

# DOANH NHÂN

THÁNG 11/2016

doanhnhanonline.com.vn

SỐ 206

**10** Thách thức  
**10,5 triệu tỷ đồng**

**46** Xây dựng và địa ốc  
**Hòa Bình** xoay chuyển tình thế

**78** Sức mạnh của  
**lời hứa thương hiệu**

**84** Reetech đang chờ  
một "phù thủy"

## CỤC DIỆN MỚI CỦA **THỊ TRƯỜNG DẦU ĂN**

Tr.26



Ông Randy Dobson,  
Nhà sáng lập kiêm Chủ tịch  
tập đoàn CMG.ASIA chia sẻ về  
tầm nhìn, hành trình 10 năm  
phát triển và thương vụ mang  
UFC Gym về Việt Nam



Bắt mua phiên bản điện tử,  
scan bằng smartphone  
[www.zinio.com/doanhnhon](http://www.zinio.com/doanhnhon)  
Giá: 36.000 VND





**HITACHI**  
Inspire the Next



## Ý TƯỞNG ĐỊNH HÌNH TƯƠNG LAI

Thế giới đang ngày càng liên kết chặt chẽ hơn bao giờ hết. Những mạng lưới gồm rất nhiều các hệ thống đa dạng đang góp phần mở ra những cơ hội mới cũng như những lỗ hổng bảo mật dễ dàng bị tấn công. Sẽ ra sao nếu chúng ta có thể ngăn chặn được những rủi ro này? Tại Hitachi, chúng tôi đang đồng-kiến-tạo nên những giải pháp bảo mật mạnh mẽ để tăng cường khả năng đối đầu, quản lý và ngăn chặn những mối đe dọa trong thời kỳ Vạn Vật Kết Nối Internet. Đó chính là cách chúng tôi bảo vệ cả thế giới thực lẫn ảo, đồng thời thúc đẩy tương lai đầy hứa hẹn của những Cải tiến vì xã hội.

[social-innovation.hitachi](http://social-innovation.hitachi)

**Hitachi Social Innovation**





SUN GRAND CITY  
THỦY KHUÊ RESIDENCE



## SỞ HỮU CĂN HỘ CAO CẤP TẠI VỊ TRÍ ĐẤT GIÁ BẠC NHẤT HÀ THÀNH 69B THỦY KHUÊ, TÂY HỒ, HÀ NỘI

- Đón trọn tầm nhìn **500ha** Hồ Tây và **10ha** công viên Bách Thảo
- Gần **6,000m<sup>2</sup>** cảnh quan, quảng trường và mở đường quy hoạch
- Thiết kế căn hộ sang trọng chiều cao lên tới **3.6m**



THÀNH VIÊN THUỘC TẬP ĐOÀN



Tầng 4, Tòa nhà Sun City, 13 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
[www.sungrandcity.com.vn](http://www.sungrandcity.com.vn)

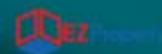
ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC :



Hotline:  
096 775 8686



Hotline:  
098 115 2666



Hotline:  
093 465 8168



Hotline:  
097 971 9281



2/11



*Chicago*



**The Wait is over!**  
**to the Hub of the Midwest**

BẮT ĐẦU TỪ THÁNG 11, EVA MỞ RỘNG CHUYẾN BAY ĐẾN CHICAGO  
GIÁ KHUYẾN MÃI SIÊU ƯU ĐÃI 12.700.000Đ (CHƯA BAO GỒM THUẾ)

Chuyến bay đến thành phố Chicago sẽ được tối đa hóa thời gian ở lại.  
Hành khách có thể tận hưởng những điểm nổi trội và văn hóa tại Chicago nhiều hơn



GoUSA.tw



For flight info.



# 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.



**ỨNG DỤNG ĐẸPBLINK**

## CẦU NỐI TẠP CHÍ ĐẸP VỚI THẾ GIỚI SỐ

**TỪ HÌNH ẢNH TĨNH CÓ GẦN 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 DepBlink từ Google Play\* hoặc iTunes\*
2. Scan những hình ảnh có icon DepBlink
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. Văn 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



# SỐ 206 - 11/2016 Mục lục



## 10

### **TÀI CƠ CẤU KINH TẾ** **Thách thức triệu tỷ đồng**

Cần tới hơn 10,5 triệu tỷ đồng nhằm thực hiện kế hoạch tái cơ cấu nền kinh tế Việt Nam giai đoạn 2016 - 2020. Con số này được Bộ Kế hoạch và Đầu tư công bố đã khiến nảy sinh những câu hỏi lớn: Số tiền này lấy ở đâu ra? Sử dụng khoản tiền khổng lồ này như thế nào? Làm sao để đời sau tránh bớt gánh nặng nợ nần? Đó là những câu hỏi lớn không dễ trả lời.

## 22

### **THOAI VỐN** **NHÀ NƯỚC** **SCIC bán 9%** **vốn tại Vinamilk:** **Ai được ai mất?**

Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước (SCIC) tiếp tục gây sự chú ý của rất nhiều nhà đầu tư không phải vì SCIC lại tiếp tục bán cổ phần ở một trong những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhất Việt Nam là Vinamilk mà dư luận xôn xao vì cách SCIC chia nhỏ, bán cầm chừng 9% cổ phần trong đợt giao dịch này. Xem ra, SCIC chưa muốn để mất "con bò sữa".

## 28

### **MÔI TRƯỜNG** **KINH DOANH** **Ngân tỷ đồng kiểm tra** **hàng nhập lậu**

Chưa tính đến chi phí lưu kho bãi, cấp giấy phép, các loại giấy tờ tương tự, trong năm 2015, tổng chi phí kiểm tra chuyên ngành của doanh nghiệp trên cả nước vào khoảng 1.637 tỷ đồng. Điều này không chỉ là áp lực mà còn là gánh nặng khiến các doanh nghiệp xuất nhập khẩu nản lòng.

## 34

### **CHUYÊN ĐỀ** **Cục diện mới** **của thị trường dầu ăn**

Mức tiêu thụ dầu ăn của người Việt khoảng 10kg/năm; quy mô thị trường ước đạt 30.000 tỷ đồng... Hiện nay các doanh nghiệp nội đang làm chủ cuộc chơi trên thị trường. Nhưng khi các rào cản thuế quan được gỡ bỏ theo tiến trình của các hiệp định thương mại tự do, liệu vị thế này của các doanh nghiệp Việt có còn được duy trì bền vững?





PREMIER VILLAGE  
PHU QUOC RESORT

# SỞ HỮU BIỆT THỰ NGHỈ DƯỠNG

TẠI MŨI ÔNG ĐỘI, PHÚ QUỐC

Cam kết lợi nhuận tối thiểu **90%** trong **10** năm

Tiến độ thanh toán hấp dẫn • **30% / 65%** tại thời điểm nhận bàn giao biệt thự  
• **5%** tại thời điểm bàn giao giấy chứng nhận

**SUN REALTY**  
CÔNG TY TNHH BẤT ĐỘNG SẢN MẶT TRỜI

THÀNH VIÊN THUỘC TẬP ĐOÀN



Tầng 4, Tòa nhà Sun City, 13 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
[www.premiervillage.com.vn](http://www.premiervillage.com.vn)

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN BẮC:

**TITAN**

Hotline:  
096 775 8686

**TNB**

Hotline:  
098 115 2666

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN NAM:

**SmartRealtors**

Hotline:  
090 980 3939

**G2**

Hotline:  
090 110 5115

**AMBER**

Hotline:  
096 262 5959

**CentralReal.vn**

Hotline:  
094 779 6850



# SỐ 206 - 11/2016 Mục lục



Tr.40

Randy G. Dobson,  
Chủ tịch tập đoàn CMG.ASIA



GS, TS. Harald Von Korflesch,  
Phó hiệu trưởng Trường Đại học  
tổng hợp Koblenz-Landau

Văn hóa doanh nhân sáng tạo là bản sắc văn hóa thứ ba cho một trường đại học sau văn hóa nghiên cứu và giảng dạy. Nhằm đáp ứng được yêu cầu trọng tâm của thời đại, nội dung buổi Tọa đàm "Trường đại học khởi nghiệp và phát triển tinh thần doanh nhân sáng tạo trong sinh viên" nhấn mạnh, đây nên là một nội dung đào tạo của các trường đại học. **Tr.72**

## CHIẾN LƯỢC

### 40 ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG Gieo trồng để kiến tạo chất lượng cuộc sống

Lần đầu tiên có mặt tại Việt Nam vào năm 2007, thương hiệu thể dục thể thao California nay đã đổi thành CMG.ASIA, là doanh nghiệp tiên phong đưa loại hình thể dục thể thao tiêu chuẩn quốc tế về Việt Nam. CMG.ASIA đang tiếp tục khẳng định sự tươi mới, trẻ trung và không ngừng thay đổi.

### 50 CHIẾN LƯỢC KINH DOANH Những viên ngọc thô chờ sáng

Trong một tuyên bố gần đây, Tập đoàn Vinacapital sẽ chuyển hướng khi tập trung đầu tư mạnh vào các công ty tư nhân. Làm đi trước cả lời nói, từ đầu năm 2016 đến nay, Vinacapital đã đầu tư gần 50 triệu USD vào một số công ty tư nhân Việt Nam.

## THỊ TRƯỜNG

### 64 BẬT ĐỘNG SẢN Khu Đông bùng sáng

Được ví với phố Đông, Thượng Hải (Trung Quốc), Khu Đông (TP.HCM) với những đột phá về hạ tầng giờ đang chuyển mình mạnh mẽ và hứa hẹn trong một tương lai gần trở thành trung tâm đô thị trí thức và công nghệ cao của TP.HCM.

### 78 MARKETING&BRANDING Sức mạnh của lời hứa

Công chúng thường có xu hướng đặt niềm tin nhiều hơn vào những thương hiệu - doanh nghiệp dám đưa ra lời hứa. Để có được niềm tin của người tiêu dùng, ngoài việc đưa ra lời hứa, doanh nghiệp cần nỗ lực gìn giữ lời hứa của mình.

## CUSTOMER SERVICE



Xã hội càng phát triển càng tác động nhiều đến tâm lý, nhu cầu của con người khi đứng trước những sự lựa chọn ngày càng cao và phức tạp hơn. Bằng cách nào doanh nghiệp có thể đối phó kịp thời trước những thay đổi đó, tạo sự khác biệt trong cạnh tranh và kinh doanh hiệu quả hơn? **Tr.94**



**TÀI CƠ CẤU KINH TẾ** 14

Thúc ép tái cơ cấu,  
xử lý nợ xấu

**THOÀI VỐN NHÀ NƯỚC** 16

Các đại gia xây dựng  
khó tìm nhà đầu tư chiến lược

**ĐẦU TƯ NƯỚC NGOÀI** 32

Việt Nam thiên đường đầu tư  
cho Singapore

# BỨC TRANH Vĩ mô



**SCIC BÁN 9% VỐN VINAMILK**  
**AI ĐƯỢC, AI MẤT?**  
trang 22



# Thách thức triệu tỷ đồng

Hơn 10,5 triệu tỷ đồng là khoản tiền được Bộ Kế hoạch và Đầu tư định lượng để thực hiện kế hoạch tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2016 - 2020. **Hoàng Phương**

**K**hi Bộ Kế hoạch và Đầu tư công bố con số nói trên, không ít người đặt câu hỏi: số tiền ấy lấy từ đâu. Đồng thời, một nỗi lo vô cùng lớn cũng xuất hiện, đó là sử dụng nguồn lực khổng lồ ấy như thế nào cho hiệu quả? Làm sao để không để lại gánh nặng nợ cho đời sau?

## Tiền ở đâu ra?

Có một câu hỏi từng nhiều lần được đặt ra khi Việt Nam thực hiện tái cơ cấu kinh tế giai đoạn 2011 - 2015, đó là cần bao nhiêu tiền để thực hiện kế hoạch này? Câu hỏi đã không được trả lời, mặc dù nhiều chuyên gia kinh tế cho rằng, muốn tái cơ cấu thì phải trả giá, không chỉ là trả giá bằng tiền bỏ ra để thực hiện kế hoạch đó, mà còn là phải chấp nhận tốc độ tăng trưởng kinh tế chậm lại trong một giai đoạn nhất định.

Lần này, khi Chính phủ đệ trình Quốc hội kế hoạch tái cơ cấu kinh tế giai đoạn 2016 - 2020, chi phí đã được định lượng rất rõ ràng. Bộ trưởng Bộ Kế hoạch và Đầu tư Nguyễn Chí Dũng công khai báo cáo con số trên 10,5 triệu tỷ đồng (theo giá thực tế, tương đương khoảng 480 tỷ USD). Con số này ngay lập tức khiến dư luận hoang mang. Bởi nếu chia trung bình, để tiến hành tái cơ cấu kinh tế, mỗi năm cần tới trên 90 tỷ USD, trong khi GDP của Việt Nam năm 2015 chỉ là 199 tỷ USD và tổng tích lũy là 50 tỷ USD. Như thế, trung bình, chi phí tái cơ cấu kinh tế hàng năm vượt cả tổng tích lũy của nền kinh tế.

## MỘT SỐ DỰ ÁN ĐỘI VỐN KHỦNG DO CHẬM GIẢI NGÂN VÀ THI CÔNG

▼ DỰ ÁN METRO HÀ NỘI

783 triệu EUR

1.176 triệu EUR

▼ DỰ ÁN ĐƯỜNG SẮT ĐÔ THỊ HÀ NỘI TUYẾN CÁT LINH - HÀ ĐÔNG

8.769 tỷ đồng

18.001 tỷ đồng

▼ DỰ ÁN CẢI THIỆN MÔI TRƯỜNG ĐẦU TƯ TỈNH VINH PHÚC

1.751 tỷ đồng

4.024 tỷ đồng

16.988 tỷ đồng

▼ DỰ ÁN NHIỆT ĐIỆN Ô MÔN 1

8.267 tỷ đồng

▼ DỰ ÁN NHÀ MÁY NHIỆT ĐIỆN NGHI SƠN 1

11.464 tỷ đồng

22.259 tỷ đồng





ĐỂ TIẾN HÀNH TÁI CƠ CẤU KINH  
TẾ, TRONG GIAI ĐOẠN 2016-  
2020, MỖI NĂM VIỆT NAM CẦN  
TỚI TRÊN 90 TỶ USD

### Thế thì lấy tiền ở đâu ra?

Các đại biểu Quốc hội khi thảo luận về Đề án Tái cơ cấu nền kinh tế giai đoạn 2026 - 2020 cũng đặt câu hỏi tương tự. Thậm chí, có đại biểu còn thẳng thắn đề cập tính khả thi của kế hoạch này, bởi số tiền 480 tỷ USD là quá lớn! "Nguồn vốn thực hiện tái cơ cấu sẽ huy động từ đâu khi ngân sách nhà nước ngày càng hạn hẹp?", ông Bùi Sỹ Lợi, Phó chủ nhiệm Ủy ban Các vấn đề xã hội của Quốc hội băn khoăn. Thừa nhận điều này, chính Bộ trưởng Nguyễn Chí Dũng cũng đã khẳng định: "Nếu như chỉ đặt vấn đề ngân sách thì không có khả năng để làm. Do vậy, để thực hiện kế hoạch này, phải huy động nguồn lực từ xã hội, từ các thành phần kinh tế khác". Thêm nữa, theo lý giải của Bộ trưởng, hơn 10,5 triệu tỷ đồng ấy là tất cả nguồn lực được lồng ghép trong thực hiện kế hoạch từ nay tới năm 2020, không phải thuần túy là chi phí bỏ ra để thực hiện đề án tái cơ cấu kinh tế. Ví như, trong số này đã có khoảng 2 triệu tỷ đồng từ ngân sách nhà nước để thực hiện kế hoạch đầu tư công trung hạn 2016 - 2020. Dẫu vậy, sẽ không hề là đơn giản để có thể huy động được nguồn lực 10,5 triệu tỷ đồng. Bởi ngay cả với khoản đầu tư trung hạn 2 triệu tỷ đồng thì đến cả Bộ trưởng Bộ Tài chính Đinh Tiến Dũng cũng không

dám chắc là có huy động được hay không. "GDP tuyệt đối năm nay ban đầu dự báo là 5,1 triệu tỷ đồng, giờ xuống khoảng 4,6 triệu tỷ đồng cũng chưa chắc, làm sao mà nói mọi thứ chắc chắn cho 5 năm được", ông nói. Phó thủ tướng Chính phủ Vương Đình Huệ cũng lo lắng "Khi thu không đạt như dự tính thì làm sao có đủ 2 triệu tỷ đồng để ít nhất là làm "vốn mồi" nhằm thu hút nguồn lực từ xã hội"

### Đừng để con cháu mắc nợ!

Khi đề cập việc huy động nguồn lực cho thực hiện tái cơ cấu kinh tế, Bộ trưởng Nguyễn Chí Dũng đã nhắc tới tỷ lệ 1/3 do ngân sách nhà nước, phần còn lại là huy động từ các nguồn lực xã hội khác. Nghĩa là con số còn lại sẽ vào khoảng 7 triệu tỷ đồng, bao gồm cả tiền đi vay. Giả sử chuyện huy động nguồn lực là suôn sẻ, vấn đề đặt ra là sử dụng nguồn lực này thế nào cho hiệu quả. Chưa nói tới việc liệu 10,5 triệu tỷ đồng có thể thực sự giúp Việt Nam tái cơ cấu kinh tế, đổi mới mô hình tăng trưởng hay không, chỉ riêng áp lực sử dụng khoản đầu tư công trung hạn 2 triệu tỷ đồng sao cho hợp lý và hiệu quả cũng đã vô cùng lớn. Khi thảo luận về kế hoạch đầu tư công trung hạn 2016 - 2020, Bộ trưởng Đinh Tiến Dũng đã không khỏi lo lắng khi cho rằng, nếu không quản lý chặt chẽ thì sau

5 năm, tình trạng đầu tư dàn trải còn nghiêm trọng hơn hiện nay. Bộ trưởng Đinh Tiến Dũng thậm chí còn khá căng thẳng khi phát biểu rằng, phải tính toán làm sao để 5 năm sau hiệu quả đầu tư công phải tốt hơn, chứ "be bét hơn thì chúng ta khó mà chịu được trách nhiệm". Lo lắng này là có cơ sở, khi mà lâu nay, do ngân sách hạn hẹp, lại chi thường xuyên quá lớn, nên để đầu tư Việt Nam phải đi vay. Đó là lý do vì sao nợ công có xu hướng tăng nhanh cả về quy mô và tốc độ; tốc độ tăng nợ công thậm chí còn nhanh hơn so với tốc độ tăng trưởng GDP. Số liệu được Chính phủ báo cáo cho thấy, nợ công tuy vẫn trong giới hạn cho phép song tốc độ tăng bình quân cả giai đoạn (18,4%/năm) là khá cao, gấp hơn 3 lần tốc độ tăng trưởng GDP; tỷ lệ nợ chính phủ/GDP cũng đã tăng từ 39,3% năm 2011 lên 50,3% năm 2015. Đặc biệt, chỉ tiêu nợ chính phủ/GDP năm 2015 là 50,3%, vượt giới hạn cho phép (50%), khiến Chính phủ buộc phải đề xuất nâng chỉ tiêu giới hạn nợ chính phủ/GDP từ mức 50% hiện nay lên mức trần 55%. Điều này cũng có nghĩa, nợ công được dự báo sẽ tiếp tục tăng nhanh trong thời gian tới. Nhưng vấn đề không phải nằm ở việc đi vay thế nào, vay bao nhiêu, mà là trả nợ ra sao. "Nhà đang nghèo, đất



nước đang khó khăn chưa có của ăn của để nên phải đi vay để phát triển. Nhưng khả năng trả nợ thế nào mới là quan trọng. Theo thông lệ quốc tế, tỷ lệ nghĩa vụ trả nợ trên thu ngân sách là 25% có nghĩa là đang rất khó khăn", Phó thủ tướng Vương Đình Huệ nói.

