệm về tất cả các hoạt động kỹ thuật số, kể cả trang web riêng của từng đội, và thống nhất rằng tất cả các khoản thu sẽ được chia đều cho các đội. MLB tìm văn phòng cho BAM tại tòa nhà Chelsea Market rất hợp với xu thế ở Manhattan; tòa nhà là nơi tập trung rất nhiều công ty trực tuyến mới thành lập - từ trụ sở chính của MLB ở 245 Park Avenue đến đây chỉ là một quãng đường ngắn nếu đi bằng taxi, nhưng dường như lại là một thế giới rất khác biệt.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm đầu tiên hoàn toàn không dễ dàng. MLB hầu như không có chuyên gia truyền thông kỹ thuật số - đáng chú ý là, chỉ vài tháng trước khi Bowman được thuê, đường dẫn URL MLB.com định hướng người truy cập đến một công ty luật ở Philadelphia. Bowman cho biết: "Điều đó thật khó khăn. Chúng tôi gặp nhiều trục trặc về kỹ thuật và biên tập. Chúng tôi đã nỗ lực hết sức để vượt qua năm 2001, tìm cách khắc phục khi có vấn đề xuất hiện, và xây dựng lại trang web trong mùa thấp điểm". Ban đầu, những người hoài nghi e ngại rằng MLB.com không thể làm được gì nhiều hơn là một công cụ marketing và một nơi bán hàng hóa được cấp phép. Và không phải mọi ý tưởng mới đều có thể thực hiện được. Ví dụ, BAM thỏa mãn nhu cầu bình luận bằng tiếng Nhật cho mỗi game được chơi bởi cầu thủ siêu sao Ichiro Suzuki trong năm đầu tiên anh gia nhập Seattle Mariners. Dự án trị giá 50.000 đôla nhưng chỉ thu hút chưa đến 1.000 người hâm mộ Nhật Bản (Kể từ đó, bất cứ khi nào ai đó ở BAM làm điều gì được coi là một đề xuất ngu ngốc, thì đồng nghiệp sẽ đáp trả bằng câu nói "Hãy nhìn dự án phát thanh tiếng Nhật!"). Tuy nhiên, không lâu sau, nhiều sản phẩm và tính năng của BAM bắt đầu phổ biến với người dùng, và lưu lượng truy cập cũng như doanh số của công ty đã được cải thiện đáng kể.

Đầu năm 2010, năm thứ 10 hoạt động, BAM đã phát triển mạnh mẽ. Với 475 nhân viên, công ty dự kiến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sẽ tạo ra khoản doanh thu 475 triệu đôla trong năm đó từ hoạt động bán vé, sản phẩm có trả phí, quảng cáo và bán hàng. Sản phẩm có trả phí, chiếm gần 1/3 doanh thu, bao gồm hai phần riêng biệt: thu nhập từ việc cấp phép nội dung cho các đối tác và thu nhập từ việc trực tiếp bán nội dung cho người dùng. Liên quan đến việc cấp phép nội dung, chẳng hạn BAM đã ký thỏa thuận bản quyền kỹ thuật số thời hạn 5 năm với ESPN. Kênh truyền hình này đã hoạt động cả năm 2013 và được cho là kiếm được gần 20 triệu đôla một năm. Thỏa thuận này đã cho ESPN quyền phát sóng trực tiếp tất cả các chương trình thi đấu bóng chày vào các tối Chủ nhật, thứ Hai và thứ Tư trên kênh truyền hình trực tuyến của mình (ESPN360.com, sau này đổi tên thành WatchESPN.com) và ESPN Mobile TV, cũng như trình chiếu một số video nổi bật.

Tuy nhiên, BAM lại nổi tiếng nhất với những sản phẩm trực tiếp tới tay người dùng. Bowman ủng hộ ý tưởng phát triển sản phẩm cho một loạt các nền tảng khác nhau. "Cách tốt nhất là để mọi người có thể tiếp xúc với bóng chày mỗi ngày theo cách thuận tiện nhất có thể", Bowman nói với tôi. Một trong những đồng nghiệp của ông khẳng định chiến lược của Bowman đang có hiệu quả: "Sản phẩm "từ doanh nghiệp tới người dùng" là nguồn doanh thu đang gia tăng nhanh nhất". Trong khi hầu hết các nhà sản xuất nội dung đã thất bại trong việc tìm ra những mô hình kinh doanh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khả thi cho các hoạt động kỹ thuật số của họ, thì năm 2009 BAM đã thu hút được hơn 50 triệu lượt người truy cập trang web MLB.com mỗi tháng và 1,5 triệu thuê bao trả phí cho nội dung đa phương tiện thông qua trang web này, trong đó có nửa triệu người dùng đăng ký sản phẩm video hàng đầu *MLB.TV* của BAM; với mức phí ít nhất 100 đôla cho một mùa giải, các thuê bao có thể xem các trận đấu bóng chày trực tiếp qua máy tính cá nhân. Năm 2009, ứng dụng *At Bat* trên iPhone (Apple) của BAM là ứng dụng bán chạy thứ hai trong cả nước. Được *Macworld* công nhận là "Ứng dụng đa phương tiện tốt nhất", 2 triệu lượt tải về và 60 triệu video đã được xem trực tiếp từ tháng 7-2008 khi ra mắt ứng dụng. Để tổng kết những đánh giá nổi bật về BAM, tờ *Newsweek* gọi là BAM "công ty đứng đầu về phát sóng trực tuyến giải grand-slam trong số những môn thể thao lớn".

Hiện giờ, ứng dụng trên iPad của BAM sẽ phải đáp ứng được những tiêu chuẩn cao mà Bowman và nhóm của ông đã thiết lập. Cuối tháng 12-2009, sau nhiều tháng những người đam mê công nghệ đồn đoán căng thẳng về ý định của Apple cho ra mắt một thiết bị máy tính bảng (nhưng không có bất kỳ tin tức chính thức nào từ Apple), Apple đã tiếp cận Bowman và hỏi xem ông có sẵn sàng cử hai nhân viên đến Cupertino để hợp tác với Apple thực hiện một công việc chưa được xác định rõ hay không. "Khi Steve Jobs gọi cho bạn và đưa

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ra yêu cầu như vậy, bạn sẽ trả lời "đồng ý" ngay cả khi ông ấy không đưa ra các chi tiết khác", Bowman nhớ lại vài tuần trước khi iPad được ra mắt. Các nhân viên BAM chớp ngay lấy cơ hội: "Tôi luôn thấy thích thú với những cơ hội tuyệt mật mà tôi không hề biết gì", một giám đốc phát triển sản phẩm chia sẻ. "Ở đây chúng tôi có một triết lý rằng, chúng tôi muốn là người đầu tiên biết về bất kỳ thiết bị mới nào. Chúng tôi muốn làm người dẫn dắt". Bowman đồng ý: "Bạn không thể biết trong thế giới công nghệ này sắp sửa xuất hiện điều gì".

Trong cuộc họp tháng 01-2010, Bowman nói với nhóm của ông về thời gian ngắn ngủi bất thường để phát triển ứng dụng mới, chỉ 60 ngày trước ngày khai mạc mùa bóng chày, và vẫn cần phải đưa ra quyết định. Họ nên định giá ứng dụng đó như thế nào? Và BAM có nên cung cấp miễn phí những trò chơi trực tiếp, như đã từng làm với ứng dụng của iPhone? Một thành viên trong nhóm chỉ ra một thách thức lớn: "Video sẽ trông tuyệt hơn rất nhiều trên iPad so với iPhone, mà điều này trớ trêu thay lại tạo ra một số vấn đề đối với chúng ta". Bowman biết rủi ro lớn đến mức nào. "iPhone đã thành công lớn, khiến doanh số thu được rất ấn tượng đối với ứng dụng *At Bat* của chúng ta, và iPad có thể cũng trở nên quan trọng không kém", ông nói với nhóm của mình. "Chúng ta phải giành được quyền phát triển trên iPad".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

MLB là nhà sản xuất nội dung hùng mạnh. MLB hoàn toàn độc quyền về nội dung bóng chày chuyên nghiệp tại Mỹ, có nghĩa là liên đoàn có thể dựa vào lượng khán giả trung thành trong số những người đam mê thể thao. Thường được gọi là "hoạt động giải trí quốc gia của Mỹ", bóng chày là một trong những môn thể thao phổ biến nhất ở Mỹ. Trong mùa giải năm 2009, 73 triệu vé đã được bán ra (Hiệp hội Bóng rổ quốc gia - năm đó NBA đứng vị trí thứ hai, chỉ bán được 22 triệu vé, cách rất xa vị trí thứ nhất). Và những nỗ lực của MLB nhằm phát triển nội dung trả phí được cung cấp trực tiếp cho người dùng theo nhiều cách đã thành công phi thường. Trong thực tế, BAM là một trong những công ty đầu tiên chứng minh rằng người dùng sẵn sàng trả tiền cho nội dung trực tuyến.

Nhưng thành công của BAM cũng đặt ra một số câu hỏi quan trọng. Liệu những sáng kiến táo bạo của công ty có dự đoán một tương lai mà trong đó các nhà sản xuất truyền thông lớn bán trực tiếp bán nội dung của họ cho người dùng, sử dụng rất nhiều kênh mới, do đó bỏ qua các đối tác truyền thống như các đài truyền hình đang phát sóng các trận đấu bóng chày? Rất dễ kết luận vội vàng như vậy, nhưng điều đó là quá sớm và rất có thể là sai lầm nhanh chóng.

Phải thừa nhận rằng, các kênh trực tuyến tạo cơ hội rất lớn để các nhà sản xuất truyền thông kết nối với khán giả. Bóng chày dường như là môn thể thao đặc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biệt phù hợp để tận dụng lợi thế của truyền thông kỹ thuật số: các đội bóng thuộc MLB chơi khoảng 2.500 trận đấu mỗi năm, gần gấp đôi số trận của NBA và gấp 10 lần so với NFL. "Chúng tôi chơi mỗi ngày", một lãnh đạo cấp cao cho biết. Không có kênh truyền hình nào có thể phát sóng hết tất cả những trận đấu đó. Truyền thông trực tuyến cho phép MLB khai thác nhu cầu "di chuyển", giả dụ, cho phép người hâm mộ Boston Red Sox xem một trận thi đấu của Sox mà họ không thể xem trên truyền hình vì họ không sống ở New England*, hoặc vì họ đang ở nơi làm việc khi trận đấu được phát sóng và chỉ còn cách xem bằng máy tính. Các phương tiện truyền thông thể thao trực tuyến phát triển mạnh do nhu cầu đó. Bóng chày cũng có một cộng đồng người hâm mộ cuồng nhiệt, nghiện tin tức, tin đồn và thống kê về bóng chày. Các phương tiện truyền thông kỹ thuật số rất lý tưởng để cung cấp cho người hâm mộ một loạt những thông tin trước, trong và sau trận đấu - nhằm phục vụ triệt để những người hâm mộ khát khao nhất của bóng chày. Và, giống như tất cả các sản phẩm thể thao, bóng chày tốt nhất nên được xem phát sóng trực tiếp. Điều đó làm cho người dùng thêm sẵn sàng trả tiền cho những nội dung trực tiếp và hạn chế rất lớn

---

* New England là khu vực địa lý gồm 6 bang (Maine, Vermont, New Hampshire, Massachusetts, Rhode Island và Connecticut) ở vùng đông bắc nước Mỹ (*BT*).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

việc tải xuống bất hợp pháp các trận đấu so với tình trạng tương tự trong các lĩnh vực giải trí khác như âm nhạc và phim ảnh.

Khi Internet, điện thoại thông minh và các kênh mới khác xuất hiện, các nhà sản xuất nội dung đứng trước một lựa chọn đơn giản: để các đơn vị khác phát triển sản phẩm cho các kênh đó và hy vọng họ yêu cầu nội dung của bạn, hoặc chính bạn tự xây dựng các kênh đó. BAM chọn giải pháp sau. Bowman công khai nói về mong muốn trở thành "người tiên phong về công nghệ". Khi BAM ra mắt, không có đối thủ nào trong ngành có khả năng làm những gì mà lãnh đạo các đội bóng chày muốn làm. Chẳng hạn, ESPN đang tụt hậu về phát triển công nghệ phát sóng. Nếu BAM muốn khai thác những nền tảng phân phối mới và bảo đảm rằng các sản phẩm đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng cao của họ, thì chính Bowman và nhóm của ông cần phải chịu trách nhiệm phát triển những nền tảng và sản phẩm đó.

Và do đó, ngay từ đầu BAM đã phát triển phần mềm chỉnh sửa video, tạo điều kiện cho nhân viên tạo ra những điểm nổi bật chỉ trong vài phút. BAM cũng xây dựng một phòng thu chính thức với hàng chục máy tính để biên tập viên theo dõi các trận đấu trực tiếp; ngay sau khi có diễn biến quan trọng nào đó xảy ra, biên tập viên có thể tua lại hình ảnh trận đấu, đánh dấu và lưu lại nội dung cần chú ý trước khi chuyển cho biên tập viên khác, là người sẽ đưa nội dung nổi bật đó

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lên Internet. Trong suốt mùa giải, BAM thường gửi hàng trăm nội dung nổi bật như vậy mỗi ngày.

"Năm 2002, chúng tôi đầu tư lớn vào mạng băng thông rộng và sẵn sàng phát sóng các trận đấu khi việc làm đó chẳng qua chỉ là trình chiếu hàng loạt ảnh, như kiểu sách lật (flipbook) theo phong cách cũ", Bowman nói. "Chúng tôi đầu tư vào mạng không dây vào năm 2005, lúc đó chỉ Sprint là có khả năng xử lý nội dung đa phương tiện. Chúng tôi đã may mắn bởi vì có iPhone đồng hành và tạo ra sự tăng trưởng theo cấp số nhân". Về lâu dài, việc một nhà sản xuất nội dung đi tiên phong về công nghệ mới không có ý nghĩa đáng kể, nhưng trong ngắn hạn thì làm được điều này sẽ giúp nhà sản xuất thúc đẩy một ngành kinh doanh mới theo cách phù hợp với người hâm mộ, nội dung và vị thế thị trường của mình. Hoặc, như Bowman nói: "Nếu không sẵn sàng chấp nhận rủi ro và sai lầm, chúng ta sẽ không bao giờ thấy được diện mạo của ngày mai".

Để theo đuổi mục tiêu đó, MLB dường như mạo hiểm cho những gì đã giúp liên đoàn trở nên rất mạnh như ngày nay. Đối với bóng chày chuyên nghiệp, tương tự như tất cả các giải đấu thể thao lớn khác, những hợp đồng bản quyền truyền hình béo bở vẫn rất quan trọng đối với kết quả kinh doanh. Năm 2010, MLB đã ký thỏa thuận bản quyền truyền hình với các kênh truyền hình ESPN, FOX và TBS. Hợp đồng với ESPN, do Disney sở hữu, có giá trị 2,4 tỷ đôla trong thời hạn 8 năm, tương

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đương 300 triệu đôla mỗi năm. Theo hợp đồng, ESPN được phép: phát sóng tối đa 80 trận mỗi mùa giải; tập trung vào một đội bóng duy nhất trong những trận độc quyền tối Chủ nhật tối đa 5 lần mỗi mùa giải; và bắt đầu phát sóng sêri các chương trình bóng chày tối thứ Hai. MLB cũng đã có một hợp đồng kéo dài 7 năm với FOX trị giá khoảng 250 triệu đôla mỗi năm (trao cho FOX quyền phát sóng những trận đấu chọn lọc vào chiều thứ Bảy và biến kênh này trở thành đơn vị độc quyền phát sóng World Series và All-Star Game) và một hợp đồng 7 năm với TBS trị giá khoảng 150 triệu đôla mỗi năm, nâng tổng doanh thu của MLB từ bản quyền truyền hình lên khoảng 700 triệu đôla/năm.

Những con số đó đã làm giảm đi khoản doanh thu xấp xỉ 70 triệu đôla mà BAM thu về năm 2009 từ các sản phẩm trực tuyến trả phí của công ty, bao gồm cả video hàng đầu *MLB.TV* và ứng dụng *At Bat* trên iPhone. Khi BAM đang cân nhắc cách thức hành động trước sự ra mắt của iPad, thì việc trực tiếp bán nội dung cho người dùng chỉ chiếm 1/10 doanh thu được tạo ra từ các thỏa thuận bản quyền truyền hình của công ty, mặc dù vị trí dẫn đầu của BAM trên thị trường sản phẩm trả phí. Bowman và nhóm của ông biết rằng, doanh thu từ kỹ thuật số đã có thể tăng nhanh, nhưng công ty trước đây (và cả lúc này) còn lâu mới kiếm được nhiều tiền từ nội dung trả phí tương tự như từ truyền thông truyền thống. Hơn nữa, thậm chí cả hình thức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trực tuyến, thì việc cấp phép nội dung cho các đối tác truyền thông cũng quan trọng như trực tiếp bán nội dung cho người dùng: ví dụ, năm 2009, BAM kiếm được 70 triệu đôla doanh thu từ các thỏa thuận cấp phép với ESPN và các công ty truyền thông khác - rất nhiều đối tác tương tự mà MLB đã hợp tác trong việc đàm phán hợp đồng bản quyền truyền hình.

Trong khi những động thái của BAM là tin tức tuyệt vời cho người hâm mộ - "ngày nay người hâm mộ được phục vụ tốt hơn nhiều so với trước đây", Bowman nói, thì MLB liều lĩnh làm phiền lòng các đối tác truyền hình của mình nếu quá xông xáo chuyển sang phân phối trực tiếp nội dung kỹ thuật số cho người dùng. Vì người hâm mộ có nhiều lựa chọn hơn để xem các trận đấu trực tiếp và các nội dung trực tuyến khác liên quan đến bóng chày, nên các kênh truyền hình sẽ không tránh khỏi lo ngại rằng lượng người xem có thể sụt giảm. Ngay cả khi các yếu tố khác kéo chỉ số xếp hạng xuống thấp - giả dụ việc thiếu một trận đấu thú vị trong loạt đấu phân định thắng thua hoặc các trận đấu của giải đấu bóng chày hằng năm World Series - các kênh truyền hình đó có thể nhanh chóng đổ lỗi cho BAM và đe dọa đặt thầu thấp đối với các thỏa thuận truyền hình của MLB trong lần đàm phán tiếp theo. Và trong bối cảnh truyền hình, khi các giải đấu thể thao cạnh tranh gay gắt để ký được các hợp đồng béo bở với một số ít kênh truyền hình, thì việc đi ngược lại những gì một kênh truyền hình mong muốn có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thể là lựa chọn cuối cùng mà một nhà sản xuất nội dung thể thao muốn mạo hiểm.

Vậy thì, tại sao MLB lại cho phép BAM của Bowman có bước nhảy quyết liệt như vậy vào kỷ nguyên số? Nghe có vẻ vô lý, nhưng việc BAM theo đuổi các sản phẩm trả phí, phân phối trực tiếp tới người dùng trong thực tế đã *củng cố* mô hình doanh thu hiện tại của MLB. BAM làm tăng ảnh hưởng của liên đoàn đối với các đối tác phân phối hiện tại của mình. Mục đích của MLB là để chiếm thế thượng phong trong đàm phán với các kênh truyền hình, không phải là để cuối cùng sẽ chuyển đổi các kênh đó thành các đối tác về kênh. Đây là một chủ đề chung trong thị trường giải trí: khi các nhà sản xuất nội dung theo đuổi các kênh mới, họ thường không có ý định xóa bỏ vai trò trung gian của các đối tác phân phối hiện tại của họ, mà là họ muốn tăng tính cạnh tranh và tăng phí đối với sản phẩm của họ. Trong trường hợp MLB, càng xuất hiện trực tuyến và trực tiếp tiếp cận người dùng nhiều hơn thì liên đoàn càng có nhiều khả năng rời xa một thỏa thuận nếu xét thấy không đủ hấp dẫn. Xét cho cùng, khi nỗ lực thu lợi nhuận từ nội dung của mình, MLB không còn hoàn toàn phó mặc cho các đối tác phân phối của mình nữa.

Chiến lược gây ảnh hưởng với các nhà phân phối cũng rất có ích trong việc giải thích tại sao MLB tung ra kênh truyền hình của riêng mình, đó là MLB Network. Ra mắt vào năm 2009, MLB Network đến với 50 triệu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

gia đình đăng ký gói thuê bao cáp kỹ thuật số. MLB Network phát sóng các trận đấu trực tiếp cũng như chương trình gốc (bao gồm cả *MLB Tonight*, một chương trình trực tiếp về đêm), điểm tin nổi bật, các trận đấu kinh điển và phát sóng các sự kiện liên quan tới bóng chày. Kênh truyền hình của MLB dường như giống nỗ lực bỏ qua các đối tác phát sóng hiện tại. Nhưng ở đây, MLB cũng ít quan tâm đến nguy cơ mối quan hệ của mình, chẳng hạn với ESPN và FOX bằng cách gạt họ ra khỏi nhiều trận đấu trực tiếp. Một lý do là phí bản quyền truyền hình của MLB cao, phải trả trước mỗi năm, cung cấp một nền tảng tài chính vững chắc cho hoạt động của họ, vì vậy liên đoàn có động lực mạnh mẽ để luôn bảo đảm sự hài lòng cho những người yêu thích ESPN. Một lý do khác là các kênh phát sóng, nhờ việc lập chương trình phát sóng chủ đạo của họ, tạo thuận lợi cho MLB tiếp cận nhiều người hâm mộ bóng chày bình thường và thu hút những người mới biết đến môn thể thao này, và do đó mở rộng nền tảng khách hàng của họ. Cũng như với BAM, MLB Network đưa ra cách làm để MLB củng cố mô hình cấp phép hiện tại của mình. Thách thức của MLB là tìm kiếm sự cân bằng phù hợp giữa việc hoạt động một mình và việc dựa vào phí bản quyền mà các đối tác thanh toán.

Chính các kênh truyền hình cũng ở phía đối diện của một trận kéo co tương tự giữa nhà sản xuất và nhà

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bán lẻ truyền thông. Hãy xem xét vai trò của Hulu: các công ty sản xuất truyền hình và các kênh truyền hình sử dụng Hulu để trực tiếp cung cấp các chương trình của họ đến người dùng mà không có các bên vận hành cáp như Comcast và Cablevision làm trung gian giữa họ và người dùng. Andy Forssell của Hulu nói: "Hulu hoạt động dưới hình thức chủ sở hữu nội dung toàn quyền quyết định việc tham gia vào giá trị được tạo ra thông qua phân phối các nội dung của họ". Đặc biệt là đối với các mạng cáp mà phụ thuộc nặng nề vào chi phí từ các bên vận hành cáp, việc phân phối chương trình trực tiếp là một bước đi táo bạo. Đó là lý do tại sao các bên vận hành cáp quyền lực đang phản ứng mạnh mẽ bởi lo ngại rằng Hulu có thể làm suy yếu vị trí là nguồn độc quyền lập chương trình nào đó của họ. Họ đã thực hiện đường lối cứng rắn đối với các mạng cáp có chương trình được truyền trực tiếp trên Hulu, một số công ty cáp còn quy định rằng, các mạng cáp hạn chế số lượng tập phim mà họ cho phép chiếu trực tuyến, hoặc thậm chí áp đặt một lệnh cấm hoàn toàn.

Tình hình căng thẳng đó cũng đang thúc đẩy hình thành các liên minh mới giữa nhà sản xuất nội dung và bên tập hợp nội dung. Với nỗ lực toàn diện hơn để bảo vệ mô hình kinh doanh và vai trò của mình trong kênh marketing, tháng 6-2009 nhà điều hành cáp hàng đầu Comcast đã hợp tác với tập đoàn truyền thông Time Warner để đi tiên phong trong ý tưởng mang tên "TV mọi nơi", cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phép người dùng trả phí các kênh truyền hình cáp có thể truy cập các nội dung trực tuyến tương tự. Một tháng sau, CBS - khi đó là đài truyền hình duy nhất trong tốp bốn đơn vị truyền hình hàng đầu không thuộc sở hữu của Hulu - đã tham gia thử nghiệm "TV mọi nơi" để kiểm nghiệm sự cần thiết của hệ thống xác thực này đối với việc phân biệt khách hàng trả phí và không trả phí.

Khi thị trường video trực tuyến tiếp tục phát triển, các kênh truyền hình đã thể hiện một khuynh hướng lớn hơn, đó là tuân thủ đúng quy tắc của cấu trúc ngành hiện tại, trong đó bao gồm vai trò to lớn của các nhà khai thác truyền hình cáp. Các kênh truyền hình có lý do hợp lý để làm như vậy, vì họ tiếp tục phụ thuộc rất lớn vào nguồn thu nhập đáng kể mà các bên khai thác cáp cung cấp. Và mặc dù các nhà phê bình có thể phản đối các sáng kiến tương tự như "TV mọi nơi", họ coi đó là những nỗ lực vô ích của những kẻ lỗi thời bảo thủ cố níu kéo một mô hình kinh doanh sắp hết thời, nhưng sự thật là không ai trong số những hãng lớn trong ngành công nghiệp truyền hình có động lực kinh tế mạnh mẽ để gây ra biến động. Họ được hưởng lợi từ việc bảo vệ các mô hình doanh thu hiện tại và duy trì vị trí của mình trong kênh marketing. Những đe dọa thực sự đối với các cấu trúc hiện tại nhiều khả năng đến từ phạm vi ngoài ngành.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Từ các ví dụ về giới bóng chày và truyền hình cho thấy, ít có khả năng những tiến bộ trong công nghệ kỹ thuật số sẽ khiến các nhà sản xuất nội dung quyền lực cứ thế mà loại bỏ các nhà phân phối hiện tại. Những gì đang thực sự diễn ra vừa phức tạp lại vừa thú vị hơn. Ngay cả khi số hóa đang tạo ra vô số cách mà qua đó người dùng có thể nhận được nội dung truyền thông, thì một số nhà sản xuất truyền thông lớn nhất đang tích cực góp phần vào xu hướng này bằng cách tung ra các kênh riêng của họ nhằm có được ảnh hưởng đối với các nhà phân phối hiện tại.

Một giải đấu thể thao khác - giải bóng bầu dục Mỹ NFL đã dùng phương pháp thông minh này để sử dụng các công nghệ phân phối mới với mức độ cao hơn nữa. Có thể học hỏi được nhiều từ cách thức giải đấu thể thao được xem nhiều nhất này của Mỹ - và được cho là một trong các sản phẩm giải trí thành công nhất trên thế giới - đã quản lý chiến lược nội dung của mình, vì nó nói lên rất nhiều điều về cách thức vận hành của các thị trường hàng hóa giải trí.

