

# DOANH NHÂN

PHIÊN BẢN MỚI

doanhnhanonline.com.vn

SỐ 199/THÁNG 4/2016

Chuyên  
nhà khoa học  
bước vào  
**thương trường** Tr.20

**10** Xây dựng kế hoạch  
**Kinh doanh thời TTP**

**30** Chiến lược mới  
**của Mỹ Hào**

**38** Vì sao May 10  
ngai lên sàn?



Đặt mua phiên bản điện tử,  
scan bằng smartphone  
[www.zinio.com/doanhnhan](http://www.zinio.com/doanhnhan)

Giá: 36.000 VNĐ



RIDE HIGH. TOGETHER.  
CÙNG CHINH PHỤC ĐỈNH CAO

WWW.VIETNAMMOTORCYCLESHOW.COM

Liên hệ đăng ký tham gia triển lãm: [info@vietnammotorcycleshow.com](mailto:info@vietnammotorcycleshow.com)



Các hãng công nghiệp phụ trợ  
và các lĩnh vực liên quan. ...





# Vui Tiệc Cổ Tích, Cùng Đón Bất Ngờ

Đích thân Giám đốc Điều hành Vietjet - Lưu Đức Khánh

**CHÚC MỪNG**

Hành khách **NGUYỄN THỊ VY**

trúng giải Căn hộ cao cấp

**DRAGON CITY** Trị giá **2**<sup>(\*)</sup> tỷ đồng

Ngày bay: 21/01/2016

Chuyến bay: VJ287 Hà Nội - TP.HCM

Số ghế: 200 - Mã đặt chỗ: 2B401976

Tại buổi lễ,  
chị Vy xúc động hô lớn  
“Vietjet muôn năm!”



## vietjetair.com

**MUA VÉ Ở ĐÂU?**

Website: [www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com)

Mobile: <https://m.vietjetair.com>

Facebook: [www.facebook.com/vietjetvietnam](http://www.facebook.com/vietjetvietnam)  
mục “Đặt vé”

Phòng vé, đại lý Vietjet trên toàn quốc  
Tổng đài **1900 1886**

(\*) Căn hộ cao cấp tại Dragon City - Nam Sài Gòn phát triển bởi công ty Phú Long JSC

**Bay là Thích ngay!**





ỨNG DỤNG ĐẸPBLINK

# CẦU NỐI TẠP CHÍ ĐẸP VỚI THẾ GIỚI SỐ

TỪ HÌNH ẢNH TĨNH CÓ GẮN ĐẸPBLINK, BẠN CÓ THỂ:

- \* XEM VIDEO, ĐỒ HỌA ĐỘNG
- \* KẾT NỐI NGAY VỚI CÁC WEBSITE VÀ CÁC CỬA HÀNG MUA SẮM ONLINE.
- \* CẬP NHẬT THÔNG TIN HẤP DẪN TỪ CÁC CỬA HÀNG Ở GẦN BẠN  
(GPS LOCATION & MAP)
- \* LƯU TRỮ NHỮNG THÔNG TIN BẠN YÊU THÍCH



## 3 BƯỚC ĐƠN GIẢN

1. Download app ĐẹpBlink từ Google Play\* hoặc iTunes\*
2. Scan những hình ảnh có icon ĐẹpBlink
3. Trải nghiệm xu hướng đọc đầy cảm hứng

- (\*) hỗ trợ phiên bản 4.1 trở lên
- (\*) hỗ trợ phiên bản 6 trở lên

Thông tin chi tiết vui lòng liên hệ:

• **Quảng cáo:** Ms. Vân Khánh | ĐT: 0903.546.004  
Email: khanhvn@lemediavn.com  
• **Ms. Thanh Lan** | ĐT: 0908.316.386  
Email: landt@lemediavn.com  
• **Kỹ thuật:** Mr. Phú Đức | ĐT: 0909.880.069  
Email: ducnp@lemediavn.com

# DOANH NHÂN

**Tổng biên tập:** Phạm Ngọc Tuấn  
**Phó Tổng biên tập:** Lại Hợp Nhân

**Phụ trách nội dung:** Nguyễn Quý Lâm

**Hợp tác với:**

Câu lạc bộ Giám đốc Điều hành Việt Nam (Vietnam CEO Club)

**Thiết kế:** Le Media JSC

**Mỹ thuật:** Hà Phạm

**Trình bày:** Nguyễn Tuấn

**Tòa soạn:** Số 9 Đào Duy Anh, Hà Nội

**Điện thoại:** [+4] 3577 1239 - Fax: [+4] 3574 2052

**Văn phòng đại diện:** Lầu 6, 171 Võ Thị Sáu, Quận 3, TP.HCM

**Điện thoại:** [+8] 3932 1702 - Fax: [+8] 3932 1704

**Đại diện thương mại & đại lý quảng cáo độc quyền**

**LeMedia**

www.lemediavn.com

**TP.HCM:** Khu biệt thự Hà Đô, 766 Sư Vạn Hạnh, F12, Q10

**Điện thoại:** [+8] 3862 2127 - Fax: [+8] 3862 2449

**Hà Nội:** 162 Phương Liệt, Quận Thanh Xuân

**Điện thoại:** [+4] 3868 9568 - Fax: [+4] 3868 9569

**Tổng giám đốc:** Đinh Hồng Thắm

0908678580 - thamdh@lemediavn.com

**Phụ trách quảng cáo (Sài Gòn):** Đỗ Thị Hoài Nhon

0903546014 - nhondth.sales@lemediavn.com

**Phụ trách quảng cáo (Hà Nội):** Nguyễn Văn Khánh

0903546004 - khanhvn@lemediavn.com

**Đặt báo dài hạn (Hà Nội):** Nguyễn Thu Hồng - 0904 645596 subs.

hanoi@lemediavn.com

**Đặt báo dài hạn (TP.HCM):** Trần Anh Thư - 0904 945596

subs.hcmc@lemediavn.com

**Tổng Đại lý Phát hành**

**FIPP**

LE MEDIA JSC là thành viên của FIPP

© Giữ bản quyền Doanh Nhân 2008. Nghiêm cấm in sao dưới mọi hình thức nếu không được phép bằng văn bản của cơ quan giữ bản quyền. Mọi trích dẫn phải nêu rõ nguồn: Báo Doanh Nhân - Số cuối tuần của báo Diễn Đàn Doanh Nghiệp.

Giấy phép xuất bản lần đầu số 1546/GP-BVHTT do Bộ Văn hóa - Thông tin cấp ngày 20/3/2001; Giấy phép sửa đổi bổ sung số 16/GP-SĐBS do Cục Báo chí, Bộ Văn hóa - Thông tin cấp ngày 1/4/2005; Giấy phép số 395/BC do Cục Báo chí, Bộ Thông tin và Truyền thông cấp ngày 21/4/2008.

In tại Công ty TNHH MTV In - Thương mại Thông tấn xã Việt Nam.



# SỐ 199 - 4/2016 Mục lục



14

## ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI Cuộc chiến Apple vs Samsung trên đất Việt?

Mặc dù chưa chính thức, nhưng thông tin Apple (Mỹ) sẽ đầu tư tỷ đô vào Việt Nam đã gây "cơn sốt" với dư luận toàn cầu. Nếu thông tin này trở thành hiện thực, đây sẽ là cú hích lớn cho hoạt động R&D tại Việt Nam và còn hơn thế nữa sẽ mở ra "cuộc chiến" giữa hai đại gia lớn là Apple vs Samsung. Giấc mơ "Thung lũng silicon" tại Việt Nam có trở thành hiện thực?

20

## CHUYÊN ĐỀ Chuyện các nhà khoa học bước vào thương trường

Một doanh nghiệp dựa trên nền tảng nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ sẽ phát triển bền vững. Càng tuyệt vời hơn nếu các nhà khoa học bước ra khỏi "tháp ngà" để hòa mình vào môi trường sản xuất sôi động, đưa các phát minh khoa học thành của cải cho đất nước.

26

## GÓC NHÌN Con đường chông gai của thủy sản Việt Nam

Theo ông Trương Đình Hòa, Tổng thư ký VASEP, năm 2016 tình hình kinh doanh của ngành này cũng không mấy sáng sủa. Năm 2016 ba mặt hàng xuất khẩu chủ lực là tôm, cá tra và cá ngừ đều bị suy giảm về giá trị. Cùng với đó, tại một số thị trường chính là EU và nhất là Mỹ cũng đã bị mất 1-2% thị phần... Thế nhưng VASEP vẫn có dự báo những mục tiêu khá lạc quan. Liệu có khả thi?

30

## CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Chiến lược mới của Mỹ Hào

Ngay từ ban đầu, Mỹ Hào đã xác định được chiến lược kinh doanh rất rõ ràng phạm vi hoạt động ở từng vùng miền. Vừa bám "sân nhà" cạnh tranh với các thương hiệu ngoại, vừa tăng cường xâm nhập thị trường xuất khẩu. Những năm trở lại đây Mỹ Hào duy trì mức tăng trưởng 7 - 8%/năm với lợi nhuận trung bình 5%/năm.



# SỐ 199 - 4/2016 Mục lục



Tr.41

Đỗ Sơn Dương,  
đồng sáng lập kiêm  
CEO của Toon

## CHIẾN LƯỢC

### 38 TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP Vi sao May 10 ngai lên sàn?

Đầu tháng 11/2015, Chủ tịch HĐQT May 10 cho biết, công ty này cũng đã chuẩn bị thủ tục để niêm yết trên sàn chứng khoán. Thậm chí May 10 còn đi xa hơn là chọn sàn mã giao dịch trên sàn HNX. Nhưng những nhà đầu tư mong đợi bao nhiêu thì May 10 lại càng trì hoãn. Dư luận cứ lẩn cẩn 2 chữ: Vì sao?

### 76 QUẢN TRỊ CÔNG TY Đối xử với "công thần"

Thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp ngày càng trẻ hóa, nhưng bên cạnh những thuận lợi là nhiệt huyết, năng động, dám đổi mới... là một vấn đề khó tránh khỏi: mâu thuẫn với dàn nhân sự cấp dưới lớn tuổi hơn! Vậy "liều thuốc" nào hóa giải được căn bệnh này?

## CẨM NANG QUẢN TRỊ

### 83 MARKETING & THƯƠNG HIỆU Xây dựng thương hiệu lãnh đạo doanh nghiệp: Hãy là chính mình

Thạc sĩ Đặng Thanh Vân, sáng lập viên và là Giám đốc Công ty Thanh's Branding cho rằng, thương hiệu lãnh đạo càng giao thoa nhiều với hệ giá trị của doanh nghiệp thì giá trị của bạn càng lớn. Bạn sẽ là chính mình khi biết cân bằng giữa thương hiệu doanh nghiệp và thương hiệu người lãnh đạo.

### 88 KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO Kỹ năng truyền cảm hứng

Đúng vào thời điểm doanh nghiệp đang phát triển lại gặp một vấn đề khá điển hình: Khủng hoảng mở rộng về cảm hứng và động lực của các nhân viên. Điều này khiến văn hóa doanh nghiệp bị pha loãng. TS. Nguyễn Đức Nhật chia sẻ về lý thuyết và hướng giải quyết "căn bệnh" này.



Trong năm 2015 có tới 84,2% thị phần sữa đậu nành trong nước thuộc về Vinasoy (Nielsen) và 9 tháng đầu năm 2015 sữa đậu nành đóng góp tới 50% doanh thu cho Vinasoy. Qua những thành công của thương hiệu này sẽ cho thấy: đâu là bản sắc người dẫn đầu.  
Tr.52

Trong đợt IPO gần đây (7/3), dù tỷ lệ cổ phần Nhà nước nắm giữ đến 65% vốn điều lệ, nhưng Vissan vẫn thu hút 172 nhà đầu tư mua hết cổ phần đưa ra đấu giá. Đâu là lý do tạo nên sự hấp dẫn của Vissan?  
Tr.59







Bí quyết vàng cho cơ thể ● Tinh chất làm nên những hương hoa kinh điển ● Thần dược niu giữ thời gian

# Đẹp GIÁ TRỊ VÀNG<sup>2015</sup>

*Trân trọng*  
**Cảm ơn**

QUÝ VỊ BẠN ĐỌC  
CÁC NHÀ TÀI TRỢ VÀ CÁC ĐƠN VỊ BẢO TRỢ THÔNG TIN

TÀI TRỢ LỄ TRAO GIẢI



WILLENDROF

Paradise of Beauty

ĐỒNG TÀI TRỢ



shu uemura

LABEL N

ORIFLAME



That's so  
pure white



BẢO TRỢ THÔNG TIN

Đẹp



DOANH NHÂN



Đẹp ONLINE  
dep.com.vn

Vietnam+  
MOBILE





Gắn kết gia đình

"Mái ấm yêu thương" là chương trình xây dựng hơn 1000 căn nhà tình nghĩa hỗ trợ các hoàn cảnh khó khăn ổn định cuộc sống, vươn lên thoát nghèo.

Chương trình được VTVcab- Truyền hình Cáp Việt Nam triển khai trên toàn quốc từ năm 2015 - 2020.

Website: [maiamyeuthuong.vtvcab.vn](http://maiamyeuthuong.vtvcab.vn)



Tổng đài **19001515** [www.vtvcab.vn](http://www.vtvcab.vn)



**HỘI NHẬP QUỐC TẾ** 10  
Xây dựng chiến lược  
kinh doanh thời TPP

**CHÍNH SÁCH TIỀN TỆ** 18  
Ngân sách không phải  
là chiếc bánh

# BỨC TRANH Vĩ mô







# Xây dựng chiến lược kinh doanh thời **TPP**

Hàng loạt hội nghị, hội thảo được tổ chức gần đây chỉ để trả lời câu hỏi: "Với TPP, các doanh nghiệp Việt Nam nên làm gì để tận dụng cơ hội phát triển sản xuất kinh doanh"? **Cẩm Hà**



TRONG TPP,  
2 THỊ TRƯỜNG MÀ  
DOANH NGHIỆP  
VIỆT NAM CÓ THỂ TẬN  
DỤNG TỐT NHẤT LÀ  
HOA KỲ VÀ NHẬT BẢN

Ảnh: S.Stock

# H

iệp định TPP chưa được trình Quốc hội phê chuẩn tại kỳ họp thứ 11 diễn ra vào cuối tháng 3 này, song công tác chuẩn bị đang được tiến hành tích cực để cơ quan lập pháp có thể thông qua ngay tại kỳ họp đầu tiên của Quốc hội khóa XIV. Doanh nghiệp Việt Nam dĩ nhiên cũng cần tăng tốc chuẩn bị.

## Mặt hàng gì, thị trường nào?

Hãy quan sát các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) - đó là lời khuyên của ông Trần Thanh Hải, Phó cục trưởng Cục Xuất nhập khẩu (Bộ Công Thương). Không phải ngẫu nhiên mà tỷ trọng vốn FDI đổ vào ngành công nghiệp chế biến - chế tạo luôn chiếm tỷ lệ cao hơn cả.

Ông Hải phân tích: "Xét riêng hoạt động thương mại quốc tế của nước ta, năm 2015, nhóm hàng công nghiệp chế biến chiếm đến 78,8% tổng kim ngạch xuất khẩu cả nước. Một số ngành xuất khẩu lớn đóng vai trò chủ đạo như điện thoại và linh kiện, dệt may, giày dép, máy vi tính và linh kiện điện tử, phương tiện vận tải nhiều năm qua có sự tăng trưởng đều và khá cao".

Vấn theo ông Hải, các nước cam kết xóa bỏ thuế nhập khẩu dành cho hàng hóa của Việt Nam ngay khi Hiệp định có hiệu lực khoảng từ 78-95% số dòng thuế và các mặt hàng còn lại sẽ có lộ trình xóa bỏ thuế trong vòng 5-10 năm,

trừ một số mặt hàng nhạy cảm có lộ trình trên 10 năm hoặc áp dụng biện pháp hạn ngạch thuế quan.

Nhiều mặt hàng xuất khẩu chủ lực của Việt Nam vào thị trường TPP được hưởng thuế suất 0% ngay sau khi Hiệp định có hiệu lực hoặc sau 3-5 năm như nông sản, thủy sản, một số mặt hàng dệt may, giày dép, đồ gỗ, hàng điện, điện tử, cao su... Hướng đến thị trường mục tiêu nào là một câu hỏi không kém phần quan trọng khác cũng đã được chuyên gia này giải đáp. Theo ông, trong TPP, 2 thị trường mà doanh nghiệp Việt Nam có thể tận dụng tốt nhất là Hoa Kỳ và Nhật Bản. Trong đó, thị trường Hoa Kỳ có quy mô nhập khẩu lớn nhất thế giới, mỗi năm khoảng 1.800 tỷ USD với đầy đủ các chủng loại hàng hóa thuộc phẩm cấp khác nhau, có sức mua cao, mở ra nhiều cơ hội kinh doanh cho các đối tác.

Chia sẻ thêm thông tin về vấn đề này, ông Phạm Anh Tuấn, Phó vụ trưởng Vụ Công nghiệp nặng - Bộ Công Thương cho biết, bên cạnh dệt may và giày dép - hai ngành hàng có khả năng đạt được lợi ích lớn nhất, việc có quan hệ FTA với Hoa Kỳ còn giúp các doanh nghiệp Việt Nam có điều kiện tham gia vào thị trường mua sắm công của nước này (và nhiều nước khác như Nhật Bản, Canada...). Đây là một lợi thế lớn so với doanh nghiệp của nhiều nước cạnh tranh với Việt Nam. Theo số liệu của Hoa Kỳ, chi tiêu riêng chi tiêu mua sắm công các loại hàng hóa, vật dụng văn phòng thông thường của các cơ quan chính quyền liên bang Hoa Kỳ hàng năm đã vào khoảng 10-12 tỷ USD; hoàn toàn có thể là một kênh tiêu



## CAM KẾT CỦA CÁC ĐỐI TÁC TIỀM NĂNG NHẤT TRONG TPP



### Cam kết của Hoa Kỳ

#### CÁC MẶT HÀNG CÔNG NGHIỆP (TRỪ DỆT MAY):

85,6% tổng số dòng thuế công nghiệp được xóa bỏ ngay khi Hiệp định có hiệu lực (74,2% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang Hoa Kỳ tương đương với 6 tỷ USD). Vào năm thứ 10, Hoa Kỳ sẽ xóa bỏ xấp xỉ 100% số dòng thuế công nghiệp.

**Thủy sản:** Xóa bỏ ngay hoặc vào năm thứ 3 kể từ khi Hiệp định có hiệu lực (riêng cá ngừ chế biến xóa bỏ vào năm thứ 10).

**Giày dép:** 85% số dòng thuế giày dép được xóa bỏ ngay (tương đương 39,7% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang Hoa Kỳ đạt 1,15 tỷ USD), đồng thời 3,2% số dòng thuế có kim ngạch lớn (58% kim ngạch xuất

khẩu đạt 1,7 tỷ USD) Hoa Kỳ cam kết giảm ngay từ 40% - 55% mức hiện hành và xóa bỏ hoàn toàn thuế suất vào năm thứ 12.

**Đồ gỗ, cao su, dây cáp điện:** Xóa bỏ ngay thuế nhập khẩu trừ lớp ô tô (xóa bỏ thuế vào năm thứ 10) và 2 dòng thuế dây cáp điện (xóa bỏ thuế vào năm thứ 5).

**Sản phẩm nhựa:** 50% số dòng thuế được xóa bỏ ngay khi Hiệp định có hiệu lực, còn lại xóa bỏ sau tối đa vào năm thứ 5 kể từ khi Hiệp định có hiệu lực.

**Điện, điện tử:** khoảng 80% số dòng thuế sẽ được xóa bỏ ngay, một số mặt hàng còn lại được xóa bỏ vào năm thứ 3 đến năm thứ 5 và chỉ một số ít sản phẩm được xóa bỏ vào năm thứ 10.

#### DỆT MAY:

- 73,1% số dòng thuế (1.182 dòng) được xóa bỏ thuế ngay khi Hiệp định có hiệu lực, chiếm 46,1% kim ngạch (tương đương 3,5 tỷ USD).  
- Thêm 7% số dòng thuế dệt may sẽ được xóa bỏ thuế vào năm thứ 5.  
- Ngay tại thời điểm bắt đầu thực hiện Hiệp định, 19,7% số dòng thuế có kim ngạch lớn, chiếm tổng số 51,3% xuất khẩu dệt may của Việt Nam sang Hoa Kỳ sẽ được giảm thuế suất từ 35-50% so với mức hiện hành và được xóa bỏ hoàn toàn vào năm thứ 12 kể từ khi Hiệp định có hiệu lực.

### 10-12 tỷ USD/năm

Chỉ tiêu mua sắm công các loại hàng hóa, vật dụng văn phòng thông thường của các cơ quan chính quyền liên bang Hoa Kỳ khoảng 10-12 tỷ USD/năm

thụ lớn cho hàng xuất khẩu của Việt Nam. Xếp ngay sau Hoa Kỳ về độ hấp dẫn, Nhật Bản cũng luôn là thị trường thương mại quan trọng, chiếm tới 10% tổng kim ngạch xuất nhập khẩu của Việt Nam với thế giới. Nhật Bản cam kết xóa bỏ ngay thuế nhập khẩu đối với 86% số dòng thuế (chiếm 93,6% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang Nhật Bản, tương đương 10,5 tỷ USD) và vào năm thứ 11 xóa bỏ đối với khoảng 95,6% số dòng thuế. Bên cạnh đó, theo TS Võ Trí Thành, Phó viện

trưởng Viện Quản lý kinh tế Trung ương, các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ của nước ta cũng dễ tiếp cận thị trường của các nước tham gia TPP hơn, tuy tác động này chưa thực sự lớn do khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp ta chưa cao. Mặc dù vậy, một số doanh nghiệp của nước ta đã nỗ lực vươn ra một số thị trường TPP (như Tập đoàn Viettel và Tập đoàn Dầu khí Việt Nam đã đầu tư tại Peru), tạo "bàn đạp" thâm nhập vào khu vực Trung và Nam Mỹ...





## Cam kết của Nhật Bản

Nhật Bản cam kết xóa bỏ ngay thuế nhập khẩu đối với 86% số dòng thuế (chiếm 93,6% kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang Nhật Bản [tương đương 10,5 tỷ USD] và vào năm thứ 11 xóa bỏ đối với khoảng 95,6% số dòng thuế.

**Nhiều mặt hàng ưu tiên của Việt Nam** được rút ngắn đáng kể lộ trình so với cam kết tại Hiệp định FTA Việt Nam - Nhật Bản như đa số mặt hàng thủy sản có thể mạnh của VN được

hưởng thuế suất 0% ngay sau khi Hiệp định có hiệu lực như các mặt hàng cá ngừ vây vàng, cá ngừ sọc dưa, cá kiếm, một số loài cá tuyết, surimi, tôm, cua ghẹ.... Toàn bộ các dòng hàng thủy sản không cam kết xóa bỏ thuế trong FTA Việt Nam - Nhật Bản sẽ được xóa bỏ trong TPP với lộ trình xóa bỏ vào năm thứ 6, năm thứ 11 hoặc năm thứ 16 kể từ khi Hiệp định có hiệu lực.

**Giày dép:** 79,5 % kim ngạch các xóa

bỏ thuế vào năm thứ 10 và các mặt hàng còn lại (giày da) sẽ xóa bỏ thuế suất vào năm thứ 16.

- Vải, túi xách bằng da: Xóa bỏ thuế vào năm thứ 16.

**Đet may:** 98,8% số dòng thuế sẽ xóa bỏ thuế ngay khi Hiệp định có hiệu lực, tương đương 97,2% kim ngạch xuất khẩu mặt hàng này của Việt Nam sang Nhật Bản. Những mặt hàng còn lại sẽ có lộ trình xóa bỏ thuế vào năm thứ 10.

## Nỗ lực không của riêng ai

Do đó, nhằm mở rộng sản xuất và xuất khẩu, đồng thời giảm thiểu tác động tiêu cực từ mở cửa thị trường và sức ép của hàng nhập khẩu, các cơ quan nhà nước và các doanh nghiệp cần phối hợp chặt chẽ ngay từ bây giờ.

Theo ông Trần Thanh Hải, đồng thời với những nỗ lực của nhà nước, các hiệp hội ngành hàng và doanh nghiệp có vai trò rất lớn trong việc chủ động tận dụng tốt các

lợi thế, thuận lợi của quá trình hội nhập để tham gia sâu vào phân công lao động quốc tế, chuỗi sản xuất của nhiều loại mặt hàng khác nhau; chủ động nắm bắt tình hình nhu cầu thị trường, các chính sách quản lý nhập khẩu của các nước để tránh thiệt hại do bị kiện phòng vệ thương mại tại các trang web nêu trên và các Thương vụ Việt Nam tại nước ngoài. "Không thể chần chừ hơn nữa, giờ là lúc doanh nghiệp nên mạnh tay đầu tư cho nghiên cứu và

phát triển để tạo ra những sản phẩm có hàm lượng công nghệ cao, nâng trình độ gia công lên những sản phẩm cao cấp, có giá trị cao hơn", ông Tuấn thúc giục. Đặc biệt, việc cử cán bộ có trách nhiệm tham gia các chương trình tập huấn về vấn đề phòng vệ thương mại để tận dụng lợi ích từ các hiệp định và tự bảo vệ khỏi các vụ kiện phòng vệ thương mại của các nước cũng là một khuyến nghị mạnh mẽ từ các chuyên gia về vấn đề này □



# Cuộc chiến Apple vs Samsung trên đất Việt?

Cái tên Apple và các khoản đầu tư của họ luôn khiến bất cứ thị trường nào cũng thêm muốn. Việc họ dự kiến đầu tư tại Việt Nam là một bất ngờ. Nếu kế hoạch này được hiện thực hóa, một cuộc chiến "Apple vs Samsung" ngay trên đất Việt sẽ diễn ra. **Hoàng Phương**





**N**hiều năm sau khi Intel quyết định chọn Việt Nam là địa điểm đầu tư (năm 2006), tới khi Samsung đặt chân vào Việt Nam và liên tục công bố các khoản đầu tư có giá trị lớn, Việt Nam mới thực sự được nhiều đại gia công nghệ thế giới để mắt tới.

### **“Quả táo cắn dở” ra tay**

Quyết định cuối cùng chưa được đưa ra, song khả năng Apple (Hoa Kỳ) sẽ đầu tư 1 tỷ USD tại Việt Nam là rất lớn. Dự án này theo dự kiến có tên gọi là “Trung tâm Cơ sở dữ liệu phục vụ khu vực châu Á” với mục tiêu hoạt động như một trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D) và nhiều khả năng sẽ được đặt tại Hà Nội.

Mặc dù Apple đã lên tiếng phủ nhận khoản đầu tư với hãng tin Bloomberg, song chuyện Apple đã từng có các cuộc tiếp xúc với các cơ quan chức năng Việt Nam để đề xuất dự án này là có thật. Thực ra, cũng dễ hiểu khi Apple phủ nhận việc sẽ có một trung tâm dữ liệu tại Việt Nam, bởi hiện tại mọi việc mới đang dừng ở chuyện giới thiệu địa điểm cũng như hướng dẫn nhà đầu tư hoàn thành các thủ tục cần thiết. Hơn nữa, dường như “truyền thống” của Apple là mọi khoản đầu tư và hoạt động R&D đều nằm trong vòng bí mật. Họ chưa bao giờ lên tiếng công bố về các khoản đầu tư hàng tỷ đô tại thị trường này hay thị trường kia.

Thêm nữa, nếu nhìn vào các động thái gần đây của Apple về việc thành lập công ty tại Việt Nam từ cuối năm ngoái, lại do đích thân ông Gene Daniel Levoff, Phó chủ tịch phụ trách về luật và điều hành của Apple và là nhân vật quan trọng trong việc triển khai hoạt động ở các thị trường nước ngoài đứng tên chủ sở hữu. Đồng thời việc gần đây Apple bắt đầu tuyển dụng Giám đốc phân phối iPhone và Giám đốc kênh bán lẻ iOS tại Việt Nam, cũng dễ lý giải cho kế hoạch đầu tư của đại gia công nghệ này tại Việt Nam. Họ đã thực sự bắt đầu ra tay để bành trướng tại thị trường Việt Nam, thị trường mà hiện tại mọi động thái của Apple đều “gây sốt”.



Cái tên Apple và giá trị các khoản đầu tư của họ luôn khiến bất cứ thị trường nào cũng thêm muốn, chứ không chỉ Việt Nam. Năm tài chính 2015, doanh thu của Apple vọt lên 232 tỷ USD, tăng khá nhiều so với mức 191 tỷ USD của năm tài chính 2014. Trong đó, chỉ riêng trong quý IV/2015, Apple đã đạt doanh thu 75,9 tỷ USD và lợi nhuận ròng 18,4 tỷ USD. Apple cũng là hãng có giá trị vốn hóa lớn nhất thế giới nhờ sự gia tăng số người sử dụng iPhone trên khắp thế giới.

Apple cũng là tập đoàn rất chịu chi cho công tác R&D. Vì không trực tiếp sản xuất mà toàn đi thuê ngoài - chủ yếu là Tập đoàn Foxconn (Đài Loan), nên phần lớn ngân sách của Apple đều được dành cho R&D và khâu thiết kế, sáng tạo. Năm ngoái, Apple đã chi tới hơn 8 tỷ USD cho hoạt động R&D trên toàn thế giới, bằng khoảng 3% doanh thu năm tài chính 2015. Một tỷ lệ tương tự cũng được Apple dành cho các hoạt động R&D trong các năm 2013 và 2014. Với những ngân khoản khổng lồ như thế, thiên hạ không thêm muốn họ mới là lạ!

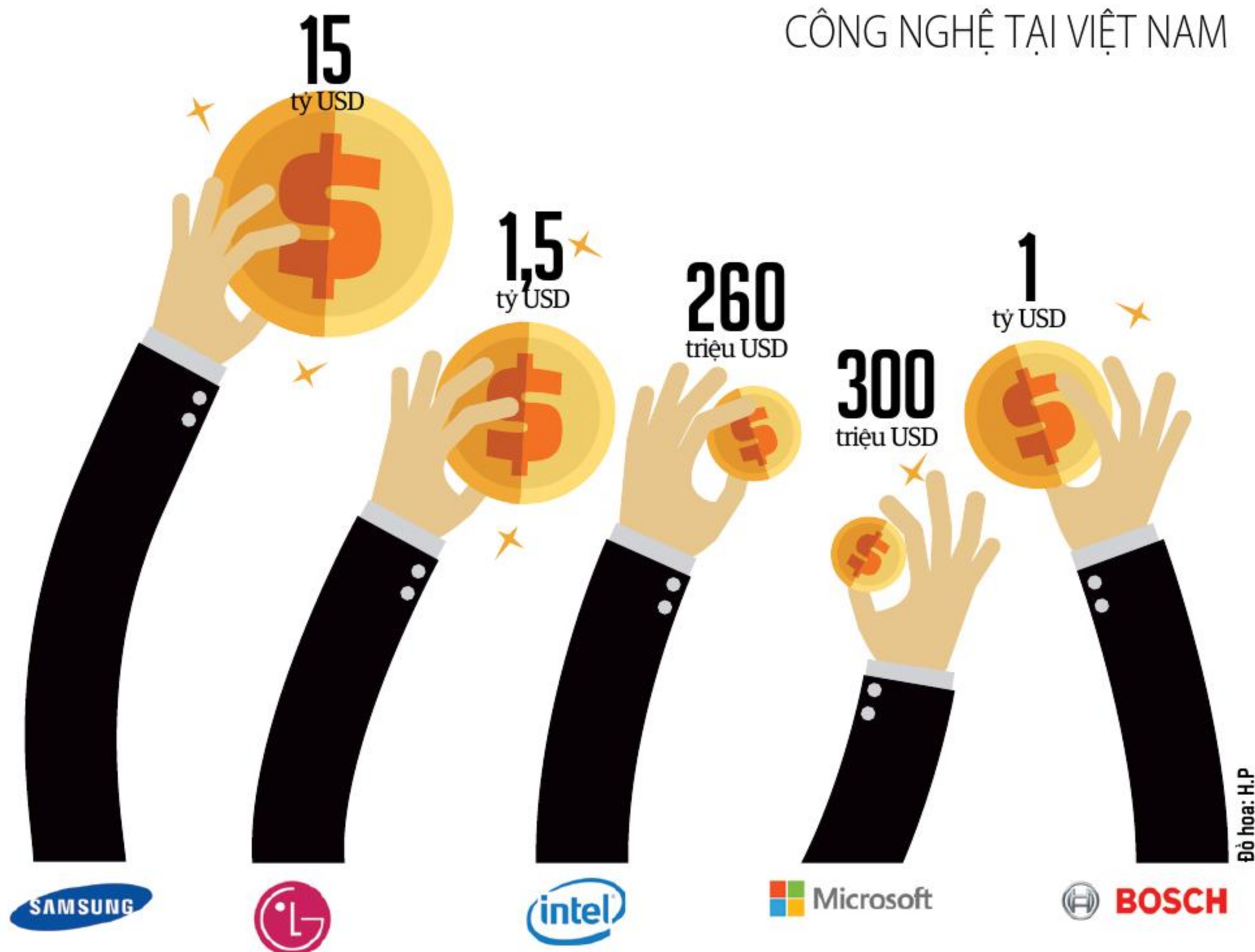
### **Apple vs Samsung trên đất Việt?**

Một cách tình cờ, ngay sau khi thông tin Apple dự kiến đầu tư 1 tỷ USD cho trung tâm dữ liệu tại Việt Nam, Samsung cũng đã được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận về chủ trương đầu tư để triển khai Dự án Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển (R&D) tại Hà Nội. Dự án có vốn đầu tư 300 triệu USD, dự kiến được xây dựng tại Khu Chức năng đô thị Nam, đường vành đai 3, đường Nguyễn Xiển (quận Hoàng Mai, Hà Nội). Đây là một khoản đầu tư được Samsung lên kế hoạch đầu tư từ lâu, sau khi họ đã xây dựng hai tổ hợp chuyên sản xuất thiết bị di động với vốn đầu tư lên tới 7,5 tỷ USD ở Bắc Ninh và Thái Nguyên và sau khi Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển phần mềm Samsung Việt Nam (SVMC), hiện đặt tại tòa nhà PVI tại Hà Nội, hoạt động rất hiệu quả. Thông tin từ Samsung cho biết, kể từ khi thành lập vào năm 2012 đến nay, SVMC đã tham gia thực hiện khoảng 360 dự án, trong đó có 40 giải pháp toàn cầu cùng

**Nếu Apple đầu tư vào Việt Nam, đó sẽ là một cú hích lớn cho hoạt động R&D**



## MỘT SỐ KHOẢN ĐẦU TƯ LỚN CỦA CÁC CÔNG TY CÔNG NGHỆ TẠI VIỆT NAM



tham gia với các nước, số còn lại là các dự án phần mềm thương mại hóa do các kỹ sư của SVMC làm chủ. Hiện tại, có khoảng 1.600 kỹ sư đang làm việc tại SVMC và theo kế hoạch sẽ nâng lên 2.800 người vào năm 2018. Nếu tính cả số lượng kỹ sư và kỹ thuật viên đang tham gia công tác R&D tại hai nhà máy của Samsung ở Bắc Ninh và Thái Nguyên, con số sẽ lên tới 4.600 người. Khi Trung tâm R&D mới được xây dựng, với quy mô một tòa nhà cao 21 tầng, hoạt động R&D tại Việt Nam hứa hẹn sẽ lớn mạnh hơn nữa và thực sự trở thành một trung tâm R&D lớn trên toàn cầu của Samsung.

### 15 tỷ USD

Tổng vốn đầu tư của Samsung tại Việt Nam hiện đã lên tới gần 15 tỷ USD

Còn Apple, thực tế thì ngoài cái tên dự án và kế hoạch đầu tư 1 tỷ USD, chưa rõ họ sẽ đầu tư những gì tại Việt Nam, thực hiện R&D ở những khâu nào... Thậm chí, có chuyên gia trong ngành còn cho rằng, khả năng Apple đầu tư một trung tâm dữ liệu tại Việt Nam, dù là để phục vụ thị trường châu Á, cũng rất thấp. Bởi tại Việt Nam, hiện Apple chưa có bất cứ nền tảng hoạt động nào, chứ chưa nói đến sản xuất. Có thể, Apple vẫn đang giấu giếm tham vọng và kế hoạch đầu tư cụ thể của mình. Cũng không loại trừ khả năng này, nhưng mọi chuyện đều có thể. Trước đây, khi Samsung bắt đầu vào Việt Nam, với dự



án đầu tiên chỉ 670 triệu USD, không ai nghĩ, hôm nay họ đã đầu tư hai tổ hợp sản xuất thiết bị di động 7,5 tỷ USD ở phía Bắc và một tổ hợp sản xuất đồ điện tử gia dụng 2 tỷ USD ở phía Nam. Chưa kể, còn là Samsung Display 4 tỷ USD, Samsung Electro Mechanics 2 tỷ USD... Tổng vốn đầu tư tại Việt Nam của Samsung đã lên tới gần 15 tỷ USD, một con số cách đây 7 năm không ai tưởng tượng được.

Vì thế, cũng có thể lắm chứ, nếu Apple quyết tâm đặt những nền tảng đầu tiên cho một kế hoạch đầu tư lớn tại Việt Nam. Không như một thập niên trước đây, Việt Nam là cái tên còn xa lạ với giới công nghệ thế giới. Hiện tại, Việt Nam đã là cứ điểm sản xuất toàn cầu của nhiều ông lớn công nghệ. Có thể kể tới những “Người đồng hương” của Apple - Intel và Microsoft. Nhưng Samsung thực sự là hình mẫu điển hình. Ngoài ra còn LG với tổ hợp 1,5 tỷ USD.

Thế giới đang hướng về Việt Nam như một công xưởng sản xuất toàn cầu, thế thì chẳng có lý do gì Apple không để mắt tới. Việt Nam có đầy đủ điều kiện để trở thành một địa điểm đầu tư an toàn và đầy tiềm năng. Chưa kể, trí tuệ Việt Nam cũng đã được khẳng định, giá nhân công lại rẻ. Quan trọng hơn, khi Cộng đồng Kinh tế ASEAN được thành lập, Việt Nam trở thành “cái rốn” của khu vực. Từ Việt Nam, Apple và các đại gia khác cũng có thể với tay sang các thị trường lân cận và khu vực, bao gồm cả việc tuyển dụng nhân lực.

Nếu Apple thực sự đầu tư tại Việt Nam trong nay mai, rất có thể, sẽ xảy ra “cuộc chiến” giữa hai “kỳ phùng địch thủ”: Apple và Samsung. Sẽ là thiên càn khi nói đây là cuộc chiến trên đất Việt, bởi cái đích mà cả hai ông lớn này đang nhắm đến dĩ nhiên không phải là thị trường Việt Nam nhỏ bé mà là thị trường trong khu vực và toàn cầu. Việt Nam chỉ là nơi mà họ “dùng chân”. Nhưng rõ ràng, bất cứ động thái nào của đối thủ cũng sẽ bị đối phương đề chừng, theo dõi. Chưa kể sẽ là một cuộc chiến thực sự trong cạnh tranh thu hút nhân lực tại Việt Nam. Nhưng đó là một

“cuộc chiến” có ý nghĩa, bởi Việt Nam sẽ được hưởng lợi.

### **Giấc mơ Thung lũng Silicon**

Một Samsung chưa đủ để viết nên một giấc mơ đưa Việt Nam thành trung tâm R&D của thế giới, nhưng nếu có sự tiếp sức của Apple, mọi chuyện có thể sẽ khác. Thực tế thì kể từ khi bắt đầu thu hút đầu tư nước ngoài, Việt Nam đã “nuôi mộng” thu hút các khoản đầu tư vào công nghệ cao, trong đó có hoạt động R&D, bởi đây được coi là “thượng nguồn đầu tư”, có thể đưa Việt Nam lên bước phát triển cao hơn.

Hỏi rằng đã có đầu tư vào R&D hay chưa, thì câu trả lời là có. Hewlett-Packard, Panasonic và Nissan Techno đều đã có các hoạt động R&D tại Việt Nam. Robert Bosch thậm chí cũng đã có hai trung tâm R&D tại Việt Nam và hai trung tâm này bắt đầu từ năm 2015 đã mở rộng phạm vi hoạt động và có những khách hàng tiềm năng trong khu vực châu Á - Thái Bình Dương. Samsung như đã nói, đã đầu tư rất nghiêm túc và bài bản cho hoạt động R&D tại Việt Nam. Cho tới nay, đây là nhà đầu tư duy nhất bỏ nhiều tiền như vậy cho hoạt động này tại Việt Nam.

Do vậy, nếu Apple đầu tư tiếp vào Việt Nam, sẽ là một cú hích lớn cho hoạt động R&D tại Việt Nam. Một thập kỷ qua, theo chân Intel, các đại gia công nghệ thế giới đã vào Việt Nam. Giờ hoàn toàn có thể hy vọng, theo chân Samsung và Apple, trí thức thế giới cũng sẽ đổ dồn về Việt Nam. Ông Thiệu Phương Nam, Tổng giám đốc Qualcomm Việt Nam, Lào và Campuchia đã từng chia sẻ rằng, Việt Nam đã trở thành công xưởng lớn sản xuất thiết bị di động rồi nên hy vọng sau này sẽ trở thành trung tâm thiết kế, trung tâm R&D của thế giới.

Ấn Độ đã từng trở thành “Thung lũng Silicon” thứ hai của thế giới. Việt Nam liệu có thể trở thành một “Thung lũng Silicon” thứ ba hay không? □

### **VIỆT NAM LỘT TÓP 4 VỀ CHUYỂN ĐỔI THỊNH VƯỢNG KINH TẾ THÀNH CHẤT LƯỢNG CUỘC SỐNG**

Việt Nam là một trong những nước dẫn đầu thế giới [đứng trong top 4/149 quốc gia được nghiên cứu] về năng lực chuyển đổi mức độ thịnh vượng về mặt kinh tế sang chất lượng cuộc sống của người dân. Với chỉ số PPP/đầu người dựa trên cân bằng sức mua gần 5.200 USD, Việt Nam lại thuộc nhóm các quốc gia có biểu đồ phát triển ổn định, có khả năng đạt chất lượng sống của người dân ngang bằng với các quốc gia có PPP bình quân đầu người 10.000 USD. Đó là nhận định trong bản Báo cáo do Công ty Tư vấn quản lý Boston Consulting Group có phạm vi hoạt động trên toàn cầu được công bố tại Hà Nội ngày 22/3. Tuy nhiên, báo cáo cũng chỉ ra một số thách thức có thể sẽ cản trở Việt Nam đạt được những mục tiêu đề ra. “Ba lĩnh vực chính mà Việt Nam cần giải quyết là lao động việc làm; cơ sở hạ tầng và quản trị nhà nước”, ông Chris Malone (BCG Việt Nam) nhận định. Việt Nam nên triển khai mô hình hợp tác công - tư để thu hút nhiều hơn nữa vốn đầu tư tư nhân và nâng cao hiệu quả sử dụng vốn. Việt Nam cần tăng cường tính minh bạch trong quản trị mà một trong những biện pháp đáng lưu ý là sử dụng các công cụ kỹ thuật số. Theo các chuyên gia của BCG, Chính phủ Việt Nam nên áp dụng tốt mô hình của Singapore: đại bộ phận nhà nước có trình độ cao nhằm thu hút và giữ chân nhân tài, bao gồm cả việc tăng tỷ lệ nữ giới trong các vị trí lãnh đạo.





# Ngân sách không phải là **chiếc bánh**

Ảnh: S. Stock

Đó là nhắc nhở của Chủ tịch Quốc hội Nguyễn Sinh Hùng từ năm 2003, khi ông còn ở cương vị Bộ trưởng Bộ Tài chính. Lúc ấy chưa ai có thể dự báo, nợ Chính phủ có thể vượt 50% GDP. **Thái Thanh**

**C**ụm từ “chiếc bánh” ngân sách được giới truyền thông sử dụng phổ biến đầu những năm 2000, mỗi khi Quốc hội bàn về thu chi ngân sách hàng năm. Và giờ, tại phiên khai mạc kỳ họp thứ 11, kỳ họp cuối của Quốc hội khóa XIII, tình hình nợ của Chính phủ có thể tóm tắt chỉ ở một câu: Nợ công tăng nhanh, áp lực trả nợ lớn.