Trong khi đó, theo báo cáo của Chính phủ, nếu tính cả nghĩa vụ trả nợ phải đảo nợ thì tổng nghĩa vụ nợ đã ở mức 27,4% tổng thu ngân sách nhà nước vào năm 2015. Nếu cần huy động tới 10,5 triệu tỷ đồng để thực hiện tái cơ cấu kinh tế, gánh nặng trả nợ của ngân sách quốc gia còn lớn hơn nữa!

Và rõ ràng, con cháu chúng ta đã bắt đầu mắc nợ từ bây giờ!

### **Bay lên hay xuống hố?**

Có một câu chuyện thời gian gần đây luôn được ông Nguyễn Đình Cung, Viện trưởng Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (CIEM) nhắc tới, đó là khi nói đến tái cơ cấu kinh tế, nhiều người thường bàn khoản lấy nguồn lực ở đâu, và từ đó người ta bắt đầu hô hào "huy động, huy động và huy động". Ông Cung bày tỏ quan điểm: "Tôi nghĩ cách đó không phải. Cùng với huy động, điều quan trọng hơn là phân bổ lại nguồn lực và sử dụng nguồn lực một cách hiệu quả để khơi thông các dòng chảy của nền kinh tế. Còn nếu cứ đi huy

động mãi thì chúng ta sẽ xuống hố chứ không phải là sẽ bay lên".

Điều này là hoàn toàn đúng đắn, xét trong bối cảnh hiện nay. Quan trọng là sử dụng thế nào cho hiệu quả nguồn lực đó. Trong một cuộc họp gần đây của Ban chỉ đạo Quốc gia về ODA, ông Rustam Ishenaliev, Trưởng phòng Quản lý dự án của ADB tại Việt Nam đã nhấn mạnh việc Việt Nam quá chậm trễ trong giải ngân vốn ODA và điều đó khiến Việt Nam bị thiệt hại. Không chỉ là nguồn lực không sớm được đưa vào thực tế để tạo động lực cho nền kinh tế, mà cái giá phải trả cho sự chậm trễ này còn là làm tăng thêm 17,6% chi phí mỗi năm. "Điều đó có nghĩa là, nếu chậm trễ 2-3 năm thì sẽ làm tăng chi phí lên đến 50%", ông Rustam Ishenaliev nhấn mạnh.

Chưa kể, theo bà Lee Yoon Mee, Phó trưởng đại diện KEXIM Bank tại Việt Nam, dự án chậm trễ dẫn tới tăng tổng chi phí dự án, cũng như các chi phí về tư vấn, quản lý dự án, lãi suất phải trả trong thời gian thi công. "Điều quan trọng là trong trường hợp ấy, cơ quan chính phủ vi phạm hợp đồng và bị phạt, ảnh hưởng tiêu cực tới mức độ tin nhiệm của Việt Nam", bà Lee Yoon Mee nói.

Những ví dụ để minh họa cho ý kiến nói trên của bà Lee Yoon Mee và ông Rustam Ishenaliev là không ít. Ví dụ, vì chậm trễ trong triển khai, Dự án Metro Hà Nội đã tăng tổng mức đầu tư từ 783 triệu EUR lên 1.176 triệu EUR; Dự án đường sắt đô thị Hà Nội tuyến Cát Linh - Hà Đông tăng tổng mức đầu tư từ 8.769 tỷ đồng lên 18.001 tỷ đồng; Dự án Cải thiện môi trường đầu tư tỉnh Vĩnh Phúc từ 1.751 tỷ đồng tăng lên 4.024 tỷ đồng; Dự án Nhà máy Nhiệt điện Nghi Sơn 1 tăng từ mức 11.464 tỷ đồng lên 22.259 tỷ đồng và kiến nghị tăng thêm 26.051 tỷ đồng; Dự án Nhiệt điện Ô Môn 1 điều chỉnh tăng từ 8.267 tỷ đồng lên 11.538 tỷ đồng, tăng lần 3 lên 16.988 tỷ đồng... Chúng nào mà nguồn lực còn bị sử dụng lãng phí như vậy, thì dù có huy động được nhiều hơn cả 10,5 triệu tỷ đồng, nền kinh tế cũng chưa thể thành công trong tái cơ cấu, sử dụng hiệu quả nguồn lực... □

**CẦN PHÂN BỐ LẠI NGUỒN LỰC  
VÀ SỬ DỤNG NGUỒN LỰC  
MỘT CÁCH HIỆU QUẢ ĐỂ  
KHƠI THÔNG CÁC DÒNG CHẢY  
CỦA NỀN KINH TẾ**



Ảnh: Tuệ Nhật





PREMIER RESIDENCES  
PHU QUOC EMERALD BAY

MỞ BÁN TÒA S4  
TẦM NHÌN TRỰC DIỆN BIỂN

# SUN PREMIER CONDOTEL

THUỘC TỔ HỢP BIỂN BÃI KHEM, PHÚ QUỐC

Cam kết lợi nhuận tối thiểu **81%** trong **9** năm

Tiến độ thanh toán hấp dẫn • **30% / 65%** tại thời điểm nhận bàn giao căn hộ  
• **5%** tại thời điểm bàn giao giấy chứng nhận



THÀNH VIÊN THUỘC TẬP ĐOÀN



Tầng 4, Tòa nhà Sun City, 13 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
[www.premiercondotel.com.vn](http://www.premiercondotel.com.vn)

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN BẮC:



Hotline:  
096 775 8686



Hotline:  
098 115 2666

ĐẠI LÝ PHÂN PHỐI CHÍNH THỨC MIỀN NAM:



Hotline:  
090 980 3939



Hotline:  
090 110 5115



Hotline:  
096 262 5959



Hotline:  
094 779 6850



**T**heo Báo cáo thẩm tra của Ủy ban Kinh tế Quốc hội, tính đến tháng 9/2016, tỷ lệ nợ xấu của hệ thống ngân hàng thương mại Việt Nam vào khoảng 2,62% tổng dư nợ. Nếu tính các khoản nợ xấu đã chuyển sang Công ty Quản lý tài sản của các tổ chức tín dụng Việt Nam (VAMC) và các khoản nợ đã cơ cấu lại thì tỷ lệ nợ xấu sẽ lớn hơn nhiều. Về con số cụ thể, hồi cuối tháng 10/2016, ông Nguyễn Đức Kiên, Phó chủ nhiệm Ủy ban Kinh tế Quốc hội, đưa ra con số nợ xấu cần xử lý là khoảng 220.000 tỷ đồng. Thế nhưng, hoạt động của các tổ chức tín dụng là thường xuyên, liên tục khiến các con số thay đổi từng ngày, từng giờ. Do đó, việc xác định con số cụ thể về nợ xấu là không thể. Song có thể thấy, nợ xấu đang có xu hướng tăng, tiếp tục gây trở ngại cho hoạt động của ngân hàng, doanh nghiệp và tăng trưởng của cả nền kinh tế. Đây là lý do tại sao vấn đề xử lý nợ xấu lại được quan tâm nhiều đến như vậy trong suốt thời gian qua. VAMC đã mua nợ xấu được 3 năm. Điều đó có nghĩa là sau 2 năm nữa các khoản nợ xấu đầu tiên mà họ mua sẽ tự được xử lý, vì chính các ngân hàng đã trích đủ dự phòng cho khoản nợ xấu (mỗi năm trích 20% theo quy định của NHNN). Theo thông tin mà DOANH NHÂN nắm được, một ngân hàng thương mại lớn đã quyết định mua lại toàn bộ số nợ xấu đã bán cho VAMC. Xin không bình luận về cách xử lý



## Ý KIẾN CHUYÊN GIA

■ **Ông Nguyễn Đức Kiên, Phó chủ nhiệm Ủy ban Kinh tế Quốc hội:** Chứng khoán hóa nợ xấu thành trái phiếu chính phủ để đưa vào giao dịch trên thị trường chứng khoán và sử dụng phiếu nợ chuyển đổi của các doanh nghiệp nợ xấu làm tài sản đối ứng cho lượng trái phiếu chính phủ đã phát hành. Phương thức này là sự hợp tác của cả ba chủ thể: nhà nước, doanh nghiệp nợ xấu và các ngân hàng thương mại, đồng thời chính là sự kết hợp xử lý nợ xấu trực tiếp và gián tiếp qua thị trường.

■ **Luật sư Trương Thanh Đức, Chủ tịch HĐTV Công ty Luật BASICO:** Nếu không có một đạo luật hay một số điều luật đặc biệt để xử lý thì sẽ có nguy cơ kéo dài số năm giải quyết nợ xấu lên trên 1 con số. Do đó, "bảo bối" để sớm thoát hiểm nợ xấu đang nằm trong tay tòa án, cơ quan thi hành án, Chính phủ và Quốc hội. Đừng quên rằng, nợ xấu chính là của doanh nghiệp. Đừng mong muốn ngân hàng phải chịu trách nhiệm về tăng trưởng kinh tế. Cũng đừng hy vọng doanh nghiệp và nền kinh tế phát triển nhanh chóng, hiệu quả khi nợ xấu vẫn còn cao.

của ngân hàng này, vì cũng có thể họ đã đủ mạnh nên tự xử lý được; cũng có thể họ đã tìm được đối tác khác để bán nợ và thu về tiền tươi thóc thật, thay vì chỉ nhận "giấy" (trái phiếu đặc biệt) từ VAMC. Hãy thử nhìn vào kết quả xử lý nợ xấu trong 3 năm qua của VAMC. Tổ chức này đã mua được 25.062 khoản nợ tại 42 tổ chức tín dụng, với tổng dư nợ gốc là 262.054 tỷ đồng; giá mua nợ là 227.848 tỷ đồng. VAMC đã phối hợp với các tổ chức tín dụng tổ chức thu hồi nợ đạt 37.983 tỷ đồng dưới nhiều hình thức như bán nợ, bán tài sản bảo đảm... đạt tỷ lệ 15% dư nợ gốc nội bảng. Ông Nguyễn Quốc Hùng, Chủ tịch Hội đồng thành viên VAMC thừa nhận: tốc độ thu hồi nợ so với tổng dư nợ đã mua còn hạn chế, song tỷ lệ khách hàng tự trả nợ chiếm tới 70%, còn lại 30% là bán nợ, bán tài sản đảm bảo. Việc bán tài sản bảo đảm bao gồm phát mại tài sản, thi hành án để thu hồi nợ chỉ đạt 10.990 tỷ đồng, chiếm tỷ lệ 28,9%.

## Cần liệu pháp sốc?

VAMC đã có thời gian, đã có thêm nhiều quyền năng và đã có một chút kinh nghiệm. Nhưng thực tế cho thấy, hoạt động xử lý nợ xấu của công ty không hiệu quả như mong đợi. Vậy đâu là giải pháp? Dù có tìm được câu trả lời thì cũng chỉ để xử lý những khoản nợ xấu hiện hữu. Vấn đề quan trọng hơn là ngăn ngừa, hạn chế nợ xấu mới phát sinh.

# Thúc ép tái cơ cấu, xử lý nợ xấu

Cho phá sản có phải là liệu pháp mạnh giúp quá trình tái cơ cấu hệ thống ngân hàng và xử lý nợ xấu hiệu quả hơn? Ngân hàng Nhà nước hiện chưa lên tiếng về vấn đề này.

Nhưng thực tiễn đòi hỏi, sớm muộn gì cũng phải có giải pháp mạnh tay hơn cho vấn đề nợ xấu, tái cơ cấu ngân hàng. **Thái Thanh**





QUA 3 NĂM,  
SỐ NỢ THU HỒI  
ĐƯỢC CỦA VAMC  
LÀ **37.983 TỶ  
ĐỒNG**, ĐẠT TỶ LỆ  
15% DƯ NỢ GỐC  
NỘI BẢNG

**NỢ XẤU ĐANG CÓ XU HƯỚNG  
TĂNG**, TIẾP TỤC GÂY TRỞ NGẠI CHO  
HOẠT ĐỘNG CỦA NGÂN HÀNG,  
DOANH NGHIỆP VÀ TĂNG TRƯỞNG  
CỦA CẢ NỀN KINH TẾ

tiền mặt của nhiều ngân hàng lớn khác. Cho phá sản và xử lý hậu quả của một ngân hàng phá sản tất nhiên không đơn giản. Vấn đề được nhiều người quan tâm nhất vẫn là tiền gửi của người dân và quyền lợi của cổ đông nhỏ - những người không quyết định được quá trình sử dụng vốn góp khi đầu tư vào ngân hàng. Theo quy định hiện hành, khi một ngân hàng mất khả năng thanh toán, Bảo hiểm Tiền gửi Việt Nam (DIV) sẽ đứng ra chi trả cho người gửi tiền. Nhưng hiện mức đền bù tối đa vẫn đang là 50 triệu đồng cho một trường hợp. Mức đền bù này trên thực tế là quá thấp nên sẽ cần sửa đổi một số quy định trong hoạt động của DIV. Nợ xấu cũ xử lý chưa xong, nợ xấu mới đang tăng thêm. Vậy tại sao vẫn có ngân hàng cho vay sản sau, cho vay vượt hạn mức sai đối tượng, buông lỏng kiểm soát rủi ro? Phải chăng vì họ biết nếu lâm nguy sẽ được cứu? Nếu có thể bị áp dụng Luật Phá sản liệu họ sẽ bớt làm liều? Hiện NHNN chưa lên tiếng về vấn đề này. Nhưng với một cơ quan thanh tra giám sát ngân hàng - đơn vị tương đương tổng cục - với 7 vụ chức năng, văn phòng và ba cục hoạt động theo cơ chế ngành dọc, NHNN hẳn biết khá rõ ngân hàng nào đang bên bờ vực phá sản. □

Liệu việc cho phá sản ngân hàng có thể được xem như giải pháp ngăn chặn phát sinh từ gốc nợ xấu?

Cho phá sản ngân hàng đã từng được nhắc đến khi Luật Phá sản ra đời năm 2014. Vấn đề trở nên thời sự hơn khi được Phó thủ tướng Vương Đình Huệ đề cập hôm 22/10/2016 vừa qua. Ông Huệ cho rằng, đó là biện pháp cảnh tỉnh các ngân hàng trong bối cảnh nợ xấu cao mà xử lý chưa hiệu quả. Sắp tới hệ thống tổ chức tín dụng phải tiếp tục tái cơ cấu giai đoạn II (đề án này vẫn đang ở giai đoạn dự thảo). Nhìn lại quá khứ, ba ngân hàng thương mại cổ phần là VNCB, Ocean Bank và GPBank rõ ràng đã phá sản. Việc NHNN dùng giải pháp mua lại các ngân hàng này với giá 0

đồng là để tránh gây tác động xấu đến hệ thống, duy trì niềm tin của người dân vào hệ thống ngân hàng mà khó khăn lắm họ mới có thể xây dựng được. Phá sản một doanh nghiệp, đặc biệt là một doanh nghiệp thuộc loại hình đặc biệt như ngân hàng, vốn chưa phải là khái niệm quen thuộc tại Việt Nam. Điều cơ quan quản lý lo ngại nhất là sự đổ vỡ hệ thống theo hiệu ứng domino nếu có một ngân hàng nào đó tuyên bố phá sản. Thực tế tại Việt Nam nhiều năm trước đã từng xảy ra việc vì có tin đồn một lãnh đạo của ngân hàng A bỏ trốn (chưa phải là việc một ngân hàng tuyên bố phá sản) mà người dân đã ùn ùn kéo đến ngân hàng này rút tiền, khiến NHNN phải đến giải cứu với sự hỗ trợ





# Các đại gia xây dựng khó tìm nhà đầu tư chiến lược

Việc 4 tổng công ty thuộc Bộ Xây dựng công bố thông tin mời các nhà đầu tư làm đối tác chiến lược được coi là đem mời một “miếng xương” không hấp dẫn. **Trần Giang**

## 123 tỷ đồng

Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ của Idico trong 6 tháng đầu năm chỉ đạt 123 tỷ đồng, cùng kỳ năm ngoái đạt 97 tỷ đồng.

**B**ộ Xây dựng đang tiến hành cổ phần hóa 4 công ty mẹ của các tổng công ty: Sông Đà; Đầu tư phát triển đô thị và Khu công nghiệp Việt Nam (IDICO); Đầu tư phát triển nhà và đô thị (HUD); Công nghiệp Xi măng Việt Nam (VICEM).

### Ít lợi thế đất đai

Với tư cách đại diện chủ sở hữu vốn nhà nước tại doanh nghiệp, Bộ Xây dựng mong muốn tìm kiếm các nhà đầu tư trong và ngoài nước có năng lực phù hợp, đặc biệt là các nhà đầu tư có cùng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, có công nghệ hiện đại, có năng

lực tài chính, cam kết gắn bó lâu dài với các doanh nghiệp cùng tham gia sở hữu, quản lý các tổng công ty trên. Theo Bộ Xây dựng, đây là các doanh nghiệp nhà nước hàng đầu trong các lĩnh vực đầu tư và xây dựng công trình thủy điện, dân dụng và công nghiệp; khu đô thị, khu công nghiệp; sản xuất vật liệu xây dựng; kinh doanh bất động sản... với uy tín, bề dày kinh nghiệm hàng chục năm trên thị trường và đã có nhiều đóng góp cho sự phát triển của ngành xây dựng nói riêng và kinh tế đất nước nói chung.

Thực tế thị trường đánh giá ra sao về những doanh nghiệp này? Câu trả lời, tiếc thay, là cả 4 tổng công ty đều không hấp dẫn. Trước hết là HUD. Tương chừng với thế



mạnh là ông lớn trong lĩnh vực bất động sản, có trong tay nhiều dự án lớn như Linh Đàm, Văn Quán... đây sẽ là mỏ vàng được nhiều nhà đầu tư tìm kiếm. Song, theo lãnh đạo một tập đoàn bất động sản khá rành rẽ về HUD (hai bên đã thực hiện một số thương vụ M&A - PV), HUD có quỹ đất dự án khá lớn, nhưng hầu hết là đất chưa phải phóng mặt bằng (riêng khu Nam Linh Đàm còn 30 ha). Nhưng giải phóng mặt bằng ở thời điểm này là vô cùng khó khăn, do cơ chế chủ đầu tư tự thỏa thuận với dân. Các nhà đầu tư trong lĩnh vực bất động sản chỉ quan tâm đến các doanh nghiệp đã có quỹ đất được giải phóng mặt bằng. Nếu đã có quy hoạch 1/500 phù hợp với khẩu vị của nhà đầu tư thì có thêm điểm cộng. Còn về giá trị thương hiệu của HUD nói riêng và các tổng công ty còn lại nói chung, theo nhận xét của vị lãnh đạo doanh nghiệp trên, cũng không nhiều giá trị, vì doanh nghiệp ít lợi thế cạnh tranh. Trong lĩnh vực bất động sản, trong vòng 3-4 năm trở lại đây, các thương hiệu bất động sản nhà nước hầu như yếu thế trước các thương hiệu tư nhân. Tương tự, những doanh nghiệp còn lại đều đã triển khai một số dự án bất động



Tòa nhà Hud Tower - Lê Văn Lương - Thanh Xuân (Hà Nội)

sản, nhưng đất dự án đều đã tính vào giá trị doanh nghiệp khi định giá, còn quỹ đất thuê của các doanh nghiệp hay văn phòng công ty mẹ, tổng công ty thì rất ít. Theo kế hoạch tái cấu trúc trước đây, Tổng công ty Sông Đà sẽ tập trung vào 3 ngành kinh doanh chính, bao gồm: tổng thầu xây dựng và tổng thầu EPC; điện; phát triển đô thị và nhà ở. Nhưng trong bản đề án mới nhất trình Chính phủ, mảng thứ ba đã được loại bỏ và theo nguồn tin từ tổng công ty này, Sông Đà sẽ thoái vốn khỏi

Sudico - doanh nghiệp có quỹ đất lớn - trước khi tiến hành cổ phần hóa.