Cuối năm 2009, NFL khép lại mùa giải lớn nhất trong vòng 20 năm, tính trung bình mỗi trận của giải đấu thu hút hơn 16 triệu khán giả truyền hình Mỹ. Tuy nhiên, Brian Rolapp, lúc đó là Phó Chủ tịch cấp cao của NFL phụ trách mảng chiến lược truyền thông và truyền thông kỹ thuật số, không có nhiều thời gian để kỷ niệm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cột mốc mới nhất của giải đấu. Khi người hâm mộ cả nước háo hức mong đợi vòng đấu play-off quyết định để tìm ra ứng viên xứng đáng nhất cho trận tranh siêu cúp Super Bowl lần thứ 44, Rolapp và đội ngũ truyền thông kỹ thuật số của ông phải đứng trước một quyết định liên quan tới chiến lược không gian di động của giải đấu. Nhiều đồng minh tiềm năng đang ganh đua để thay thế Sprint trở thành đối tác không dây chính thức của NFL. Bởi vì bản quyền có giá trị áp dụng trên nền tảng di động vẫn chưa được định đoạt, ví dụ như các video nội dung nổi bật, truy cập các trận đấu trực tuyến, và thậm chí phát sóng trực tiếp các kênh truyền hình cáp hàng đầu của NFL là NFL Network và NFL Red-Zone, rất nhiều lựa chọn thú vị đang được mở ra.

"Chúng tôi là một công ty truyền thông cũng như một công ty thể thao", Rolapp, cựu sinh viên Đại học Harvard, người đã gắn bó với NFL kể từ năm 2003 và phụ trách nhóm truyền thông kỹ thuật số của giải đấu từ năm 2005, nói với tôi. "Chúng tôi chú trọng tối đa hóa lợi nhuận kiếm được từ các trận đấu bóng bầu dục, và bản quyền truyền thông là một nguồn doanh thu quan trọng". Ông đã nêu lên một điểm: NFL thu được 8 tỷ đôla doanh thu trong năm 2009, khoảng một nửa trong số đó bắt nguồn từ việc cấp phép truyền thông, chủ yếu thông qua hợp đồng với các kênh truyền hình, và 1/4 từ doanh thu bán vé. Hằng năm, kênh truyền hình cáp ESPN trả cho NFL hơn 1 tỷ đôla, trong khi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mỗi kênh truyền hình CBS, FOX và NBC trả 600-700 triệu đôla, và nhà cung cấp dịch vụ truyền hình vệ tinh DirecTV cũng trả 700 triệu đôla. Các đối tác phát sóng đóng vai trò mấu chốt trong việc xây dựng thương hiệu của NFL. "NFL chỉ có ngân sách marketing hạn hẹp", Phó Chủ tịch chiến lược người hâm mộ và marketing của NFL cho biết. "Chúng tôi đầu tư rất ít vào truyền thông. Nhưng chúng tôi nhận được hơn 200 triệu đôla doanh thu truyền thông từ các đối tác phát sóng của mình, đây là một phần trong các hợp đồng với họ, dưới hình thức các điểm chúng tôi điều hành trong các trận đấu".

Để phân phối các nội dung trên điện thoại di động, hay chính xác hơn là trên điện thoại thông minh, NFL đã hợp tác với Sprint từ năm 2005. Sprint đã thanh toán cho NFL 100 triệu đôla mỗi năm để trở thành đối tác không dây độc quyền của NFL, trong đó khoảng một nửa số tiền dành cho quảng cáo liên quan đến NFL. Tuy nhiên, bởi vì mối quan hệ đối tác này hết hợp đồng vào tháng 4-2010, nên NFL đã bắt đầu thương thảo với các đối tác khác. Xác định cách tiếp cận đúng đắn không dễ dàng một chút nào. "Chúng tôi muốn có mặt ở những nơi có người hâm mộ của chúng tôi, và chúng tôi muốn có một đối tác mà có thể cung cấp những trải nghiệm chất lượng tốt nhất cho khách hàng của mình", Rolapp nói, "nhưng đồng thời, chúng tôi cũng không muốn đánh mất khoản phí mà chúng tôi có thể thu được

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt của không gian không dây".

Nhóm của Rolapp đã xác định được ba lựa chọn chiến lược. *Thứ nhất*, NFL có thể theo đuổi mối quan hệ đối tác độc quyền với một nhà cung cấp viễn thông không dây, tương tự như với Sprint. "Đây có thể là chuỗi thỏa thuận độc quyền cuối cùng đối với chúng tôi trong lĩnh vực này", Rolapp nói. Ông cho rằng, ngành công nghiệp không dây đã thay đổi nhanh chóng. "Sự cuồng nhiệt của những người hâm mộ thật tuyệt vời, cho phép chúng tôi chọn lọc kỹ lưỡng hơn", Hans Schroeder, Phó Chủ tịch mảng truyền thông kỹ thuật số nhận định. *Thứ hai*, NFL có thể nỗ lực hết sức để đạt được các thỏa thuận không độc quyền với các công ty viễn thông không dây như AT&T, Sprint và Verizon, cho mỗi bên quyền truyền tải nội dung của NFL trên điện thoại di động, nhưng không có bên nào được độc quyền thực hiện. "Một thỏa thuận độc quyền có thể hạn chế nghiêm ngặt số lượng khách hàng, vì ngay cả các hãng truyền thông lớn nhất cũng chỉ có thể cung cấp cho 20-25% tổng số khán giả", Schroeder nói về các điều kiện thị trường cuối năm 2009. "Các thỏa thuận không độc quyền có thể giúp NFL đạt được một lượng khách hàng lớn hơn sử dụng các thiết bị di động, giống như cơ cấu hợp đồng hiện tại cho phép chúng tôi làm được điều đó trên truyền hình". *Thứ ba*, chúng tôi có thể hợp tác với các đối tác truyền hình hiện tại hoặc các đối tác mới trong các thỏa thuận kết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hợp truyền hình và viễn thông không dây. NFL đã loại trừ quyền phân phối điện thoại di động trong vòng đàm phán mới nhất với các đài truyền hình, vì vậy NFL có thể cung cấp cho các kênh truyền hình quyền trình chiếu trực tiếp video toàn bộ trận đấu hoặc các video nội dung nổi bật đang phát sóng, cũng như bản quyền phát video trực tiếp từ NFL Network và NFL RedZone. Rolapp biết rằng các đài truyền hình, mà ông gọi là "các đối tác chiến lược", đánh giá rất cao bản quyền trên ứng dụng di động. Ví dụ, ESPN đã có sản phẩm riêng của mình cho điện thoại di động, đó là ESPN Mobile, và kênh truyền hình này rất muốn bổ sung thêm nội dung NFL vào dòng sản phẩm của mình.

Nâng cao đáng kể giá trị đầu tư và chú trọng tìm phương hướng mở rộng kinh doanh, Roger Goodell, người đại diện của NFL, gần đây đã đặt ra mục tiêu đạt 25 tỷ đôla doanh thu vào năm 2027. Nhiệm vụ của Rolapp là phát triển chiến lược cho không gian di động và giúp NFL đạt được con số tham vọng nói trên trong phạm vi quyền hạn của mình.

NFL không nổi tiếng vì bỏ lỡ cơ hội kiếm tiền khi thương lượng các hợp đồng kinh doanh, và điều đó khiến công việc luôn êm dịu. Giải đấu thể thao giàu có nhất nước Mỹ đã đạt được vị trí dẫn đầu bởi chiến lược thông minh trong việc ký kết những hợp đồng tốt nhất có thể khi cấp phép nội dung cho các công ty truyền

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thông. Cách tiếp cận bản quyền cho điện thoại di động của NFL cũng không ngoại lệ: được thúc đẩy bởi các mục tiêu táo bạo của Goodell, cuối cùng Rolapp đã chọn theo đuổi quan hệ đối tác với chỉ một hãng truyền thông không dây, và quyết định đó đã dẫn tới một thực tế mà những người trong ngành công nghiệp thể thao coi là thỏa thuận cấp phép mang tính bước ngoặt. Khi hợp đồng được công bố vào tháng 3-2010, giới thể thao biết rằng Verizon sẽ trả cho NFL 720 triệu đôla trong vòng bốn năm, đó là hợp đồng truyền thông với ứng dụng không dây có giá trị nhất của NFL tính tới thời điểm đó. (Thỏa thuận đã được gia hạn trong năm 2013 với mức phí 1 tỷ đôla, tăng gần 40%). Đối với một số người, kết quả đó thật đáng ngạc nhiên: họ tự hỏi, tại sao NFL lại quyết định hình thành quan hệ đối tác độc quyền, và việc đó phù hợp như thế nào với chiến lược phân phối tổng thể của họ? Câu trả lời cho những câu hỏi này dẫn ta đến cốt lõi của lý do tại sao NFL trở nên hùng mạnh, và làm thế nào để sử dụng những tiến bộ về công nghệ kỹ thuật số nhằm tạo ra lợi thế của mình.

Các nhà sản xuất truyền thông thường phải đối mặt với những quyết định đánh đổi khó khăn khi họ, tương tự như Rolapp, phải quyết định hợp tác với những nhà phân phối nào. Sự đánh đổi đó có thể được tôi mô tả bằng "ba chữ C" trong hợp đồng cấp phép truyền thông: thù lao (Compensation), mức phủ sóng (Coverage) và hợp tác (Cooperation) (cũng bởi vì cách dùng từ lặp lại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

âm đầu "C" khiến cho mọi thứ dường như thú vị hơn). Các công ty có thể tối đa hóa thù lao bằng cách theo đuổi thỏa thuận mang lại mức phí cao nhất; tối đa hóa mức phủ sóng bằng cách chọn nhóm các đối tác có khả năng thu hút phạm vi khán giả rộng nhất; hoặc tối đa hóa sự hợp tác bằng cách tránh những hành vi ảnh hưởng xấu đến đối tác - đó là những gì mà người làm marketing thường gọi là tránh "xung đột kênh". Nhưng các nhà sản xuất nội dung hiếm khi có thể đồng thời thực hiện cả ba "C". Thực tế, trong hầu hết các tình huống, họ chỉ có thể tối đa hóa một "C": tập trung vào một "C" gần như tất yếu là phải đánh đổi hai "C" khác.

Rolapp thấy bản thân mình ở vào đúng vị trí phải lựa chọn giữa các đối tác không dây tiềm năng. Lựa chọn thứ ba nói trên, hợp tác với một hoặc nhiều kênh truyền hình sẽ góp phần củng cố mối quan hệ giữa NFL và các đối tác truyền thông hiện có, theo đó sẽ tối đa hóa sự hợp tác. Vì bản quyền truyền hình có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với kết quả kinh doanh của NFL - Rolapp đã gọi các kênh truyền hình là "các đối tác chiến lược" vì một lý do - và bởi vì bản quyền không dây vẫn chỉ là một phần nhỏ của giá trị bản quyền truyền hình, nên bán bản quyền không dây cho một đối tác truyền hình như ESPN sẽ là con đường dễ dàng nhất để có thể đi tiếp.

Theo đuổi lựa chọn thứ hai - một loạt thỏa thuận không độc quyền với một số công ty viễn thông không

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dây - sẽ giúp NFL tăng số lượng khán giả mà họ tiếp cận, có thể tối đa hóa độ phủ sóng. Đây có thể là lợi ích đáng kể vì vào thời điểm đó, như Schroeder đã chỉ ra, không có công ty viễn thông nào có thể thu hút trên 1/4 tổng số khán giả tiềm năng. Cơ hội tài chính cũng sẽ hấp dẫn: nếu hành xử khôn ngoan trong cách tiếp cận các cuộc đàm phán với nhiều đối tác, NFL cuối cùng có thể bảo đảm có tổng phí bản quyền rất cao.

Nhưng cuối cùng Rolapp và NFL không theo đuổi lựa chọn nào bởi vì họ biết rằng lựa chọn đầu tiên - thỏa thuận độc quyền với một hãng truyền thông - có thể đem lại kết quả cao nhất. Lựa chọn này tối đa hóa khoản thù lao, dễ thấy khi xem xét khoản tiền lớn mà Verizon đã trả để có quyền phát nội dung của NFL trên điện thoại thông minh. Thỏa thuận béo bở của NFL bắt nguồn từ bản chất cạnh tranh khốc liệt của thị trường không dây, trong đó tăng trưởng đã chững lại và dường như mỗi hãng viễn thông đối thủ đều áp dụng cách tiếp cận "bây giờ hoặc không bao giờ" nhằm giành được các hợp đồng ấn tượng để tồn tại. Và NFL noi theo thực tế không thể tránh khỏi rằng, chỉ có một thỏa thuận độc quyền sẽ cho phép Verizon hưởng lợi đầy đủ từ liên kết với thương hiệu của NFL theo hình thức cam kết tài trợ: là chủ sở hữu bản quyền duy nhất, hãng viễn thông có thể khẳng định là "đối tác không dây chính thức của NFL", và để có được quyền đó, công ty sẵn sàng trả phí bảo hiểm. Tạp chí thương mại danh tiếng *SportsBusiness Journal* mô

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tả thỏa thuận này đánh dấu "sự chồng chéo lớn nhất giữa một thỏa thuận tài trợ và truyền thông trong lịch sử giải đấu thể thao này của Mỹ".

Chiến lược của NFL là đối cực của MLBAM trên nhiều khía cạnh. Ví dụ, trong khi NFL tập trung vào quan hệ đối tác cấp phép với các công ty truyền thông, BAM lại chú trọng các dịch vụ trả phí nội dung đối với người dùng. NFL đã lồng ghép các hoạt động kỹ thuật số và các hoạt động truyền thông truyền thống của mình - Rolapp và nhóm của ông đang làm việc tại trụ sở chính của NFL ở thành phố New York - trong khi MLB đã thiết lập BAM như một nhánh tương đối tách biệt. Và trong khi NFL áp dụng phương thức ít chủ động và thận trọng hơn về sự phát triển của truyền thông kỹ thuật số, như Rolapp đã nói: "Chúng tôi không phải là đơn vị đầu tiên, chúng tôi phải là đơn vị tốt nhất. Chúng tôi không cần phải là đơn vị tích cực nhất trong các giải đấu thể thao", Bowman của BAM nhấn mạnh sự cần thiết phải là đơn vị đầu tiên của một nền tảng nhất định, tập trung vào thử nghiệm và nhắm tới sự phát triển của công nghệ.

Ở một khía cạnh, chiến lược của hai hãng thể thao có sự đồng điệu, tuy nhiên, tương tự MLB, NFL cũng sử dụng các kênh phân phối mới, được thực hiện bởi sự phát triển của công nghệ kỹ thuật số, để đạt được động lực đối với những đối tác truyền thông của mình. Đối với NFL, lạnh nhạt với các đối tác truyền hình hiện tại

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong khi bán bản quyền không dây không phải là dấu hiệu của một vai trò truyền hình giảm bớt, hoặc những thay đổi đáng kể khác trong bức tranh truyền thông - đó là một cách để đạt được vị thế đàm phán vững mạnh hơn. Khi giải thích chiến lược của mình, Rolapp nói về "ba trụ cột" trong các hoạt động của đội mình: "Đầu tiên, chúng tôi muốn tiếp cận người xem thông qua các nền tảng mới. Thứ hai, bằng cách phát triển các quyền và sản phẩm cho những nền tảng mới, chúng tôi có thể theo đuổi các đối tác mới, những người quan tâm đến việc mua bản quyền và tiếp cận khách hàng. Thứ ba, nền tảng mới buộc các đối tác hiện tại của chúng tôi phải cạnh tranh, khiến gói dịch vụ của chúng tôi có giá trị hơn". Điểm cuối cùng của Rolapp rất quan trọng: NFL muốn thúc đẩy sự cạnh tranh giữa các đối tác của mình, bởi vì càng nhiều đối tác cạnh tranh về vấn đề bản quyền, giá nội dung của nó sẽ càng tăng lên.

Có một cách phân phối nội dung trực tiếp cho người dùng đã hỗ trợ triết lý nói trên của Rolapp. NFL có hai mạng cáp riêng: NFL Network và NFL RedZone. NFL Network phát sóng các trận đấu trước mùa giải, các trận tranh siêu cúp Super Bowls đã qua và các trận kinh điển "Classics", cũng như các chương trình về huấn luyện viên, cầu thủ và người hâm mộ, và trình chiếu cả cuộc họp mặt (NFL Draft) để các đội tuyển quân cho mùa giải sau. NFL RedZone, ra mắt năm 2009, cho phép người xem đồng thời theo dõi nhiều trận

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đấu ngày Chủ nhật: bất cứ khi nào một đội bóng đã vào bên trong khu vực 20 yard ("vùng đỏ") và chuẩn bị ghi bàn, NFL RedZone sẽ chiếu đến trận đấu đó. Nhờ có hai kênh này, NFL không còn phải phụ thuộc vào hạ tầng phân phối của các đối tác truyền hình, cho phép các nhà quản lý cấp cao của NFL đàm phán hợp đồng một cách cứng rắn hơn với các đối tác cấp phép hiện tại hoặc tương lai. "Truyền hình rất quan trọng đối với công việc của chúng tôi, vì vậy thật là tốt khi chúng tôi có vị trí đầu cầu truyền hình của riêng mình để phân phối các trận đấu", Schroeder nói với tôi. "NFL Network mang lại cho chúng tôi điều đó". Những kênh truyền hình trực tiếp chuyển tải nội dung đến khán giả cũng là những công cụ tuyệt vời để thử nghiệm nội dung: càng biết nhiều hơn về cách thức người dùng tương tác với nội dung của mình thì NFL càng có thể đưa ra những quyết định sáng suốt hơn.

Nhìn vào danh sách các đối tác phân phối có thể thấy NFL đã đúng khi áp dụng khái niệm về khuyến khích cạnh tranh giữa các đối tác được cấp phép của mình. Sau khi NFL hoàn thành thỏa thuận không dây mới, nội dung bóng bầu dục của hãng đã có mặt ở các kênh truyền hình CBS, NBC và FOX; kênh truyền hình cáp ESPN; nhà cung cấp truyền hình vệ tinh DirecTV; mạng phát thanh vệ tinh Sirius; hãng viễn thông không dây Verizon; và NFL Network, NFL RedZone và NFL.com. NFL là bậc thầy về "mổ xẻ" nội dung, cung

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cấp cho mỗi đối tác phân phối một phần độc quyền - chẳng hạn như CBS và FOX phát sóng các trận đấu giao hữu (divisional games) của Giải bóng bầu dục Mỹ (AFC) hay Giải bóng bầu dục quốc gia (NFC), NBC phát sóng các trận đấu tối Chủ nhật, những trận đấu tối thứ Hai dành cho ESPN, hoặc bản quyền nội dung trên nền tảng điện thoại di động thuộc về Verizon. Trong khi đó, NFL đã liên tục áp dụng những gì mà Rolapp gọi là "premium on control". Chi trích dẫn một ví dụ, Rolapp nói: "Khi gia hạn bản quyền phát sóng năm 2005, chúng tôi giữ lại nhiều quyền kỹ thuật số. Chúng tôi cho rằng, nếu các đối tác muốn các quyền đó, họ cần cho chúng tôi biết họ sẽ làm gì với những quyền này và cái giá họ bỏ ra cho chúng".

Chiến lược này, và sự gia tăng mạnh mẽ cách thức người hâm mộ có thể sử dụng nội dung của NFL, đã tạo ra một số áp lực. Ngay sau khi thỏa thuận với Verizon được công bố, *SportsBusiness Journal* thông báo, "các công ty mà chi tổng cộng gần 4 tỷ đôla mỗi năm cho bản quyền truyền hình và vệ tinh" đang "theo dõi chặt chẽ những động thái gần đây của NFL" sẽ tác động như thế nào đến hoạt động kinh doanh của họ. Một lãnh đạo cấp cao có kênh sở hữu bản quyền phát sóng một số nội dung của NFL đã nói: "Chúng tôi đang để mắt đến hoạt động của NFL. Vấn đề này đang bắt đầu gây ảnh hưởng từ bên ngoài".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Cho đến nay, lo lắng của các nhà quản lý cấp cao về truyền hình dường như tập trung vào NFL Network và NFL RedZone. Năm 2006, một số người đã phản đối kịch liệt khi NFL Network phát triển phần mềm video game trực tiếp, bắt đầu sản xuất độc quyền và phát sóng tám trận đấu của NFL trong mùa giải thường niên như là một phần của gói dịch vụ mới phát sóng vào thứ Năm/thứ Bảy. Ngay sau đó, NFL đã phải vật lộn với các nhà cung cấp truyền hình cáp như Time Warner Cable và Comcast - họ ngần ngại trước chi phí thuê bao quá cao của NFL Network và khẳng định rằng kênh truyền hình này phải được bao gồm trong những gói dịch vụ cơ bản của họ (thay vì chỉ được đi kèm với các nội dung thể thao khác). Và bằng cách cho phép người xem truy cập tất cả các trận đấu, RedZone đã cạnh tranh với *NFL Sunday Ticket* của DirecTV. RedZone cũng có thể lôi kéo người xem rời bỏ các trận đấu thường xuyên phát sóng Chủ nhật trên các kênh CBS và FOX, đặc biệt là những người hâm mộ đam mê theo dõi toàn bộ giải đấu chứ không chỉ đơn thuần là theo dõi một đội bóng nào đó. Việc NFL thường nhắc nhở người dùng rằng họ xem tất cả các bàn thắng chứ không phải các quảng cáo có thể là một vấn đề nhức nhối cho các nhà quản lý cấp cao về truyền hình, những người đã thu được hàng tỷ đôla Mỹ từ phí bản quyền - và khẩu hiệu của NFL cũng vậy: "Nếu bạn muốn NFL, hãy đến với NFL".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Tại sao các đối tác phân phối của NFL để giải đấu áp dụng thành công phương pháp của mình? Câu trả lời rất quen thuộc là vì NFL cung cấp cho họ những nội dung bom tấn mà họ khát khao được xem. Thật khó có thể phóng đại sức hấp dẫn phổ quát của các trận đấu thuộc NFL: hơn 70% người Mỹ tuyên bố họ là tín đồ của bóng bầu dục, và một nửa trong số đó tự coi mình là người hâm mộ cuồng nhiệt (chứ không phải bình thường). Thậm chí có một tỷ lệ lớn hơn những người hâm mộ Mỹ coi bóng bầu dục là môn thể thao mà họ yêu thích hơn bất kỳ môn thể thao nào khác. Người hâm mộ dành trung bình hơn 9 giờ đồng hồ mỗi tuần để xem chương trình của NFL, bao gồm gần 4 giờ xem các trận đấu trực tiếp - cả hai con số này đều vượt trội so với những môn thể thao khác. Bảy trong số 10 đội thể thao chuyên nghiệp được yêu thích nhất của Mỹ là các đội bóng của NFL. Lượng người xem các trận đấu lớn của NFL thường xuyên đánh bại số người xem các sự kiện như Lễ trao giải Oscar và chung kết *American Idol*. Và trận tranh siêu cúp Super Bowl hằng năm, trận đấu quyết định đội vô địch, đã trở thành ngày lễ không chính thức của nước Mỹ. Hiện nay, có hơn 100 triệu người mở kênh phát sóng giải Super Bowl. Trong thực tế, kể từ đầu năm 2013, bốn trận Super Bowls thuộc tốp năm chương trình được xem nhiều nhất mọi thời đại của Mỹ. Mỗi trận Super Bowls năm 2010, 2011

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và 2012 đều đạt kỷ lục về số người xem; 111 triệu khán giả xem truyền hình vào tháng 02-2012.

Mặc dù số người xem năm kênh phát sóng lớn đã giảm trong những năm gần đây, nhưng dường như NFL miễn dịch với xu hướng này. Không bất ngờ khi các nhà quản lý cấp cao của truyền hình dường như sẵn sàng xem xét đầu tư vào đội hình các hậu vệ nặng 250 pound* để tìm cách đạt kỷ lục nội dung được yêu thích nhất của NFL. Chủ tịch lâu năm của NBC Sports, Dick Ebersol, gọi NFL là "khoản đặt cược chắc chắn nhất trong giới truyền hình" cho những người lập chương trình. "Địa vị thống trị đã trở nên cực kỳ nhàm chán", ông nói. "NFL còn bảo đảm thành công hơn cả khi bạn có Brad Pitt, George Clooney và Angelina Jolie cùng đóng một bộ phim truyền hình cho NFL Network". Những con số đã chứng minh ông đúng. Các nhà quảng cáo cũng thích những khoản đầu tư: năm 2013, theo báo cáo, họ đã trả đến 3,8 triệu đôla cho đoạn quảng cáo kéo dài 30 giây trong trận Super Bowl, một số tiền vượt xa bất kỳ vị trí quảng cáo nào khác trên truyền hình. Trong số các kênh truyền hình luân phiên phát sóng trận Super Bowl hằng năm, thì CBS, FOX và NBC trực tiếp nhìn thấy những lợi ích nói trên. Là kênh trả cao hơn cho nội dung của NFL bất cứ chương trình nào khác, ESPN nhận được khoảng 5 đôla/thuê bao/tháng

* 1 pound tương đương 0,454 kg (*BT*).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

từ các nhà cung cấp truyền hình cáp - nhiều hơn so với bất kỳ mạng cáp nào khác; do đó, kênh này cũng sẽ làm bất cứ điều gì có thể để duy trì công thức chiến thắng của mình. Và cũng giống như DirecTV phụ thuộc chủ yếu vào nội dung của NFL để thu hút và giữ chân khách hàng của truyền hình vệ tinh, Verizon hy vọng NFL góp phần cải thiện vị thế thị trường của mình trong thị trường không dây.

Ban giám đốc của NFL nhận thức sâu sắc về giá trị của các nội dung bom tấn mà họ có được. "Khi NFL đặt nội dung đằng sau một nền tảng, chúng ta có thể thúc đẩy tăng trưởng cho nền tảng đó", Rolapp nhận định. Schroeder cũng đồng ý: "NFL có lý lịch khá tốt về những người xây dựng doanh nghiệp dựa trên nội dung của chúng tôi". Và do đó, NFL sẽ tiếp tục thúc đẩy các đối tác phân phối của mình vì các khoản thanh toán cao nhất. Nhưng cạnh tranh đối đầu với các đối tác hoặc gạt họ ra ngoài kênh marketing hoàn toàn không phải là một mục tiêu. NFL phụ thuộc rất lớn vào nguồn thu hấp dẫn - được thanh toán trước - từ việc cấp phép mà liên đoàn nhận được hằng năm từ các đối tác truyền thông hiện có, đồng thời phụ thuộc vào sức mạnh marketing mà các đối tác cung cấp.

Mục tiêu của NFL đã rõ ràng: tăng cường sự kiểm soát và đòn bẩy vì lợi ích của mô hình kinh doanh hiện tại - không thay thế mô hình này bằng một mục tiêu rủi ro hơn mà dựa ít hơn vào các đối tác kênh. NFL phát

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

triển thịnh vượng nhờ đa dạng hóa cách thức đưa các trận đấu đến với người hâm mộ. Tương tự như MLB và các nhà sản xuất thông minh khác, NFL tận dụng tối đa nhu cầu không ngừng của các nhà phân phối muốn có những nội dung có thể thu hút khán giả. Và cũng giống như những nhà sản xuất khác, NFL hiểu rằng, chỉ những người cung cấp nội dung bom tấn sẽ nắm được quyền lực.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Bảy

TƯƠNG LAI CỦA CHIẾN LƯỢC BOM TẤN

Shawn Carter được biết đến nhiều hơn với nghệ danh "siêu sao nhạc hip-hop Jay-Z" và là một trong những nhạc sĩ có sản phẩm bán chạy nhất thế giới mọi thời đại. Năm 2010, anh khẳng định rằng, nhà xuất bản đã cho ra mắt cuốn hồi ký *Decoded* của anh theo cách khác biệt so với bất kỳ hình thức công bố sách nào khác trong lịch sử; anh đã đạt được mong ước của mình - và có một số người bạn cùng chí hướng kỳ lạ nhất so với bất kỳ sự kiện ra mắt sản phẩm nào đã từng chứng kiến.