**TÍN DỤNG CHO BẤT ĐỘNG SẢN, CHỨNG KHOÁN SẼ LÀ HAI LĨNH VỰC ĐẦU TIÊN BỊ THU HẸP. DỰ BÁO LÃI SUẤT CHO VAY SẼ TĂNG NGAY TỪ QUÝ II-2016**

## **Ai vay, người đó trả**

Nợ Chính phủ hiện đã ở mức 50,3% GDP, vượt giới hạn so với quy định là không quá 50%. Nợ Chính phủ chiếm phần lớn nợ công, do đó, có nguy cơ nợ công sẽ vượt ngưỡng an toàn. Không những thế, một trong những vấn đề lớn của Chính phủ trong vay mượn là nguồn vốn được vay ưu đãi đang giảm dần và sẽ chấm dứt. Năm 2010, Ngân hàng Thế giới (WB) đã tuyên bố Việt



Nam trở thành nước có thu nhập trung bình. Chính vì thế từ năm 2011, nguồn vốn lãi suất thấp mà các tổ chức quốc tế cho Việt Nam vay đã dần thu hẹp. Bộ Tài chính cho biết, từ tháng 7/2017, WB sẽ chấm dứt cho vay ODA với Việt Nam. Sau WB, Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) và các tổ chức khác cũng sẽ tăng điều kiện cho vay đối với Việt Nam và áp dụng mức lãi suất thương mại chứ không còn ưu đãi. Thời hạn cho vay cũng được rút ngắn, chỉ còn 20 - 25 năm, thậm chí 15 năm. Như vậy sẽ không có chuyện đời nay vay, con cháu phải trả.

Nợ công tăng và điều kiện vay vốn quốc tế khắt khe hơn, nhưng do nhu cầu đầu tư của Việt Nam rất lớn (theo tính toán của Bộ Tài chính số vốn cần cho đầu tư phát triển giai đoạn 2016 - 2020 vào khoảng 2,1 triệu tỷ đồng) nên Chính phủ sẽ tiếp tục vay mượn.

Tại buổi họp báo hôm 22/3, Bộ Tài chính tiếp tục khẳng định siết chặt kỷ luật ngân sách. Riêng vốn ODA, Bộ này dự kiến chia các địa phương thành các nhóm với tỷ lệ phải vay lại vốn ODA từ Chính phủ (phần còn lại vẫn được cấp phát) ở các mức: 10%; 20 - 30%; 50%; và 80% (áp dụng cho Hà Nội và TP.HCM). Điều này có nghĩa, từ nay ngân sách thực sự không phải là "chiếc bánh" để các địa phương mang ra chia nữa.

Nhân đây cũng xin nhắc lại, từ năm 2011 chúng ta đã triển khai việc tái cơ cấu nền kinh tế và chuyển đổi mô hình tăng trưởng với ba trụ cột: tái cơ cấu đầu tư công, doanh nghiệp nhà nước và các tổ chức tín dụng. Xem ra, giờ đã là lúc trụ cột tái cơ cấu đầu tư công phải "tăng tốc", nếu không trong tương lai không xa, chúng ta sẽ phải học hỏi kinh nghiệm của chính phủ Hy Lạp, Đức, Áo, Tây Ban Nha... khi lâm vào cảnh vỡ nợ!

### **Áp lực ngay từ 2016**

Vấn đề thu - chi ngân sách vốn đã trở nên nghiêm trọng, được các chuyên gia cảnh báo từ lâu. Song đến giờ, khi những con số được chính thức công khai mới làm cho người ta hốt hoảng và những lo ngại không còn là hình dung mà cụ thể đến từng đồng.

Theo tính toán vừa được Bộ Tài chính đưa ra hôm 22/3, ngay trong năm 2016, Chính phủ sẽ phải trả khoảng 150.000 tỷ đồng nợ công, bao gồm cả nợ gốc và lãi. Nếu cộng cả 95.000 tỷ đồng đảo nợ, tổng số tiền phải trả lên đến khoảng 245.000 tỷ đồng, chiếm khoảng 24% tổng thu ngân sách.

Thắt chặt chi tiêu là biện pháp đầu tiên của Chính phủ. Thế nhưng, năm nay chúng ta đang đối mặt với hạn hán nghiêm trọng nhất trong vòng gần 100 năm qua. Vì thế, sẽ có khoản chi không nhỏ cho việc khắc phục hậu quả thiên tai. Cùng với đó là tiếp tục chi cho các dự án, công trình trọng điểm cần hoàn thành. Thiên tai cũng sẽ dẫn đến mất mùa kéo dài, cộng với áp lực giá hàng hóa thế giới tăng do bất ổn quân sự,



**2,1**  
**triệu**  
**tỷ đồng**  
**Lượng vốn cần cho đầu tư phát triển giai đoạn 2016 - 2020 vào khoảng 2,1 triệu tỷ đồng nên Chính phủ sẽ tiếp tục vay mượn**

chính trị ở nhiều quốc gia, khiến cho giá hàng hóa trong nước tăng cao. Áp lực lạm phát ngay trong năm nay rất lớn. HSBC dự báo lạm phát sẽ tăng nhanh lên mức 5,2% vào cuối năm nay, chạm mức trần mục tiêu.

Chính sách tài khóa thắt chặt, hẳn nhiên chính sách tiền tệ không thể đi ngược, hướng gì vấn đề kiểm soát lạm phát luôn luôn là nhiệm vụ hàng đầu của ngành ngân hàng. Vì thế, tín dụng sẽ được kiểm soát gắt gao. Hiện chưa thể khẳng định sẽ có chương trình tín dụng hỗ trợ khắc phục thiên tai. Nhưng Ngân hàng Nhà nước (NHNN) đã có chỉ thị yêu cầu các tổ chức tín dụng, Ngân hàng Chính sách xã hội, NHNN chi nhánh các tỉnh, thành phố khu vực Đồng bằng sông Cửu Long xem xét thực hiện việc cơ cấu lại thời hạn trả nợ, miễn, giảm lãi vay theo thẩm quyền và khả năng tài chính của tổ chức tín dụng. Một số trường hợp sẽ được khoan nợ, xóa nợ... NHNN cũng yêu cầu các tổ chức tín dụng chủ động tiếp cận, tham gia đầu tư vào các dự án, chương trình đầu tư các công trình phòng, chống, hạn chế hạn hán, xâm nhập mặn, công trình nước sạch...

Ngân hàng Nhà nước đã chốt mức tăng trưởng tín dụng năm nay là 8-20%. Để khắc phục thiên tai, tín dụng chính sách và tín dụng cho nông nghiệp, nông thôn và nông dân tăng thì vốn cho các lĩnh vực khác phải giảm. Do đó, tín dụng cho bất động sản, chứng khoán sẽ là hai lĩnh vực đầu tiên bị thu hẹp với dự báo lãi suất cho vay sẽ tăng ngay từ quý II-2016. Thiên tai cũng sẽ góp phần khiến tỷ lệ nợ xấu tăng. Đây là mối lo ngại lớn của ngành ngân hàng.

Tuy nhiên, tín hiệu mừng là Chính phủ vừa ban hành Nghị định 18/2016/NĐ-CP sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định số 53/2013/NĐ-CP về thành lập, tổ chức và hoạt động của Công ty Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam (VAMC). Quy định mới giúp công ty này đảm bảo nguồn thu nhất định từ những khoản nợ xấu đã mua. Điều này sẽ thúc đẩy VAMC xử lý nợ xấu tốt hơn, giải quyết lượng vốn tồn đọng không nhỏ trong nợ xấu □



**C**ho tôi xem một bài báo viết về việc Công ty có phần hữu hạn Vedan Việt Nam vừa trở thành nhà tiên phong trong sản xuất protein gạo đã được công ty giám định độc lập quốc tế SGS Việt Nam chứng nhận đạt tiêu chuẩn FSSC 22000, Phạm Minh Thiện, Giám đốc điều hành Doanh nghiệp tư nhân Có May (Đồng Tháp) bỗng trầm ngâm.

### Phải chi biết sớm...

Thiện nói, lâu nay Vedan đặt mua gạo của Có May với số lượng lớn mà anh cũng không biết họ mua để làm gì. "Giờ nghe công bố kết quả nghiên cứu của người ta, mình mới tá hỏa. Gạo mình đầu có thiếu (Có May là doanh nghiệp sản xuất gạo lớn ở Đồng bằng Sông Cửu Long), vốn đầu tư mình cũng sẵn và sẵn sàng đầu tư. Chỉ có điều mình đã chưa quan tâm đến nghiên cứu sớm hơn nên chậm chân hơn người ta", Thiện chia sẻ, giọng đầy tiếc nuối. Tiếc cũng phải, bởi dù mới được cha chọn làm người kế nghiệp từ vài năm trở lại đây, nhưng Thiện là người thích mày mò, mê nghiên cứu và ham đối mới. Như một đứa trẻ được thả trong thế giới đầy sắc màu, đựng cái gì Thiện cũng hỏi vì sao và như thế nào, liệu anh và Có May có thể làm được điều tương tự hay không? Sở hữu nhiều sản phẩm chủ lực, có vốn lớn và sẵn sàng đầu tư, dù không được đào tạo chuyên về nghiên cứu khoa học, Thiện lựa chọn giải pháp liên kết cùng các nhà khoa học với khát khao cháy bỏng "các nhà khoa học có thể tìm ra một cái gì đó có ích". Đầu năm 2015, Có May đã ký kết thỏa thuận hợp tác "Nghiên cứu và phát triển các tính chất chọn lọc từ sản phẩm nông nghiệp ứng dụng công nghệ cao" với Trường Cao đẳng cộng đồng Đồng Tháp.

Theo thỏa thuận này, Có May sẽ đầu tư lắp đặt hệ thống máy móc và trang thiết bị hiện đại cho Trung tâm Nghiên cứu phát triển sản phẩm nông nghiệp chất lượng cao đặt tại Khu công nghiệp Sa Đéc, tỉnh Đồng Tháp. Trường Cao đẳng cộng đồng Đồng Tháp sẽ cung cấp đội ngũ chuyên gia và cán bộ chuyên môn được đào tạo chủ yếu từ các chương trình thạc sĩ và tiến sĩ chính quy ở nước ngoài, hiện đang làm việc tại nhà trường sang công tác tại Trung tâm Nghiên cứu ứng dụng công nghệ cao do Có May đầu tư khai thác và quản lý. Các sản phẩm tinh chất nông nghiệp chọn lọc trong các ngành công nghiệp thực phẩm chức năng, dược phẩm, mỹ phẩm và các lĩnh vực khác mà thị trường có nhu cầu sau khi nghiên cứu thực nghiệm thành công sẽ được Có May tiến hành sản xuất với quy mô công nghiệp để cung cấp cho thị trường trong nước và xuất khẩu ra nước ngoài ... Chưa đầy 1 năm, Có May đã rót khoảng 1 triệu USD cho xây dựng cơ sở vật chất, tạo mọi điều kiện thuận lợi để các nhà khoa học chuyên tâm nghiên cứu những sản phẩm nông nghiệp có giá trị cao, có tính ứng dụng rộng rãi và khả năng thương mại hóa tốt. Ôm giấc mơ lớn, song Thiện khiêm tốn cho rằng, anh đang đóng vai trò như một vị trưởng ban tổ chức, tập hợp các nguồn lực lại với nhau để tạo thành một hệ thống vận hành ổn định và hiệu quả. Những kết quả đầu tiên trong việc trích xuất tinh chất Gamma Oryzanol (một chất chống ô xy hóa, giúp ngăn ngừa quá trình lão hóa) trong tinh dầu cam hay việc hoàn thiện quy trình công nghệ sản xuất nấm rơm trong nhà... là những tin hiệu khả quan, giúp Thiện tự tin hơn với hướng đi mình đã chọn. Trường hợp của Thiện chỉ là một trong số rất ít những doanh nghiệp đang mạnh dạn đầu tư cho nghiên cứu khoa học để đưa ra thị trường những sản phẩm có





# Chuyên nhà khoa học bước vào **thương trường**

Dù chưa nhiều, nhưng việc có những doanh nghiệp đầu tư lớn để nghiên cứu khoa học và nhiều nhà khoa học đã bước vào thương trường là những tín hiệu rất tốt cho nền kinh tế. **Đăng Cường**

CÔNG TY CỔ PHẦN HỮU  
HẠN VEDAN VIỆT NAM  
VỪA TRỞ THÀNH NHÀ  
TIÊN PHONG TRONG SẢN  
XUẤT PROTEIN GẠO



**TRONG NĂM 2015**  
KOVA ĐÃ CÓ THÊM NHIỀU  
ĐỐI TÁC TẠI CHÂU ÂU,  
TRUNG ĐÔNG, INDONESIA,  
MALAYSIA VÀ ĐANG TIẾP  
CẬN NHIỀU THỊ TRƯỜNG TIỀM  
NĂNG KHÁC NHƯ TRUNG  
QUỐC, MỸ, NHẬT, NGÀ...



## 1 triệu USD

Cỏ May đã rót khoảng  
1 triệu USD xây dựng cơ sở vật  
chất, tạo điều kiện để các  
nhà khoa học chuyên tâm nghiên  
cứu những sản phẩm nông  
nghiệp có giá trị cao

hàm lượng chất xám và khả năng cạnh  
tranh cao hơn. Đây là hướng đi đúng  
đắn, cần thiết để xây dựng một thể hệ  
doanh nhân đam mê khoa học và mạnh  
dạn đổi mới trong cuộc chơi toàn cầu.  
Vậy nếu doanh nghiệp không đổi mới,  
vẫn đi theo lối mòn kinh doanh cũ, điều  
gì sẽ xảy ra? “Có thể trong ngắn hạn,  
doanh nghiệp bạn vẫn tồn tại. Nhưng  
khi người ta đang tăng tốc mà bạn đứng  
bên lề đổi mới hoặc chậm chân hơn là  
có nguy cơ bị đào thải khỏi cuộc chơi  
rồi. Trường hợp của Nokia là một minh  
chứng điển hình”, Thiện dẫn chứng.

### Những nhà khoa học không ản dật trong tháp ngà

Một điển hình khác phải kể đến là Công  
ty Bùi Văn Ngọ. Trước giải phóng ở khắp  
Sài Gòn và các tỉnh đồng bằng sông Cửu  
Long cứ việc gì khó về kỹ thuật cơ khí,  
chế tạo máy thì người ta nghĩ ngay tới  
cái tên Bùi Văn Ngọ. Xuất thân là thợ cơ

khí, nhưng với tinh thần đam mê nghiên  
cứu, ông Bùi Văn Ngọ (năm nay 86 tuổi)  
đã tự nghiên cứu, mày mò sáng chế ra  
nhiều sản phẩm máy nông nghiệp. Đi  
đúng định hướng là sáng chế các loại  
máy móc phục vụ cho việc canh tác và  
chế biến các sản phẩm nông sản chủ  
lực của Đồng bằng Sông Cửu Long, sản  
phẩm của ông Ngọ nhanh chóng chinh  
phục được thị trường trong nước. Không  
chỉ “đánh bật” được các sản phẩm cơ  
khí ngoại, các sản phẩm của Công ty Bùi  
Văn Ngọ với tính ứng dụng và sáng tạo  
cao đã nhanh chóng chinh phục nhiều  
thị trường nước ngoài, trong đó có Thái  
Lan - cường quốc xuất khẩu lúa gạo, trở  
thành một tên tuổi đáng gờm trên thị  
trường máy nông nghiệp thế giới.  
Là một nhà khoa học, nguyên giảng viên  
của Đại học Bách Khoa Hà Nội, PGS-TS.  
Nguyễn Thị Hòe, Chủ tịch Hội đồng  
quản trị Tập đoàn Sơn Kova là người  
đã đích thân nghiên cứu và đưa ra thị



3.000  
tỷ đồng

là con số ngân sách  
nhà nước chi cho nghiên  
cứu khoa học mỗi năm,  
song rất nhiều công trình  
bị xếp vào ngân kéo



trường nhiều dòng sơn Kova. Hoàn cảnh khó khăn, lại nuôi 3 con nhỏ, nhưng bà Hòe vẫn miệt mài nghiên cứu với niềm đam mê khoa học bất tận. Những cống hiến của bà cho khoa học không chỉ được trong nước công nhận mà còn khiến cả thế giới ngưỡng mộ. Tên gọi Kova cũng bắt nguồn từ giải thưởng danh giá Kovalevskaya mà bà được nhận. Người phụ nữ có tên trong danh sách 1.000 phụ nữ được đề cử nhận giải Nobel năm 2005 đã mạnh dạn dấn thân vào thương trường, dù bà đã rất đơn độc trên hành trình khởi nghiệp.

Nhiều người chỉ biết đến bà với tài năng khoa học, nhưng thực tế bà có khiếu và rất đam mê kinh doanh, thậm chí hơi... liều lĩnh. Đã có lúc bà Hòe bán cả gia sản ít ỏi để đeo đuổi nghiệp thương trường. Nhờ vậy, sơn Kova mới ra đời và phát triển mạnh mẽ như ngày hôm nay với 6 nhà máy ở Việt Nam và các nước trong khu vực. Sắp tới đây, nhà máy thứ 7 sẽ được

khánh thành tại Nhơn Trạch (Đồng Nai). Không chỉ tự tin cạnh tranh với các hãng sơn ngoại vốn có lịch sử lâu đời trên thế giới ngay tại thị trường Việt Nam, từ cách đây gần 10 năm, Kova đã mạnh dạn thâm nhập thị trường quốc tế. Ngay tại thời điểm "ra khơi", bà Hòe đã đưa ra một quyết định táo bạo: lựa chọn ngay thị trường khó tính nhất khu vực là Singapore. "Thời điểm đó, chúng tôi là những thế hệ tiếp theo của Kova không ai ủng hộ quyết định của bà, vì thấy bà quá liều. Thế nhưng, thời gian đã chứng

minh, bà là người có tầm nhìn kinh doanh rất rộng. Việc chinh phục thành công thị trường Singapore đã chứng minh điều đó", ông Nguyễn Duy, Giám đốc điều hành Kova Trading - thành viên của tập đoàn sơn Kova, thế hệ lãnh đạo thứ 3 của Kova khẳng định.

Quả thực, chinh phục thành công thị trường Singapore, Kova nhanh chóng khẳng định tiếng vang và có được bước đệm thuận lợi để thâm nhập những thị trường "khó tính" khác. Trong năm 2015, Kova đã có thêm nhiều đối tác tại châu Âu, Trung Đông, Indonesia, Malaysia và đang tiếp cận nhiều thị trường tiềm năng khác như Trung Quốc, Mỹ, Nhật, Nga... Điều gì khiến Kova, thương hiệu sơn có nguồn gốc Việt Nam tự tin tiến khắp 5 châu? Lợi thế đặc biệt về công nghệ chính là điểm mấu chốt. Bước ra từ phòng thí nghiệm, ngay từ khi thành lập doanh nghiệp, bà Hòe đã xác định nghiên cứu khoa học là cốt lõi của Kova.





## Một doanh nghiệp dựa trên nền tảng nghiên cứu và ứng dụng khoa học công nghệ sẽ phát triển ổn định và bền vững

Luôn miệt mài nghiên cứu, gàn đay nhất, bà Hòe và các cộng sự của mình tại Kova đã cho ra đời dòng sơn nano từ vỏ trấu, có thể ứng dụng để sản xuất nhiều loại sơn độc đáo như sơn tự làm sạch, sơn kháng khuẩn, sơn giả đá, sơn chống cháy và thậm chí chống đạn...

Tương tự như Kova là trường hợp của Mỹ Lan. Nói tiếng vượt khó, học giỏi và đam mê nghiên cứu khoa học, TS. Nguyễn Thanh Mỹ, Chủ tịch Tập đoàn Mỹ Lan đã gặt hái được nhiều thành công ngay trên đất khách Canada. Từng là thành viên của những công ty điện toán và in ấn hàng đầu thế giới như IBM, Sun Chemicals và Kodak Polychrome Graphics và sở hữu hơn 70 bằng phát minh, sáng chế được công nhận ở nhiều quốc gia khác nhau, TS. Nguyễn Thanh Mỹ có một sự nghiệp khoa học thành công rực rỡ. Thế nhưng nếu ông chỉ dừng lại ở phòng nghiên cứu và không đam mê kinh doanh thì sẽ không thể có một Mỹ Lan tầm cỡ quốc tế ngay trên mảnh đất Trà Vinh như bây giờ. Mong muốn cháy bỏng khởi nghiệp kinh doanh riêng cùng với quyết tâm dấn thân, mạo hiểm, ông đã cho ra đời Công ty American Dye Source Inc (ADS) chuyên nghiên cứu, sản xuất những vật liệu hữu cơ dùng trong ngành in, phát quang, điện tử hữu cơ, tạo hình ba chiều, màng biến đổi năng lượng mặt trời hữu cơ, chống hàng giả...

Thế rồi cùng với tình yêu quê hương và khát khao được tri ân mảnh đất đã nuôi nấng tuổi thơ mình, năm 2004, ông Mỹ về nước xây dựng và đưa Mỹ Lan trở thành doanh nghiệp công nghệ cao hiện đại trong lĩnh vực hóa chất, vật liệu quang điện tử và vật tư ngành in. Mỗi ngày, ông cùng với lớp cộng sự của mình vẫn tiếp tục công việc nghiên cứu khoa học có tính ứng dụng cao, xuất phát từ những đòi hỏi thực tế. Theo ông, nếu không có tinh thần luôn tìm tòi cái mới, không có sự nỗ lực sáng tạo thì vinh quang của ngày hôm nay cũng sẽ nhanh chóng trở thành quá khứ.

### Sáng tạo đâu cứ phải cao xa!

Không nhất thiết phải là công nghệ mới, hiện đại, nếu có tinh thần sáng tạo và chịu khó tìm tòi thì ngay cả những sản phẩm thân thuộc nhất, rẻ tiền nhất cũng có thể mang lại giá trị cao cho doanh nghiệp.

Đó là trường hợp của Công ty TNHH Chế biến sản phẩm Dừa Cừu Long, tiền thân của Hợp tác xã Tiểu thủ công nghiệp Cừu Long. Bà Trương Thị Cẩm Hồng, Giám đốc công ty vốn là một giáo viên, nhưng lại say mê nghiên cứu. Kiên trì đeo đuổi công trình nghiên cứu của mình, năm 2011, sau gần 10 năm nghiên cứu thử nghiệm, bà Hồng và các cộng sự đã cho ra đời sản phẩm mặt nạ mỹ phẩm từ dừa (*Mask from Coconut*), một nguyên liệu rất dồi dào trên quê hương Bến Tre của bà.

Dựa trên nguồn nguyên liệu sẵn có của địa phương, công ty Cừu Long đã cho ra đời những sản phẩm có giá trị kinh tế cao xuất đi nhiều thị trường trên thế giới như Nhật Bản, Hàn Quốc, với doanh số hàng năm đạt gần 10 tỷ đồng. Với những đóng góp của mình, năm 2014, bà Hồng vinh dự nhận giải bạc trong cuộc thi KIWIE. Đây là cuộc thi quốc tế dành cho các nhà sáng tạo nữ, đặc biệt là các nước châu Á, được Hiệp hội Các nhà sáng tạo nữ Hàn Quốc tổ chức hàng năm với sự hỗ trợ của Cục Sở hữu trí tuệ Hàn Quốc và Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới.

Sẽ là một trụ cột vững chắc cho nền kinh tế nếu các doanh nghiệp, doanh nhân yêu khoa học và có nhiều sáng kiến đóng góp cho nền kinh tế. Càng tuyệt vời hơn nữa nếu các nhà khoa học bước ra khỏi phòng nghiên cứu để hòa mình vào thương trường sôi động, biến các phát minh khoa học thành của cải cho đất nước.

Lớp doanh nhân đam mê nghiên cứu không nhiều. Nhưng nhà khoa học chịu bước ra thương trường càng ít. Bởi lẽ đó, cần lắm những giải pháp thiết thực từ Nhà nước để cổ vũ doanh nhân nghiên cứu, động viên các nhà khoa học làm kinh doanh, đóng góp phát triển nền kinh tế ☐



# Japan Airline

## hạng phổ thông đặc biệt



### Đi về phía mặt trời cùng “khách sạn di động 5 sao”

Không chỉ là “Hàng hàng không đúng giờ nhất thế giới”, Japan Airline còn luôn dẫn đầu về chất lượng dịch vụ, nhất là khi các “khách sạn di động 5 sao” B787 - Dreamliner được trang bị thêm khoang hạng phổ thông cao cấp với tiện ích như hạng thương gia vào tháng 10 năm 2015, mở ra nhiều trải nghiệm mới cho những chuyến du hành tới đất nước mặt trời mọc.

Tháng 10/2015, Japan Airlines đưa vào sử dụng loại máy bay mới B787 - Dreamliner, là loại máy bay thế hệ mới có nhiều tính năng ưu việt cho khách hàng. Đặc biệt cấu hình mới này cho phép sắp xếp thêm một khoang hạng Phổ thông cao cấp (Sky Premium) bên cạnh hai hạng ghế trước đây vẫn triển khai là hạng Thương gia (Sky Suite) và Phổ thông (Sky Wider). Ghế ngồi ở khoang hạng Phổ thông cao cấp của máy bay B787 - Dreamliner được thiết kế thoáng và có các tiện ích sử dụng tương tự như ghế ở khoang Thương gia. Khoảng cách giữa hai khoang ghế rộng hơn 10 cm, không gian mở dưới gầm ghế và bàn ăn đạt chuẩn khổ A4. Trong suốt chuyến bay, hành khách ngồi ở hạng ghế Phổ thông cao cấp được trải nghiệm những dịch vụ không thua kém so với hạng Thương gia. Không phải chờ đến khi có khoang ghế Phổ thông cao cấp mà Japan Airlines mới được công nhận chất lượng dẫn đầu. Từ năm 1951, Japan Airlines đã là hãng hàng không dẫn đầu về chất lượng



JAPAN AIRLINES (JAL) ĐƯỢC BIẾT ĐẾN LÀ MỘT TRONG NHỮNG HÃNG HÀNG KHÔNG LỚN NHẤT Ở CHÂU Á. ĐƯỢC THÀNH LẬP TỪ NGÀY 01/10/1953, JAPAN AIRLINES TRỞ THÀNH HÃNG HÀNG KHÔNG QUỐC GIA CỦA NHẬT BẢN. TỰ NHIÊN, ĐẾN NĂM 1987, HÃNG ĐÃ ĐƯỢC TỰ NHÂN HÓA VÀ NĂM 2002 THÌ SÁP NHẬP VỚI JAPAN AIR SYSTEM. HIỆN NAY, HÃNG CÓ VĂN PHÒNG ĐẠI DIỆN ĐẶT TẠI NHIỀU THÀNH PHỐ LỚN CỦA NHẬT BẢN. TRONG ĐÓ, TRỤ SỞ CHÍNH ĐƯỢC ĐẶT TẠI THỦ ĐÔ TOKYO VỚI TRUNG TÂM HOẠT ĐỘNG CHÍNH LÀ SÂN BAY QUỐC TẾ NARITA (NRT), SÂN BAY QUỐC TẾ TOKYO (HND) VÀ THÊM CẢ CẢNG HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ KANSAI (KIX) VÀ SÂN BAY QUỐC TẾ OSAKA (ITM). NĂM 2007, JAPAN AIRLINES THAM GIA LIÊN MINH HÀNG KHÔNG QUỐC TẾ ONEWORLD VÀ TRỞ THÀNH THÀNH VIÊN NỔI BẬT VỚI DANH HIỆU HÃNG CÓ SỐ LƯỢNG MÁY BAY BOEING 747 NHIỀU NHẤT THẾ GIỚI LÚC BAY GIỜ.



Một suất ăn hạng thương gia kiểu Nhật

Ghế ngồi ở hạng phổ thông cao cấp



dịch vụ ở khoang hạng nhất. Với những ưu tiên như ghế ngồi, các phương tiện giải trí chất lượng cao như ghế da được sản xuất bởi sofa Poltrona Frau, ghế có thể kéo dài thành giường rộng thoải mái, mang đến cảm giác dễ chịu cho khách hàng. Điều ấn tượng trên các chuyến bay của Japan Airlines là đồ ăn, thức uống khá phong phú, “chiều” được khẩu vị của phần lớn hành khách.

Với những thế mạnh vượt trội, Japan Airlines xứng đáng với các danh hiệu mà các tổ chức uy tín đã trao tặng: “Hàng hàng không đúng giờ nhất thế giới” năm 2012 bởi Flightstats, “Ghế hạng thương gia tốt nhất” năm 2013 bởi Skytrax, “Ghế hạng phổ thông tốt nhất” năm 2015 bởi Skytrax và đạt “Giải thưởng thiết kế tốt nhất” năm 2015... Đó là những danh hiệu mà bất kỳ hãng hàng không nào cũng muốn có được.

NẾU BẠN YÊU THÍCH ĐẤT NƯỚC NHẬT BẢN HOẶC CÓ MỘT KẾ HOẠCH ĐẾN NHẬT BẢN TRONG THỜI GIAN TỚI, HÃY TÌM HIỂU ĐỢT SIÊU KHUYẾN MÃI TỚI TOKYO CỦA JAPAN AIRLINES NHƯ SAU  
THỜI GIAN BAY: 08/5-20/6/2016  
THỜI GIAN XUẤT VÉ: 15/3/2016-25/4/2016  
1. HẠNG PHỔ THÔNG: USD450  
2. HẠNG PHỔ THÔNG ĐẶC BIỆT: USD750  
3. HẠNG THƯƠNG GIA: USD1000  
KHÁCH HÀNG CÓ THỂ MUA VÉ TRỰC TIẾP TẠI CÁC ĐẠI LÝ CÓ ỦY QUYỀN CỦA JAPAN AIRLINES.  
THÔNG TIN CHI TIẾT LIÊN HỆ: 04-37872020



# CON ĐƯỜNG CHÔNG GAI CỦA THỦY SẢN VIỆT

SAU NĂM 2015 ĐẦY KHÓ KHĂN, DỰ BÁO NĂM 2016, TÌNH HÌNH KINH DOANH CỦA NGÀNH THỦY SẢN VIỆT NAM CŨNG SẼ KHÔNG MẤY SÁNG SẼ. **LÊ DUNG**

**Ô**ng Trương Đình Hòa, Tổng thư ký Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP) đã có cuộc trao đổi với DOANH NHÂN về vấn đề này.

## **Xin ông có thể chia sẻ tổng quát về tình hình xuất khẩu thủy sản của Việt Nam trong năm 2015?**

Năm 2015 có thể được xem là năm buồn với ngành thủy sản, theo đó kim ngạch xuất khẩu thủy sản của cả nước chỉ đạt 6,7 tỷ USD, giảm 14,5% so với năm 2014. Thủy sản Việt Nam hiện đang xuất khẩu sang 164 thị trường trên thế giới. Tuy nhiên, trong năm 2015, tất cả thị trường này đều có kim ngạch xuất khẩu giảm, từ 3 đến 27% so với cùng kỳ năm ngoái, ngoại trừ ASEAN tăng 8%. Chưa bao giờ cả ba mặt hàng xuất khẩu thủy sản chính là tôm, cá tra và cá ngừ đều đồng loạt giảm như năm 2015.

Nếu trong năm 2014, xuất khẩu tôm là điểm sáng duy nhất đem lại kết quả kỷ lục 4 tỷ USD thì năm 2015 con số này chỉ đạt con số 3 tỷ USD, giảm 25% so với năm ngoái. Cá tra cũng ước giảm 10% so với cùng kỳ. Không chỉ suy giảm về giá trị, một số thị trường xuất khẩu chính của thủy sản Việt Nam như Mỹ, châu Âu (EU) đã bị mất 1-2% thị phần so với năm trước đó.

**Nhiều chuyên gia cho rằng, xuất khẩu thủy sản 2016 sẽ tiếp tục gặp nhiều khó khăn. Thế nhưng**

**VASEP lại dự báo, trong năm 2016, tổng kim ngạch xuất khẩu thủy sản của Việt Nam sẽ đạt khoảng 7,12 tỷ USD, tăng 6,3% so với năm 2015. Mục tiêu này liệu có khả thi?**

Quả thực con số hơn 7 tỷ USD kim ngạch xuất khẩu thủy sản trong năm 2016 là có thể đạt được, nhưng sẽ không dễ dàng nếu ngành thủy sản trong nước không tập trung nâng cao năng lực cạnh tranh. Kết quả xuất khẩu sụt giảm của năm 2015 là hệ lụy tất yếu của một quá trình tăng trưởng không chắc chắn, không bền vững mà từ lâu đã được phân tích, nhưng vẫn chưa có giải pháp khắc phục hiệu quả. Trong đó có vấn đề dư lượng kháng sinh, hóa chất trong nuôi trồng và chế biến chưa được kiểm soát chặt chẽ.

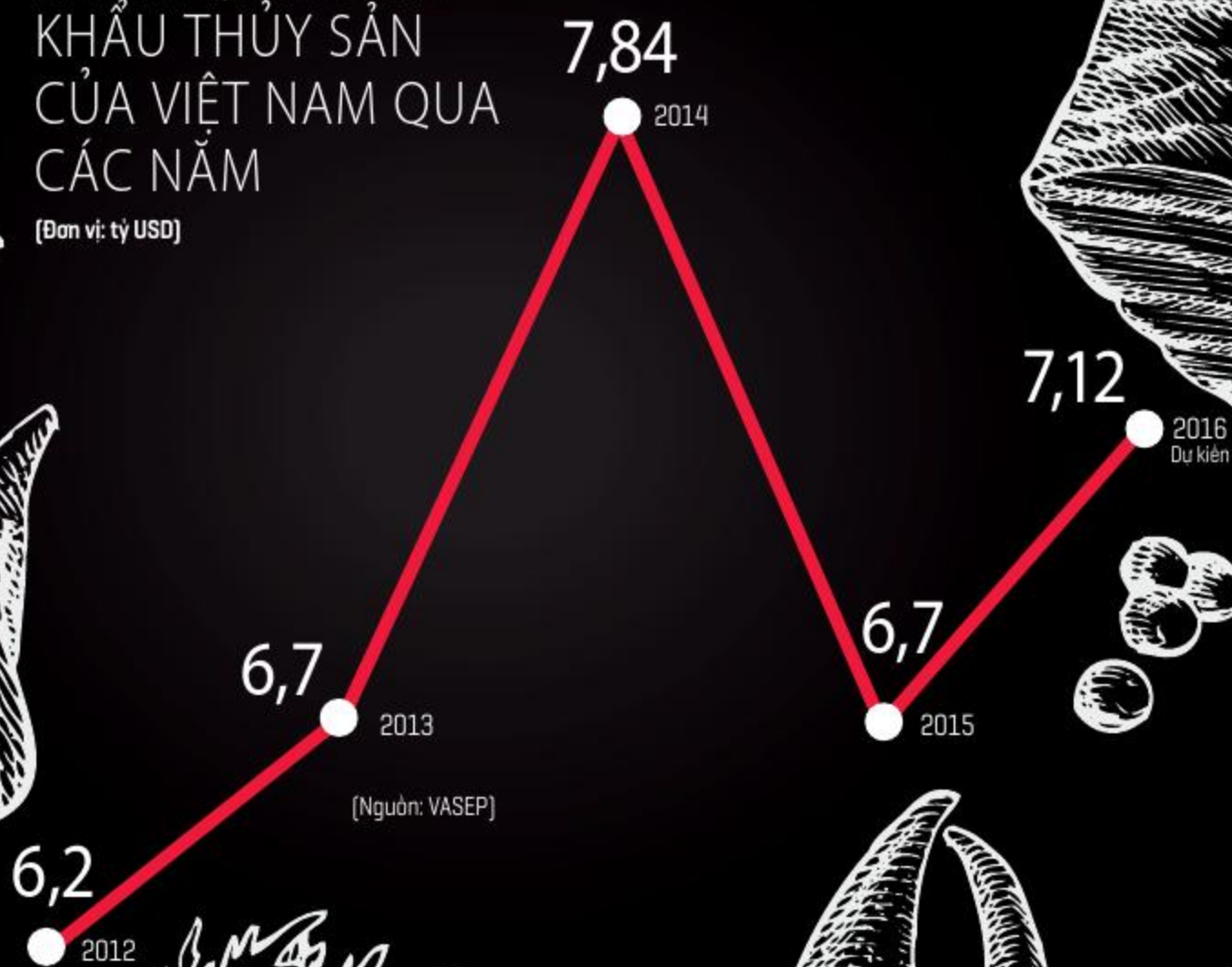
## **Vậy biện pháp khắc phục là gì, thưa ông?**

Chỉ trong 9 tháng đầu năm 2015, số lô hàng thủy sản bị trả về đã gần bằng năm 2014, chủ yếu do nhiễm kháng sinh, vi chất, cùng với các loại tạp chất khác. Tại thị trường Mỹ, số lô hàng cá, tôm bị trả về với cùng lý do vi phạm chỉ tiêu kháng sinh tăng gấp 6 lần so với cả năm 2014. Úc, EU, Hàn Quốc đều đưa ra cảnh báo sẽ dùng biện pháp mạnh hơn như kiểm tra tất cả các sản phẩm hoặc ngừng nhập khẩu thủy sản Việt Nam nếu tỷ lệ vi phạm dư lượng kháng sinh vẫn gia tăng. Thực tế các quy định đã được ban hành cụ thể, nhưng phương pháp thực hiện lấy mẫu, khâu kiểm tra, giám sát chưa đúng và chưa thực sự sát sao. Cần



KIM NGẠCH XUẤT  
KHẨU THỦY SẢN  
CỦA VIỆT NAM QUA  
CÁC NĂM

[Đơn vị: tỷ USD]



[Nguồn: VASEP]



phải quản lý chặt chẽ chuỗi sản xuất từ khâu nguyên liệu đến sản xuất và tiêu thụ. Để làm được điều này, cần sự chung tay của rất nhiều bên, trong đó vai trò chính yếu là các cơ quan Nhà nước cần đưa ra những quy định, biện pháp kiểm soát đầy đủ hơn, chặt chẽ hơn để giảm bớt rủi ro cho người nuôi. Vấn đề là phải bảo vệ người nông dân chứ không phải chỉ đi bắt khi họ làm sai. Về phía các doanh nghiệp cần phải tăng cường hoạt động kiểm tra, giám sát chặt chẽ hơn. Phương pháp kiểm tra, lấy mẫu phải được chuẩn hóa và có tính đại diện cao.

**Nhiều hiệp định thương mại tự do, trong đó có TPP đã được ký kết, sân chơi chung AEC cũng đã mở ra. Ông nghĩ như thế nào về cơ hội cũng như thách thức cho thủy sản Việt Nam?**

Tôi nghĩ cái được lớn nhất mà TPP mang lại đối với xuất khẩu thủy sản trong nước không phải là giảm thuế, là có được nhiều khách hàng hơn hay tăng sản lượng xuất khẩu mà vị thế của thương mại Việt Nam trong cộng đồng đó được thừa nhận thế nào. TPP sẽ tạo ra một sân chơi bình đẳng mà Việt Nam là một người chơi được đối xử công bằng. Chúng ta cũng có thể tận dụng sân chơi đó như một điều kiện để có thể đàm phán với các khách hàng khác hoặc những vấn đề thị trường khác, có thể sử dụng những kinh nghiệm, kết quả trong đàm phán với các thị trường trong khối TPP để tác động lên các thị trường khác. Trong sân chơi này, Việt Nam cũng cần điều chỉnh mình để đạt được những nét tương đồng với các bạn hàng quốc tế, để xây dựng hệ thống quản lý chất lượng tốt hơn. Trong vấn đề bảo hộ bằng việc dựng lên các hàng rào kỹ thuật, nếu bạn hàng đặt ra yêu cầu cao quá và không hợp lý, mình hoàn toàn có thể đấu tranh trên cơ sở phân tích khoa học để nhận được sự đồng thuận. Đồng thời, mình cần phải nâng tầm của mình lên để đủ vị thế để nói chuyện với họ.

**Được biết, từ tháng 9/2017, thủy sản Việt Nam muốn vào Mỹ bắt buộc phải theo quy chuẩn của Cục Thanh tra và An toàn thực phẩm Mỹ (FSIS), thuộc Bộ Nông nghiệp Mỹ (USDA), thay vì quy chuẩn của Cơ quan**



**ÔNG TRƯƠNG ĐÌNH HÒE**  
Tổng thư ký Hiệp hội chế biến và xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP)

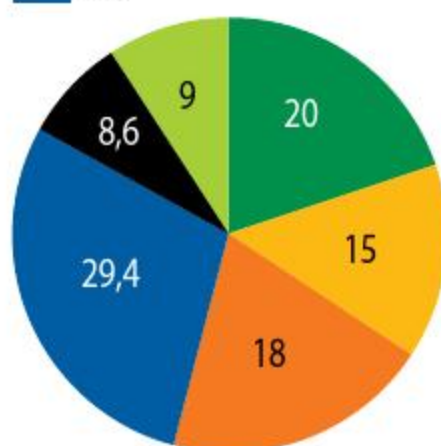
**Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm (FDA) như lâu nay. Các quy định của FSIS là hết sức nghiêm ngặt và dường như thủy sản Việt Nam sẽ khó lòng bước qua “khung cửa hẹp” này. Biện pháp ứng phó của các doanh nghiệp Việt Nam ra sao, thưa ông?**  
Từ tháng 3 năm nay đến tháng 9/2017 là khoảng thời gian 18 tháng cho giai đoạn chuyển tiếp sau khi Đạo luật Nông trại Mỹ có hiệu lực. Khi đó, thay vì kiểm tra 1% sản phẩm, FSIS yêu cầu rà soát 100% sản phẩm nhập khẩu. FSIS quy định nghiêm ngặt việc kiểm soát theo từng công đoạn (từ con giống, thức ăn, dư lượng kháng sinh, chất tồn dư thuốc thú y, vận chuyển, nhà máy...). Những yêu cầu này đều làm tăng chi phí đầu vào trong quá trình nuôi. FSIS còn quy định thủy sản ngoại muốn vào Mỹ phải đạt kỹ thuật nuôi tương đương như ở Mỹ. Nghĩa là muốn tiếp tục xuất khẩu, phía Việt Nam phải đăng ký danh sách và chứng minh cho thấy mình đạt chuẩn theo yêu cầu của FSIS. Tuy nhiên, từ trước đến nay, các tiêu chuẩn FSIS đưa ra chỉ là đối với việc nhập khẩu thịt, thịt lợn và thịt gia cầm cũng như trứng vào Mỹ. Đây là lần đầu tiên họ xem xét các quy định này cho việc nhập khẩu thủy sản, cụ thể là cá da trơn. Vì thế, để đi đến thỏa thuận chung, hai bên cần làm việc với nhau để đạt được tiếng nói chung. Phía Mỹ có FSIS, phía Việt Nam có NAFIQAD, hai bên sẽ cần phải làm việc thương xuyên, trao đổi rất nhiều để thuyết phục lẫn nhau đi tới được sự thỏa thuận. Tuần trước, một đoàn của Việt Nam đã qua làm việc với FSIS. Trong tuần này FSIS sẽ cử một phái đoàn sang Việt Nam làm việc để trao đổi về các vấn đề kỹ thuật cũng như hỗ trợ tư vấn về mặt kỹ thuật. Điểm khác biệt của chương trình thanh tra cá da trơn là không chỉ hệ thống nhà máy chế biến mà là toàn bộ chuỗi sản xuất, từ khâu nuôi, vận chuyển, giết mổ, chế biến nguyên liệu, xuất khẩu, thậm chí đến nhà nhập khẩu cũng phải được kiểm soát. Nói một cách tóm tắt, đây là sự tương đồng về cả hệ thống chuỗi sản xuất. Vì vậy, trong 18 tháng tới, không chỉ doanh nghiệp mà tất cả các bên cần phải nỗ lực để đạt được sự tương đồng với phía nhập khẩu.

**Xin cảm ơn ông! □**

**TỶ TRỌNG XUẤT KHẨU THỦY SẢN NĂM 2015 PHÂN THEO THỊ TRƯỜNG**

(Đơn vị tính: %)

Mỹ Nhật  
EU Trung Quốc, Hồng Kông  
Hàn Quốc  
Khác



(Nguồn: VASEP)



**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH** 38

Vì sao May 10 ngai lên sàn?

**ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG** 52

Vinasoy theo kịp để dẫn đầu

**TÀI CHÍNH DOANH NGHIỆP** 59

Phép thử thị trường  
của Vissan

# Chiến lược

**MINH PHÚ  
GẬP GHÈNH GIÁC MƠ  
TỶ ĐÔ**  
trang 33

**1 tỷ USD**







# Chiến lược mới của **Mỹ Hảo**

Vừa bám sân nhà, cạnh tranh với các thương hiệu ngoại, Mỹ Hảo vừa tăng cường thâm nhập các thị trường xuất khẩu tiềm năng. **Hà Yên**





**Đ**ó là chiến lược lâu dài, còn kế hoạch cho từng năm, từng vùng miền lại được ban lãnh đạo Mỹ Hào uyển chuyển thay đổi cho phù hợp với điều kiện thực tế. Ít ai biết rằng, người cầm lái con tàu vững vàng ấy - ông Lương Văn Vinh, Tổng giám đốc Mỹ Hào đã khởi nghiệp kinh doanh từ khi mới 18 tuổi và đã từng gặp “sóng dữ”.

### **Bài học đắt giá: luôn đề cao cảnh giác**

Những năm 1990, khắp hàng cùng ngõ hẻm, không người dân nào lại không biết đến Mỹ Hào. Thương hiệu nước rửa chén này đi vào đời sống của người dân một cách tự nhiên như một thứ không thể thiếu trong gian bếp của mỗi gia đình. Chất lượng tốt, giá cả bình dân, Mỹ Hào cứ thế len lỏi đến từng ngõ ngách thị trường mà không tốn nhiều sức lực. “Hồi đó bán hàng nhân lực chứ không vất vả như bây giờ. Cả tỉnh nhiều khi chỉ cần 1 đại lý phân phối và mình chỉ cần giao hàng cho họ, mọi khâu phân phối nhỏ lẻ ở dưới, họ tự lo”, ông Lương Văn Vinh nhớ lại. Khởi nghiệp kinh doanh khi mới 18 tuổi, dù không học hành bài bản về ngành hóa chất, nhưng ông Vinh nhanh chóng gặt hái được nhiều thành công trong lĩnh vực làm sạch dụng cụ nhà bếp. Thành công sớm và quá dễ dàng, sau này ông Vinh có chút lo là chủ quan cũng là điều dễ hiểu. Đó là thời điểm những năm 1997-1998, khi các tập đoàn đa quốc gia ồ ạt nhảy vào thị trường Việt Nam. Trước đó, Unilever đã nhiều lần đến gặp ông Vinh đặt vấn đề mua lại Mỹ Hào. Thấy ông không muốn bán, Unilever đưa giá cao dần từ vài triệu USD rồi lên đến con số 30 triệu USD, nhưng vẫn chỉ nhận được những cái lắc đầu. “Mỹ Hào do chính tay tôi gây dựng, việc kinh doanh khi đó lại đang quá thuận lợi. Tập đoàn đa quốc gia nhảy vào Việt Nam và đặt vấn đề mua lại doanh nghiệp càng khiến tôi có niềm tin rằng, lĩnh vực mình đang kinh doanh là có tiềm năng”, ông Vinh lý giải việc từ chối lời chào mời hấp dẫn từ Unilever.

Tuy vậy, nói không với Unilever cũng là lúc ông Vinh xác định rõ mình sẽ phải đương đầu với một đối thủ quá mạnh. Chỉ một thời gian ngắn sau khi Unilever gia nhập thị trường, doanh số

**7-8%**  
mỗi năm

Vài năm trở lại đây, Mỹ Hào duy trì mức tăng trưởng doanh thu 7-8%/năm với lợi nhuận khoảng 5%

bán hàng của Mỹ Hào sụt giảm hơn một nửa. “Sốc” với mất mát quá lớn, quá nhanh của doanh nghiệp, ông Vinh nhận ra mình đã quá chủ quan trong việc thiết lập hệ thống bán hàng. “Trong ngành hàng tiêu dùng, việc xây dựng hệ thống phân phối chính là yếu tố quyết định sự tồn tại của doanh nghiệp”, ông Vinh đúc kết. Ông bắt đầu đưa ra nhiều chính sách chiết khấu hấp dẫn để “lấy lòng” các đại lý nhằm đưa hàng sâu hơn vào các cửa hàng kinh doanh nhỏ lẻ. Những phiên chợ hàng Việt hay những chuyến bán hàng lưu động được công ty tận dụng tham gia tối đa, không chỉ để tăng doanh thu mà còn để “hâm nóng” lại thương hiệu trong lòng người tiêu dùng. Đó cũng là cách làm thông minh của “con nhà nghèo” trong bối cảnh các tập đoàn đa quốc gia dội bom quảng cáo rầm rộ trên các phương tiện truyền thông.

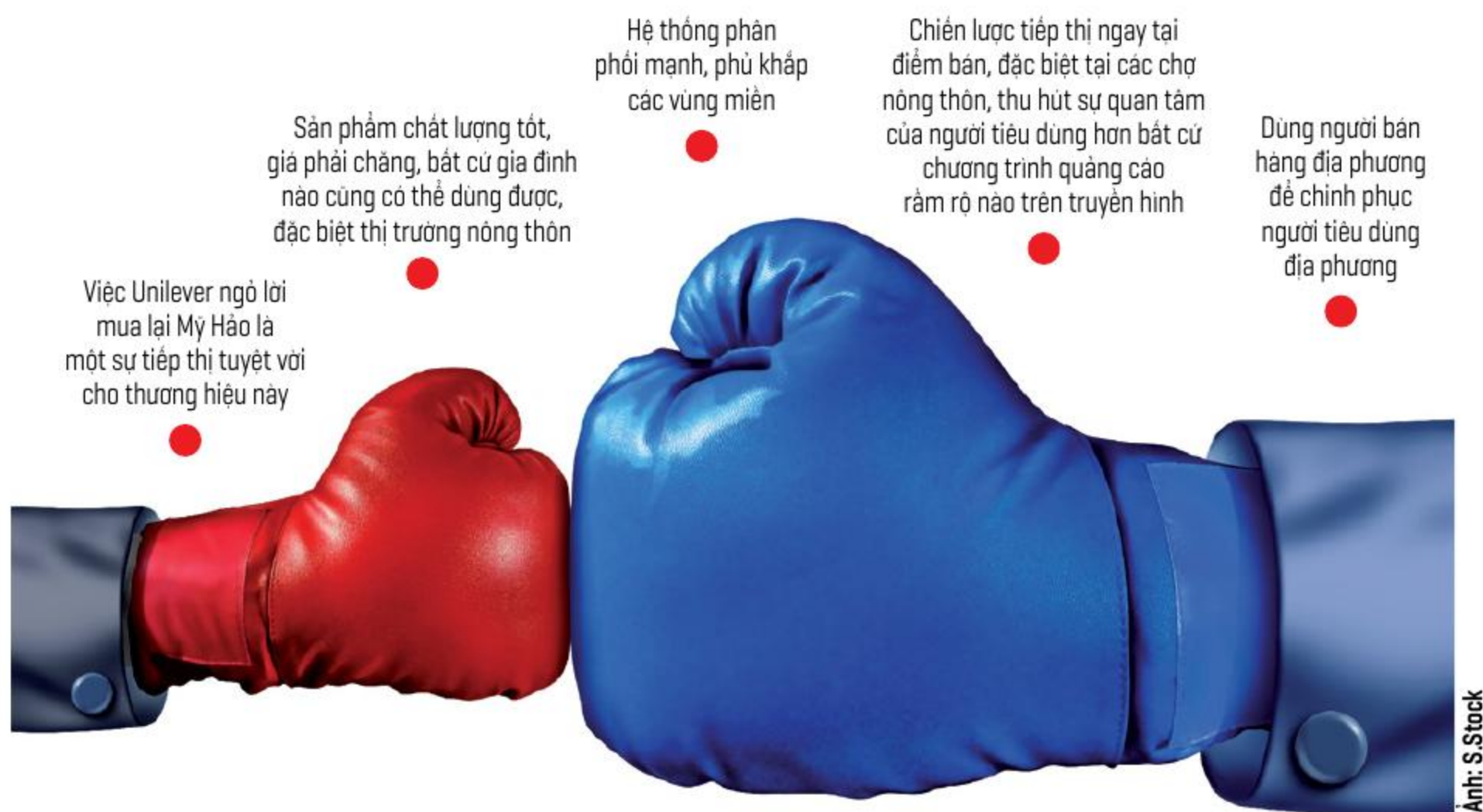
Trong cuộc cạnh tranh với đối thủ lớn, tài chính mạnh lại có bề dày kinh nghiệm gần 100 năm trên thương trường, đâu sẽ là lợi thế so sánh của Mỹ Hào? Ông Vinh nói: “Chúng tôi không có những thứ họ có, nhưng chúng tôi hiểu thị trường Việt Nam và văn hóa tiêu dùng người Việt hơn họ”. Cuộc chiến giành giật thị phần diễn ra gay gắt trên mọi vùng miền. Với nỗ lực ngoan cường của đội quân phân phối khoảng 500 người (tổng số nhân viên toàn công ty là 800 người), đến nay Mỹ Hào đã xây dựng được hệ thống phân phối rộng khắp nước với khoảng 150.000-160.000 điểm bán.

### **Đẩy mạnh xuất khẩu**

Thị trường trong nước với 50% thị phần nước rửa chén vẫn được coi là thị trường trụ cột của Mỹ Hào. Tuy nhiên, để doanh nghiệp lớn mạnh hơn, ông Vinh hiểu rằng, mình không thể chỉ quán quẩn trong sân nhà. Kiên trì đưa hàng mẫu đi giới thiệu ở nhiều thị trường, đến nay Mỹ Hào đã xây dựng được thị trường xuất khẩu tới hơn 10 quốc gia, tập trung chủ yếu ở khu vực châu Á. Tuy doanh thu từ xuất khẩu vẫn còn khá khiêm tốn trong tổng doanh thu toàn công ty (7-8%), song mục tiêu của Mỹ Hào là nâng tỷ trọng doanh thu từ xuất khẩu lên gấp đôi, khoảng 15% trong vòng 2 năm tới. Việc tìm kiếm và khai thác những thị trường mới như Úc,



## MỸ HẢO ĐÃ CẠNH TRANH VỚI CÁC “ÔNG LỚN” BẰNG CÁCH NÀO?



Việc Unilever ngỏ lời mua lại Mỹ Hào là một sự tiếp thị tuyệt vời cho thương hiệu này

Sản phẩm chất lượng tốt, giá phải chăng, bất cứ gia đình nào cũng có thể dùng được, đặc biệt thị trường nông thôn

Hệ thống phân phối mạnh, phủ khắp các vùng miền

Chiến lược tiếp thị ngay tại điểm bán, đặc biệt tại các chợ nông thôn, thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng hơn bất cứ chương trình quảng cáo rầm rộ nào trên truyền hình

Dùng người bán hàng địa phương để chinh phục người tiêu dùng địa phương

Ảnh: S.Stock

Mỹ... đang được Mỹ Hào đẩy mạnh. Đáng lưu ý, việc chinh phục thị trường Campuchia được coi là chiến tích đáng khâm phục của Mỹ Hào. Chỉ sau vài năm thâm nhập thị trường, Mỹ Hào đã xây dựng cho mình được chỗ đứng khá vững chắc với khoảng 20-30% thị phần nước rửa chén tại thị trường vốn rất ưa chuộng hàng Thái Lan này. Ông Vinh “bật mí”, để vững chân ở đất nước Chùa Tháp, Mỹ Hào phải tận dụng tối đa sự thuận lợi về khoảng cách địa lý với nhiều cửa khẩu cũng như sử dụng chính người bán địa để phân phối hàng.

“Tôi tuyển được một nhân sự người Campuchia qua Hà Nội học Đại học. Anh này vừa rành thị trường Campuchia, vừa hiểu tiếng Việt và văn hóa Việt nên việc trao đổi công việc trở nên dễ dàng hơn rất nhiều”, ông Vinh cho biết. Với chiến lược nhân sự mới này, doanh số của Mỹ Hào đã tăng trưởng ổn định ở thị trường Campuchia và cả thị trường trong nước.

Ông Vinh cũng mong muốn có thể thiết lập được mạng lưới phân phối tương tự ở các thị trường xuất khẩu khác, nhưng ông cũng thừa nhận đây không phải việc dễ dàng có thể thực hiện được một sớm một chiều.

**TRONG NGÀNH HÀNG  
TIÊU DÙNG, VIỆC  
XÂY DỰNG ĐƯỢC HỆ  
THỐNG PHÂN PHỐI  
CHÍNH LÀ YẾU TỐ QUYẾT  
ĐỊNH SỰ TỒN TẠI CỦA  
DOANH NGHIỆP**

Chiến lược sử dụng nhân sự địa phương cũng được áp dụng đối với thị trường nội địa. Ông Vinh chủ trương tuyển nhân viên bán hàng ngay tại các địa phương và chia nhỏ đội hình để việc quản lý dễ dàng hơn.

Mặc dù sản phẩm chủ lực là nước rửa chén, nhưng nếu chỉ dựa vào sản phẩm này thì doanh thu của công ty khó có thể có tăng trưởng đột phá. Vì thế, ông Vinh đang có đầy mạnh tăng trưởng doanh thu từ các dòng sản phẩm khác cũng rất tiềm năng như nước tẩy rửa (hiện Mỹ Hào đang chiếm khoảng 12% thị phần) và nước xả vải.

Năm nay 56 tuổi, thừa nhận mình vẫn còn rất “máu lửa” để chiến đấu và giành giật thị phần mỗi ngày, nhưng ông Vinh đã chú ý tới việc tìm người tiếp quản cơ nghiệp từ nhiều năm nay. Ông có 7 người con, có người hứa đi học nước ngoài rồi trở về tiếp quản cơ nghiệp thay cha, nhưng chưa ai muốn về. Ông Vinh vẫn đi lại đều đặn giữa các thị trường cả trong nước và xuất khẩu để tự mình kiểm tra, đốc thúc từng khâu bán hàng. Ông bảo: “Trực tiếp làm việc tại các thị trường, khi gặp vấn đề khó khăn, tôi sẽ đưa ra được hướng giải quyết nhanh hơn, chính xác hơn” □



# Minh Phú

## Gập ghềnh giấc mơ tỷ đô

Từng được coi là đại gia trong ngành tôm với khả năng chi phối thị trường, nhưng giờ đây Minh Phú đang tìm cách xoay sở để tồn tại. **Đăng Lãm**



Đồ họa: H.P

### VÌ SAO MINH PHÚ GẬP "HẠN"?

- Sức mua của thị trường kém
- Giá xuất khẩu hạ
- Đồng bản tệ của các đối thủ cạnh tranh giảm giá mạnh so với đồng đô la Mỹ

Vào năm 2014, những tương con đường trở thành doanh nghiệp tỷ đô của Minh Phú không còn xa nữa. Thế nhưng, những biến động của thị trường trong năm qua lại làm cho con đường này thêm xa.

### Lao dốc

Năm 2014, Minh Phú đạt mức lãi ròng gần 800 tỷ đồng, cũng là con số cao nhất trong lịch sử phát triển của công ty. Tại Đại hội cổ đông thường niên tổ chức vào tháng 4/2015, ông Lê Văn Quang, Chủ tịch HĐQT Minh Phú tự tin với chuỗi nuôi tôm khép kín, chủ động nguồn nguyên liệu và



truy xuất nguồn gốc. Cùng với đó, Minh Phú xây dựng được chuỗi giá trị từ sản xuất, chế biến, xuất khẩu, phân phối và đứng đầu Việt Nam về xuất khẩu tôm nên ông Quang cho rằng, công ty hoàn toàn nắm trong tay khả năng điều tiết thị trường và có thể đạt được mọi mục tiêu lợi nhuận kỳ vọng.

Các nhà đầu tư lúc đó không mấy nghi ngờ về điều này, vì Minh Phú luôn có sự tăng trưởng đều về doanh thu lẫn lợi nhuận, vượt qua các thời kỳ thị trường thủy sản gặp các biến cố tiêu cực. Nhưng sau tuyên bố nói trên của ông Quang, cả doanh thu lẫn lợi nhuận của Minh Phú đều giảm mạnh. Kết thúc năm 2015, doanh thu và lãi ròng của Minh Phú lần lượt đạt 12.286 tỷ đồng và 32,4 tỷ đồng. Tính ra, doanh thu giảm 18,6% so với năm 2014, còn lãi ròng giảm gần 96%. Nếu tính theo quý, đã xuất hiện các khoản lỗ vào quý II/2015 (14 tỷ đồng) và quý IV/2015 (34,7 tỷ đồng). Đã lâu lắm rồi, kể từ năm 2008, Minh Phú mới rơi vào tình trạng này.

Như vậy, chỉ trong vòng một năm, từ mức gần 800 tỷ đồng, giờ đây khoản lãi của Minh Phú đã teo tóp đi chỉ còn vài chục tỷ đồng, cho thấy công ty đang phải đối diện với hoạt động kinh doanh khác nghiệt như thế nào. Sự chủ động xây dựng chuỗi giá trị con tôm của Minh Phú nhằm cố gắng hóa giải các rào cản kỹ thuật và thương mại của các nước nhập khẩu đã không thể chống chọi được trước những biến động của thị trường. Ngầm đôn nặng nhất chính là tỷ giá. Minh Phú không thể kiểm soát yếu tố này. Các nước cạnh tranh với Việt Nam trong xuất khẩu tôm như: Indonesia, Ấn Độ, Thái Lan đều có sự hỗ trợ từ chính sách tỷ giá. Đồng tiền các nước này giảm mạnh so với đồng đô la Mỹ, trong khi đồng Việt Nam chỉ giảm giá nhẹ, kết quả là tôm các nước có giá rẻ hơn tôm Việt Nam tới 20%.

Thiệt hại do tỷ giá của Minh Phú là khá lớn, chỉ cần đồng đô la Mỹ mạnh lên 2% là Minh Phú đã mất đi gần 70 tỷ đồng và đồng Yên Nhật yếu đi 1% là mất ngay gần 30 tỷ đồng lợi nhuận. Tổng cộng, trong năm 2015 Minh Phú lỗ từ chênh lệch tỷ giá gần 200 tỷ đồng. Minh Phú còn tỏ ra yếu thế với đối thủ cạnh tranh tại thị trường Mỹ (thị trường chủ lực của doanh nghiệp) khi liên tục bị áp thuế





chống bán phá giá cao, có thời điểm lên đến gần 5%. Điều này dẫn đến các nhà nhập khẩu Mỹ ưu tiên mua tôm từ các nước Thái Lan, Indonesia và Ấn Độ với mức thuế thấp hơn. Nguồn cung lớn và giá rẻ từ các đối thủ đã khiến Minh Phú mất khả năng điều tiết giá trên thị trường. Điều này dẫn đến hệ quả là hàng tồn kho của Minh Phú tính đến cuối năm 2015 là trên 4.000 tỷ đồng.

Theo VASEP, thị trường tiêu thụ kém, giá xuất khẩu hạ và sự giảm giá của các đồng ngoại tệ khác so với đồng đô la Mỹ đã tác động mạnh đến xuất khẩu thủy sản Việt Nam, ảnh hưởng nặng nhất là mặt hàng tôm. Xuất khẩu tôm của Việt Nam giảm 25-30% trong năm 2015, trong đó thị trường Mỹ giảm 39%, EU 19%, Nhật Bản 21%, Trung Quốc 19%, Hàn Quốc 24%. Doanh số bán tại các thị trường chủ lực của Minh Phú là Mỹ, châu Âu, Nhật Bản đều giảm mạnh, lần lượt là 22,32%, 46,45% và 36,95%.

Trong khi Sao Ta, một doanh nghiệp lớn trong ngành tôm, chuyển hướng nhập khẩu tôm bán thành phẩm giá rẻ từ Indonesia và Ấn Độ và chế biến để xuất khẩu ngay nên giảm được rủi ro lỗ do giá tôm nguyên liệu xuống thấp, thì Minh Phú buộc phải thu hoạch tôm để trữ trong kho, khiến chi phí nợ vay tăng cao. Chưa kể, Minh Phú phải mua tôm từ nông dân với giá đảm bảo để người nuôi có lợi, nhằm tránh việc nông dân rời bỏ chuỗi cung ứng. Hiện vùng nuôi tôm của Minh Phú rộng tới hơn 1.000 ha, chưa kể hơn 12.000 ha liên kết với nông dân. Nói về cách kinh doanh tôm xuất khẩu của Sao Ta, không giống như nhiều doanh nghiệp khác chỉ xuất khẩu tôm đông lạnh, Sao Ta hướng đến sản phẩm tôm chế biến đem lại nhiều giá trị gia tăng. Cách làm này giúp Sao Ta tránh khỏi việc thị trường con tôm giảm giá thì giá bán cũng phải giảm theo. Theo tính toán của Sao Ta, nếu tôm công nghiệp đông lạnh chỉ có biên lợi nhuận khoảng 5% thì các sản phẩm chế biến như: tôm bao bột, tôm duỗi, tôm hấp chín... có lợi nhuận biên từ 9-33%. Minh Phú vẫn chưa

thể theo kịp Sao Ta trong mảng này. Quay trở lại với Minh Phú, doanh nghiệp này còn đối diện với các khoản bào mòn lợi nhuận khác đến từ chi phí trả lãi vay và chi phí bán hàng lần lượt là 217 và 729 tỷ đồng (tính đến cuối năm 2015). Chi phí bán hàng tăng cho thấy, Minh Phú rất vất vả tìm đầu ra, buộc phải chi tiêu nhiều cho hoa hồng, chiết khấu để o bế nhà nhập khẩu, đại lý.

### **Vấn mơ giấc mơ tỷ đô**

Mục tiêu trở thành doanh nghiệp tỷ đô trong năm 2015 của Minh Phú giờ đây đã không thành, nhưng các chiến lược mà Minh Phú đang thực hiện cho thấy họ không dễ dàng từ bỏ mục tiêu.

Theo ông Lê Văn Quang, Minh Phú sẽ mở rộng thị trường sang Nga và Trung Quốc, đặc biệt Trung Quốc sẽ trở thành một trong những thị trường trọng điểm. Việc dịch chuyển thị trường này, một mặt nhằm nắm bắt cơ hội mới, mặt khác nhằm giảm thiểu tác động tiêu cực từ thị trường truyền thống (nếu có), nhằm giúp duy trì doanh thu và lợi nhuận ổn định. Hiện nay Minh Phú vẫn còn lợi thế tại các thị trường nước ngoài như Mỹ, EU, Nhật, vì mức thuế chống bán phá giá do Mỹ áp đặt đã giảm còn 1,39%. Trong khi FTA giữa Việt Nam và EU đã có hiệu lực.

**Với lợi thế có chuỗi nuôi tôm khép kín, Minh Phú vẫn sẽ duy trì thị phần lớn tại Nhật, một thị trường khó tính nhưng biên lợi nhuận cao**

Minh Phú có lợi thế rất rõ so với các đối thủ cạnh tranh đến từ Thái Lan về mặt thuế suất. Trong khi thuế suất với sản phẩm của Minh Phú ở mức 0% thì các đối thủ Thái Lan phải chịu mức 10%. Còn với thị trường Nhật - một thị trường vốn khó tính, nhưng biên lợi nhuận cao - với lợi thế có chuỗi khép kín nuôi con tôm nên Minh Phú đảm bảo được chất lượng tôm sạch, khắc phục được bệnh EMS và bệnh EHP nên vẫn sẽ duy trì được thị phần lớn tại đây.

Về cơ cấu sản phẩm, Minh Phú đẩy mạnh sản xuất những mặt hàng giá trị gia tăng như: tôm Ring, tôm Nobashi, tôm Sushi, tôm tẩm bột, Tôm Tempura nhằm gia tăng khả năng cạnh tranh và đạt được biên lợi nhuận tốt khi xuất vào thị trường Mỹ, Nhật Bản, EU và Hàn Quốc. Đây là những mặt hàng có ít đối thủ cạnh tranh vì đòi hỏi phải đầu tư lớn cho công nghệ.

Ngoài ra, Minh Phú còn có tham vọng xây dựng chuỗi giá trị tôm toàn cầu. Mô hình này dựa trên sự liên kết chặt chẽ giữa doanh nghiệp và nông dân, trong đó doanh nghiệp làm đầu mối, hỗ trợ toàn diện về tài chính, quản lý, kiểm soát công nghệ... để phát triển chuỗi giá trị khép kín từ giống nuôi trồng, chế biến xuất khẩu, kênh phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng. Mô hình sẽ có hàng vạn hộ nông dân tham gia liên kết trong chuỗi giá trị; ký kết hợp đồng cung cấp con giống, thức ăn chăn nuôi, chế phẩm vi sinh và hướng dẫn và giám sát quy trình nuôi. Với chuỗi giá trị khép kín này, Minh Phú kỳ vọng cho ra những thành phẩm chất lượng cao, đảm bảo an toàn thực phẩm, giúp giảm giá thành sản phẩm của toàn chuỗi trên 20%, trong khi khách hàng sẽ sẵn sàng mua thành phẩm với giá cao hơn 10-20% so với giá thị trường.

Minh Phú còn có tham vọng thành lập hệ thống phân phối ở thị trường quốc tế cùng với các cửa hàng thực phẩm sạch, chuỗi nhà hàng thủy sản, chuỗi các nhà hàng thức ăn nhanh thủy sản ở thị trường nội địa cũng như quốc tế □



# D. Palais de Louis

## KHẮNG ĐỊNH BẢN LĨNH CHỦ ĐẦU TƯ



Tân Hoàng Minh chỉ đánh bóng tên tuổi hay đang theo đuổi chiến lược đầu tư khác biệt khi tuyên bố xây dựng *D. Palais de Louis* thành khu căn hộ sang trọng nhất Việt Nam sẽ sớm có câu trả lời.



Toàn bộ mặt ngoài của toà nhà được ốp đá granite mang vẻ đẹp vững chắc và trường tồn.

*D. Palais de Louis* đã nổi đình đám ngay từ thời điểm ra mắt 5 năm về trước. Mức giá “khủng” lên đến 145 triệu đồng/m<sup>2</sup> vào thời điểm đó đã khiến không ít người tò mò về mức độ sang trọng của dự án.

Càng gây “choáng” hơn khi chủ đầu tư tuyên bố sẽ xây dựng một công trình xa hoa và lộng lẫy không khác gì sự vương giả của Cung điện Versailles ở Paris. Nào là toàn bộ mặt ngoài sẽ được ốp đá granite tạo vẻ đẹp vĩnh cửu, cột ốp đá cẩm thạch, nội thất sang trọng bậc nhất với các thương hiệu hàng đầu Italia như Longhi, Bamax và Dragon. Thậm chí, công tác điện cũng được mạ vàng, phào chỉ tòa nhà được dát vàng bằng công nghệ vàng quý thủ công truyền thống.

Lúc đó, đã có những hoài nghi rằng, chủ đầu tư chỉ đánh bóng tên tuổi chứ làm sao xây dựng được công trình xa hoa như vậy. Cũng đúng thời điểm dự án được chào bán thì thị trường bất động sản rơi vào khủng hoảng do kinh tế vĩ mô mất ổn định, ngân hàng siết tín

dụng, lãi suất tăng cao. Thanh khoản toàn thị trường sụt giảm, đặc biệt là sức mua trong phân khúc bất động sản hạng sang suy kiệt. Nhiều chủ đầu tư lao đao, nhiều dự án xây dựng dở dang rồi “trùm mền”, trong đó, có những dự án đến bây giờ vẫn chưa thể tái khởi động cho dù thị trường đã phục hồi.

Trong bối cảnh đó, không ít người đã nghĩ rằng, *D. Palais de Louis* không còn “cửa sống”. Suốt mấy năm qua, dự án hầu như rơi vào quên lãng. Những ai thường xuyên đi qua con đường Nguyễn Văn Huyền rộng thênh thang cũng không thể biết số phận dự án thế nào bởi toàn bộ tòa nhà được bao phủ bằng lưới xanh và bên ngoài công trường vắng lặng.

Nhưng, nếu chỉ nhìn lướt qua thì khó có thể biết được “nội tình” của dự án. Trước những khó khăn bao trùm thị trường bất động sản, trong đó *D. Palais de Louis* cũng chịu những tác động tiêu cực, Tập đoàn Tân Hoàng Minh vẫn kiên trì theo đuổi và hoàn thiện dự án.



Ẩn sau những tấm lưới là hàng trăm công nhân của hàng chục nhà thầu làm việc không ngừng nghỉ, xây vách ngăn, lắp kính, lắp đặt hệ thống cơ điện, ốp đá, lát sàn. Và khi những tấm lưới xanh dần được dỡ bỏ đã lộ ra dáng dấp một công trình siêu sang đang trong quá trình hoàn thiện.

Toàn bộ mặt ngoài của khối đế và mặt trong của đại sảnh đã được ốp đá granite mang vẻ đẹp vững chắc và trường tồn. Phần lớn các ô cửa đã được lắp kính Eurowindow 3 lớp, cách âm, cách nhiệt. Phào chỉ tòa nhà đều là đá nguyên khối được lắp đặt rất công phu, thành lan can căn hộ được chế tác từ sắt nghệ thuật đậm nét sang trọng cổ điển.

Các nhà thầu cũng đang tích cực hoàn thiện 12 căn hộ mẫu, trong đó có những căn do nhà thầu đến từ Italia trực tiếp đảm nhiệm. Những ai đã từng choáng ngợp trong không gian sống vương giả tại căn hộ mẫu của dự án trước đây được đặt trên tòa tháp BIDV Tower thì chắc chắn sẽ còn ngạc nhiên hơn với sự sang trọng tuyệt mỹ của căn hộ thật được hoàn thiện chi tiết và tỉ mỉ ở tầng 20 của dự án.

Chủ đầu tư còn kỳ công đến mức mời danh họa đến từ Italia vẽ tay bức tranh cực kỳ độc đáo trên trần đại sảnh rộng rãi trong 6 tháng ròng tạo nên 1 tác phẩm nghệ thuật có 1 không 2.

Mặc dù có những khuyến nghị chủ đầu tư nên hạ thấp chất lượng cũng như chi phí đầu tư để hạ giá thành, từ đó đưa ra mức giá hợp lý hơn thì để bán hàng hơn, nhưng Tân Hoàng Minh vẫn kiên trì ý định đưa *D. Palais de Louis* thành khu căn hộ siêu sang bậc nhất Việt Nam, thậm chí là công trình độc đáo trên thế giới. Từ thiết kế đến vật liệu xây dựng, trang thiết bị nội thất đều được lựa chọn cẩn trọng, tỉ mỉ đến từng chi tiết và sử dụng những thương hiệu tốt nhất, bền vững nhất trên thế giới.



Đại sảnh xa hoa rộng rãi với mái vòm được vẽ tay độc đáo.



Phong cách nội thất Sige Gold - Italia.



Ông Đỗ Anh Dũng - Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Tập đoàn Tân Hoàng Minh

Ông Đỗ Anh Dũng – Chủ tịch kiêm Tổng Giám đốc Tập đoàn Tân Hoàng Minh chia sẻ “*Khi con người đã yêu thích cái đẹp thì việc sở hữu nó sẽ không còn đo lường bằng vật chất mà được đo lường bằng niềm hạnh phúc khi tận hưởng những giá trị do những công trình mang lại. Tôi muốn chứng minh cho mọi người thấy, người Việt Nam có thể tạo nên được những sản phẩm tốt nhất, hoàn hảo nhất. Tôi với những cộng sự của mình luôn tâm niệm như thế khi kiến tạo nên những công trình từ những chi tiết nhỏ nhất.*”

Hiện nay, chủ đầu tư đã tiết lộ ngày dự án ra mắt thị trường vào cuối quý 2/2016 cũng như mức giá chào bán khoảng từ 130 triệu đồng/m<sup>2</sup>. Chỉ một thời gian ngắn nữa khách hàng sẽ được mục sở thị mức độ xa hoa vương giả ngay khi bước chân vào đại sảnh cũng như được đắm mình trong không gian sang trọng của căn hộ thật tại dự án, để từ đó hiểu được tại sao đây lại là dự án đắt giá nhất Việt Nam.



**Đ**ầu tháng 11 năm ngoái, khi việc đàm phán Hiệp định đối tác xuyên Thái Bình Dương (TPP) và cả Hiệp định thương mại tự do Việt Nam - EU (hai hiệp định được kỳ vọng mang lại tác động tích cực đến ngành dệt may) đi vào hồi kết, một loạt các doanh nghiệp dệt may trong nước đã công bố kế hoạch niêm yết trên sàn chứng khoán. Ông Vũ Đức Giang, Chủ tịch Hội đồng quản trị May 10, lúc đó trả lời báo chí cũng cho biết, công ty của ông cũng đã chuẩn bị thủ tục để niêm yết trên sàn HNX. Thậm chí, May 10 còn chọn sẵn mã giao dịch chứng khoán là MIO.

### Cổ phiếu "hot"

Quả thực là dệt may đang trở thành một lĩnh vực đang rất "hot" với nhiều nhà đầu tư trên sàn chứng khoán, nhờ vào hiệu ứng TPP và FTA Việt Nam - EU. Cổ phiếu của các công ty may lớn liên tục được săn đón trên thị trường. Sức nóng của cổ phiếu ngành may mặc càng tăng nhiệt, sau khi Tổng công ty cổ phần May Việt Tiến đưa 28 triệu cổ phiếu lên giao dịch trên sàn UPCoM với giá khởi điểm 40.000 đồng/cổ phiếu. Ngay lập tức, số cổ phiếu đó đã được bán sạch. Số lượng đặt mua thậm chí còn nhiều hơn cả số cổ phiếu được phát hành trên thị trường.

Trong bối cảnh như vậy, một công ty may lớn đã khẳng định được thương hiệu như May 10 khi lên sàn chắc chắn cũng có sức hấp dẫn không nhỏ với các nhà đầu tư. Hiện vốn điều lệ của công ty là 100 tỷ đồng. Theo báo cáo của May 10, tổng tài sản của công ty hiện tại vào khoảng 2.000 tỷ đồng. Doanh thu của công ty đã tăng 5 lần trong vòng 10 năm qua, từ 552 tỷ đồng năm 2005 lên 2.700 tỷ đồng năm 2015. Cùng kỳ, thu nhập trung bình của người lao động cũng tăng từ 1,5 triệu đồng lên 6,5 triệu đồng/tháng.

Với 18 nhà máy ở nhiều nơi như Hà Nội, Thái Bình, Nam Định, Bắc Ninh, May 10 là một trong số ít các công ty thuộc Tập đoàn Dệt May đang ăn nên làm ra ở cả thị trường nội địa và thị trường nước ngoài. Cách đây

Dù đã chuẩn bị các thủ tục và thậm chí chọn sẵn mã chứng khoán để niêm yết, nhưng Công ty cổ phần May 10 lại đang tìm cách trì hoãn việc lên sàn. **Ngọc Linh**

## Vì sao May 10 ngại lên sàn?

Ảnh: S.Stock

hơn 3 năm, May 10 đã tạo ra thương hiệu Eternity GrusZ như là một phần trong chiến lược nâng cao giá trị gia tăng mặt hàng dệt may của công ty, thay vì chỉ nhận những đơn hàng gia công có giá trị thấp từ các công ty nước ngoài. Mục đích là biến Eternity GrusZ thành một thương hiệu thời trang sang trọng có sức cạnh tranh ngang ngửa với những thương hiệu thời trang ngoại nổi tiếng. Có thể nói rằng sau, Việt

### 1-2 triệu USD

Mỗi khách hàng có thể cho vay 1-2 triệu USD, lãi suất bằng 0% và trả trong 7 năm





Tiến, May 10 là cái tên được các nhà đầu tư quan tâm đến lĩnh vực dệt may trên sàn chứng khoán mong chờ nhiều nhất. Nhưng nếu như nhà đầu tư mong chờ bao nhiêu thì những người đứng đầu May 10 lại muốn... trì hoãn bấy nhiêu.

### **Nỗi sợ bị thôn tóm**

"Đây là câu chuyện rất đau đầu," một lãnh đạo cấp cao của May 10 đã chia sẻ

như vậy khi nói về việc "phải" lên sàn chứng khoán. Theo vị lãnh đạo này, May 10 không hề có nhu cầu niêm yết trên sàn chứng khoán. Nhưng dù có không muốn, May 10 cũng vẫn phải làm, chỉ là sớm hay muộn. Vì theo Quyết định số 51/2014/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ quy định về thoái vốn, bán cổ phần và niêm yết cổ phiếu của các công ty có vốn nhà nước, các doanh nghiệp đã có

phần hóa chuyển thành hình thức công ty có phần trước ngày 1/11/2014 sẽ phải hoàn tất việc đăng ký giao dịch và niêm yết trước ngày 1/11/2015.

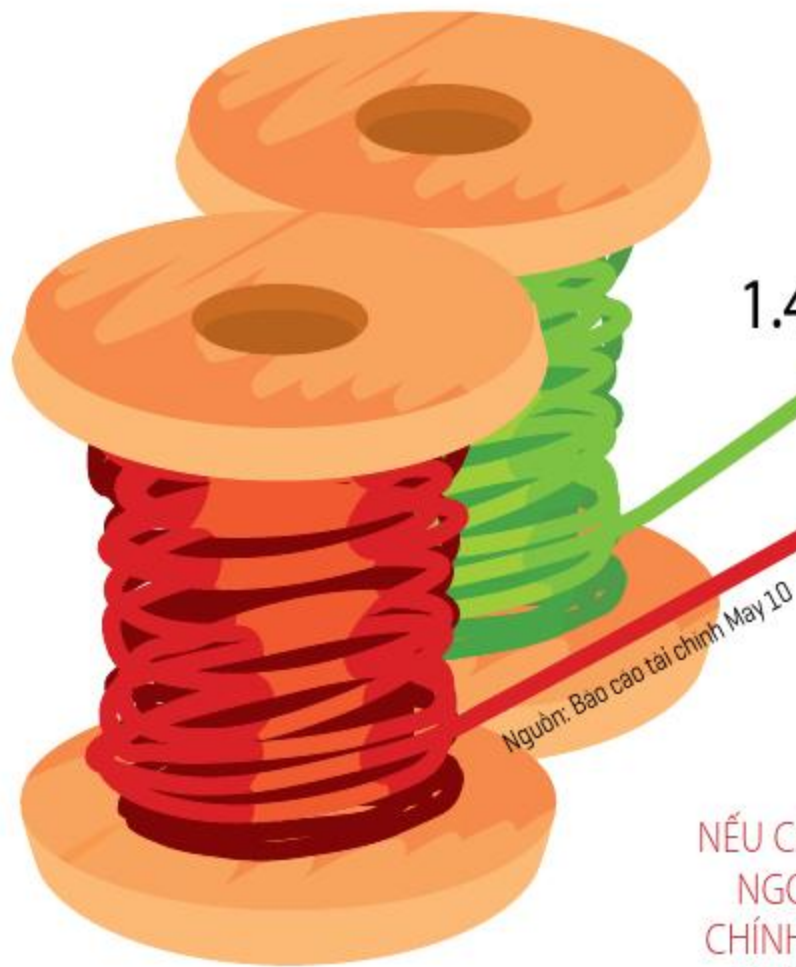
Đáng lẽ ra, May 10 đã phải hoàn tất việc niêm yết từ trước tháng 11 năm ngoái theo quyết định trên của Thủ tướng. Chủ tịch của May 10, ông Vũ Đức Giang, người kiêm chức Chủ tịch Hiệp hội Dệt may Việt Nam, khi trả lời báo chí tháng 11 năm



# DOANH THU VÀ LỢI NHUẬN CỦA MAY 10 TĂNG ĐỀU QUA CÁC NĂM

Đơn vị: Tỷ đồng

Doanh thu  
Lợi nhuận



Nguồn: Báo cáo tài chính May 10

**NẾU CÁC NHÀ ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI VỚI TIỀM LỰC TÀI CHÍNH ĐỒI DÀO CHIẾM DẪN QUYỀN CHI PHỐI DOANH NGHIỆP, MAY 10 SẼ KHÔNG CÒN LÀ MỘT CÔNG TY VIỆT NAM NỮA**

ngoài cũng cho rằng, nhiều doanh nghiệp dệt may niềm yết trên sàn là "bị ép buộc theo quy định của Chính phủ".

Lý do gì khiến May 10 sợ phải niềm yết trên sàn chứng khoán đến như vậy? Những người đứng đầu công ty sợ rằng, khi niềm yết trên sàn chứng khoán, May 10 sẽ dần dần bị các nhà đầu tư nước ngoài thầu tóm. Họ sợ rằng những truyền thống và thành quả mà bấy lâu nay họ dày công xây dựng sẽ nhanh chóng mất đi nếu doanh nghiệp nằm trong tay những nhà đầu tư nước ngoài.

Trong khi đó, May 10 lại không có nhu cầu huy động vốn trên sàn chứng khoán. Lãnh đạo công ty tiết lộ, tài chính của May 10 vài năm trước cũng không dồi dào lắm, nhưng nhờ có uy tín nên mỗi khi cần đầu tư, May 10 có thể vay được khá dễ dàng từ các khách hàng của mình. Nguồn vốn để đầu tư phát triển các nhà máy mới lúc nào

cũng có sẵn. Mỗi khách hàng có thể cho May 10 vay từ 1-2 triệu USD, lãi suất bằng 0% và trả trong 7 năm.

## Làm sao để vẫn là công ty Việt Nam?

May 10 đã có phần hóa từ năm 2005 và hiện có 1.200 cổ đông. Nhà nước vẫn giữ 35% cổ phần, 65% còn lại do các tổ chức và nhà đầu tư cá nhân nắm giữ. Hơn ai hết, những người đứng đầu Công ty May 10 bây giờ hiểu rằng, chính cổ phần hóa đã giúp cho doanh nghiệp phát triển mạnh mẽ được như ngày hôm nay. Theo ông Giang, từ khi May 10 chuyển đổi thành doanh nghiệp cổ phần đến nay, các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh liên tục được cải thiện, năm sau cao hơn năm trước, vị

thế thương hiệu cũng mạnh hơn trên thị trường trong nước và quốc tế. Nhờ đó, doanh thu năm 2015 cũng đã tăng gấp 5 lần năm 2005 - thời điểm bắt đầu có phần hóa. Ông Giang chia sẻ rằng, cổ phần hóa đã giúp công ty đưa ra những quyết định đầu tư và kinh doanh nhanh hơn, tận dụng tốt những cơ hội làm ăn. Với kinh nghiệm của mình, ông Giang còn tự tin nhận định, nếu trở thành công ty 100% vốn tư nhân thì May 10 sẽ "bứt phá" ngay lập tức. Nhưng ông cũng nói thêm, trở thành công ty 100% vốn tư nhân là tốt cho May 10, song niềm yết trên sàn thì các nhà đầu tư nước ngoài, với tiềm lực tài chính dồi dào, sẽ sẵn sàng bỏ ra những khoản tiền lớn để mua số lượng lớn cổ phiếu của công ty, từ đó chiếm dần quyền chi phối. Nếu như vậy, May 10 sẽ không còn là một công ty Việt Nam nữa.

Có một sự khác biệt giữa May 10 và nhiều công ty may khác khi có phần hóa là May 10 vẫn duy trì được một chính sách hỗ trợ cho công nhân khá tốt, giống như công ty đã từng làm trước khi có phần hóa. Ngoài chính sách lương, thưởng, công ty vẫn duy trì các trạm y tế, khu nhà ở cho công nhân và cả các trường mẫu giáo cho con em họ. Lãnh đạo May 10 lo ngại, nếu như nhà đầu tư nước ngoài chi phối công ty, chính sách và truyền thống đó của May 10 sẽ khó mà duy trì được.