### Vay nợ và tái cấu trúc tài chính: Nhiều vấn đề

Không lấy gì làm vui vì phải ôm vế "cục nợ" Xi măng Hạ Long (trước đây thuộc tổng công ty Sông Đà), Vicem còn phải gánh thêm một dự án kém hiệu quả khác từ HUD là Xi măng Sông Thao. Hai dự án tai tiếng này chính là tác nhân gây chậm quá trình cổ phần hóa của Vicem (dự kiến IPO vào 2015). Trong khi đó, việc thoái vốn tại các công ty con, công ty liên kết của Vicem cũng rơi vào cảnh khó khăn, do các dự án kém hiệu quả. Vicem muốn thoái 100% vốn tại Công ty cổ phần Cao su Đồng Phú - Kratie; Công ty cổ phần Cao su Đồng Nai - Kratie và đã tổ chức bán đấu giá thoái vốn nhưng không có nhà đầu tư tham gia. Thậm chí Cao su Đồng Phú - Kratie đã tổ chức đấu giá 2 lần, song không có bất cứ nhà đầu tư nào để ý đến. Vicem đã phải tính tới việc xin ý kiến các cơ quan cấp trên để chuyển giao phần vốn tại các công ty này về Tập đoàn Cao su Việt Nam theo hình thức ghi tăng giảm vốn nhà nước.

## Gìn giữ giá trị ẩm thực Việt

Hà Nội nổi tiếng là một điểm đến lý tưởng cho những người yêu ẩm thực truyền thống. Không chỉ người dân thủ đô, những du khách nước ngoài đến thăm Việt Nam để bị choáng ngợp bởi nhiều luồng thông tin và khó khăn để tìm thấy nơi đích thực hội tụ ẩm thực Việt. Vượt qua khoảng cách về không gian và thời gian, những món ăn đặc sắc của 3 miền hội tụ tại Quán Ăn Ngon - hệ thống nhà hàng dân tộc đặt tại các vị trí nổi bật nhất trên các tuyến phố lớn của Hà Thành. Điểm đặc sắc tại đây là các món ăn luôn sẵn sàng phục vụ cả

ngày. Thực khách không chỉ dùng các bữa chính sáng, trưa, tối mà còn có thể an tâm với các bữa xế như một tô "bún ốc" nóng hổi cho sáng dậy muộn, hay bát "cháo sườn" và cốc "chè sương sa hạt lựu" khi chiều tà. Bên cạnh các món ăn đậm chất Việt đa dạng và phong phú, không gian và dịch vụ tại Quán Ăn Ngon cũng mang phong cách thuần Việt được trang trí và sắp đặt khéo léo trong các tòa biệt thự cổ. "Tôi đã thử rất nhiều nhà hàng, nhưng mãi đến khi thưởng thức hương vị món ăn tại Quán Ăn Ngon tôi mới tìm thấy "chất" Việt đích thực. Nếu không có lời gợi ý tuyệt vời từ một



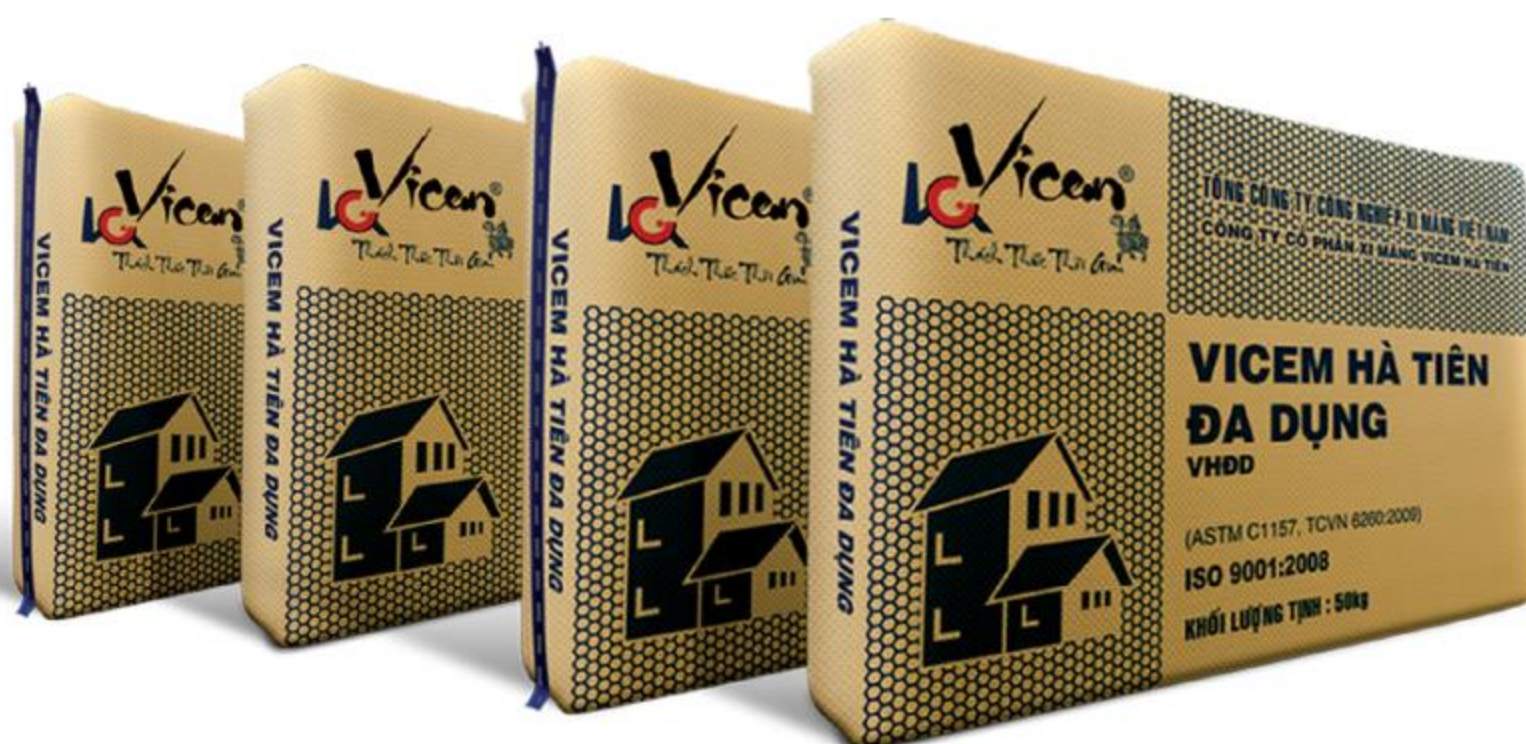
người bạn, chắc tôi đã không có cơ hội được thử các món ăn Việt ngon đến vậy." James Richardson, một khách hàng thường xuyên của Quán bày tỏ.



**QUÁN ĂN NGON**

- ◆ 18 Phan Bội Châu, Hà Nội
- ◆ 25T2 Hoàng Đạo Thúy, Hà Nội
- ◆ 34 Phan Đình Phùng, Hà Nội
- ◆ B2 - R6 - 33 Vincom Royal City, Hà Nội





### BỘ XÂY DỰNG VẪN CÒN TƯ DUY NÚT GIỮ, THỂ HIỆN QUA CHỦ TRƯỞNG NHÀ NƯỚC SỞ HỮU KHÔNG THẤP HƠN 51% CỔ PHẦN TẠI VICEM SAU CỔ PHẦN HÓA

Còn với Idico, khoản lợi nhuận thể hiện trên báo cáo tài chính của tổng công ty này có thể bị "thời bay" nếu doanh nghiệp thực hiện trích lập dự phòng đầy đủ. Báo cáo tài chính năm 2015 của Idico có nhiều điểm ngoại trừ. Đơn cử, trong năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2015, tổng công ty đang trong quá trình cổ phần hóa, chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần (thời điểm xác định giá trị doanh nghiệp để cổ phần hóa là 31/12/2014), nên tổng công ty không thực hiện trích lập dự phòng bổ sung giảm giá đầu tư tài chính dài hạn cho khoản đầu tư vào Công ty cổ phần Tổng công ty miền Trung (Cosevco) với số tiền cần trích lập là 154 tỷ đồng. Nếu thực hiện trích lập khoản mục dự phòng nêu trên thì khoản mục "lợi nhuận kế toán trước thuế" trên báo cáo kết quả kinh doanh hợp nhất cho năm tài chính kết thúc ngày 31/12/2015 và khoản mục "lợi nhuận sau thuế chưa phân phối" trên bảng cân đối kế toán hợp nhất tại ngày 31/12/2015 sẽ giảm một khoản tương ứng. Cũng tại thời điểm 31/12/2015, Idico chưa thực hiện việc phân loại các khoản nợ phải trả dài hạn đến hạn trả sang

ngắn hạn do đang làm việc với các bên cho vay để thống nhất lịch trả nợ vay. Ngoài ra, việc ghi nhận tài sản cố định vô hình tại Công ty cổ phần Thủy điện Srok Phu Mieng Idico, Công ty Tư vấn Đầu tư Idico, Công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị Idico là "giá trị thương hiệu" có sự khác biệt so với chuẩn mực kế toán quy định. Nhìn vào bảng cân đối kế toán của Idico thì mức độ ảnh hưởng của những con số bị ngoại trừ rất lớn, chẳng hạn tài sản cố định vô hình của công ty được ghi nhận tới 1.281 tỷ đồng. Còn lợi nhuận sau thuế chưa phân phối tính đến cuối năm 2015 là 143 tỷ đồng.

#### Ngành nghề cốt lõi: Không có lợi thế cạnh tranh

Như đã phân tích ở trên, HUD không có lợi thế cạnh tranh so với các ông lớn tư nhân trong lĩnh vực bất động sản. Còn Sông Đà hay Idico cũng không có nhiều sức mạnh trong 2 lĩnh vực mà họ chọn làm ngành nghề chính. Với ngành EPC, Sông Đà đang bị cạnh tranh rất lớn với nhiều tổng công ty thuộc chính Bộ Xây dựng như Lilama, Licogi, Coma... Trước đây, Sông Đà được nhà nước giao thực hiện nhiều dự án thủy điện lớn như Sơn La, Lai Châu. Đây chính là nguồn

việc tạo ra giá trị sản xuất cao cho tập đoàn cũng như các công ty thành viên. Tuy nhiên, nguồn việc này đang cạn dần. Thủy điện Lai Châu là dự án thủy điện lớn cuối cùng của Việt Nam. Trong tương lai, Việt Nam sẽ phải xây dựng các nhà máy nhiệt điện, điện hạt nhân. Ở những lĩnh vực này, Sông Đà không có thế mạnh và sẽ phải cạnh tranh rất mạnh mới mong giành được các hợp đồng thầu phụ từ chủ đầu tư. Còn Idico đang chịu áp lực cạnh tranh gay gắt từ các doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh khu công nghiệp. Quý đất của tổng công ty này cũng đã cạn. Kết quả kinh doanh 6 tháng đầu năm của Idico cho thấy doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ chỉ đạt 123 tỷ đồng, cùng kỳ năm ngoái đạt 97 tỷ đồng. Nhờ khoản lợi nhuận khác là 139 tỷ đồng, báo cáo tài chính của Idico mới đẹp đẽ với khoản lợi nhuận trước thuế đạt 206 tỷ đồng, lưu ý là lợi nhuận thuần từ hoạt động kinh doanh chỉ đạt 67 tỷ đồng. Dẫn lại trường hợp Lilama đã thất bại trong việc tìm kiếm nhà đầu tư chiến lược sau cả quá trình tìm kiếm lâu dài, giám đốc tư vấn doanh nghiệp thuộc một công ty chứng khoán nhận định rằng, số phận của 4 tổng công ty trên thuộc Bộ Xây dựng khó lạc quan hơn. Đặc biệt, khi Bộ Xây dựng vẫn còn tư duy nút giữ, thể hiện qua chủ trương nhà nước sở hữu không thấp hơn 51% cổ phần tại Vicem sau cổ phần hóa. □



**vietjetair.com**



**CHÀO ĐƯỜNG BAY MỚI**

**HÀ NỘI** ✈️

**BUSAN**  
**ĐÀI BẮC**

**TP.HCM** ✈️

**HONGKONG**  
**CAO HÙNG**

**HẢI PHÒNG** ✈️

**SEOUL**  
**BANGKOK**

**12h rồi**  **Vietjet thôi**  
Vé chỉ từ  
[www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com)

**0đ** (\*)

**Bay là Thích ngay!**

Wow... Tưng bừng khai trương đường bay mới Hà Nội - Busan, Vietjet mở bán hàng trăm nghìn vé chỉ từ 0 đồng áp dụng cho tất cả đường bay quốc tế đến Busan, Seoul (Hàn Quốc); Hồng Kông; Cao Hùng, Đài Bắc, Đài Nam (Đài Loan); Yangon (Myanmar); Kuala Lumpur (Malaysia); Bangkok; Singapore. Vé từ 0 đồng mở bán tại website [www.vietjetair.com](http://www.vietjetair.com) từ 12h đến 14h mỗi ngày. Thời gian bay áp dụng từ ngày 1/10/2016 đến 31/3/2017.

12h rồi, Vietjet thôi! Nhanh tay truy cập [vietjetair.com](http://vietjetair.com), thỏa sức du lịch quốc tế trên những tàu bay Vietjet hiện đại, mới nhất khu vực với ghế da sang trọng, được phục vụ bởi các tiếp viên thân thiện, thưởng thức món ăn nóng ngon miệng và nhiều hoạt động thú vị khác trên các chuyến bay.

### 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"



Thanh toán ngay bằng các loại thẻ Visa/Master/AMEX/JCB/  
thẻ ATM của 29 ngân hàng lớn tại Việt Nam.

(\*) Điều kiện và điều khoản



**Hotline**  
**19001886**



# Sẽ IPO doanh nghiệp nhà nước theo thông lệ quốc tế

Tại kỳ họp thứ 2 đang diễn ra, các vị đại biểu Quốc hội vừa nhận được báo cáo của Chính phủ về tình hình và định hướng đẩy mạnh cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước giai đoạn tới. **Bình An**



**CƠ CHẾ MỚI VỀ VIỆC CHUYỂN DOANH NGHIỆP 100% VỐN NHÀ NƯỚC THÀNH CÔNG TY CỔ PHẦN SẼ SỚM ĐƯỢC BAN HÀNH**

**B**áo cáo nêu trên không được trình bày tại hội trường kỳ họp, nhưng là thông tin quan trọng được Ủy ban Thường vụ Quốc hội yêu cầu Chính phủ cung cấp cho Quốc hội làm cơ sở quyết định kế hoạch năm 2017 và những năm trước mắt.

Theo báo cáo nêu trên, một số cơ chế mới sẽ được chuẩn bị, ban hành. Trong đó, Thủ tướng Chính phủ ban hành tiêu chí phân loại doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn nhà nước và danh mục doanh nghiệp nhà nước thực hiện sắp xếp giai đoạn 2016-2020 (thay thế Quyết định 37/2014/QĐ-TTg) theo hướng thu hẹp lĩnh vực nhà nước nắm giữ 100% vốn (Nhà nước chỉ tiếp tục nắm giữ 100% vốn điều lệ theo quy định tại Điều 10 Luật Quản lý, sử dụng vốn nhà nước đầu tư vào sản xuất, kinh doanh tại doanh nghiệp năm 2014). Bên cạnh đó, thực hiện cổ phần hóa toàn bộ các doanh nghiệp còn lại (theo các tỷ lệ nhà nước nắm giữ trên 65% tổng số cổ phần, từ 50%-65% tổng số cổ phần và dưới 50% tổng số cổ phần của doanh nghiệp sau khi cổ phần hóa), đồng thời ban hành danh sách doanh nghiệp thực hiện sắp xếp, cổ phần hóa giai đoạn 2016 - 2020 kèm theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ để làm cơ sở cho các đơn vị thực hiện.

Cơ chế chuyển doanh nghiệp 100% vốn nhà nước thành công ty cổ phần (thay thế Nghị định 59/2011/NĐ-CP, Nghị định 189/2013/NĐ-CP và Nghị định số 116/2015/NĐ-CP) cũng sẽ sớm được ban

hành làm cơ sở pháp lý để thực hiện cổ phần hóa trong giai đoạn 2016-2020 theo hướng phù hợp với đối tượng cổ phần hóa và yêu cầu giai đoạn mới (như xử lý dứt điểm các tồn tại về tài chính, công nợ, lao động của các doanh nghiệp cổ phần hóa; bổ sung áp dụng phương thức bán cổ phần lần đầu - phương thức dựng số - phù hợp với thông lệ quốc tế; quy định rõ tiêu chí lựa chọn nhà đầu tư chiến lược)... Đáng lưu ý, tới đây sẽ quy định rõ người lao động chỉ phải thanh toán 60% giá trị một cổ phần mua ưu đãi tính theo mệnh giá; quy định rõ và quản lý chặt chẽ tiền thu từ cổ phần hóa các doanh nghiệp; bổ sung đối tượng phải thực hiện kiểm toán nhà nước trước khi công bố giá trị doanh nghiệp; tiếp tục gắn kết quá trình cổ phần hóa với việc đăng ký giao dịch và niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. Các nhà đầu tư sau khi mua cổ phần lần đầu được đảm bảo quyền thực hiện giao dịch trên thị trường.

Hàng loạt nghị định có liên quan đến cơ chế hoạt động của doanh nghiệp nhà nước cũng sẽ được sửa đổi, bổ sung để thực hiện sắp xếp, tăng cường minh bạch báo cáo tài chính, thông tin tài chính, quá trình kinh doanh, điều hành tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước; xử lý trách nhiệm của hội đồng thành viên và ban điều hành nếu không thực hiện đúng quy định.

Báo cáo cũng tiếp tục khẳng định quan điểm xử lý nghiêm đối với lãnh đạo doanh nghiệp không thực hiện hoặc không thực hiện có hiệu quả công tác cổ phần hóa doanh nghiệp. □





DIAMOND ISLAND  
LUXURY IN NATURE



## GIỚI THIỆU TÒA THÁP MỚI TẠI DIAMOND ISLAND **BORA BORA**

Phối cảnh

Tận hưởng những khung cảnh bình minh đẹp nhất ngay tại căn hộ Bora Bora cùng một ngày mới tràn đầy niềm vui và hứng khởi.

Bora Bora là nơi bạn có thể thả mình thư giãn giữa hồ bơi mang phong cách nghỉ dưỡng, hoặc tham gia các trận đấu tennis hay bóng rổ đầy hào hứng cùng hàng loạt các tiện ích hấp dẫn khác, giúp bạn tận hưởng tối đa những khoảnh khắc quý giá cùng các thành viên trong gia đình.



KHU VỰC BBQ - Phối cảnh



Hình chụp thực tế tại Diamond Island



BẾN DU THUYỀN - Phối cảnh

**0938 480 888**

[www.diamondisland.com.vn](http://www.diamondisland.com.vn)

Developed by: **Kusto**  
HOME

Partners:





# SCIC bán 9% vốn Vinamilk ai được, ai mất?

Tuy việc tiếp tục bán 9% cổ phần của SCIC tại Vinamilk mới chỉ là kế hoạch, nhưng dư luận đã “nổi sóng” với những ý kiến khác nhau về phương thức bán cổ phần và làm như vậy ai sẽ hưởng lợi? **Ánh Dương**

**K**ế hoạch tiếp tục bán cổ phần của Tổng công ty Đầu tư và Kinh doanh vốn nhà nước (SCIC) tại Vinamilk đang thu hút sự chú ý của rất nhiều nhà đầu tư. Nhưng cách thoái vốn của SCIC thì lại đang tạo ra nhiều ý kiến trái chiều về việc ai sẽ là người được và ai sẽ là người mất.