Trước hết, mong muốn có những trải nghiệm mới mẻ đã củng cố ý tưởng viết sách của Carter. Khác xa một cuốn tự truyện truyền thống, sản phẩm xuất bản đầu tay của ông trùm nhạc rap 40 tuổi này được anh gọi với cái tên "hồi ký trữ tình", giải thích ý nghĩa ẩn giấu sau một số bài hát mang tính khiêu khích nhất của Carter và đây là cuốn tự truyện về cuộc sống và sự nghiệp hoạt động nghệ thuật của anh. Theo phong cách cắt dán, cuốn sách chắp nối một loạt những đoạn tự sự,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lời bài hát và hình ảnh - "giải mã" một cách hiệu quả những hình ảnh ẩn dụ và thông điệp ẩn trong nhiều ca khúc nổi bật của anh - và đã đưa người đọc đến với hành trình cuộc sống của Carter, qua đó cung cấp cái nhìn độc đáo về lịch sử âm nhạc và văn hóa hip-hop. John Meneilly, quản lý của Carter và là một đối tác tại Roc Nation, coi cuốn sách như lời tuyên bố sâu sắc. Roc Nation là liên doanh giữa Carter và Live Nation, đóng vai trò là công ty bảo trợ cho việc quản lý nghệ sĩ, ghi âm và xuất bản, lưu diễn, quảng bá và những dự án kinh doanh mới khác của Carter. "Đối với chúng tôi, cuốn sách là một cách thông báo rằng nhạc rap là hình thức nghệ thuật đích thực, rất nghiêm túc và không phải là một tập hợp các vần điệu trẻ thơ", anh nói với tôi. "Mỗi ca từ trong một bài hát đều có ý nghĩa của nó".

Spiegel & Grau, một chi nhánh của Random House, nhà xuất bản thương mại lớn nhất thế giới, đã mua bản quyền cuốn *Decoded* năm 2009 và dự kiến xuất bản sách vào tháng 11-2010. "Chúng tôi chứng kiến rất nhiều dự án nổi tiếng và hầu hết đều không khiến chúng tôi quan tâm, nhưng chúng tôi cảm thấy Jay có cái gì đó rất thú vị", Julie Grau, Phó Chủ tịch cấp cao và nhà xuất bản của Random House đánh giá. Cô thuộc nhóm các nhà xuất bản được mời gặp gỡ Meneilly để thảo luận về cuốn sách. Meneilly biết rằng định dạng mà Carter đã lựa chọn có thể gây bất ngờ cho các nhà xuất bản tiềm năng. "Khi Random House bước vào

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phòng, tôi chắc chắn họ nghĩ rằng có thể đây sẽ là một cuốn tiểu sử hoặc một cuốn sách kinh doanh", Meneilly nhận xét. "Nhưng khi chúng tôi nói đó là một cuốn hồi ký trữ tình, họ đã chấp nhận nó ngay".

Carter và Meneilly sớm nói với Grau rằng, họ không muốn nhà xuất bản áp dụng hình thức ra mắt sách truyền thống. Grau nhớ như in cuộc trò chuyện của họ: "[Carter] nói: 'Đừng bảo tôi làm cái gì đó chỉ bởi vì đó là cách làm việc đó. Đó là lý do để tôi không làm điều đó". Meneilly nói thêm: "Chúng tôi nói với Random House: 'Hãy lấy tất cả những thứ các bạn thường làm khi ra mắt một cuốn sách và ném hết ra ngoài cửa sổ. Chúng tôi không muốn phải lựa chọn. Tất nhiên, chúng ta phải làm những điều cơ bản - chúng ta sẽ sắp xếp phần tác giả ký tặng sách, nhưng chúng tôi muốn có sự sáng tạo". Đó là câu thần chú của Jay-Z: luôn làm mọi điều khác biệt".

Và như vậy, không lâu sau khi có được cuốn sách, Spiegel & Grau đã tìm đến David Droga và Andrew Essex, những người đồng sáng lập công ty quảng cáo non trẻ Droga5, để nhờ hỗ trợ triển khai một chiến dịch đột phá. Essex, một người gốc New York, là Giám đốc điều hành của Droga5, trong khi Droga được sinh ra tại Ôxtrâylia, là Chủ tịch sáng tạo của công ty. (Ông cũng chia sẻ về tên gọi của hãng. Ông nói rằng khi còn nhỏ, mẹ ông khâu chữ "Droga5" vào đồ lót của ông để phân biệt với những món đồ của bốn anh em trai khác). Thực

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tế này, Droga5 khi đó đang phải vật lộn với một thách thức khác: làm thế nào để thu hút nhiều lượt sử dụng Bing, một công cụ tìm kiếm mới của Microsoft. Giải pháp của Droga5 là "một mũi tên trúng hai đích": một trò chơi truy tìm đồ vật mang tính tương tác có quy mô lớn. Trong những tháng trước khi phát hành *Decoded*, mỗi trang trong số 300 trang của cuốn hồi ký sẽ được công bố trên nhiều phương tiện truyền thông khác nhau (từ biển quảng cáo và nhà chờ xe buýt tới những địa điểm quảng cáo độc đáo hơn như trên xe hơi, áo jacket và thậm chí cả dưới đáy một hồ bơi trong khách sạn). Người chơi trên toàn thế giới sẽ tìm kiếm những đầu mối được phân phối thông qua Bing để tìm vị trí của các trang đó, "mở khóa" chúng và dần dần ghép các trang lại với nhau thành cuốn sách bằng cả cách cơ học lẫn kỹ thuật số, và giành giải thưởng cho quá trình đó. "Cuốn sách của Jay-Z độc đáo nhất về mặt thiết kế và ý tưởng", Essex đã nói về cuốn hồi ký như vậy. "Chúng tôi cảm thấy cuốn sách cũng xứng đáng có một chiến dịch độc đáo".

Droga5 dự kiến chi phí khoảng 2 triệu đôla trả cho nhân công và vật liệu để thực hiện ý tưởng táo bạo cho chiến dịch của Jay-Z. Nhưng Spiegel & Grau thiếu kinh phí để marketing cuốn hồi ký của Carter với quy mô phù hợp đối với một siêu sao; Grau thừa nhận ngân sách quảng cáo của nhà xuất bản "thậm chí không đủ để mua một bảng quảng cáo". Và đây là cách Bing hoạt

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động: Droga và Essex hy vọng rằng Microsoft sẽ nhận ra chiến dịch sáng tạo này, khi được hỗ trợ bởi Bing, sẽ là cơ hội duy nhất để giúp người dùng Web "phá vỡ thói quen sử dụng Google".

Những người đồng sáng lập của Droga5 phải đối mặt với một nhiệm vụ khó khăn khi họ cố gắng làm trung gian trong mối quan hệ đối tác chưa từng thấy giữa Roc Nation, Random House và một đội ngũ được giám sát bởi Yusuf Mehdi, Phó Chủ tịch cấp cao bộ phận dịch vụ trực tuyến của Microsoft. Đối với Carter, Roc Nation và Random House, hai yếu tố quan trọng là: bán sách (chứ không phải phát miễn phí) và duy trì mức độ kiểm soát cao đối với chiến dịch. "Jay-Z phải tạm dừng tất cả mọi thứ", Meneilly nói. Đối với Microsoft, chịu trách nhiệm ra quyết định cũng là điều quan trọng: "Nếu chúng tôi trả tiền cho chiến dịch này, chúng tôi muốn có thẩm quyền phê duyệt", Mehdi, người có mục tiêu chính là tăng cường nhận thức và việc sử dụng Bing, cho biết. Trong khi những người đồng sáng lập Droga5 lo lắng về việc "liệu trung tâm của quan hệ đối tác có bền vững không", như Essex đã nói, họ cũng phải cân nhắc lợi ích và chi phí của Droga5. Nếu cuốn hồi ký của Jay-Z thành công trên thị trường, thì nhóm đối tác này sẽ phải tìm cách chia sẻ cuốn sách của họ.

Chúng ta nên làm gì với thỏa thuận giữa Roc Nation, Random House, Microsoft và Droga5? Mặc dù việc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

thiết lập liên minh này có vẻ giống như một công thức thảm họa, nhưng nếu chúng ta phân tích tình hình, chúng ta biết rằng thực tế nó rất hữu ích cho mỗi bên tham gia. Quan trọng hơn, câu chuyện về chiến dịch quảng bá *Decoded* cho chúng ta biết rất nhiều về tương lai của các chiến lược bom tấn. Sự ra mắt cuốn sách theo cách cực kỳ sáng tạo, mà cuối cùng đã đem lại cho Droga5 nhiều giải thưởng uy tín nhất của ngành công nghiệp quảng cáo, liên quan mật thiết đến cách thức công nghệ kỹ thuật số đang thay đổi diện mạo ngành giải trí. Và đừng khó chịu với tôi: ngay cả khi chúng ta gần như chắc chắn đã phóng đại những lo ngại về sản phẩm dài hơi vượt mặt những tác phẩm bom tấn hay các nhà sản xuất nội dung đang bị phi trung gian hóa, thì những tiến bộ công nghệ *đang* có tác động mạnh mẽ đến các doanh nghiệp giải trí. Chiến dịch công bố *Decoded* minh họa cho điểm này theo nhiều cách.

Hãy bắt đầu với tin tốt lành. Đối với những người mà phải dành nhiều ngày (cả đêm và cuối tuần) ra mắt và quảng bá sản phẩm giải trí, thì công nghệ kỹ thuật số mở ra một thế giới những khả năng thú vị. Chiến dịch mà Droga5 dự kiến cho *Decoded* là một ví dụ đặc sắc: lễ công bố sách vô cùng sáng tạo sẽ không thể thực hiện được nếu không có những tiến bộ về công nghệ và những đổi mới đáng chú ý từ những tiến bộ đó, bao gồm cả các mạng xã hội, bản đồ tương tác, điện thoại di động

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được trang bị máy ảnh và các ứng dụng chia sẻ hình ảnh. Những công cụ mới này cho phép Droga5 tích hợp một chiến dịch ngoài trời và trực tuyến, kết hợp những trải nghiệm trên đường phố và trên mạng Internet và cuối cùng là tăng cường ý thức tương tác thực sự giữa Jay-Z và người hâm mộ của anh. Lễ ra mắt sản phẩm như thế là ngoài sức tưởng tượng trong một thế giới hoàn toàn không có công nghệ.

Đây là cách chiến dịch diễn ra. Droga5 cho ra mắt cuốn sách theo hình thức 200 vị trí được sắp đặt thông qua các phương tiện truyền thông khác nhau trên toàn cầu trong tháng trước khi diễn ra lễ ra mắt. Mỗi lần ra mắt một trang mới - mỗi ngày trong chiến dịch quảng bá có khoảng 10 trang mới - tạo cơ hội cho mọi người khám phá một địa điểm quan trọng đối với cuộc sống và âm nhạc của Jay-Z. Chiến dịch sử dụng các phương tiện truyền thông ngoài trời truyền thống, bao gồm biển quảng cáo, ga tàu điện ngầm và nhà chờ xe buýt, ở những nơi đông đúc như Times Square tại thành phố New York, Strip ở Las Vegas và Covent Garden ở London. Nhưng cũng sử dụng những bề mặt quảng cáo mạo hiểm hơn, chẳng hạn như lớp lót bên trong một chiếc áo khoác Gucci được trưng bày trong cửa hàng hàng đầu của Gucci tại Fifth Avenue, dưới đáy hồ bơi tại khách sạn cao cấp Delano Hotel ở bãi biển Miami, tầng thượng của một tòa nhà ở New Orleans và bức màn sân khấu của nhà hát Apollo Theater.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Một số vị trí trong số đó là những công trình nghệ thuật đích thực.

Các trang của cuốn sách không được xếp đặt ngẫu nhiên: vị trí của mỗi trang được lấy cảm hứng từ câu chuyện trên trang sách đó, giúp người hâm mộ mường tượng ra ngữ cảnh cuốn hồi ký của Carter. Ví dụ, nếu trang 24 của *Decoded* giới thiệu về một góc phố nào đó ở Brooklyn, nơi Carter thường bán thuốc, thì trang đó được hiển thị trên một bảng quảng cáo ở góc phố đó. Hoặc nếu trang 156 thảo luận về việc đồng sở hữu nhà hàng The Spotted Pig của Carter, thì trang đó được in trên đĩa hoặc miếng vải lót đĩa của nhà hàng. Mỗi trang được in mờ thương hiệu "Decode Jay-Z" và một phần mô tả về cách thức ai đó có thể tham gia vào trò chơi. Bằng cách nhắn một mã số đơn giản tới một số được chỉ định để "giải mã" một trang sách, người chơi có thể giành được nhiều phần thưởng khác nhau, trong đó có cả cuốn *Decoded* kèm chữ ký.

Trong khi đó, trong phần trực tuyến của trò chơi, Jay-Z công bố một cặp manh mối cho mỗi trang sách trên tài khoản Facebook và Twitter của mình cũng như trên trang web của trò chơi là bing.com/jay-z. Đầu mối đầu tiên thu hẹp khu vực địa lý mà có thể tìm thấy trang sách ở đó, trong khi đầu mối thứ hai xác định vị trí chính xác của trang sách. Những người chơi đầu tiên giải mã cả hai manh mối và nhập vị trí chính xác trên bản đồ kỹ thuật số, khi đó có thể "mở khóa" một trang

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và giành được cơ hội chiến thắng loạt giải thưởng thứ hai, bao gồm một tin nhắn riêng từ Facebook của Jay-Z. Ngoài ra, người chơi "trên phố" có thể gửi một bức ảnh mà họ đã chụp trang đó tới trang web của trò chơi. Khi ngày càng nhiều trang được phát hiện trên đường phố, trang web dần dần tiết lộ toàn bộ cuốn sách. Những người chơi lắp ráp toàn bộ cuốn sách bằng kỹ thuật số được tự động nhập vào một bản vẽ để giành giải thưởng lớn - đó là giấc mơ của tất cả các fan hâm mộ Jay-Z: hai vé xem tất cả các buổi biểu diễn của ngôi sao này, tại bất cứ nơi nào trên thế giới.

Chiến dịch đã mang lại kết quả như kỳ vọng của Random House và Carter. Hàng triệu người tương tác với trò chơi, và một cộng đồng năng động những người chơi đã trao đổi thông tin về các trang trực tuyến của cuốn sách. Số người đăng ký cập nhật Facebook của Jay-Z đã tăng thêm 1 triệu người trong suốt chiến dịch quảng bá *Decoded*. Thậm chí, điều quan trọng hơn đối với sự ra mắt cuốn sách theo phong cách sự kiện này là, các hãng tin lớn và những người có ảnh hưởng văn hóa trên toàn cầu cũng đưa tin về chiến dịch: trong một tháng, sự kiện ra mắt cuốn sách xuất hiện ở hơn 1 tỷ tin tức truyền thông. Ngay cả những người nổi tiếng khác cũng phải thốt lên: "Jay-Z đã làm được một điều phi thường cho cuốn sách của mình bằng công cụ tìm kiếm Bing", Trey Songz đã chia sẻ trên TwiHer. Còn Ryan Seacrest thì viết: "Thật điên rồ... Jay-Z đang giấu 300 trang cuốn sách mới của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mình trên toàn thế giới... người hâm mộ phải tìm thấy chúng". Rất nhiều chia sẻ trên Tweeter, bao gồm cả đường link dẫn tới trang web "Decode Jay-Z", đã khiến cơn sốt mạnh mẽ hơn đối với cuốn hồi ký. Nhờ sự hỗ trợ của quảng bá đại chúng miễn phí, *Decoded* nằm trong danh sách bán chạy nhất và giữ vị trí đó trong suốt 19 tuần liên tiếp. Với mức giá 35 đôla, cuốn sách bán được 300.000 bản, gấp 10 lần so với cuốn sách *The Way I Am* của người đồng nghiệp là rapper Eminem xuất bản năm 2008, và quá đủ để bảo đảm Spiegel & Grau có thể thu về số tiền thanh toán trước cho tác giả.

Sự ra mắt của *Decoded* rất độc đáo, nhưng nhiều sản phẩm giải trí khác cũng đã được hưởng lợi từ các chiến dịch kỹ thuật số thu hút sự chú ý. Ví dụ, cái gọi là "game ảo thuộc thế giới thực" (gọi tắt là ARG), mà dựa vào truyền thông kỹ thuật số để tạo ra những trải nghiệm giải trí nhập vai, đã tạo điều kiện cho việc marketing *Year Zero* - album của ban nhạc Nine Inch Nails năm 2007. Để quảng bá đĩa nhạc, công ty kỹ thuật số 42 Entertainment sắp xếp một nhiệm vụ phức tạp, bắt đầu bằng những thông điệp bí mật và số điện thoại ẩn trên những áo phông bán ra của ban nhạc, sau đó có sự tham gia của một mạng lưới phức tạp các trang web, một chiếc USB bí ẩn (được tìm thấy bởi một người hâm mộ tại một nhà vệ sinh trong một buổi hòa nhạc) có chứa một ca khúc chưa từng được biết đến và các đầu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mối khác, những tin nhắn thoại được gửi qua điện thoại di động. Nhiệm vụ lên đến đỉnh điểm khi tập hợp hàng trăm người hâm mộ tại một nhà kho bỏ hoang, nơi họ được chiêu đãi bằng một màn trình diễn đầy bất ngờ của Nine Inch Nails. Kết quả là, album được cả công chúng trực tuyến và ngoại tuyến rất yêu thích.

Những chiến thuật tương tự cũng đã được sử dụng để quảng bá phim ảnh. Hãng Warner Bros đã hợp tác với 42 Entertainment để phát triển một game ARG (được biết đến với tên gọi *Why So Serious?*) cho bộ phim bom tấn *The Dark Knight*. Tháng 5-2007, hơn một năm trước khi phát hành bộ phim, người hâm mộ phát hiện ra bức ảnh đầu tiên của nam diễn viên Heath Ledger, thủ vai Joker (kẻ thù của Batman), mà thông qua các đầu mối khác nhau đã tiết lộ mục đích của hắn là xây dựng một đội quân tay sai. Tại Hội nghị truyện tranh Comic-Con*, hóa đơn "Jokerized" trị giá 1 đôla được trao cho người tham dự, một chiếc máy bay viết thông điệp trên bầu trời, và người hâm mộ chạy qua các đường phố của San Diego trong trang phục giống Joker. Trong một trò chơi kéo dài một năm với sự tham gia của hàng trăm trang web, trò chơi tương tác, email, video và

---

* Là sự kiện tập trung chủ yếu vào truyện tranh và văn hóa truyện tranh, tại đó người hâm mộ truyện tranh hội tụ để gặp gỡ những người sáng tác và chuyên gia về truyện tranh, cũng như gặp gỡ nhau (*BT*).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những bộ sưu tập, người hâm mộ đã có cơ hội khám phá những nhân vật và chủ đề của bộ phim thông qua các sự kiện thôi thúc họ làm tất cả mọi thứ, từ tìm kiếm những chiếc bánh có chuông bằng điện thoại di động tới việc tổ chức các cuộc biểu tình trong thế giới thực để hỗ trợ nhân vật hư cấu Harvey Dent.

Gần đây, hãng phim Lionsgate giành được giải thưởng cho chiến dịch marketing kỹ thuật số của mình đối với bộ phim *The Hunger Games*, sử dụng Twitter, Facebook và các mạng xã hội khác để kết nối với người hâm mộ của cuốn sách mà là cốt truyện để dựng bộ phim. Ngay trước ngày ra mắt phim tháng 3-2012, đội ngũ kỹ thuật số của hãng phim đã khai trương trang web TheCapitol.pn, cho phép người hâm mộ đăng ký vào một "quận" hư cấu, giúp họ có một nhận dạng và tạo điều kiện cho họ tương tác với những người hâm mộ khác bên trong và ngoài quận của mình. Các trang Tumblr và video của YouTube trình chiếu trang phục và tạo hình của bộ phim. Việc phát hành áp phích và trailer của mỗi nhân vật trung tâm đã trở thành sự kiện trực tuyến lớn - một trailer có tới 8 triệu lượt xem trong vòng 24 giờ đồng hồ sau đó - mà đã được tích hợp với các sự kiện ngoại tuyến, chẳng hạn như sự xuất hiện trước truyền thông của dàn diễn viên.

Hầu như không thể nói hết tác động của những nỗ lực truyền thông kỹ thuật số như trên đối với việc thúc đẩy doanh số bán hàng, mặc dù album *Year Zero* đạt vị

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trí số 2 trên bảng xếp hạng Billboard 200, và cả *The Dark Knight* và *The Hunger Games* đều trở thành những tác phẩm nổi bật tại phòng vé. Nhưng chắc chắn truyền thông kỹ thuật số đã cung cấp những phương thức mới lạ để các nhà văn, nhạc sĩ, người làm phim và các nhà sản xuất truyền thông khác tạo dựng kết nối với người hâm mộ của họ. Một lợi thế khác của các chiến dịch truyền thông kỹ thuật số là chúng có thể giúp ngân sách đầu tư đạt hiệu quả tối đa. Đó là bởi vì các trường hợp thành công nhất đã thu hút khán giả và khuyến khích họ trợ giúp: khi những nhân vật nổi tiếng nói về việc phát hành sách của Jay-Z, hoặc khi người dùng thường xuyên tham gia trò chơi truy tìm đồ vật, chia sẻ video và các tài liệu chiến dịch khác, hoặc bận rộn với những dòng giới thiệu sản phẩm cho bạn bè trên Facebook, họ có thể làm tăng đáng kể phạm vi của một chiến dịch.

Trong nghiên cứu của mình, tôi đã kiểm tra cách thức trailer giới thiệu phim ảnh và video game được lan truyền trực tuyến như thế nào. Dữ liệu thô của hơn 100 trailer cho thấy rằng, việc chia sẻ diễn ra trên quy mô rất lớn: các video được các hãng phim tải lên website chia sẻ video như YouTube thường được tái phân phối bởi người dùng, ở dạng ban đầu hoặc dưới dạng nội dung "phái sinh" đã được thay đổi theo hình thức nhái lại, làm mới (remix) và ghép nội dung (mash-up). Theo nghiên cứu của tôi, những tác động do người dùng tạo ra như vậy có thể làm tăng phạm vi phủ sóng của chiến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

dịch quảng cáo một cách đáng kể với chi phí rẻ. Đối với nhiều trailer trong nghiên cứu của tôi, trên thực tế, số lượt xem được tạo ra bởi các video của người dùng lớn hơn nhiều lần so với số lượt xem các video gốc của các nhà quảng cáo. Ví dụ, trong 6 triệu lượt xem trailer bộ phim *Angel and Demons* của hãng Sony Pictures (Tom Hanks thủ vai chính) trên YouTube, hơn 70% lượt xem bắt nguồn từ các video được đăng lên bởi người sử dụng chứ không phải của hãng phim. Và *Angel and Demons* là bộ phim không đạt được kỳ vọng của người xem: trong tất cả các trailer, 89% trong số 300 triệu lượt xem quảng cáo đến từ các video do người dùng tự tạo. Với chiến lược đúng đắn, nghiên cứu của tôi chỉ ra rằng, các nhà sản xuất có thể hưởng lợi từ tác phẩm do người hâm mộ tạo ra và có thể tiếp cận được nhiều khách hàng tiềm năng hơn nữa một cách không tốn kém.

Tuy vậy, những ai hiểu về ngành giải trí sẽ không bao giờ coi điều này đồng nghĩa với việc các nhà sản xuất nội dung có thể loại bỏ chi phí quảng cáo truyền thống. Các nhà sản xuất mà dựa vào truyền thông kỹ thuật số khi tung ra những sản phẩm sáng tạo của mình không nên mong đợi bất kỳ phép lạ nào. Trong thực tế, rất nhiều yếu tố tương tự tạo ra thành công ngoại tuyến cũng thúc đẩy thành công trực tuyến. Người dùng có thể tham gia tích cực vào việc quảng bá các sản phẩm giải trí trực tuyến mới, nhưng thực tế họ chủ yếu chú ý tới những tác phẩm lớn nhất, như *Call of Duty*

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và *The Hunger Games*, đã ngốn rất nhiều chi phí quảng cáo truyền thống. Ở đây, chiến lược bom tấn cũng mang lại hiệu quả tuyệt vời.

Doanh nghiệp giải trí được hưởng lợi khi các công cụ kỹ thuật số mới mẻ có thể tạo điều kiện để sản phẩm được giới thiệu sáng tạo hơn, và đôi khi ít tốn kém hơn, nhưng điều đó không thực sự là toàn bộ câu chuyện. Sự ra mắt *Decoded* cũng minh họa một khía cạnh khác của các chiến lược bom tấn trong tương lai: tầm quan trọng không ngừng gia tăng của mối quan hệ đối tác giữa một bên là các nhà sản xuất nội dung và bên kia là các tập đoàn mà thường có những mục tiêu khác biệt rõ rệt. Mặc dù quan hệ hợp tác giữa Roc Nation và Microsoft có thể là kỳ lạ, nhưng những mối quan hệ đó sẽ trở nên phổ biến hơn. Với chiến dịch cho cuốn hồi ký của mình, Jay-Z đang hướng đến một con đường mới được mở ra từ cơ hội và sự cần thiết. Trong thế giới ngày nay, các nhà xuất bản và các nhà sản xuất nội dung khác thông thường không đủ khả năng chi trả cho kiểu chiến dịch bom tấn mà một siêu sao tầm cỡ Jay-Z mong đợi và xứng đáng được hưởng.