Nhưng dù tri hoãn thế nào đi nữa, công ty này cuối cùng vẫn sẽ phải niềm yết trên sàn chứng khoán. Vấn đề chỉ là những người đứng đầu công ty sẽ chèo lái con thuyền May 10 thế nào để tránh bị nhà đầu tư nước ngoài thầu tóm



# Xây “Tổ ong” bằng cách nào?

Tự nhận mình là người luôn có xu hướng làm những công việc “ít người làm” tại thời điểm chuyển việc, Đỗ Sơn Dương, đồng sáng lập kiêm CEO của Toong, chấp nhận mọi thử thách để làm mới mình trong một lĩnh vực mới. **Thành Trung**



Ảnh: Toong

**T**ừ khi ra trường, tôi luôn tìm cho mình những công việc mà ít người làm tại thời điểm đó, như phụ trách khâu marketing trong ngành điện ảnh tại một công ty điện ảnh từ năm 2007-2009, sau đó là tư vấn chiến lược và nhận diện thương hiệu cho công ty Richard Moore Associates từ năm 2010-2015.

TOONG LÀ MỘT MÔ HÌNH  
**CHIA SẺ KHÔNG GIAN  
LÀM VIỆC CHUNG**  
ĐẦU TIÊN Ở HÀ NỘI VÀ  
ĐÃ MỞ HAI ĐỊA ĐIỂM  
(SỐ 8 TRĂNG THI VÀ 98 TÔ  
NGỌC VÂN)

Khi những công việc đã thành trực giác, không đủ thử thách với bản thân nữa thì tôi sẽ chọn cho mình một thử thách mới”, Đỗ Sơn Dương nói với chúng tôi bên ly cà phê Cappuccino nóng do nhân viên phục vụ tại Toong số 8 Trăng Thi pha chế. Tự đặt ra giới hạn khó cho bản thân và tìm mọi cách để chạm tới đích là tính cách của Dương, nó giúp anh đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh còn rất mới tại Việt Nam - chia sẻ không gian làm việc chung (*coworking space*).



# 2015

## THEO DESKMAG

- Hơn 300.000 người trên tổng số 7.800 không gian coworking có mặt trên 406 thành phố tại 77 nước trên thế giới
- Có 36% các coworking space đã mở thêm chi nhánh mới trên thế giới
- Có 42% các coworking space được đặt tại các toà nhà cổ đã tồn tại lâu đời

# 2016

## THEO DESKMAG

- Dự kiến sẽ số lượng coworking space sẽ lên tới 10.000
- Có 61% trong số đó sẽ mở thêm chi nhánh mới

## THEO THỐNG KÊ

- Có 92% coworker hài lòng với không gian làm việc ở coworking space
- Có 50% nói rằng, họ đạt được thu nhập cao hơn sau khi làm việc tại môi trường này
- Có 90% nói rằng, họ cảm thấy tự tin hơn khi làm việc trong môi trường này
- Có 64% coworker dễ dàng hoàn thành công việc đúng thời hạn hơn, trong khi 68% nói, họ dễ dàng tập trung cao hơn khi làm việc tại đây và 91% coworker có sự tương tác với mọi người tốt hơn sau khi làm việc tại không gian này.

## Nghi khác đi, làm ngược lại

Coworking space là dịch vụ kinh doanh mới không chỉ tại Việt Nam mà còn cả trên thế giới. Theo số liệu Toong cung cấp, trong năm 2015 toàn thế giới mới có tổng số 7.800 coworking space được mở tại 406 thành phố thuộc 77 quốc gia. Tại Việt Nam, trước đây đã có một số doanh nghiệp bắt tay thử nghiệm song bị thất bại. Lý do lớn nhất có lẽ là nó quá mới để thu hút khách hàng, chủ yếu là những bạn trẻ mới khởi nghiệp, những công ty nhỏ thiên về sáng tạo cần tiết kiệm chi phí bằng cách chia sẻ nơi làm việc chung. Ngoài ra, chi phí thuê mặt bằng rất lớn tại những vị trí đẹp ở trung tâm TP.HCM và Hà Nội cũng khiến các doanh nghiệp theo đuổi mô hình này “méo mặt”, trong khi nguồn thu từ những khách hàng ban đầu thường khó trang trải được chi phí vận hành cao. Đối với Đỗ Sơn Dương, bên cạnh “thói quen” đi ngược lại với xung quanh, anh còn có nhu cầu nội tại muốn làm việc trong một không gian không nhàm chán như văn phòng truyền thống, nhưng lại phải yên tĩnh hơn quán cà phê và đủ tiện nghi để tạo cảm hứng cho anh sáng tạo. Sau rất nhiều trăn trở và tìm tòi, khảo sát thị trường, Dương nhận thấy coworking space là ý tưởng kinh doanh hấp dẫn anh ở cả khía cạnh nghề nghiệp và cảm xúc. Tuy nhiên, khó khăn lớn nhất khi anh và các đồng sáng lập viên bắt tay vào kinh doanh Toong là hiểu biết của thị trường về lợi ích của không gian làm việc chung gần như chưa có gì. Trong khi chi phí đầu tư ban đầu vào một địa điểm đủ tiêu chuẩn lại rất lớn. Việc truyền thông để nâng cao nhận thức của thị trường về lợi ích của coworking space là thử thách đầu tiên nhóm của anh gặp phải, nhưng cũng là điều họ sẵn sàng đón nhận từ trước khi thực hiện dự án. Mới đây Toong đã tiếp nhận một cổ đông mới. Không tiết lộ tên, Dương chỉ cho biết, đó là một tập đoàn có vai trò hỗ trợ nhóm cổ đông sáng lập về mặt chiến lược phát triển kinh doanh dài hạn. Để hội đủ các điều kiện tài chính khi đầu tư vào lĩnh vực nhiều mạo hiểm này,

nhóm cổ đông sáng lập đã phải huy động khoảng 5 tỷ đồng vốn đầu tư ban đầu vào Toong, tại địa điểm đầu tiên (số 8 Tràng Thi, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội). Địa điểm thứ hai trên phố Tô Ngọc Vân, Tây Hồ thậm chí còn “ngón” của họ khoảng 6 tỷ đồng đầu tư. Khi được hỏi liệu nhu cầu và khả năng chi trả của các nhóm khách hàng tiềm năng có khiến Toong phải điều chỉnh lại mục tiêu doanh thu và thu hồi vốn hay không? Dương cho biết, hiệu quả hoạt động của Toong đo được trên một số tiêu chí như: Toong đã trở thành điểm đến phổ biến nhất của giới doanh nhân trẻ tại Hà Nội trong thời gian qua với hàng trăm thành viên thuê không gian làm việc chính thức; hàng nghìn người đăng ký cập nhật hoạt động qua newsletter và hàng trăm người tham gia hội thảo, kết nối kinh doanh mỗi tuần. Đây cũng là địa điểm duy nhất từng đón tiếp Phó chủ tịch Mike Cassidy và CEO Sundar Pichai của Google đến giao lưu cùng cộng đồng doanh nhân trẻ Việt Nam vừa qua.

## Cần nhân rộng nhiều “Tổ ong”

Theo nhận xét của một số doanh nhân trẻ ở Hà Nội, bước đầu Toong đã mang đến một định nghĩa rõ hơn về dịch vụ không gian làm việc chung tại Việt Nam. Hiệu ứng từ sự ra đời của Toong - tên gọi được ghép lại từ hai chữ tiếng Việt “tổ ong”, hàm ý mối liên kết và chia sẻ nơi làm việc giống như cấu trúc tổ ong - cũng khích lệ nhiều doanh nghiệp khác tham gia vào lĩnh vực này, hứa hẹn cung cấp cho người dùng nhiều lựa chọn nữa trong tương lai. Tuy nhiên, nói gì thì nói, doanh thu và lợi nhuận vẫn là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của mô hình này. Trên khía cạnh kinh doanh, theo các cổ đông sáng lập, Toong đã thu hút được một lượng khách hàng tương đối ổn định, các phòng làm việc nhỏ của họ tại địa điểm đầu tiên được đăng ký thuê khá nhanh chóng. “Vừa rồi chúng tôi phải quyết định thay đổi bố trí không gian mặt bằng để có thêm phòng làm việc cho khách. Tại địa điểm thứ hai, dù chưa chính thức khai





Đỗ Sơn Dương, đồng sáng lập  
kiêm CEO của Toong

Ảnh: Toong

trường, hơn 50% số phòng làm việc đã được các công ty đặt thuê và đang chuyển vào", Dương chia sẻ.

Theo khảo sát "Global Coworking Survey" mới nhất của tạp chí Deskmag - tạp chí điện tử đầu tiên chuyên về thị trường coworking space trên thế giới, năm 2015 thế giới có khoảng 7.800 địa điểm này và dự đoán con số này sẽ tăng lên hơn 10.000 trong năm 2016. WeWork tại Hoa Kỳ đang là chuỗi không gian làm việc chung tiêu biểu được thành lập năm 2010, hiện nay có hơn 50 địa điểm khác nhau tại Hoa Kỳ, Anh, Hà Lan và đến đầu năm 2016 thương hiệu này được định giá 16 tỷ USD.

Tại thời điểm hiện tại, Việt Nam mới chỉ có ba không gian làm việc chung dạng lớn là Toong, Dreamplex và Up coworking. Trong đó, Toong là đơn vị duy nhất có hơn một địa điểm và cũng là đơn vị có tổng diện tích không gian làm việc lớn nhất

**5  
tỷ đồng**

**Số vốn đầu tư ban  
đầu vào Toong,  
tại địa điểm đầu tiên  
khoảng 5 tỷ đồng**

(1.700m<sup>2</sup>), theo thông tin của Toong. Ngoài ra, còn có một số không gian làm việc chung dạng nhỏ khác như Click Space tại Hà Nội, Work Saigon, Saigon Coworking tại TP.HCM. CEO trẻ của Toong cho rằng, sự cạnh tranh diễn ra ở bất cứ phân khúc nào nếu đơn vị vận hành không xác định cho mình một điểm khác biệt.

Nhìn chung, coworking space là một dịch vụ mang đến cho người sử dụng nhiều giá trị gia tăng so với mô hình văn phòng truyền thống, kể cả về mặt kinh tế lẫn cảm tính. Những nhà kinh doanh trong ngành này nhận thấy rằng, chỉ cần thu hút được một phần nhỏ trong tỷ lệ này đã là "miếng bánh" rất lớn đối với dịch vụ không gian làm việc chung. Vì thế, càng nhiều đơn vị tham gia vào lĩnh vực này một cách chuyên nghiệp, càng giúp nâng cao nhận thức của thị trường và phổ biến mô hình này rộng rãi hơn tại Việt Nam □



# C

ác doanh nghiệp nói bước những doanh nghiệp lớn đi trước đã đầu tư vào nông nghiệp vì thị trường này còn rất tiềm năng.

## Trồng rau, nuôi heo số lượng khổng lồ

Giữa tháng 4/2015, Tập đoàn Vingroup chính thức công bố tham gia vào lĩnh vực nông nghiệp với thương hiệu VinEco có vốn điều lệ 2.000 tỷ đồng. Bước đầu, VinEco tập trung sản xuất rau quả hữu cơ và rau quả sạch theo mô hình tập trung khép kín và nhận chuyển giao công nghệ từ Nhật, Israel, Hà Lan... Điều khác biệt đầu tiên là những bó rau VinEco được sản xuất theo một quy trình khép kín từ trồng trọt đến thu hoạch và bán lẻ đến người tiêu dùng, thông qua hệ thống siêu thị VinMart và chuỗi cửa hàng tiện lợi VinMart+. Đặc biệt, những sản phẩm này cũng chỉ có mức giá tương đương với những cửa hàng rau sạch nhỏ lẻ khác trên thị trường.

Thị trường rau sạch được đánh giá là có tiềm năng vô cùng to lớn bởi an toàn thực phẩm đang là mối quan tâm hàng đầu của tất cả gia đình người Việt Nam. Nhưng cho đến hiện nay, vẫn chủ yếu là những hộ nông dân cá thể, những hợp tác xã đơn lẻ... cung cấp loại thực phẩm này, trong khi chưa có một đơn vị nào đầu tư sản xuất rau sạch qui mô đủ lớn. Thị trường cung cấp rau sạch gần như bỏ trống. Tương tự, một cái tên vốn nổi tiếng trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh thép

## VÌ SAO NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM CHẠM PHÁT TRIỂN?

Tổng đầu tư của nhà nước cho lĩnh vực nông nghiệp:

**5-6%** tổng chi ngân sách hàng năm

Tổng đầu tư cho lĩnh vực R&D trong nông nghiệp:

**300 tỷ đồng/năm**

là Tập đoàn Hòa Phát (HPG), trong những ngày đầu năm 2016 cũng công bố thành lập công ty nông nghiệp quản lý hoạt động chăn nuôi và sản xuất thức ăn chăn nuôi với tên: Công ty cổ phần Phát triển nông nghiệp Hòa Phát. Công ty mới có vốn điều lệ 2.500 tỷ đồng và sẽ "gom" lại toàn bộ vốn của Hòa Phát tại 5 công ty con đang hoạt động trong lĩnh vực liên quan. Thực tế ngay từ đầu năm 2015, Hòa Phát đã chi 300 tỷ đồng để thành lập công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi ở Hưng Yên, có công suất 300.000 tấn/năm và mục tiêu hướng tới doanh thu 3.000 tỷ đồng trong 3 năm. Trong thông điệp gửi đến cổ đông đầu năm 2015, Chủ tịch Hội đồng quản trị HPG Trần Đình Long cho biết: "Năm 2015 sẽ là bước ngoặt đổi mới quan trọng của Hòa Phát. Công ty sẽ mở ra một nhánh kinh doanh

# 3.000 tỷ đồng

Hòa Phát đã chi 300 tỷ đồng để thành lập công ty sản xuất thức ăn chăn nuôi ở Hưng Yên và mục tiêu hướng tới doanh thu 3.000 tỷ đồng trong 3 năm.



# Khi ông lớn để mắt tới nông nghiệp

Ngày càng có thêm nhiều “đại gia” mới nhẩy vào đầu tư nông nghiệp. Điều này khiến bức tranh ngành nông nghiệp đang dần trở nên đa dạng, nhiều khả năng mang lại những đổi thay cho lĩnh vực đầy tiềm năng này của Việt Nam. **Phương Mai**

hoàn toàn mới - hoạt động thương mại và sản xuất thức ăn chăn nuôi. Lĩnh vực mới không dễ dàng, áp lực cạnh tranh thậm chí lớn hơn ngành thép. Nhưng tôi tin tưởng với kinh nghiệm áp dụng quy trình sản xuất khép kín qui mô lớn, Hòa Phát sẽ tiếp tục thành công”. Ngoài sản xuất thức ăn chăn nuôi, ông chủ Hòa Phát cũng chia sẻ với các cổ đông là trước mắt sẽ tập trung vào chăn nuôi gia súc và xem đây là ngành kinh tế mũi nhọn mới của công ty với mục tiêu đến năm 2020 sẽ đạt sản lượng 1 triệu tấn thức ăn gia súc và 1 triệu con lợn.

Ảnh: S.Stock  
Sự tham gia của Hòa Phát vào lĩnh vực này bị một số cổ đông cho là liều lĩnh. Bởi thị trường thức ăn chăn nuôi Việt Nam được đánh giá là tiềm năng với doanh số khoảng 6 tỷ USD. Nhưng bên

cạnh lượng nhập khẩu lớn, thị trường này hầu như vẫn do các doanh nghiệp ngoại thống lĩnh. Báo cáo từ Hiệp hội Chăn nuôi cho thấy, các doanh nghiệp liên doanh và 100% vốn đầu tư nước ngoài chiếm hơn 60% tổng sản lượng thức ăn chăn nuôi sản xuất ra. Các doanh nghiệp trong nước dù “quần số” đông, nhưng chỉ chiếm khoảng 40% thị phần. Để chiếm lĩnh và lọt được vào danh sách Top 10 công ty dẫn đầu thị trường thức ăn gia súc không phải là chuyện chỉ 1-2 năm...

## Ưu thế qui mô và công nghệ

Sự tham gia của các doanh nghiệp lớn vào lĩnh vực nông nghiệp đến nay không còn là chuyện lạ. Những đơn vị đi trước như Hoàng Anh Gia Lai, Đức Long Gia Lai,

Masan Group... đều đã thu được thành quả đáng kể từ việc chăn nuôi bò, sản xuất cám... Điểm mấu chốt của các đơn vị nêu trên đều là đầu tư lớn, bài bản từ khâu giống đến chế biến, phân phối hay sẵn sàng mua công nghệ hiện đại từ các quốc gia có nền nông nghiệp phát triển. Vì vậy, với lợi thế là đại gia trong lĩnh vực công nghệ, FPT cũng tự tin sẽ thành công với mô hình của mình khi cuối năm 2015 chính thức công bố hoàn thành xây dựng Trung tâm Hợp tác nông nghiệp thông minh FPT - Fujitsu, hợp tác cùng Tập đoàn Fujitsu của Nhật. Với diện tích hơn 400m<sup>2</sup>, trung tâm này là nơi ứng dụng công nghệ điện toán đám mây trong ngành thực phẩm và nông nghiệp cũng như toàn bộ những kỹ thuật tối tân, những kiến thức và bí quyết dành



## TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÀNH NÔNG NGHIỆP NGÀY Càng GIẢM



cho lĩnh vực nông nghiệp mà Fujitsu đã đúc rút được từ trước đến nay. Hai mô hình sản xuất nhà kính (*Green house*) và nhà máy rau (*Vegetable factory*) được vận hành để trồng thử nghiệm và giới thiệu những loại rau có giá trị gia tăng cao... Sau thành công tại Nhật, Việt Nam là quốc gia đầu tiên được Tập đoàn Fujitsu đầu tư mở rộng phát triển mô hình nông nghiệp thông minh ra nước ngoài. Trong mô hình này, ví dụ thông qua "SaaS ứng dụng trong nhà kính" là dịch vụ dành cho nhà sản xuất ứng dụng công nghệ Akisai, hệ thống cảm biến sẽ thu thập mọi thông tin về môi trường (nhiệt độ, độ ẩm, CO<sub>2</sub>, lượng ánh sáng, lượng mưa, hướng gió, tốc độ gió...) từ đó tự động điều khiển màn che, cửa sổ, quạt để cho ra đời những trái cà chua cỡ vừa, có hàm lượng dinh dưỡng và độ ngọt tự nhiên rất cao. Hay mô hình nhà máy trồng trọt hoàn toàn khép kín được vận hành tại "Nhà máy rau", hệ thống cảm biến sẽ có những điều chỉnh phù hợp với điều kiện phát triển của cây trồng... Theo ông Trần Tuấn Dương, Tổng giám đốc Tập đoàn Hòa Phát, dù đi sau có

### BẢN THÂN CÁC DOANH NGHIỆP PHẢI LÀ **TRUNG TÂM** **TRONG CUỘC TÁI CẤU TRÚC** **NÔNG NGHIỆP VIỆT NAM**

thiệt thời vì ít kinh nghiệm, nhưng doanh nghiệp lại có thuận lợi là áp dụng công nghệ hiện đại ngay từ đầu. Hơn nữa, công ty có tiềm lực tài chính mạnh, thương hiệu doanh nghiệp lớn, có kinh nghiệm quản trị sản xuất lớn...

"Doanh nghiệp trong nước đông, nhưng lại lép vế về thị phần, một phần do nội lực không đủ sức cạnh tranh. Chúng ta cần thêm những doanh nghiệp nội đủ lực tham gia sâu vào thị trường nông nghiệp, giúp cân bằng trở lại. Nếu có nhiều doanh nghiệp như Hòa Phát hay toàn xã hội tham gia thì nông nghiệp Việt Nam mới tiến lên quy mô sản xuất lớn được", ông Trần Tuấn Dương chia sẻ. Còn theo ông Trương Gia Bình, Chủ tịch Tập đoàn FPT, hiện nay năng suất lao động, an toàn thực phẩm, quy mô mặt hàng, ứng dụng khoa học công nghệ, liên kết ngành cũng đang là vấn đề nóng của ngành nông

ng nghiệp Việt Nam. Do đó, việc áp dụng công nghệ sẽ là hướng giải quyết các vấn đề của ngành nông nghiệp. Ngoài ra, phải tạo được chuỗi liên kết ngay từ đầu, giữa người cấp giống, người trồng cây, người phân phối, người mua hàng nhằm tránh trường hợp dư thừa nhân lực, sản phẩm như đã xảy ra. Trong đó, bản thân các doanh nghiệp phải là trung tâm trong cuộc tái cấu trúc nông nghiệp Việt Nam, đưa công nghệ cao vào nông nghiệp, liên kết chuỗi sản xuất và góp phần giải quyết vấn đề an toàn thực phẩm.

Ông Trương Gia Bình nhấn mạnh: để mô hình nông nghiệp thông minh lan tỏa trên quy mô cả nước, cần phải cải cách cơ chế, chính sách, môi trường kinh doanh trong nông nghiệp để tăng tính hấp dẫn và mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. "Tôi tin rằng khi có môi trường tốt thì nông nghiệp sẽ là cơ hội hấp dẫn cho các doanh nghiệp Việt Nam", ông Bình nói. Trong khi đó, đánh giá cao sự tham gia của các doanh nghiệp vào lĩnh vực nông nghiệp, TS. Nguyễn Văn Ngãi, Trường Đại học Nông Lâm TP.HCM nhận xét, chỉ có những doanh nghiệp lớn mới đủ sức đầu



tư sản xuất qui mô lớn và tạo ra được qui trình khép kín, xây dựng được thương hiệu và tìm đầu ra cho nông sản Việt. Từ đó thay thế dần kiểu sản xuất nhỏ lẻ của nông dân bao đời nay. Nếu tìm hiểu kỹ, đi sâu các doanh nghiệp sẽ thấy khi đầu tư có bài bản, sản xuất qui mô lớn thì đây là ngành có tiềm năng, tỷ suất sinh lời cao và bền vững.

### Tổ chức lại sản xuất

Ở góc độ doanh nghiệp, ông Trần Tuấn Dương của Tập đoàn Hòa Phát cho rằng, trên thực tế, các doanh nghiệp tham gia đầu tư sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực nông nghiệp hiện vẫn gặp nhiều vướng mắc về đất đai, thuế, tài nguyên môi trường... Việc tham gia nhiều hiệp định tự do thương mại gần đây, nhất là việc tham gia Hiệp định TPP được cho là sẽ đem lại nhiều cơ hội và thách thức với kinh tế Việt Nam, nhất là lĩnh vực nông nghiệp. Do đó, vai trò kiến tạo, xây dựng chính sách của Nhà nước là rất quan trọng để thu hút mạnh hơn cộng đồng doanh nghiệp trong thời gian tới. Theo phân tích của GS.TS Bùi Chí Bửu, nguyên Viện trưởng Viện Khoa học kỹ thuật nông nghiệp miền Nam, hiện nay, Việt Nam chỉ mới đầu tư cho lĩnh vực nông nghiệp khoảng 5 - 6% tổng chi ngân sách nhà nước hàng năm. Riêng tại các tỉnh đồng bằng sông Cửu Long, mức chi đầu tư từ ngân sách còn thấp hơn, chỉ từ 2 - 4%. Trong khi tại các nước phát triển, dù nông nghiệp chiếm tỷ trọng không cao trong GDP, nhưng chi đầu tư cho lĩnh vực này lại cao hơn, từ 15 - 20% tổng chi ngân sách nhà nước. Việc tham gia đầu tư của các doanh nghiệp lớn vào nông nghiệp là cơ hội để tạo ra được chuỗi giá trị cao hơn, song, bên cạnh việc tạo ra các chính sách khuyến khích để nhiều doanh nghiệp tham gia, Nhà nước cũng phải gia tăng đầu tư hơn nữa để thúc đẩy sự thay đổi của lĩnh vực quan trọng này. Điều quan trọng nhất, theo GS.TS Bùi Chí Bửu là phải tổ chức lại sản xuất. Trong đó khuyến khích người nông dân liên kết, hợp tác với nhau để họ được hưởng lợi nhiều hơn. Đồng thời gia tăng việc áp dụng khoa học công nghệ cao vào lĩnh vực nông nghiệp. "Ở các nước phát triển như Hà Lan, Israel khoa học kỹ thuật đóng góp đến 80 - 90% vào tốc độ phát triển của ngành nông nghiệp, trong khi tỷ lệ đó của Việt Nam chỉ khoảng 30%. Sản xuất trong nông nghiệp rất rủi ro, từ thời tiết đến giá cả đều biến động nhanh và khó lường. Vì vậy, việc các doanh nghiệp đầu tư sau này phải áp dụng khoa học công nghệ cao vào sản xuất là tất yếu để nâng cao năng suất, đảm bảo chất lượng sản phẩm... Ngoài ra, Nhà nước cũng phải xem xét tăng đầu tư cho hoạt động nghiên cứu của ngành nông nghiệp, bởi khoản đầu tư 300 tỷ đồng một năm cho hoạt động này là quá thấp, chỉ bằng ngân sách cho một trung tâm nghiên cứu của nước ngoài. Như thế rất khó tạo ra được nhiều dự án nghiên cứu có giá trị cao", ông Bửu kiến nghị □

# 12

CÂU CHUYỆN CẢM ĐỘNG, NHÂN VĂN VÀ  
ÍT ĐƯỢC BIẾT CỦA NHỮNG NGƯỜI CHA NỔI TIẾNG  
DÀNH CHO NHỮNG ĐỨA CON CỦA MÌNH.

GIÁ: 79.000VNĐ



★  
ĐÃ CÓ MẶT  
TẠI CÁC NHÀ SÁCH  
& SẠP BẢO KHẮP  
TOÀN QUỐC.

Miễn phí vận chuyển  
trên toàn quốc.

Xin liên hệ: Trần Anh Thư  
Mobile: 090 494 5596



TẬP SÁCH ĐẶC BIỆT NHÂN DỊP KỶ NIỆM 10 NĂM

TẬP CHÍ  
THỂ THAO  
VĂN HÓA  
ĐAN ONG



# Khơi nguồn đón luồng gió lớn

Làm điện gió là một cuộc cách mạng bởi đây là lĩnh vực mới, nhiều doanh nghiệp muốn tham gia nhưng rất hiếm doanh nghiệp đeo đuổi được đến cùng. **Thiên Thủy** (thực hiện)

**P**hú Cường Group là một cái tên còn rất mới trên thị trường sản xuất điện gió, nhưng người đứng đầu dự án phát triển điện gió của tập đoàn này - ThS. Phạm Quốc Anh, Phó tổng giám đốc Năng lượng & Đầu tư rất tự tin với những bước đi của tập đoàn.

**Năm ngoài khi cùng đoàn doanh nghiệp tháp tùng Tổng bí thư Nguyễn Phú Trọng sang thăm Mỹ, anh là đại diện duy nhất trong khối doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam ký kết với phía đối tác Mỹ nhận tài trợ để thực hiện dự án điện gió tại Việt Nam. Vì sao Phú Cường lại tham gia vào lĩnh vực này?**

Ra đời năm 1995, thế mạnh của Phú Cường là chế biến, xuất khẩu thủy sản và phát triển bất động sản. Đến năm 2013, tập đoàn có thêm một hướng đi mới: đầu tư, nghiên cứu khai thác năng lượng điện gió. Chúng tôi nhận thấy đây là xu hướng của thế giới và là một lĩnh vực đầy tiềm năng cho những ai dám đầu tư, nghiên cứu. Việt Nam có những nơi đủ điều kiện phát triển điện gió như: Ninh Thuận, Bình Thuận, Sóc Trăng và Bạc Liêu. Đến nay, Việt Nam đã có 60 dự án điện gió được cấp phép. Theo quy hoạch của Chính phủ, đến năm 2020, các nhà máy điện gió của Việt Nam sẽ có tổng công suất 1.000 MW. Do vậy, ban lãnh đạo của Phú Cường đã mạnh dạn tìm hiểu, đầu tư, nghiên cứu để thực hiện dự án điện gió ở Sóc Trăng. Nhiều công ty, tổ chức nước ngoài như Vestas (Đan Mạch), USTDA (Mỹ)... đã nhìn thấy khả năng của chúng tôi nên họ sẵn sàng hợp tác, giúp đỡ.



### **Vì sao công ty lại chọn Sóc Trăng là địa điểm đầu tư?**

Năm 2013 Phú Cường đã mời một đối tác của Đức đến nghiên cứu và họ thấy Sóc Trăng có tiềm năng lớn về điện gió. Trước đó, Ngân hàng Thế giới (WB) có tài trợ cho Việt Nam nghiên cứu về năng lượng gió. Theo đó thì Ninh Thuận, Bình Thuận và đồng bằng sông Cửu Long là những nơi có lượng gió phù hợp để khai thác điện.

### **Phú Cường Group mong đợi điều gì về việc làm điện gió khi mà lĩnh vực này còn mới mẻ và chỉ có một số ít đơn vị dám tham gia?**

Ngay từ năm 2011, Chính phủ đã có Thông tư 37 để hỗ trợ cho các dự án điện gió với mục tiêu đến năm 2020 có 1.000 MW điện gió. Nhưng đến nay, tổng công suất của các dự án điện gió chỉ dừng lại ở mức khoảng 100MW. Nhiều nhà đầu tư đã bỏ cuộc. Hiện chỉ còn 3 - 4 đơn vị triển khai dự án điện gió ở quy mô nhỏ 30-100MW. Theo ước tính của chúng tôi, một dự án điện gió 800MW cần khoảng 2 tỷ USD, vì vậy chúng tôi sẵn sàng hợp tác với các nhà đầu tư có kinh nghiệm để triển khai dự án, từ đó có khả năng kêu gọi nguồn vốn thương mại. Chính vì "đề bài" lớn như vậy nên cần xây dựng dự án khả thi, đúng tiêu chuẩn quốc tế, khi đó các nhà đầu tư mới quan tâm. Hiện tại tập đoàn đang triển khai làm cột đo gió tại địa điểm quy hoạch, xác định vị trí đó có khả năng sản xuất được bao nhiêu điện để có số liệu chính xác làm căn cứ cho dự án. Tới nay Phú Cường đã đầu tư một cột đo gió tiêu chuẩn quốc tế cao 80m để đo gió liên tục trong 12-24 tháng, sắp tới sẽ tiếp tục đầu tư một vài cột cao 100m nữa.

### **Lợi thế của Phú Cường trong dự án này là gì?**

Có một thuận lợi là dự án của chúng tôi triển khai trên diện tích mặt biển. Do đó không phải giải tỏa, đền bù đất. Tuy chi phí cho thực hiện dự án trên mặt biển có thể cao hơn so với trên đất liền, nhưng ở những giai đoạn sau có thể phối hợp, khai thác sử dụng diện tích mặt biển để canh tác, nuôi trồng thủy sản. Có thể xem đây là dự án điện gió có tiềm



Dự án điện gió của Phú Cường  
Diện tích:

**200 km<sup>2</sup>**

Tốc độ gió [cột 80m]:

**6,5-7,0 m/s**

Giá bán điện dự kiến:

**9,8 cent/kWh**

Thời gian triển khai:

2015-2020:

**200MW**

Tổng đầu tư

**500 triệu USD**

2020-2025:

**600MW**

Tổng đầu tư

**1.500 triệu USD**

năng quy mô lớn nhất trong khu vực.

### **Giá điện mua vào của EVN - theo một số nhà đầu tư - chưa được hấp dẫn. Theo ông, đâu là giải pháp cho vấn đề này trong trường hợp dự án của Phú Cường?**

Do là năng lượng sạch, vì vậy giá điện gió được mua vào cũng cao hơn một chút so với giá điện bán lẻ. Tuy vậy, đây quả thực là vấn đề hóc búa cho cả doanh nghiệp lẫn nhà đầu tư. Doanh nghiệp muốn làm ăn hiệu quả thì phải bán được sản phẩm với giá tốt; nhà đầu tư phải nhìn thấy dự án có hiệu quả thì mới dám bỏ tiền vào. Hiện tại giá bán điện vẫn chưa đáp ứng kỳ vọng của doanh nghiệp, dẫn đến nhiều nhà đầu tư tuy có quan tâm hợp tác làm điện gió với doanh nghiệp, nhưng họ vẫn chưa dám mạnh dạn đầu tư. Nút thắt về giá mua điện là một bài toán khó, hy vọng Chính phủ và doanh nghiệp sẽ cùng nhau tháo gỡ được.

### **Vậy trước mắt và tương lai, tập đoàn có đề xuất một phương án nào để bên bán và bên mua thấy hài lòng hơn?**

Thực ra Chính phủ cũng đã thấy vấn đề này. Bộ Công Thương cũng đã đề xuất với Chính phủ thay đổi giá mua điện gió, tuy nhiên vẫn chưa có phê duyệt. Chúng tôi vẫn tiếp tục trao đổi và chờ đợi chính sách giá mới từ Chính phủ. Mới đây, ngày 20/2/2016, 4 ngân hàng lớn của Thế giới là ADB, AFD, KFW, WBG đã đồng loạt gửi thư cho Phó thủ tướng Chính phủ Việt Nam đề nghị hỗ trợ phát triển điện gió, trong đó đề cập đến giá điện và các chính sách để thu hút các nhà đầu tư, đối tác... Tôi hy vọng thời gian tới, với những cam kết của Chính phủ Việt Nam về phát triển năng lượng sạch, năng lượng tái tạo, tương lai của điện gió sẽ sáng sủa hơn.

### **Liệu nguồn nhân lực của Phú Cường hiện nay có đáp ứng được đòi hỏi của dự án?**

Điện gió là lĩnh vực mà kỹ thuật, công nghệ đều mới với Phú Cường Group. Tất cả anh em tham gia dự án đều phải vừa làm, vừa học. Chúng tôi chọn giải pháp tìm người có nền tảng căn bản rồi tiếp tục vừa học, vừa làm. Điều đáng mừng là các chuyên gia, đối tác nước ngoài cũng rất sẵn lòng hợp tác, giúp đỡ để chúng tôi có thể tiếp nhận kỹ thuật và kinh nghiệm.

**Xin cảm ơn anh! ☐**



# Lazada và câu chuyện chinh phục lòng tin của người tiêu dùng

Tiềm lực tài chính là một yếu tố quan trọng giúp Lazada chỉ trong thời gian ngắn đã đánh bật nhiều đối thủ vốn nổi danh khá lâu để trở thành công ty thương mại điện tử lớn nhất tại Việt Nam. Đây là cách mà Lazada vượt qua các "rào cản" trên thị trường? **Ngọc Linh**



**L**azada, một công ty chỉ cung cấp dịch vụ sàn giao dịch và không trực tiếp sản xuất, nhưng lại thu hút được 3.000 đối tác bán hàng với hơn 500.000 sản phẩm. Mỗi ngày có tới hơn 2 triệu khách ghé thăm trang web này. Mặc dù không công bố con số về lợi nhuận tại thị trường Việt Nam, nhưng Lazada chắc chắn là công ty thương mại điện tử lớn nhất tại Việt Nam.

## Kẻ thống lĩnh...

Năm 2012, khi trang web Lazada.vn chân ướt, chân ráo bước vào thị trường thương mại điện tử Việt Nam thì những cái tên như Vatgia.com, solo.vn, chodientu.vn, muachung.vn, cucre.vn hay 123mua.vn đã rất quen thuộc với những tín đồ yêu thích mua sắm trên mạng. Báo cáo thương mại điện tử của Bộ Công Thương năm 2012 cho thấy, chodientu.vn dẫn đầu thị trường với

35% thị phần doanh thu của 10 sàn giao dịch thương mại điện tử lớn nhất lúc bấy giờ, theo sau là nhommua.com với 15% và muachung.vn với 12%.

Ba năm sau, năm 2014, Lazada.vn từ chỗ không được nhắc đến trong báo cáo đã nhảy lên vị trí cao nhất trong 10 sàn giao dịch thương mại điện tử có doanh thu lớn nhất ở Việt Nam với 36,1% thị phần. Chodientu.vn từ vị trí cao nhất chiếm 35% thị phần đã rơi tự do xuống



còn 1,2%, trong khi đó nhommua.com và muachung.vn không còn được nhắc đến trong bản danh sách này nữa.

Doanh thu cụ thể của Lazada ở Việt Nam là bao nhiêu thì vẫn còn là ẩn số. Khi được hỏi về điều này, ông Alexandre Dardy, CEO của Lazada Việt Nam cho biết, tổng giá trị giao dịch của Lazada Group ở 6 quốc gia gồm: Indonesia, Malaysia, Philippines, Singapore, Thái Lan và Việt Nam năm ngoái là 1,3 tỷ USD.

Vào thời điểm này, Lazada đã thu hút được 3.000 đối tác bán hàng với hơn 500.000 sản phẩm. Mỗi ngày có hơn 2 triệu khách ghé thăm trang web này với mục đích mua sắm. Chỉ bấy nhiêu thôi đã thấy được sự bành trướng của Lazada, một trang web thương mại điện tử có sự hậu thuẫn của tập đoàn Rocket Internet của Đức.

Có nhiều ý kiến cho rằng, chính nguồn tài chính dồi dào từ Rocket Internet đã mang lại thành công cho Lazada một cách nhanh chóng. Tất nhiên, tiền luôn là yếu tố quan trọng, bởi việc đầu tư và vận hành dịch vụ thương mại điện tử là cực kỳ tốn kém. Tính đến tháng 12/2014, các nhà đầu tư đã rót khoảng 647 triệu USD cho Lazada Group, công ty đang vận hành trang thương mại điện tử Lazada ở khắp thị trường Đông Nam Á. Lazada không cho biết cụ thể số tiền đầu tư và duy trì hoạt động ở Việt Nam là bao nhiêu. Mặc dù vậy, chỉ nhìn vào hệ thống logistics, công nghệ, đội ngũ 1.000 nhân viên và các quảng cáo của Lazada tràn ngập trên các trang web thì có thể thấy số tiền này cũng không hề nhỏ.

Nhưng có đúng là chỉ cần có nguồn tài chính dồi dào là sẽ có được thành công trên thị trường thương mại điện tử ở Việt Nam? Việc các trang thương mại điện tử Foodpanda.vn, beyeu.vn và nhiều trang khác đã phải đóng cửa trong năm 2015 đã đặt ra câu hỏi: điều gì là quan trọng nhất để thành công trong lĩnh vực thương mại điện tử được dự báo có quy mô 7 tỷ USD vào năm 2020 tại Việt Nam?

### ... Và câu chuyện gây dựng lòng tin

Đúng là tiền có thể giúp Lazada phát triển nhanh hơn so với các đối thủ khác, nhưng đó chưa phải là tất cả. Khi được hỏi về thách thức lớn nhất mà các doanh nghiệp thương

## 647 triệu USD

Tính đến tháng 12/2014, các nhà đầu tư đã rót khoảng 647 triệu USD cho Lazada Group

### NHỮNG HẠN CHẾ CỦA THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

**81%** người tiêu dùng nghi ngờ về chất lượng của dịch vụ hoặc sản phẩm

**51%** lo ngại về vấn đề vận chuyển

**42%** lo sợ thông tin cá nhân bị rò rỉ



mại điện tử phải trải qua ở Việt Nam, ông Alexander Dardy, CEO của Lazada Việt Nam chia sẻ rằng, thách thức lớn nhất là chiếm được lòng tin của mọi người.

"Để có được lòng tin này, cần phải cho khách hàng có được trải nghiệm mới và nhận được sản phẩm chất lượng. Kết quả cuối cùng là quan trọng nhất", ông Dardy chia sẻ.

Thống kê trong ngày 4/12/2015 (Ngày thương mại điện tử) của Bộ Công Thương cho thấy, có 392 phản ánh của người tiêu dùng với sản phẩm của 105 doanh nghiệp. Trong đó, tỷ lệ phản ánh sản phẩm có giá gốc không đúng với giá thị trường chiếm gần một nửa. Ngoài ra, người tiêu dùng cũng phản ánh về nguồn gốc sản phẩm không rõ ràng và giá trị khuyến mãi không đạt chuẩn. Một cuộc khảo sát mới nhất của Cục Thương mại điện tử và Công nghệ thông tin (Bộ Công Thương) công bố, có tới 81% người tiêu dùng nghi ngờ về chất lượng của dịch vụ hoặc sản phẩm khi tham gia thương mại điện tử, 51% lo ngại về vấn đề vận chuyển và 42% lo sợ thông tin cá nhân bị rò rỉ. Chính vì vậy, ngay khi đặt chân vào thị trường Việt Nam, ngoài việc đầu tư bạo tay vào công nghệ và hệ thống kho bãi, Lazada đã đặt mục tiêu chiếm được lòng tin của người mua sắm lên hàng đầu.

Câu hỏi đặt ra là: làm thế nào để Lazada, một công ty chỉ cung cấp dịch vụ sàn giao dịch và không trực tiếp sản xuất, có thể kiểm soát và đảm bảo chất lượng cho hơn 500.000 sản phẩm từ hơn 3.000 nhà cung cấp khác nhau?

Ông Dardy chia sẻ rằng, công ty đã lập hẳn một đội chuyên chịu trách nhiệm phân loại và rà soát sản phẩm, đặc biệt với những thương hiệu lớn, để đảm bảo với nhà cung cấp rằng, những sản phẩm đó không phải là hàng giả. Để đảm bảo hơn nữa, Lazada yêu cầu một số thương hiệu cụ thể chứng nhận đã ủy quyền cho các nhà cung cấp nhằm ngăn chặn hàng giả. Bên cạnh đó, người mua hàng cũng luôn được khuyến khích có phản hồi nếu nghi ngờ về nguồn gốc sản phẩm. Ông Darby cho biết, Lazada cực kỳ nghiêm khắc và phạt rất nặng bất cứ nhà cung cấp nào đưa sản phẩm nhái lên sàn giao dịch, thậm chí còn loại khỏi trang web nếu như việc vi phạm diễn ra nhiều lần □



DOANH THU  
CỦA VINASOY  
PHÂN THEO THỊ  
TRƯỜNG 2015

Nguồn: Vinasoy

MIỀN BẮC  
**40%**

MIỀN TRUNG  
**25%**

MIỀN NAM  
**35%**

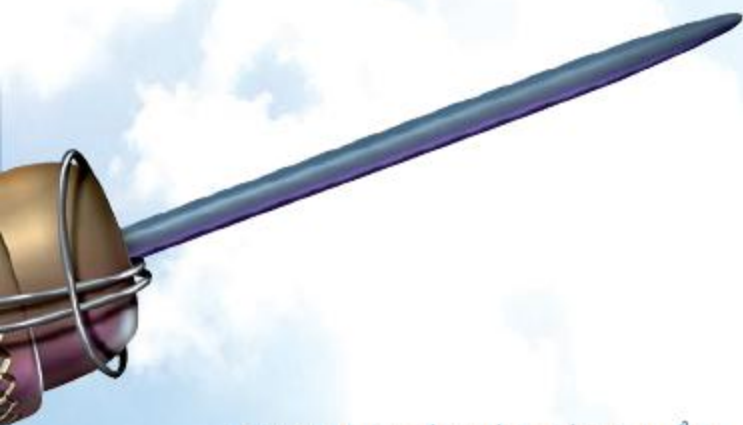


# Vinasoy

## theo kịp xu hướng để dẫn đầu

Cuối năm 2015, Công ty Nghiên cứu thị trường Nielsen Việt Nam công bố một báo cáo về thị trường sữa đậu nành trong nước, theo đó 84,2% thị phần là của Vinasoy, doanh nghiệp thuộc Công ty cổ phần Đường Quảng Ngãi (QNS). **Lê Dung**





DOANH NGHIỆP NÀO CÀNG HIỂU,  
CÀNG BẮT KỊP ĐƯỢC XU HƯỚNG  
THỊ HIỆU CỦA NGƯỜI TIÊU DÙNG,  
**THEO KỊP ĐƯỢC NHỮNG  
THAY ĐỔI THỊ DOANH NGHIỆP  
ĐÓ SẼ THÀNH CÔNG**

**T**heo báo cáo kết quả kinh doanh của QNS 9 tháng đầu năm 2015, doanh thu từ mảng sữa đậu nành đóng góp tới gần 50% doanh thu cho toàn công ty.

### **Đậu nành, chỉ đậu nành thôi!**

Nhiều năm qua, Vinasoy vẫn luôn là “cỗ máy kiếm tiền” hiệu quả với sản phẩm duy nhất là sữa đậu nành, đóng góp doanh thu chủ lực cho đường Quảng Ngãi. Đại bản doanh đặt ở khúc ruột miền Trung ưu đãi ít, thiên tai nhiều, có lẽ khác nghiệt đã quen, mầm đậu nành của Vinasoy âm thầm len lỏi đến mọi góc ngách trên khắp mọi miền đất nước. Năm 1998, Vinasoy “Bắc tiến” bởi nhận định đây là thị trường ưa chuộng các sản phẩm từ đậu nành nhất cả nước. Sau khi “cắm rễ” vững chắc và biến thị trường này thành thị trường trọng điểm với gần 50% thị phần, phải 10 năm sau Vinasoy

## **BẢN SẮC CỦA NGƯỜI DẪN ĐẦU**

- 1. Am tường** về ngành
- 2. Theo kịp** xu hướng
- 3. Thương hiệu** là sống còn

mới tiến hành cuộc đổ bộ vào thị trường miền Nam (2008).