## Nhà nước thất thu?

Tiếng nói phản đối kế hoạch bán 9% cổ phần của SCIC tại Vinamilk mới đây nhất do Hiệp hội

Các nhà đầu tư tài chính (VAFI) đưa ra. Theo ý kiến của hiệp hội này thì phương án chia nhỏ phần vốn ra và bán thành nhiều đợt như của SCIC sẽ khiến nhà nước thất thu khoảng 1 tỷ USD nếu như so với phương án bán toàn bộ cổ phần trong một lần. “Đây là phương án hạn chế sức cầu, sự cạnh tranh trong việc đấu giá, từ đó giá bán cổ phần Vinamilk sẽ rất thấp”, ông Nguyễn Hoàng Hải, Phó chủ tịch VAFI chia sẻ. Vinamilk là doanh nghiệp được tạp chí Nikkei của Nhật Bản xếp hạng thứ 20 trong tổng số 300 doanh nghiệp dẫn đầu châu Á năm 2016 và là công ty sữa

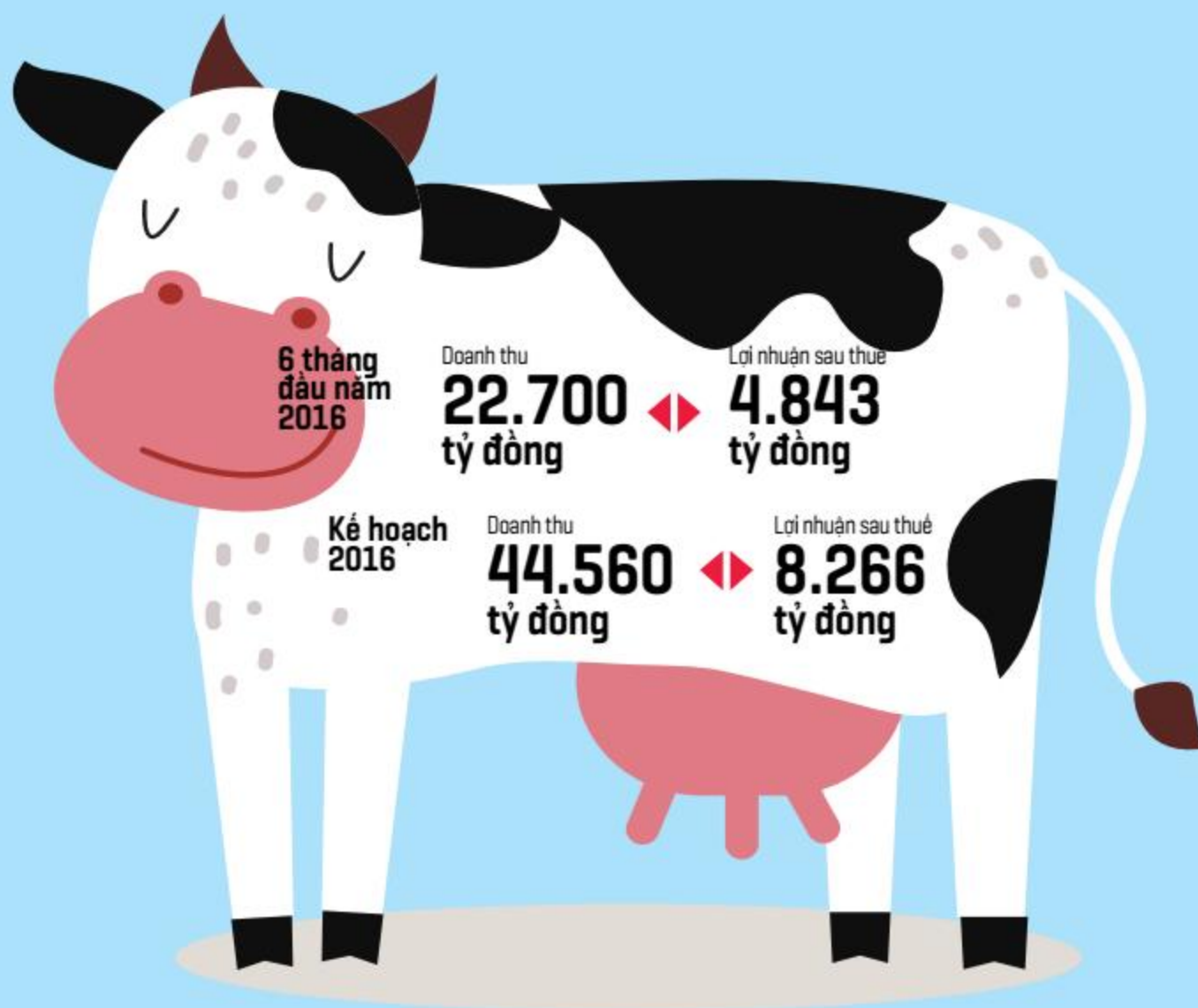
lớn nhất Việt Nam ở thời điểm hiện tại. Cổ phiếu của Vinamilk luôn là một trong những món hàng “nóng” được các nhà đầu tư nhòm ngó, săn lùng trong những năm qua. Vậy điều gì khiến VAFI cho rằng, việc thoái vốn lần này sẽ hạn chế sức cầu với cổ phiếu của Vinamilk?

Theo phân tích của VAFI, hiện tại SCIC đang nắm giữ 45% cổ phần tại Vinamilk và theo chỉ đạo của Thủ tướng, chắc chắn sẽ phải thoái hết vốn khỏi “con bò sữa” này. Nhưng cách chia nhỏ cổ phần ra để bán với lần đầu là 9% sẽ loại bỏ sự tham gia của các nhà đầu tư lớn là các tập đoàn đa quốc gia chuyên kinh doanh sữa và thực phẩm. “Vì khi mua 9% vốn điều lệ thì họ chỉ là cổ đông thiểu số hay là cổ đông tài chính. Nhà đầu tư lớn nếu tham gia mua cổ phần đợt này có rất ít quyền quản trị doanh nghiệp nên sẽ không quan tâm đến thương vụ”, ông Hải giải thích. Trong khi đó, các nhà đầu tư tài chính hiện có mặt trên thị trường chứng khoán Việt Nam sẽ không mặn mà vào cuộc, vì họ đã đầu tư vào Vinamilk rồi. Đồng thời với qui mô thị trường Việt Nam, hiện nhà đầu tư nước ngoài không khó để mua cổ phiếu Vinamilk ở các phiên giao dịch có số lượng cổ phiếu nhỏ.

Lo lắng mà VAFI đưa ra cũng không lầy gì làm lạ, vì thực tế trong nhiều năm tiến hành cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, các nhà đầu tư vẫn than phiền về chuyện số cổ phần bán ra quá ít, không tạo sự hấp dẫn. Thực chất thì sau câu chuyện cổ phần hóa, nhiều doanh nghiệp ở vào tình trạng

**SCIC XEM RA VẪN CHƯA SẴN SÀNG RỜI BỎ QUYỀN LỢI CỦA MÌNH**  
Ở DOANH NGHIỆP ĐANG HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ NHẤT VIỆT NAM HIỆN NAY CHO NHÀ ĐẦU TƯ CHIẾN LƯỢC KHÁC





“bình mới rượu cũ”.

Báo cáo của Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương cho thấy, tính lũy kế từ năm 2012 đến tháng 10 năm 2015, cả nước thoái được 16.450 tỷ đồng vốn, thu về 22.870 tỷ đồng. Con số này chỉ tương đương 2% tổng giá trị sổ sách của vốn chủ sở hữu tại các doanh nghiệp nhà nước trong cùng thời kỳ.

Ngược lại, nếu SCIC thực hiện bán toàn bộ cổ phần tại Vinamilk trong một lần thì sức hấp dẫn sẽ lớn hơn rất nhiều. Vì chắc chắn rằng, với tỷ lệ là 45% vốn điều lệ, rất nhiều nhà đầu tư chiến lược trong nước và nước ngoài sẽ muốn nắm giữ tỷ lệ này để làm chủ một trong những doanh nghiệp đang hoạt động hiệu quả nhất Việt Nam hiện nay.

Mặc dù vậy, nhà đầu tư chiến lược nếu nắm được 45% vốn điều lệ từ Vinamilk, cho dù có quyền điều hành doanh nghiệp, nhưng cũng chưa phải quyền điều hành tuyệt đối, vì tại đại hội cổ đông, số cổ đông còn lại dễ dàng phủ quyết nếu cổ đông lớn đi ngược lại lợi ích của họ.

VAFI tin rằng, để mua được toàn bộ 45% cổ phần của Vinamilk, nhà đầu



## LÝ DO SCIC KHÔNG NÊN THOÁI VỐN “NHỎ GIỌT” TẠI VINAMILK

- Nhà nước có thể thất thu do hạn chế sức cầu và sự cạnh tranh, từ đó giá bán cổ phần sẽ thấp.
- Nhà đầu tư lớn không quan tâm đến thương vụ này vì có rất ít quyền quản trị doanh nghiệp.
- Tạo điều kiện dễ dàng cho F&N Dairy Investment Pte Ltd trở thành cổ đông chi phối với chi phí không cao.

tu chiến lược phải bỏ cao hơn giá giao dịch đang niêm yết. Nếu giá cạnh tranh thì có thể nhà đầu tư không mua được hoặc mua không trọn vẹn lô cổ phần đó và sẽ phải mất thêm nhiều tiền, nhiều thời gian để mua lại cổ phần từ các nhà đầu tư khác trên thị trường. Chính vì vậy, VAFI ước tính, giá đầu thành công không thấp hơn 25% so với

giá niêm yết, tức là giá Vinamilk được định khoảng trên 11,5 tỷ USD và nhà nước sẽ thu được hơn 5 tỷ USD.

## Ai được lợi?

Tuy nhiên, phương án bán toàn bộ 45% cổ phần của SCIC tại Vinamilk mới chỉ là đề xuất của VAFI. Xem ra SCIC đã chốt phương án chia nhỏ lượng cổ phần ra để bán làm nhiều đợt. Làm như vậy cứ cho là nhà nước sẽ thất thu, vậy ai sẽ là người hưởng lợi?

Ông Nguyễn Đức Chi, Chủ tịch Hội đồng thành viên SCIC, khi trả lời báo chí mới đây cho rằng, tỷ lệ 9% cổ phần được bán ra lần này là đủ để hấp dẫn nhà đầu tư nào đó. Và nếu bán hết 9% đó, SCIC vẫn nắm trong tay 36% cổ phần tại Vinamilk, một tỷ lệ đủ lớn để vừa có quyền phủ quyết các vấn đề lớn tại doanh nghiệp sữa này, vừa vẫn được hưởng một lượng cổ tức không nhỏ hàng năm từ doanh nghiệp này.

Trong trường hợp chia nhỏ cổ phần ra để bán, có lẽ người hưởng lợi nhiều hơn lại là F&N Dairy Investment Pte Ltd, (công ty do tỷ phú Thái Lan Charoen Sirivadhanabhakdi quản lý), đang nắm giữ 11% vốn điều lệ tại Vinamilk. Vì theo VAFI, trong khi các nhà đầu tư chiến lược khác không quan tâm tới tỷ lệ 9% cổ phần được bán thì F&N Dairy Investment lại muốn mua để tăng tỷ lệ sở hữu lên 20%.

“Họ có cơ hội nắm được đủ lượng cổ phần để có thể phủ quyết những vấn đề quan trọng nhất về quản trị doanh nghiệp tại đại hội cổ đông. Phương án này vô tình có lợi cho cổ đông ngoại này, vì dần dần F&N Dairy Investment có thể dễ dàng trở thành cổ đông chi phối mà không mất quá nhiều chi phí”, VAFI phân tích trong văn bản gửi Bộ Tài chính.

Tất nhiên, khi F&N Dairy Investment đã nắm được tỷ lệ cổ phần phủ quyết thì đó sẽ là rào cản, ít ra là về tâm lý, cho sự tham gia của đối tác chiến lược khác. □



# Cơ hội lớn từ thoái vốn nhà nước

Diễn biến thị trường chứng khoán dịp cuối năm sẽ ra sao khi mới đây Chính phủ công bố phải đưa Sabeco lên niêm yết ngay trong năm nay, đồng thời thoái bớt vốn ở Vinamilk, FPT Telecom... **Lê Yến**



ÔNG JOHAN NYVENE,  
Tổng Giám đốc Công ty Chứng khoán HSC



PHƯƠNG ÁN NÀO CŨNG  
SẼ CÓ RỦI RO, NÊN  
QUAN TRỌNG NHẤT  
VẪN LÀ THUẬN MUA  
VỪA BÁN



**Ô**ng Johan Nyvene, Tổng Giám đốc Công ty Chứng khoán HSC đánh giá đây là những thông điệp tích cực, có ý nghĩa với thị trường chứng khoán Việt trong giai đoạn tới.

**Theo ông, thông điệp của Chính phủ Việt Nam về việc thoái vốn tại các doanh nghiệp nhà nước có tác động như thế nào đối với thị trường chứng khoán?**

Thông điệp lần này của Chính phủ tích cực hơn, khi có bao hàm những hành động rõ ràng, cụ thể. Ví dụ câu chuyện Sabeco từ xưa giờ đã nói rất nhiều, nhưng bây giờ đã có lộ trình chắc chắn đưa cổ phiếu lên sàn niêm yết ngay trong năm nay. Vì vậy, không chỉ riêng tôi mà các nhà đầu tư nói chung nhìn nhận điều này sẽ tốt cho thị trường chứng khoán (TTCK).

Ngoài ra, chúng ta cũng không nên lo sợ thị trường suy giảm vì nguồn cung nhiều, bởi khi hàng hóa tốt càng nhiều thì thị trường sẽ càng sôi động. Điều này chắc chắn cũng sẽ tốt hơn cho nền kinh tế nói chung. Đặc biệt, trong tình trạng ngân sách luôn bị thiếu hụt và Việt Nam rất cần thêm nhiều vốn đầu tư cho các lĩnh vực như hạ tầng cơ sở thì việc bán dần vốn Nhà nước ở các doanh nghiệp với trị giá khoảng 2-3 tỷ USD trong mỗi năm sẽ góp phần giữ được cân bằng ngân sách trong 4-5 năm tới. Quan trọng hơn, việc thoái vốn như vậy sẽ làm thay đổi được tình

hình hoạt động kinh doanh ở những công ty không hiệu quả, từ đó góp phần cải thiện hiệu quả chung của cả nền kinh tế.

**Vẫn còn những ý kiến bàn khoăn lo ngại việc thoái vốn có thể khiến Việt Nam bị mất đi những thương hiệu mạnh như Sabeco hay Vinamilk... Theo ông nên làm thế nào để hạn chế điều đó?**

Tôi cho rằng khi đã là một thương hiệu mạnh thì không có nhà đầu tư nào lại muốn thay đổi. Vinamilk, Sabeco luôn được xem là quốc hồn, quốc túy của Việt Nam thì không có lý do gì các nhà đầu tư mới lại thay đổi gây ảnh hưởng đến thương hiệu, vì làm điều đó không mang lại lợi ích cho họ. Hơn nữa khi họ bỏ tiền ra mua cổ phần ở những công ty này thì họ đều phải mua giá trị thương hiệu. Hãy để cho thị trường và cổ đông quyết định về giá trị của thương hiệu và có nên giữ thương hiệu đó hay không.

**Theo ông, liệu những nhà đầu tư trong nước có đủ sức tham gia vào những thương vụ thoái vốn lớn hiện nay hay không?**

Nhiều nhà đầu tư tổ chức lẫn cá nhân trong nước và ngoài nước đều quan tâm đến những thương vụ thoái vốn nhà nước ở các doanh nghiệp lớn. Nhưng đúng là không có nhiều nhà đầu tư, tổ chức trong nước có đủ sức tham gia vào các thương vụ lớn này. Ví dụ như khi Vinamilk hoặc Sabeco, MobiFone được bán 30 - 50% cổ phần thì ước tính giá trị





VIỆC BÁN DẪN VỐN NHÀ NƯỚC Ở CÁC DOANH NGHIỆP VỚI TRỊ GIÁ KHOẢNG 2-3 TỶ USD  
MỖI NĂM **SẼ GÓP PHẦN GIỮ ĐƯỢC CÂN BẰNG NGÂN SÁCH**

lên tới hàng tỷ USD. Các nhà đầu tư trong nước bị giới hạn về tài chính; đặc biệt để đáp ứng được yêu cầu nhà đầu tư chiến lược lại càng khó. Nhà đầu tư chiến lược có thể chấp nhận mua với giá cao hơn các nhà đầu tư tài chính khoảng 20% trở lên và đây mới chính là đối tượng mục tiêu của những đợt thoái vốn lớn.

**Ở thời điểm hiện tại, việc đưa Sabeco lên sàn niêm yết trước khi chào bán lượng lớn cổ phần liệu có làm ảnh hưởng đến giá bán hay không?**

Phương án nào cũng sẽ có rủi ro, nên quan trọng nhất vẫn là thuận mua vừa bán. Nếu không đưa lên sàn thì sẽ thực hiện đấu giá ra bên ngoài. Khi đó số lượng người mua ít thì giá cũng chỉ dao động trong biên độ hẹp. Còn ngược lại, khi có phiếu đang niêm yết trên sàn, số lượng người mua sẽ đông hơn, nhưng lại không thể kiểm soát về giá. Tuy nhiên, giá cổ phiếu trên sàn không thể hiện hết giá trị chiến lược của doanh nghiệp. Các nhà đầu tư lớn thường mua cổ phần thông qua thương lượng và khi đó giá cả

**W&H**

## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG

- Không có thời điểm đúng hay sai tuyệt đối trong đầu tư chứng khoán.
- Thấy hợp lý thì mua vào và thấy hợp lý là bán ra
- Doanh nghiệp làm ăn tốt và các nhà đầu tư lớn kiên trì nắm giữ cổ phiếu thì sẽ được bù đắp lại.

mới phản ánh được hết khả năng phát triển chiến lược của giao dịch.

**Nhiều nhà đầu tư cá nhân đã chạy đua mua cổ phiếu trước khi doanh nghiệp lên sàn niêm yết. Điều này sẽ có rủi ro như thế nào?**

Chúng ta không nên chạy đua theo người khác. Cần phải nhìn vào tiềm năng, chiến lược phát triển của công ty như thế nào? Cổ phiếu đó có tiềm năng sinh lời như thế nào? Vấn đề lớn nhất của thị trường vốn là người mua không

biết giá thế nào là phù hợp nên rủi ro không thể ngăn chặn được. Vì vậy cũng có khả năng khi lên sàn, giá cổ phiếu lại bị giảm mạnh so với khi chưa niêm yết. Tuy nhiên tất cả đều mới là sự kỳ vọng. Một cổ phiếu Blue-chip có vị thế vững trên thị trường thì giá đã ở mức khá cao nhưng vẫn có người mua vào. Dù không ai biết được liệu cổ phiếu đó có thể tăng cao lên nữa hay không, nhưng người mua kỳ vọng vào điều đó. Vì vậy không thể nói có thời điểm đúng hay sai tuyệt đối trong đầu tư chứng khoán. Đối với mỗi nhà đầu tư nếu thấy hợp lý là mua vào và thấy hợp lý là bán ra. Vì chúng ta không thể ngồi đợi 10 năm sau nữa mới bán ra hay đợi vài năm nữa mới mua vào. Ví dụ điển hình khi Facebook tổ chức bán đấu giá cổ phần lần đầu ra công chúng thì nhiều nhà đầu tư hào hứng mua vào với giá cao, nhưng sau khi lên sàn chứng khoán, giá cổ phiếu lại giảm thê thảm. Tuy nhiên, nếu các nhà đầu tư lớn vẫn kiên trì nắm giữ thì sẽ được bù đắp lại.

**Xin cảm ơn ông! □**





# Vinacomin và bức tranh tối màu của ngành khai khoáng

Câu chuyện Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin) đang thua lỗ nặng nề và phải trông chờ vào sự cứu giúp từ Chính phủ, đang đặt ra câu hỏi: liệu có phải ngành khai khoáng đang “sống mòn”? **Ngọc Linh**

**Đ**ầu tháng 10 vừa qua, Văn phòng Chính phủ phát hành một thông báo, theo đó Chính phủ đã có riêng một cuộc họp tìm cách tháo gỡ khó khăn cho Vinacomin, doanh nghiệp lớn nhất trong ngành khai

khoáng của cả nước. Phó Thủ tướng Trịnh Đình Dũng đã chỉ đạo Bộ Công Thương, Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch và Đầu tư nghiên cứu các giải pháp hỗ trợ về thuế đối với ngành than trong giai đoạn khó khăn, hay thậm chí là đưa ra cơ chế xuất khẩu than mới trong những năm sắp tới, đồng thời khuyến khích sử dụng than trong nước.

## Vinacomin cầu cứu

Vì sao một tập đoàn khai khoáng, nắm trong tay nhiều mỏ than và mỏ khoáng sản khác nhất cả nước, lại cần tới sự cứu giúp của Chính phủ?