Random House, một bộ phận của công ty truyền thông tư nhân Đức Bertelsmann, là một trong sáu công ty xuất bản hàng đầu và tạo ra hơn 2 tỷ đôla doanh thu từ hàng trăm đầu sách mỗi năm. Nhưng chi nhánh của Random House là Spiegel & Grau chỉ phát

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hành khoảng 20 tác phẩm bìa cứng mới mỗi năm, và *Decoded* - mà Grau mua lại với khoản tiền trả trước "bảy con số" - ngay lập tức trở thành một trong những khoản đầu tư lớn nhất của chi nhánh này. Grau đã nhận thức rõ về những rủi ro, đặc biệt là trong môi trường kinh doanh khó khăn: "Ngành công nghiệp xuất bản sách đang bị chỉ trích, và chúng tôi đã bị bỏ lại với Barnes & Noble và Amazon là hai khách hàng lớn trong ngành. Với một cuốn sách của Jay-Z, bạn sẽ có nội dung không thích hợp với những khách hàng như Walmart, vì vậy chúng tôi đặt cược mọi thứ vào một số lượng nhỏ các nhà bán lẻ", Grau nói. Cô thấy bớt lo hơn khi tham dự tour diễn *The Blueprint 3* của Carter tại Madison Square Garden. "Tôi nhận ra rằng tất cả mọi người trong số 20.000 khán giả đều biết lời mỗi bài hát của Jay-Z. Tôi nói: "Được rồi, khá tốt đấy". Nhưng chỉ với một nhóm nhỏ (mà ngoài Grau còn có Tổng Biên tập Chris Jackson, một giám đốc marketing, một chuyên gia pháp lý và hai chuyên gia nội dung số) đang triển khai cuốn sách, các lựa chọn cho một chiến dịch rất lớn còn hạn chế.

Ngân sách của nhà xuất bản không hoàn toàn giống như những dự đoán của nhóm Jay-Z. Meneilly nhớ lại: "Khi lần đầu tiên thảo luận về các kế hoạch marketing, chúng tôi hỏi Random House về ngân sách của họ. Grau bối rối viết một con số lên mẩu giấy và nhét vào tay tôi. Trên đó ghi 50.000 đôla. Tôi đã bị sốc. Bạn phải biết

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

rằng, con số này gần như không đủ để Jay-Z đi dự một sự kiện. Tôi nghĩ Grau đã viết thiếu vài con số 0". Grau bảo đảm rằng cô ấy đã viết đúng số tiền và sau đó giải thích: "Chúng tôi phải chịu rất nhiều chi phí mà không nằm trong số tiền đó, ví dụ như các bản in thử của một cuốn sách, hoặc chi phí hợp tác quảng cáo để cuốn sách luôn nằm trên hàng kệ đầu tại Barnes & Noble trong suốt kỳ nghỉ lễ. Nhưng thậm chí là như vậy, tôi cũng biết những gì chúng tôi có thể làm sẽ trở thành một phần nhỏ của những gì được sử dụng để quảng bá một album cho một siêu sao như Jay-Z".

Thường tồn tại khoảng cách khá lớn giữa ngân sách sẵn có của nhà sản xuất nội dung để dành cho việc ra mắt một sản phẩm và chi phí đủ để đưa sản phẩm đó đến với những khán giả tiềm năng. Trong bối cảnh truyền thông siêu cạnh tranh ngày nay, đa phần bị thống trị bởi các thương hiệu toàn cầu và siêu sao toàn cầu, ngày càng khó khăn để các sự kiện ra mắt sản phẩm có thể đạt hiệu quả. Bởi vì người dùng đang bị quá tải với các thông điệp marketing và có quá nhiều phương tiện truyền thông để lựa chọn, nên để tạo ấn tượng truyền thông nổi bật trong số đó thường đòi hỏi ngân sách lớn.

Đó là lý do tại sao Random House tiếp cận Droga5 - nhà xuất bản muốn thu hút sự chú ý dành cho cuốn sách bằng một ngân sách tương đối nhỏ. Đó cũng là lý do các bên tìm đến với Microsoft. Nhớ lại thời điểm khi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhóm Droga5 lần đầu tiên trình bày ý tưởng chiến dịch "Decode Jay-Z" cho Roc Nation, Meneilly nói: "[Carter] đã tiếp nhận ý tưởng đó ngay lập tức và rất thích nó... Nhưng sau đó tôi hỏi, 'Bây giờ ai sẽ là người trả tiền cho ý tưởng?'. Random House không có ngân sách, và chúng tôi không muốn trả bằng tiền túi của mình. Vì vậy, tôi đặt câu hỏi đó rất nhiều lần - 'Ai sẽ là người trả tiền cho ý tưởng?'". David Droga nhận ra điều gì đã xảy ra: "Jay-Z là người thực dụng, và ngay lập tức ông nhận ra rằng chúng tôi có một ý tưởng lớn và đầy tham vọng". 'Lớn và đầy tham vọng' thường đồng nghĩa với "đắt đỏ".

Các chiến dịch như Droga5 đã phát triển cho Random House và Roc Nation chắc chắn là một công việc kinh doanh rất lớn. Đối với dự án "Decode Jay-Z", Droga5 tập hợp một đội ngũ 50 người, gồm các nhà chiến lược nội dung, người chỉ đạo nghệ thuật và nhà văn, người thiết kế game, các nhà đàm phán truyền thông, quản lý cộng đồng, thiết kế đồ họa, người xây dựng ứng dụng di động, lập trình viên, người chế bản và in ấn, nhiếp ảnh gia, người chắp nối đầu mối (clue writer), kiến trúc sư tương tác và các nhà thiết kế trải nghiệm người dùng. Droga5 cũng tìm cách xác định nhóm sản phẩm kỹ thuật phù hợp trong phạm vi Microsoft và các thành viên nhóm thích hợp trong Roc Nation (Ngay bản thân Jay-Z cũng là một phần của nhóm sáng tạo; ông đã giúp viết rất nhiều trong số 600 đầu mối khác nhau). Và để bảo đảm rằng Droga5 có thể

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nhanh chóng phản ứng với động thái của người tham gia chiến dịch - một đặc điểm quan trọng trong nỗ lực thực hiện tốt marketing kỹ thuật số, Droga5 đã thiết kế cái gọi là "trung tâm đầu não" và thiết lập một nhóm liên tục theo dõi sự tiến triển của chiến dịch.

Nhiều nhà sản xuất nội dung chưa có đủ chuyên môn để hình dung và thực hiện các loại chiến dịch thúc đẩy ranh giới của những gì công nghệ kỹ thuật số có thể làm, và họ nhận thấy gần như không thể theo kịp khả năng phát triển nhanh chóng. Nhưng các công ty như Droga5 lại là chuyên gia của các chiến dịch sáng tạo đó. Trong thực tế, mặc dù Droga5 mới chỉ tồn tại bảy năm, nhưng công ty đã chứng minh khả năng phá vỡ khuôn khổ. Ví dụ, năm 2006 trong một chiến dịch cho công ty thời trang Marc Ecko Enterprises, Droga5 đã tạo ra và bị rò rỉ một video trực tuyến về các nghệ sĩ graffiti trùm mũ kín đầu, đang leo qua hàng rào kẽm gai và lén qua mặt lính gác cùng chó nghiệp vụ để phun dòng chữ "still free" ("vẫn tự do") lên chiếc Air Force One. Video đã trở thành một hiện tượng lớn. Và trong chiến dịch tranh cử năm 2008 của Barack Obama, Droga5 đã tung ra "The Great Schlep", một sáng kiến nhằm thu hút phiếu bầu cho Obama từ các cử tri Do Thái. Droga5 tạo ra một trang web và video trực tuyến có cảnh diễn viên hài Sarah Silverman kêu gọi các cử tri trẻ tuổi người Do Thái bay đến Florida để thuyết phục ông bà họ không bỏ phiếu cho đối thủ của Obama là John McCain. Nói

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cách khác, đây chắc chắn không phải là một chiến thuật marketing bình thường.

Liệu bản thân Carter có thể không trả tiền cho chiến dịch *Decoded* của Droga5 được không? Câu trả lời là "Có" và "Không". Đến năm 2010, tạp chí *Forbes* ước tính ngôi sao này đã tích lũy được giá trị thực tế là hơn 450 triệu đôla, và chỉ riêng hợp đồng với Live Nation đã có giá trị 150 triệu đôla; do đó, một chiến dịch trị giá 2 triệu đôla có vẻ nằm trong tầm tay. Nhưng Carter không chỉ là nhạc sĩ thành công - đĩa nhạc năm 2009, *The Blueprint 3,* đã trở thành album thứ 11 của anh đứng vị trí thứ nhất trên bảng xếp hạng Billboard, nhiều hơn kỷ lục trước đó của Elvis Presley - anh còn là doanh nhân rất có năng lực.

Năm 2007, Carter đã bán lại dòng quần áo Rocawear của anh với giá hơn 200 triệu đôla, và anh vẫn tích cực hoạt động trong một số lĩnh vực kinh doanh khác, trong đó anh là chủ đầu tư thương hiệu làm đẹp Carol's Daughter; đồng chủ sở hữu của 40/40 hộp đêm ở New York và Atlantic City, và thậm chí là người sáng lập bộ phận quản lý thể thao mang tên Roc Nation Sports. Khi Carter biết đến ý tưởng của Droga5, anh đã không nghĩ đến việc tự trả tiền cho chiến dịch. Như Droga nói: "Giống như nhiều doanh nhân thông minh sẽ hành động trong tình huống đó, anh cố gắng tìm một đối tác".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Những gì Carter cuối cùng nhận được khi làm việc với Droga5 và Microsoft giá trị hơn nhiều so với 2 triệu đôla. Mặc dù Droga5 gửi Microsoft một hóa đơn cho số tiền đó, tất cả các chi phí cho nhân công, truyền thông và sản xuất vật liệu đều được tính vào hóa đơn. "Thông thường chúng tôi mong chờ mức lợi nhuận biên ít nhất là 20%", Giám đốc tài chính Droga5 cho biết. "Và trong một dự án ngắn hạn, sử dụng nhiều lao động như thế này, chi phí bổ sung 1-1,5 triệu đôla cho các dịch vụ của chúng tôi thực tế là khá phổ biến". Hơn nữa, quan hệ đối tác cho phép Carter tiếp cận với đội ngũ kỹ sư và chuyên gia công nghệ của Microsoft, cũng như các công cụ mà gã khổng lồ công nghệ trị giá 63 tỷ đôla này đã phát triển trong những năm qua, bao gồm cả công nghệ tìm kiếm và bản đồ. Những công cụ vô cùng đáng giá này - có giá trị hàng tỷ đôla Mỹ - hầu như sẽ không thể có sẵn trong một dự án ngắn hạn khác. Vậy mà Carter không phải trả một xu nào cho chúng.

Những thách thức tương tự thôi thúc Jay-Z và Random House tìm một đối tác cho sự ra mắt của *Decoded* cũng khiến nhiều nhà sản xuất nội dung khác phải phiền muộn. Do đó, thật là hợp lý khi dự đoán rằng công cuộc tìm kiếm đối tác như vậy sẽ trở thành hiện tượng thường thấy hơn trong thế giới giải trí. Đánh giá của Grau về ngành công nghiệp xuất bản sách "đang bị chỉ trích" đóng vai trò rất quan trọng trong trường hợp này, và

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

xuất bản không phải là lĩnh vực duy nhất của ngành công nghiệp giải trí ở vào vị thế bất lợi như thế. Sự ra đời các công nghệ mới không chỉ tạo ra cơ hội, mà rõ ràng cũng thường xuyên mang lại tin xấu. Các phương pháp phân phối mới và những tiến bộ khác trong công nghệ kỹ thuật số có xu hướng gây áp lực đáng kể đối với doanh thu mà các nhà sản xuất truyền thông có thể tạo ra. Một tác động tai hại là tình trạng vi phạm bản quyền; tác động khác nữa là sự xói mòn những gì mà người dùng tin là một mức giá công bằng cho một sản phẩm giải trí.

Lực lượng "gây rối" thứ ba được các nhà kinh tế gọi là "mua riêng lẻ". Mặc dù hiện tượng này không nhận được nhiều chú ý như đe dọa vi phạm bản quyền, song "mua riêng lẻ" trên thực tế có thể là một mối họa lớn hơn nhiều. Lấy ngành công nghiệp âm nhạc làm ví dụ: nhờ công nghệ kỹ thuật số, người dùng có thể mua nhạc thu âm theo ba cách. Họ có thể mua một bản sao thông thường của một album; có thể tải album đó dưới dạng kỹ thuật số từ một cửa hàng như iTunes; hoặc có thể lựa chọn bất cứ tập hợp các bài hát có thể tải về nào của album mà họ thích nhất. Đó là sự thay đổi đáng kể so với trước đây, khi (với ngoại lệ một hoặc hai đĩa đơn được coi là có tiềm năng trở nên nổi bật nhất) việc hãng thu âm bán riêng lẻ các bài hát là không khả thi về mặt kinh tế. Hoặc hãy nghĩ đến ngành công nghiệp truyền hình: không cần bổ sung nhiều vào chi phí sản xuất và phân phối, mỗi tập phim tạo nên một bộ phim truyền

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hình dài tập ngày nay có thể được bán riêng lẻ thông qua các kênh kỹ thuật số. Trong cả hai ví dụ trên, các nhà sản xuất đang chuyển từ chiến lược "trọn gói hoàn toàn", trong đó họ bán cả gói sản phẩm (chỉ album nhạc hoặc một tập phim truyền hình), tới việc "gói hỗn hợp", trong đó họ vừa bán cả gói, vừa bán toàn bộ hoặc bán hầu hết các thành phần của gói một cách riêng lẻ (các bài hát hoặc các tập phim).

Tác động của "không tính gộp" đối với doanh thu có thể tích cực hoặc tiêu cực. Ví dụ, trong ngành công nghiệp âm nhạc, công ty thu âm có thể *để mất* doanh thu nếu một số người dùng chuyển từ việc mua album sang chỉ mua các bài hát riêng lẻ mà họ thích nhất trên các album đó. Nhưng các hãng cũng có thể *đạt được* doanh thu nếu những tổn thất về doanh thu album được bù đắp bởi tổng số tiền cao hơn nhận được từ việc bán các bài hát riêng lẻ. Bởi vì các bài hát riêng lẻ được bán ở mức giá thấp, nên không phải là không thể tưởng tượng rằng, tổng nhu cầu đối với âm nhạc của một nghệ sĩ có thể lớn hơn khi chỉ những sản phẩm trọn gói và đắt hơn mới có thể được mua. Kết quả nào khả thi hơn phụ thuộc vào sự khác nhau trong nhóm người dùng sẵn sàng chi trả cho các sản phẩm.

Một tình huống giả định có lẽ có thể minh họa rõ nhất quan điểm này. Hãy tưởng tượng rằng một nhóm người hâm mộ của Jay-Z ủng hộ nhiệt tình ca khúc nổi bật *Otis* trong album *Watch the Throne* năm 2011 của

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

anh (hợp tác với rapper Kanye West), và họ sẵn sàng trả đến 6 đôla để mua ca khúc đó, nhưng không muốn bỏ ra hơn 0,50 đôla cho mỗi trong số 11 ca khúc khác. Với giá bán, giả dụ, 1 đôla/bài hát và 10 đôla/album, bán album trọn gói - một chiến lược trọn gói hoàn toàn - dẫn đến doanh thu cao hơn so với bán cả album và các bài hát (Đây là phép toán: khi bán các bài hát riêng lẻ, người hâm mộ sẽ chỉ mua *Otis*, tạo ra doanh thu 1 đôla từ mỗi người hâm mộ; ngược lại, khi chỉ bán ra album, người dùng sẽ "tăng thêm" sự sẵn lòng chi trả cho mỗi bài hát và dễ dàng phá bỏ rào cản của giá album 10 đôla - họ sẵn sàng trả 6 đôla cho bài *Otis* cộng thêm 0,50 đôla cho mỗi trong số 11 bài hát khác, hoặc tổng cộng là 11,50 đôla - và như vậy là mua trọn gói đó). Tuy nhiên, nếu có một nhóm người hâm mộ thứ hai sẵn sàng trả lên đến 1,50 đôla cho mỗi bài trong ba bài hát, ví dụ là *Otis*, *Made in America* và *Welcome to the Jungle*, và 0,50 đôla cho mỗi trong số chín bài hát khác, một chiến lược gói hỗn hợp sẽ mang lại doanh thu nhiều hơn từ nhóm này. Nhóm người hâm mộ giả định này sẽ mua ba bài hát với tổng cộng 3 đôla, nhưng sẽ không muốn mua toàn bộ một album. Khi cả hai nhóm tồn tại trên thị trường, kích thước tương đối của mỗi nhóm sẽ quyết định liệu một chiến lược hoàn toàn trọn gói hay chiến lược gói hỗn hợp sẽ tạo ra doanh số cao hơn.

Dù sao thì đó cũng chỉ là lý thuyết. Trong thực tế, mua riêng lẻ thường gây bất lợi cho mô hình kinh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

doanh của các nhà sản xuất truyền thông truyền thống. Nghiên cứu của riêng tôi cho thấy rằng, mua riêng lẻ sản phẩm tác động tiêu cực mạnh mẽ lên doanh thu âm nhạc. Giữa những năm 2000, sau khi kiểm tra kỹ các xu hướng doanh số đối với hơn 200 nghệ sĩ trong gần hai năm rưỡi, tôi nhận thấy doanh thu âm nhạc giảm đáng kể khi việc tải ca khúc kỹ thuật số chiếm ưu thế, ngay cả sau khi kiểm soát được sự gia tăng việc tải xuống bất hợp pháp. Số tiền có được thông qua việc bán các bài hát mới thấp hơn nhiều so với mức cần thiết để bù đắp tổn thất gây ra từ doanh số bán album thấp hơn. Mặc dù album của các ngôi sao lớn nhất với những thành tích ấn tượng nhất bị ảnh hưởng ít hơn - một chỉ báo khác thể hiện quyền lực của họ, song thậm chí họ cũng cảm thấy tác động.

Trong thời gian này, doanh thu đã giảm đáng kể và toàn diện: theo ước tính của tôi, doanh số bán hàng hằng tuần giảm 1/3 do kết quả trực tiếp của việc người dùng chuyển sang các kênh kỹ thuật số mà họ không phải mua trọn gói. Như nghiên cứu của tôi cho thấy, thay vì mua các album, người dùng âm nhạc ngày càng có xu hướng chọn mua một hoặc chỉ một vài bài hát từ những album này mà không mua đủ các bài hát trong các album khác để bù đắp cho sự khác biệt. Không phải ở mức giá hiện tại, tức là mức giá của một ca khúc đơn lẻ thường ít hơn 10% giá của một album (Các hãng thu âm chấp nhận giá thấp như vậy cho các bài hát riêng lẻ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khi họ thỏa thuận với iTunes Store của Apple vài năm sau khi ứng dụng chia sẻ nhạc Napster lần đầu xuất hiện - không vi phạm bản quyền tràn lan, có thể ban đầu các hãng này sẽ không bao giờ đồng ý bán riêng lẻ).

Lo sợ một hiệu ứng tương tự đối với doanh thu, những tên tuổi nổi tiếng trong giới truyền hình đang đấu tranh để giữ vững mô hình trọn gói của mình. Các kênh truyền hình hiện tại thu được rất ít sau khi mở cánh cửa bước vào thế giới mà ở đó người dùng không còn phải mua một gói các kênh truyền hình cáp nếu giả dụ họ chỉ quan tâm đến AMC hoặc ESPN. Tương tự như vậy, các kênh đó sẽ phản đối ý tưởng rằng gói dịch vụ "TV mọi nơi" kết nối truyền hình và tiêu thụ trực tuyến nên được chia nhỏ. Điểm này được minh họa rõ nét vào năm 2012, khi hàng chục nghìn người hâm mộ khẩn khoản yêu cầu kênh truyền hình cáp thượng hạng HBO bán dịch vụ HBO GO. Cùng hợp sức thông qua hashtag của Twitter là #takemymoneyHBO, người hâm mộ yêu cầu HBO thay đổi chính sách hạn chế quyền truy cập của những người xem các chương trình của HBO bằng thuê bao cáp. Những người hâm mộ đã mạnh mẽ lên tiếng đó hy vọng rằng, những người xem truyền hình không đăng ký thuê bao cũng có thể được hưởng dịch vụ. Khi được yêu cầu giải thích lý do tại sao HBO cho đến nay đã từ chối thay đổi mô hình hiện tại của mình, Chủ tịch HBO Richard Plepler chỉ sử dụng một từ "Toán học". Plepler biết rằng, dịch vụ trực tuyến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mạnh mẽ của kênh này đặt HBO vào vị trí thống lĩnh nếu những thay đổi trong bức tranh truyền thông là nhằm yêu cầu sự thay đổi về chiến lược, nhưng bây giờ thực tế là việc bán riêng lẻ không mang lại lợi ích kinh tế rõ ràng.

Yếu tố cuối cùng gây áp lực lên các mô hình doanh thu hiện tại của nhà sản xuất nội dung, và cũng là yếu tố mà có lẽ đã không nhận được sự coi trọng xứng đáng, là sự gia tăng các nhà bán lẻ trực tuyến lớn và những đơn vị tập hợp nội dung web khác có tỷ lệ khác biệt về hàng hóa giải trí đôi khi rất nhỏ. Bởi vì các công ty như Amazon, Apple và Google chiếm lĩnh các lĩnh vực mà họ hoạt động, họ đã tích lũy quyền gây ảnh hưởng - và đôi khi cả bức chế - cách thức và giá cả bán ra của hàng hóa giải trí. Điều này đang gây sức ép dữ dội đối với mô hình kinh doanh của những nhà sản xuất lớn.

Ở đây, ngành công nghiệp âm nhạc cũng đi tiên phong. Sau khi tung ra iTunes Store năm 2003, Apple đã nhanh chóng trở thành nhà bán lẻ âm nhạc trực tuyến hàng đầu tại Mỹ. Đến giữa năm 2012, Apple đã chịu trách nhiệm về hơn 60% lượng tải nhạc số hợp pháp và gần 30% nội dung nhạc được bán lẻ. Và bởi vì kiếm phần lớn lợi nhuận từ máy tính, điện thoại và các phần cứng khác, nên Apple có thể đủ khả năng để giảm giá trên các nội dung giải trí bán tại iTunes Store, hiện được khoảng 425 triệu người sử dụng. Apply giữ vững

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

mức giá 1 đôla/bài hát kể từ khi ra mắt iTunes Store, và với quyền lực của Apple, các hãng thu âm đã mất nhiều năm thuyết phục Apple đồng ý tăng giá. (Hiện nay iTunes Store có cơ cấu giá ba mức, trong đó các bài hát được bán với giá 0,69 đôla, 0,99 đôla hoặc 1,29 đôla, nhưng các hãng thu âm đặt giá hầu hết tất cả các bài hát bán chạy nhất ở mức giá cao nhất).

Xuất bản sách là một lĩnh vực khác đã trải nghiệm sự tập trung bán lẻ gia tăng. Việc chuyển sang các kênh trực tuyến có thể giúp các nhà xuất bản quản lý tốt hơn lợi nhuận của những cuốn sách chưa bán - thông thường đây là một vấn đề lớn, vì thường xuyên có ít nhất 1/3 (đôi khi còn nhiều hơn) tổng số sách mà các nhà xuất bản chuyển đến các cửa hàng đều được gửi trở lại sau khi nằm nguyên trên kệ trong một khoảng thời gian. Sự xuất hiện sách điện tử đã loại bỏ hoàn toàn vấn đề tốn kém này. Nhưng sự gia tăng các kênh trực tuyến đã khiến Amazon trở thành lực lượng không thể phủ nhận trong lĩnh vực bán lẻ sách, và Amazon hiện nay chiếm gần 30% tổng doanh số bán sách và khoảng 60% doanh số bán sách điện tử ở Mỹ (tổng số sách điện tử hiện chiếm hơn 1/5 doanh số bán sách). Phạm vi sản phẩm rộng lớn của Amazon đã đem lại 48 tỷ đôla doanh thu năm 2011, và mặc dù thu nhập ròng 630 triệu đôla là khá lớn, nhưng con số đó chỉ chiếm 1% ít ỏi trong tổng doanh thu. Chiến lược của CEO Jeff Bezos dường như là hy sinh lợi nhuận ngắn hạn để thu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

được lợi nhuận cao hơn tại một thời điểm bất định trong tương lai.

Các nhà bán lẻ sách ngoại tuyến - Borders chấm dứt hoạt động năm 2011 khiến Barnes & Noble trở thành chuỗi bán hàng truyền thống lớn duy nhất - và các nhà bán lẻ trực tuyến nhỏ hơn nhận thấy khó cạnh tranh với Amazon. Trong khi đó, Apple đang bị điều tra vì cáo buộc có hành vi bất thường trong các giao dịch với một số nhà xuất bản lớn nhất trong thị trường sách điện tử. Những xu hướng này là mối quan ngại lớn đối với nhiều nhà xuất bản mà lo lắng về việc bị mất quyền thương lượng đối với Amazon trong vấn đề thiết lập giá và các điều khoản. Hầu như không ngạc nhiên khi Grau và các nhà xuất bản khác gặm mòn số lượng hạn chế các đối tác kinh doanh lớn trong môi trường bán lẻ hiện nay.

Trong ngành công nghiệp điện ảnh, nhà bán lẻ trực tuyến Netflix gần như đóng vai trò một "kẻ gây rối". Netflix chắc chắn đã góp phần lật đổ các nhà bán lẻ ngoại tuyến như Blockbuster, qua đó gây áp lực cho chiến lược cửa sổ của các hãng phim Hollywood, mà trước đây có thể dựa vào doanh số bán và cho thuê DVD là những nguồn thu nhập béo bở hơn. Netflix chứng kiến quyền lực của mình gần đây dần suy yếu, nhưng dịch vụ thuê bao chi phí thấp này tiếp tục trông cậy vào nền tảng khách hàng lớn để tạo đòn bẩy

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cho các nhà sản xuất nội dung khi đấu thầu bản quyền cho thuê và trình chiếu các bộ phim và chương trình truyền hình.

Kết quả của tất cả các lực lượng này - mỗi lực lượng được thúc đẩy bởi những tiến bộ trong công nghệ kỹ thuật số - là chiến lược bom tấn ngày càng trở nên cần thiết hơn bao giờ hết, song cũng khó khăn hơn trong việc thực hiện thành công. Mối đe dọa của tình trạng vi phạm bản quyền, nhận thức thấp kém hơn của người dùng về giá cả hợp lý, việc bán riêng lẻ các gói nội dung, cũng như sự tập trung gia tăng vào bán lẻ đã gây áp lực rất lớn đối với các mô hình doanh thu hiện tại. Đầu tư của các nhà sản xuất nội dung đang đối mặt với nhiều rủi ro hơn - chỉ những sản phẩm có nhu cầu lớn nhất mới có khả năng thu hồi chi phí sản xuất và marketing, các sản phẩm còn lại nhiều khả năng không còn được quan tâm. Những gì chúng ta nhận được cuối cùng là một thế giới vẫn bị chi phối bởi những tác phẩm bom tấn, nhưng là thế giới mà thậm chí có thể mất cân đối hơn.

Một cách phản ứng của các nhà sản xuất nội dung đối với thực tế này là đầu tư gấp đôi vào những tác phẩm bom tấn và tập trung ít hơn vào những khoản đầu tư nhỏ. Xu hướng đó đã diễn ra ở nhiều thị trường. Ví dụ, ngành điện ảnh đã cắt giảm số lượng phim được sản xuất - nhưng vẫn chưa giảm số lượng đầu tư vào những bộ phim bom tấn. "Bởi vì công nghệ đang thu

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hẹp chiếc bánh thị phần, ít nhất là trong tương lai gần, nên chúng tôi sẽ phải sản xuất ít hơn những bộ phim nhỏ hơn, hoặc chỉ làm những bộ phim đó với ngân sách ít hơn", Alan Horn của Disney nhận xét.