Khi Vinasoy đã xác định được ngách riêng cho mình, các đại gia ngành sữa khi đó vẫn còn mài miết chinh chiến giữa đại dương sữa tươi và sữa bột nguồn gốc động vật. Thế nên, khi nhiều ông lớn kịp nhận ra còn có một “đại dương xanh” đầy tiềm năng khai thác khác, thì Vinasoy đã cắm rễ vững chắc và đi vào cuộc sống người tiêu dùng như một thói quen sinh hoạt. Độc diễn trên thị trường trong suốt thời gian dài, Vinasoy nhanh chóng thu tóm thị phần và chẳng phải khó nhọc cạnh tranh với thương hiệu cùng loại nào, ngoài “cách thủ công” của các bà nội trợ, một đối thủ không quá nặng ký trong bối cảnh cuộc sống công nghiệp ngày càng bận rộn và người tiêu dùng ngày càng hướng đến sự thuận tiện. Bên cạnh Vinasoy, thị trường còn biết thêm vài thương hiệu khác như Vfresh và Goldsoy của Vinamilk và các sản phẩm đóng chai Soya Number One của Tân Hiệp Phát, Trisoy của Tribeco và sau này là Body Naturals của Pepsico... Pepsico hiện đã bỏ mảng kinh doanh sữa đậu nành, còn hầu hết các đối thủ còn lại đều không coi sữa đậu nành là sản phẩm chủ lực, ngoại trừ Tribeco. Bỏ xa các đối thủ, Vinasoy gần như đang độc chiếm thị trường đầy tiềm năng với mức tiêu thụ đứng thứ 3 thế giới với 613 triệu lít năm 2014, (theo số liệu nghiên cứu từ công ty chuyên cung cấp giải pháp đóng gói thực phẩm Tetra Pak, Thụy Điển). Cũng theo Tetra Pak, chỉ 32% mức tiêu thụ sữa đậu nành tại Việt Nam là sản

phẩm đóng hộp, còn lại vẫn do người tiêu dùng tự chế biến. Trong bối cảnh cuộc sống hiện đại, người tiêu dùng ngày càng hướng đến sự tiện nghi, đại dương sữa đậu nành xem ra vẫn còn rộng mở và đầy tiềm năng. Việc Vinasoy liên tục khởi công xây dựng nhà máy mới trong thời gian qua và gia tăng công suất sản xuất, không chỉ chứng tỏ tiềm năng của thị trường mà còn thể hiện áp lực dẫn đầu xu hướng, luôn đi trước đón đầu của người dẫn dắt thị trường. Việc đầu tư nhà máy tại Bắc Ninh, công suất 180 triệu lít/năm và mới đây nhất là khởi công xây dựng nhà máy tại Bình Dương (công suất 180 triệu lít/năm), càng chứng tỏ tham vọng tiếp tục dẫn dắt thị trường của Vinasoy. Hiện tại các nhà máy sản xuất tại Quảng Ngãi và Bắc Ninh của Vinasoy đã hoạt động hết công suất thiết kế với 300 triệu lít sữa/năm, tương đương 1,5 tỷ sản phẩm. Dự kiến đến cuối 2016, khi giai đoạn 1 của nhà máy tại Bình Dương đi vào hoạt động, sẽ nâng công suất của Vinasoy lên 390 triệu lít/năm, tương đương với 2 tỷ sản phẩm. Vinasoy đã liên tục mở rộng sản xuất và tiến dần ra hai đầu đất nước bằng việc xây dựng nhà máy công suất lớn ở từng thị trường trọng điểm. Điều này sẽ giúp việc phân phối sản phẩm đến các thị trường trọng điểm nhanh hơn và tiết giảm được rất nhiều chi phí. Việc đầu tư một nhà máy mới tại Bình Dương sẽ rút ngắn thời gian và khoảng cách vận chuyển sản phẩm đến người tiêu dùng miền Nam. “Chúng tôi đang nỗ lực hết sức để đáp ứng nhu cầu của một thị trường năng động, cấp tiến và còn nhiều tiềm năng để phát triển”, ông Ngô Văn Tụ, Tổng giám đốc Vinasoy, khẳng định.

### **Thương hiệu - bản sắc của người dẫn đầu**

“Di sản” cho ông Tụ khi về Nhà máy sữa Trường Xuân (tiền thân của Vinasoy) là một doanh nghiệp đã lỗ tới



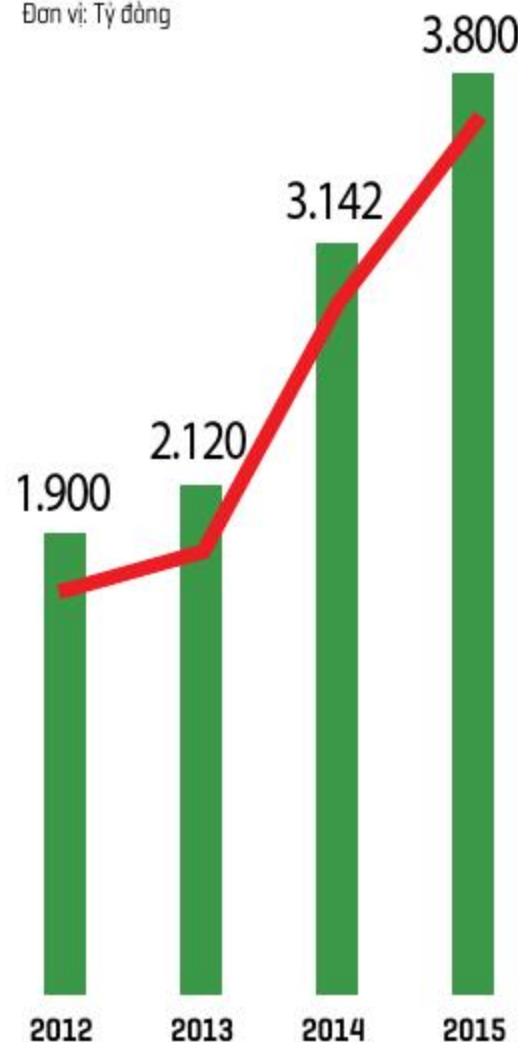


Ảnh: T.L

nửa số vốn đầu tư, sản lượng tiêu thụ chưa tới 1/5 công suất và lẽ dĩ nhiên là chơi với bên bờ vực phá sản. Ông Tụ đã nghiên ngẫm và tìm mọi giải pháp để cứu vãn nhà máy đang mấp mé ngày khai tử, trước hết là tìm nguồn gia công cho các nhãn hiệu khác như kem Wall, sản xuất nước tăng lực Lion... cốt để duy trì được sự sống cho doanh nghiệp. Mùa Giáng sinh năm 2001, chiếc phao cứu sinh đã đến với Trường Xuân khi sản phẩm sữa đậu nành Fami được Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ chọn làm sản phẩm sữa đậu nành độc quyền cung cấp cho “Chương trình sữa học đường tại Việt Nam”. Chính nhờ sản phẩm này, Trường Xuân đã thoát hiểm ngoạn mục. Ông Tụ cùng với ban lãnh đạo Trường Xuân đã sắp xếp lại cơ cấu sản phẩm, cắt hết các sản phẩm từ sữa khác và chỉ giữ lại nhãn hiệu Fami, chuyên về đậu nành. Đọc nhiều sách về tiếp thị, xây dựng thương hiệu, ông Tụ sớm nhận ra tầm quan trọng của việc xây dựng thương hiệu trên con đường trở thành “người dẫn đầu”. Chủ động gõ cửa 14 nhà tư vấn ở nhiều nơi với một mong mỏi duy nhất là

## DOANH THU CỦA VINASOY NGÀY Càng TĂNG

Đơn vị: Tỷ đồng



Nguồn: Vinasoy

được học hỏi về xây dựng thương hiệu một cách bài bản, cuối cùng một cách tình cờ mà may mắn, ông Tụ gặp được ông Richard Moore, một chuyên gia tư vấn chiến lược xây dựng thương hiệu và trở thành khách hàng đầu tiên của Richard Moore Associates tại thị trường Việt Nam. Việc bỏ ra 10.000 USD ở thời điểm đó để thuê tư vấn chứng tỏ quyết tâm của những người lãnh đạo công ty nói chung và cá nhân ông Tụ nói riêng trên hành trình xây dựng giá trị thương hiệu khi mà vấn đề bản sắc nhận diện thương hiệu ít được doanh nghiệp nội địa nào để ý đến. Tìm được lối đi cho mình, năm 2005, công ty chính thức đổi tên thành Công ty Sữa đậu nành Việt Nam (Vinasoy). Kể từ đó, các sản phẩm của Vinasoy có mặt trên thị trường đều thể hiện rõ bản sắc thương hiệu riêng. Báo cáo Asia Brand Power 2015 (sức mạnh thương hiệu ở khu vực châu Á) của công ty nghiên cứu thị trường Kantar toàn cầu cũng cho thấy, sữa đậu nành Fami của Vinasoy là một trong 4 thương hiệu thành công nhất trên thị trường Việt Nam □





# ĐEP FASHIONSHOW 12

LIÊN HỆ TÀI TRỢ: 0937880570 - 0908678580

NHÀ VẬN CHUYỂN MẶT ĐẤT CHÍNH THỨC



Đep LeMedia® LeBros®

WWW.DEPFASHION.COM





Vẫn còn rất nhiều doanh nghiệp than phiền rằng họ không thể tuyển dụng được đúng người để làm đúng việc, mặc dù chấp nhận trả lương cao hơn mặt bằng thị trường

**N**am rào bước nhanh vào cao ốc văn phòng Sun Wah, đường Nguyễn Huệ, quận 1, TP.HCM, nơi đặt trụ sở của một trong những công ty quản lý quỹ lớn nhất Việt Nam hiện nay. Sáng nay, Nam có cuộc hẹn phỏng vấn quan trọng với ban giám đốc công ty này, nhằm thỏa thuận các điều kiện về gói lương bổng và những chế độ ưu đãi khác nếu về “đầu quân” cho họ.

#### **Có điểm sáng, nhưng vẫn đáng lo**

Sinh năm 1988, chưa đầy 30 tuổi Nam đã trải qua những vị trí quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp lần lượt trong các ngành bán lẻ và hàng tiêu dùng nhanh (FMCG). Tự cho rằng mình có đủ kinh

nghiệm và năng lực để dịch chuyển sang một môi trường làm việc hoàn toàn mới - quỹ đầu tư - chàng thanh niên tốt nghiệp Đại học New York (Mỹ) cho biết, thu nhập giờ đây không phải là mối quan tâm lớn nhất của mình nữa, thay vào đó là cơ hội với một công việc nhiều thách thức.

“Tôi có nhiều bạn bè học ở nước ngoài về hoặc học trong nước, có đủ kỹ năng và trình độ ngoại ngữ tốt, họ giống tôi là muốn thử sức mình khi “nhảy việc”, bước ra khỏi vùng an toàn. Có người thành công, có kẻ thất bại, nhưng chúng tôi chưa bao giờ hối tiếc về lựa chọn của mình”, Nam tâm sự với người viết tại quán Central Café dưới chân tòa nhà Sun Wah sau cuộc phỏng vấn.

Những thanh niên trẻ trung, năng động và được đào tạo bài bản như Nam là một tín hiệu tốt đối với các nhà tuyển dụng. Nó cho thấy thị trường nhân sự cấp trung





# Đãi cát thể nào để **tìm vàng?**

Vấn đề thiếu hụt nhân sự có chất lượng đã tồn tại từ lâu tại Việt Nam. Vậy các doanh nghiệp cần “đãi cát” như thế nào để “tìm được vàng”? **Song Thanh**

Ảnh: T.L.

và cấp cao đang dần được “lấp đầy” bởi nguồn cung từ những trường đại học hàng đầu Việt Nam lẫn các trường lớn ở Mỹ, Anh, Úc... Tuy nhiên, không nên vội lạc quan quá nếu đơn thuần chỉ nhìn vào những trường hợp mang tính cá biệt sớm đạt được thành công trong sự nghiệp như đã nói ở trên. Thực tế là vẫn còn rất nhiều doanh nghiệp than phiền rằng họ không thể tuyển dụng được đúng người để làm đúng việc, hoặc khó giữ nhân nhân tài, mặc dù chấp nhận trả lương cao hơn mặt bằng thị trường. Theo Báo cáo về “Những thách thức trong việc tuyển dụng và giữ chân nhân sự cấp trung và cấp cao người Việt tại các công ty nước ngoài đang hoạt động tại Việt Nam”, do Công ty tuyển dụng nhân sự cấp trung và cấp cao Navigos Search và en world group (tập đoàn mẹ của Navigos Search), thực hiện tại Việt Nam, Thái Lan và Singapore vào tháng 10/2015, nhân sự cấp trung và cấp cao tại Việt Nam đang khan hiếm, khi có 41%

người tham gia khảo sát tại Việt Nam cho biết trong vòng 12 tháng qua, họ không tìm được đủ nhân sự cấp trung và cấp cao người Việt cho doanh nghiệp mình. Khả năng học hỏi nhanh - chậm chạp và thích ứng nhanh với sự thay đổi là những thế mạnh mà người tham gia khảo sát tại Việt Nam tự đánh giá về mình. Có thể thấy các thế mạnh tự đánh giá của người tham gia khảo sát tại Việt Nam không có nhiều lợi thế nổi trội để giúp họ dịch chuyển việc làm mang tính quốc tế khi Cộng đồng Kinh tế Đông Nam Á (AEC) đã được thành lập vào cuối năm 2015. Đáng lo ngại là rất nhiều doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam vẫn phải đưa tiếng Anh vào trong Top 3 các yếu tố quan trọng nhất trong việc quyết định tuyển dụng nhân sự cấp trung và cấp cao. Thậm chí tại Nhật, một đất nước vẫn bị coi là hạn chế trong việc sử dụng ngoại ngữ thì tiếng Anh lại nhận được sự hài lòng cao của các doanh nghiệp nước ngoài đối với nhân sự quản lý người Nhật, với 61% người tham gia hài lòng về kỹ năng này. Theo đánh giá của ILO (Tổ chức Lao động Quốc tế), sự ra đời

của AEC cho phép tự do luân chuyển lao động tại cả 10 nước ASEAN, trước mắt trong 8 ngành nghề, sẽ đặt đội ngũ quản lý người Việt trước một thách thức lớn, khi phải cạnh tranh trực tiếp với đội ngũ nhân sự tương tự đến từ các nước láng giềng, vốn có thế mạnh về tiếng Anh như Singapore, Philippines, Thái Lan...

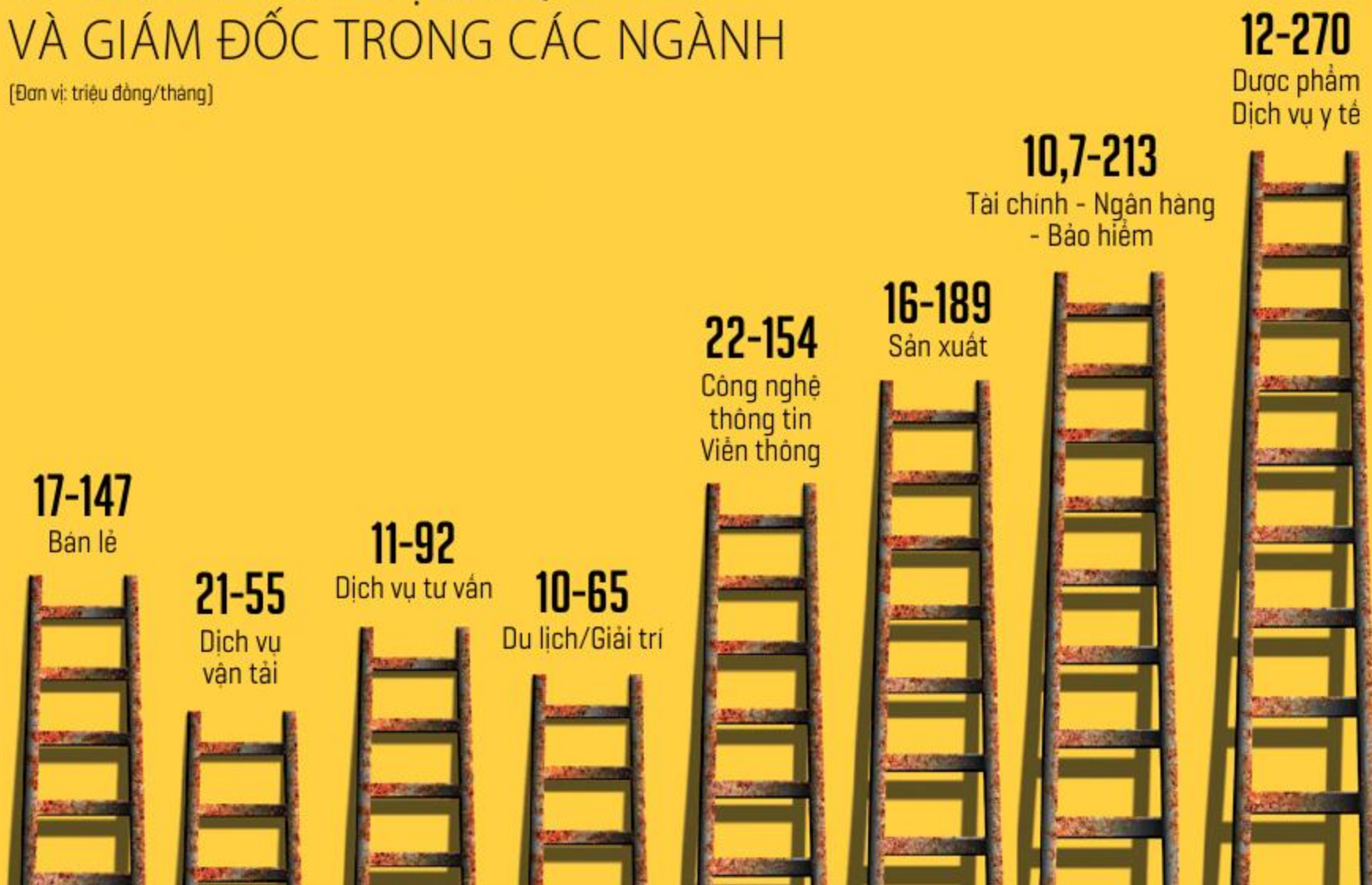
## **Nhọc nhân “tìm vàng”**

Trong một lần trao đổi với ông Trần Kim Thành, Chủ tịch HĐQT Tập đoàn KiDo, ông cho biết kinh nghiệm tuyển người giỏi của ông là phải lắng nghe tâm tư nguyện vọng của nhân sự, nhằm tạo điều kiện làm việc tốt nhất phù hợp với năng lực và sở trường của họ. Khả năng thích nghi và sự phù hợp với công việc cũng là những yếu tố được Công ty PepsiCo ưu tiên trong tuyển dụng nhân sự. Nhìn chung, đội ngũ quản lý Việt Nam còn thiếu kỹ năng lãnh đạo, dù họ có thể giỏi chuyên môn và tiếng Anh, qua tỷ lệ chỉ có 9% người đại diện doanh nghiệp tham gia cuộc khảo sát của Navigos Search nói trên cho biết họ hài lòng về kỹ năng lãnh đạo của nhân sự cấp trung, cấp cao người Việt trong các công ty nước ngoài. Bà Nguyễn Thị Vân Anh, Giám đốc điều



## DÀI LƯƠNG CÁC VỊ TRÍ QUẢN LÝ VÀ GIÁM ĐỐC TRONG CÁC NGÀNH

[Đơn vị: triệu đồng/tháng]



Ảnh: S.Stock

### TẬP TRUNG VÀO ĐÀO TẠO

Theo Navigos Search, để giải quyết sự khan hiếm nhân sự giỏi có tay nghề và thiếu hụt nhân sự cấp quản lý, các doanh nghiệp cần tập trung vào đào tạo và phát triển. Về đào tạo, cần có các chương trình khác nhau cho các đối tượng khác nhau như huấn luyện đội ngũ lãnh đạo, chương trình vừa học vừa làm dành cho nhân viên. Doanh nghiệp cũng cần có chiến lược xây dựng đội ngũ về lâu dài như chương trình quản trị viên tập sự, chương trình xây dựng đội ngũ kế cận.

hành Navigos Search, cho biết: “Việc thiếu nhân sự cấp trung và cấp cao của các công ty nước ngoài tại Việt Nam từ lâu đã trở thành một bài toán chưa có lời giải. Thực trạng này không chỉ diễn ra tại Việt Nam, mà qua khảo sát này chúng ta cũng có thể thấy được đây là vấn đề mang tính khu vực”.

Doanh nghiệp Việt Nam có thể phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân sự cấp trung, với 48% người tham gia khảo sát tại Việt Nam cho biết sẽ ở lại tại nước đến làm việc nếu có cơ hội. Mặc dù đây chỉ là số liệu trong một cuộc khảo sát có quy mô cấp công ty, nó cũng dự báo viễn cảnh gần khi nhân sự cấp trung người Việt sẵn sàng tìm kiếm việc làm tại các nước ASEAN thì các doanh nghiệp tại Việt Nam sẽ phải đối mặt với việc thiếu hụt nhân sự cấp trung có chuyên môn giỏi và kinh nghiệm lâu năm. Sự cạnh tranh quyết liệt giữa các doanh nghiệp, cả trong nước và quốc tế trong tuyển dụng nhân sự dẫn tới cuộc đua âm thầm về lương. Trong năm 2015, tại Hà Nội, ngành tài

chính - ngân hàng đứng đầu trong 10 ngành có mức lương cao nhất. Dãi lương dành cho nhân sự cấp trung, cấp cao trong 10 ngành này dao động từ 100 triệu đồng đến hơn 200 triệu đồng/tháng. Tiếp theo là các ngành sản xuất, bất động sản... Tại TP.HCM, ngành chăm sóc sức khỏe đứng đầu trong 10 ngành trả lương cao nhất cho nhân sự cấp trung và cấp cao. Đứng sau là các ngành hàng tiêu dùng, bán lẻ, tài chính - ngân hàng... Dãi lương cao nhất của 10 ngành này dao động từ 70 triệu đồng đến 225 triệu đồng/tháng (xem bảng). Theo dữ liệu của Navigos Search, mức lương cao nhất được trả cho vị trí nhân sự quản lý trung, cao cấp trong năm 2015 tăng 11%, ở mức 225 triệu đồng so với mức 202 triệu đồng trong năm 2014. Dự báo của Navigos Search cho thấy, năm 2016 dược phẩm là ngành sẽ “nóng” nhất và nhu cầu tìm nhân sự chất lượng cao trong các doanh nghiệp nước ngoài và trong nước sẽ tăng cao, do mức tăng trưởng nhanh của ngành này □



# Phép thử thị trường của **Vissan**

Dù tỷ lệ cổ phần Nhà nước nắm giữ lên đến 65% vốn điều lệ, nhưng trong đợt IPO mới đây cổ phiếu Vissan vẫn hút hàng với mức giá khá cao. Đây là một tín hiệu hấp dẫn nhà đầu tư trong năm 2016. **Đặng Lãm** (thực hiện)



Ảnh: P.V



**T**rước những thành công sau suốt 46 năm thành lập và phát triển, đặc biệt là thắng lợi của đợt đầu giá cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) vừa qua, ông Văn Đức Mười, Tổng giám đốc Vissan, có những chia sẻ về sự đổi mới, chiến lược và bước đường phát triển của Vissan.

### Dưới góc nhìn của người đứng đầu doanh nghiệp, ông lý giải thế nào về sự thành công này?

Có được thành công này là nhờ sự chuẩn bị chu đáo, cân trọng trong công bố thông tin, cũng như việc tiếp xúc các nhà đầu tư để giới thiệu về doanh nghiệp. Điều cốt lõi nhất trong IPO chính là phải nói thật, bộc lộ được giá trị cốt lõi của chính mình và tiềm năng phát triển những năm kế tiếp. Doanh nghiệp phải chứng minh được mình, có thực lực, có thương hiệu và tiềm năng phát triển trong tương lai, đặc biệt trong môi trường kinh tế Việt Nam đã hội nhập sâu rộng với nền kinh tế thế giới. Bằng những phương thức này, doanh nghiệp sẽ tạo niềm tin cho nhà đầu tư.

### Ngoài điều đó ra, Vissan có một chiến lược nào để thuyết phục nhà đầu tư?

Với bề dày 46 năm hình thành và phát triển, trải bao thăng trầm cùng với các bước chuyển mình của nền kinh tế từ bao cấp đến kinh tế thị trường, đến nay Vissan đã trở thành một thương hiệu thân quen với người tiêu dùng Việt Nam. Chiếm tới 65% thị phần xúc xích hay 75% thị phần Lạp xưởng, sở hữu hệ thống phân phối đa dạng phong phú với hơn 130.000 điểm bán trên toàn quốc là thế mạnh của Vissan. Chúng tôi luôn giữ vững nguyên tắc 3M làm cốt lõi cho hoạt động kinh doanh. Đó là Tiền (*Money*), Ý nghĩa (*Meaning*) và Sứ mệnh (*Mission*). Ban đầu là một đơn vị kinh doanh, Vissan hướng đến hoạt động hiệu quả, tạo ra tiền, tạo ra lợi nhuận, đảm bảo thu nhập cho gần 4.000 con người tại Vissan; bình quân hàng năm đóng góp vào ngân sách nhà nước 300 tỷ đồng; nhiều năm liền nằm trong danh sách 1.000 doanh nghiệp nộp thuế cao nhất Việt Nam; doanh thu

hàng năm là 4.500 tỷ đồng và lợi nhuận hơn 150 tỷ đồng. Đó là M1 (Tiền).

Thứ 2, theo tháp nhu cầu của Maslow, công nghiệp thực phẩm là ngành thiết yếu, phục vụ nhu cầu cơ bản của mọi người. Hàng năm, Vissan cung cấp ra thị trường 30.000 tấn thực phẩm tươi sống và 20.000 tấn thực phẩm chế biến. Đó là M2 (Ý nghĩa). Và, 46 năm hoạt động Vissan gắn liền một sứ mệnh: mang đến nguồn dinh dưỡng, sức khỏe và an toàn về thực phẩm cho thế hệ hiện tại và tương lai, cũng như mang đến tiện ích cho mọi gia đình. Đó là M3 (Sứ mệnh).

### Mục tiêu của nhà đầu tư đều hướng đến lợi nhuận và cổ tức, trong khi Nhà nước nắm giữ 65% vốn tại Vissan, chưa kể doanh nghiệp còn thực hiện nhiều trách nhiệm xã hội với cộng đồng, chẳng hạn chương trình bình ổn thị trường, liệu nhà đầu tư có chấp nhận đồng hành lâu dài cùng Vissan?

Đây đúng là những nút thắt cản trở. Bình ổn thị trường mang tính chất nghĩa vụ xã hội, nói cách khác, doanh nghiệp không chỉ biết đến mỗi việc kiếm tiền mà còn có trách nhiệm gánh vác các sứ mệnh đầy ý nghĩa với cộng đồng. Nhà nước nắm giữ vai trò chi phối thì quản trị khó chuyển đổi. Tuy nhiên, trong thời gian tới, chúng ta sẽ hội nhập nhanh và sâu vào nền kinh tế toàn cầu thông qua các hiệp định thương mại tự do, chắc chắn ngành hàng chăn nuôi, thực phẩm cũng sẽ phải được cải tổ một cách nhanh chóng, do đó Nhà nước sẽ phải có giải pháp để nhanh chóng thoái vốn, chuyển đổi cơ cấu sở hữu của Vissan và đưa cổ phiếu vào niêm yết. Lúc đó, vốn hóa sẽ tạo sức mạnh hơn nữa cho Vissan. Tôi nghĩ rằng, mặc dù tiêu chí chiến lược của Vissan đề ra vẫn là tham gia bình ổn thị trường sau có phần hóa, nhưng phải thấy rằng, yếu tố này cũng đồng thời xây dựng thương hiệu Vissan với khách hàng. Chính vì vậy, nhà đầu tư sẽ đồng hành cùng Vissan.

### Thông thường, khi một doanh nghiệp nhà nước IPO thì các nhà đầu tư chủ yếu nhìn vào tài sản là đất đai, nhưng sức hấp dẫn của Vissan trong mắt nhà



## SỨC HẤP DẪN CỦA CỔ PHIẾU VISSAN

Sức hấp dẫn của cổ phiếu Vissan Ngày 24/3, Vissan chào bán **14%** vốn điều lệ cho nhà đầu tư chiến lược. Công ty CJ (Hàn Quốc) chào giá **120.600 đồng/cổ phần**; Proconco **125.000 đồng** còn Anco **126.000 đồng**. Kết quả là Anco đã thắng thầu và trở thành cổ đông lớn thứ 2 tại Vissan. Trước đó, trong phiên IPO của Vissan diễn ra vào ngày 7/3, 142 nhà đầu tư đã mua hết số cổ phần đưa ra đấu giá với giá bình quân **80.053 đồng/cổ phần**, cao gấp 4,7 lần giá khởi điểm là **17.000 đồng/cổ phần**.



**đầu tư lại không phải là yếu tố này.  
Theo ông, đâu là lý do?**

Vào năm 2011, chúng tôi nhận thức rằng, thị trường đòi hỏi cần có sự thay đổi về nhận thức và tư duy.

Trong thị trường cạnh tranh, kênh phân phối mới là giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, chúng tôi tái cấu trúc doanh nghiệp bằng cách chuyển đổi 1.000 đại lý thành 116 nhà phân phối trên toàn quốc. Từ 116 nhà phân phối này đã tạo dựng được 130.000 điểm bán. Điều đó có nghĩa rằng, sản phẩm của Vissan có thể lan tỏa và đến tay người tiêu dùng một cách nhanh chóng.

Có thể nói, kênh phân phối là yếu tố quyết định trong thị trường cạnh tranh, có giá trị lớn và tiềm năng tạo sức bật cho doanh nghiệp trong tương lai. Chúng ta có thể đầu tư thay đổi công nghệ, mua các công thức chế biến, sản xuất, nhưng xây dựng, điều hành kênh phân phối vừa là nghệ thuật quản trị, vừa là cái tinh tế nhất trong thị trường, đó là sự đổi mới trong nhận thức.

**Có thể thấy kênh phân phối và thương hiệu Vissan là một giá trị vô hình, vậy việc xác định giá trị doanh nghiệp theo yếu tố này ra sao?**

Theo các quy định hiện hành để tính toán giá trị doanh nghiệp thì Nhà nước thiên về tính toán giá trị hữu hình, yếu tố giá trị vô hình chưa tính đầy đủ. Và chính thị trường đã làm thay điều đó, bằng chứng là họ trả giá Vissan rất cao. Nói cách khác, người mua cổ phiếu của Vissan trong đợt IPO vừa qua đã nhìn vào tiềm năng phát triển và các giá trị về mặt thương hiệu và hệ thống phân phối của Vissan.

**Tầm nhìn chiến lược của Vissan trong tương lai là xây dựng chuỗi khép kín “Từ trang trại đến bàn ăn”. Vậy Vissan hiện đã đạt được mục tiêu này đến đâu?**

Vào cuối năm 2015, Vissan đã công bố bán hàng VietGAP trên toàn hệ thống và đến năm 2016 sẽ hoàn thành mục tiêu này. Đến cuối tháng 4 này, chúng tôi có thể tự tin



**VÌ SAO CỔ PHIẾU  
VISSAN HẤP DẪN**

Vissan hiện chiếm

**65%** thị phần xúc xích,  
**75%** thị phần lập xương

Hệ thống phân phối rộng khắp  
với hơn **130.000** điểm

bán hàng trên toàn quốc

Doanh thu hằng năm

khoảng **4.500** tỷ đồng

Lợi nhuận hơn **150** tỷ đồng

công bố bán 100% sản phẩm VietGAP. Điều này cũng nói lên sự cam kết với cộng đồng và sứ mệnh của Vissan đối với xã hội.

Tuy VietGAP là thực hành sản xuất tốt sau thu hoạch, nhưng cũng là một phần của sản xuất theo chuỗi giá trị, mang tính chất truy xuất nguồn gốc. Đây không những là điều kiện để xây dựng những giá trị chuẩn mực của nguồn nguyên liệu mà còn định hình cho đơn vị sản xuất thực hiện theo yêu cầu thị trường.

Khép kín quy trình không có nghĩa là làm tất cả. Chúng tôi đầu tư xây dựng khá nhiều trang trại tại Bình Thuận, Bình Dương... theo chuẩn VietGAP, nhưng cũng chỉ đủ khả năng đáp ứng 10% nhu cầu nguyên liệu. Như vậy 90% còn lại sẽ liên kết với những người chăn nuôi thực hiện theo đúng chuẩn VietGAP. Điều này có nghĩa là chúng tôi giúp tác động tích cực đến các vùng chăn nuôi như gia tăng năng suất và đạt chuẩn an toàn vệ sinh.

**Tuy nhiên, bài toán cạnh tranh cũng không phải là đơn giản với Vissan nếu thử so sánh với CP, một đối thủ trong ngành chăn nuôi. Ông suy nghĩ như thế nào về điều này?**

Tôi lại nghĩ khác. CP không phải là một đối thủ mà là đồng nghiệp trên thị trường, cần phải giúp nhau để phát triển. Vì CP phát triển thì chúng tôi cũng lớn mạnh để đem lại lợi ích cho xã hội. Chúng ta thấy CP tận dụng rất tốt các chính sách thu hút nhà đầu tư để phát huy và lớn mạnh, đem lại cho xã hội nhiều sản phẩm có giá trị. Chúng ta cần học hỏi nhiều điều từ những người làm thị trường giỏi.

Mặc dù, một số điều chỉnh ưu đãi cho nhà đầu tư nước ngoài cần phải xem xét lại, nhưng chúng ta cần phải tự hỏi, họ phát triển được trên đất Việt Nam, tại sao chúng ta lại không làm được? Phải thấy rằng, những gì CP đang làm là động lực để chúng tôi vươn đến tầm phát triển như họ. Do vậy, nếu gọi họ là đối thủ thì đó là đối thủ tốt, chứ không phải là nhân tố để đối kháng.

**Cảm ơn ông! □**



# Cholimex sẽ có bạn đường dài?

Sở hữu tài sản lớn, nền tảng kinh doanh không tệ, Nhà nước không nắm giữ vai trò chi phối sau cổ phần hóa, vì sao IPO của Cholimex không thành công như kỳ vọng? **Minh Phương**



**XÁC ĐỊNH BỎ VỐN LỚN VÀO  
CHOLIMEX, BAN LÃNH ĐẠO  
TMS CHẮC CHẴN PHẢI CÓ  
QUYẾT TÂM ĐẦU TƯ DÀI HẠN**

## ... và yếu

Theo ông Andy Ho, Giám đốc điều hành Tập đoàn VinaCapital, sức hấp dẫn của một doanh nghiệp không đơn thuần chỉ ở một vài mảng kinh doanh tốt mà còn phải xét tổng thể cũng như tiềm năng tạo ra lợi nhuận trong tương lai từ các khoản đầu tư. Nhìn vào lĩnh vực kinh doanh, Cholimex đang hoạt động đa dạng và đầu tư trên nhiều lĩnh vực. Cholimex có 3 đơn vị hạch toán phụ thuộc, 1 công ty con và 8 công ty liên kết. Đầu tư đa ngành đã khiến chi phí quản lý của doanh nghiệp này khá cao với tỷ lệ bình quân chiếm 10% doanh thu, trong đó có thời điểm lên đến gần 20%. Một số lĩnh vực đầu tư không tạo ra nhiều lợi nhuận biên: giá vốn hàng bán của Cholimex rất cao, chiếm tỷ trọng gần 90% doanh thu cho

**C**ông ty TNHH một thành viên Xuất nhập khẩu và Đầu tư Chợ Lớn (Cholimex) là doanh nghiệp do Nhà nước đầu tư 100% vốn điều lệ và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, trực thuộc UBND TP.HCM. Doanh nghiệp này đang đẩy mạnh cổ phần hóa

## Mạnh...

Chỉ tính riêng công ty con của Cholimex (sở hữu 100%) là Khu công nghiệp Vĩnh Lộc đã có giá trị tài sản trên 1.000 tỷ đồng. Việc kinh doanh hiện khá thuận lợi, doanh thu rất ổn định và đóng góp tốt vào lợi nhuận của Cholimex. Công ty có phân Thúc phẩm Cholimex (Cholimex Food), một công ty liên kết mà Cholimex đang nắm 40,72% vốn sở hữu cũng đang hoạt động rất hiệu quả ở các mảng kinh doanh nước chấm, gia vị và thực phẩm đông lạnh cao cấp với doanh thu mỗi năm lên tới hàng ngàn tỷ đồng, tỷ lệ chia cổ tức trên 20%/năm. Một công ty liên kết khác của Cholimex,

với tỷ lệ sở hữu gần 20% là Công ty Tân Bình Tanimex (TIX) đang quản lý KCN Tân Bình 1 và 2 cũng có nguồn thu khá ổn định và duy trì tỷ lệ chia cổ tức hàng năm trên 20%... Tính chung, doanh thu và lợi nhuận của Cholimex tăng trưởng đều, tỷ suất sinh lời trên vốn chủ sở hữu đạt trên mức 10% trong 3 năm gần đây. Các khoản nợ đều nằm trong mức rất thấp, trong đó phần lớn là nợ dài hạn. Với những nền tảng tốt như trên, Ban lãnh đạo Cholimex kỳ vọng cổ phần hóa là phương cách giúp doanh nghiệp tăng trưởng nhanh, nắm bắt cơ hội đầu tư tốt hơn. Thế nhưng, trái ngược với kỳ vọng, đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng, trong số 21,58 triệu cổ phần, tương đương 24,92% vốn, chỉ 64% số cổ phần được mua, trong khi mức giá khởi điểm của đợt đấu giá cũng bằng chính mệnh giá cổ phần là 10.000 đồng. Mặc dù tổng giá trị Cholimex huy động được trong đợt IPO cũng đạt hơn 138 tỷ đồng, nhưng với việc còn quá nhiều cổ phiếu chưa bán được, có thể nói Cholimex đã không thành công trong đợt IPO này.





thấy, công tác quản lý chưa thực hiệu quả và đồng đều ở các lĩnh vực kinh doanh. Một điều nữa khiến các nhà đầu tư e ngại là Cholimex đang dự kiến xây dựng một loạt dự án đầy tham vọng, đòi hỏi lượng vốn khá khổng lồ (*xem box*). Hầu hết các dự án này hiện mới ở giai đoạn lập xong quy hoạch hoặc đang kêu gọi nguồn vốn để triển khai. Các nhà đầu tư muốn tìm kiếm lợi nhuận nhanh, chắc chắn sẽ khó “xuống tiền”, còn nhà đầu tư dài hạn cũng phải cân nhắc vì khó kiểm soát rủi ro trong trường hợp xảy ra những biến động kinh tế vi mô.

### TMS có là bạn đường dài?

Dù chưa “thắng lớn” như mong đợi, nhưng cả số cổ phiếu chưa bán được hết trong lần IPO, lẫn số cổ phiếu cho nhà đầu tư chiến lược của Cholimex đã được Công ty cổ phần Transimex Sài Gòn (TMS) chào mua (30,328 triệu cổ phần, tương đương 35,02% vốn điều lệ Cholimex). Giá mua mà TMS đưa ra là 10.000 đồng/cổ phiếu. Như vậy, số tiền mà TMS bỏ ra là trên 300 tỷ đồng.

Ảnh: S.Stock

## THAM VỌNG CỦA CHOLIMEX

Dự án Cao ốc phức hợp Cholimex

**tổng mức đầu tư  
800 tỷ đồng**

Dự án xây dựng xưởng sản xuất nước  
sốt và thực phẩm đông lạnh

**tổng mức đầu tư  
200 tỷ đồng**

Dự án mở rộng Khu công nghiệp Vinh Lộc:

**1.000 tỷ đồng**

Dự án xây dựng KCN Vinh Lộc 3

**5.000 tỷ đồng**

TMS là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực logistics và có sở hữu cảng ICD. Tình hình kinh doanh của TMS khá tốt khi suốt từ năm 2004 đến nay, doanh thu TMS tăng trưởng đều hàng năm và chưa bao giờ bị lỗ. Xét về doanh thu, TMS hoàn toàn không thua kém Cholimex: doanh thu bình quân hàng năm gần 500 tỷ đồng, thậm chí lợi nhuận sau thuế còn tốt hơn. Lãi ròng năm 2014 của TMS là 138 tỷ đồng, trong khi cùng kỳ Cholimex chỉ kiếm được 25 tỷ đồng.

Đổi chiếu với các điều kiện đặt ra để trở thành nhà đầu tư chiến lược của Cholimex thì ngoài việc không chuyên kinh doanh về lĩnh vực công nghiệp thực phẩm và chế biến tinh lương thực, thực phẩm, các điều kiện còn lại đều nằm trong tầm với của TMS.

Với việc chuyển mũi nhọn đầu tư vào Cholimex, rõ ràng TMS đang hướng đến mở rộng chuỗi cung ứng dịch vụ logistics nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh, tận dụng lợi thế Khu công nghiệp Vinh Lộc có sẵn và đang triển khai mở rộng thêm của Cholimex. Điều này cũng phù hợp với chiến lược sau có phần hóa của Cholimex là tập trung thế mạnh kinh doanh thương mại dịch vụ và cơ sở hạ tầng. Ngoài ra, khi xác định đầu tư vào Cholimex, chắc chắn ban lãnh đạo TMS hướng đến đầu tư dài hạn, vì một mặt khoản tiền bỏ ra là không nhỏ, hơn nữa số cổ phiếu sẽ không được chuyển nhượng trong vòng 5 năm.

Ông Đào Xuân Đức, Tổng giám đốc Cholimex cho biết, khi thực hiện tiến trình có phần hóa, Cholimex sẽ thoái vốn khỏi những công ty liên kết đang kinh doanh không hiệu quả và sau có phần hóa vẫn tiếp tục tập trung phát triển các thế mạnh hiện có, như kinh doanh thực phẩm, các lĩnh vực thương mại dịch vụ và cơ sở hạ tầng. Mảng thực phẩm hiện đang chiếm tới 70% doanh thu của Cholimex, nhưng sau có phần hóa, nguồn thu từ kinh doanh cơ sở hạ tầng dự kiến sẽ tăng lên.

Giờ là lúc chờ xem sau cái bắt tay của TMS và Cholimex - nếu thương vụ được hoàn tất, hiệu quả kinh doanh của Cholimex sẽ thay đổi thế nào □





Dùng app DepBlink  
scan trang này  
để xem video giới  
thiệu quán Đẹp  
Café, bưu điện  
trung tâm

# Đẹp café

- 3 NGUYỄN VĂN BÌNH -  
BƯU ĐIỆN TRUNG TÂM

NHÂM NHI CÀ PHÊ TRONG  
KHÔNG GIAN CỦA SÁCH  
VÀ KHÁM PHÁ KHO TÀNG  
TRI THỨC VÔ TẬN.  
PHONG CÁCH MỚI CỦA  
VĂN HÓA ĐỌC

LIKE US ON  
Facebook/Đẹp-Café





**QUẢN TRỊ CÔNG TY** 76  
Đối xử với "công thần"

**MARKETING & BRANDING** 83  
Xây dựng thương hiệu  
lãnh đạo doanh nghiệp  
Hãy là chính mình

# CẨM NANG Doanh nhân

**CUỘC CHẠY ĐUA  
CÔNG NGHỆ GIAO HÀNG  
CỦA START-UP**  
trang 70





**T**rong thời gian gần đây, tinh thần khởi nghiệp trong giới trẻ Việt Nam có biểu hiện gia tăng. Đây rõ ràng là một tín hiệu tốt đối với nền kinh tế.