Nhìn lại thời điểm cách đây hai năm, Vinacomin vẫn là doanh nghiệp khai khoáng lừng lẫy với kết quả kinh doanh khiến nhiều doanh nghiệp



# 4.000 lao động

Vinacomin tuyên bố sẽ cắt giảm  
khoảng 4.000 lao động trong năm  
nay để tiết kiệm chi phí

GIỜ ĐÂY CHẴNG MẤY  
NHÀ ĐẦU TƯ CÒN MẶN  
MÀ VỚI VIỆC XIN  
QUYỀN KHAI THÁC MỎ

khác phải thêm khát. Theo báo cáo tài chính của Vinacomin, năm 2013 doanh thu của tập đoàn này là hơn 97.000 tỷ đồng và lợi nhuận là hơn 2.500 tỷ đồng. Sang năm 2014, tập đoàn vẫn có lãi tới gần 2.600 tỷ đồng.

Sang năm 2015, lợi nhuận của Vinacomin giảm xuống chưa bằng 1/5 của năm 2014, ở mức 473 tỷ đồng. Năm 2016 còn ảm đạm hơn với một bản báo cáo tài chính thực sự có gam màu tối sẫm.

Cụ thể, 9 tháng đầu năm nay, tổng doanh thu của tập đoàn chỉ đạt 71.460 tỷ đồng, giảm 7% so với cùng kỳ năm ngoái. Sản lượng than nguyên khai thực hiện trong thời điểm này chỉ đạt 67% kế hoạch năm, tương đương 26,7 triệu tấn. Trong khi lượng than tiêu thụ của tập đoàn đạt 25,7 triệu tấn thì than tồn kho lên tới 10,8 triệu tấn, với 8,9 triệu tấn than sạch. Tình hình khó khăn tới mức



Vinacomin phải tuyên bố sẽ cắt giảm khoảng 4.000 lao động trong năm nay để tiết kiệm chi phí.

Theo Phó Tổng giám đốc Vinacomin Nguyễn Văn Biên, nguyên nhân dẫn đến những khó khăn trên là do phải cạnh tranh với than nhập khẩu có giá thành thấp. Cùng với đó, giá khoáng sản alumin, hydrat giảm sâu và thuế phí tăng, vì vậy tập đoàn đã phải giảm sản lượng. Hiện chưa rõ những biện pháp giải cứu Vinacomin của Chính phủ sẽ được thực hiện như thế nào, nhưng gần như chắc chắn rằng nếu Chính phủ không cứu thì tập đoàn này sẽ khó thoát khỏi vùng lầy hiện nay.

## Ngành khoáng sản đang chết?

Nếu Vinacomin, doanh nghiệp khai khoáng lớn nhất cả nước, còn phải cầu viện tới sự cứu giúp của Chính phủ, thì những doanh nghiệp khác trong ngành công nghiệp này có khá khảm hơn? Câu trả lời là không.

Việc Tập đoàn Hòa Phát đã xin trả lại hai mỏ khai thác quặng sắt Tùng Bá và Cao Vinh ở Hà Giang cho Chính phủ hồi tháng 4 năm nay chính là một minh chứng nữa cho sự ảm đạm của ngành khoáng sản.

Theo Công ty cổ phần Đầu tư Khoáng sản An Thông, công ty con của Tập đoàn Hòa Phát được cấp phép đầu tư vào hai mỏ trên, chi phí khai thác mỏ cao, trong khi đó giá quặng sắt trên thế giới đã giảm từ 30%-50% so với đầu năm 2014, khiến cho việc khai thác không còn hiệu quả nữa. Và dù rất cần quặng cho các nhà máy cán thép của mình, Hòa Phát quyết định nhập quặng bên ngoài thay

vì tự khai thác quặng trong nước.

Nếu như vài năm trước đây kiếm được một giấy phép khai thác mỏ thực sự là một "cuộc chiến" giữa các doanh nghiệp trong nước, bởi nguồn lợi lớn từ việc khai thác khoáng sản mang lại, thì giờ đây chẳng mấy ai còn mặn mà với việc xin quyền khai thác mỏ. Sự hưng hờ của các nhà đầu tư với các dự án khai khoáng cũng khiến cho Công ty cổ phần Sắt Thạch Khê, chủ mỏ quặng sắt lớn nhất Đông Nam Á, từ năm ngoái đến năm nay vẫn chưa kêu gọi được thêm vốn đầu tư để khởi động dự án khai thác. Báo cáo của Tổng cục Thống kê cho thấy, chỉ số sản xuất ngành khai khoáng trong quý II giảm 5,3% và quý III giảm 6,8%. Tính chung 9 tháng đầu năm nay chỉ số này giảm 4,1% so với cùng kỳ năm ngoái. Trong khi đó, 9 tháng đầu năm 2015 ngành này vẫn còn tăng tới 8,3%. Ngành khai khoáng sụt giảm mạnh đã góp phần đáng kể khiến cho chỉ số sản xuất toàn ngành công nghiệp trong 3 quý vừa qua chỉ tăng 7,4% so với 9,9% cùng kỳ năm ngoái.

"Ngành khai thác khoáng sản không còn đóng vai trò quan trọng cho tăng trưởng kinh tế nữa", ông Phạm Đình Thủy, Vụ trưởng Vụ Thống kê công nghiệp, Tổng cục Thống kê, cho biết. Ông Thủy cũng đưa ra nhận định rằng ngành công nghiệp khác thác khoáng sản của Việt Nam sẽ không còn cơ hội tăng trưởng mạnh như những năm trước đây. Vì theo lý giải của chuyên gia này, trữ lượng khoáng sản của Việt Nam không nhiều và đã đi tới giới hạn khai thác. Thậm chí, ông còn khẳng định rằng ngành này đang đi vào giai đoạn thoái trào.

Dựa trên điều đó cũng có thể hiểu được lý do vì sao Chính phủ lại quyết định tăng thuế và phí đối với lĩnh vực này để hạn chế khai thác. Mới đây nhất, từ ngày 1/7, thuế tài nguyên đối với than lộ thiên đã tăng từ 9% lên 12%, đối với than hàm lò tăng từ 7% lên 10%. Do thuế tăng như vậy, ông Biên - Phó Tổng giám đốc Vinacomin, cho biết Vinacomin có thể phải xem xét lùi một số kế hoạch khai thác. □



# Ngàn tỷ đồng kiểm tra hàng nhập khẩu

Mặc dù các bộ ngành đã nỗ lực tạo môi trường kinh doanh thuận lợi, nhưng khâu kiểm tra chuyên ngành vẫn khiến các doanh nghiệp xuất nhập khẩu nản lòng. **Phương Anh**

**T**heo thống kê của Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế trung ương (CIEM), trong năm 2015, tổng chi phí kiểm tra chuyên ngành của các doanh nghiệp trên cả nước khoảng 1.637 tỷ đồng. Chi phí này chưa bao gồm phí cấp giấy phép, các loại giấy tương tự, chi phí lưu kho bãi... Thủ tục và chi phí kiểm tra chuyên ngành không chỉ là gánh nặng mà còn khiến cho các doanh nghiệp phải tốn kém hàng ngàn tỷ đồng.

## Một mới, tốn kém

Bộ trưởng Bộ Công Thương Trần Tuấn Anh vừa ban hành thông tư bãi bỏ các quy định trong Thông tư 37/2015/TT-BCT quy định về mức giới hạn và việc kiểm tra hàm lượng formaldehyt và amin thom chuyển hóa từ thuốc nhuộm azo trong sản phẩm dệt may. Theo đó, thông tư 37 sẽ chính thức không còn hiệu lực từ ngày 26/11/2016, giúp nhiều doanh nghiệp trong ngành dệt may thở phào nhẹ nhõm. Nhưng, thông tư 37 chỉ là một trong hàng trăm quy định về kiểm tra chuyên ngành đang được nhiều bộ ngành áp dụng đối với hàng hóa nhập khẩu của doanh nghiệp. Kết quả rà soát của Bộ Tài chính mới đây cho thấy có khoảng 343 văn bản quy định về kiểm tra chuyên ngành, nhưng nhiều quy định hoặc không rõ ràng, hoặc chưa phù hợp với quy định quốc tế. Tỷ lệ lô hàng phải kiểm tra chuyên ngành chiếm khoảng 30% tổng số lô hàng nhập khẩu, không giảm so với năm trước. Một số mặt hàng có

thời gian kiểm tra chuyên ngành dài hơn nhu thiết bị y tế 40 ngày, kiểm tra hiệu suất năng lượng 43 ngày, kiểm tra chất lượng xe cứu hỏa, cứu thương 79 ngày... Chi phí quản lý, kiểm tra chuyên ngành cũng không giảm so với năm trước, chi phí không chính thức có biểu hiện tăng hơn. Khảo sát của CIEM và Cơ quan phát triển quốc tế Mỹ (USAID) cho thấy chi phí kiểm tra chuyên ngành là gánh nặng đối với doanh nghiệp. Chẳng hạn, một doanh nghiệp sản xuất, xuất khẩu thủy sản một năm chỉ khoảng 6 tỷ đồng để kiểm tra chất lượng hàng thủy sản, gồm chi phí kiểm tra và chi phí lưu container, chưa kể chi phí vận chuyển.

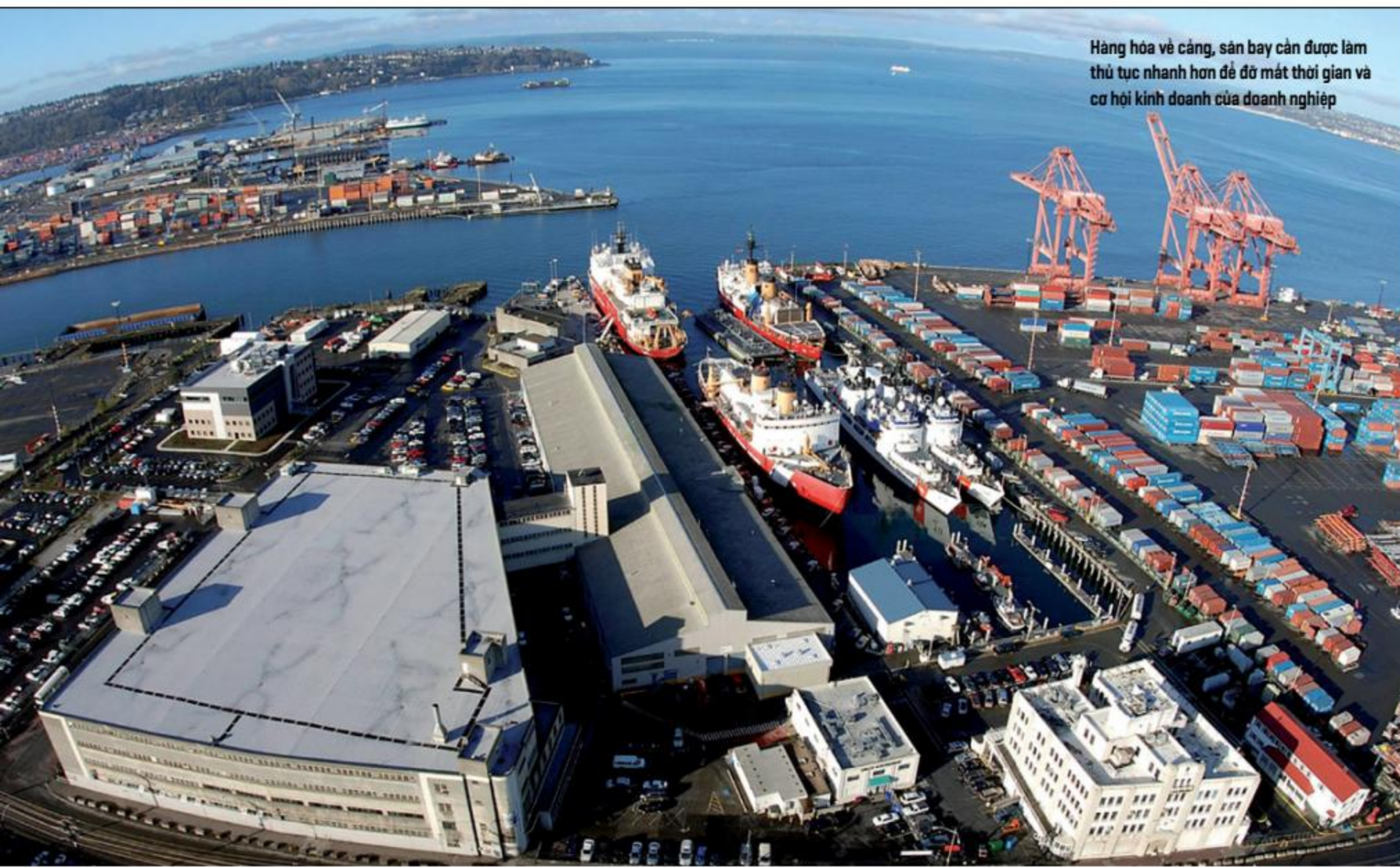


## TỐN NHIỀU THỜI GIAN LÀM THỦ TỤC

Theo đánh giá của Ngân hàng Thế giới, chỉ số giao dịch thương mại qua biên giới của Việt Nam đã giảm bậc trong 2 năm gần đây, do những bất cập trong quản lý chuyên ngành. Thời gian làm thủ tục xuất khẩu của Việt Nam là **147 giờ**, nhập khẩu **177 giờ**, dài hơn nhiều so với Singapore là **16 và 36 giờ**.

Một doanh nghiệp khác nhập khẩu lô hàng 8 máy làm mát trị giá 8.000 USD, tương đương khoảng 165 triệu đồng, nhưng chi phí thử nghiệm, kiểm tra chất lượng lên tới 134 triệu đồng. Hoặc một doanh nghiệp nhập khẩu mặt hàng bột mì, phụ gia thực phẩm để sản xuất hàng thủy sản xuất khẩu, tổng chi phí cho kiểm tra chuyên ngành đã phải chi khoảng 1 tỷ đồng/năm, chiếm 2-3% giá thành. Ở một góc nhìn khác, lại có tình trạng độc quyền, quá tải cho các tổ chức kiểm định, chứng nhận, giám định... do chỉ định hạn chế. Như việc Bộ Công Thương chỉ định duy nhất Quantest 1 (tại Hà Nội) thực hiện thử nghiệm động cơ, khiến các doanh nghiệp nhập khẩu động cơ trên cả nước phải vận chuyển những mặt hàng này về Quantest 1 để thử nghiệm với chi phí vận chuyển rất cao, nhất là các doanh nghiệp ở phía Nam, gây tốn kém thời gian. Số liệu của Cục Hải quan TP.HCM cho thấy, 6 tháng cuối năm ngoái, số tờ khai nhập khẩu phải kiểm dịch là 28.135 tờ, kiểm tra chất lượng 203.901 tờ và kiểm tra an toàn thực phẩm 66.178 tờ; xin giấy phép và các loại giấy tương tự là 117.029 tờ. Tổng số lượng tờ khai tạm tính cho cả năm sẽ gấp đôi số tờ khai trên. Theo phản ánh của doanh nghiệp, trong 2 năm qua, mức chi phí tối thiểu kiểm tra chuyên ngành cho một tờ khai khoảng 200.000 đồng phí kiểm dịch, 2 triệu đồng phí kiểm tra chuyên ngành và an toàn thực phẩm. Như vậy, chi riêng chi phí làm thủ tục kiểm tra chuyên ngành đối với hàng hóa nhập khẩu tại hải quan





Hàng hóa về cảng, sân bay cần được làm thủ tục nhanh hơn để đỡ mất thời gian và cơ hội kinh doanh của doanh nghiệp

TP.HCM đã lên tới hơn 1.091 tỷ đồng trong năm 2015, chưa kể phí cấp giấy phép và các loại giấy tương tự khác.

### Nguy cơ mất đơn hàng

Tại hội thảo góp ý sửa đổi các luật liên quan đến quản lý chuyên ngành ở TP.HCM mới đây, rất nhiều doanh nghiệp tiếp tục phản ứng với các quy định, văn bản trong lĩnh vực này. Ông Lê Đình Phương, Quản lý bộ phận mua hàng Công ty logistics Thăng Long, bàn khoản: mặt hàng thép trước đây chỉ có 2 đơn vị kiểm tra chuyên ngành, nhưng từ khi có thông tư mới lại thêm Sở Công Thương. Kết quả là chỉ một thủ tục kiểm tra chuyên ngành đối với thép, doanh nghiệp phải mất 6 lần đi tới 3 cơ quan chuyên ngành xin giấy đăng ký để làm thủ tục hải quan, chưa kể thủ tục thông quan.

“Càng nhiều cơ quan quản lý thì càng kéo dài thời gian kiểm tra và khi phát sinh vướng mắc, các cơ quan thường đổ lỗi cho nhau. Phải chăng cơ quan nhà nước vẫn thích quản lý doanh nghiệp?”,

ông Lê Đình Phương bức xúc. Liên quan đến công tác kiểm dịch, kiểm tra chuyên ngành của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn, các doanh nghiệp cũng cho là “chòng chát khó khăn” vì hiện quy định 100% lô hàng nhập khẩu nguyên phụ liệu thủy sản phải kiểm tra chuyên ngành. Trong khi Nghị quyết 19 của Chính phủ yêu cầu quản lý rủi ro theo từng doanh nghiệp, nguồn hàng và tỷ lệ lô hàng. Chẳng hạn như với thị trường Mỹ chỉ kiểm tra 5% tổng lô hàng nhập khẩu. Ông Nguyễn Hoài Nam, Phó tổng thư ký Hiệp hội Chế biến và Xuất khẩu thủy sản Việt Nam (VASEP) cho biết, trước đây, hàng thủy sản trong khi chờ kết quả kiểm dịch doanh nghiệp được kéo về kho chờ thông quan, nay ngược lại. Giống như một bước lùi của 3-4 năm trước do cơ quan quản lý áp dụng quy định từ năm 2010, tức là có kết quả kiểm dịch rồi mới cho nhập kho. Đại diện một doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản không giấu giếm bức xúc khi cho biết “cả hàng mẫu cũng phải kiểm tra chuyên ngành như các mặt hàng khác, do chưa có quy

ché quản lý chuyên ngành đối với hàng mẫu, thủ tục công bố hợp chuẩn hợp quy”. Rất nhiều lần hàng về cảng, sân bay rồi, nhưng doanh nghiệp không lấy được, dẫn đến bị chậm trễ, mất đơn hàng và mất cơ hội kinh doanh.

Theo các chuyên gia, kết quả kiểm tra chuyên ngành đối với hàng hóa nhập khẩu còn nhiều hạn chế, một phần do vướng mắc trong các quy định của bộ ngành, luật, nên hiện Bộ Kế hoạch và Đầu tư đang lấy ý kiến để sửa đổi các luật liên quan đến quản lý chuyên ngành như Luật Tiêu chuẩn và quy chuẩn kỹ thuật, Luật Chất lượng sản phẩm hàng hóa, Luật An toàn thực phẩm...

TS.Nguyễn Đình Cung, Viện trưởng CIEM nhìn nhận, việc kiểm tra chuyên ngành còn nhiều khó khăn, trùng lặp khiến chi phí doanh nghiệp phải gánh chịu rất lớn. Do đó, cùng với việc sửa các luật, cần thay đổi phương thức quản lý chuyển từ tiền kiểm sang hậu kiểm, phương thức kiểm tra dựa trên xác suất rủi ro, dựa trên mức độ tuân thủ của doanh nghiệp, mức độ nguy hại của sản phẩm. □



# Doanh nghiệp liệu có thể mừng?

Cuộc giằng co pháp lý 7 năm giữa doanh nghiệp và cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành trong một văn bản đã có kết cục có hậu cho hàng ngàn doanh nghiệp, song vẫn chưa phải là sự thay đổi căn bản mà môi trường kinh doanh Việt Nam đang cần. **Minh Anh**

Từ 2009 - 2015, tại cửa khẩu sân bay Tân Sơn Nhất, tỷ lệ sản phẩm dệt may làm thủ tục nhập khẩu phải kiểm tra hàm lượng formaldehyde không đáp ứng hàm lượng quy định chỉ là

**0,0125%**

**0,0125%**

**M**ột ngày trước Ngày doanh nhân Việt Nam 13/10/2016, Bộ trưởng Bộ Công Thương Trần Tuấn Anh đã ký ban hành bãi bỏ Thông

tư 37/2015/BCT-TT quy định về mức giới hạn và việc kiểm tra hàm lượng formaldehyde và amin thom chuyển hóa từ thuốc nhuộm azo trong sản phẩm dệt may.