Một cách phản ứng khác là tìm kiếm sự hỗ trợ để hiện thực hóa đầu tư vào các tác phẩm bom tấn và những sự kiện ra mắt rộng khắp - tức là các đối tác thương hiệu đóng vai trò rất quan trọng. Có một chút băn khoăn khi các nhà sản xuất và những người nổi tiếng trong ngành giải trí ngày càng dựa vào các liên minh với các công ty có quy mô ở mức nào đó. Shawn "Jay-Z" Carter không phải là ngôi sao duy nhất làm điều đó. Một ngôi sao nhạc pop quen thuộc khác dưới sự quản lý của Carter cũng gặt hái được rất nhiều thành quả từ các mối quan hệ của mình với các tập đoàn.

Phải cần đến bao nhiêu đối tác thương hiệu mới có thể ra mắt được một album nổi bật? Tháng 3-2011, quản lý của Lady Gaga hy vọng câu trả lời sẽ ít hơn con số đối tác mà ông cố gắng hợp tác. Đó là bởi Troy Carter, vẫn đang trong chuyến lưu diễn *Monster Ball,* biết rằng đã không thể có một thỏa thuận theo kế hoạch với Target, nhà bán lẻ lớn giúp khách hàng của ông tận dụng để ra mắt album thứ ba *Born This Way* - thỏa thuận sẽ mang lại cho Target độc quyền bán lẻ một phiên bản đặc biệt album của Lady Gaga, đổi lại là sự hỗ trợ về marketing và phân phối sản phẩm.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Phản ánh ảnh hưởng của mình đối với văn hóa đại chúng, Lady Gaga đã thiết lập quan hệ đối tác với nhiều công ty hàng tiêu dùng hàng đầu. Một trong số các đối tác này là Beats của hãng Dr. Dre, một dòng tai nghe nhạc cao cấp. Với sự hợp tác giữa Chủ tịch Jimmy Iovine của Interscope và nhà sản xuất hip-hop huyền thoại Dr. Dre, Beats đã ra đời năm 2008. Một năm sau, Beats tung ra phiên bản mở rộng, Heartbeats, mà Lady Gaga là người đồng thiết kế. Dòng tai nghe mới này đã được đón nhận nhiệt liệt: một trang web công nghệ nổi tiếng mô tả dòng tai nghe trị giá 100 đôla là "độc đáo một cách không thể phủ nhận" và có khả năng "thu hút đông đảo người mẫu thời trang". Virgin Mobile cũng là một đối tác marketing khác. Cùng ngày album thứ hai của Lady Gaga, *The Fame Monster,* lên kệ, nhà điều hành mạng điện thoại di động công bố tài trợ chuyến lưu diễn *Monster Ball* tại Mỹ, hứa hẹn sẽ cung cấp vé miễn phí cho người hâm mộ nếu họ đồng ý giúp đỡ những tổ chức thanh niên vô gia cư.

Polaroid gia nhập đội ngũ của Lady Gaga vào tháng 01-2010, khi công ty sử dụng ánh đèn sân khấu của Hội chợ điện tử tiêu dùng (CES) để thông báo rằng Lady Gaga đã được bổ nhiệm làm giám đốc sáng tạo cho một dòng sản phẩm đặc biệt sắp tới. Lady Gaga và đội ngũ sáng tạo của mình lên kế hoạch tham gia tích cực vào sự hợp tác này, cô nói: "Phong cách, âm nhạc, nghệ thuật, thời trang! Tôi rất vui được phát triển bản thân

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

vượt khỏi ranh giới hậu trường trong vai trò một nhà thiết kế và, như cha tôi nói, cuối cùng thì tôi cũng có được một công việc thực sự". Và một tháng sau, dòng mỹ phẩm Viva Glam của MAC Cosmetics hợp tác với Lady Gaga, làm nổi bật hình ảnh ngôi sao nhạc pop này trong chiến dịch quảng cáo sản phẩm Viva Glam của MAC Cosmetics - điều này đã hỗ trợ quỹ MAC AIDS, và tung ra các sản phẩm mang tên Lady Gaga.

Để ra mắt *Born This Way*, Lady Gaga hợp tác với các thương hiệu như Amazon, Belvedere Vodka, Best Buy, Gilt Groupe, Starbucks và Zynga. Amazon cung cấp album với giá 0,99 đôla để thúc đẩy dịch vụ đám mây mới của hãng. Belvedere tìm cách thúc đẩy sản phẩm vodka của mình bằng cách tổ chức một cuộc thi mà trong đó người tham gia sẽ cạnh tranh để giành vé tham dự buổi biểu diễn trực tiếp đặc biệt của Lady Gaga ở London. Best Buy tặng kèm album *Born This Way* khi khách hàng mua điện thoại. Gilt Groupe cung cấp một dòng sản phẩm và các mặt hàng đặc biệt khác lấy cảm hứng từ Lady Gaga, trong đó có một chiếc váy đã từng được Lady Gaga sử dụng và chỗ ngồi VIP trong các sự kiện đặc biệt. Starbucks thêm *Born This Way* vào dòng sản phẩm album đặc trưng trong các cửa hàng của mình và lên kế hoạch cho một số sáng kiến trực tuyến. Và Zynga, người khổng lồ về game xã hội, thêm thương hiệu Lady Gaga vào game được yêu thích *FarmVille* của họ, ra mắt một trang trại lấng giềng lấy cảm hứng từ Lady

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Gaga mang tên *GagaVille* và cho phép truy cập độc quyền vào album trước khi phát hành.

Tuy vậy, kế hoạch của Lady Gaga với Target đã bị loại bỏ. Quan hệ đối tác đề xuất bị phá vỡ khi nhà bán lẻ này hỗ trợ những chính khách phản đối các quyền dành cho người đồng tính. Trong khi Target khẳng định cam kết hỗ trợ cộng đồng những người đồng tính, thì nhà bán lẻ này gần đây đã vấp phải sự chỉ trích gay gắt từ các nhóm người đồng tính. Gọi Lady Gaga là "nhà hoạt động xã hội", Carter nói: "Chúng tôi đơn giản là phải rút lui khỏi thỏa thuận đó". Phó Chủ tịch Steve Berman của Interscope cũng đồng ý: "Đó là một mối quan hệ đối tác để thúc đẩy kinh doanh lớn, nhưng khi bạn rút lui, bạn vẫn phải giữ quan hệ tốt với một nghệ sĩ, và bạn không bao giờ được quên điều đó. Chúng tôi phải giữ được lòng tin và sự tín nhiệm".

"Các mối quan hệ thương hiệu đều rất quan trọng đối với Lady Gaga, nhưng cô chưa bao giờ ký kết một hợp đồng đại sứ thương hiệu đích thực, theo nghĩa cô đưa ra một sản phẩm nào đó, nói với mọi người rằng: 'Này, tôi là Lady Gaga, hãy mua sản phẩm này'", Bobby Campbell, Giám đốc marketing tại công ty quản lý của Carter là Atom Factory nhận xét. "Những sản phẩm này phù hợp với tính cách của cô ấy". Nhưng bây giờ, với sự ra mắt album mới của Lady Gaga chỉ một vài tháng nữa, đội ngũ marketing của cô ấy sẽ phải hoàn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tất các kế hoạch của họ nhằm tận dụng nhiều mối quan hệ đối tác như vậy.

Phương pháp của Troy Carter và Lady Gaga nhằm hình thành liên minh với các công ty cũng gần như tương tự phương thức mà John Meneilly và Jay-Z đã áp dụng. Trong thực tế, Meneilly đã nói về quan hệ đối tác liên quan đến Jay-Z bằng những câu từ gần như tương tự, cho thấy rằng "Jay-Z không ký kết những hợp đồng đại sứ thương hiệu đơn giản". Không phải ngẫu nhiên mà hai siêu sao lớn nhất hiện nay đang dẫn đầu về những thỏa thuận như vậy: mặc dù sự ra mắt theo kế hoạch của *Born This Way* không sáng tạo như chiến dịch *Decoded*, song các mối quan hệ đối tác doanh nghiệp một lần nữa lại đóng vai trò thiết yếu. Nhưng, căn cứ vào thực tế rằng Carter đã tập hợp được các đối tác tuyệt vời để phát hành album, tại sao ông lại cảm thấy rằng Gaga có thể được hưởng lợi từ quan hệ đối tác với một công ty như Target?

Câu trả lời nằm ở những gì Carter gọi là "quy mô rất lớn" của sự kiện ra mắt album. Thực tế rất quan trọng là nhóm cộng tác của Gaga đã theo đuổi phương thức ra mắt càng rộng rãi càng tốt, với nỗ lực marketing chuyên sâu để hỗ trợ sản phẩm. Như Carter nói: "Sự ra mắt với quy mô như vậy không thể được thực hiện chỉ với một hãng thu âm, vì họ không có đủ các nguồn lực. Để album

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

có mặt ở khắp mọi nơi, chúng tôi sẽ cần các mối quan hệ bán lẻ phi truyền thống". Berman đồng ý: "Một chiến dịch ra mắt phim hoành tráng phải tốn hàng chục triệu đôla Mỹ chỉ với mục đích quảng cáo - chúng tôi không có các loại ngân sách như thế này. Và nếu muốn đi xa hơn phạm vi các cửa hàng bán đĩa và các nhà bán lẻ âm nhạc truyền thống khác như Walmart và Best Buy, chúng tôi phải theo đuổi các liên minh marketing và làm việc với những người hâm mộ cuồng nhiệt, các blogger và báo chí - và làm điều này trên toàn thế giới". Đặc biệt là sau những thay đổi mạnh mẽ trong môi trường âm nhạc, trong đó có sự mất mát các đối tác bán lẻ truyền thống của các hãng thu âm (theo đó, cần những phương pháp mới mẻ, và thường đắt đỏ hơn, để ra mắt sản phẩm một cách rộng rãi hơn), các công ty trong ngành âm nhạc đơn giản là không có tiền chi trả cho chiến dịch quy mô lớn để ra mắt một sản phẩm mới với sự hiện diện của một siêu sao. Quan hệ đối tác với các công ty giúp các công ty âm nhạc khắc phục thiếu sót - và thực hiện tốt hơn các chiến lược bom tấn của họ.

Bằng nhiều cách khác nhau, các liên minh ngày nay lại quay trở lại những ngày đầu của thời kỳ giải trí qua đài phát thanh và truyền hình, khi các nhà sản xuất hàng tiêu dùng như Procter & Gamble không chỉ là nhà tài trợ mà còn là nhà sản xuất hàng hóa giải trí - đó là cách thức loạt phim truyền hình dài kỳ (soap operas) có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tên của họ. Procter & Gamble bắt đầu tài trợ các chương trình ngay từ đầu năm 1949 thông qua một bộ phận riêng biệt của công ty, sau đó được biết đến với tên gọi P&G Productions và ngày nay là P&G Entertainment. Thực tiễn này tiếp tục cho đến ngày nay, cho dù đó là khi NBC phát sóng hai bộ phim gia đình được tài trợ bởi P&G và Walmart vào năm 2011, hay khi Lexus chi trả một phần chi phí sản xuất một tập đặc biệt của bộ phim *Restaurant Impossible* trên kênh Food Network năm 2012.

Tuy nhiên, quan hệ đối tác mới với các công ty có sự khác nhau về mục đích và quy mô. Quan hệ đối tác giữa Jay-Z và Bing được thiết lập nhằm giải quyết vấn đề *marketing* cho Jay-Z - mục đích là phổ biến thông tin và tạo sự quan tâm vào cuốn sách sắp ra mắt của nghệ sĩ này, bằng cách sử dụng nguồn lực khổng lồ của Microsoft. Vô số quan hệ đối tác của Lady Gaga đã được tạo ra để giải quyết vấn đề *marketing* và *phân phối*. Mục tiêu của nhóm Lady Gaga không chỉ là để bảo đảm công chúng biết đến việc phát hành album của cô, mà họ còn muốn bảo đảm rằng, *Born This Way* nằm trong tầm tay khi người dùng sẵn sàng mua nó - hay thậm chí, tốt hơn nữa là bảo đảm rằng người dùng luôn "tình cờ" nhìn thấy album trong khi làm công việc hằng ngày, cho dù đang mua cà phê, mua sắm, hay chơi game trực tuyến, để họ luôn được nhắc nhở mua album.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Thực chất đằng sau các chiến thuật này là những lý do giải thích tại sao các chiến lược bom tấn lại mang lại hiệu quả ngay từ đầu. Hãy xem xét hợp đồng của Target. Theo quan điểm của Berman, "Hợp tác với Target là cơ hội tuyệt vời. Họ sẽ cung cấp cho chúng tôi một 'không gian' đáng kinh ngạc trong cửa hàng, sẽ chi hàng triệu đôla quảng cáo thương hiệu Gaga khi phát hành album và sẽ giúp chúng tôi bán hàng hóa và đồ may mặc được cấp phép". Bởi vì các sản phẩm giải trí thường được mua một cách ngẫu hứng, nên bảo đảm phạm vi phân phối lớn cho một album có thể là lợi thế lớn. Nếu người dùng nhìn thấy một sản phẩm xuất hiện ở khắp mọi nơi, cơ hội để họ mua sản phẩm sẽ gia tăng. Target sẽ giúp Gaga thực hiện chiến lược "chất hàng lên cao và xem chúng được tiêu thụ" theo cách mà các nhà bán lẻ âm nhạc truyền thống không bao giờ có thể làm được.

Ở những thị trường ngày càng mang tính cạnh tranh và toàn cầu hóa, và ở thời điểm khi thời trang dường như đến và đi nhanh hơn bao giờ hết, vượt qua được sự lộn xộn trong giới truyền thông đa dạng và tiếp cận được lượng khán giả khổng lồ đòi hỏi ngân sách rất lớn. Trong ngành điện ảnh, sự kiện ra mắt một tác phẩm lớn xuất hiện trên hàng nghìn màn hình ở Mỹ nói riêng và hàng nghìn màn hình khác trên toàn thế giới. Hầu hết các bộ phim bom tấn được trình chiếu ở các vùng lãnh thổ khác nhau trong một

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khoảng thời gian ngắn - một phần là để các bản sao in lậu ít cơ hội tràn ngập thị trường trước khi có sự xuất hiện các bản sao hợp pháp - và mỗi thị trường lớn có một buổi chiếu ra mắt hoành tráng và hoạt động quảng bá rộng khắp, khiến chi phí marketing và phân phối tăng cao. Trong ngành công nghiệp âm nhạc, mô hình cũng tương tự như vậy; các hãng ngày càng trở nên sáng tạo hơn trong việc thúc đẩy sản phẩm của họ trên thị trường với cường độ lớn, điều này tất yếu sẽ làm tăng chi phí marketing và phân phối. Với các công nghệ kỹ thuật số gây áp lực lên doanh thu và lợi nhuận, hiển nhiên là các nhà sản xuất nội dung phải nồng nhiệt chào đón - và chủ động tạo quan hệ với các đối tác sẵn sàng giúp họ gánh vác những chi phí gia tăng đó.

Taylor Swift cũng là một siêu sao đi theo xu hướng này. Cuối năm 2012, khi phát hành album *Red,* Swift đã áp dụng chiến lược đó với "sự giúp đỡ nhỏ bé từ thương hiệu của mình", như tạp chí âm nhạc *Billboard* đã mỉa mai mô tả. Target đã bán một phiên bản cao cấp của *Red* và quảng cáo rộng rãi album này thông qua một chiến dịch truyền hình. Hơn 1.600 cửa hàng Walgreens phục vụ 24 giờ đã trưng bày nổi bật album mới của Swift và khuyến mãi giảm giá vào lúc nửa đêm của ngày ra mắt. Thậm chí album *Red* đã bán của Papa John: khách hàng của chuỗi cửa hàng pizza có thể mua một chiếc bánh pizza cỡ lớn và một đĩa CD *Red* với 22 đôla,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hoặc tặng đĩa CD của album cho bất kỳ đơn hàng nào trị giá 13 đôla, thấp hơn 2 đôla so với giá bán lẻ. Trong khi đó, hộp pizza còn in bìa album và trên website của Papa John có một trang dành riêng để Swift phát các đoạn nhạc của album mới.

Các đối tác thương hiệu khác của Swift, bao gồm Keds, Elizabeth Arden, American Greetings, CoverGirl và Macy's, cũng đóng vai trò quảng bá sản phẩm. "Chúng tôi luôn xem xét, 'Chúng tôi có thể tạo ra nhiều cánh cửa hơn không? Làm thế nào để chúng tôi có thể làm được điều này một cách dễ dàng nhất?'", theo nhận xét của Scott Borchetta, CEO thương hiệu Big Machine Records của Swift. Không chỉ tập trung vào phân phối, quan hệ đối tác cũng thúc đẩy marketing và quảng bá: *Billboard* ước tính tất cả những quảng cáo liên quan đến album *Red* được triển khai bởi các đối tác thương hiệu của ngôi sao này dễ dàng vượt mức 15 triệu đôla, thậm chí còn chưa tính đến chiến dịch truyền hình của Macy's cũng quảng bá hình ảnh Swift. Sự ra mắt lớn mang lại hiệu quả như dự tính: *Red* đứng vị trí thứ nhất trên bảng xếp hạng album của *Billboard* - và thực tế đã trở thành album đầu tiên kể từ *Born This Way* của Lady Gaga phá vỡ kỷ lục bán được 1 triệu bản ngay trong tuần đầu tiên. Để nhấn mạnh thêm tầm quan trọng của chiến lược phân phối rộng rãi này, hơn 400.000 bản đã được bán ra tại Target.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Diva nhạc pop đứng thứ ba, Beyoncé, cũng áp dụng chiến thuật này. Cuối năm 2012, cô ký kết hợp đồng hợp tác thương hiệu trị giá 50 triệu đôla với Pepsi, và theo đại diện của công ty, thì thỏa thuận này bắt đầu phát triển "một cách thức mới để các thương hiệu đồng hành với các nghệ sĩ âm nhạc, chuyển vai trò từ nhà tài trợ sang quan hệ đối tác". Thỏa thuận này không chỉ liên quan đến các điều khoản thường thấy trong những hợp đồng đại sứ thương hiệu, ví dụ hình ảnh của ngôi sao nhạc pop này sẽ xuất hiện trên một phiên bản giới hạn của lon Pepsi và xuất hiện nổi bật trong các quảng cáo trên truyền hình, đài phát thanh và các hình thức quảng cáo khác, mà còn hỗ trợ những dự án sáng tạo mà người nghệ sĩ đã lựa chọn. Đừng ngạc nhiên nếu nhiều hình thức quảng cáo sẽ xuất hiện trùng với sự ra mắt album mới của Beyoncé. Nhờ mối quan hệ lâu dài với nhiều nhà bán lẻ, Pepsi có thể góp phần thúc đẩy marketing rộng rãi cho bất kỳ sản phẩm âm nhạc mới nào của ngôi sao này, ít nhất là với quy mô lớn tương đương các chiến dịch của *Born This Way* và *Red*.

Tuy nhiên, việc dựa vào các đồng minh cũng có nhược điểm, như sự tan vỡ thỏa thuận giữa Lady Gaga và Target là một ví dụ. Áp dụng và thực hiện một chiến lược đối tác thương hiệu là việc làm rất khó. Các đối tác, xét cho cùng, sẽ mang thương hiệu và mục tiêu riêng của họ vào mối quan hệ hợp tác. Các chương

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trình khác nhau và thường cạnh tranh với nhau tạo ra vô số thách thức. Thách thức thứ nhất là phải bảo đảm sự gắn kết thương hiệu của một ngôi sao với một công ty là đáng tin cậy; trong trường hợp Lady Gaga và Target, những khác biệt chính trị cuối cùng đã làm thất bại thỏa thuận giữa hai bên. Thách thức khác nữa là sự thống nhất kế hoạch hợp lý với các đối tác công ty. Carter đã mô tả ảnh hưởng của thách thức này tới công tác lập kế hoạch của đội Gaga: "Trong ngành công nghiệp âm nhạc, tất cả mọi thứ được thực hiện trong vòng vài tháng. Giới doanh nghiệp đang hoạt động theo khung thời gian khác nhau. Họ thường đề ra các chiến lược marketing trước hai năm". Sự cần thiết phải thích ứng với các loại lịch trình là lý do chính giải thích tại sao Carter bắt đầu lên kế hoạch ra mắt *Born This Way* vài tháng trước khi bắt tay vào việc phát hành album.

Hình thành cơ cấu quan hệ đối tác đằng sau chiến dịch *Decoded* của Jay-Z cũng có những thách thức của nó. Đáng chú ý, nhóm của Spiegel & Grau tiếp tục thực hiện những gì mà Grau gọi là "Kế hoạch B", một chiến dịch marketing truyền thống với buổi ký tặng sách và một mục quảng cáo trên tờ *New Yorker*, trong trường hợp chiến dịch Droga5 tan vỡ. Tháng 6-2010, khoảng 5 tháng trước khi cuốn sách dự kiến được xuất bản, các cuộc trò chuyện giữa Droga, Essex, Meneilly và nhóm nghiên cứu Microsoft Bing đã đi đến thỏa thuận ban

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đầu. Bing sẽ đóng vai trò chủ chốt trong việc tài trợ cho chiến dịch, bing.com/jay-z sẽ là đầu mối trung tâm cho mọi hoạt động, và chức năng tìm kiếm và bản đồ của Bing sẽ được sử dụng trực tuyến và trên đường phố khi ra mắt. Jay-Z sẽ cho mượn tên và chân dung của mình cho chiến dịch, tham gia mật thiết trong toàn bộ quá trình và trực tiếp thông qua mọi khía cạnh, nhưng anh sẽ không nhận được khoản phí nào. Phía Spiegel & Grau sẽ chịu trách nhiệm hoàn thiện phần nội dung và thiết kế phức tạp của cuốn sách. Họ cũng sẽ thông báo cho nhóm của Droga5 và Bing về bất kỳ thay đổi nào, bởi vì việc xuất bản cuốn sách sẽ chồng chéo với kế hoạch của chiến dịch. Trong khi đó, Droga5 sẽ giám sát toàn bộ chiến dịch và chịu trách nhiệm về việc thiết kế và thực hiện. Họ cũng sẽ dẫn dắt nhóm cộng tác từ Microsoft. "Bing sẽ không cử một nhóm độc lập làm việc này", Essex giải thích. "Những kỹ thuật viên của họ sẽ làm việc dưới sự hướng dẫn của chúng tôi. Chúng tôi sẽ tùy chỉnh công nghệ tìm kiếm và bản đồ của họ với sự giúp đỡ của họ".

Nhưng bài thuyết trình ban đầu về ý tưởng sáng tạo đã khởi động cuộc thi sức mạnh giữa Microsoft và Roc Nation. Trước hết, kích thước của logo Bing, có thể nhìn thấy trên mỗi trang được xuất hiện trên các phương tiện truyền thông ngoài trời và truyền thông riêng biệt, đã trở thành nguồn tranh luận. Microsoft biết mình đang tham gia một trận chiến quen thuộc. "Đây là trò

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đùa quảng cáo - khách hàng luôn muốn làm cho logo của họ lớn hơn", Mehdi nói. "Điều đầu tiên chúng tôi nói sau khi xem xét các tài liệu là "Chúng tôi muốn logo của mình lớn hơn"", Meneilly nhanh chóng phản đối. "Chúng tôi không thể làm bất cứ điều gì bất lợi cho Jay-Z", ông nói. "Mọi người cần Bing để chơi game. Nhưng chúng ta không nên đi quá xa. Microsoft thậm chí còn muốn đưa ba logo lên một bảng quảng cáo tại Quảng trường Thời đại, gồm ba tấm riêng biệt nhưng về cơ bản chỉ là một hình ảnh! Họ phải nhớ rằng, nếu như không có Jay-Z, toàn bộ chiến dịch này sẽ không tồn tại". Grau đứng về phía tác giả của mình: "Đây không phải là một chiến dịch quảng cáo Bing, mà phải là chiến dịch quảng bá cuốn sách".

Các vấn đề liên quan đến logo báo trước một cuộc tranh luận lớn hơn về át chủ bài trong quan hệ đối tác. "Đây là tiền của chúng tôi, vì vậy chúng tôi muốn có cơ hội tuyên bố "Chúng tôi là người phê duyệt", Mehdi nhận xét. "Tất nhiên điều này cũng phải phù hợp với thương hiệu của Jay-Z, nhưng khi đơn đặt hàng đến từ Clear Channel nhờ tấm bảng quảng cáo ba tầng ở Quảng trường Thời đại, thì lợi ích sẽ không tới tay Roc Nation hoặc Random House, mà sẽ đến với Microsoft". Mehdi nói thêm: "Chúng tôi thậm chí không xem xét thỏa thuận này nếu chúng tôi tin rằng chúng tôi đứng thứ hai sau bất cứ ai: chúng tôi cần sự kiểm soát sáng tạo khi liên quan đến thương hiệu của chúng tôi. Vấn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đề là liên quan đến phát triển cơ sở người dùng Bing". Meneilly không đồng ý. "Xét cho cùng, đây là chiến dịch của Jay-Z. Nếu Microsoft muốn một sự kiện ra mắt với Jay-Z tại Khách sạn Delano ở Miami... họ phải đưa ra lý do hợp lý để Jay-Z có mặt ở đó. Jay-Z không chỉ là một bảng quảng cáo. Chúng tôi muốn sự kiểm soát sáng tạo. Bing có thể trả tiền cho chiến dịch, nhưng mục tiêu chính ở đây là để bán cuốn sách của Jay-Z, để nó đứng đầu danh mục những cuốn sách bán chạy nhất".

Những ví dụ trên minh họa cho các trở ngại và thách thức cần phải vượt qua khi ra mắt những tác phẩm bom tấn với sự hỗ trợ của các đối tác thương hiệu. Có một lý do để các ngôi sao như Jay-Z ưu ái hình thức hợp tác này - chiến dịch quảng bá *Decoded* là một cách tuyệt vời và miễn phí để thu hút sự chú ý cho cuốn sách - nhưng tại sao các công ty như Microsoft hay Target sẵn sàng chịu đựng đau đầu thường đi kèm với những quan hệ đối tác này? Trong trường hợp này, câu trả lời cũng là vấn đề "toán học": thường thì những liên minh với các siêu sao rất đáng giá. Đằng sau các thỏa thuận này tồn tại nhiều lý do tương tự giải thích tại sao các nhà sản xuất nội dung đặt cược vào những tác phẩm bom tấn và đầu tư vào ngôi sao, cũng như tại sao các thương hiệu hàng tiêu dùng sẵn sàng trả tiền hậu hĩnh để đảm bảo có được đại sứ thương hiệu là ngôi sao. Trong một thị trường đông đúc và cạnh tranh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khốc liệt, tham gia vào quan hệ đối tác thương hiệu sẽ giúp các công ty thu hút sự chú ý đến sản phẩm và thương hiệu của mình, tiếp cận nhiều khán giả mới hơn và đa dạng hơn, hoặc tận dụng sức mạnh của các ngôi sao như Lady Gaga và Jay-Z. Tất cả những lợi ích này chuyển thành hiệu quả tài chính cao hơn cho các công ty đó.