**Anh nghĩ gì khi nhiều người đang hàng hải khởi nghiệp gần đây?**

Tôi cho rằng, đây là điều rất tốt. Làm tốt thì xã hội sẽ có thêm nhiều doanh nghiệp mới, tạo ra những giá trị mới. Chỉ sợ là nhiều người hờ hào hình thức, nhưng không làm đúng, làm thật. Tôi đã tự mình khởi nghiệp, làm kinh doanh, làm đào tạo và bây giờ dùng kinh nghiệm của mình để quay lại hướng dẫn khởi nghiệp nên tôi hiểu rõ những người khởi nghiệp cần gì.

**Nghe nói anh đang có kế hoạch hợp tác với một doanh nghiệp để xây dựng một chương trình đào tạo khởi nghiệp quy mô lớn?**

Kế hoạch này đang được gấp rút triển khai. Nhưng tôi vẫn đang suy nghĩ về nhiều lựa chọn. Hoặc BCC có thể tự làm hoặc kết hợp thêm một vài doanh nghiệp khác để tạo thành một chuỗi trong toàn bộ quá trình khởi nghiệp. Doanh nghiệp mà tôi dự kiến hợp tác cũng là những đơn vị tâm huyết, đã quan tâm đến vấn đề này từ nhiều năm nay. Có những điều chúng tôi phải cùng nhau ngồi lại, tìm hướng đi cụ thể để xác định chiến lược đúng đắn. Tôi muốn chương trình đào tạo khởi nghiệp của mình phải sáng tạo, vì bản chất của khởi nghiệp là sáng tạo nhưng đồng thời cũng phải rất thực tế.

**Theo anh, điều cốt lõi để một chương trình đào tạo khởi nghiệp đạt hiệu quả cao là gì?**

Trong quá khứ đã có nhiều người khởi nghiệp mà không ai dẫn dắt hướng dẫn. Họ phải tự mò mẫm lối đi, mất nhiều thời gian, công sức lẫn tiền bạc. Chỉ





# Cần một tinh thần khởi nghiệp mới

Đào tạo khởi nghiệp một cách thực tế sẽ tránh được lãng phí không cần thiết, khả năng thành công cũng cao hơn, đó là quan điểm của anh Trần Hoàng Bảo, Chủ tịch Hội đồng quản trị BCC Corp. **Cát Nguyễn** (thực hiện)

những doanh nghiệp trụ được trên 5 năm và tiếp tục phát triển thì mới gọi là khởi nghiệp thành công. Giờ đây, chúng ta cần có một tinh thần khởi nghiệp mới. Cuộc khởi nghiệp giai đoạn này không nên mắc lại những sai lầm cũ. Phải làm sao những người khởi nghiệp ít phải trả giá nhất. Và quan trọng hơn là để họ không mất tinh thần, vì nếu khởi nghiệp thất bại thì không chỉ để lại hậu quả về vật chất mà cả tinh thần nữa.

## Những người khởi nghiệp cần được “đỡ đầu” như thế nào, thưa ông?

Được trao truyền kinh nghiệm, được hỗ trợ và được sống trong cộng đồng những người khởi nghiệp thực thụ.

Theo tôi, trước tiên cộng đồng khởi nghiệp phải được sàng lọc. Những người có tố chất làm doanh nghiệp sẽ được chọn để bước vào vòng 2, được đào tạo khởi nghiệp. Từ giai đoạn này, họ sẽ được truyền thụ những kiến thức cần bản nhất để hình dung ra chặng đường sắp đi. Vòng tiếp theo, họ sẽ được gặp gỡ những nhà đầu tư, những nhà tư vấn để xây dựng lộ trình tài chính; lĩnh hội kinh nghiệm quản trị, điều hành doanh nghiệp từ thấp đến cao, từ đơn giản đến phức tạp. Và quan trọng không kém đó là tạo được môi trường cho việc kết nối để những người khởi

ngiệp có thể gặp gỡ, chia sẻ, học hỏi trực tiếp từ những người đi trước...

## Anh hình dung chương trình đào tạo khởi nghiệp sẽ mất bao lâu?

Tối đa là 6 tháng. Quan trọng nhất là cung cấp cho các học viên một nền tảng căn bản, đưa họ vào môi trường thật của việc kinh doanh, điều hành doanh nghiệp. Ở đây vai trò của các doanh nghiệp đi trước rất quan trọng. Họ sẽ là người theo sát, chỉ dẫn cho những người mới, giúp người mới rút ngắn thời gian.

**Người khởi nghiệp cần được trao truyền kinh nghiệm, được hỗ trợ và được sống trong cộng đồng những người khởi nghiệp thực thụ**

## Còn vấn đề trợ vốn, kêu gọi đầu tư vào các start-up?

BCC Corp là một doanh nghiệp chuyên cung cấp dịch vụ đào tạo nhân sự, tư vấn các giải pháp phát triển doanh nghiệp nên chúng tôi sẽ xúc tiến gặp gỡ một số doanh nghiệp tâm huyết, quỹ đầu tư. Dự kiến khi triển khai chương trình đào tạo khởi nghiệp, chương trình sẽ hợp tác với các doanh nghiệp hoặc ngân hàng để “đỡ đầu” cho các start-up hiệu quả.

## Vậy anh nghĩ lĩnh vực nào sẽ hấp dẫn các start-up?

Ở Việt Nam, có thời gian người ta hằng hái mò chuỗi cà phê, bún đậu, nhà hàng... Nhiều người bắt chước và chết yểu. Tôi chỉ mong mọi người đừng khởi nghiệp theo phong trào mà phải thật sáng tạo, tìm ra lĩnh vực phù hợp nhất cho mình. Màng nào nếu làm tốt cũng đóng góp được cho xã hội. Tôi nhìn thấy Việt Nam là nước gắn liền với nông nghiệp, nên những khởi nghiệp nào gắn liền với nông nghiệp sẽ có rất nhiều tiềm năng. Chuỗi giá trị và dịch vụ xoay quanh sản phẩm nông nghiệp còn rất nhiều đất để những người trẻ tìm cách tạo ra nhiều giá trị hơn cho xã hội.

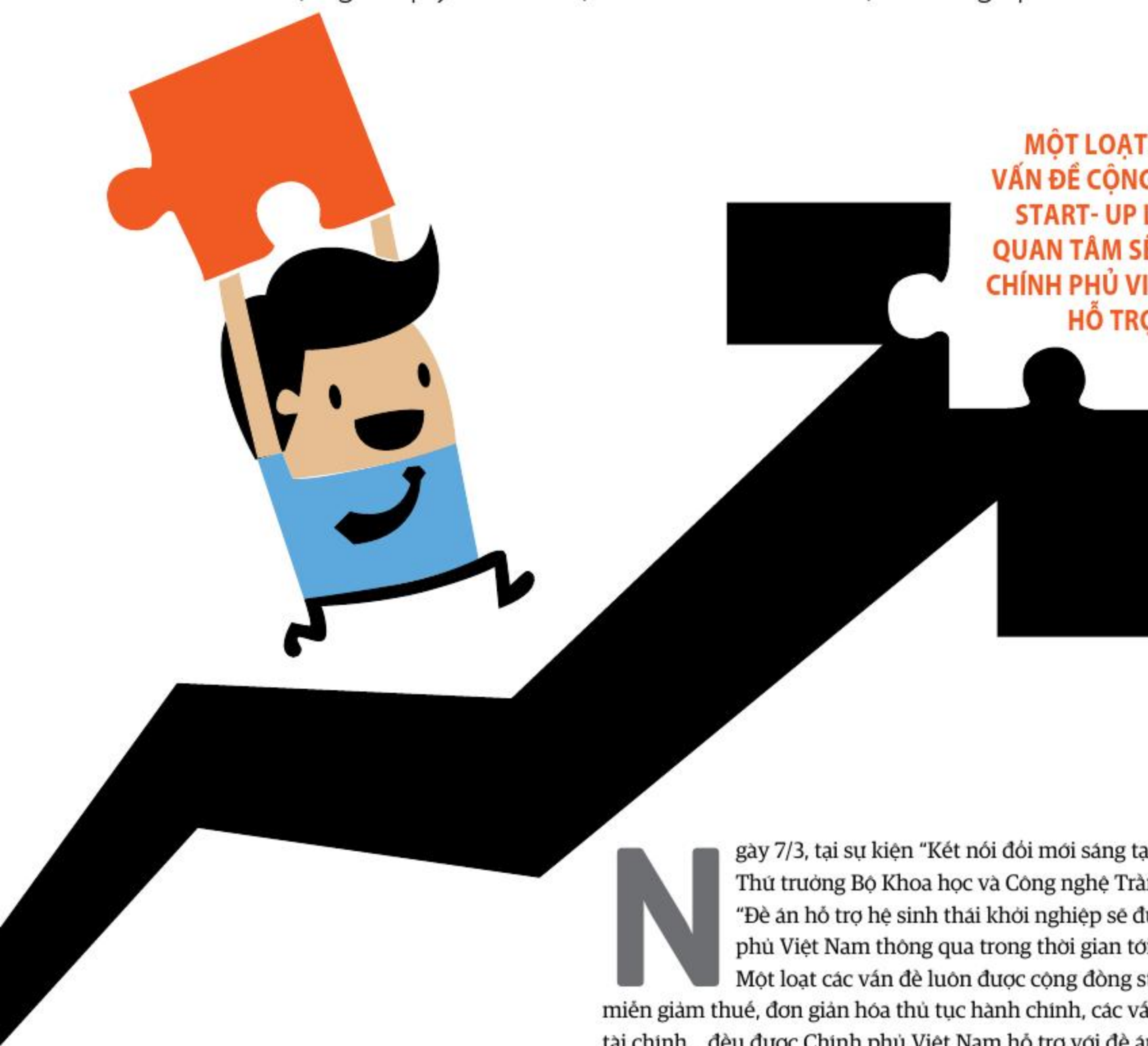
Xin cảm ơn anh! ☐



# Sẽ có ưu đãi đặc biệt cho các start-up

Một loạt các vấn đề luôn được cộng đồng start-up quan tâm như: miễn giảm thuế, đơn giản hóa thủ tục hành chính, các vấn đề đào tạo, hỗ trợ về tài chính... có thể được giải quyết với một đề án sẽ sớm được thông qua. **Thành Vũ**

MỘT LOẠT CÁC  
VẤN ĐỀ CỘNG ĐỒNG  
START-UP LUÔN  
QUAN TÂM SẼ ĐƯỢC  
CHÍNH PHỦ VIỆT NAM  
HỖ TRỢ



**N**gày 7/3, tại sự kiện “Kết nối đổi mới sáng tạo Việt Nam - Hoa Kỳ”, Thứ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ Trần Văn Tùng cho biết: “Đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp sẽ được Thủ tướng Chính phủ Việt Nam thông qua trong thời gian tới”.

Một loạt các vấn đề luôn được cộng đồng start-up quan tâm như: miễn giảm thuế, đơn giản hóa thủ tục hành chính, các vấn đề đào tạo, hỗ trợ về tài chính... đều được Chính phủ Việt Nam hỗ trợ với đề án nói trên.

Vấn theo Thứ trưởng Tùng, Đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025 có 2 điểm đáng lưu ý đó là: sử dụng ngân sách Nhà nước để đầu tư, dẫn dắt các doanh nghiệp khởi nghiệp và Nhà nước sẽ hình thành các quỹ đầu tư mạo hiểm, tạo điều kiện đầu tư cho các doanh nghiệp. Những ưu đãi cụ thể đối với doanh nghiệp khởi nghiệp trong đề án nói trên là:



**DỰ ÁN VSV BAO  
GỒM 5 HỢP  
PHẦN, ĐƯỢC  
THỰC HIỆN SONG  
SONG TỪ NĂM  
2016 ĐẾN 2020**



**1** Nghiên cứu, xem xét ban hành mới, sửa đổi, bổ sung các văn bản pháp luật cần thiết để thúc đẩy môi trường khởi nghiệp đổi mới sáng tạo bao gồm: cơ chế đăng ký thành lập, hoạt động quỹ đầu tư mạo hiểm; miễn, giảm thuế thu nhập doanh nghiệp, thu nhập cá nhân đối với khoản thu nhập từ hoạt động khởi nghiệp và đầu tư cho hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; miễn, giảm thuế cho các tổ chức ương tạo, thúc đẩy kinh doanh phục vụ doanh nghiệp đổi mới sáng tạo; khuyến khích đưa chương trình đào tạo khởi nghiệp vào một số trường đại học kỹ thuật, kinh doanh; tạo điều kiện thuận lợi để các sáng lập viên của doanh nghiệp khởi nghiệp, nhà đầu tư, huấn luyện viên, nhà tư vấn là người nước ngoài có thể có visa làm việc ít nhất 1 năm tại Việt Nam khi tham gia làm việc tại các cơ sở hỗ trợ khởi nghiệp tại Việt Nam.

**2** Khuyến khích hoạt động hỗ trợ xây dựng và triển khai chương trình đào tạo khởi nghiệp tại các trường đại học, trường phổ thông trung học và trường dạy nghề; hỗ trợ kinh phí cho các tổ chức cung cấp dịch vụ như: đào tạo, ương tạo, huấn luyện, hướng dẫn khởi nghiệp, tư vấn sở hữu trí tuệ, tư vấn thuế, tài chính, đầu tư, marketing, kêu gọi vốn đầu tư; hỗ trợ kinh phí cho các tổ chức đào tạo huấn luyện viên khởi nghiệp, hướng dẫn viên khởi nghiệp, nhà đầu tư thiên thần và các tổ chức hỗ trợ khởi nghiệp.

**3** Khuyến khích hỗ trợ kinh phí nâng cấp cơ sở vật chất - kỹ thuật của các tổ chức ương tạo khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, tổ chức thúc đẩy kinh doanh có liên kết với quỹ đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư thiên thần, viện nghiên cứu, trường đại học, trường dạy nghề; khuyến khích các trường đại học, trường dạy nghề, cơ quan bộ, ngành, địa phương cung cấp địa điểm, không gian làm việc chung (*Co-working Space*); hỗ trợ kinh phí nâng cấp cơ sở vật chất - kỹ thuật của các tổ chức cung cấp thiết bị dùng chung như hạ tầng mạng; công cụ thí nghiệm, thử nghiệm sản phẩm mẫu cho các nhóm khởi nghiệp, doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Cùng với đó là những cơ hội và điều kiện lý tưởng bao gồm: phổ biến và kết nối thông tin giữa các thành phần của hệ sinh thái khởi nghiệp; hỗ trợ tài chính cho các ý tưởng, dự án, doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo; tăng cường hợp tác quốc tế trong hỗ trợ khởi nghiệp; thí điểm hoạt động thúc đẩy kinh doanh cho doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo tại Bộ Khoa học và Công nghệ thông qua việc nâng cấp "Đề án Thương mại hóa công nghệ theo mô hình Thung lũng Silicon tại Việt Nam (VSV)" thành dự án cấp quốc gia ☐



# Cuộc chạy đua công nghệ giao hàng **của start-up**

Các công ty start-up (Ấn Độ) trong lĩnh vực công nghệ đang vất vả chiến đấu với các đối thủ truyền thống khi đụng tới dịch vụ giao hàng. **Thành Lợi**







MỘT PHẦN NGUYÊN NHÂN  
VỀ TÌNH TRẠNG  
KINH DOANH THIẾU  
BỀN VỮNG LÀ DO  
**CÁC START-UP  
ĐÃ BÀNH TRƯỚNG  
QUÁ NHANH**

Ảnh: S.Stock

**T**rong vòng 3 năm vừa qua, hơn 400 start-up về dịch vụ giao hàng đã ra đời tại Ấn Độ, huy động 120 triệu USD từ các công ty đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư khác. Có thể mạnh về công nghệ, các công ty start up này thu hút khách hàng qua những tấm hình chụp các món ăn ngon cùng với các mức giảm giá mua hàng và giao hàng miễn phí tận nơi. Tuy nhiên, thách thức trong lĩnh vực này còn lớn hơn cả những gì người ta có thể tưởng tượng, liệu với cách làm tăng trưởng lượng khách hàng bằng mọi giá, có giúp 100% các start-up này đi trọn đường dài?

### Gian truân

Với những lợi thế công nghệ hiện nay, các start-up kỳ vọng có thể “lật đổ” những công ty giao hàng truyền thống đã tồn tại ở Ấn Độ kể từ thập niên 1890, trong đó có Công ty Dabbawalas vốn không có thế mạnh về công nghệ. Mỗi ngày Dabbawalas giao 175.000 suất ăn (một số được chế biến ngay tại nhà của các đầu bếp, số khác được lấy từ các nhà bếp trung tâm) cho các nhân viên văn phòng và giới sinh viên.

Các dịch vụ mới của các start-up mang đến một thứ mà Dabbawalas không thể có: đặt cơm phút chót và được chọn thức ăn từ hàng trăm nhà hàng khác nhau. Trong khi đó, Dabbawalas yêu cầu khách hàng phải đặt trước cả tháng và phải chấp nhận thực đơn đã có định trong suốt tháng đó. Dù vậy, hầu hết các start-up sử dụng công nghệ cao đều làm ăn khó khăn và hàng chục start-up đã phải đóng cửa. Những công ty tồn tại được trong đó có TinyOwl và công ty con tại Ấn Độ của Foodpanda Hellofood hiện nay đã giảm quy mô hoạt động so với trước đó. Trong khi đó, Dabbawalas thì không lúc nào hết việc làm. Mặc dù không có ứng dụng, nhưng công ty này vẫn duy trì được thị phần.

“Tất cả họ đều nhảy vào lĩnh vực này và cung cấp dịch vụ với giá rất rẻ, nhưng họ quên rằng cần tiền để tồn tại”, Subodh Snagle, điều phối viên tại Mumbai Tiffin Box Suppliers Association, đại diện cho khoảng 5.000 nhân viên giao cơm trưa nhận xét. “Chúng tôi làm việc trong lĩnh vực này quá nhiều năm rồi và biết rõ phải trải qua thế nào mới cung cấp dịch vụ giao thực phẩm với mức giá đúng”, Snagle nói thêm.

Lấy ví dụ từ trải nghiệm của TinyOwl - một start-up đặt cơm từ các nhà hàng gần đó. Start-up này ra đời vào năm 2014 và huy động được khoảng 20 triệu USD trong năm đầu tiên ra mắt. Lực lượng lao động của TinyOwl đã tăng lên đến khoảng 1.200 người vào đầu năm 2015 và đồng sáng lập kiêm CEO Harshvardhan Mandad cho biết, ông dự kiến mở rộng hoạt động lên tới 50 thành phố vào cuối năm đó. Nhưng rồi đến tháng 11 vừa qua, công ty này đã phải sa thải 270 lao động, hầu hết là các nhân viên làm việc ở bộ phận hỗ trợ khách hàng và bộ phận giao hàng. Hiện tại, TinyOwl chỉ hoạt động ở 2 thành phố tại Ấn Độ với khoảng 200 nhân viên.

Đối thủ lớn nhất của TinyOwl là Foodpanda, một nhà cung cấp dịch vụ giao thực phẩm nhà hàng do Rocket Internet (Đức) sở hữu. Với cơ sở hoạt động đặt tại hơn 25 quốc gia, năm 2012 công ty này đã bước chân vào New Delhi và nhanh chóng bành trướng sang hơn 30 thành phố ở khắp Ấn Độ với số nhân viên tăng mạnh lên tới 1.300 người vào cuối năm ngoái. Trong khi công ty chi tiêu rất nhiều vào quảng cáo truyền hình và các chương trình giảm giá để thu hút khách hàng thì các cơ sở hoạt động của nó lại bị yếu kém về mặt công nghệ, thêm vào đó là tình trạng các nhà hàng giả mạo và kèm theo là tình trạng ăn trộm của nhân viên và nhà thầu... (theo thông tin trên tờ Mint hồi tháng 9/2015) nên dẫn tới thực tế là kinh doanh kém hiệu quả.



1.300  
người

Foodpanda tới Ấn Độ  
và nhanh chóng bành  
trướng ra 30 thành  
phố với 1300 người.  
Nhưng vừa qua, công  
ty đã sa thải 15%  
nhân viên.



Tổng giám đốc Saurabh Kochhar của Foodpanda tại Ấn Độ cho biết: “Chúng tôi đối mặt với nhiều vấn đề từ cách suy nghĩ đến cơ sở hạ tầng và cho tới năng lực thực hiện. Công ty đã phải sa thải 15% lực lượng lao động, một phần là để tự động hóa các cơ sở hoạt động”.

Giới truyền thông Ấn Độ nói rằng, tỉ lệ sa thải trên thực tế hơn gấp đôi con số đó. Kochhar từ chối hé miệng về cuộc điều tra của công ty đối với các cáo buộc gian lận, lừa đảo. Công ty đã “xóa sổ” các nhà hàng giả mạo và chuyển đổi hệ thống của mình sang “một thị trường được quản lý rất chặt chẽ” - theo Ralf Wenzel, CEO toàn cầu của Foodpanda. Wenzel cũng bác bỏ thông tin từ giới báo chí nói rằng, Foodpanda có ý định bán bộ phận này tại Ấn Độ.

### Dục tốc bất đạt?

Một phần nguyên nhân về tình trạng kinh doanh thiếu bền vững là do các start-up đã bành trướng quá nhanh, tuyển dụng ồ ạt nhân viên giao hàng và các nhân viên làm ở bộ phận hỗ trợ khách hàng.

Điều đó đã đẩy các doanh nghiệp “rơi vào một tình huống gần giống như là khủng hoảng” khi lương cho các nhân viên giao hàng đã tăng gần 70% trong năm vừa qua -

theo Rituparna Chakraborty, Phó chủ tịch cấp cao tại hàng tư vấn tuyển dụng TeamLease. Các start-up trong đó có Swiggy đã không tuyển nhân viên giao nhận làm toàn thời gian mà chỉ tuyển lao động làm bán thời gian cho mỗi

lần có đơn đi giao hàng.

Thậm chí những người tham gia giàu kinh nghiệm cũng đang chật vật. Zomato Media (do Sequoia Capital rót vốn) là công ty lớn nhất Ấn Độ trong lĩnh vực đặt thực đơn nhà hàng. Công ty này nhảy vào lĩnh vực giao thức ăn hồi tháng 5/2015, song song đó là cung cấp dịch vụ mới về thanh toán không dùng tiền mặt. Nhưng rồi tháng 11 vừa qua, Zomato Media đã sa thải khoảng 300 người, chiếm 10% lực lượng lao động và bỏ luôn dịch vụ thanh toán không dùng tiền mặt.

Trên trang blog của mình, Zomato Media cho biết, công ty đã chi quá tay vào chương trình này trong đó có việc cung cấp iPad miễn phí cho hàng ngàn nhà hàng. Hồi tháng 12/2015, doanh nghiệp này cho biết, đang đóng cửa dịch vụ đặt hàng trực tuyến tại 4/14 thành phố mà Zomato Media đang hoạt động. “Mặc dù các nỗ lực marketing gần đây của Zomato Media, trong đó có chi tiền cho quảng cáo truyền hình thì lượng đặt hàng cũng không hề tăng tại những thành phố này”, đồng sáng lập Pankaj Chaddah cho biết.

Đối với những người làm nhà hàng như Rajiv Rambhia, vốn đang điều hành nhà hàng Local Bites ở Mumbai (Ấn Độ), làn sóng xuất hiện ồ ạt các ứng dụng đặt thức ăn là một trải nghiệm “buồn vui lẫn lộn”. Sự bùng nổ vào buổi đầu là khi TinyOwl, Foodpanda và các công ty khác thu hút nhiều khách hàng bằng cách giảm giá tới 50%. Rồi sau đó, khi hết các chương trình giảm giá, các công ty ứng dụng bắt đầu tinh hoa hồng đối với các nhà hàng với tỉ lệ có thể lên tới 1/5 trên mỗi đơn đặt hàng. “Rõ ràng, nếu bạn cho họ mức giảm giá 50%, mọi người sẽ tìm đến bạn. Khi không còn giảm giá thì các đơn hàng ấy cũng ngừng luôn”, Rambhia nói.

“Thách thức trong lĩnh vực này còn lớn hơn nhiều, hơn cả những gì người ta có thể tưởng tượng được”, Tổng giám đốc Saurabh Kochhar của Foodpanda khu vực Ấn Độ rút ra kết luận □

Ảnh: T.L



# Tiếp sức cho cá sạch bơi xa

Tháng 8/2015 đánh dấu một bước ngoặt cho 3 chàng sinh viên khi dự án kinh doanh cá sạch được một doanh nhân đánh giá cao và quyết định vừa tài trợ vốn vừa giúp sức cho các bạn trẻ này dong thuyền ra “biển lớn”. **Thiên Thủy**



Ảnh: S.Stock

**C**ó được hơn 600 triệu đồng đầu tư của một doanh nghiệp cho dự án cá sạch, M4S - tên gọi tắt của Công ty TNHH Đầu tư thực phẩm sạch M4S - đang hướng đến phát triển quy mô hơn với mong muốn chính là “I’m for Viet Nam” (làm cá sạch cho người Việt Nam).

## Có gan... ra chợ

Gọi Công ty M4S nghe có vẻ quy mô, nhưng thật ra M4S chỉ là một cửa hàng nhỏ với diện tích khoảng 40-50m<sup>2</sup>. Và nếu đánh giá M4S không lớn lao gì thì cũng đúng, bởi công ty này chỉ mới ra đời vào tháng 6/2015. Nhưng cái “tầm” của M4S thì không hề nhỏ! Tháng 9/2015, M4S dùng cảm “chường mặt”

ngay trên con đường Tân Sơn Hòa, hiện ngang sòng chung với một loạt quầy cá tươi sống nổi tiếng của chợ Phạm Văn Hai. Và hơn thế nữa, M4S lại kinh doanh cá đông lạnh, giá lại cao hơn cá tươi cùng loại bán ở chợ từ 5-15%. Vì sao làm cá sạch? Điều gì thôi thúc ba chàng sinh viên mê cá đến nỗi phải có lúc tạm gác chuyện học hành?





Nguyễn Đức Hiếu, sinh viên Đại học Ngoại thương; Trần Anh Pháp, sinh viên Đại học Ngân hàng; Cao Văn Phúc, sinh viên Công nghệ thông tin cùng là bạn thân, cùng sinh năm 1994 và ông Nguyễn Ngọc Mai (cha của Nguyễn Đức Hiếu) là bốn thành viên sáng lập của M4S. Quê ở Bình Thuận, lên Sài Gòn đi học, tình cờ một ngày kia Hiếu ăn cá và bị bị sốt cao. “Tai nạn” này khiến Hiếu suy nghĩ về thực phẩm mình ăn hàng ngày. Ở quê, cá biển rất tươi ngon, nhưng vào Sài Gòn chất lượng cá rất khác. Vậy là Hiếu nuôi ý tưởng làm cá sạch cho người dân Sài Gòn.

Hiếu, Đức, Phúc quay trở lại miền biển, tìm hiểu quy trình “làm cá” từ lúc đánh bắt đến phân loại, vô kho, vận chuyển rồi lên sạp, tới tay người dùng. Rất nhiều công đoạn mà ba chàng sinh viên càng tìm hiểu càng thấy buồn vì biết rằng, có rất nhiều loại cá được đánh bắt, tẩm ướp, xử lý hóa chất để giữ tươi lâu hoặc để tăng trọng lượng. Ý tưởng làm cá sạch được nhen nhóm lên từ đó. Theo đó, cá mà nhóm muốn đưa ra thị trường phải là cá câu hoặc cá đánh lưới mỗi

## CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ THỰC PHẨM SẠCH M4S

- Ngày thành lập: 22/6/2015
- Vốn điều lệ: 150 triệu đồng
- Tháng 9/2015: M4S được tài trợ vốn trên 600 triệu đồng để tiếp tục triển khai dự án cá sạch.

ngày, không xử lý hóa chất. M4S làm sạch cá bằng nước biển, hút chân không, cho cá ngủ đông ở -30 độ C rồi vận chuyển lên thành phố bán tận tay người tiêu dùng.

Có hàng trăm loại cá và tùy đặc tính mỗi loại sẽ có cách xử lý khác nhau. Ba bạn trẻ đã đi học nghề từ chính những người làm cá lâu năm, tự đúc kết những kinh nghiệm và thử nghiệm trên những thùng cá mà nhóm thu mua của ngư dân. “Lúc đầu nhóm cũng thử nhiều phương pháp giữ cá tươi lâu, nhưng mất gần 6 tháng mới tìm ra được “bí kíp”.” Nguyễn Đức Hiếu, đại diện của M4S cho biết: “Không có công thức chung cho việc xử lý các loại cá, vì mỗi loại sẽ có những cách xử lý, bảo quản khác nhau. Nhưng nguyên lý chung để giữ tươi cá của M4S là “tận dụng 3 giờ vàng”. Từ lúc cá được đánh bắt đưa về phải xử lý nhanh trong 3 tiếng: rửa bằng nước biển, làm sạch, loại bỏ tác nhân gây ô xy hóa, cấp đông... Qua thời gian đó, chất lượng cá sẽ giảm”, Trần Anh Pháp nói thêm. Chính vì thế, giai đoạn đầu nhóm phải đi đến từng chủ ghe, thuyết phục họ cung cấp cá cho



mình trong thời gian sớm nhất khi vào bờ. Cái khó là mua xong phải nhanh chóng đưa về kho sơ chế, xử lý, cấp đông đúng qui định thời gian. Nhờ kiên trì và có “hậu phương” vững vàng (cha của Hiếu đứng ra thu mua), M4S đã có được mối quan hệ thân thiết gắn bó với các chủ ghe, mua được nguồn cá tươi đánh bắt mỗi ngày, giải quyết được khâu nguyên liệu.

### Một chặng đường tiếp sức

Mất khoảng 6 tháng nghiên cứu để có được bí kíp giữ cá tươi lâu, ba chàng sinh viên và ông Nguyễn Ngọc Mai quyết định cho ra mắt Công ty M4S. Những ngày đầu M4S chỉ là một cửa hàng nhỏ ở đường Bùi Đình Túy, Q. Bình Thạnh (TP.HCM). Cửa hàng đồng thời là nhà trọ của 3 sinh viên này. Tiền vốn của M4S là tiền vay của người thân, bạn bè và tiền từ việc làm thêm của các cá nhân trong nhóm. Vì thế, họ chưa thể giải quyết được bài toán vốn cho dự án của mình. Trong ba bạn trẻ, Cao Văn Phú là người ít nói nhất, nhưng anh chàng này lại là người âm thầm đóng góp nhiều công sức mình từ việc làm thêm kiếm tiền nuôi dự án những ngày đầu chập chững đến việc làm website, làm trang giới thiệu M4S trên Facebook... Mỗi người tùy theo sở trường của mình đều cùng tham gia góp sức cho M4S. Tuy nhiên, dù có khách quen mỗi ngày, nhưng do không có marketing, không quảng cáo, không đầu tư đúng mức nên M4S dù có cá sạch thật cũng chưa được nhiều người biết đến. Cơ may chỉ đến với M4S khi tháng 8/2015, nhóm quyết định tham gia cuộc thi “Bánh xe khởi nghiệp” do Trung tâm Hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp TP.HCM tổ chức. Trong dịp này, sự nhiệt tình, khát vọng của những sinh viên - doanh nhân miền biển đã tìm được sự đồng cảm của một doanh nhân có tiếng ở TP.HCM. Vị doanh nhân này đã quyết định góp sức để M4S có thêm sức mạnh triển khai dự án cá sạch của mình. Theo M4S, tính đến nay vị doanh nhân này đã cung cấp cho M4S khoảng hơn 600 triệu đồng mà chưa hề đặt ra bất kỳ yêu cầu gì.

“Anh ấy muốn tụi em phải tự làm, tự trải nghiệm, kể cả vấp vấp tìm ra con đường để thành công. Anh cũng chưa đặt nặng vấn đề lời lỗ, chia lợi nhuận bao nhiêu. Cả hai vợ chồng doanh nhân này đều rất nhiệt tình hướng dẫn, chia sẻ kinh nghiệm với nhóm”, Hiếu cho biết. Bản thân Hiếu tâm niệm: “Không ai cho không mình điều gì”. Nhận sự giúp đỡ của người đi trước, M4S càng quyết tâm hơn và muốn làm tốt hơn để không phụ lòng tin của “đàn anh”. Trần Anh Pháp, người đại diện theo pháp luật của nhóm cũng hiểu rõ điều này nên hàng tuần vẫn đều đặn đi về giữa Bình Thuận và TP.HCM để hoàn thiện những khâu quan trọng cho kế hoạch “lớn lên” của M4S. “Nhóm phải

sắm. Bây giờ, có kinh nghiệm hơn, tụi em phải cân nhắc kỹ những việc cần ưu tiên thực hiện. Phải làm từng bước để bộ máy hoạt động ổn định, tuân thủ quy trình. Cả nhóm định hướng rõ ràng, chậm mà chắc chứ không thể sai - sửa hoài”, Trần Anh Pháp cho biết. Anh Trần Hoàng Bảo, Giám đốc công ty BNP, cựu chủ tịch CLB Doanh nhân 2030 nhận xét: Đó là một dự án tiềm năng, có thể đầu tư và sẽ có “trái ngọt”. Các bạn sinh viên này rất “máu lửa”, tâm huyết với nghề. Sắp tới, M4S sẽ cải thiện một bước, đó là sử dụng nước biển ở độ sâu nhất định để xử lý cá, giúp cá thêm tươi ngon, đồng thời giảm bớt nguy cơ ô nhiễm khi



### BỮA CƠM CỦA NGƯỜI VIỆT SẼ CÓ NHIỀU CÁ SẠCH LÀ ĐIỀU M4S MONG MUỐN VÀ QUYẾT TÂM ĐỂ LÀM ĐƯỢC TỐT NHẤT

lớn mạnh thì công ty mới lớn lên được. M4S cần phải chuẩn hóa quy trình rồi mới dám bung sản phẩm và phát triển thêm”, Pháp cho biết.

### Có rút ngắn được thời gian?

Con đường khởi nghiệp của M4S chỉ mới ở giai đoạn đầu tiên. Việc doanh nhân X. bỏ vốn cho M4S cũng là “mồi” kích để M4S “bật” lên. Nhiều bài toán, nhiều con số được đưa ra, song M4S có vẻ như không nóng vội. “Tụi em cũng rút ra được nhiều bài học “thừ - sai” khi quyết định đầu tư. Trước đây, có những thứ cần thì không đầu tư, có thứ chưa cần thì công ty lại tốn tiền mua

dùng nước biển cạn. Phần còn lại, làm sao giảm bớt chi phí vận chuyển, làm kho tiêu chuẩn, dự báo nhu cầu, khả năng cung ứng hàng... vẫn được nhóm tiếp tục đeo đuổi, Hiếu khẳng định. Với tất cả những gì nhóm đang triển khai, có vẻ như M4S đang đi đúng hướng. Buổi sáng, len lỏi trên con đường nhỏ khu chợ Phạm Văn Hai, khách của M4S vẫn đều đều ra vào mua sản phẩm, dù quanh đó khu chợ bán cá tươi cũng tấp nập không kém. Hiện tại, doanh thu bán cá trung bình mỗi ngày của M4S khoảng 9-10 triệu đồng. Thậm chí, có những ngày “cháy hàng”, không đủ cá bán. Đây là tín hiệu vui với M4S □



# Đối xử với “công thần”

Thế hệ lãnh đạo doanh nghiệp đang ngày càng trẻ hóa. Sự năng động, nhiệt huyết, dám đổi mới của lớp trẻ là thế mạnh, nhưng đôi khi cũng tạo ra mâu thuẫn với đàn nhân sự cấp dưới lớn tuổi hơn. **Lê Dung**



Những năm trở lại đây, nhiều cuộc chuyển giao quyền lực đã diễn ra, đặc biệt là ở các công ty gia đình. Khi thế hệ F1 quyết định lui về hậu phương thì cũng là lúc thế hệ F2 phải xông xáo ra mặt trận. Tuổi đời non trẻ, kinh nghiệm thương trường chưa nhiều, thế hệ lãnh đạo trẻ không chỉ phải học hỏi các bậc tiền bối về mặt chuyên môn mà còn phải học cách ứng xử trong các mối quan hệ. Chủ tịch một ngân hàng chia sẻ, anh từng bị rơi vào những tình huống khó xử khi buộc phải ra quyết định, trong khi những nhân viên cấp dưới đáng tuổi cha chú mình có ý kiến không thuận. “Làm sao để các vị tiền bối hiểu được mục đích cao nhất của mình trong xử lý những xung đột nội bộ, mà vẫn đảm bảo tình đoàn kết, có trên có dưới, quả là điều không dễ”, anh chia sẻ.

## Mệnh lệnh, nhưng phải nhẹ nhàng, thuyết phục

Tuy thừa nhận trong công ty, mọi người đều bình đẳng trong công việc và mọi vấn đề đều phải được đem ra trao đổi một

cách thẳng thắn, nhưng Nguyễn Nam Huy, Giám đốc điều hành NAHI vẫn cho rằng, trong quan hệ giao tiếp xã hội thì đối với người lớn tuổi, các nhà lãnh đạo trẻ cần có những cư xử chừng mực hơn, tế nhị hơn; tránh làm tổn thương đến họ. “CEO trẻ tuổi không nên lớn tiếng hoặc ra lệnh”, anh Huy bình luận. Ngay cả khi cần phải thực hiện các biện pháp kỷ luật với nhân sự lớn tuổi hơn, cũng cần hành xử khéo léo, thể hiện thái độ tôn trọng. Cùng quan điểm này, bà Thanh Nguyễn, Giám đốc điều hành Mạng cộng đồng nghề nghiệp cấp quản lý Anphabe cho rằng, “nhân hòa” là yếu tố cốt lõi trong quản lý nhân sự, có “nhân hòa” thì mới có cơ hội nắm lấy “thiên thời” và “địa lợi”. “Nhân hòa” giữa sếp trẻ và nhân sự cấp dưới lớn tuổi hơn không đơn giản. Hai thế hệ lớn lên trong môi trường khác nhau, trưởng thành khác nhau, trải qua các giai đoạn trong cuộc sống khác nhau thì quan điểm và hành động khác nhau là tất yếu”, bà Thanh nhìn nhận và cho rằng, sự khác biệt trước hết thể hiện qua phương tiện và cách thức giao tiếp. “Sếp trẻ vốn được tiếp xúc và quen với các thiết bị số sẽ chuộng giao tiếp qua

email, SMS và thường dành ít thời gian cho những buổi gặp mặt trực tiếp, vốn là cách thức quen thuộc của nhân sự lớn tuổi. Ngoài ra, phương tiện thuận lợi cũng đặt ra yêu cầu phản ứng nhanh và thông tin liên tục cập nhật. Điều này đặt ra thách thức đối với các nhân viên lớn tuổi và nếu không cẩn thận, sẽ gây ra phản ứng phòng vệ ở họ, dẫn tới nguy cơ công ty mất đi những nhân viên gạo cội, nhưng chậm thích ứng với những thay đổi về văn hóa”, bà Thanh nhận xét.

## Hãy bỏ qua tự ái cá nhân!

Ông Robert Trần, Giám đốc điều hành Robenny Corporation cho rằng, phần lớn những CEO U30, U40 đều được đào tạo ở nước ngoài, nên những gì họ học là chuẩn quốc tế, nhưng công ty họ tiếp nhận lại là công ty gia đình với rất nhiều “công thần”. Có rất nhiều nhân viên trung thành nhưng cả đời chưa bao giờ đi ra khỏi Việt Nam, vì vậy họ rất khó hình dung và chấp nhận cái mới. Sự khác nhau ở môi trường đào tạo này dễ dẫn đến sự khác biệt về quan điểm làm việc. Bà Thanh (Anphabe), nhận xét: “Những sếp trẻ có thể phải đối mặt với





Ảnh: S.Stock

sự hoài nghi và phản đối khi trao đổi với cấp dưới lớn tuổi về các định hướng mới trong cách điều hành công ty. Tuy nhiên không nên vì tự ái mà vội vã phản ứng, mà cần xem lại, sự “phòng vệ” này là từ đâu. Trong rất nhiều trường hợp, phản ứng đó lại chính là những “đúc kết giá trị xương máu” từ kinh nghiệm của họ”. Nói về vấn đề này, anh Huy (NAHI) cũng thừa nhận, làm việc với người lớn tuổi giúp cho những người trẻ có được thái độ làm việc nhả nhận, ít bốc đồng. “Mình học được ở người lớn tuổi kinh nghiệm của họ trong cách giải quyết công việc cũng như cách đối nhân xử thế mà người trẻ do chưa trải qua nên không có kinh nghiệm ứng phó”, anh Huy cho hay.

### **Trò chuyện và tạo điều kiện cho cấp dưới đóng góp nhiều hơn**

Trong lộ trình phát triển nghề nghiệp, thông thường nhân sự sẽ có hai lối rẽ: vươn lên làm quản lý hoặc đi sâu vào chuyên môn. Chọn ngã rẽ nào là tùy thuộc vào tính chất công việc, mong muốn, khả năng của mỗi người và cơ hội từ doanh nghiệp. Theo bà Thanh (Anphabe), thông thường nhân sự cấp dưới lớn tuổi trong công

SỰ KHÁC NHAU VỀ  
**TUỔI TÁC, MÔI TRƯỜNG  
ĐÀO TẠO, TRẢI NGHIỆM  
THỰC TẾ... DẪN ĐẾN  
KHÁC BIỆT VỀ QUAN  
ĐIỂM LÀM VIỆC**



**SẾP TRẺ NÊN DÀNH  
THỜI GIAN TRÒ CHUYỆN  
VÀ TẠO THÊM KHÔNG  
GIAN CHO CẤP DƯỚI  
CÓ NHIỀU ĐÓNG GÓP  
TƯƠNG XỨNG VỚI  
CHUYÊN MÔN, KINH NGHIỆM  
VÀ TRẢI NGHIỆM CỦA HỌ  
TẠI CÔNG TY**

ty là những người làm chuyên môn. Họ thường đã gắn bó với công ty trong nhiều năm và qua nhiều thế hệ lãnh đạo, cũng kinh qua nhiều định hướng, ý tưởng và có thể sáng suốt hơn trong việc đánh giá mức độ khả thi của các dự án, kế hoạch. Vì vậy, đối với sếp trẻ, họ có thể đóng vai trò là người cố vấn. Trong trường hợp này, sếp trẻ nên dành thời gian trò chuyện và tạo thêm không gian cho cấp dưới có nhiều đóng góp tương xứng với trình độ chuyên môn và kinh nghiệm tại công ty. Bên cạnh đó, một nhân viên lâu năm có thể là một mối dây gắn kết sếp trẻ và các nhân viên phòng ban khác. Bí quyết ở đây là sự khéo léo của sếp trẻ trong việc rút ngắn khoảng cách thế hệ và khoảng cách quyền lực (trong cách giao tiếp) để hòa hợp với cấp dưới lớn tuổi hơn. Ở chiều ngược lại, bà bà Tiêu Yến Trinh, Giám đốc điều hành TalentNet cho rằng, nhân sự cấp dưới lớn tuổi nên cởi mở lắng nghe những kiến thức mới, cách tiếp cận mới để luôn phát triển bản thân, xem đây là những điều đáng học hỏi bất nguồn từ sự thay đổi của thời cuộc.