Mặc dù phải đến ngày 26/11/2016 hiệu lực của Thông tư 37 mới chính thức chấm dứt hiệu lực, nhưng đúng như bà Nguyễn Minh Thảo, Trưởng ban Năng lực cạnh tranh và Môi trường kinh doanh của Viện Nghiên cứu quản lý kinh tế Trung ương (CIEM), hàng nghìn doanh nghiệp ngành dệt may đã thở phào nhẹ nhõm được gỡ gánh nặng chi phí chất chông đã kéo dài tới 7 năm, tính từ ngày Thông tư 32/2009/BCT-TT về cùng nội dung ra đời. “Đó mới là một trong số rất nhiều gánh nặng doanh nghiệp đang bức xúc, đề nghị thay đổi”, bà Thảo nói. Chính vì vậy, nhiều doanh nghiệp cho rằng họ chưa thể mừng ngay trước thông tin trên. Bà Thảo là một trong những người trực tiếp tham gia vào “cuộc chiến” pháp lý kéo dài từ năm 2015 với Bộ Công Thương trong vụ Thông tư 37, khi văn bản này còn là dự thảo thay thế cho Thông tư 32. Bởi vậy, sự e dè trong trường hợp này



không phải không có cơ sở.

"Tôi đã chứng kiến những bức xúc của các doanh nghiệp dệt may khi họ kê ra những lô hàng vài mét vải bị cắt 50 cm để kiểm tra, trong khi vải nhập về để may đồ xuất khẩu, không đưa ra lưu thông trên thị trường. Chưa kể từ năm 2009 đến năm 2015, tại cửa khẩu sân bay Tân Sơn Nhất, mỗi năm có khoảng 8.000 lô hàng sản phẩm dệt may làm thủ tục nhập khẩu phải kiểm tra hàm lượng formaldehyde, nhưng chỉ có 6 trường hợp không đáp ứng hàm lượng quy định. Tỷ lệ là 0,0125%. Có cần phải có một bộ máy để làm việc và hàng trăm tỷ đồng doanh nghiệp phải bỏ ra để tuân thủ quy định mà hầu như không có vi phạm", bà Thảo chia sẻ với bức xúc của doanh nghiệp.

Nhưng sự e dè còn có lý do sâu xa hơn. Trong báo cáo mới nhất gửi Chính phủ về tình hình triển khai Nghị quyết 19/2016 về những nhiệm vụ, giải pháp cải thiện môi trường đầu tư kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, Bộ Công Thương vẫn bị nhắc đến là bộ có số văn bản cần phải được chỉnh sửa nhiều nhất trong số các bộ được giao nhiệm vụ cải cách các quy định pháp luật về quản lý chuyên ngành đối với hàng hóa xuất nhập khẩu, nhưng lại ít có sự chuyển biến.

Ngoài vấn đề kiểm tra formaldehyde và amin thơm trên các sản phẩm dệt may, Bộ này đang bị yêu cầu xem xét, sửa đổi thủ tục kiểm tra hiệu suất năng lượng và dán nhãn năng lượng trên các phương tiện, thiết bị nhập khẩu; thủ tục "Xác nhận khai báo hóa chất" nhập khẩu. Thậm chí, yêu cầu này được ghi rõ lý do là các quy định liên quan không mang tính thành văn bản của Nghị quyết 19.

Với các doanh nghiệp nhập khẩu phương tiện, thiết bị, tinh thần không cải cách này đã khiến họ lao đao từ năm 2012, khi Thông tư 07/2012/TT-BCT ngày 4/4/2012 của Bộ Công Thương ra đời. Nhưng cơ quan hải



### **CÓ CẦN PHẢI CÓ MỘT BỘ MÁY ĐỂ LÀM VIỆC VÀ HÀNG TRĂM TỶ ĐỒNG PHẢI BỎ RA ĐỂ TUÂN THỦ MỘT QUY ĐỊNH MÀ HẦU NHƯ KHÔNG CÓ VI PHẠM?**

quan cũng bức xúc không kém.

Theo quy định của Thông tư 07, doanh nghiệp nhập khẩu phương tiện, thiết bị phải thực hiện thủ tục 2 giai đoạn do 2 đơn vị khác nhau thực hiện: vừa phải thực hiện thủ tục thử nghiệm tại các tổ chức đánh giá sự phù hợp do Bộ Công Thương chỉ định, kéo dài hàng tháng, chi phí lớn, nhiều sản phẩm phải kiểm tra phá hủy; vừa phải xin cấp Giấy chứng nhận dán nhãn năng lượng ở Tổng cục Năng lượng - một đơn vị cũng trực thuộc Bộ Công Thương.

Thủ tục phức tạp, tốn kém chi phí là một mặt, song các doanh nghiệp cho biết, họ bức xúc vì quy định 2 giai đoạn này là không cần thiết.

Chiếu theo thực tế công việc cấp giấy chứng nhận dán nhãn năng lượng hiện tại, câu hỏi là tại sao chỉ Tổng cục Năng lượng làm được việc này, trong khi hoàn toàn dựa trên hồ sơ và kết quả thử nghiệm, có thể giao cho tổ chức thử nghiệm đảm nhiệm.

Hai là, Thông tư 07 lại quy định việc thử nghiệm và cấp giấy chứng nhận dán nhãn được thực hiện đối với từng lô hàng. Với quy định này, mọi lô hàng nhập khẩu, dù mặt hàng/model đó đã được doanh nghiệp khác nhập khẩu, được thử nghiệm đạt hiệu suất năng lượng quy định và đã được cấp giấy chứng nhận dán nhãn năng lượng, nhưng nhập khẩu lần khác hoặc doanh nghiệp khác nhập khẩu mặt hàng/model đó vẫn phải thực hiện thử nghiệm, xin cấp dán nhãn như mặt hàng mới. Trong khi về bản chất, quản lý hiệu suất năng lượng là quản lý đối với hàng hóa, chứ không phải là quản lý doanh nghiệp nhập khẩu. Thay vì phải cấp giấy chứng nhận cho mặt hàng, Bộ Công Thương lại quy định cấp cho từng lô hàng, dẫn tới phải thử nghiệm, gây phiền hà, tốn kém chi phí và thời gian cho doanh nghiệp, cho xã hội.

Cũng phải nói thêm, trước phản ứng của doanh nghiệp, ngày 26/4/2016, Tổng cục Năng lượng, Bộ Công Thương đã ban hành công văn số 1053 quy định kết quả thử nghiệm, giấy chứng nhận có giá trị nhập khẩu mặt hàng/model cùng loại trong vòng 6 tháng. Tuy nhiên, quy định này chỉ là giải pháp đối phó, không có cơ sở, không giải quyết cơ bản vướng mắc. Kết quả thử nghiệm đối với một sản phẩm không thể chỉ có giá trị 6 tháng, mà phải là suốt đời sản phẩm...

Đó là chưa kể Bộ Công Thương vẫn chưa có hướng dẫn việc "Công nhận nhãn năng lượng của phương tiện, thiết bị nhập khẩu" theo đúng trách nhiệm mà Luật Năng lượng đã giao Bộ Công Thương tại tiết d, khoản 4 điều 39. Thực hiện đúng quy định này thì số lượng các trường hợp hàng hóa phải thử nghiệm, dán nhãn sẽ giảm đi rất nhiều...

Rõ ràng, chìa khóa nằm ở tư duy trong quản lý nhà nước đối với hoạt động của doanh nghiệp, chứ không đơn giản là một vài quy định chưa phù hợp. Mà tư duy chưa đổi thì Thông tư 37 có thể hết hiệu lực, nhưng chưa ai dám chắc sẽ không có những quy định mang hình bóng của Thông tư này lại tái diễn. □



# Việt Nam, thiên đường đầu tư của Singapore

Đối với các nhà lãnh đạo của Jardine Cycle and Carriage (Jardine C&C), cái tên đáng nhắc tới nhất vào thời điểm này chỉ có thể là Việt Nam. **Nguyễn Sơn**

**B**áo cáo tài chính 2015 của Jardine C&C cho thấy, thị trường ô tô của Việt Nam đã mang về cho Jardine lợi nhuận lên đến 84,9 triệu USD, cao gấp đôi so với chính thị trường Singapore (39,2 triệu USD). Ngược lại, các khoản đầu tư tại các quốc gia khác là Indonesia, Malaysia và Myanmar chỉ mang lại lợi nhuận khiêm tốn hay thậm chí thua lỗ cho nhà đầu tư này.

## Hải quả ngọt nhờ trồng cây đúng vụ

Đầu tư vào Trường Hải với 25,1% vốn sở hữu, Jardine Cycle & Carriage hưởng lợi lớn từ sự bùng nổ của thị trường xe hơi Việt Nam trong khoảng 2 năm qua. Kết thúc năm 2015, Trường Hải công bố kết quả kinh doanh tăng trưởng vượt bậc với việc bán được hơn 80.421 xe, tăng hơn 90% so với năm trước. Năm nay, nhà lắp ráp và phân phối xe lớn nhất Việt Nam tự tin sẽ đạt mục tiêu bán được hơn 112.000 xe và nếu vậy, lợi nhuận bỏ vào túi Jardine C&C sẽ tăng mạnh hơn nữa. Nhưng không chỉ có Trường Hải mang lại niềm vui lớn cho Jardine C&C. Một công ty khác cũng mang lại xấp xỉ 8,7 triệu USD lợi nhuận cho Jardine trong 2015 chính là Cơ điện lạnh REE. Hiện Jardine (thông qua công ty con Platium Victory) sở hữu 22,87% cổ phần trong REE và mỗi năm cũng sẽ nhận được khoản lợi nhuận không nhỏ. Một nhà đầu tư Singapore khác, CapitaLand, cũng gặt hái thành công tại Việt

Nam với các dự án như The Vista, Vista Verde, ParcSpring... Trong năm 2015, CapitaLand công bố kết quả kinh doanh khả quan với việc bán được khoảng 1.321 căn hộ của các dự án tại Việt Nam, tương đương doanh thu 226 triệu đô la Singapore. Số căn bán được trong nửa đầu năm 2016, theo công bố của chính CapitaLand, khoảng 470 căn, tương đương doanh thu 80 triệu đô la Singapore, tăng 20% cả về số lượng lẫn giá trị so với cùng kỳ năm trước. Tiếp tục khai thác thị trường Việt Nam, mới đây CapitaLand chi ra gần 52 triệu USD để hoàn thành thương vụ thầu tóm một dự án dở dang của Tập đoàn Cao su Việt Nam. Dự án có quỹ đất rộng 5.000 m2, nằm ở mặt tiền đại lộ Võ Văn

Kiệt thuộc phường Cầu Kho (Quận 1, TP.HCM). Cộng thêm giá trị dự án này thì tổng tài sản mà CapitaLand quản lý tại Việt Nam sẽ lên đến 854 triệu USD, chỉ đứng sau hai thị trường trong khối ASEAN là Singapore và Malaysia.

Đặc biệt, không thể không kể đến VSIP - một liên doanh giữa tập đoàn Becamex IDC và tập đoàn Sembcorp đã hoạt động tại Việt Nam 20 năm qua, một điển hình cho mối "duyên lành" của nhà đầu tư Singapore với Việt Nam.

Hiện VSIP đang vận hành 7 khu công nghiệp trên khắp cả nước với tổng diện tích 6.660 ha, thu hút lượng vốn đầu tư lên tới 9 tỉ USD từ 630 công ty. Trong thời gian tới, VSIP có thể sẽ triển khai tiếp hai dự án mới mở rộng tại Bình

**DÒNG VỐN TỪ SINGAPORE HẦU HẾT ĐƯỢC RÓT VÀO CÁC LĨNH VỰC THIẾT YẾU CÓ TIỀM NĂNG NHƯ SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP, CƠ SỞ HẠ TẦNG, DỊCH VỤ Y TẾ, THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ, KINH DOANH BẤT ĐỘNG SẢN**







# 11,2%

Trong 9 tháng đầu năm nay, các nhà đầu tư Singapore đứng thứ hai về đầu tư trực tiếp vào Việt Nam, chiếm 11,2% tổng số vốn FDI

Dương, Bắc Ninh để gia tăng quỹ đất khai thác thêm 1.500 ha.

"Việt Nam cùng với Myanmar, Indonesia và Bangladesh là những quốc gia có tiềm năng kinh doanh tốt nhất trong các năm tới", Tổng giám đốc kiêm Chủ tịch tập đoàn Sembcorp, ông Tam Kim Fei nói. Ngoài lĩnh vực khu công nghiệp, hiện Sembcorp còn sở hữu nhà máy Nhiệt

điện Phú Mỹ 3 với công suất 716,8 MW và hợp tác với tập đoàn Mitsubishi của Nhật để triển khai dự án căn hộ The Habitat Bình Dương có quy mô 1.380 căn. Ngoài công nghiệp ô tô, bất động sản..., nhiều lĩnh vực khác cũng có sự hiện diện ấn tượng của các nhà đầu tư Singapore như Grab Taxi, Keppel Land, Shangri-La Healthcare Investment. Mới đây, UOBVM

- quỹ đầu tư trực thuộc Ngân hàng hàng đầu Singapore UOB - đã công bố rót 25 triệu USD vào công ty thủy điện Bitexco Power, thành viên của tập đoàn Bitexco.

## Sóng đầu tư tiếp tục

Không khó để nhận ra "gu" đầu tư khôn ngoan của các doanh nghiệp Singapore. Vốn hầu hết được rót vào các lĩnh vực thiết yếu có tiềm năng tăng trưởng của Việt Nam như thăm dò dầu khí, sản xuất công nghiệp, cơ sở hạ tầng, dịch vụ y tế, thương mại điện tử và đặc biệt là kinh doanh bất động sản. Tổng cộng đến nay, theo Phòng Công nghiệp và thương mại Việt Nam (VCCI), Singapore có trên 1.600 dự án đang hoạt động với số vốn gần 38 tỷ USD.

Ngoài khía cạnh gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp và các cổ động, nét hấp dẫn của thị trường Việt Nam còn ở việc các chuyên gia nước ngoài làm việc ở đây đang nhận được các mức lương bóng hấp dẫn. Theo khảo sát mới đây của ngân hàng HSBC, Việt Nam xếp thứ 2 trong số 6 nước ASEAN và xếp thứ 19 trong bảng xếp hạng toàn cầu về cơ hội nghề nghiệp cho các chuyên gia nước ngoài. Trong đó, Việt Nam tạo ấn tượng tốt đối với các chuyên gia nước ngoài nhờ vào các lợi thế về kinh tế. Đặc biệt, hơn 1/3 các chuyên gia cho rằng làm việc tại Việt Nam giúp họ kiếm được nhiều tiền hơn so với tại quê nhà, với thu nhập trung bình của các chuyên gia nước ngoài tại Việt Nam là 103.000 USD mỗi năm, cao hơn mức trung bình của toàn cầu 97.000 USD! Tất nhiên trong số các chuyên gia nước ngoài này thì tỉ lệ người Singapore là không nhỏ.

Sóng đầu tư từ Singapore xem ra chưa dừng lại, bởi Việt Nam cùng với Singapore là hai thành viên tham gia hiệp định Đối tác Xuyên Thái Bình Dương (TPP), đồng thời Việt Nam đang thúc đẩy nhanh quá trình cổ phần hóa các doanh nghiệp nhà nước, mở cửa các lĩnh vực đầu tư cho nước ngoài. Trong đó có khá nhiều những ngành nghề hấp dẫn như viễn thông, dược phẩm, bảo hiểm, ngân hàng, tiêu dùng... □





# CỤC DIỆN MỚI CỦA THỊ TRƯỜNG DẦU ĂN

Các doanh nghiệp nội đang làm chủ cuộc chơi trên thị trường dầu ăn, nhưng vị thế này không chắc đã duy trì được, một khi các rào chắn thuế quan đang dần được dỡ bỏ. **Đặng Lãm**









heo Bộ

Công Thương, mức tiêu thụ dầu ăn của người Việt bình quân hiện vào khoảng gần 10 kg/năm, thấp hơn chuẩn WHO khuyến cáo (13,5 kg/năm). Tuy nhiên, lượng tiêu thụ dự kiến đến năm 2020 sẽ tăng lên 16,2 - 17,4 kg/người mỗi năm và đến năm 2025 sẽ là 18,5 - 19,9 kg/người một năm. Theo Nielsen Việt Nam, quy mô thị trường dầu ăn ước đạt khoảng 30.000 tỷ đồng, với mức tăng trưởng rất tốt hàng năm, hấp dẫn các doanh nghiệp trong và ngoài nước đầu tư mạnh mẽ.

### Bị "mẹ" chèn ép

Ông Trần Lê Nguyên, Tổng giám đốc Công ty cổ phần Tập đoàn Kido, vừa được bầu vào vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Dầu thực vật Tường An (TAC). Đây là bước dọn đường đầu tiên cho Kido thầu tóm Tường An, vì Ủy ban Chứng khoán Nhà nước đã chấp thuận cho Kido chào mua công khai khoảng 65% cổ phần của Tường An, tương ứng hơn 12,33 triệu cổ phiếu. Với giá chào mua 78.000 đồng/cổ phần, Kido sẽ bỏ ra khoảng 963 tỷ đồng để thực hiện thương vụ này.

Tiền đối với Kido là không thiếu, vấn đề là thời điểm tuyên bố Tường An trở thành "công ty con". Thực tế, hiện Kido đã gần như có trong tay 24% vốn điều lệ của Tường An, vì trước đó, vào cuối tháng 7, Vocarimex đã giảm tỷ lệ sở hữu Tường An từ 51% xuống còn 27%. Bên mua số cổ phần này là Công ty cổ phần Quản lý quỹ đầu tư chứng khoán

### MỨC THUẾ TỰ VỆ CHÍNH THỨC ĐƯỢC ÁP DỤNG THEO LỘ TRÌNH



07/5/2013 - 06/5/2014 5%

07/5/2014 - 06/5/2015 4%

07/5/2015 - 06/5/2016 3%

07/5/2016 - 06/5/2017 2%

TIỀN ĐỐI VỚI KIDO LÀ  
KHÔNG THIẾU, VẤN ĐỀ LÀ  
THỜI ĐIỂM TUYÊN BỐ  
TƯỜNG AN TRỞ THÀNH  
"CÔNG TY CON"

Việt Long (VDFM). Người đứng đầu VDFM hiện đang là thành viên Hội đồng quản trị Công ty Chứng khoán Rồng Việt, nơi Kido đang nắm quyền chi phối.

Mặc dù chuyển Tường An từ công ty con sang công ty liên kết, nhưng tiếng nói của Vocarimex vẫn đầy trọng lượng đến thời điểm hiện nay, vì ngoài VDFM thì chưa có thêm cổ đông lớn nào xuất hiện.

Theo Euromonitor, trên thị trường dầu ăn, Tường An đứng thứ hai, chiếm 20% thị phần, đang bị Công ty dầu thực vật Cái Lân, vốn đang chiếm hơn 40% thị phần bỏ xa. Trong khi đó, trước năm 2008, thị phần của Cái Lân và Tường An tương đương nhau, gần 35%. Sự thua sút của Tường An so với Cái Lân được coi là một phần do chính sách "cương tỏa" của Vocarimex.