Trong trường hợp chiến dịch *Decoded*, Microsoft đang tìm cách phá vỡ thành trì 12 năm của đối thủ Google trên thị trường tìm kiếm trực tuyến. Khi tung ra Bing vào năm 2009, Microsoft bắt tay vào một chiến dịch quảng cáo truyền thông đại chúng trị giá 100 triệu đôla để thúc đẩy công cụ tìm kiếm mới này. Tuy nhiên, một năm sau, Google vẫn thống trị thị trường với thị phần 66% (và có xu hướng tăng cả về phạm vi và thị phần tìm kiếm), trong khi thị phần của Bing chỉ chưa đến 10%. Tệ hơn, người dùng chủ yếu của Bing có xu hướng là phụ nữ da trắng trung tuổi ở vùng Midwest. "Đó không phải là một phân khúc tăng trưởng và không giúp chúng tôi trở thành một lựa chọn sáng tạo", Mehdi nói. "Giới trẻ định hình sản phẩm công nghệ tiếp theo và họ đã lớn lên cùng với Google như là sự lựa chọn đích thực duy nhất". Với nỗ lực cải thiện hiệu suất thị trường của Bing, Microsoft đã gửi cái gọi là "bản tóm tắt mở" (open brief) đến nhiều đơn vị quảng cáo, trong đó có Droga5. Bản tóm tắt đề nghị các công ty quảng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cáo tìm cách phát triển Bing. Mục tiêu trọng tâm là "để phá vỡ thói quen dùng Google", như Mehdi nói.

Kế hoạch của Droga5 đối với chiến dịch của Jay-Z dường như hoàn toàn phù hợp: "Ý tưởng trò chơi đi tìm đồ vật của chúng tôi thú vị ở chỗ nó nó dường như sinh ra để dành cho Bing, và chắc chắn nó đã tạo ra sức hút lớn", Essex cho biết. "Chúng tôi cũng biết họ đã quen làm việc với những người nổi tiếng và các chiến dịch tài trợ - quen thuộc hơn cả Google - và rằng họ đã dành riêng một khoản ngân sách marketing đáng kể cho những hoạt động như thế". Chính Meneilly, quản lý của Jay-Z, là người đã đề nghị họ tiếp cận với Microsoft. Không chỉ phù hợp với ý tưởng trò chơi đi tìm đồ vật, công cụ tìm kiếm Bing mới còn nêu bật chức năng bản đồ độc đáo mà thực sự có thể cải thiện trải nghiệm. "Tôi nhận ra công cụ này hoàn toàn mang mục đích tìm kiếm, và nó có thể giới thiệu Bing Maps. Và Microsoft tài trợ bữa tối hằng năm của Jay-Z với LeBron James, vì vậy giữa họ đã có một mối quan hệ", Meneilly nhớ lại. Essex kể lại những gì xảy ra tiếp theo: "Vì vậy, chúng tôi gọi cho họ và nói: "Này, chúng tôi có cái này khá tuyệt vời cho anh. Chúng tôi có ý tưởng này, và nó liên quan đến Jay-Z. Anh có muốn nghe thêm không?".

Nhóm Bing ngay lập tức đã thể hiện sự nhiệt tình. Mehdi nhận xét: "Jay-Z là một trong những ngôi sao lớn nhất hành tinh, vì vậy anh ấy có thể thu hút sự

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chú ý của công chúng". "Anh ấy có ảnh hưởng mạnh mẽ với những người Mỹ gốc Phi và những người thuộc lứa tuổi 18-24, là các nhóm được miêu tả chưa đúng cách trong cộng đồng người dùng Bing. Và chiến dịch bắt đầu thu hút sự chú ý tới các tính năng của Bing mà chúng tôi muốn nhấn mạnh nhất". Mehdi thừa nhận rằng ông và nhóm của ông đã có bước nhảy vọt: "Tôi đã biết được rằng, đôi khi bạn chỉ cần dám nghĩ dám làm. Không có dữ liệu chính thức nào nói với bạn rằng, che phủ một hồ bơi hoặc trưng bày một chiếc áo khoác trong gian hàng của Gucci sẽ giúp bạn gây được sự chú ý, nhưng một lúc nào đó, bạn cũng phải nỗ lực rất lớn". Mehdi đã đúng về khó khăn khi dự đoán kết quả, và thậm chí sau một chiến dịch, khó có thể chứng minh tác động nhân quả. Nhưng Microsoft đã chứng kiến Bing đạt 12% thị phần trong suốt chiến dịch quảng bá *Decoded*, kết quả cao nhất kể từ khi ra mắt công cụ tìm kiếm này, và lần đầu tiên Bing lọt vào tốp 10 website được truy cập nhiều nhất.

Sự hiện diện của các ngôi sao như Jay-Z và Lady Gaga có thể nâng thành tích của tất cả các đối tác tham gia giới thiệu sản phẩm. Droga5 tất nhiên cũng đánh cược một canh bạc khá lớn rằng, dự án *Decoded* sẽ mang lại những khách hàng mới - từ bỏ lợi nhuận của một dự án 2 triệu đôla là một hành vi mạo hiểm trong bối cảnh công ty ở thời điểm chỉ đạt doanh thu khiêm tốn hằng năm là 24 triệu đôla. Và chi phí thực tế cho

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

các dự án chỉ xảy ra một lần như thế này rất khó có thể đánh giá trước, và Essex biết rất rõ điều đó. "Việc này không giống như chúng ta sắp quay một quảng cáo truyền hình, bởi chúng ta biết sẽ tốn bao nhiêu tiền", ông giải thích. "Nhưng đó chính là cái hay của việc làm điều gì đó độc đáo - một số người trong chúng ta thường nói, "Việc làm này có thể tốn kém đấy", còn những người khác lại nói, "Sẽ đáng giá thôi"". Droga5 đã không thành công hơn kể từ khi - thực tế là cuối năm 2012 - tạp chí thương mại nổi tiếng trong ngành quảng cáo, *Adweek*, chọn Droga5 là tên tuổi Đại diện Năm của mình.

Starbucks liên tục hợp tác với các nhạc sĩ, vì vậy không ngạc nhiên khi thương hiệu này bày tỏ sự quan tâm khi được tham gia vào chiến dịch ra mắt album *Born This Way* của Lady Gaga. Mỗi tháng, công ty cà phê này phát 3-4 album mới ở 7.500 cửa hàng của mình tại Mỹ và Canađa. Theo Holly Hinton, Giám đốc hạng mục giải trí của Starbucks, sự lựa chọn quảng bá album nhạc nào được quyết định sau khi các thành viên nhóm Starbucks, những người có trách nhiệm quản lý nội dung, đã "nghe rất nhiều". Hinton nói: "Có rất nhiều người hâm mộ âm nhạc đưa ra những quyết định này. Chúng tôi thường xuyên nói chuyện về việc thích đĩa nhạc của Alabama Shakes hay yêu album mới của Katy Perry". Đây là cách *Born This Way* có mặt trên kệ với ghi chú "Âm nhạc chọn lọc của Starbucks" ngay bên

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cạnh bánh quy và sôcôla. Phạm vi bán lẻ ấn tượng của Starbucks làm cho sản phẩm này là một thương hiệu lý tưởng cho bất kỳ nghệ sĩ nào muốn tìm cách đẩy mạnh doanh số và giải thích tại sao những người trong ngành âm nhạc cố chen chân vào ngưỡng cửa của thương hiệu này. Trong trường hợp Lady Gaga, Hinton nhớ lại rằng, nhà sản xuất của ngôi sao này đã gây ấn tượng mạnh khi ông cho nhóm giám tuyển của công ty nghe bài *Born This Way*. "Vince Herbert đến văn phòng Starbucks của chúng tôi với một hệ thống âm thanh nổi và bật nhạc ồn ào hơn bất cứ ai đã từng bật nhạc ở đây", cô nói.

Nhưng Starbucks đã vượt xa cái gọi là "kinh doanh bình thường" với Lady Gaga. Công ty cũng lên kế hoạch trong một ngày để Lady Gaga "tiếp quản" Starbucks Digital Network, có thể truy cập thông qua mạng wifi miễn phí tại các cửa hàng. Sáng kiến này liên quan đến việc cho phép số lần tải hạn chế đối với ca khúc *The Edge of Glory*, và phát miễn phí cả album và một video độc quyền. Lấy một trang từ cuốn sách giải trí "Decode Jay-Z", Starbucks thậm chí còn cho ra mắt một trò chơi tương tự như game săn tìm đồ vật với tên gọi SRCH (được phát âm giống từ "search" (tìm kiếm)) quanh thời điểm ra mắt album. Bằng cách phân phối các đầu mối thông qua mã QR trên các biểu ngữ và áp phích trong các cửa hàng của mình - thật thông minh là ứng dụng *My Starbucks* trên iPhone có một đầu đọc những mã như vậy, Starbucks đã dẫn dắt người chơi trên Internet

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

(bao gồm cả các trang do Starbucks điều hành trên Twitter và Facebook) để tìm kiếm giải thưởng.

Đối với Lady Gaga, quan hệ đối tác đem lại lợi ích rõ ràng - hỗ trợ đáng kể về marketing và phân phối. Nhưng thỏa thuận này cũng mang lại lợi thế quan trọng cho Starbucks, cho phép công ty xây dựng mối quan hệ với "những quái vật nhỏ" của Lady Gaga, một nhóm lớn những người đang và sẽ uống cà phê. Thỏa thuận cũng cho phép Starbucks tích hợp những trải nghiệm trực tuyến và trực tiếp ngay tại cửa hàng của mình, cho khách hàng thấy được những giá trị của cả hai trải nghiệm này. "Đây là lần đầu tiên chúng tôi bật nhạc của Gaga trong các cửa hàng của chúng tôi", theo nhận xét của Alex Wheeler, Phó Chủ nhiệm marketing kỹ thuật số toàn cầu của Starbucks. "Chúng tôi đang cố gắng mang lại trải nghiệm cho các cửa hàng bán lẻ của chúng tôi, nơi khách hàng có thể đến và chỉ nghe nhạc, mua đĩa CD và tham gia trực tuyến, xem video độc quyền, hoặc tham gia trò chơi. Chúng tôi muốn mang lại một trải nghiệm mà chúng tôi nghĩ chỉ Starbucks mới có thể cung cấp, và chúng tôi muốn thu hút mọi người vào cửa hàng của chúng tôi để họ được trải nghiệm. Starbucks cũng sử dụng các biểu ngữ game SRCH để xúc tiến sản phẩm Frappuccino, bằng cách sử dụng dư luận quanh Lady Gaga để tạo thêm sức hút với khán giả nhỏ tuổi hơn".

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Có lẽ quan trọng nhất, Starbucks thấy sự ra mắt tác phẩm bom tấn với quy mô rộng khắp là việc làm cực kỳ hấp dẫn bởi vì những gì thương hiệu này sẽ mang lại cho công ty. Wheeler giải thích: "Điều này liên quan đến một phần khoảnh khắc toàn cầu, văn hóa quan trọng. Một đĩa nhạc của Lady Gaga sắp ra mắt và đó là một sự kiện lớn". Và quyền lực ngôi sao của Lady Gaga chính là mấu chốt. "Cũng giống như thương hiệu của chúng tôi, cô ấy rất sáng tạo, cô ấy có sự gắn kết bằng kỹ thuật số, và cô ấy có một lực lượng người hâm mộ đầy đam mê", Wheeler nói.

Starbucks tiếp cận các loại liên minh này với sự quan tâm lớn. "Quan hệ đối tác thương hiệu có một chút gì đó giống hiệu ứng bông tuyết, và mỗi mối quan hệ đều phải thật đặc biệt", Wheeler nói. "Chúng tôi tìm kiếm đúng cơ hội". Nhưng trong trường hợp của Gaga, Starbucks nhận thấy rằng, thành quả dự kiến đạt được sẽ có giá trị hơn nhiều so với rủi ro". Chúng tôi biết rằng cô ấy có thể tạo ra sự phân cực đối lập và chúng tôi đã sẵn sàng đón nhận mọi cảm xúc. Nhưng tất cả chúng tôi đều cảm thấy, đó là rủi ro đúng đắn nên có thể chấp nhận", Wheeler nói. Và cô không hề hối tiếc: Wheeler coi hợp tác với Gaga là một trong những hoạt động yêu thích nhất mà cô đã thực hiện.

Giám đốc điều hành tại Zynga cũng rất lạc quan về quan hệ đối tác với Lady Gaga. Trước khi phát hành

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Born This Way, người sử dụng *FarmVille* đã có cơ hội mở rộng hoạt động chơi game của họ tới một cộng đồng nông trại ảo theo chủ đề Lady Gaga với các sản phẩm ảo như tinh thể, kỳ lân, và trong một vở kịch về nghệ thuật trình bày bìa album, những chú cừu mặc quần áo da đang cưỡi môtô. Trong tuần trước lễ ra mắt đĩa nhạc vào tháng 5-2011, người sử dụng có thể được nghe các bài hát đó sớm hơn. Họ cũng có thể mua thẻ game Zynga trả trước đặc biệt trị giá 25 đôla tại Best Buy (đối tác thứ ba trong thỏa thuận này), trong đó bao gồm một lượt tải về miễn phí album, cũng như ca khúc bonus track độc quyền và hàng hóa ảo.

Không có khoản tiền nào được trao tay giữa Zynga và Atom Factory của Carter, nhưng Zynga đã trả tiền cho công ty thu âm Interscope của Lady Gaga vì bản quyền âm nhạc. Đối với Lady Gaga, thỏa thuận hợp tác phức tạp góp phần thúc đẩy sức hút vào album và doanh số bán ra. Đối với Zynga cũng vậy, thỏa thuận mang lại nhiều lợi ích. Anders Klemmer, Giám đốc toàn cầu về phát triển kinh doanh của Zynga lúc đó, nói với tôi: "Chúng tôi luôn tìm cách đưa văn hóa đại chúng vào các game của mình, khiến chúng gần gũi hơn với những gì đang diễn ra trong cuộc sống của người chơi, để họ luôn tham gia và quay lại với game nhiều hơn".

Gần thời điểm phát hành album, *FarmVille* thu hút 46 triệu người chơi mỗi tháng, nhưng lượt sử dụng đã giảm mạnh từ một năm trước đây, khi gần gấp đôi

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

số người chơi game này. "Chúng tôi là một doanh nghiệp được thúc đẩy bằng các tác phẩm nổi bật, và chúng tôi cần những thứ phổ biến trong game của mình", theo nhận xét của Klemmer, người đã mô tả quan hệ đối tác này là "thành công lớn nhất" đối với Zynga. Sức hút khán giả của Lady Gaga là lý do quan trọng để có thỏa thuận này, ông giải thích: "Vào thời điểm đó, Gaga là nghệ sĩ lớn nhất và được nói đến nhiều nhất trên thế giới. Chúng tôi muốn hợp tác với cô ấy. Và bộ phận phân tích của chúng tôi chỉ ra rằng, có sự chồng chéo lớn về những người chơi *FarmVille* và những người thích Gaga trên Facebook. Zynga trước đó đã làm việc với các nghệ sĩ hip-hop Dr. Dre và Snoop Dogg về một game khác mang tên *Mafia Wars*". Klemmer nói: "Điều đó thực sự vượt ngưỡng mong đợi, vì vậy chúng tôi nghĩ, "Điều gì sẽ đến nếu chúng tôi hợp tác với một tên tuổi thực sự lớn mạnh?" Phải có một nghệ sĩ đặc biệt để hỗ trợ xúc tiến sản phẩm như chúng tôi đã làm với Gaga".

Tóm lại, đầu tư vào những tác phẩm bom tấn và siêu sao là việc làm rất có ý nghĩa. Rất khó phủ nhận lợi thế của những khoản đầu tư đó. Những tiến bộ trong công nghệ kỹ thuật số tạo ra những cơ hội marketing và phân phối nội dung mới thú vị, song có thể cũng cản trở mạnh mẽ các mô hình kinh doanh hiện tại, khiến các chiến lược bom tấn thêm khó khăn hơn và rủi ro hơn

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

khi thực hiện. Tuy nhiên, cả hai tác động này đều không có tác dụng làm giảm bớt nhu cầu đầu tư lớn, mà trên thực tế, những tác phẩm bom tấn chỉ giành được quyền lực trong bối cảnh kỹ thuật số.

Quan hệ đối tác giữa các nhà sản xuất nội dung và các loại công ty khác phù hợp hoàn hảo trong thế giới mới này. Các liên minh như vậy không phải là giải pháp phù hợp với mọi sản phẩm trong mọi bối cảnh, nhưng các quan hệ đối tác thương hiệu có thể giúp các nhà sản xuất nội dung giành được quyền marketing và phân phối, giúp họ tận dụng tốt hơn giá trị tiềm tàng mà các phương tiện truyền thông kỹ thuật số mang lại. Hai trong số các siêu sao lớn nhất thế giới, Jay-Z và Lady Gaga, đã đi đầu trong lĩnh vực sách và âm nhạc, nhưng không có lý do giải thích tại sao các lĩnh vực khác của ngành giải trí không thể và sẽ không đi theo con đường đó. Các công ty khao khát cơ hội được liên kết với các thương hiệu mạnh nhất và thu hút sự quan tâm nhiều nhất, và có nhiều sản phẩm giải trí phù hợp với điều đó.

Chính bởi vì quan hệ đối tác là "nơi hội tụ các thương hiệu lớn nhất" - xét cho cùng thì mỗi đối tác lựa chọn các đối tác khác dựa trên sức mạnh và sự phù hợp về thương hiệu, sự phát triển các liên minh thương hiệu có thể tiếp tục củng cố xu hướng "người thắng có tất cả" trong ngành giải trí. Chúng ta sẽ sớm được chứng kiến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những màn ra mắt thậm chí còn hoành tráng hơn với những khoản đầu tư mạnh nhất liên quan đến các siêu sao lớn nhất hành tinh, được hậu thuẫn bởi các chiến dịch khéo léo tận dụng những thay đổi lớn mà đã làm biến chuyển diện mạo ngành truyền thông.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI KẾT

KHÔNG CÓ NGÀNH NÀO GIỐNG NGÀNH GIẢI TRÍ?

Có vẻ như, đôi khi cách tốt nhất để thử nghiệm đầu tư vào một tác phẩm bom tấn mới nhất chính là tổ chức một bữa tiệc ra mắt hoành tráng.

Hai ông bầu giải trí về đêm Jason Strauss và Noah Tepperberg biết mình đã làm được điều đó khi nhìn ra sàn nhảy đông đúc, nơi hàng trăm người vui chơi đã nhiệt tình nhắc nhở về sự hồi sinh của hộp đêm Marquee tại thành phố New York (Marquee New York City) nổi tiếng. Hai người đồng sáng lập và đồng sở hữu này đã chọn đêm tiệc đó vào đầu tháng 01-2013 để mở cửa lại một cách ngoạn mục sau sáu tháng cải tạo rất tốn kém; họ hy vọng một lần nữa sẽ biến Marquee thành một trong số những địa điểm nổi tiếng nhất cả nước. Nếu ai đó có thể tạo ra sự kỳ diệu thì đó chính là Jason Strauss và Noah Tepperberg: trước khi Marquee tạm thời đóng cửa, hộp đêm đã hoạt động sôi nổi trong gần chín năm, một khoảng thời gian dài cho một địa điểm tại một trong những thị trường giải trí về đêm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

cạnh tranh nhất thế giới, nơi hầu hết các hộp đêm đều đóng cửa trong vòng 18 tháng.

Strauss và Tepperberg, cả hai đều khởi nghiệp với vai trò người cổ động (promoter) ở tuổi 15, đã chuẩn bị hồ sơ xin việc ấn tượng trong ngành khách sạn tính đến năm 2003, khi họ bắt đầu biến một gara cũ rộng 5.000 m^2 tại Manhattan thành một hộp đêm mới, tiền thân của Marquee. "Khi chúng tôi bắt đầu, nơi này chẳng giống một khu phố, mà chỉ giống nhiều dự án nhà ở và nhà kho bên kia đường", Strauss nói. "Nhưng chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi sẽ đủ mạnh để tạo ra một điểm đến, và chúng tôi thấy tầm nhìn của căn phòng, vì vậy chúng tôi đã ký hợp đồng thuê một garage xe tải cũ nát, không có hệ thống ống nước, không có điện, mái nhà bị sụt một phần với đầy chim bồ câu và bị dột đến nỗi bạn không thể tin nổi". Tepperberg nhớ lại niềm tin của họ: "Chúng tôi cảm thấy chúng tôi hiểu được mong muốn của những khách hàng đến hộp đêm... Chúng tôi biết mình cần bao nhiêu không gian cho quầy bar, sàn nhảy phải lớn như thế nào, nơi nào cần phải có tiếp tân, nơi nào nên đặt phòng tắm - tất cả các chi tiết đó đều quan trọng".

Marquee nhanh chóng trở thành thỏi nam châm hút khách đến hộp đêm. Địa điểm này rất khó vào, xe cộ và người dân thường kín đặc các làn xe trên đường và một hàng người thường kéo dài xung quanh khu nhà". Một người trong ngành nhận xét: "Chỉ cần là một điểm đến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hợp thời, nổi tiếng hoặc bảo đảm về tài chính". Trong vài năm tiếp theo, khu vực xung quanh Marquee mọc lên hàng loạt các hộp đêm mới và hiện đại, nhiều đến nỗi nơi này nổi tiếng với tên gọi "phố hộp đêm", được mô tả như một "địa điểm tiệc tùng lý tưởng" và "công viên giải trí dành cho người lớn". Strauss và Tepperberg hiểu rõ về tác động của hộp đêm. Năm 2007, Strauss nói với tôi: "Toàn bộ khu vực xung quanh đã phát triển. Tất cả mọi thứ từ nhà hàng đến phòng trưng bày triển lãm và hàng chục hộp đêm khác đang ra sức hút cạn năng lượng mà chúng ta mang đến nơi này".

Đến thời điểm đó, Strauss và Tepperberg đã điều chỉnh hoạt động của Marquee một cách khoa học. Mỗi đêm, có 2 nhà quản lý, 1 người gác cổng, 6 người pha chế đồ uống, 6 nữ phục vụ cocktail, 13 nhân viên khác và 12 nhân viên an ninh phục vụ khách hàng của Marquee. Những tối bận rộn, hộp đêm đón tiếp đến 1.200 người. Trong số này có 400 "khách hàng ruột" - những người có vai vế trong xã hội, nhân viên ngân hàng, người mẫu, người nổi tiếng và những người thuộc giới thượng lưu khác - sẽ trả tiền hậu hĩnh để được quyền ngồi tại bất kỳ bàn nào trong số 36 bàn. Họ phải mua ít nhất 2-3 chai rượu thượng hạng với giá dao động từ 350 USD mỗi chai Absolut Vodka (trong khi giá bán lẻ là 25 USD/chai tại cửa hàng rượu địa phương) đến 900 USD cho sâmpanh Cristal. (Đối với mức giá đó, khách hàng có thể tự pha trộn đồ uống của mình; có

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

kèm nước trái cây, thuốc bổ và một xô đá). Những khách hàng còn lại - "nhóm khách hàng thứ yếu" trả 20 USD tiền phí vào cửa, gọi đồ uống từ quầy bar, nhảy trên sàn chính và di chuyển xung quanh các phòng khác nhau, có thể hy vọng có cơ hội chạm tay vào một người nổi tiếng hoặc một VIP. "Nhóm khách hàng thứ yếu tạo ra sinh lực", Strauss nói.

Vào thời điểm đóng cửa để tu sửa năm 2012, Marquee đã đạt được thành công rực rỡ. Strauss nhận xét: "Tám năm rưỡi là khoảng thời gian hiếm có trong ngành giải trí về đêm ở thành phố New York. Chúng tôi đã có những sự kiện mang tính biểu tượng, những nhân vật nổi tiếng hàng đầu và được báo chí ca ngợi tuyệt vời, và chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi đã đóng góp đáng kể cho văn hóa giải trí về đêm. Marquee thực sự là đơn vị chủ lực. Nếu chúng tôi mở cửa 5 đêm mỗi tuần, mọi người cũng sẽ đi chơi đủ 5 đêm mỗi tuần".

Ngay cả trong khi điều hành Marquee, Strauss và Tepperberg cũng đã mở rộng đáng kể danh mục đầu tư của họ vào các hộp đêm, thành lập 3 cơ sở mới ở thành phố New York - Avenue, LAVO và PH-D tại khách sạn Dream Downtown - trong khi cũng quản lý TAO, TAO Beach, LAVO và cơ sở thứ hai của Marquee ở Las Vegas, thậm chí còn tung ra một Marquee ở Sydney, Ôxtrâylia. Tọa lạc ở khách sạn Cosmopolitan Hotel mới xây dựng có giá trị 4 tỷ USD, Marquee Las Vegas rộng khoảng 5.760 m2, trị giá 50 triệu USD, đặc biệt có sức

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

chứa 3.000 người, là một khoản đầu tư lớn - và là thành công không thể phủ nhận. Năm 2011, năm đầu tiên chính thức hoạt động, Marquee trở thành hộp đêm có doanh thu cao nhất tại Bắc Mỹ, ước tính đạt khoảng 80 triệu USD. Khác với Marquee New York City, Marquee Las Vegas sử dụng nhạc sàn (còn gọi là nhạc dance điện tử) và có nhiều DJ nổi tiếng góp mặt mỗi đêm.

"Chúng tôi đã có hai hộp đêm ở Las Vegas và không muốn cạnh tranh với chính mình", Strauss, người sớm tin tưởng vào sự phát triển của thể loại nhạc sàn cho biết. Để phục vụ Marquee Las Vegas, Cosmopolitan đã bỏ ra 3 triệu USD đầu tư cho hệ thống ánh sáng và âm thanh hàng đầu. "Căn phòng được thiết kế mang cảm giác lễ hội, với khung cảnh giống như đấu trường, có nơi để các DJ biểu diễn", Strauss giải thích. "Chúng tôi tạo ra ngai vàng cho các DJ của mình - theo một cách nào đó, chúng tôi nói: 'Hãy để [siêu sao DJ] Kaskade lái một chiếc Maybach'". Tepperberg nói thêm: "Chưa có một hộp đêm nào có sự góp mặt của các DJ nổi tiếng trong dòng nhạc điện tử mỗi đêm. Mọi người đều nói chúng tôi bị điên. Trong vòng một tháng, một đối thủ cạnh tranh lớn cũng đã chuyển sang chiến lược quảng cáo rầm rộ các DJ điện tử, và thị trường bùng nổ - Vegas tràn ngập các DJ".