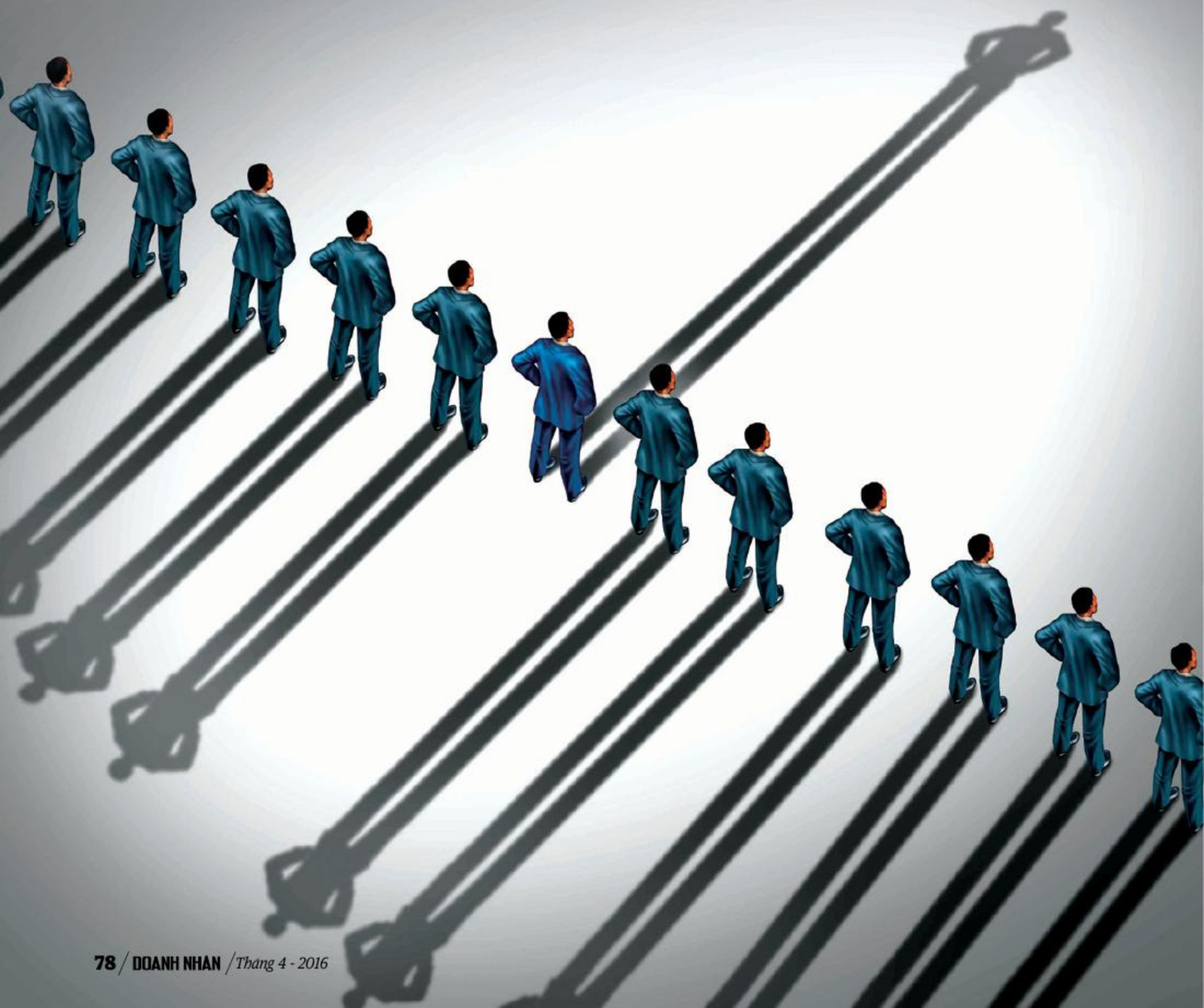
### **Trao quyền cho cả nhóm**

Trong nhiều trường hợp, do còn quá non trẻ khi ngồi vào vị trí thuyền trưởng, nhiều lãnh đạo trẻ tuổi sẽ không tránh khỏi những lúng túng trong điều hành. Việc chuyển giao quyền lực một cách có lộ trình sẽ giúp người trẻ tự tin hơn. Bên cạnh đó, để giúp lãnh đạo trẻ tránh rơi vào hố sâu khủng hoảng thì một trong những gợi ý được ông Robert Trần đưa ra là trao quyền cho cả nhóm thay vì một cá nhân. “Lời khuyên của tôi cho các chủ doanh nghiệp đang muốn giao lại việc kinh doanh cho con họ ở tuổi U30, U40 là CEO có thể là một nhóm nhiều người trong công ty gia đình, không nhất thiết phải một người, vì khi người lãnh đạo giao lại công ty cho các con hoặc con cùng với anh em của con, quyền quyết định sẽ là của một nhóm. Việc này giúp các CEO trẻ cảm thấy tự tin hơn và không bị quá áp lực, dần dần họ có thể tự mình đảm đương trọng trách”, ông Robert Trần nhận định □



# Xây dựng thương hiệu lãnh đạo doanh nghiệp **Cần có chất**

Dù muốn hay không, chân dung lãnh đạo doanh nghiệp vẫn được công chúng  
liên tưởng đến doanh nghiệp, đó là logic tự nhiên. **Hoàng Anh**





## TƯ VẤN CỦA CHUYÊN GIA

ÔNG PHẠM LÊ THÁI LÀ CHUYÊN GIA TƯ VẤN XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN



Ông có hơn 12 năm kinh nghiệm trong việc quản trị và xây dựng thương hiệu. Hiện ông đang giữ vai trò là Giám đốc marketing ngành hàng sữa chua tại Vinamilk

**N**hiều chuyên gia tài chính uy tín trong nước và quốc tế đánh giá, uy tín và thương hiệu của bà Mai Kiều Liên - vị lãnh đạo đã có công lớn cho việc gây dựng cơ ngơi Vinamilk như ngày hôm nay, chiếm ít nhất 20% giá trị vốn hóa thị trường của thương hiệu này trên sàn chứng khoán Việt Nam. Con số này cũng đúng với nhiều doanh nghiệp khác ở Việt Nam và trên thế giới. Nếu biết cách xây dựng và giữ gìn thương hiệu cá nhân của lãnh đạo doanh nghiệp, đồng hành với việc xây dựng thương hiệu mạnh cho doanh nghiệp, thương hiệu sẽ có được sức cộng hưởng vô cùng lớn để tạo được ấn tượng, thiện cảm và sự gắn kết bền lâu với các nhóm công chúng của mình.

### Thương hiệu lãnh đạo - phần hồn của doanh nghiệp

"Có lẽ không quá khi nhận định rằng, nếu doanh nghiệp là phần xác, thì những người gây dựng nên doanh nghiệp chính là nhân tố tối quan trọng tạo nên phần hồn của doanh nghiệp đó", ông Phạm Lê Thái, chuyên gia tư vấn xây dựng thương hiệu cá nhân khẳng định, khi nói về tầm quan trọng của thương hiệu lãnh đạo với doanh nghiệp. Những phần thuộc về vật chất như máy móc, nhà xưởng, công nghệ... các doanh nghiệp đi sau có thể bắt chước được, nhưng phần giá trị tinh thần của doanh nghiệp, liên quan trực tiếp đến người lãnh đạo là điều mãi mãi khác biệt. Lấy dẫn chứng câu chuyện của Apple, rõ ràng bên cạnh những yếu tố liên quan đến sản phẩm như tính thẩm mỹ, thiết kế hoàn hảo, tiện ích, hệ sinh thái tốt thì chính tinh thần sáng tạo và không ngừng vươn tới sự hoàn hảo của Steve Jobs đã truyền cảm hứng mạnh mẽ và khiến công chúng trở thành tín đồ của Apple. Ngay cả khi Steve Jobs mất đi, di sản tinh thần ông để lại vẫn còn sống trong lòng công chúng, đồng hành cùng với Apple.

Ảnh: S.Stock

Theo chuyên gia Phạm Lê Thái, mỗi cá nhân cũng giống như một thương hiệu nếu được định vị rõ ngay từ đầu về vai trò, mục đích cũng như những giá trị sống mình mong muốn hướng tới để xây dựng một cách nhất quán thì qua thời gian sẽ gây dựng được niềm tin và sự tin cậy giữa cá nhân đó với những người xung quanh. Trong một doanh nghiệp, lãnh đạo là người đại diện tiếp xúc với nhiều nhóm đối tượng công chúng như cổ đông, đối tác, nhân viên, khách hàng, bởi vậy, dù muốn hay không hình ảnh của họ sẽ tác động rất nhiều đến niềm tin và thiện cảm của công chúng dành cho doanh nghiệp.

Ngoài ra, một thương hiệu lãnh đạo tốt cũng chính là một loại "kháng thể" giúp doanh nghiệp dễ dàng vượt qua sóng gió. Ông Thái nêu ví dụ trường hợp của Tân Hiệp Phát năm 2015 vừa qua. Có lẽ tình hình sẽ không bị đẩy lên cao trào trở thành một cuộc khủng hoảng truyền thông nếu ông Trần Quý Thanh có được một thương hiệu cá nhân tốt và tạo được niềm tin trong lòng công chúng. Bởi lẽ, khi công chúng thấu hiểu và tin tưởng vào người đứng đầu của doanh nghiệp, khi có bất cứ sự cố gì với sản phẩm đi ngược lại với những giá trị nhất quán mà chủ doanh nghiệp và thương hiệu đó đã gây dựng được thì thay vì ngay lập tức lan tỏa và vùi dập thương hiệu, họ sẽ cố gắng tìm hiểu thực hư vấn đề và lắng nghe thông tin phản hồi từ phía lãnh đạo doanh nghiệp đó trước. Với trường hợp của Tân Hiệp Phát, ông chủ Trần Quý Thanh hầu như ít có những kênh chia sẻ, giao tiếp để xây dựng sự thấu hiểu của công chúng với cá nhân ông và những giá trị mà ông xây dựng cho Tân Hiệp Phát. Đó là chưa kể, ngay trong "tâm bão", việc Tân Hiệp Phát không để một cá nhân có thương hiệu và uy tín cao của doanh nghiệp tiếp xúc xuyên suốt và nhất quán như là một "cổng thông tin" duy nhất cho báo giới cũng đã là một bất lợi cho doanh nghiệp này, ông Thái cho hay.

Khác với câu chuyện của ông Trần Quý Thanh, những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp Việt dường như đã có ý





Anh: S.Stock

thức về việc xây dựng thương hiệu cá nhân lãnh đạo, thậm chí còn xác định đây là một đòn bẩy quan trọng để đưa thương hiệu "cát cánh". Nhưng, chiến thuật này nếu không biết cách và không cẩn thận thì cũng có thể tạo ra hiệu ứng ngược. Câu chuyện của Bphone, một sản phẩm điện thoại thông minh đầu tay của BKAV là một điển hình. Cùng là xây dựng thương hiệu, thông qua nhiều công cụ khác nhau, nhưng điều mà Chủ tịch của BKAV neo móc vào tâm trí của công chúng lại là biệt danh "Quảng Nổ". Hình ảnh ấn tượng đó, cộng với những gì người đứng đầu doanh nghiệp này thể hiện trong buổi ra mắt sản phẩm, Bphone được cộng đồng mạng gọi là "Bom Phone". Lý do là, các nhóm công chúng mục tiêu của BKAV cho rằng: những gì Bphone về nên đều là "nổ" (nói quá lên hoặc không có thật). Trong trường hợp này, không khó để

**MỘT THƯƠNG HIỆU  
LÃNH ĐẠO TỐT CÙNG  
CHÍNH LÀ MỘT LOẠI  
"KHÁNG THỂ" GIÚP  
DOANH NGHIỆP DỄ DÀNG  
VƯỢT QUA SÓNG GIÓ**

nhìn thấy sự liên tưởng giữa thương hiệu lãnh đạo doanh nghiệp và thương hiệu sản phẩm. Rõ ràng, những gì công chúng định vị về ông Nguyễn Từ Quảng đã tạo ra một làn sóng nghi ngờ - thay vì tò mò và hào hứng, với những gì mà Bphone và BKAV về nên.

### **Chất và kiểu**

Để xây dựng một thương hiệu cá nhân lãnh đạo doanh nghiệp, chuyên gia Phạm Lê Thái nhấn mạnh hai yếu tố cấu thành chính, cũng giống như một thương hiệu sản phẩm, đó là "Chất" (*subtain*) và "Phong cách" (*style*), trong đó, chất chính là nền tảng và là điểm khởi phát. Theo ông, cái "chất" này có thể hiểu là những giá trị và phẩm chất đặc trưng của cá nhân lãnh đạo, đó có thể là tổng hòa của sự chính trực, chân thành, minh bạch, sáng tạo hay tính hướng đến kết quả nhằm thỏa mãn tối đa



khách hàng hoặc hướng tới việc gia tăng giá trị cho cổ đông... Để xây dựng và định vị được những giá trị này trong lòng công chúng, trước tiên bản thân họ phải chung thủy, trung thành với những giá trị của cá nhân và của công ty mà họ muốn gây dựng. Bởi, “chúng ta sẽ không thể xây dựng được bất cứ cái gì nếu bản thân chúng ta không tôn thờ những giá trị đó”, ông Thái khẳng định.

Thương hiệu cá nhân cũng có một bản sắc thương hiệu hay bộ nhận diện thương hiệu (*Brand Identity*) giống như thương hiệu sản phẩm và tất cả những điều này cần phải được thể hiện một cách nhất quán thông qua phong thái, cách ăn mặc, qua phát ngôn hay cách hành xử của chính cá nhân đó. Ông chủ của Facebook, Mark Zuckerberg luôn xuất hiện trước công chúng với một hình ảnh duy nhất: quần jeans và áo phông xám. Chỉ riêng cách ăn vận đó, được thể hiện một cách nhất quán trong những lần xuất hiện đã định vị được nét chân dung rất sâu đậm về tỷ phú trẻ tuổi này: sự giản dị và dành toàn bộ tâm trí cho công việc.

Tại Việt Nam, bà Mai Kiều Liên dù không thường xuyên trả lời phỏng vấn, nhưng mỗi lần nghe những cuộc đối thoại của người phụ nữ đứng đầu Vinamilk này, người ta đều cảm nhận được một cách rất nhất quán về hình ảnh của bà: một người phụ nữ thông minh, sắc sảo, nhẹ nhàng và khiêm nhường nhưng quyết liệt, luôn không ngừng nỗ lực để mang lại nhiều giá trị cho khách hàng, cổ đông và đối tác. Và điều dễ cảm nhận được là mỗi khi trả lời, nữ doanh nhân này hầu như không bao giờ phải gồng mình lên, những giá trị đó toát ra một cách rất tự nhiên từ chính con người bà và từ chính những trải nghiệm, những thành công và thất bại mà bà đã phải đối đầu và trải qua. Đó chính là “chất” và “phong cách” của thương hiệu cá nhân. Nhưng, nhiều lãnh đạo doanh nghiệp sẽ đặt câu hỏi, là chủ một doanh nghiệp lớn, trải qua



## HÌNH ẢNH CỐT LÕI CỦA THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN

**1 TRADEMARK IMAGE**  
– THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN CỦA  
LÃNH ĐẠO GẮN LIỀN VỚI DOANH  
NGHIỆP, CỤ THỂ LÀ NGÀNH  
NGHỀ HỌ ĐANG GẮN BÓ.

**2 PRODUCT IMAGE:** NHỮNG  
ĐẶC TÍNH NỔI TRỘI VỀ GIÁ TRỊ,  
NIỀM TIN, NHỮNG PHẨM  
CHẤT MÀ LÃNH ĐẠO MONG  
MUỐN XÂY DỰNG ĐƯỢC TRONG  
LÒNG CÔNG CHÚNG.

**3 ASSOCIATIVE IMAGE:**  
NHỮNG HÌNH ẢNH VỀ  
LÃNH ĐẠO KHI HỌ XUẤT HIỆN  
TẠI NHỮNG SỰ KIỆN TỬ THIÊN,  
HOẠT ĐỘNG CỘNG ĐỒNG...

**4 USER IMAGE:** CẢM XÚC  
VÀ HÌNH ẢNH CỦA NHỮNG  
NGƯỜI TIẾP XÚC VỚI  
LÃNH ĐẠO DOANH NGHIỆP.

**5 USAGE IMAGE:** VỀ BỀ NGOÀI,  
PHONG THÁI, THẦN THÁI  
CỦA LÃNH ĐẠO.

nhiều sóng gió, thăng trầm và khẳng định được bản lĩnh trên thương trường, được thế giới công nhận, hẳn bà Liên có cái chất để khẳng định và có được sự tin tưởng của công chúng, vậy còn với những doanh nghiệp vừa và nhỏ, còn rất non trẻ, làm thế nào để tìm ra “chất” và “phong cách” của mình?

Ông Thái cho rằng, bà Liên có lẽ không chủ định xây dựng thương hiệu cá nhân, nhưng vấn đề nằm ở chỗ, bà hiểu được tầm quan trọng của một lãnh đạo với công ty, với nhà đầu tư, nhân viên, đối tác, bạn hàng... vì vậy, bà có ý thức giữ gìn hình ảnh đó. Mặt khác, bà Liên rất trung thực và bền bỉ kiên trì theo đuổi những giá trị của mình, của doanh nghiệp và giá trị thương hiệu của bà, theo thời gian được bồi đắp lên. Đó cũng là con đường dành cho những lãnh đạo doanh nghiệp mong muốn xây dựng thương hiệu cá nhân, ở mọi quy mô và độ tuổi doanh nghiệp. Và đã là người xây dựng doanh nghiệp, gửi vào đó rất nhiều tâm huyết, khát vọng của mình, chắc hẳn mỗi lãnh đạo doanh nghiệp đều sẽ có những giá trị riêng để khẳng định. Điều mà ông Thái lưu ý với các doanh nghiệp, đó là, những giá trị này cần có tính độc đáo, khác biệt và cần liên quan đến các nhóm công chúng của mình. Có như thế, những giá trị hay nói cách khác là cái chất của thương hiệu cá nhân đó mới được công chúng đón nhận, chia sẻ, đồng cảm và tin tưởng.

Để làm được điều này, lãnh đạo doanh nghiệp cần thấu hiểu những nhóm đối tượng công chúng của mình, biết họ là ai và họ mong chờ điều gì. Ông Thái dẫn chứng câu chuyện của Tổng thống Mỹ Obama. Trong chiến dịch tranh cử tổng thống của mình, Obama cùng với ê-kíp tư vấn đã tìm ra điều mà công dân Mỹ khao khát nhất vào thời điểm đó (2008): một sự thay đổi và đó là lý do để ông đưa ra thông điệp xuyên suốt chiến dịch tranh cử của mình: Chúng ta cần thay đổi (*Change we need*).





## THƯƠNG HIỆU CÁ NHÂN CŨNG CÓ MỘT BẢN SẮC THƯƠNG HIỆU HAY BỘ NHẬN DIỆN THƯƠNG HIỆU GIỐNG NHƯ THƯƠNG HIỆU SẢN PHẨM

Thông điệp đó, với sự hậu thuẫn của một hệ thống truyền thông hùng hậu, đặc biệt là sự tác động của mạng xã hội, đã tạo ra sự lay động và lan tỏa mạnh mẽ đến toàn nước Mỹ, và Obama đã thắng cử. Cũng giống như thương hiệu sản phẩm, sẽ rất khó để định vị được một chỗ đứng trong tâm trí của công chúng nếu không hiểu điều mà họ quan tâm và mong muốn được chia sẻ.

Có nhiều cách để xây dựng thương hiệu cá nhân. Một trong những cách hiệu quả, theo ông Thái, đó là người lãnh đạo doanh nghiệp phải để tâm đến việc thường xuyên xây dựng 5 hình ảnh (*images*) chủ đạo, cốt lõi của thương hiệu cá nhân đó: (1) *Trademark image* - thương hiệu cá nhân của lãnh đạo gắn liền với doanh nghiệp, cụ thể là ngành nghề họ đang gắn bó; (2) *Product image*: những đặc tính nổi trội về giá trị, niềm tin cũng như những phẩm chất của lãnh đạo mong muốn xây dựng trong lòng công chúng; (3) *Associative image*: những hình ảnh về lãnh đạo khi họ xuất hiện

tại những sự kiện từ thiện, hoạt động cộng đồng, tại những sự kiện xứng tầm hay trong hiệp hội nghề nghiệp của họ, những môn thể thao họ chơi... (4) *User image*: cảm xúc và hình ảnh của những người tiếp xúc với lãnh đạo doanh nghiệp mà cá nhân họ mong muốn có được (5) *Usage image*: về bề ngoài, phong thái, thần thái mà lãnh đạo muốn xây dựng, đó là những bộ vest giản dị, bộ áo phông, quần jeans hay là những bộ vest sang trọng đắt tiền, cách ăn nói chậm rãi, từ tốn và có uy hay là sự nhiệt tình, sôi nổi. Tất cả những điều này đều phải được xây dựng một cách có chủ đích.

### Quản trị rủi ro trong xây dựng thương hiệu lãnh đạo

Trong quá trình xây dựng thương hiệu lãnh đạo để thông qua đó xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, có một rủi ro mà rất nhiều doanh nghiệp lo ngại, đó là rủi ro về mặt con người. Bởi, một sản phẩm, một thương hiệu doanh nghiệp có thể trường tồn, nhưng thời gian con

người gắn bó với doanh nghiệp là hữu hạn. Điều gì sẽ xảy ra nếu cá nhân lãnh đạo, vì một lý do nào đó mà không tiếp tục gắn bó với công ty? Ông Thái cũng thừa nhận, đó là một rủi ro lớn, nhưng có thể phòng ngừa được, thông qua sự trao quyền và đào tạo. Sẽ không có một Steve Jobs thứ hai, nhưng vẫn sẽ có những Tim Cook làm rất tốt công việc lãnh đạo của mình tại Apple sau khi Steve Jobs ra đi, ông vẫn mang lại giá trị cho cổ đông và công chúng, và Apple vẫn được công chúng đón nhận.

Một vấn đề khác mà nhiều doanh nghiệp gặp phải khi xây dựng thương hiệu doanh nghiệp thông qua thương hiệu lãnh đạo, đó là: công chúng rất ấn tượng về thương hiệu cá nhân, nhưng lại không nhớ đến thương hiệu doanh nghiệp mà cá nhân đó lãnh đạo. Chuyên gia Phạm Lê Thái cho biết: "Sai lầm của một số doanh nghiệp là tập trung xây dựng thương hiệu cá nhân mà quên mất việc đầu tư nghiêm túc vào sản phẩm. Công chúng có yêu mến cá nhân bạn đến đâu, nhưng sản phẩm của bạn tồi thì họ cũng sẽ không ở lại với thương hiệu của bạn".

Việc xây dựng thương hiệu cá nhân, với một số trường hợp, là hữu xạ tự nhiên hương, nhưng ông Thái lưu ý, trong bối cảnh bùng nổ và lan tỏa mạnh mẽ của các kênh truyền thông như hiện nay, tất cả các doanh nghiệp đều cần phải ý thức được vai trò của thương hiệu lãnh đạo, từ đó có sự đầu tư bài bản, đúng mức vào đội ngũ tư vấn để có chiến lược xây dựng, giữ gìn thương hiệu cá nhân.

Theo ông Thái, trong bối cảnh Việt Nam có đến hơn 90% là doanh nghiệp nhỏ và vừa thì chính nhóm doanh nghiệp này đang đứng trước những cơ hội rất lớn để xây dựng thương hiệu lãnh đạo và đó cũng là điều họ cần nghĩ đến nếu muốn đưa doanh nghiệp phát triển. Bởi, những doanh nghiệp lớn hiện tại đều xuất phát từ những doanh nghiệp nhỏ hay siêu nhỏ từ cách đây 10, 20 năm. Điều quan trọng là những người chủ đó biết trung thành và bền bỉ đi đến cùng với những giá trị mà mình lựa chọn □



# Xây dựng thương hiệu lãnh đạo doanh nghiệp

## Hãy là chính mình

Việc xây dựng thương hiệu lãnh đạo nếu không khéo có thể khiến bạn xa cách hơn với công chúng mục tiêu của mình và làm họ bối rối. **Hoàng Anh** (thực hiện)

**C**ó rất nhiều thương hiệu lãnh đạo đã trở thành nguồn cảm hứng, thúc đẩy và gắn kết khách hàng. Tuy nhiên để làm được điều đó, có nhiều nguyên tắc mà doanh nghiệp phải lưu ý. **Bà Đặng Thanh Vân, sáng lập viên và là Giám đốc điều hành Công ty Thanh's Branding** trao đổi với DOANH NHÂN về vấn đề này.

**Mô hình chùa một cột trong xây dựng thương hiệu lãnh đạo Bà đánh giá như thế nào về sự tác động của thương hiệu lãnh đạo doanh nghiệp đến hành vi lựa chọn một thương hiệu của công chúng?**

Nếu nhìn một cách đơn giản thì đối với ngành hàng tiêu dùng B2C dường như thương hiệu lãnh đạo không ảnh hưởng nhiều đến hành vi mua hàng của công chúng, bởi nếu xét theo tâm lý bình thường khi mua một món đồ, thường khách hàng sẽ dựa trên giá trị của sản phẩm chứ không liên quan đến chủ doanh nghiệp. Trong khi đó, những ngành hàng liên quan đến chất xám hay bí quyết tay nghề như công nghệ, tài chính, đào tạo... hướng đến B2B thì thương hiệu lãnh đạo quyết định rất rõ đến hành vi mua hàng. Tuy nhiên, dù bất cứ với ngành hàng B2B hay B2C thì khi cần đưa ra quyết định lựa

chọn thương hiệu để sử dụng, chúng ta sẽ có xu hướng lựa chọn thương hiệu của lãnh đạo mà chúng ta đã thấu hiểu và yêu mến. Mỗi thương hiệu sẽ có một chiến lược khác nhau, nhưng rõ ràng nếu doanh nghiệp của bạn có một thương hiệu lãnh đạo tốt và có khả năng truyền cảm hứng cho công chúng thì bạn hoàn toàn có thể sử dụng thương hiệu lãnh đạo để tạo ra sự yêu mến và trung thành của khách hàng đối với thương hiệu.

**Điều gì khiến cho thương hiệu lãnh đạo lại có sức tác động như vậy, có phải bởi công chúng tin rằng: con người nào thì sản phẩm ấy?**

**Thương hiệu lãnh đạo càng giao thoa nhiều với hệ giá trị của doanh nghiệp thì càng hiệu quả**

Điều đó là tất yếu. Bởi thương hiệu lãnh đạo không phải là một hình ảnh được tô vẽ. Họ là những con người có thực và thông thường, lãnh đạo thành công là những người biết truyền cảm hứng, biết chia sẻ và dẫn dắt doanh nghiệp phát triển dựa trên tầm nhìn của mình.

**Việc xây dựng thương hiệu cho lãnh đạo có đặc trưng gì khác so với việc xây dựng thương hiệu doanh nghiệp hay sản phẩm, thưa bà?**

Điểm khác biệt lớn nhất giữa thương hiệu lãnh đạo và thương hiệu doanh nghiệp chính là yếu tố con người. Vì lãnh đạo là con người, họ sẽ có rất nhiều nét tính cách khác nhau, họ có những điểm mạnh nhưng cũng có rất nhiều góc khuất. Họ không chỉ là chủ doanh nghiệp mà họ còn là người chồng, người cha người mẹ... với rất nhiều vai trò khác nhau, và vấn đề là làm thế nào để dung hòa những mối quan hệ này để không bị mâu thuẫn với thương hiệu doanh nghiệp. Chính sự khó khăn trong việc giải quyết các mối quan hệ đó khiến việc quản trị thương hiệu lãnh đạo khó hơn rất nhiều so với quản trị thương hiệu doanh nghiệp.

**Thương hiệu cá nhân nên được định vị như thế nào để giao thoa tốt với thương hiệu doanh nghiệp**





## THẠC SỸ ĐẶNG THANH VÂN

- Là sáng lập viên và Giám đốc điều hành Công ty Thanh's từ năm 2000. Với 15 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực Tư vấn xây dựng thương hiệu và thực hiện truyền thông,
- Đã tham gia xây dựng nhiều thương hiệu thành công và là giám đốc thương hiệu (cho thuê) của nhiều công ty.
- Là tác giả cuốn sách viết về QUY TRÌNH XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM xuất bản tháng 9/2014.

### **và góp phần cộng hưởng được sức mạnh của thương hiệu doanh nghiệp?**

Trước khi có ý định xây dựng thương hiệu lãnh đạo, bản thân lãnh đạo đó phải đặt câu hỏi: liệu họ có thực sự mong muốn dẫn dắt con thuyền doanh nghiệp của mình đi đến đích hay không? Nếu câu trả lời là có thì hãy bắt tay vào việc xây dựng thương hiệu lãnh đạo. Và nhiệm vụ của thương hiệu lãnh đạo là nêu bật được giá trị cốt lõi, phong cách chủ đạo mà doanh nghiệp đó theo đuổi. Một trong những mô hình mà chúng tôi tư vấn cho khách hàng khi xây dựng thương hiệu lãnh đạo, đó là mô hình "chùa một cột". Theo mô hình này, đầu tiên bản thân doanh nghiệp phải xây dựng được sứ mệnh, tầm nhìn và hệ thống giá trị cốt lõi. Từ đó, thương hiệu lãnh đạo sẽ được xây dựng dựa trên hệ giá trị này. Thương hiệu lãnh đạo càng giao thoa nhiều với hệ giá trị của doanh nghiệp thì càng hiệu quả. Sau khi đã có được trụ cột chính, doanh

nh nghiệp cần xây dựng thêm các trụ khác, đây là thương hiệu của những nhóm lãnh đạo khác, là cánh tay hỗ trợ đắc lực cho thương hiệu lãnh đạo, đồng thời, cũng là hệ thống thay thế nếu có bất cứ rủi ro gì liên quan đến lãnh đạo.

### **Đừng tỏ vẻ quá đáng chân dung lãnh đạo**

#### **Bà có nhìn thấy những sai lầm nào mà doanh nghiệp Việt thường mắc phải khi xây dựng thương hiệu lãnh đạo?**

Đầu tiên là những sai lầm gắn với yếu tố con người. Vì là con người nên đôi khi các lãnh đạo quên mất vai trò là một đại sứ thương hiệu của doanh nghiệp nên cũng có những trường hợp họ mất kiểm soát, họ phát ngôn hay hành động đi ngược lại những giá trị mà thương hiệu định vị. Các lãnh đạo cần nhớ rằng, khi đã xác định xây dựng thương hiệu lãnh đạo để hỗ trợ cho thương hiệu doanh nghiệp, họ cần phải hết sức kiểm soát hình ảnh cá nhân của



mình. Sai lầm phổ biến khác là sự thiếu nhất quán giữa triết lý của doanh nghiệp và triết lý của lãnh đạo, khi hai yếu tố này không có sự giao thoa thì công chúng sẽ bối rối và không hiểu được thông điệp mà thương hiệu muốn chuyển tải. Trong một số trường hợp, doanh nghiệp lại lựa chọn xây dựng thương hiệu cho người CEO điều hành chứ không phải là một người lãnh đạo thực sự, ban đầu điều này sẽ không gây hại, nhưng về lâu dài bạn sẽ thấy rằng, con thuyền bạn dẫn dắt sẽ không đi được xa và không truyền được cảm hứng cho công chúng.

**Và có cả những trường hợp thương hiệu lãnh đạo được đánh bóng quá mức, gây phản cảm với công chúng.** Đúng vậy. Trong quá trình tư vấn có nhiều câu hỏi đặt ra cho chúng tôi như: có những người không muốn đánh

bóng thì tức là bạn đang tách mình ra khỏi doanh nghiệp cũng như nhóm công chúng mục tiêu của mình.

**Trong quá trình xây dựng thương hiệu lãnh đạo, nên giữ cân bằng như thế nào để đảm bảo thương hiệu của lãnh đạo đại diện cho thương hiệu doanh nghiệp chứ không phải là thương hiệu doanh nghiệp?**

Nếu bạn chỉ chủ định xây dựng thương hiệu cá nhân thì bạn có thể bay rất xa so với doanh nghiệp, nhưng khi xây dựng thương hiệu lãnh đạo thì nhiệm vụ trước tiên của bạn là lãnh đạo tổ chức của mình, vì vậy, thương hiệu phải được xây dựng trên hệ giá trị đó. Một thương hiệu lãnh đạo đã rất thành công đó là Howard Schultz - CEO của Starbucks với cuốn sách chia sẻ về triết lý cà phê, tình yêu cà phê cũng như lý do ông theo đuổi đến cùng sự nghiệp tại Starbucks.

về ra cho nhân sự của mình nhìn thấy tương lai một cách rõ ràng và thúc đẩy họ đi đến tương lai đó. Trong khi đó, ông Nguyễn Mạnh Hùng là hình mẫu của một chiến binh, nói được làm được, dám xông pha vào những nơi khó khăn nhất.

**Sau khi đã có được một hệ giá trị cốt lõi thì đâu là những kênh hiệu quả để xây dựng thương hiệu lãnh đạo, thưa bà?**

Ngày nay, truyền thông là 360 độ, tức là chúng ta có rất nhiều điểm tiếp xúc với công chúng, và tất cả đều có khả năng giúp chúng ta xây dựng thương hiệu. Ngoài việc xuất hiện trên truyền thông chính thống, lãnh đạo doanh nghiệp cũng có những kênh truyền thông khác của chính mình, trong đó truyền thông xã hội đang là một kênh hữu ích để xây dựng thương hiệu cá nhân. Hãy hình

## ***Ngoài truyền thông chính thống, truyền thông xã hội là một kênh hữu ích***

bóng tên tuổi, họ muốn giấu mình đi và họ băn khoăn liệu tôi có cần phải xây dựng thương hiệu không? Câu trả lời vẫn là có, bởi xây dựng thương hiệu lãnh đạo trước hết là hướng đến nhóm công chúng mục tiêu của mình, trong đó, đầu tiên và gần nhất chính là đội ngũ nhân sự; họ phải gần bạn, họ phải tin bạn và nhìn thấy những điều tốt đẹp trên hành trình bạn dẫn dắt thì họ mới đi theo bạn. Ngoài ra, cũng có nhiều thương hiệu lãnh đạo quá tập trung vào việc tô vẽ, đánh bóng bản thân, đến mức làm cho họ trở nên hoàn toàn khác biệt và xa lạ so với chính bản thân mình, điều này khiến cho những người khác ngần ngại. Tôi xin nhấn mạnh, xây dựng thương hiệu phải là chính bản thân mình, nhưng đẹp hơn trong mắt công chúng, phải tìm ra những điểm tốt đẹp nhất phù hợp với giá trị của doanh nghiệp. Khi bạn càng tô vẽ và đánh

Đó cũng là toàn bộ triết lý của Starbucks. Chính điều này đã truyền cảm hứng đến công chúng. Ngay cả khi Starbucks chưa đến Việt Nam thì rất nhiều người đã hiểu và yêu mến thương hiệu đó rồi. Trong khi đó, tại Việt Nam, chúng ta có ông vua cà phê Đặng Lê Nguyên Vũ, anh chia sẻ rất nhiều điều to tát, nhưng lại không liên quan gì đến cà phê, và điều đó làm cho công chúng bối rối.

**Những trường hợp thành công nào ở Việt Nam trong việc xây dựng thương hiệu lãnh đạo mà bà tâm đắc?**

Thương hiệu lãnh đạo mà tôi tâm đắc nhất đó là ông Trương Gia Bình - Chủ tịch FPT, đối lập với hình ảnh đó là ông Nguyễn Mạnh Hùng - Chủ tịch Tập đoàn Viettel. Phong cách của họ là điển hình của hai tổ chức mà họ lãnh đạo. Ông Trương Gia Bình là điển hình của mẫu lãnh đạo biết truyền cảm hứng, biết

dùng, công chúng của mình ở đâu thì bạn phải xuất hiện ở đó.

**Và nếu biết cách xây dựng thương hiệu lãnh đạo, chính công chúng cũng sẽ góp phần tự lan tỏa thương hiệu của họ, phải không thưa bà?**

Thương hiệu cảm xúc, văn hóa, trải nghiệm... đó là những vấn đề rất quan trọng khi xây dựng thương hiệu cá nhân. Rất nhiều thương hiệu mới chỉ xây dựng được thương hiệu chức năng. Nếu chúng ta được tiếp xúc với một người có khả năng truyền cảm hứng, đầy chất nhân văn, chúng ta sẽ có cảm xúc mạnh mẽ, từ đó sẽ có nhu cầu chia sẻ với công chúng xung quanh. Thương hiệu lãnh đạo có thể có sức lan tỏa mạnh mẽ, nhưng muốn thế, cần phải là một thương hiệu cảm xúc và bạn phải gửi được những thông điệp và chất liệu hay để công chúng có thể viral ☐



# Vượt qua rào cản sáng tạo cách nào?

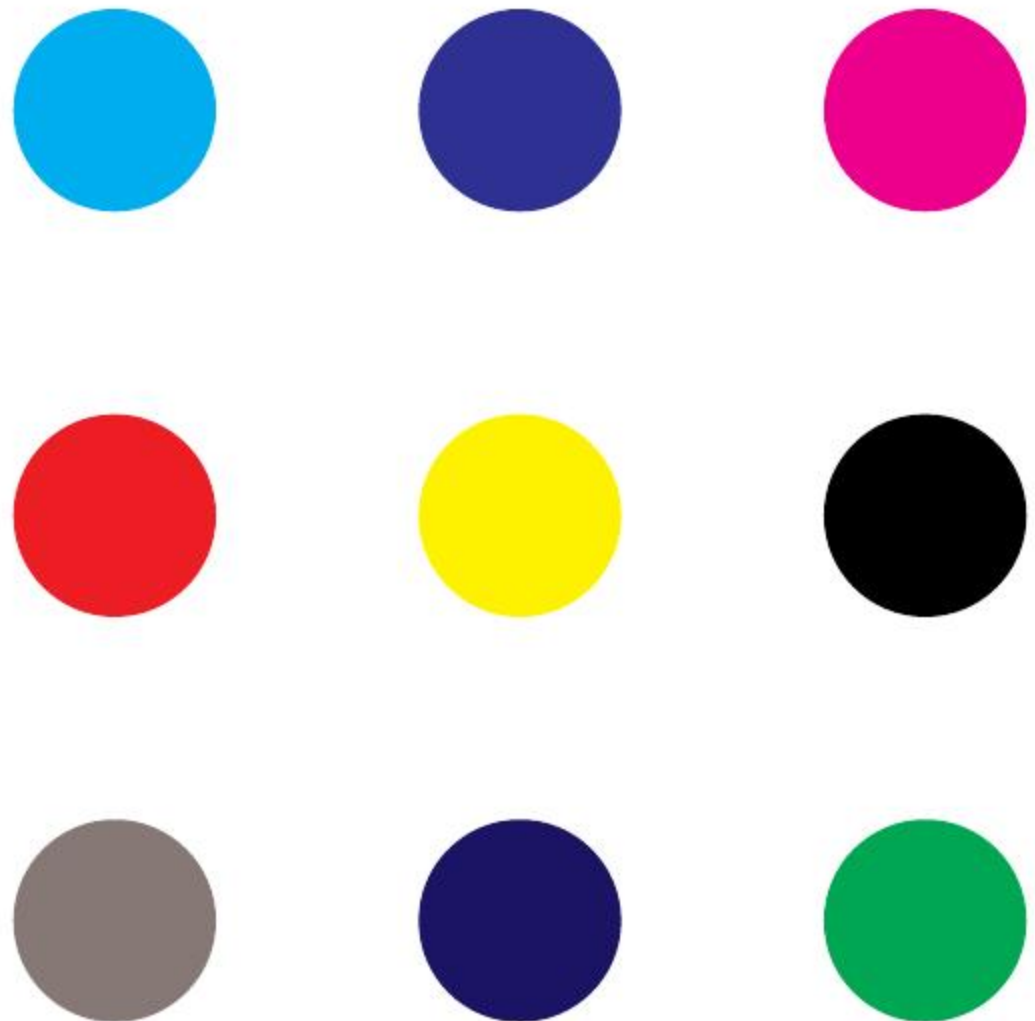
Trong nghề marketing không gì quan trọng hơn khả năng sáng tạo ra những ý tưởng mới. Nhưng sự sáng tạo không thể đến với bạn nếu nó bị chặn lại cho dù ở cấp độ tổ chức hay cấp độ cá nhân. Vậy cần vượt qua những rào cản đó như thế nào?

**Richard Moore, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc sáng tạo, Richard Moore Associates**

**T**rước tiên chúng ta hãy tập trung vào cấp độ cá nhân rồi mới bàn đến cấp độ tổ chức. Việc tìm ra cách thức làm cách nào để vượt qua rào cản cho sáng tạo sẽ giúp bạn trở nên chuyên nghiệp hơn và bên cạnh đó, việc trở nên sáng tạo hơn sẽ mang lại nhiều niềm vui hơn. Ở đây tôi sẽ bàn về những rào cản thông thường cho sự sáng tạo và cách thức để vượt qua chúng.

## Đầu vào

Phản lớn những định nghĩa về sự sáng tạo đều nhấn mạnh vào sự kết hợp những thành tố sẵn có một cách ngẫu nhiên và không liên quan. Chính những mối liên kết này là sự sáng tạo. Nhưng nếu những thành tố sẵn có đó đã không phù hợp với đề bài thì lời giải hiệu quả cũng sẽ bị chặn lại ngay từ khi bắt đầu. Chính vì vậy, sẽ tốt nhất nếu bạn khám phá việc tái định hình vấn đề trước khi bắt đầu. Khi bạn tìm thấy một ý tưởng hay, hãy đặt nó vào những cấu trúc câu "đề bài" kiểu "Làm thế nào để...", "Làm sao có thể...", "Những cách thức nào có thể..." và "Cái gì có thể...". Những dạng câu khởi điểm này sẽ thu hút phản ứng theo những cách khác nhau. Như câu nói nổi tiếng của người từng đoạt giải Nobel Linus Pauling: "Nếu bạn muốn có một ý tưởng hay, hãy bắt đầu với thật nhiều ý tưởng." Tiếp đó là quá trình nhận thức. Những câu đó, một dạng vấn đề sẽ trở nên khó khăn hơn nếu bạn nhìn nhận chúng một cách phức tạp hơn bản chất của chúng. Sẽ rất khó để nghĩ ra cách vẽ ít hơn bốn đường thẳng đi qua chín điểm trong một câu đó kinh điển như ở hình dưới đây mà không nhắc



VỀ KHÔNG QUÁ BỐN ĐƯỜNG THẲNG  
ĐI QUA CHÍN ĐIỂM TRÊN MÀ  
KHÔNG NHẮC BÚT RA KHỎI GIẤY



bút lên khỏi mặt giấy. Nếu muốn, bạn có thể thử trước khi tôi đưa ra câu trả lời.

Và câu đó sẽ dễ dàng được giải một khi bạn cho phép mình kéo dài những đường thẳng ra ngoài ô vuông lớn. Và nếu bạn kéo những đường đó vượt ra một đoạn gấp hai lần chiều rộng của ô vuông lớn thì chỉ cần kẻ ba đường. Nếu bạn mở rộng tờ giấy ra, bắt đầu vẽ từ hàng dưới cùng và kéo dài đường kẻ ra thành một vòng quanh trái đất cho đến khi nó chạm hàng ở giữa, đường này vẫn có thể tiếp tục thêm một vòng nữa và đi qua hàng trên cùng. Hoặc bằng cách khéo léo gấp tờ giấy lại bạn có thể tạo ra một đường kẻ bằng cách dùng kim khâu đâm qua các điểm mà không cần phải vẽ ra ngoài ô vuông lớn, và nếu bạn vẽ đường thẳng có độ dày bằng ba hàng điểm, như cách giải của một cô bé 10 tuổi, thì câu đó cũng đã được giải quyết.

### **Cảm xúc**

Trong những cảm xúc của chúng ta, loại cảm xúc ngăn cản sự sáng tạo nhất chính là nỗi sợ. Chúng ta sợ mắc lỗi, đôi khi chỉ sợ mơ hồ và đặc biệt sợ những ý tưởng mới, thay vào đó, chúng ta lại xét nét chúng, thường là theo cách tiêu cực và lại khiến cho những người xung quanh cũng sợ việc nghĩ ra ý tưởng mới. Nhưng nỗi sợ nghĩ ra ý tưởng mới là vô căn cứ. Nghịch lý ở chỗ, nếu bạn buộc mình phải suy nghĩ một cách logic chuẩn chỉnh thì khả năng sáng tạo của bạn sẽ bị hạn chế, bởi vì khả năng thỏa hiệp với sự mơ hồ là một điều cần phải có đối với sự sáng tạo. Nếu không có nó, đầu óc của bạn sẽ không để cho những ý nghĩ khác biệt cùng tồn tại đủ lâu để bạn có thể nhận ra sự kết hợp giữa chúng. Bạn có thể khuyến khích sự mơ hồ bằng cách chia nhỏ vấn đề ra thành những thành tố thiết yếu, lên danh sách những đóng góp ý tưởng của từng thành tố và thoải mái kéo dài danh sách vượt qua rào cản logic, rồi bạn sẽ thấy những yếu tố được mở rộng trong danh sách này kết hợp như thế nào với nhau.