Vào năm 2007, Tường An đã có một khoản lãi ròng lớn nhất từ trước cho đến nay, lên đến 126 tỷ đồng. Nguyên nhân, trước thời điểm đó, Tường An được chủ động mua nguyên liệu sản xuất. Nhờ tồn kho khối lượng lớn mua lúc giá rẻ, trong khi thị trường nguyên liệu dầu cọ, dầu nành đột ngột tăng rất cao, Tường An chỉ việc bán bột nguyên liệu đi cũng đã thu được lợi nhuận đột biến. Nhưng sang đến năm 2009, Vocarimex buộc Tường An phải mua nguyên liệu từ





## THÀNH PHẦN NGUYÊN LIỆU CHÍNH SẢN XUẤT DẦU ĂN

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Dầu cọ            | 70% |
| Dầu đậu tương     | 23% |
| Dầu thực vật khác | 7%  |

minh. Song, nguyên liệu của Vocarimex cũng nhập từ các nhà cung ứng (vốn có quan hệ mật thiết với Tường An), rồi sau đó bán lại cho Tường An với giá cao hơn vài phần trăm. Thay vì Tường An được lựa chọn các khoảng giá thích hợp để tiết kiệm chi phí thì giờ đây bị phụ thuộc vào cả số lượng lẫn mức giá do Vocarimex đưa ra. Nói cách khác, Vocarimex đang “ăn lời” trên chính công ty con của mình.

Các cổ đông nhỏ qua nhiều kỳ đại hội cổ đông đã phản ứng gay gắt câu chuyện này, vì biên lợi nhuận của dầu ăn vốn rất mỏng, thị trường cạnh tranh gay gắt, giờ đây phải gánh thêm khoản chi phí đến từ việc mua nguyên liệu một cách phi lý khiến tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu ngày càng giảm dần. Tuy nhiên, tiếng nói của họ không đủ để thay đổi tình hình, ngược lại, Vocarimex đã dùng quyền lực tối thượng để loại bỏ hàng loạt vấn đề trọng yếu trong kinh doanh của Tường An, khi không thấy có lợi cho mình. Chưa kể, do đồng thời sở hữu nhiều công ty dầu ăn khác, Vocarimex rất lung tung trong chiến lược kinh doanh. Sản phẩm của các công ty con và cả sản phẩm do chính Vocarimex tự sản xuất

40

Hiện trên thị trường có gần 40 doanh nghiệp sản xuất dầu ăn

cùng cạnh tranh thị phần lẫn nhau, dẫn đến tự triệt tiêu lợi thế, giảm lợi nhuận...

### Một khi đã “xuất giá”

Tuy nhiên, khi Tường An về tay Kido sẽ rất khác. Đầu tiên là các bất lợi cho quá trình kinh doanh khi Vocarimex chiếm thế thượng phong sẽ tự động biến mất. Thứ hai, Tường An chắc chắn hưởng lợi rất nhiều khi có sự tham gia của Tổng giám đốc Công ty có phần Tập đoàn Kido vào ban điều hành và đặc biệt, có nguồn lực tài chính dồi dào cho các kế hoạch kinh doanh đầy tham vọng. Bà Nguyễn Hoài Thu, Giám đốc điều hành Quỹ Forum One thuộc VinaCapital - một quỹ nhiều năm liền đã đầu tư vào Kido - đánh giá, kinh nghiệm và năng lực kinh doanh của ban điều hành Kido đã được chứng minh trên thương trường, chắc chắn sẽ được chuyển hóa vào Tường An. Kido hiện đang sở hữu hệ thống phân phối lớn với các sản phẩm

trong ngành hàng tiêu dùng nhanh và sản phẩm Tường An sẽ nhanh chóng tham gia vào hệ thống.

Tất nhiên, ông Trần Lê Nguyên cũng đã nhận thấy những những điểm còn bất ổn trong kinh doanh của Tường An. Đó là doanh thu lớn nhưng biên lợi nhuận lại rất thấp, hệ thống phân phối chưa vươn đến thị trường miền Bắc, phần khúc sản phẩm dầu ăn cao cấp cũng chưa khai thác tốt.

“Chúng tôi sẽ tái cấu trúc công ty một cách triệt để và Kido sẽ đầu tư 1.000 tỷ đồng vào Tường An như là một lời cam kết gắn bó với công ty. Đồng thời, Tường An sẽ được thúc đẩy mở rộng hệ thống phân phối, đa dạng hóa sản phẩm. Bằng các động thái này, chúng tôi tin rằng, lãi ròng của Tường An trong thời gian đến sẽ tăng 50% so với hiện nay”, ông Nguyễn cho biết.

Cách tiếp cận Tường An của Kido sẽ giúp doanh nghiệp này tăng tốc phát triển mảng dầu ăn khi thay đổi chiến lược, từ bỏ mảng bánh kẹo chuyển sang ngành hàng thực phẩm, gia vị. Thực tế, Kido đã tự mình phát triển sản phẩm dầu ăn riêng nhưng đến nay hiệu quả vẫn chưa như kỳ vọng, vì thương hiệu khá mới



và phải chen chân giữa các ông lớn đã hiện diện từ lâu trên thị trường. Nhưng nếu phát triển mảng dầu ăn dưới thương hiệu Tường An sẽ là câu chuyện khác theo hướng hai bên cùng có lợi.

### Tăng nhiệt đầu tư

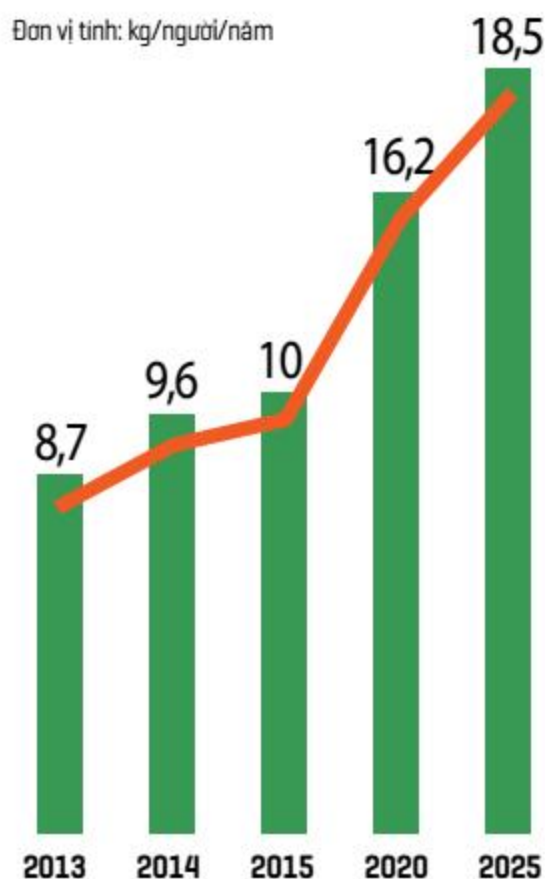
Thị trường dầu ăn vẫn còn khá nhiều dư địa cho những người chơi, cả mới lẫn cũ. Theo Bộ Công Thương, hiện nay tổng sản lượng sản xuất vẫn thấp hơn tổng sản lượng tiêu thụ, vì tiêu thụ dầu ăn trên đầu người của Việt Nam vẫn chưa đầy 10 kg/năm, tương đương với mức tiêu thụ bình quân đầu người của Trung Quốc năm 1995 và thấp hơn nhiều so với mức khuyến nghị của WHO là khoảng 13,5kg/người mỗi năm. Mặt khác, xu hướng của người tiêu dùng đang dần chuyển từ dầu gốc động vật sang các sản phẩm dầu ăn có lợi cho sức khỏe.

Việt Nam trong những năm gần đây đã chứng kiến sự tăng tốc đầu tư của các doanh nghiệp ngoại. Tập đoàn Musim Mas (Singapore), một trong những nhà sản xuất dầu thực vật lớn thế giới, đã xây dựng nhà máy sản xuất dầu ăn tại Việt Nam với tổng vốn đầu tư 71,5 triệu USD có công suất thiết kế tối đa là 1.500 tấn/ngày. Thông qua công ty phân phối của mình là Công ty TNHH ICOF Vietnam, Musim Mas đã đem đến cho thị trường Việt Nam những sản phẩm dầu ăn cao cấp. Đại diện Singapore đặt niềm tin rất lớn vào sự phát triển thương hiệu của mình tại Việt Nam, vì thấy người tiêu dùng Việt Nam ngày càng quan tâm đến những sản phẩm tốt cho sức khỏe, cùng với bộ đồ thu nhập gia tăng.

Một công ty dầu thực vật lớn khác của Singapore, Tập đoàn Wilmar, đã đạt được thỏa thuận mua 45% cổ phần của công ty Bunge hiện đang có một nhà máy ép dầu đang hoạt động tại Khu công nghiệp Phú Mỹ 1, tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu từ năm 2011, có công suất hơn 3.000 tấn/ngày. Thương vụ này cho thấy khả năng Wilmar sẽ cho ra một sản phẩm dầu ăn khác biệt hoàn toàn với Công ty dầu thực vật Cái Lân, nơi Wilmar đang hợp tác với

### MỨC TIÊU THỤ DẦU ĂN TRÊN ĐẦU NGƯỜI CỦA VIỆT NAM

Đơn vị tính: kg/người/năm



### TỔNG SẢN LƯỢNG SẢN XUẤT VÀ TIÊU THỤ DẦU ĂN

Đơn vị tính: triệu tấn



Nguồn: Bộ Công Thương

Vocarimex sản xuất các thương hiệu dầu ăn Neptune, Simply, Meizan. Như vậy, thị trường dầu ăn tại Việt Nam tới đây sẽ chứng kiến những sự biến động rất lớn và những cái tên mới sẽ trỗi dậy.

Các công ty nội cũng không hề kém cạnh, khi nhiều doanh nghiệp ngoài ngành tham gia vào thị trường dầu ăn. Chẳng hạn, Tập đoàn Sao Mai An Giang, chuyên về đầu tư bất động sản, đã bỏ ra 500 tỷ đồng để đầu tư nhà máy sản xuất dầu ăn chế biến từ mỡ cá tra, với thương hiệu dầu cá cao cấp Ranee. Công ty cổ phần Quang Minh, một doanh nghiệp đa ngành cũng gia nhập thị trường dầu ăn với nhãn hiệu Mr Bean, Oilla, Soon Soon. Hay Tập đoàn Daso, chuyên về logistics, cũng tung ra hai sản phẩm dầu ăn với các thương hiệu Ogold và Bình An.

### Sức ép từ khâu tiếp thị

Hấp dẫn là vậy nhưng kiếm tiền từ dầu ăn đã không còn dễ dàng vì quá nhiều sức ép. Công ty Acecook Việt Nam đã dừng cuộc chơi ở mảng dầu ăn với thương hiệu Đệ Nhất. Nguyên nhân là do cạnh tranh ngày càng gay gắt, thị trường quá nhiều chủng loại sản phẩm, với tính năng, kiểu dáng không mấy khác biệt, khiến doanh nghiệp phải bỏ ra quá nhiều chi phí tiếp thị, bán hàng để giành lấy thị phần, trong khi biên lợi nhuận rất mỏng, cho nên mức độ rủi ro rất cao.

Theo Bộ Công Thương, hiện trên thị trường có gần 40 doanh nghiệp tham gia sản xuất dầu ăn. Sản phẩm dầu ăn có khả năng thay thế, độ co giãn của cầu cao nên chỉ cần một biến động giá là đủ dẫn đến sự thay đổi hành vi của người tiêu dùng. Mặt khác, do công nghệ sản xuất dầu ăn không quá phức tạp, chủ yếu là phối trộn các loại nguyên liệu rồi đóng chai đem bán, do đó, các doanh nghiệp phải đầu tư mạnh cho quảng cáo mới bán được hàng. Trong cuộc chơi tiếp thị, khó doanh nghiệp Việt Nam nào có thể theo được các doanh nghiệp nước ngoài với nguồn lực mạnh. Theo ông Dương Hoàng Minh, Tổng giám đốc Công ty dầu ăn thực vật





Tân Bình, công ty chủ yếu ưu tiên tập trung vào quảng cáo biến hiệu, còn loại hình như truyền hình, báo in là không thể, vì chi phí đắt đỏ.

Ở chiều ngược lại, Công ty Cái Lân, do Wilmar chiếm 68% vốn điều lệ nên rất năng động trong việc tiếp thị giành giật thị phần từ các đối thủ cạnh tranh. Đơn cử, tần suất quảng cáo cao của nhãn hiệu dầu ăn Neptune vào những dịp lễ tết, với nội dung sinh động đã ghi dấu ấn vào tâm trí người tiêu dùng, từ đó quyết định hành vi mua sắm của họ. Đây cũng là một trong các yếu tố giúp Cái Lân nắm giữ ngôi vị hàng đầu trên thị trường dầu ăn. Có thể thấy, về lâu dài, những doanh nghiệp không đủ mạnh về tài chính, yếu về khâu phân phối, không có chiến lược sản phẩm và tiếp thị tốt sẽ khó tồn tại. Sự lo lắng của doanh nghiệp Việt chưa dừng tại đây khi các biện pháp tự vệ tạm thời, với rào chắn thuế quan đang chuẩn bị hết hiệu lực vào năm 2017. Bộ Công Thương đã rất nỗ lực giúp các doanh nghiệp Việt tạm thời né tránh việc phải cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp ngoại để có thêm thời gian tích lũy nguồn lực và lớn mạnh trong suốt 4 năm qua.

### ...và tính chủ động trong sản xuất

Tình chất mong manh của doanh nghiệp dầu ăn Việt bộc lộ ngay từ năm 2012, thời điểm thuế suất về 0% theo Hiệp định AFTA. Nguyên nhân là do sản xuất dầu ăn phụ thuộc nhiều từ nguyên liệu nhập khẩu. Các doanh nghiệp Việt chỉ mua các nguyên liệu dầu nành và dầu cọ về tinh luyện, sau đó phối trộn thêm các phụ liệu khác là ra thành phẩm dầu ăn. Khi rào chắn thuế mất đi, hàng ngoại tràn vào với chất lượng tốt và giá cả rẻ hơn đã nhanh chóng chiếm thị phần của sản phẩm nội địa. Đó là chưa kể, các doanh nghiệp nội nhỏ khác cũng chỉ cần nhập dầu tinh luyện về đóng gói thành hàng dầu xá...

Bị ảnh hưởng nhiều nhất là Vocarimex và các công ty con và công ty liên kết của công ty này. Vocarimex nhập nguyên



## CÁC DOANH NGHIỆP NỘI ĐỊA ĐANG TÌM CÁCH CHẠY ĐUA VỚI THỜI GIAN ĐỂ CHIẾM LĨNH THẾ THƯỢNG PHONG TRƯỚC KHI BIỆN PHÁP TỰ VỆ CHẤM DỨT

liệu thô về tinh luyện, và chênh lệch thuế suất giữa nguyên liệu thô và tinh luyện là 2%. Khoảng cách này giờ đây đã bị xóa. Chính vì thế, Tập đoàn Bunge của Mỹ vừa đưa vào vận hành nhà máy sản xuất dầu nành vào cuối năm 2011, đối diện với việc thuế suất về 0%, đã nhanh chóng gặp ảnh hưởng lớn, vì sau ba năm xây dựng với vốn đầu tư lên đến 130 triệu USD, Bunge hoàn toàn chưa thu được đồng lãi nào và chưa kịp khấu hao vốn đầu tư. Bunge cũng phải yêu cầu Bộ Công Thương hoàn áp dụng mức thuế suất thuế nhập khẩu ưu đãi đặc biệt 0% đối với dầu thực vật để tránh phá sản... Sau 4 năm chịu đựng, vào đầu tháng 7/2016, Bunge đã phải bán đi 45% cổ phần cho Tập đoàn Wilmar của Singapore. Cảm nhận rõ sức ép ngày càng gia tăng, những động thái gần đây cho thấy các doanh nghiệp nội địa đang tìm cách chạy đua với thời gian để chiếm lĩnh thế thượng phong trước khi biện pháp tự vệ chấm dứt. Vocarimex đã tăng tốc mở rộng các vùng nguyên liệu để tránh phụ thuộc vào nhập khẩu, chuyển hướng sang sản xuất các dầu ăn từ dầu phộng, dầu mè, và cả liên kết với doanh nghiệp cá tra để sản xuất

dầu cá để tránh phụ thuộc vào dầu cọ, gia tăng lợi thế cạnh tranh riêng.

Với Kido, mục tiêu rất rõ ràng là chiếm lĩnh mảng dầu ăn, với những bước chuẩn bị kỹ lưỡng. Kido đã bắt tay hợp tác với Felda Global Ventures (FGV) và Tập đoàn Indo-Trans Logistics (ITL). FGV là một trong những tập đoàn trồng và sản xuất dầu cọ lớn trên thế giới. ITL sở hữu hệ thống dịch vụ logistic, mạng lưới vận tải rộng khắp. Như vậy, Kido sẽ vừa có nguồn nguyên liệu ổn định, vừa đạt được chi phí vận chuyển hợp lý để cạnh tranh trên thị trường.

Củ thầu tôm của Tường An còn được ông Nguyễn lý giải theo góc độ khác rằng, ngành dầu ăn hiện có hơn 450.000 điểm phân phối, nếu đánh chiếm tốt thị phần, sẽ sở hữu hệ thống phân phối không lồ mà các đối thủ nước ngoài sẽ khó cạnh tranh được, và nếu muốn đưa hàng vào Việt Nam buộc phải dựa vào đây. Điều này chắc sẽ không quá tầm tay của Kido, khi mới đây công ty đã công khai chào mua cổ phần Vocarimex để nâng tỷ lệ sở hữu lên mức chi phối là 51%, mà theo Công ty Chứng khoán Bảo Việt, thương vụ này có khả năng hoàn thành vào quý IV năm nay. □



# GIEO TRỒNG ĐỂ KIẾN TẠO CHẤT LƯỢNG CUỘC SỐNG

Là đơn vị tiên phong đưa loại hình thể dục thể thao tiêu chuẩn quốc tế về Việt Nam, Tập đoàn CMG.ASIA tiếp tục khẳng định sự tươi mới, trẻ trung và không ngừng thay đổi. **Cát Nguyễn**

Ông

ng Randy G. Dobson, Chủ tịch Tập đoàn CMG.ASIA chia sẻ với Doanh Nhân tầm nhìn và hành trình 10 năm đầy thú vị của ông tại Việt Nam.

## TIÊN PHONG & CHINH PHỤC NHỮNG ĐỈNH CAO MỚI

**Có mặt tại Việt Nam năm 2007 với thương hiệu đầu tiên California Fitness & Yoga. Sau 9 năm hoạt động, dưới sự dẫn dắt của ông, tập đoàn CMG.ASIA phát triển và quản lý một hệ thống tích hợp về phong cách sống với 18 thương hiệu khác nhau. Ông có thể lý giải đầu là mấu chốt thay đổi và thành công của cá nhân ông và CMG.ASIA?**

Tôi sáng lập tập đoàn này với mong muốn làm cho cuộc sống của mọi người tốt đẹp hơn. Ban đầu, sứ mệnh đó được chúng tôi thực hiện bằng cách cung cấp các dịch vụ thể dục thể hình mang đẳng cấp quốc tế với thương hiệu California Fitness & Yoga, nhưng khi công ty ngày một lớn mạnh, tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi thực sự muốn nâng cao chất lượng cuộc sống cho người dân thì chúng tôi cần phải mở rộng các dịch vụ hơn nữa. Nhìn vào các công ty khác đã phát triển thành công, tôi thấy họ đều tạo ra hệ sinh thái toàn diện cho khách hàng của họ. Cũng như Apple, họ bắt đầu với công ty sản xuất máy tính Apple; sau đó họ chuyển mình, không chỉ bán máy tính mà cả điện thoại thông minh, các thiết bị nghe nhìn để có thể cung cấp





toàn bộ hệ sinh thái cho cuộc sống của con người. Đó cũng là cách chúng tôi - CMG.ASIA đang làm.