Thành công ở Las Vegas khiến hai doanh nhân Strauss và Tepperberg trong lĩnh vực giải trí về đêm nhắm vào một mục tiêu mới: họ muốn mang mô hình chú trọng vào nhạc dance điện tử và các ngôi sao DJ tới

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Marquee New York City. "Chúng tôi muốn làm cho mọi người ít để ý đến người khác, thay vào đó hãy tập trung hơn vào màn trình diễn và người biểu diễn", Tepperberg nhận xét. "Dịch vụ này cạnh tranh rất khốc liệt, và hiện giờ tất cả mọi người đều sao chép mô hình của chúng tôi". Cải tạo không gian cũ đã tiêu tốn chi phí gần 3,5 triệu USD (sự thay đổi cực kỳ tốn kém là việc nâng cao mái nhà), nhưng tập trung vào các DJ ngôi sao cũng tiêu tốn tương tự. "Các DJ nổi tiếng kiếm tới 400.000 USD mỗi đêm", Tepperberg cho biết, đó là một khoản tiền lớn với khả năng của Marquee. Nhưng ông tin vào mô hình mới này: "Nếu bạn mở 3 đêm mỗi tuần, hay 150 đêm mỗi năm, rất khó để làm cho mỗi đêm trở nên đặc biệt. DJ là một cách để lập chương trình cho một địa điểm. Quan điểm là cần mở ra khi chúng tôi có nội dung". Strauss chia sẻ về nhiệm vụ trước mắt của họ: "Hoạt động trong ngành khách sạn là làm công việc tốt. Chúng tôi biết cách quản lý các hoạt động. Thách thức nằm ở việc duy trì hoạt động thích hợp".

Phải chăng ngành khách sạn cũng đang đầu tư lớn vào những chiến lược bom tấn hay siêu sao tiềm năng? Mặc dù có thể không phải lúc nào chúng ta cũng liên hệ các cơ sở giải trí về đêm với phim ảnh, truyền hình, xuất bản, âm nhạc, thể thao và những doanh nghiệp giải trí khác được xem xét trong cuốn sách này, song chúng có nhiều điểm chung hơn là suy nghĩ ban đầu của chúng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

ta. Điều này cũng đúng với nhiều lĩnh vực khác của nền kinh tế. Ví dụ, các công ty dược phẩm từ lâu đã được biết đến với các sản phẩm bom tấn của họ; trong thực tế, thuật ngữ này là cách nói thông thường trong ngành đó. Nhưng đặc tính của ngành giải trí chuyển sang rất nhiều lĩnh vực khác, và mỗi ngày lại xuất hiện những trường hợp mới.

Trước hết, ngành công nghiệp giải trí về đêm nên được nghiên cứu một cách kỹ lưỡng hơn. Bất cứ ai có khuynh hướng nghiện tiệc tùng đều ít nhất sẽ nghe nói về một trong các hộp đêm do Strauss và Tepperberg quản lý. Nhưng thậm chí một số người ăn chơi đình đám nhất cũng có thể không đánh giá được chính xác mức độ thành công của hai ông với tư cách là doanh nhân. Trong lĩnh vực kinh doanh giải trí về đêm, các hộp đêm có thể đi từ chỗ "nổi bật" tới vị trí "không có gì" chỉ trong tích tắc. Các khách hàng tốt nhất sẽ chỉ đến những hộp đêm tốt nhất - do đặc điểm riêng của mình, hy vọng mỗi địa điểm có thể tạo sự khác biệt chỉ còn là vấn đề thời gian. Rất giống hình thức truyền miệng để quảng bá cho một bộ phim hay một album mới, những lời bàn tán có thể nhanh chóng giảm dần. Kết quả là, mặc dù doanh thu của các hộp đêm có thể khởi đầu ở mức cao, nhưng thường nhanh chóng sụt giảm, khiến các chủ sở hữu phải cạnh tranh để thu hồi chi phí đầu tư cao của họ.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Mặc dù vậy, các hộp đêm của Strauss và Tepperberg không rơi vào trường hợp này. Cả Marquee New York City và Marquee Las Vegas đều đạt được thành công trong đầu tư một cách ngoạn mục. Doanh thu của Marquee New York City thậm chí có xu hướng tăng lên trong những năm đầu tiên, từ dưới 10 triệu USD năm 2004 tăng lên hơn 15 triệu USD, và thu nhập ròng khoảng 2,5 triệu USD ba năm sau đó. Mặc dù doanh thu đã giảm trong những năm tiếp theo, nhưng hộp đêm vẫn đạt lợi nhuận trong suốt quãng thời gian hoạt động. Đồng thời, với sự đổi mới của Marquee New York City, Strauss và Tepperberg đang thay đổi đáng kể công thức của họ, tiến gần hơn bao giờ hết đến thực tiễn hoạt động của một số doanh nghiệp giải trí lớn nhất thế giới.

Mô hình mới của Strauss và Tepperberg hứa hẹn chuyển đổi ngành kinh doanh dịch vụ về đêm từ một ngành hoàn toàn bán những chai rượu giá cao cho "khách hàng tại bàn" ngồi ở các vị trí quan trọng trong hộp đêm đến một ngành tập trung bán vé cho các sự kiện được quảng bá mạnh mẽ với các DJ siêu sao. Marquee Las Vegas là bước đột phá lớn đầu tiên vào kỷ nguyên mới, và chắc chắn nó đã chứng minh giá trị của ý tưởng đó. Một phần, động thái này có thể đã được thúc đẩy do suy thoái kinh tế, không thực sự góp phần thúc đẩy thị trường khách hàng ruột (Tại Marquee New York City, khách hàng ruột chiếm 1/3 tổng lượng khách hàng nhưng thu về tới 80% doanh thu).

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Nhưng quyết định của Strauss và Tepperberg khi tập trung vào nhạc dance điện tử là khoản đặt cược thông minh vào một xu hướng đã nổi lên từ nhiều năm trước tại Ibiza (vẫn là pháo đài của thể loại âm nhạc này), tiếp theo là đã chinh phục hầu hết châu Âu và đang chinh phục nước Mỹ.

"Họ đang nhận ra điều gì đó mà không ai khác ở Vegas đã nhận thấy", Pasquale Rotella, người hằng năm đều chủ trì liên hoan nhạc dance điện tử quốc tế Electric Daisy Carnival, nhận xét. Sau khi bảo đảm không gian phát triển một khách sạn mới trên dải đất Vegas được tài trợ bởi Ngân hàng Deutsche Bank - "ngân hàng lớn nhất thế giới đặt một canh bạc cho thương hiệu Marquee bảy năm tuổi, và chúng tôi - những nhà khai thác - đánh cược vào một mô hình mới", Strauss cho biết - hai ông bầu đã quyết định phục vụ những khách hàng thích nhảy nhạc DJ cao cấp, thay vì, chẳng hạn, phụ thuộc vào các trụ cột trong hoạt động giải trí về đêm, như Paris Hilton và Kim Kardashian, để thu hút cả khách hàng ruột và khách hàng thứ yếu.

Trước đây, Strauss và Tepperberg tập trung nhiều thời gian xây dựng mối quan hệ với các khách hàng cao cấp. Với mô hình chú trọng nội dung mới, hai doanh nhân Strauss và Tepperberg đã trở thành những khách hàng chủ chốt trên thị trường cung cấp DJ; vì vậy, thiết lập quan hệ với các DJ đã thành danh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và cả những ngôi sao DJ tương lai cũng đang là một trong những ưu tiên hàng đầu. Thị trường DJ có một vài người chiến thắng và hàng ngàn người thất bại, rất giống những người mong muốn trở thành diễn viên truyền hình và điện ảnh, tác giả, vận động viên và những nghệ sĩ khác. Những DJ nổi tiếng nhất đã chứng kiến vận may của họ xuất hiện ồ ạt trong những năm gần đây: bây giờ họ chỉ diễn tại các sân khấu và sân vận động một khi đã được đặt trước phục vụ những nghệ sĩ nhạc pop, rock và hip-hop thành công nhất. Năm 2012, Ryan Raddon, được biết đến nhiều hơn với tên gọi Kaskade, bán hết vé một buổi hòa nhạc tại Staples Center ở Los Angeles, một thành công mà trước đây chưa từng có DJ nào ở Bắc Mỹ làm được. Strauss và Tepperberg rất khôn ngoan khi đầu tư vào quyền lực ngôi sao của những DJ hàng đầu để thu hút nhiều người đến hộp đêm mới ở Vegas. Thậm chí, họ còn thuyết phục Kaskade, người được tạp chí ngành DJ Mag mô tả là "người tiên phong trong số các nghệ sĩ dòng nhạc điện tử", ký kết hợp đồng dài một năm, yêu cầu Kaskade cam kết biểu diễn khoảng hơn chục buổi ở Marquee trong 12 tháng đầu tiên.

Việc dựa vào các DJ có tất cả những lợi thế đi kèm với những khoản đầu tư vào siêu sao trong giới truyền thông và thể thao. Và bởi vì các DJ nổi tiếng thường có hình ảnh nổi bật trong truyền thông xã hội, họ rất giỏi trong việc huy động khán giả của mình. "DJ có lợi ích

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bất di bất dịch từ số người đến xem, vì vậy họ có động lực để marketing các sự kiện", Lou Abin, cùng với Marc Parker và Richard Wolf, là đối tác trong công ty mẹ của Strauss và Tepperberg - TAO Group, cho biết. "Nếu chúng tôi đặt Tiësto biểu diễn với giá 200.000 USD, hàng nghìn khách hàng sẽ muốn mua vé trước", Tepperberg nói thêm: "Một số DJ mang lại lượng khách hàng ruột, một số thu hút người mua vé và một số thu hút cả hai đối tượng".

Nhưng đầu tư vào các DJ siêu sao cũng có nghĩa là phải đối phó với quyền lực của họ. Bởi vì đã có chỗ đứng mạnh mẽ như vậy trong lòng khán giả, nên các DJ nổi tiếng thường được trả thù lao ngang bằng khoản thu rất cao của những nghệ sĩ hàng đầu trong các lĩnh vực giải trí khác. Những nghệ sĩ hàng đầu như Avicii, Deadmau5, David Guetta và Tiësto cũng có thể kiếm được hơn 1 triệu USD cho sự góp mặt của họ và lên tới 10 triệu USD trong hợp đồng với các hộp đêm cấp cao ở Las Vegas. Theo một số ước tính, 10 DJ trả lương cao nhất thế giới kiếm được tổng cộng 125 triệu USD mỗi năm trong mùa biểu diễn 2011-2012, cao hơn tổng số tiền lương của đội bóng rổ chuyên nghiệp Mỹ Los Angeles Lakers. Những DJ hàng đầu thường rất quan tâm theo dõi thứ hạng của họ. "Mỗi năm có một người mới lọt vào thứ hạng đầu bảng xếp hàng", Kaskade nói với tôi vào cuối năm 2012, và bổ sung thêm: "Năm ngoái, vị trí đó là của Skrillex; năm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trước đó là Deadmau5. Năm nay Avicii sẽ đạt được ngôi vị đó".

Các DJ nổi tiếng thường có những cuộc mặc cả cứng rắn khi đàm phán với các ông chủ hộp đêm. "Sự hiện diện của các diễn viên nữ và rapper tại các hộp đêm chỉ là sự kiện rất đỗi bình thường. Còn các DJ sẽ quyết định số tiền họ kiếm được là bao nhiêu", Tepperberg cho biết. Với các đại diện và các nhà quản lý có ý định kiếm những giao dịch sinh lời nhất cho khách hàng của mình, chủ sở hữu hộp đêm sẽ phải đối mặt với thách thức thực sự khó khăn, Rotella giải thích: "Mọi người đều muốn có những cá nhân nhất định, và bây giờ rất nhiều người đang cố nhảy vào lĩnh vực kinh doanh tổ chức sự kiện. Từ đó làm gia tăng các khoản phí". Strauss, sống tại Las Vegas, đã trực tiếp trải nghiệm những điều này. "Những kẻ khai thác ngu ngốc tiêu những đồng tiền ngu ngốc", ông nói. "Đối với một số người, họ chỉ để ý tới thị phần. Họ làm hỏng thị trường của chúng ta".

Theo mô hình cũ, "những người cổ động" của một hộp đêm được thuê để thu hút lượng khách phù hợp với hình ảnh của hộp đêm đã đẩy chi phí lên cao. "Nếu bạn điều hành một hộp đêm, bạn biết rằng bạn mở nó càng lâu bao nhiêu thì chi phí càng cao bấy nhiêu", Tepperberg nói. "Tiền thuê mặt bằng tăng lên hằng năm, tiền lương và tiền quảng cáo thậm chí còn tăng nhanh hơn". Phí được trả cho những người cổ động, là

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

người đã mang lại khoảng 1/3 "khách hàng ruột" và 1/5 số khách hàng thứ yếu của Marquee New York City, chính là nguyên nhân lớn nhất khiến chi phí của hộp đêm tăng lên. "Những người cổ động giúp giữ chân khách hàng, tạo ra sinh lực và đưa ra một cái nhìn nhất định cho hộp đêm", Tepperberg nói. "Họ chính là những người tổ chức". Tại Marquee New York City, mỗi người cổ động có cách tiếp cận riêng của mình trong việc tìm kiếm khách hàng như mong muốn: một số người tận dụng triệt để nguồn thông tin từ mạng lưới bạn bè của riêng mình, trong khi những khác lại dựa vào các mối quen biết qua công việc hằng ngày. Một người cổ động trung bình thường kiếm được hàng trăm đôla mỗi đêm (Dường như việc biết nhiều người mẫu thời trang và những người đẹp khác đem lại lợi nhuận dưới nhiều hình thức khác nhau).

Chi phí của một hộp đêm nổi tiếng có thể tăng mạnh khi người cổ động nhận ra tầm quan trọng của mình trong việc giữ chân khách hàng và sẽ bắt đầu yêu cầu phí cao hơn. Tepperberg hiểu rất rõ vấn đề này: "Ở thành phố New York, những người cổ động thường bắt đầu ở mức thù lao thấp, nhưng khi họ có lượng khách hàng gia tăng và khi họ bắt đầu thu hút ngày càng nhiều khách hàng hơn, các hộp đêm khác có thể chào mời họ với mức lương hoặc hoa hồng cao hơn. Sau đó, họ đến với chúng tôi và nói rằng: 'Các anh cần trả cho tôi nhiều tiền hơn nếu muốn tôi ở lại'. Chúng tôi nỗ lực phát triển đội ngũ cổ

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

động của riêng mình, nhưng khi họ thành công hơn, họ yêu cầu hộp đêm trả nhiều tiền hơn". Ông cười to và nói thêm: "Chúng tôi tạo ra những con quái vật".

Trớ trêu thay, với động thái chuyển từ mô hình người cổ động đóng vai trò quan trọng sang mô hình coi các DJ là động lực thúc đẩy, Strauss và Tepperberg có thể thấy rằng, các DJ và đại diện của họ thậm chí đã trở thành những con quái vật lớn hơn cần được thuần hóa. Thực tế này chắc chắn đã được trải nghiệm bởi nhiều doanh nghiệp giải trí đang hoạt động dựa vào giá trị của những siêu sao.

Càng nhiều doanh nhân kinh doanh hoạt động giải trí về đêm chú trọng vào các chương trình đêm của mình thì thực tiễn hoạt động của các doanh nghiệp giải trí tốt nhất càng trở nên hữu ích trong thế giới của họ. Cho đến nay, Strauss và Tepperberg dường như đang thực hiện những bước đi đúng đắn.

Trước hết, cũng giống như các vận động viên muốn chơi trên sân vận động và chơi cho các đội mà cho phép họ trình diễn tài năng của mình, các ông bầu cũng muốn đầu tư vào những điều kiện tốt nhất cho các DJ. Thiết kế địa điểm đóng vai trò quan trọng ở đây. Strauss và Tepperberg chắc chắn các DJ đều thích biểu diễn ở Marquee Las Vegas. "Thời điểm này, đây là hộp đêm hàng đầu tại Bắc Mỹ. Đó là điều tốt nhất chúng tôi có ở đất nước này", Kaskade nói. "Âm thanh và ánh

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

sáng rất tuyệt vời. Và cách thiết kế phòng với nửa mái vòm được phân tầng xung quanh bục để DJ biểu diễn thực sự rất thu hút, bởi phần lớn những người hâm mộ cuồng nhiệt nhất đã đứng ngay trước mặt tôi. Đó chính là nơi tràn đầy năng lượng, và đó là nơi nên đến".

Chỉ có thù lao lớn vẫn chưa đủ, Kaskade cho biết: "Nếu căn phòng không phù hợp với các màn biểu diễn của tôi, tôi sẽ không đồng ý hợp tác, bất kể số tiền được trả cao như thế nào". Tepperberg cũng biết rõ những gì mà các DJ tìm kiếm tại một hộp đêm, và ông rút ra nhận định: "Họ muốn có lượng khán giả phù hợp, hệ thống âm thanh tuyệt vời, chương trình được tổ chức tốt và các show diễn của họ được marketing hiệu quả - một câu chuyện trên tờ *New York Times* góp phần xây dựng thương hiệu của họ". Với các DJ phải gõ cửa tìm kiếm cơ hội được biểu diễn ở một hộp đêm, và người hâm mộ biết rằng các DJ này sẽ thu được những kinh nghiệm tốt nhất có thể, thì người quản lý hộp đêm sẽ gặp ít khó khăn hơn trong việc thu hút những DJ nổi tiếng nhất cũng như thu hút khán giả đến chật kín hộp đêm. Tập trung đầu tư vào các DJ lúc đầu dường như là khoản đầu tư rủi ro thì sau đó đã trở thành công cụ để giúp hộp đêm duy trì chi phí liên tục và tối đa hóa doanh thu.

Thứ hai, cũng giống như với sản xuất và phân phối truyền thông, quy mô mang lại lợi thế. Không phải ngẫu nhiên mà Marquee Las Vegas nằm trong số

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

những hộp đêm lớn nhất tại Las Vegas, hoặc không phải ngẫu nhiên mà Marquee Las Vegas không chỉ hoạt động với danh nghĩa một hộp đêm, mà còn là câu lạc bộ hoạt động cả ban ngày tại cùng một vị trí. Quy mô của Marquee Las Vegas cho phép Strauss và Tepperberg đặt cược lớn hơn vào các DJ siêu sao và những nghệ sĩ khác. Cũng với lý do tương tự, hai doanh nhân này còn củng cố năng lực cho hộp đêm Marquee New York City đã được cải tạo. Quy mô cũng thể hiện ở số lượng các hộp đêm dưới sự bảo trợ của TAO Group: danh mục đầu tư không ngừng mở rộng của công ty giúp Strauss và Tepperberg tạo động lực thôi thúc các DJ và nhiều đối tác khác, giống như cách MLB và NFL đã dựa vào việc đa dạng hóa các kênh phân phối để nắm được quyền lực.

Những địa điểm như nơi mà Strauss và Tepperberg đã thiết lập cùng với Kaskade cũng được kích hoạt nhờ quy mô. Khi một người chủ sở hữu hộp đêm đảm bảo có sự cam kết hợp tác biểu diễn của một DJ cao cấp tại bất cứ địa điểm nào trong 8-12 đêm thì có nghĩa là chủ hộp đêm này đang hành xử giống một nhà sản xuất Hollywood ký hợp đồng biểu diễn nhiều tập phim với diễn viên, hay một giám đốc hãng thu âm mời các nhạc sĩ ký hợp đồng dài hạn. Địa điểm giúp các ông chủ hộp đêm quản lý tốt hơn những rủi ro tiềm ẩn trong các khoản đầu tư vào những tài năng hàng đầu. Tất nhiên là địa điểm quyết định quy mô khoản đầu tư - 10 triệu USD

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hầu như không phải là số tiền lẻ, song địa điểm cũng làm tăng khả năng vững chắc để thu hồi vốn, giống như các bộ phim bom tấn của Hollywood với sự tham gia của các ngôi sao hạng A.

Thứ ba, mượn ý tưởng của những công ty truyền thông và thể thao nổi tiếng nhất, Strauss và Tepperberg hiểu được tầm quan trọng của việc cân bằng giữa thu hút được siêu sao và phát triển tài năng. "Jason và Noah rất thông minh bởi họ không đặt tất cả vào các DJ nổi tiếng", Rotella giải thích. "Họ có Kaskade và một vài ngôi sao DJ khác. Một số hộp đêm đang đặt cược vào mọi tên tuổi lớn, nhưng thậm chí không thu hút được số lượng khách hàng thường xuyên khi họ không có DJ nổi tiếng. Noah và Jason có những DJ tiềm năng và tài năng". Rotella nói thêm: "Bạn không bao giờ có thể phó mặc cho các hành động. Bạn phải làm chủ tình hình". Strauss và Tepperberg rất cẩn thận để tránh phải chi phí ngày càng cao hơn vào các DJ siêu sao. Nhận ra rằng, các địa điểm của mình có thể là nền tảng vô giá để phát triển ngôi sao mới, nên họ đang xây dựng mối quan hệ với những diễn viên mới, chưa nổi tiếng, có tài năng thực sự nhưng cần thời gian để tạo dựng số lượng người hâm mộ - chẳng hạn, tương tự như cách thức mà Saturday Night Live đã áp dụng với các nghệ sĩ hài. Marquee, TAO, LAVO và các hộp đêm khác của Strauss và Tepperberg càng được công nhận là các thương hiệu mạnh, nơi các DJ nổi tiếng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

biểu diễn và nơi khách hàng có trải nghiệm đáng nhớ, thì việc phát triển tài năng như mong muốn càng trở nên khả thi.

Tất nhiên, điều này không có nghĩa là Marquee New York City đã được cải tạo sẽ thành công lớn như Marquee Las Vegas; giống như bất kỳ bộ phim bom tấn nào của Hollywood có thể thất bại tại phòng vé hoặc bất kỳ vở kịch nào có thể thất bại trên sân khấu Broadway, mọi thứ có thể không diễn ra tốt đẹp ở đây. Sau cùng, sự bảo đảm chắc chắn về kết quả thị trường trong lĩnh vực này vốn không hề tồn tại, và sự cạnh tranh thực sự khốc liệt. Đứng vững ở vị trí đỉnh cao là thành quả không hề dễ dàng đối với Marquee Las Vegas. Dường như chiến lược của Strauss và Tepperberg khi tổ chức các sự kiện lớn trên cơ sở các khoản đầu tư bom tấn và chiến lược đầu tư vào các siêu sao là rất sáng suốt và hợp lý. Với sự dịch chuyển sang kinh doanh nội dung - mà theo một cách nào đó, họ đã trở thành những người cổ động hòa nhạc cũng như người xúc tiến hoạt động kinh doanh giải trí về đêm - họ đã thực hiện các quy tắc tương tự như các công ty truyền thông.

"Thị trường đã thay đổi", Tepperberg nhận xét, "mọi người muốn có nhiều tiền hơn, họ muốn có chương trình, một sản phẩm đích thực - họ không chỉ muốn nhìn nhau, hoặc nhìn vào những người đẹp. Chúng tôi đã thấy những gì diễn ra tốt đẹp tại Las Vegas,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

và bây giờ chúng tôi muốn mang điều đó đến thành phố New York". Không có lý do gì mà nội dung của họ phải được giới hạn ở dòng nhạc dance điện tử và những DJ đã tạo ra nó. "Tại các địa điểm mới của chúng tôi, chúng tôi có thể làm nhiều việc khác: buổi biểu diễn của một ngôi sao hiphop, một đêm của người nổi tiếng, hoặc một màn trình diễn kiểu như gánh xiếc Cirque-du-Soleil", Tepperberg nói. "DJ, nhạc sống, biểu diễn nghệ thuật - chúng tôi có thể phục vụ tất cả các loại nội dung khác nhau".

Khi bạn xem xét tương đối kỹ lưỡng, các nguyên tắc và thực tiễn của giới "kinh doanh giải trí" có thể được tìm thấy tại rất nhiều công ty và lĩnh vực trong nền kinh tế của chúng ta - và số lượng này không ngừng gia tăng. Điểm nổi bật của các chiến lược bom tấn và các khoản đầu tư vào những siêu sao có thể dễ thấy trong ngành khách sạn, từ sự xuất hiện các đầu bếp nổi tiếng và các chương trình nấu ăn đến sự tiến triển của các tàu du hải và khái niệm khách sạn mà tìm cách tạo ra những trải nghiệm độc đáo cho khách hàng. (Và theo một số cách thức thì Las Vegas Strip chẳng có gì nổi bật ngoài hàng loạt các khoản đầu tư bom tấn vào những khách sạn mới). Nhưng tập quán hoạt động của các doanh nghiệp giải trí cũng nằm ngoài lĩnh vực khách sạn.

Ví dụ, trong lĩnh vực điện tử tiêu dùng, Apple từ lâu đã sử dụng nhiều phương thức có vẻ lạ lùng như chiến

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

lược bom tấn để cạnh tranh với các đối thủ. Và tôi không ám chỉ hoạt động kinh doanh truyền thông (nơi Apple kiếm 30 xu trên giá trị mỗi đôla bài hát, video hoặc các phần mềm khác được bán thông qua iTunes và App Stores - một hoạt động kinh doanh kiếm hàng tỷ đôla), mà ý tôi muốn nói đến phương thức bán máy tính để bàn và máy tính xách tay, màn hình, điện thoại thông minh và phần cứng khác. Hãy xem xét điều này: Apple phát hành sản phẩm và các biến thể của sản phẩm ít hơn so với hầu như tất cả các đối thủ cạnh tranh về phần cứng máy tính. Ví dụ, MacBook Pro chỉ có 2-3 kích cỡ màn hình khác nhau và chú ý đến ít tùy chỉnh hơn rất nhiều so với máy tính xách tay được thực hiện bởi các nhà sản xuất như Sony và Lenovo (ví dụ, Lenovo có danh mục các loại máy móc đa dạng hơn rất nhiều - Lenovo cung cấp bảy seri ThinkPad, mỗi seri lại bao gồm nhiều model khác nhau). Apple chỉ đầu tư vào một số sản phẩm mỗi năm: Apple tập trung nỗ lực sản xuất của mình vào một số lượng rất nhỏ các sản phẩm nhiều khả năng thành công nhất.

Điều tương tự cũng đúng với nỗ lực marketing của công ty. Apple đặt toàn bộ tâm huyết vào những sự kiện ra mắt sản phẩm, cẩn thận lên kế hoạch cho ngày ra mắt và giới thiệu thông tin sản phẩm, tất cả nỗ lực đều nhằm thu hút sự chú ý của công chúng ở mức cao nhất và tạo ra nhận thức rộng lớn về sự ra mắt. Phương thức này mang lại hiệu quả tuyệt vời: mỗi thông báo về sản

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

phẩm được thảo luận - và được mổ xẻ phân tích - bởi các hãng thông tấn lâu đời và các blog (Ngược lại, thật khó có thể nhớ lần cuối cùng hãng thông tấn xuất hiện, phát huy hết khả năng để thông báo về sự ra mắt một loại máy tính xách tay mới, chẳng hạn như của Dell, Hewlett-Packard hay Sony). Và khi một sản phẩm mới của Apple tới tay các cửa hàng, hãng này dường như thường cố tình tạo ra cảm giác khan hiếm, làm tăng cảm giác "phải mua" hoặc "không thể bỏ lỡ" và thôi thúc mọi người phải xếp hàng trước các Apple Stores như thường thấy tại các buổi ra mắt phim bom tấn và các sự kiện giải trí khác. Có lẽ nguyên lãnh đạo Apple Steve Jobs đã học được 1-2 điều trong thời gian ông làm việc tại Pixar và trong nhiệm kỳ của ông tại Ban Giám đốc Walt Disney.