### **Nuôi dưỡng**

Quý thời gian bó hẹp có thể là một rào cản lớn ngăn cản việc sáng tạo những ý tưởng hiệu quả. Hãy để cho bản thân được thư giãn sau mỗi lần sáng tạo ý tưởng, nghỉ qua đêm hoặc lâu hơn nếu bạn có thể. Việc này cho phép tiềm thức của bạn được đón nhận những tác nhân kích thích mới từ thế giới bên ngoài để có thể tiếp tục làm việc. Bạn sẽ ngạc nhiên bởi cách công việc được hoàn thành một khi đầu óc bạn được nghỉ ngơi. Tiếp theo là khiếu hài hước. Việc đón nhận vấn đề như thế đó hoàn toàn là một trách nhiệm nặng nề cũng là một rào cản khác. Với cương vị là một giám đốc sáng tạo, tôi đã từng tham gia rất nhiều buổi phác thảo ý tưởng và chưa

nào hoặc chỉ đơn giản là do thay đổi thói quen làm việc thường ngày. Theo triết gia - nhà thơ Friedrich Nietzsche: "Những tư tưởng vĩ đại đều ra đời từ việc tàn bạo". Đã đến thời đại mà bất kỳ ý tưởng nào cũng phải được xem xét đánh giá, nhưng cách đơn giản nhất để ngăn cản dòng ý tưởng sáng tạo trong tâm trí bạn hoặc trong một buổi phác thảo ý tưởng với người khác là lập tức soi xét những ý tưởng đó ngay khi nó được phát biểu. Những ý tưởng mới rất mong manh, không hoàn hảo, đôi lúc không thể sử dụng được nhưng lại có khả năng khuyến khích những ý tưởng tiềm năng thành công khác. Sau khi đã định hình và hiểu rõ vấn đề một cách thấu đáo, đừng vội đánh giá

## **Trong những cảm xúc của chúng ta, loại cảm xúc ngăn cản sự sáng tạo nhất chính là nỗi sợ**

từng có buổi nào không đem lại cho tôi tiếng cười. Và tôi cũng chưa từng nghĩ ra ý tưởng nào mà lại không khiến bản thân tự mỉm cười. Bản thân khiếu hài hước đã là một sự sáng tạo. Bằng cách đặt mọi người vào trạng thái tích cực, những phương pháp sáng tạo nhóm khuyến khích việc kể chuyện cười như là một bước khởi động.

### **Môi trường**

Đâu là nơi luôn khiến bạn nảy ra những ý tưởng hay? Môi trường vật lý xung quanh bạn có thể ngăn cản hoặc khuyến khích ý tưởng sáng tạo tuôn chảy. Ý tưởng đến với tôi dễ dàng nhất mỗi khi tôi thức dậy sớm hơn thường ngày, lúc đó tôi sẽ nán lại trên giường, để mặc cho vấn đề "lang thang" trong tâm trí. Những nhà sáng tạo từ lâu nay luôn tìm thấy nguồn cảm hứng sáng tạo trong việc đi bộ, có lẽ là nhờ tác dụng từ việc tăng cường lưu thông máu lên

những ý tưởng mà bạn hoặc người khác nghĩ ra. Đây là một nguyên tắc cốt yếu trong những buổi phác thảo ý tưởng. Và sau đó, khi đánh giá một ý tưởng, hãy bỏ qua việc xem xét vì sao nó không hoàn hảo mà thay vào đó hãy góp ý để khắc phục những điểm yếu của nó, từ đó chuyển điểm yếu thành những nhân tố kích thích sáng tạo mới. Trong những tổ chức, những rào cản trong việc sáng tạo giải pháp hiệu quả thường bắt đầu từ thất bại trong việc xem xét và cân nhắc những giả thiết và tìm hiểu những điểm không đúng, sau đó lại đánh giá các ý tưởng quá vội vàng và dừng lại ngay ở ý tưởng tốt đầu tiên. Cuối cùng là không nhận được hỗ trợ từ những người có thể giúp một ý tưởng tốt được bắt rễ một khi nó đã được vun xới. Dù là cá nhân hay tổ chức, việc loại bỏ những rào cản trên con đường sáng tạo luôn luôn có thể giúp mở ra những triển vọng mới ☐



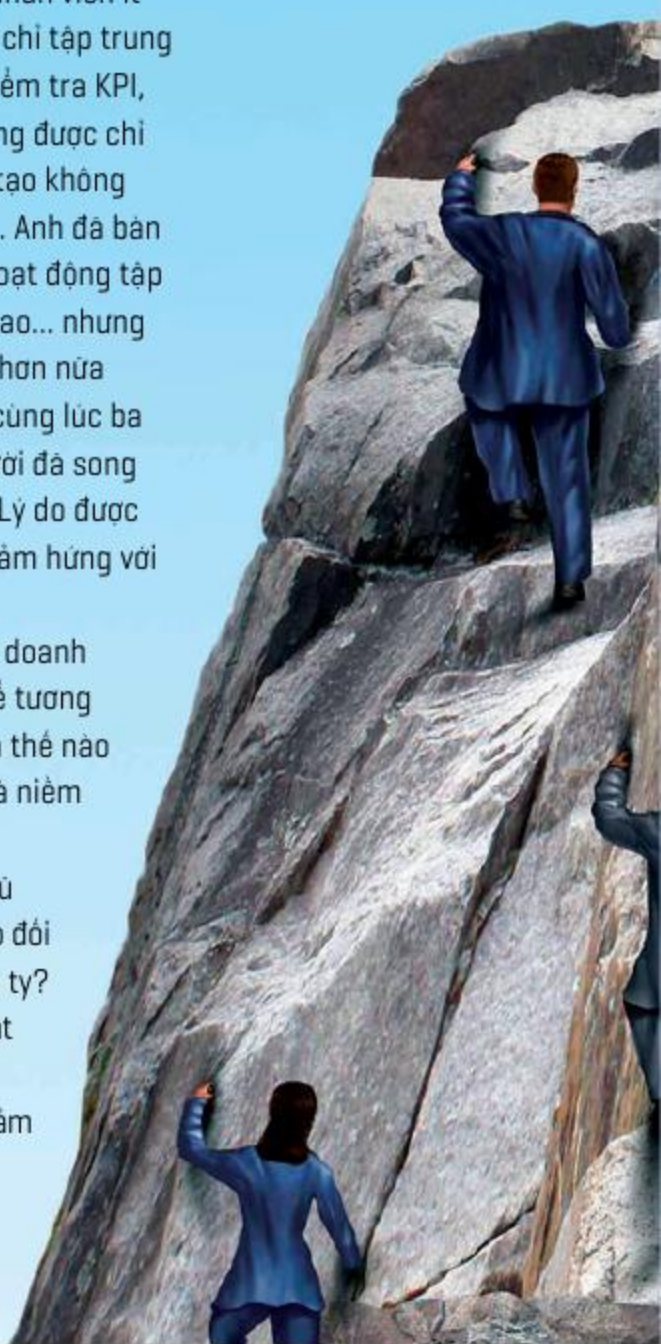
# Kỹ năng truyền cảm hứng

## TÌNH HUỐNG LỰA CHỌN

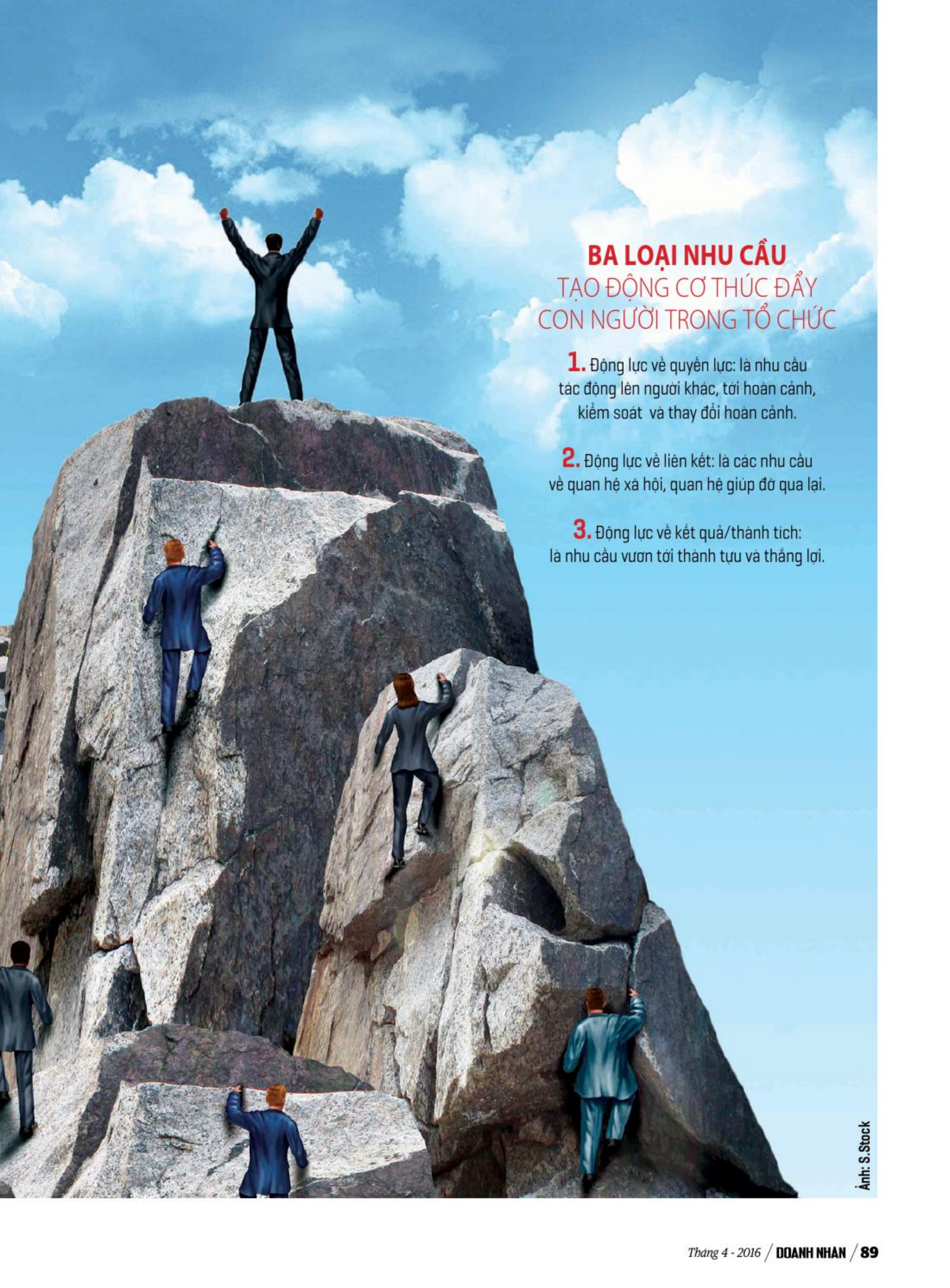
**D**oanh nghiệp của anh Trần Trung Đức kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ thông tin, chuyên cung cấp các giải pháp phần mềm quản trị doanh nghiệp. Sau 6 năm xây dựng và phát triển, hiện doanh nghiệp của anh đang có 120 nhân viên. Là người am hiểu và đam mê công nghệ thông tin, giai đoạn đầu với chỉ khoảng 10 nhân sự, chính niềm đam mê và nhiệt huyết của anh đã truyền cảm hứng và niềm tin đến đội ngũ, thông qua những buổi họp, cùng thảo luận, mổ xẻ vấn đề và cả những khoảng thời gian mọi người cùng thư giãn với nhau. Ngày đó, mọi người đều cùng mơ đến giai đoạn công ty phát triển lên hàng trăm nhân viên, được làm việc trong một trụ sở hoành tráng, cơ sở vật chất hiện đại, được nhìn thấy thương hiệu công ty lớn mạnh và có uy tín trên thị trường. Đến nay giấc mơ đó đã thành hiện thực. Khách hàng tin tưởng và giới thiệu khách hàng mới, thị trường mở rộng, doanh số tăng vài chục lần so với trước. Ngoài bộ phận kỹ thuật là nòng cốt của công ty, các phòng ban khác đều được xây dựng để đưa công ty lên tầm chuyên nghiệp, bài bản. Chính sách quản lý nhân viên cũng chế tài xử phạt khi nhân viên không đáp ứng được yêu cầu cũng được áp dụng chặt chẽ hơn để đảm bảo hiệu suất công việc và yêu cầu khắt khe của khách hàng. Về mặt thị trường, tài chính, chất lượng nhân

sự... anh Đức đã có thể yên tâm. Nhưng gần đây, mỗi lần đến công ty, anh không còn cảm nhận được không khí hào hứng, sôi động và tràn đầy say mê của nhân viên khi sáng tạo ra một sản phẩm mới hay chinh phục được một khách hàng khó tính. Thay vào đó là không khí làm việc nặng nề và đơn điệu, nhân viên ít tương tác với nhau hơn, mọi người chỉ tập trung để hoàn tất phần việc của mình. Kiểm tra KPI, anh Đức thấy mọi người vẫn đáp ứng được chỉ tiêu đặt ra, tuy nhiên, yếu tố sáng tạo không còn được như những ngày đầu nữa. Anh đã bàn với bộ phận nhân sự tổ chức các hoạt động tập thể như: đi dã ngoại, thi đấu thể thao... nhưng mọi người không mấy mặn mà. Tệ hơn nữa khi đến một ngày, anh nhận được cùng lúc ba lá đơn xin nghỉ việc của những người đã song hành với công ty từ giai đoạn đầu. Lý do được đưa ra là: họ đã không còn nhiều cảm hứng với công việc. Vấn đề đặt ra:

- 1.** Khi quy mô công ty lớn hơn, chủ doanh nghiệp không có nhiều thời gian để tương tác trực tiếp với nhân viên, vậy làm thế nào để có thể truyền được cảm hứng và niềm đam mê đến đội ngũ?
- 2.** Cảm hứng và đam mê của đội ngũ đóng vai trò quan trọng như thế nào đối với sự tồn tại và phát triển của công ty?
- 3.** Truyền cảm hứng có phải là tố chất bắt buộc phải có của lãnh đạo hay trong công ty có thể có người khác đảm nhiệm vai trò này thay lãnh đạo?







## BA LOẠI NHU CẦU TẠO ĐỘNG CƠ THÚC ĐẨY CON NGƯỜI TRONG TỔ CHỨC

- 1.** Động lực về quyền lực: là nhu cầu tác động lên người khác, tới hoàn cảnh, kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh.
- 2.** Động lực về liên kết: là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ qua lại.
- 3.** Động lực về kết quả/thành tích: là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi.

Ảnh: S. Stock



## TƯ VẤN CỦA CHUYÊN GIA

T.S NGUYỄN ĐỨC NHẬT, VIỆN QUẢN TRỊ KINH DOANH FSB VÀ VIETSURVEY RESEARCH AND ANALYSIS



Ảnh: P.V

T.S Nguyễn Đức Nhật hiện đang công tác tại Viện Quản trị Kinh doanh FSB và VIETSURVEY Research and Analysis. Với chuyên ngành nghiên cứu kinh tế quản trị và tăng trưởng tại Đại học Pantheon Sorbonne Paris I - CNRS [Pháp] và kinh nghiệm nghiên cứu, làm việc tại Đại học Sussex [Anh], T.S Nhật đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm và kết quả nghiên cứu về nhóm các nhân tố ảnh hưởng đến tăng trưởng kinh tế ở Việt Nam. Ông tập trung nghiên cứu các nhân tố thúc đẩy tăng trưởng như quản trị kinh tế công, quản trị doanh nghiệp, chuyển giao công nghệ, đầu tư và vai trò của mạng lưới xã hội trong các nền kinh tế chuyển đổi. Ông đã có một số bài viết trên các tạp chí quốc tế thuộc nhóm đầu về kinh tế chuyển đổi. Ông là kiến trúc sư của nhiều nghiên cứu triển khai tại Việt Nam, góp phần đặt nền móng cho sự phát triển của khu vực nghiên cứu tư nhân tại Việt Nam.

**T**ruyền cảm hứng, tạo động lực cho nhân viên là một trong những nhiệm vụ vô cùng quan trọng của người lãnh đạo. Các nghiên cứu đều chỉ ra rằng, cảm hứng và động lực của nhân viên là yếu tố quan trọng dẫn tới kết quả công việc và thành công của tổ chức. Anh Trần Trung Đức và doanh nghiệp của mình đang gặp phải vấn đề điển hình: khủng hoảng mở rộng trong quá trình phát triển của doanh nghiệp. Để giải quyết tình huống này, cần xem lại một số lý thuyết cơ bản phù hợp, áp vào tình huống thực tế của doanh nghiệp và đối chiếu một vài kinh nghiệm xử lý thực tế ở các doanh nghiệp khác tại Việt Nam. Trên thế giới có nhiều lý thuyết liên quan đến việc tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên. Ở đây xin chỉ nhắc đến hai lý thuyết phổ biến: thuyết về động lực con người của Abraham Maslow và thuyết nhu cầu động lực và kết quả của David Mc. Clelland. Theo thuyết nhu cầu Maslow, nhu cầu của con người được chia thành 5 mức, từ thấp đến cao. Con người sẽ phát sinh nhu cầu ở mức cao khi và chỉ khi nhu cầu mức thấp được thỏa mãn. (Hình bên)

Một số nhà nghiên cứu đã phát triển thêm các học thuyết quản trị dựa trên mô hình của Maslow như Mc Gregor đã phân loại các thành viên/nhân viên trong tổ chức thành hai nhóm người X và Y. Các nhân viên nhóm X thường được dẫn dắt và quản thúc bởi thưởng, phạt về mặt tài chính, trong khi nhóm Y có xu hướng phụ thuộc vào môi trường công việc và sự tương thích giữa mục tiêu cá nhân và mục tiêu của tổ chức. Lý thuyết này giải thích được phần lớn các trường hợp tại sao người nhân viên có hoặc không có động lực/cảm hứng làm việc cho tổ chức.

**Với thuyết nhu cầu thúc đẩy của David Mc. Clelland, ông quan niệm, có 3 loại nhu cầu tạo động cơ thúc đẩy con người trong tổ chức, gồm:**

- Động lực về quyền lực (nhóm I): là nhu cầu tác động lên người khác, tới hoàn cảnh,



kiểm soát và thay đổi hoàn cảnh.

- Động lực về liên kết (nhóm II): là các nhu cầu về quan hệ xã hội, quan hệ giúp đỡ nhau qua lại.

- Động lực về kết quả/thành tích (nhóm III): là nhu cầu vươn tới thành tựu và thắng lợi.

Trong khi nhóm I có xu hướng gây ảnh hưởng và tác động đến hệ thống và các thành viên khác, nhóm II lại có nhu cầu cao với môi trường thân thiện và tương tác xã hội, còn nhóm III có yêu cầu cao về chuỗi các thành tích, kết quả công việc để củng cố động lực làm việc.

Trong trường hợp anh Đức, áp dụng tháp Maslow, anh cần phải xác định xem nhu cầu tối thiểu của các nhân viên xin nghỉ bao gồm lương, chế độ đãi ngộ... đã thỏa mãn chưa, đã được đáp ứng những nhu cầu tối thiểu chưa? Họ có những nhu cầu ở tầng cao hơn không? Những nhu cầu đó có được đáp ứng không? Nếu những nhu cầu trung bình không được công nhận thì nhu cầu trên cao cũng không phát sinh. Và các cá nhân này sẽ không còn động lực nữa. Anh Đức cần hiểu rõ nhân viên của mình thuộc nhóm X hay nhóm Y để khoanh vùng những yếu tố tiềm năng.

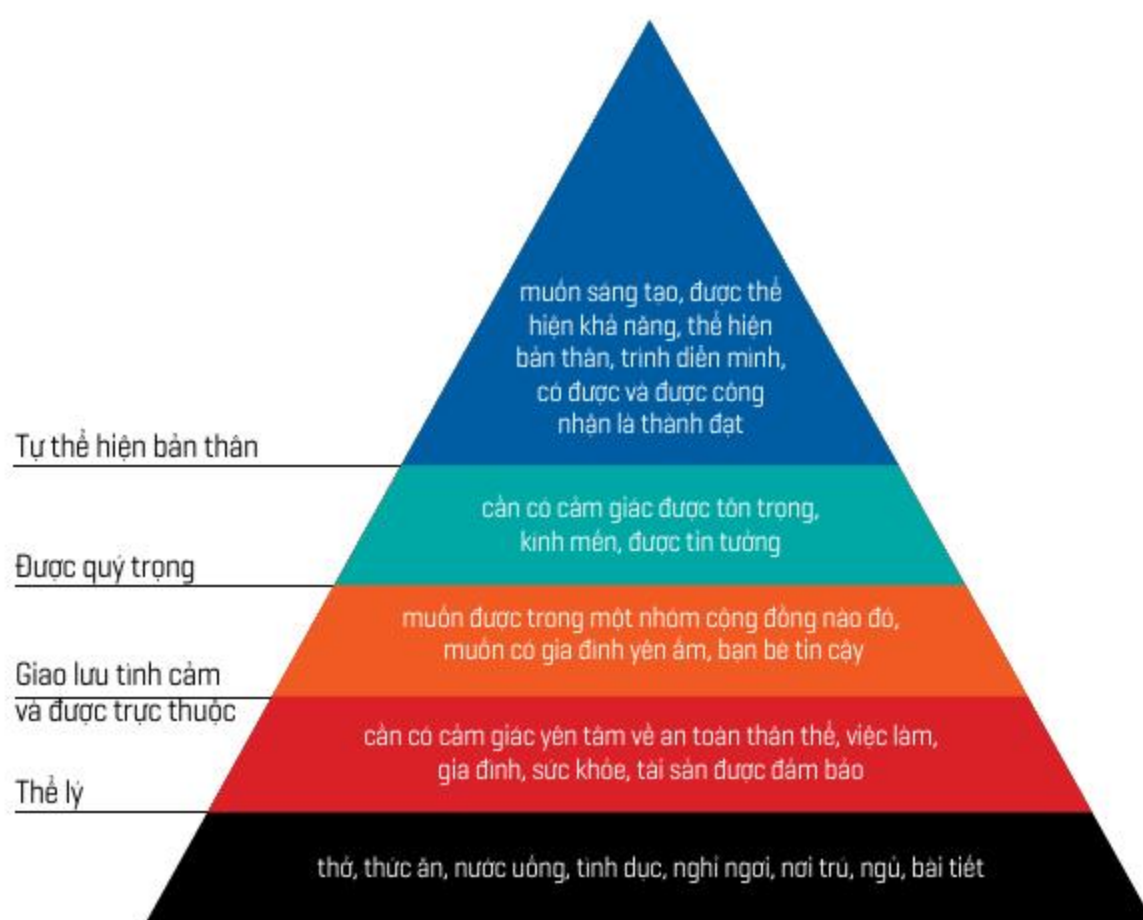
Đối chiếu với thuyết David Mc. Clelland, liệu có phải do công ty anh Đức đã có những nhân tố mới làm phá vỡ môi trường làm việc. Nếu nhân viên thuộc nhóm II, họ sẽ chỉ làm việc được và có cảm hứng làm việc khi họ được sống và lao động trong môi trường thân thiện, tương tác. Nói cách khác, những quy tắc, hệ thống kỷ luật khô cứng sẽ đẩy họ ra khỏi hệ thống qua việc xói mòn động lực. Nếu quy mô mới của công ty anh Đức yêu cầu phải làm như vậy thì những thành viên nhóm II sẽ ra đi là điều tất yếu. Vấn đề ở chỗ anh Đức cần phải có một đánh giá và phân loại nhân viên kỹ càng hơn để có chiến lược duy trì nhân sự và cảm hứng lâu dài cho từng nhóm nhân viên.

### **Xem xét cả động lực bên trong và bên ngoài**

Hầu hết cá nhân được dẫn dắt bởi hai loại động lực: động lực tự thân và động lực ngoại cảnh. Động lực ngoại cảnh gồm nhóm động lực kích lệ (như tiền bạc, danh tiếng...) hoặc do sợ hãi (sợ bị phạt, bị sa thải).

## **THUYẾT NHU CẦU MASLOW**

### **NHU CẦU CỦA CON NGƯỜI ĐƯỢC CHIA THÀNH 5 MỨC, TỪ THẤP ĐẾN CAO**



Động lực tự thân, xuất phát từ bên trong là những nhân tố như lòng tự hào, cảm giác thành công, trách nhiệm và niềm tin. Động lực bên trong là cảm giác tự hài lòng, không phải vì thành công hay chiến thắng mà vì sự mãn nguyện do đã đạt tới tiêu chuẩn đặt ra. Hai nhân tố thúc đẩy động cơ tự thân quan trọng nhất chính là tinh thần trách nhiệm và được mọi người công nhận.

Với các trường hợp xin nghỉ việc, anh Đức phải phân biệt rõ đó là do hết động lực tự thân hay yếu tố bên ngoài. Nếu do động lực bên trong thì họ bỏ đi là tất yếu. Nếu động lực bên trong vẫn còn thì sự ra đi có thể là do yếu tố đãi ngộ, lương, thưởng... Chỉ cần thay đổi những yếu tố này sẽ giữ được nhân viên.

Để xác định được nhân viên có còn động lực bên trong không, việc đầu tiên là anh Đức phải dành thời gian để trao đổi với những nhân sự chủ chốt này và các nhân sự tương đương. Tiếp theo, anh cần dành thời gian để đánh giá lại hệ thống của mình. Anh cần xác

**NGUYÊN TẮC TRUYỀN CẢM HỨNG** LÀ NGƯỜI ĐỨNG ĐẦU PHẢI THỰC SỰ HỨNG THÚ VỚI MỤC TIÊU CỦA TỔ CHỨC, PHẢI ĐAM MÊ VÀ TẬN TỤY, PHẢI LÀ HÌNH MẪU TỐI ƯU





## HAI NHÓM ĐỘNG LỰC DẪN DẮT HÀNH VI

1. Động lực bên ngoài: gồm nhóm động lực kích lệ (như tiền bạc, danh tiếng...) hoặc do sợ hãi (sợ bị phạt, bị sa thải).
2. Động lực tự thân xuất phát từ bên trong: lòng tự hào, cảm giác thành công, trách nhiệm và niềm tin.

định rõ xem nhóm thành viên đó và những người khác thuộc nhóm nào, đang ở cấp lãnh đạo nào, môi trường công việc của họ ra sao? Nếu họ từng là người sát cánh với anh từ lúc khởi nghiệp thì anh phải tự mình đứng ra giải quyết việc này thay vì ủy quyền cho bộ phận nhân sự.

### "Pháp trị", nhưng không nên cứng nhắc

Khi công ty ở quy mô nhỏ, người đứng đầu công ty thường phải "xắn tay" làm việc cùng các thành viên. Các mệnh lệnh được ban hành theo kiểu "truyền miệng" là phổ biến, bởi cấu trúc quản lý ít tầng lớp. Khi công ty mở rộng về quy mô, mọi việc đòi hỏi phải chuyên nghiệp hơn, công tác quản trị cũng phức tạp hơn với hệ thống phân cấp, phân quyền và hệ thống thưởng phạt ít khoan dung. Việc đưa ra những quy định, luật lệ như vậy chắc chắn sẽ làm cho những nhân viên cũ khó chịu. Ở những nhân viên

có tinh tự giác cao có thể xuất hiện cảm giác bị thiếu tôn trọng. Những thành viên quen kiểu quản lý đơn giản có thể bức xúc... Để giảm bớt sự khó chịu này cho nhân viên, tốt nhất anh Đức không nên áp đặt mà triển khai phương thức xây dựng quy định từ dưới lên, để nhân viên đề xuất và phát huy sáng kiến. Khi đó họ sẽ cảm thấy thoải mái hơn. Còn nếu công ty đã "trót" ban hành những chính sách đó rồi thì tốt nhất anh Đức nên sử dụng chuyên gia độc lập. Chuyên gia sẽ là "người ngoài khách quan" đánh giá lại hệ thống, đưa ra giải pháp điều chỉnh hợp lý cho cả hai bên.

### Để truyền được cảm hứng người lãnh đạo phải... có hứng

Nguyên tắc truyền cảm hứng là người đứng đầu phải thực sự hứng thú với mục tiêu của tổ chức, phải đam mê và tận tụy, phải là hình mẫu tối ưu. Nếu bản thân người lãnh đạo thay đổi hoặc suy giảm cảm hứng thì sẽ rất khó truyền cảm hứng cho hệ thống. Trong trường hợp này, anh Đức phải xem lại chính mình để thấy được mình có còn cam kết đi theo đúng giá trị, tầm nhìn, mục tiêu đặt ra ban đầu hay không. Nếu anh thay đổi, anh cần chấp nhận việc ra đi của những người đã sát cánh cùng mình từ giai đoạn đầu. Việc quy mô công ty phát triển làm "loãng" văn hóa doanh nghiệp cũng là điều anh cần phải quan tâm. Cần xem lại hoạt động truyền thông nội bộ, cần xây dựng được đội ngũ cùng truyền cảm hứng với mình. Nếu anh Đức vẫn còn cảm hứng và niềm đam mê, nhưng cấp dưới lại không có thì cần nghiêm túc xem lại khía cạnh quản trị thời gian và chiến lược, hiệu quả truyền thông nội bộ. Anh Đức cần coi công ty như một mạng xã hội để tìm ra ai là người có ảnh hưởng lớn trong công ty. Những người được chọn để truyền cảm hứng cùng anh phải là những người vừa có tố chất lãnh đạo, vừa được đồng nghiệp nể phục, kính trọng, là người làm gương để các thành viên khác noi theo. Với người lãnh đạo, việc duy trì được cảm hứng cực kỳ quan trọng, nhưng quan trọng hơn là phải biến cảm hứng đó thành động lực và văn hóa doanh nghiệp □



---

# DOANH NHÂN Style



MẶC VEST  
NHƯ MỘT QUÝ ÔNG  
Tr.94

CHỌN ĐÚNG  
KÍNH MẮT CHO MÙA HÈ  
Tr.97



# MẶC VEST như một quý ông

Vest bộ (suit) gần như là trang phục bắt buộc "bắt thành văn" tại những sự kiện trang trọng, và tương ứng, cũng có những quy tắc nhất định phải theo khi bạn khoác lên mình bộ trang phục này. **Hạo Đông**

Ảnh: S.Stock





## 1. VAI ÁO

Theo tài tử Eddie Redmayne, được mệnh danh là “người mặc suit đẹp nhất hiện nay”, một bộ suit đẹp trước hết phải từ vai áo. Viên vai áo vest tốt nhất là nên nằm thụt vào một chút so với chiều rộng của vai người mặc để đảm bảo tạo được dáng ôm vừa vặn. Có một cách để kiểm tra xem áo có vừa hay không: đứng thẳng và dựa vai vào tường, nếu đệm mút cầu vai chạm vào tường trước cả vai người mặc, thì điều đó có nghĩa là bạn đang mặc áo rộng.

**Quy tắc cài cúc:** Trên cùng - thì thoải mái; giữa - luôn luôn; dưới cùng - không bao giờ (với áo 3 cúc). Hoặc, trên - luôn luôn; dưới - không bao giờ (với áo 2 cúc).

## 2. TAY ÁO

Thiết kế nách áo phải đảm bảo cho người mặc được vận động thoải mái mà không khiến áo bị xộc xệch. Khi mặc thử, bạn có thể kiểm tra bằng cách xoay cả cánh tay theo nhiều hướng và tư thế, nếu các phần còn lại của áo không bị co kéo thì có nghĩa là bạn đang mặc một chiếc vest đủ vừa vặn mà không gò bó.



## 3. ĐỘ DÀI

Không có một độ dài tiêu chuẩn “cứng” cho tất cả áo vest, con số đó tùy thuộc vào người mặc. Tuy nhiên, dù bạn cao thấp như thế nào thì áo cũng cần che hết mông, và không được dài hơn. Tương tự là với độ dài của tay áo, đẹp nhất là đủ để “khoe” ra một nửa cổ tay áo sơ mi bên trong.



## 4. QUẦN

Bộ suit có đôn được đánh người mặc hay không có công hoặc trách nhiệm lớn của chiếc quần. Lung quần ôm hông, ở vị trí ngay dưới rốn là phù hợp. Quần dài đến đâu tùy thuộc vào sở thích của bạn, tiếp xúc giữa gấu quần và giày có thể tạo ra nếp gấp, nửa nếp, hoặc không có nếp - bạn tùy chọn phong cách cho mình. Lời khuyên của Eddie Redmayne là nên tạo nếp gấp nhẹ ở ống quần.



## 6. GIÀY

Lời khuyên cho bạn khi mặc suit là nên sử dụng giày Oxford (loại giày da mũi nhọn buộc dây). Một đôi giày màu nâu sẽ đảm bảo tính trang trọng, lại giảm bớt tính "nghiêm trọng" cứng nhắc của bộ suit. Bạn đừng quên lưu ý loại tất đi kèm, nó nên đồng màu với quần trong tình huống này.

## 5. ÁO SƠ MI

Dù bạn gầy hay béo, thì áo sơ mi bên trong vest cũng cần vừa vặn, ít nhất là ở hai vị trí là cổ áo và tay áo. Nếu cần phải thắt cà vạt, hãy cho cà vạt dài tới chạm dây lưng. Thế còn kẹp cà vạt? Vị trí cho nó là ở giữa cúc thứ 3 và thứ 4 từ trên xuống (tính từ cúc cổ trên cùng).



Ảnh: S.Stock



# CHỌN ĐÚNG KÍNH MẮT CHO MÙA HÈ

Chọn kính không khác gì đánh cược, kính phù hợp làm bạn đẹp hơn, không phù hợp sẽ “tố cáo” những nhược điểm trên khuôn mặt. Nhưng đừng lo, DOANH NHÂN có vài bí quyết giúp bạn. **Tú Toàn**



## 1. MẶT Ô-VAN

Xin chúc mừng, ai bình phẩm điều đó về khuôn mặt bạn, nhưng điều chắc chắn là tạo hình đó phù hợp với gần như tất cả các loại kính. Tuy nhiên vẫn cần lưu ý, phù hợp nhất với bạn là loại có tròng cân đối về chiều ngang lẫn chiều dọc (bằng nhau).

## “QUY TẮC VÀNG” CHO MỌI LỰA CHỌN

Hình dạng kính nên đối ngược với hình khuôn mặt

Kiểu dáng truyền thống là không lỗi thời, bạn sẽ dùng được lâu





## 2. MẶT VUÔNG

Chắc chắn là bạn nên chọn loại kính mắt tròn, nhưng không nhất thiết phải chính xác như mắt kính của “huyền thoại” John Lennon (ban nhạc Beatles). Nếu không thích, bạn vẫn còn lựa chọn phù hợp và rất thời trang khác: mắt kính hình giọt nước.

## 3. MẶT TRÒN

Khuôn mặt này đặc trưng với trán hẹp và quai hàm tròn nên đừng tìm cách đơn những nét đó lên bằng kính mắt tròn. Thay vào đó, hãy chọn loại kính mắt vuông để cân bằng các đường cong và khiến khuôn mặt trông dài hơn.



## 4. MẶT TAM GIÁC

Không mặt này còn có tên “mí miều” khác là mặt hình trái tim với cằm vuốt nhọn. Tương tự như mặt tròn, hãy đeo kính mắt vuông để cân đối tỉ lệ giữa cằm và trán. Tuy nhiên, kích thước mắt kính nên nhỏ hơn so với lựa chọn của mặt tròn.

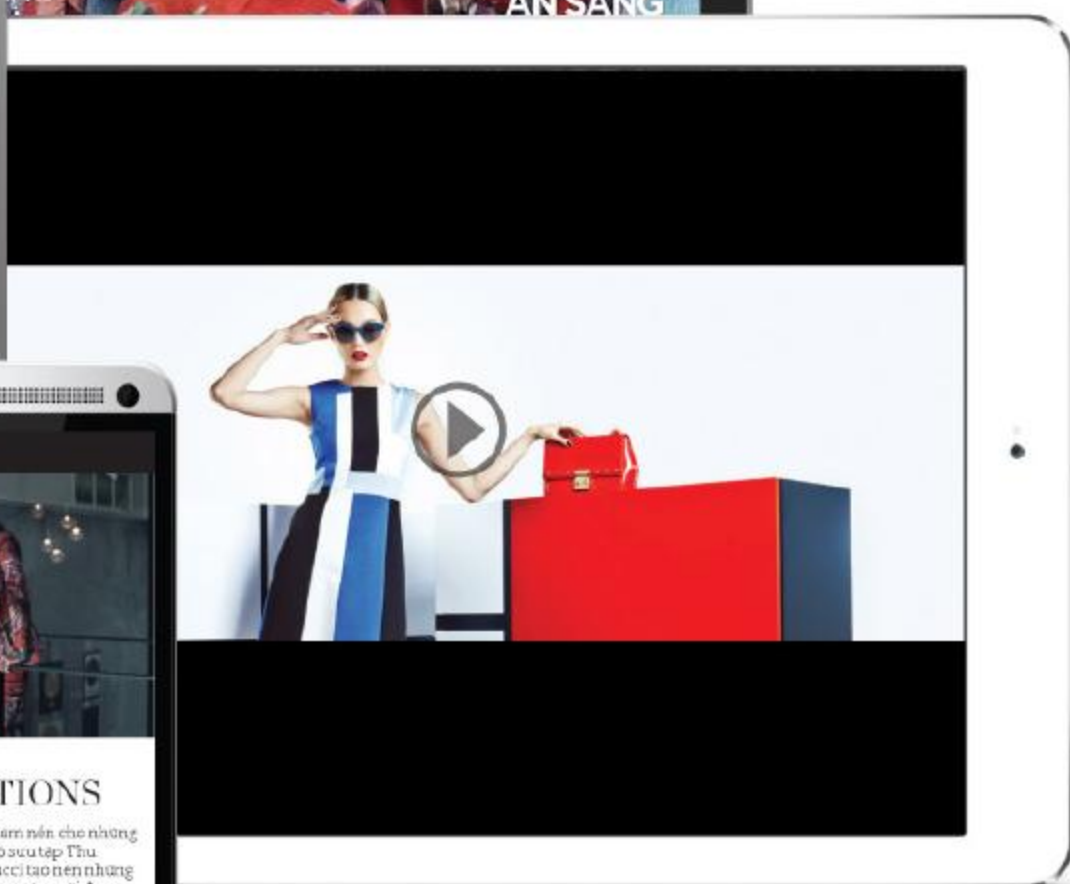
♦ Yếu tố căn bản cho mọi lựa chọn kính là hình dáng khuôn mặt. Tương ứng với mỗi hình dáng đó là một loại kính khác nhau.

- ♦ Màu gọng kính và màu da
- Da trắng/tái: gọng nâu
- Da nâu: gọng nâu hoặc đen
- Da đen: gọng đen





SCAN MÃ QR ĐỂ  
TRẢI NGHIỆM NGAY  
PHIÊN BẢN ĐIỆN TỬ MỚI  
CỦA ĐẸP TRÊN  
APP ALEZAA



## ĐỌC PHIÊN BẢN ĐIỆN TỬ MỚI CỦA ĐẸP TRÊN MỌI THIẾT BỊ DI ĐỘNG



XEM VIDEO SỐNG ĐỘNG



ẢNH ĐỘNG BẮT MẮT



HỖ TRỢ TRÊN MỌI THIẾT BỊ



HỖ TRỢ THAY ĐỔI KÍCH THƯỚC CHỮ

ĐỌC TẠP CHÍ ĐẸP TRÊN APP ALEZAA VÀ VINABOOK:

- Đa dạng trong hình thức sử dụng.
- Linh hoạt trong hình thức thanh toán.
- Nội dung phong phú, đặc sắc, chuyên sâu.

Mọi thắc mắc, vui lòng gửi email: [dungcna.marketing@lemediavn.com](mailto:dungcna.marketing@lemediavn.com) hoặc tổng đài: (08)38622127 (gặp phòng Marketing)



# YES

Chúng tôi thiết kế để bạn thể hiện



**ĐỘNG CƠ 1.5L ECOBOOST  
MẠNH MẼ HOÀN TOÀN MỚI**



**ĐỘNG CƠ ECOBOOST 1.5L  
TIẾT KIỆM NHIÊN LIỆU HIỆU QUẢ**



**HỆ THỐNG HỖ TRỢ ĐỔ XE  
TỰ ĐỘNG TOÀN DIỆN**



**2000 LỆNH ĐIỀU KHIỂN XE  
BẰNG GIỌNG NÓI SYNC™ 2**

**Giá đặc biệt từ 784 triệu đồng - Tiết kiệm đến 15 triệu đồng.**

Liên hệ đại lý để biết thêm chi tiết.

• **ANDO FORD:** CI Phạm Văn Đồng, Hà Nội. Tel: 04.37505055 • **CAPITAL FORD:** Ngã 3 Pháp Vân, Km 8 Giải Phóng, Hà Nội. Tel: 04.36811888 • **HANOI FORD:** 94 Ngõ Thới Nhậm, Hà Nội. Tel: 04.39712439 • **HATHANH FORD:** KCN Lai Xá, Kim Chung, Hoài Đức, Hà Nội. Tel: 04.33662566 • **HATHANH FORD MYDINH:** 02 Tôn Thất Thuyết, Nam Từ Liêm, Hà Nội. Tel: 04.37957518 • **THANGLONG FORD:** 105 Láng Hạ, Hà Nội. Tel: 04.35621920 • **THANH XUAN FORD:** 88 Nguyễn Xển, Hà Nội. Tel: 04.35525525 • **HAIPHONG FORD:** 04 Bạch Đằng, TP. Hải Phòng. Tel: 0313.668990 • **QUANGNINH FORD:** Cầu 3, Cao Xanh, TP. Hạ Long. Tel: 033.3628699 • **VINH FORD:** Km 200, Đại Lộ Lê Nin, TP. Vinh. Tel: 038.3515292 • **THÀNH HOA FORD:** Lô B7, Đại lộ Võ Nguyên Giáp, Phường Quảng Thành, TP. Thanh Hóa. Tel: 0373.727799 • **DANANG FORD:** 56 Điện Biên Phủ, Đà Nẵng. Tel: 0511.3646555 • **DANANG FORD BINHDINH:** 73 Tây Sơn, Quy Nhơn, Bình Định. Tel: 056.3546555 • **DAKLAK FORD:** 35A Trường Chinh, TP. Buôn Mê Thuột. Tel: 0500.3954999 • **NHA TRANG FORD:** 51, Đường Lê Hồng Phong, Phường Phước Tân, TP. Nha Trang. Tel: 0583.895539 • **BINH DUONG FORD:** Lô C13, Nguyễn Huệ, Khu Liên Hợp, TP. Thủ Đức Mới. Tel: 0650.3801381 • **BENTHANH FORD:** 831 Trường Chinh, Tân Phú, TP. HCM. Tel: 08.38157979 • **CITY FORD:** Số 216-218, Quốc Lộ 13, Phường Hiệp Bình Chánh, Q. Thủ Đức, TP. HCM. Tel: 08.37262626 • **CITY FORD VUNGTAU:** Số 40A, Đường 30/04 Phường 9, TP. Vũng Tàu. Tel: 0643.594778 • **PHUMY FORD:** Lô B1, Đường C2, KCN Cát Lái 2, Quận 2, TP. HCM. Tel: 08.37425454 • **SAIGON FORD:** 61A Cao Thắng, Quận 3, TP. HCM. Tel: 08.38181458 • **SAIGON FORD PHO QUANG:** 104 Phố Quang, Tân Bình, TP. HCM. Tel: 08.38442947 • **SAIGON FORD TRAN HUNG DAO:** 6A, Trần Hưng Đạo, Phường Phạm Ngũ Lão, Quận 1, TP. HCM. Tel: 08.39153244 • **WESTERN FORD:** 530 Kinh Dương Vương, An Lạc, Bình Tân, TP. HCM. Tel: 08.38776732 • **DONGNAI FORD:** 25/61A Khu Phố 2, Phường Tam Hòa, TP. Biên Hòa. Tel: 061.3857130 • **CANTHO FORD:** Lô 11C - Võ Nguyên Giáp, Cái Răng, TP. Cần Thơ. Tel: 0710.3730720 • **ĐƯỜNG DÂY NÓNG MIỄN PHÍ: 1800-588888**



**Go Further**

[ford.com.vn](http://ford.com.vn)