Mặc dù dường như có rất ít điểm chung với thế giới máy tính, nhưng thị trường đồ lót cũng đã chứng kiến tỷ lệ bình đẳng các chiến thuật marketing kiểu bom tấn. Ví dụ, Victoria's Secret cố ý biến buổi trình diễn thời trang hằng năm của mình thành một sự kiện truyền thông nhằm thu hút sự chú ý và nhận thức tối đa về bộ sưu tập áo ngực, quần lót hay quần áo và các phụ kiện khác của phụ nữ. Được phát sóng tại hơn 180 quốc gia, chương trình biểu diễn với chi phí 12 triệu USD là hình thức quảng cáo quan trọng của thương hiệu đồ lót này.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Năm 2012, sự kiện này đã chứng kiến hàng chục cô gái xinh đẹp giới thiệu các dòng sản phẩm của Victoria's Secret khi diễn trên sàn catwalk giống như bất kỳ buổi trình diễn thời trang nào. Nhưng chương trình đã thực sự gây chú ý bởi màn biểu diễn trực tiếp của các ngôi sao nhạc pop hạng A như Rihanna, Bruno Mars và Justin Bieber (ca sĩ này biểu diễn giữa dàn người mẫu, điều có lẽ khiến hàng triệu nam thanh niên trên 18 tuổi khác phải ghen tỵ!). Và một đặc điểm nổi bật khác nữa của chương trình biểu diễn chính là một nhóm các siêu mẫu đã ký hợp đồng với thương hiệu này để trở thành "Thiên thần" Victoria's Secret, trong đó có Alessandra Ambrosio, Doutzen Kroes và Candice Swanepoel; thậm chí chương trình còn quay họ sau hậu trường. (Các cảnh quay chủ yếu gợi ý người mẫu thực hiện rất nhiều bước đi xung quanh, và được chăm sóc mọi lúc bởi ít nhất ba người phụ tá, nhưng đó chỉ là vấn đề ngoài lề). Tại Mỹ, nơi CBS cấp phép cho chương trình với giá hơn 1 triệu USD, hơn 9 triệu người đã bật kênh này để theo dõi. Chương trình kéo dài 1 giờ đồng hồ được phát sóng vào khung giờ vàng ngày 04 tháng 12 - thời gian phát sóng rất hợp lý, trùng với thời điểm bắt đầu mùa mua sắm lễ Giáng sinh - và được thiết kế để đưa người xem đến các cửa hàng bán lẻ của Victoria's Secret hoặc các hoạt động thương mại điện tử của thương hiệu này. Chiến lược đầu tư bom tấn, mà sử dụng ngân sách quảng cáo rất lớn của thương hiệu, đã vô cùng hiệu quả trong việc

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tạo ra dư luận xung quanh thương hiệu của công ty trên thị trường đại chúng mỗi năm.

Ngoài trình diễn thời trang, Victoria's Secret, kiếm được hơn 5 tỷ USD doanh thu thuần hằng năm cho công ty mẹ là Limited Brands, dường như cũng kiếm được nhiều lợi lộc từ các siêu mẫu của mình. Những người mẫu "Thiên thần" này trở thành đại sứ thương hiệu trong suốt cả năm, xuất hiện trước công chúng, tham gia phỏng vấn hoặc tham dự các sự kiện quảng bá đại diện cho Victoria's Secret. Và những người mẫu ưu tú này cũng hưởng lợi. Các "Thiên thần" không chỉ được trả 5 triệu USD mỗi năm, mà sự cộng tác với Victoria's Secret còn giúp các siêu sao củng cố hơn nữa tiếng tăm của mình, giá trị hơn nhiều hơn so với bất kỳ thỏa thuận thông thường nào khác. Chỉ cần được lựa chọn đã là bước thăng tiến lớn trong sự nghiệp: có lẽ chẳng khác gì những lợi ích của một cầu thủ bóng đá được chơi cho Real Madrid hay Manchester United. Trở thành "Thiên thần" đem lại cho những người mẫu cơ hội được chú ý rất lớn. "Bạn sẽ tiết kiệm được hàng triệu đôla quảng cáo", theo nhận xét của một phó chủ tịch cao cấp của IMG Models, đại diện cho nhiều "Thiên thần" Victoria's Secret. Những lợi ích cho cả hai bên như vậy góp phần giải thích tại sao chiến lược của thương hiệu Victoria's Secret lại rất hiệu quả.

Sự ra đời của công nghệ kỹ thuật số giúp rất nhiều công ty có bước tiến lớn đến gần hơn với các doanh nghiệp

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

truyền thông và các quy tắc hoạt động của họ. Trở lại với Starbucks: ngoài việc mua nhạc thu âm để bán trong các cửa hàng, Starbucks còn đầu tư vào kênh Starbucks Digital Network - và cả hai sáng kiến trên đều giúp công ty cà phê này cung cấp cho người dùng thông điệp mà thương hiệu này muốn gửi đến. Hoặc trường hợp Red Bull, dường như đang tự biến mình thành một công ty truyền thông. Thương hiệu đồ uống tăng lực này nổi tiếng với các pha nguy hiểm, chẳng hạn như chương trình biểu diễn trên không và cuộc thi nhảy vực. Nhưng phải tốn rất nhiều công sức để vươn tới tầm cao mới với Red Bull Stratos, trong đó vận động viên nhảy dù Felix Baumgartner nhảy ra khỏi một tàu vũ trụ cách mặt đất 24 dặm. Sự kiện được quảng bá rộng rãi này cho phép Red Bull thu hút được hàng chục triệu người xem trên toàn thế giới, trong đó có 8 triệu người xem trực tiếp trên YouTube. Red Bull dường như cam kết sẽ trở thành một người chơi đích thực trong ngành giải trí, cho dù bằng cách bán nội dung cho người dùng, cấp phép bản quyền các sự kiện thể thao, hoặc xây dựng một doanh nghiệp quảng cáo trên kênh YouTube. Không một chiến thuật nào trong số này đảm bảo có thể giúp bán được nhiều lon nước uống tăng lực hơn, nhưng tất cả đều khéo léo nói đến khẩu hiệu của thương hiệu này "Red Bull chắp cánh cho bạn".

Hoặc hãy xem xét một công ty trong lĩnh vực khác: Burberry, nhà bán lẻ của Anh có lịch sử 150 năm, nằm

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

trong số những thương hiệu cao cấp hàng đầu thế giới và nổi tiếng với sản phẩm bom tấn của mình, đó chính là áo khoác. Khi tôi phỏng vấn CEO của Burberry là Angela Ahrendts vào mùa thu năm 2012, bà mô tả công ty của mình không phải là công ty quần áo, mà là "công ty truyền thông kỹ thuật số". Có thể nhiều người sửng sốt khi nghe bà nói, rốt cục thì Burberry kiên quyết sản xuất các sản phẩm tương tự, nhưng tuyên bố của bà thực sự mang ý nghĩa hoàn hảo khi xem xét cách thức mà Ahrendts đã tái thiết công ty kể từ khi bà gia nhập năm 2006.

Nhằm thu hút người dùng trẻ tuổi và thực sự kết nối với họ, gần đây Burberry đã thúc đẩy mạnh mẽ các kênh kỹ thuật số, kết quả là đã trở thành một nhà sản xuất nội dung. Chuyên môn về truyền thông hiện nay đóng vai trò thiết yếu trong việc định hướng công ty. "Nếu bạn nhìn vào thành phần tham gia hội đồng quản trị của chúng tôi, bạn sẽ thấy có những cá nhân đã giữ vị trí Giám đốc marketing của Time Inc và Giám đốc điều hành của BBC Worldwide", Ahrendts nói. "Mọi thứ bạn nhìn thấy trên Burberry.com đều do chúng tôi tự làm. Chúng tôi có đội ngũ truyền thông sáng tạo lên tới 100 người". Burberry đã truyền hình trực tiếp các buổi trình diễn của mình kể từ tháng 9-2010 (rõ ràng là công ty đi đầu trong ngành thời trang), cho phép hàng triệu khán giả tại nhà có thể xem các chương trình trực tuyến và gửi bình luận ngay lập tức. Thương hiệu này

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tiếp tục đổi mới, ví dụ như chương trình biểu diễn thời trang đồng thời được phát dưới dạng 3D trên toàn cầu và bằng cách cung cấp cho các khách hàng trực tuyến cơ hội mua hàng trực tiếp từ sàn diễn.

Burberry cũng tập trung mạnh mẽ vào việc quảng bá các tài khoản Facebook và Twitter của mình với nội dung hữu ích; Burberry có nhiều người hâm mộ và người theo dõi hơn bất kỳ thương hiệu cao cấp nào khác. Và công ty đã ra mắt một số điểm đến trực tuyến. Chẳng hạn, trên artofthetrench.com, người dùng có thể gửi hình ảnh của chính mình trong chiếc áo mưa mang tính biểu tượng của thương hiệu. "Không hề bán gì trên trang web này, đó chỉ là nơi để kết nối mọi người", Ahrendts giải thích. Tại Burberry Acoustic thuộc Burberry.com, mọi người có thể tìm thấy nhiều bài hát được thu âm độc quyền cho thương hiệu này bởi các nghệ sĩ Anh - những người đã được giám đốc sáng tạo của Burberry lựa chọn cẩn thận. Tất cả những nỗ lực này xuất phát từ lòng nhiệt thành của Ahrendts trong việc thu hút khách hàng và xây dựng cộng đồng người hâm mộ. Chiến lược của bà đang phát huy hiệu quả: trong vòng bảy năm kể từ khi bà đến với Burberry, doanh thu hằng năm của công ty đã tăng gần 3 lần, đạt hơn 3 tỷ USD.

Có lẽ không nên ngạc nhiên khi chứng kiến ngày càng nhiều công ty trong nhiều lĩnh vực đã áp dụng các chiến lược thành công trong ngành kinh doanh giải trí,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

hoặc thậm chí chính họ chuyển sang sản xuất và phân phối nội dung. Rốt cục thì mỗi thương hiệu mạnh đều có một câu chuyện để kể, và các doanh nghiệp giải trí là bậc thầy trong việc thu hút mọi người xem, đọc hoặc lắng nghe câu chuyện của họ. Các nhà sản xuất nội dung tài năng nhất hiểu biết sâu sắc về cách thức họ làm - cách thức họ có thể duy trì thành công lâu dài trong việc tiếp cận và thu hút khán giả. Vì vậy, theo lẽ tự nhiên, những doanh nghiệp này sẽ dẫn đầu trong một thế giới ngày càng được kết nối và trong đó, thu hút sự chú ý của mọi người là một cuộc cạnh tranh khốc liệt.

Các chiến lược có hiệu quả trong ngành giải trí cũng rất phù hợp với các lĩnh vực khác và, nếu xu hướng hiện nay là bất cứ điều gì đều có thể bắt chước, thì những phương thức tốt nhất sẽ ngày càng được sử dụng tràn ngập trong những ngành đó. Nhiều lãnh đạo doanh nghiệp sẽ nhận thấy chính mình đang cạnh tranh trong các thị trường mà "người thắng có tất cả", tại đây mức "trung bình" là không đủ và quy mô là điều cốt yếu, tại đây các công ty thông minh tiến hành những khoản đầu tư bom tấn và nỗ lực hết sức để được người dùng yêu thích, và tại đây, những nghệ sĩ hàng đầu - những siêu sao đích thực đóng vai trò mấu chốt cho sự thành công và có thể giành được phần lớn các phần thưởng có sẵn. Nói tóm lại, đã đến lúc viết lại tác phẩm bom tấn năm 1954

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

của Irving Berlin mang tựa đề *There's No Business Like Show Business* (Không có ngành nào giống ngành giải trí) - hóa ra, giới kinh doanh nói chung có thể học hỏi khá nhiều từ ngành công nghiệp giải trí.

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

LỜI CẢM ƠN

Thật tuyệt vời khi cuộc sống có bao điều bất ngờ. Tôi biết tôi đã tham gia vào một cuộc phiêu lưu khi gia nhập Trường Kinh doanh Harvard với tư cách một tiến sĩ mới tốt nghiệp vào năm 2003, nhưng tôi hoàn toàn không nghĩ rằng mọi việc lại ly kỳ nhường này. Nếu lúc đó bạn bảo tôi rằng, 10 năm sau tôi sẽ trở thành giáo sư, sẽ có cơ hội nghiên cứu về một số ngôi sao lớn nhất và CEO thành công nhất trong ngành giải trí, sẽ có cơ hội mô tả ý tưởng của tôi trong một cuốn sách được phát hành bởi một nhà xuất bản lớn, tôi sẽ trả lời rằng có lẽ bạn sẽ trở thành một nhà biên kịch xuất sắc ở Hollywood, nhưng chỉ khi bạn thêm yếu tố hiện thực lành mạnh vào những câu chuyện của mình.

Vậy mà, mọi thứ lại trở nên tuyệt vời như vậy. *Chiến lược bom tấn* là kết quả của một công cuộc khám phá đam mê dài hàng thập kỷ của tôi về thế giới giải trí, truyền thông và thể thao. Khi lần đầu tiên tôi đùa giỡn với ý tưởng tập trung vào các lĩnh vực này để kiếm được một vị trí chính thức ở Harvard, tôi biết đó là con đường ít người đi. Một số đồng nghiệp nói với tôi rằng,

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tôi bị điên khi lao vào những ngành có vẻ phù phiếm như vậy trong nền kinh tế, và họ có thể đã đúng. Tất nhiên là rất mạo hiểm khi cố gắng bắt đầu một khóa học MBA tại Đại học Harvard hoàn toàn xoay quanh ngành kinh doanh giải trí, chứ chưa nói tới việc dành toàn bộ thời gian để xây dựng các trường hợp nghiên cứu cho khóa học đó, ngay cả khi tôi là một nhà nghiên cứu thực nghiệm được đào tạo để giải quyết các tập dữ liệu quy mô lớn. Bạn có thể nói rằng tôi đã đặt cược rất lớn vào chương trình nghiên cứu của tôi: nếu nghiên cứu không được các sinh viên, học viên và các CEO đón nhận, sự nghiệp của tôi có thể đã chấm dứt.

Nhưng những điều tuyệt vời đã xảy ra khi tôi quyết định thực hiện ý tưởng của mình. Tôi đã biết rằng, những gì ban đầu có vẻ như một canh bạc cũng không hẳn là nhiều rủi ro và nguy hiểm như mọi người nghĩ. Thời điểm tôi tập trung vào công việc, nhiều người đã tham gia giúp đỡ. Các CEO và những người nổi tiếng đã rộng rãi cho phép tôi tiếp cận và chia sẻ những bí mật thành công của họ và thực sự đáng ngưỡng mộ khi họ lý giải cả những thất bại của mình. Nhiều đồng nghiệp đã hợp tác trong các dự án nghiên cứu, còn sinh viên thì ghi danh vào khóa học ngay cả khi họ không hề có ý niệm chính xác về mục đích của việc đăng ký này. Trước khi tôi biết điều đó, hết cơ hội tuyệt vời này đến cơ hội tuyệt vời khác đến với tôi và, như họ nói, phần còn lại là lịch sử. Tôi hy vọng rằng với công việc của mình, tôi đã

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

đối xử công bằng với những cơ hội đó và xứng đáng với nỗ lực của tất cả mọi người đã giúp đỡ tôi.

Tôi muốn cảm ơn rất nhiều người. Đầu tiên, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc tới những người trong ngành công nghiệp giải trí đã đồng ý tham gia dự án nghiên cứu của tôi, những người đã đồng ý phỏng vấn cho cuốn sách này và những người đã rất hào phóng dành thời gian và kiến thức của họ cho tôi. Danh sách đầy đủ những người tôi muốn cảm ơn trong *Chiến lược bom tấn* thì rất dài, nhưng tôi tin mình nằm trong số những người may mắn nhất trên hành tinh này khi đã có thể làm việc với những con người tuyệt vời, vì vậy tôi muốn một lần nữa cảm ơn:

Alan Horn; Karen Kosztolnyik, Peter McGuigan, Vicki Myron, và Jamie Raab; Avi Arad, Peter Cuneo và Isaac Perlmutter; Steve Berman, Bobby Campbell, Troy Carter, Arthur Fogel, Stefani "Lady Gaga" Germanotta và Vincent Herbert; Ben Berkman, David Boxenbaum và James Diener; Ramón Calderón và Florentino Pérez; Mauricio Macri; Sir Alex Ferguson; Tom Cruise, Harry Sloan và Paula Wagner; Max Eisenbud và Maria Sharapova; Maverick Carter và LeBron James; Alex Carloss; JP Colaco, Andy Forssell và Jason Kilar; Peter Gelb; Bob Bowman; Brian Rolapp và Hans Schroeder; David Droga, Andrew Essex, Shawn "Jay-Z" Carter, Julie Grau, Chris Jackson, John Meneilly và Yusuf Mehdi; Holly Hinton, Anders Klemmer và Alex

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Wheeler; Lou Abin, Ryan "Kaskade" Raddon, Pasquale Rotella, Jason Strauss và Noah Tepperberg; Angela Ahrendts, Garth Ancier, Scooter Braun và Richard Plepler.

Cảm ơn tất cả mọi người, tôi thật vinh dự khi được làm việc với các bạn và được học hỏi từ các bạn.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành đến vô số những người khác không được nêu tên trong cuốn sách này nhưng có những đóng góp quan trọng đối với kết quả cuối cùng. Tôi xin đặc biệt cảm ơn Jason Ferguson, Andrew Goldberg, Lee Gomes, Michelle Horowitz, John Maatta, Martin O'Connor, Lex Suvanto, Judy Tepperberg, Page Thompson và Blair Westlake.

Đến nay, gần 1.000 sinh viên đã đăng ký tham dự khóa học Strategic Marketing in Creative Industries (Marketing chiến lược trong các ngành công nghiệp sáng tạo) của tôi tại Trường Kinh doanh Harvard (thật đáng buồn, đối với cuộc nói chuyện của tôi về việc không tránh rủi ro trong nghề nghiệp, khi tôi giới thiệu khóa học, tôi đã không thực sự có can đảm lựa chọn khóa học Show Business có vẻ an toàn hơn). Những sinh viên này là nguồn hiểu biết và ý tưởng vô giá. Cảm ơn các bạn, SMICI thân yêu của tôi. Các bạn chiếm vị trí đặc biệt trong trái tim tôi, ngay cả khi tôi đã cho các bạn một con số "3" - và các bạn chính là lý do căn bản giải thích tại sao "công việc" mà tôi đã làm vô cùng thú vị. Tôi rất ấn tượng với các bạn, và tôi nóng lòng muốn xem các

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

bạn sẽ thay đổi thế giới này như thế nào trong những năm tới.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến 15 sinh viên đã có ảnh hưởng thậm chí lớn hơn đối với cuốn sách này khi giúp tôi viết các trường hợp nghiên cứu. Cảm ơn Ryan Barlow, Jason Bergsman, Kelsey Calhoun, Michael Christensen, Tom Dye, Margarita Golod, Daven Johnson, Caren Kelleher, Brett Laffel, Jeffrey McCall, Kwame "DJ K.Kess" Owusu - Kesse, Crissy Perez, Peter Stone, Kimball Thomas và Sheldon Wong, vì sự đóng góp quý báu của các bạn.

Nhờ tất cả những hiểu biết sâu sắc mà các trường hợp nghiên cứu mang lại, tôi tiếp tục phân tích dữ liệu định lượng để hiểu các xu hướng thị trường, và một vài phân tích đã được liệt kê trong cuốn sách. Tôi biết ơn nhiều cá nhân và công ty đã cung cấp dữ liệu độc quyền để phục vụ cho công việc của tôi. Tôi cũng muốn đặc biệt cảm ơn Hugh Anderson, Howard Appelbaum, David Bakula của The Nielsen Company và Bill Livek của Rentrak. Hugh, Howard, David và Bill, tôi đánh giá cao sự sẵn sàng giúp đỡ của các bạn.

Tôi sẽ không bao giờ quên công lao của người thầy hướng dẫn kiêm cộng sự của tôi, Jehoshua Eliashberg tại Trường Wharton; công trình tiên phong của ông đã truyền cảm hứng cho luận án tiến sĩ của tôi về ngành điện ảnh; ông cũng luôn là cố vấn đáng tin cậy. Cảm ơn Josh vì luôn bên cạnh tôi! Cảm ơn một số đồng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

nghiệp khác trong giới học viện là đồng tác giả các công trình nghiên cứu được đề cập trong cuốn sách này. Xin cảm ơn Bharat Anand, Gustavo Herrero, Sunil Gupta, Felix Oberholzer-Gee, Clarence Lee, Elie Ofek, John Quelch, David Schweidel, Jeroen Verleun và Lingling Zhang vì những đóng góp sáng suốt của các bạn. Cảm ơn Julia Kirby đã chỉ bảo tôi rất nhiều về cách thức viết cho học viên.

Nói chung, tôi biết ơn tất cả các đồng nghiệp tại Trường Kinh doanh Harvard vì sự khuyến khích của họ trong những năm qua, vì đã tạo ra một môi trường làm việc tuyệt vời, và vì không bao giờ đầu hàng trước thách thức phù hợp với thực tiễn quản lý. Cảm ơn Trưởng khoa Jay Light vì đã luôn khích lệ tôi bằng những lời nói "Hãy thật tự tin"; cảm ơn Trưởng khoa Nitin Nohria vì đã luôn hướng dẫn và hỗ trợ tôi.

Nếu không có người đại diện về văn học nổi tiếng Chris Parris-Lamb, có lẽ tôi sẽ không bao giờ có thể gói gọn nghiên cứu của mình vào cuốn sách mà bạn đang đọc. Chris đã từng hỏi tôi trong một e-mail bất ngờ gần 5 năm trước: "Chị có nghĩ rằng sẽ cho ra đời một cuốn sách hay không?". Cảm ơn Chris vì đã đặt câu hỏi mà câu trả lời chỉ có thể là "có", và vì sự giúp đỡ tận tình, chuyên nghiệp của anh cho dự án này. Anh thật tuyệt vời!

Tất nhiên *Chiến lược bom tấn* cũng sẽ không bao giờ được khai sinh nếu không có nhóm cộng tác nổi tiếng

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tại Henry Holt. John Sterling, biên tập viên thần thánh của tôi, đã luôn tận lực trong suốt quá trình tôi viết cuốn sách này. John, cảm ơn anh đã tin tưởng vào dự án này cũng như có niềm tin vào tôi. Tôi biết đôi lúc tôi đã khiến cuộc sống của anh gặp nhiều khó khăn, nhưng tôi chắc chắn rằng những nỗ lực siêu phàm của anh đã khiến cuốn sách này thực sự chất lượng hơn rất nhiều. Anh đã dạy tôi nhiều bài học viết mà sẽ luôn gắn bó với tôi sau này, và tôi sẽ không bao giờ có thể nói hết lòng biết ơn của mình. Steve Rubin, cảm ơn anh đã đầu tư (bom tấn!) vào cuốn sách của tôi. Cảm ơn Emi Ikkanda vì đã đứng sau hậu trường một cách kiên nhẫn và không mệt mỏi để bảo đảm tất cả mọi thứ đều đi đúng hướng. Patricia Eisemann, Emily Kobel, Katie Kurtzman, Jason Liebman và Maggie Richards, cảm ơn các bạn vì đã sáng tạo ra một chiến lược quảng cáo xứng đáng xếp vào hàng "bom tấn". Gretchen Crary và Dee Dee De Bartlo, cảm ơn các bạn đã tham gia rất nhiệt tình. Cuối cùng, cảm ơn Michael Bierut vì đã thiết kế bìa sách tuyệt đẹp như vậy.

Tôi không thể tin được có biết bao nhiêu bạn bè và đồng nghiệp khác đã giúp tôi thực hiện cuốn sách này theo nhiều cách khác. Cảm ơn Chris Satti vì đã dành ưu tiên cho tôi lớn hơn cả cho thị trưởng thành phố Boston. James Allworth, tôi tin chắc anh là siêu anh hùng rất riêng của đất nước Ôxtrâylia. Tôi nợ anh rất nhiều, rất nhiều bữa tối. Chris Allen và Marc Lubbers, cảm ơn vì

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

tác phẩm thiết kế rất đẹp của các bạn. Cảm ơn Anthony Accardo, Jyoti Agarwal, Shane Bills, Barbara Cleary, Nick Krasney, Minal Mehta, Jann Schwarz, Rena Wang, Calvin Willett, Carter Williams và hàng chục người khác đã không ngại giúp tôi định hình hoặc quảng bá cho cuốn sách. Các bạn đã chứng minh rằng, cộng đồng Trường Kinh doanh Harvard luôn sẵn sàng đương đầu với thử thách. Tôi hứa sẽ đền đáp mọi người bằng một bữa tiệc ra mắt sách ngoạn mục.

Nhưng trên tất cả, tôi muốn cảm ơn gia đình tôi, con chó của tôi Moseley, vì rất hiểu tôi và không bao giờ làm phiền tôi; cảm ơn chồng tôi, Michael, vì đã khiến hình tượng Brad Pitt trở nên rất đỗi bình thường và vì anh luôn là người bạn tốt nhất, cộng sự hữu ích nhất mà tôi có thể hình dung.

Anita Elberse

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

MỤC LỤC

	Trang
Lời Nhà xuất bản	5
Lời nói đầu: Giải trí - Ngành kinh doanh bom tấn	7
Chương Một: Đặt cược vào bom tấn *Warner Bros Entertainment, Grand Central Publishing, Marvel Entertainment*	31
Chương Hai: Ra mắt và quản lý sản phẩm bom tấn *Lady Gaga, Octone Records*	101
Chương Ba: Đầu tư vào siêu sao *Real Madrid, Boca Juniors*	144
Chương Bốn: Siêu sao sử dụng quyền lực của họ như thế nào? *MGM và Tom Cruise, Maria Sharapova, LeBron James*	202
Chương Năm: Công nghệ số sẽ chấm dứt sự thống trị của tác phẩm bom tấn? *YouTube, Hulu, the Metropolitan Opera*	255
Chương Sáu: Công nghệ số sẽ đe dọa những nhà sản xuất quyền lực? *Radiohead, Major League Baseball, the National Football League*	319
	469

THƯ VIỆN HUBT
TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ

Chương Bảy: Tương lai của chiến lược bom tấn 377

Jay-Z, Lady Gaga

Lời kết: Không có ngành nào giống ngành giải trí? 433

Marquee New York City

Lời cảm ơn 461

THƯ VIỆN HUBT

TÀI LIỆU PHỤC VỤ THAM KHẢO NỘI BỘ