Chúng tôi bắt đầu như là một công ty thể dục thể hình và bây giờ đã phát triển thành tập đoàn CMG.ASIA. CMG.ASIA đại diện cho California Management Group và nó thể hiện bước chuyển mình của chúng tôi trong việc cung cấp các dịch vụ công nghệ và vươn mình ra khu vực châu Á. Hiện nay chúng tôi có 5 thương hiệu thể dục thể hình khác nhau thuộc quyền quản lý của CMG.ASIA, đó là: California Fitness & Yoga, California Centuryon, Yoga Plus và UFC Gym, cùng với thương hiệu Học viện California Kid sẽ ra mắt sắp tới. Bên cạnh hoạt động trong ngành công nghiệp y tế làm đẹp với 4 phòng khám quốc tế Eri International Clinic, chúng tôi còn đầu tư vào lĩnh vực công nghệ với các khoản đầu tư Hello Bác Sĩ và nền tảng F8 Fit; cả hai đều là những nền tảng mới mang tính cách mạng trong lĩnh vực y tế công nghệ cao. Phương tiện truyền thông và giải trí cũng đã trở thành một phần cốt lõi trong hệ thống kinh doanh của chúng tôi với RED2- công ty truyền thông kỹ thuật số, mô hình Học viện CA3, Công ty quảng cáo CA360 và công ty sản xuất phim Yeah 1- CMG... Nghe có vẻ có nhiều công ty khác nhau, nhưng tất cả đều kết nối, tạo ra giá trị cộng hưởng cho khách hàng. Điều này cho phép chúng tôi thực hiện sứ mệnh và tầm nhìn ban đầu của mình là làm cho cuộc sống tốt hơn bằng cách trở thành tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh thể dục thể hình và giải trí của châu Á.

**CMG.ASIA đang xây dựng mô hình thể dục thể thao và phong cách sống toàn diện tại Việt Nam. Phân khúc khách hàng mà CMG.ASIA nhắm đến là khách hàng trung lưu, doanh nhân, người nổi tiếng... Ông đánh giá người Việt Nam quan tâm thế nào đến sức khỏe và vẻ đẹp hình thể trong thời gian gần đây?**

Ảnh: CMG Đây là một câu hỏi rất thú vị. Khi tôi bắt đầu nghiên cứu thị trường Việt Nam cách đây 10 năm, tôi thấy có một số chỉ tiêu về



Khai trương Câu lạc bộ UFC Gym đầu tiên tại Châu Á với sự hiện diện của Chuck Liddell-huyền thoại UFC

THỂ DỤC THỂ HÌNH LÀ  
MỘT LĨNH VỰC XỨNG  
ĐÁNG ĐỂ ĐẦU TƯ,  
VÌ NÓ CÓ KHẢ NĂNG  
KẾT NỐI VỚI TẤT CẢ  
MỌI NGƯỜI

kinh tế - xã hội rất đáng lưu ý: môi trường nhân khẩu trẻ, tỷ lệ học vấn cao, hệ thống chính trị ổn định và dân số tương đối lớn so với diện tích địa lý. Việt Nam cũng đã từng là một trung tâm kinh tế hàng đầu trong quá khứ. Tôi cảm thấy rằng đây là những yếu tố cho phép chúng tôi tạo ra những ảnh hưởng lớn trong việc giúp mọi người có chất lượng cuộc sống tốt hơn. Và bây giờ, sau 10 năm, tôi có thể nói Việt Nam hoàn toàn vượt trội so với các nước láng giềng khác trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe và thể dục thể hình. Tính theo tỷ lệ % GDP thì người Việt đang chi tiêu nhiều hơn bất kỳ quốc gia ASEAN nào cho lĩnh vực này, với mức 7,1% cho các sản phẩm về y tế và các dịch vụ liên

quan; cao hơn ba lần so với Indonesia (2,8% GDP) - theo nghiên cứu mới nhất của Ngân hàng Thế giới (World Bank). Mặt khác, khi được hỏi về vấn đề quan trọng nhất đối với người tiêu dùng Việt, có tới 34% số người được hỏi đã trả lời là y tế và chăm sóc sức khỏe; trong khi con số này chỉ 13% ở Indonesia và 21% ở Philippines. Chúng tôi quyết định đi xa hơn, không đơn thuần là tạo nên những cuộc trò chuyện về lĩnh vực này mà tiếp tục cung cấp các giải pháp để mọi người có thể sống theo cách tốt nhất.

**CMG.ASIA đã và đang tung ra nhiều thương hiệu và mỗi thương hiệu đều có sự khác biệt. Điều gì làm cho ông cảm thấy tự tin để quyết định đẩy nhanh tốc độ kinh doanh trên thị trường Việt Nam?** Chúng tôi chỉ đầu tư nguồn lực vào các doanh nghiệp mà chúng tôi tin là làm tăng thêm giá trị cho khách hàng hiện tại của chúng tôi và có thể hỗ trợ cho các thương hiệu khác trong tập đoàn. Nếu thấy có thể giúp làm cho cuộc sống tốt hơn và có thể nâng cao khả năng tạo ảnh hưởng tích cực cho những người xung quanh, chúng tôi sẽ xem xét. Thể dục thể hình là một lĩnh vực lớn để đầu tư vì nó có khả năng kết nối tất cả mọi người. Các câu lạc bộ thể dục là





đầu mới thống nhất xã hội trong một cộng đồng. Một khi chúng tôi đưa bất cứ khách hàng nào vào hệ sinh thái dịch vụ của mình, chúng tôi đều cố gắng tìm cách để cung cấp thêm các giải pháp nâng cao chất lượng sống cho họ. Đó có thể là các dịch vụ y tế, các chương trình cho trẻ em hoặc các sản phẩm bán lẻ. Nếu tôi có thể thấy rõ rằng một doanh nghiệp cụ thể nào đó có thể giúp chúng tôi phục vụ khách hàng tốt hơn và giải quyết một vấn đề hay có tiềm năng cung cấp một giải pháp tốt hơn để nâng cao giá trị cho khách hàng của mình thì chúng tôi sẵn sàng đầu tư vào việc kinh doanh ấy. Khi chúng ta đã xác định rõ ràng về những gì doanh nghiệp muốn và làm thế nào nó có thể tạo thêm giá trị thì khi đó chúng ta có thể đầu tư các nguồn lực vào đúng chỗ. Cuối cùng thì các doanh nghiệp có tồn tại hay không là tùy thuộc vào người vận hành nó. Các ý tưởng tốt sẽ không thể thành công nếu chúng ta không có được đúng người để vận hành. Đây là lý do tôi đặt rất nhiều nỗ lực vào việc xây dựng văn hóa công ty. Nếu không có một văn hóa công ty tuyệt vời, tôi sẽ không thu hút được nhân tài vào công ty của mình. Không

có những tài năng thì chúng tôi không thể xây dựng doanh nghiệp lớn mạnh và cung cấp những dịch vụ tốt nhất.

**Vậy thì Mizuho có vai trò quan trọng như thế nào đối với chiến lược phát triển của CMG.ASIA?**

Mizuho là đối tác tài chính lớn của chúng tôi. Họ đã cho chúng tôi sự ủng hộ về chế độ và tài chính để đi đến cấp độ tiếp theo. Một khi bạn đã được chú ý bởi một tập đoàn tài chính như Mizuho và thông qua các cuộc kiểm tra, mọi người sẽ nhìn vào doanh nghiệp của bạn theo một cách khác. Chúng tôi là công ty đầu tiên ở Việt Nam được Mizuho đầu tư. Trước khi quyết định, họ đã "đào sâu" vào hệ thống, tập quán kinh doanh và xem xét kỹ lưỡng bộ máy lãnh đạo của chúng tôi. Họ quyết định đầu tư bởi họ tin tưởng vào đội ngũ lãnh đạo, sự lãnh mạnh của hệ thống kinh doanh và thương hiệu của chúng tôi. Từ khi có họ tham gia, chúng tôi đã đạt được thành công to lớn và phát triển công ty với một tốc độ chưa từng có. Mizuho cũng hài lòng với lựa chọn đầu tư vào CMG.ASIA và chúng tôi cũng tự hào có họ là đối tác tài chính của mình.

**GIẤC MƠ NÀNG TÂM CUỘC SỐNG**

**Vào cuối tháng 9 vừa rồi CMG.ASIA đã đưa UFC GYM đến Việt Nam. Vì sao ông có quyết định này? Sự hợp tác giữa CMG.ASIA và UFC GYM có ý nghĩa như thế nào?**

Trở thành đối tác với UFC GYM và có thể mang thương hiệu này về châu Á là một vinh dự rất lớn đối với chúng tôi. UFC GYM đã rất cẩn thận chọn lựa những đối tác của mình. Đã có nhiều tập đoàn và doanh nghiệp muốn mang thương hiệu UFC GYM về phủ sóng khắp châu Á và cuối cùng họ đã đặt sự tin tưởng vào CMG.ASIA. Chúng tôi kiên trì đàm phán với nhau trong 2 năm và cùng nhau tìm kiếm các vị trí tốt nhất để mở UFC GYM. Họ thực sự rất hài lòng với câu lạc bộ UFC Gym đầu tiên tại Châu Á mà chúng tôi mở ra ở Pearl Center, Thảo Điền, TP.HCM và chúng tôi đang xem xét việc không chỉ mở rộng ở Việt Nam mà giúp phòng tập UFC Gym mở rộng trên toàn khu vực.

**Vậy ông có kế hoạch gì cho UFC GYM ở Việt Nam?**

Chúng tôi sẽ xây dựng tối thiểu là 5 địa điểm trong khoảng thời gian 5 năm. Thị



trường đang phát triển mỗi năm, vì vậy tôi tin rằng có thể dễ dàng đạt được mục tiêu này. Câu lạc bộ đầu tiên của chúng tôi mở ra tại TP.HCM. Tiếp theo là ở Hà Nội và trong thời gian tới sẽ phát triển ở mỗi khu vực trên, đồng thời hỗ trợ sự phát triển UFC Gym trong khu vực.

**Ông có nghĩ rằng các chương trình của UFC GYM phù hợp với thể chất và văn hóa Việt Nam?**

Tôi tin rằng người dân Việt Nam sẽ yêu thích tập luyện tại UFC GYM. Vợ tôi cũng là một tín đồ của bộ môn võ tổng hợp - MMA. Cô ấy vô cùng đam mê và cuồng nhiệt với nó. Chỉ cần nghe cô ấy miêu tả hằng say về môn võ này và những lợi ích về thể chất đã đạt được nhờ tập luyện, tôi tin mọi người sẽ nhanh chóng quên đi bản khoăn của họ. Mỗi người đều chọn được thứ phù hợp với họ tại UFC GYM. Phụ nữ, đàn ông, trẻ em, vận động viên, ai cũng sẽ tìm ra niềm đam mê cho riêng mình tại UFC Gym. Trang thiết bị ở đây hoàn toàn tối tân. Chưa kể chương trình huấn luyện được chọn lựa rất kỹ và các huấn luyện viên đều là những bậc thầy trong bộ môn này.

**Ông đã và đang đầu tư rất nhiều cho CMG.ASIA, đâu là điều ông mong muốn đạt được tới cuối năm nay?**

Đến cuối năm 2016, chúng tôi sẽ mở thành công 5 viện thẩm mỹ Y khoa Eri International, 30 trung tâm thể dục thể hình với 6 thương hiệu khác nhau, ra mắt hai bộ phim bom tấn từ Yeah1 CMG và hỗ trợ xây dựng nền tảng y tế trực tuyến lớn nhất Việt Nam - Hello Bacsì. Trong năm 2017, chúng tôi sẽ tập trung mở rộng 18 thương hiệu hiện tại của chúng tôi, bao gồm thêm 5 viện thẩm mỹ y khoa Eri, 10 trung tâm thể dục thể hình tại Việt Nam, ra mắt 5 bộ phim, ra đời nền tảng sức khỏe công nghệ cao F8, cũng như thành lập công ty truyền thông kỹ thuật số mới hoàn toàn CALIPSO. Chúng tôi dần chuyển từ một tập đoàn thể hình và giải trí sang nơi tôi gọi là tập đoàn "nâng tầm chất

lượng cuộc sống". Chúng tôi muốn trở thành tập đoàn chuyên biệt nhằm nâng cao chất lượng cuộc sống của con người bằng cách thay đổi cách đối thoại của họ với những điều xung quanh.

**Với mục tiêu đề ra như vậy, đâu là thách thức lớn nhất đối với CMG.ASIA? Ông có lo lắng việc phát triển quá nhanh của CMG.ASIA sẽ dẫn tới sự thiếu hụt nhân lực?**

Đúng là vấn đề then chốt nằm ở con người. Nếu không sở hữu những nhân sự phù hợp, chúng tôi không thể thực hiện hóa được tầm nhìn của mình. Đây là lý do vì sao tôi dành phần lớn thời gian thiết



CÁC Ý TƯỞNG TỐT SẼ  
KHÔNG THỂ THÀNH CÔNG  
NẾU CHÚNG TA KHÔNG  
CHỌN ĐƯỢC ĐÚNG  
NGƯỜI ĐỂ VẬN HÀNH. ĐÂY  
LÀ LÝ DO TÔI ĐẶT RẤT  
NHIỀU NỖ LỰC VÀO VĂN  
HÓA CÔNG TY



lập văn hóa công ty. Tôi lớn lên tại nông trại. Do đó, tôi học được rằng, nếu muốn thứ gì đó đơm hoa kết trái, bạn phải gieo trồng và cây cấy. Gieo hạt, tưới nước, chăm bón và nhổ cỏ dại trước khi chúng mọc tràn lan. Tôi áp dụng những giá trị này trong xây dựng công ty và cả những người tôi đào tạo. Khi dành đủ thời gian cho những việc quan trọng nhất, bạn sẽ dự đoán được những rào cản phía trước và đưa ra những hành động kịp thời. Tôi tin rằng, chất lượng của một công ty liên quan mật thiết đến chất lượng của những câu hỏi dành cho nhà lãnh đạo. Bạn không thể đạt được một kết quả đúng nếu câu hỏi chưa đủ tốt. Nếu đội ngũ

lãnh đạo không đạt được những kết quả mong muốn, chúng tôi sẽ thay đổi những câu hỏi được đặt ra và chuyển hóa những cuộc hội thoại giữa chúng tôi với nhau. Bằng cách này, chúng tôi có thể thu hút càng nhiều nhân sự phù hợp và thiết lập văn hóa của hiệu suất cao. Bạn sẽ không gặp bất cứ vấn đề gì về tìm kiếm nhân sự nếu tạo được văn hóa này. Tôi cho rằng không bao giờ thiếu nhân tài ở những thị trường như Việt Nam. Thứ thiếu thốn chính là những nơi làm việc chất lượng để họ phát triển tài năng của mình.

**Là người rất yêu thể thao, sau gần 10 năm có mặt tại Việt Nam, điều gì làm ông cảm thấy tuyệt vời nhất khi kinh doanh trong ngành này?**

Việt Nam là đất nước tuyệt vời và giàu có về văn hóa. Tôi luôn dành tình cảm quý trọng đối với nhiều người nơi đây. Và tôi càng cảm thấy tuyệt vời hơn khi bản thân được trải nghiệm và trở thành một mắt xích trong guồng chuyển động của các phong trào thể dục thể hình mà chúng ta đang chứng kiến. Theo tôi dự đoán, Việt Nam sẽ trở thành một trong những đất nước có sức khỏe vững bền nhất và lối sống năng động nhất Đông Nam Á trong vòng 10 năm tiếp theo. Bằng chứng là người dân Việt Nam ngày càng nhận ra tầm quan trọng của lối sống lành mạnh. Rất nhiều tổ chức cung cấp các hoạt động và dịch vụ thể chất ra đời, chẳng hạn như câu lạc bộ thể thao, hội chạy việt dã, cuộc thi ba môn phối hợp hay những thử thách về cải thiện môi trường. Trở thành người tiên phong cho phong trào này và là doanh nghiệp cung cấp hàng loạt các giải pháp nâng cao chất lượng sống cho mọi người là giấc mơ và sứ mệnh của cả cuộc đời tôi. Tôi cảm thấy may mắn khi có khả năng thực hiện những công việc hiện tại và làm điều đó cùng với những cộng sự hiện tại. Tôi chưa khi nào đánh mất hứng khởi trong việc góp phần tạo ra cuộc sống tốt đẹp hơn.

**Xin cảm ơn ông! ☐**



# VIETNAM INTERNATIONAL MOTORSHOW 2016

## TRIỂN LÃM Ô TÔ QUỐC TẾ VIỆT NAM LẦN THỨ 2

**26 - 30.10.2016** Trung tâm Hội chợ & Triển lãm Sài Gòn - SECC, TP. HCM

# THANK YOU

Ban Tổ chức Triển lãm Ô tô Quốc tế Việt Nam 2016 xin chân thành cảm ơn các thương hiệu xe, các đơn vị phụ trợ, các đơn vị bảo trợ truyền thông và các khách hàng đã đồng hành tạo nên thành công cho sự kiện!



ĐƠN VỊ TỔ CHỨC:  
HIỆP HỘI CÁC NHÀ NHẬP KHẨU Ô TÔ CHÍNH HÃNG VIỆT NAM



BMW Motorrad



INFINITI  
EMPOWER THE DRIVE



MASERATI



Mercedes-Benz



PORSCHE



RENAULT



SUBARU



SUZUKI



UD TRUCKS



Volkswagen

Phối hợp  
tổ chức

CLS vietnam

LeBros

Bảo trợ  
thông tin



[www.vietnaminternationalmotorshow.vn](http://www.vietnaminternationalmotorshow.vn)



Vietnam International Motorshow



**CHIẾN LƯỢC KINH DOANH** 52

Goldman Sachs  
muốn 1% hay 99%

**BẤT ĐỘNG SẢN** 64

Khu Đông bùng sáng

**THỊ TRƯỜNG** 66

Việt Nam, mảnh đất màu mỡ  
cho mỹ phẩm ngoại

**THẾ GIỚI KINH DOANH** 68

Sống đẹp để làm đẹp

# Chiến lược



**KHI THÀNH THÀNH CÔNG  
LÀM MIA ĐƯỜNG**  
trang 60



# Hòa Bình xoay chuyển thế cờ

Là một trong những công ty xây dựng hàng đầu của Việt Nam, tuy hiện còn những khó khăn về tài chính, nhưng nhờ có uy tín cao với các nhà đầu tư lớn, Hòa Bình đang cố gắng xoay chuyển tình thế. **Đặng Lãm**







Đang có một nghịch lý với Công ty cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình (HBC): càng trúng thầu nhiều dự án thì các khoản nợ càng phình to. Trong lúc đó, Công ty cổ phần Xây dựng Coteccons đã vượt qua HBC trở thành doanh nghiệp thắng thầu thi công siêu dự án cao tầng nhất tại Việt Nam - The Landmark 81 (461 m).

### Cú sẩy chân

Có sự tương đồng giữa Hòa Bình và Coteccons, đó là thắng lợi của các doanh nghiệp Việt khi lần lượt thắng thầu thi công 2 tòa nhà cao nhất Việt Nam, vượt mặt các đối thủ quốc tế. Trước tiên, vinh dự này thuộc về Hòa Bình với dự án VietinBank Tower (363 m). Sau đó để giành quyền trúng thầu, Coteccons liên doanh với Tập đoàn Obayashi (Nhật) để nhận hỗ trợ về kỹ thuật, nhờ đó đã vượt qua hai đối thủ lớn trong ngành xây dựng đến từ Hàn Quốc là Lotte và Ssangyong để giành quyền thi công dự án Landmark 81 tầng của chủ đầu tư Vingroup với tổng giá trị gói thầu có thể lên đến 6.000 tỷ đồng. Siêu dự án này khi đi vào hoạt động sẽ được xếp trong top 10 tòa nhà cao nhất thế giới. Quay trở lại với vụ Hòa Bình thắng thầu công trình VietinBank Tower trước đó, chủ yếu là nhờ vào lợi thế giá thành xây dựng gói thầu và năng lực chuyên môn. Giá bỏ thầu của Hòa Bình thấp hơn rất nhiều so với đối thủ ngoại, chỉ vào khoảng 3.000 tỷ đồng so với 5.300 tỷ đồng từ đối thủ. Xét về góc độ chuyên môn, các công trình siêu cao tầng thường rất phức tạp trong việc tính toán kết cấu và sử dụng vật liệu. VietinBank là chủ đầu tư yêu cầu đơn vị thi công sử dụng vật liệu xây dựng là bê tông cốt sợi thủy tinh thay cho bê tông cốt thép truyền thống khiến cho giá thành đội lên rất nhiều.

Ảnh: S.Stock Theo ông Lê Viết Hải, Chủ tịch HĐQT Hòa Bình, nhờ vào việc nội địa hóa quá trình sản xuất bê tông cốt sợi thủy tinh; sử dụng kết cấu thép của nhà sản xuất

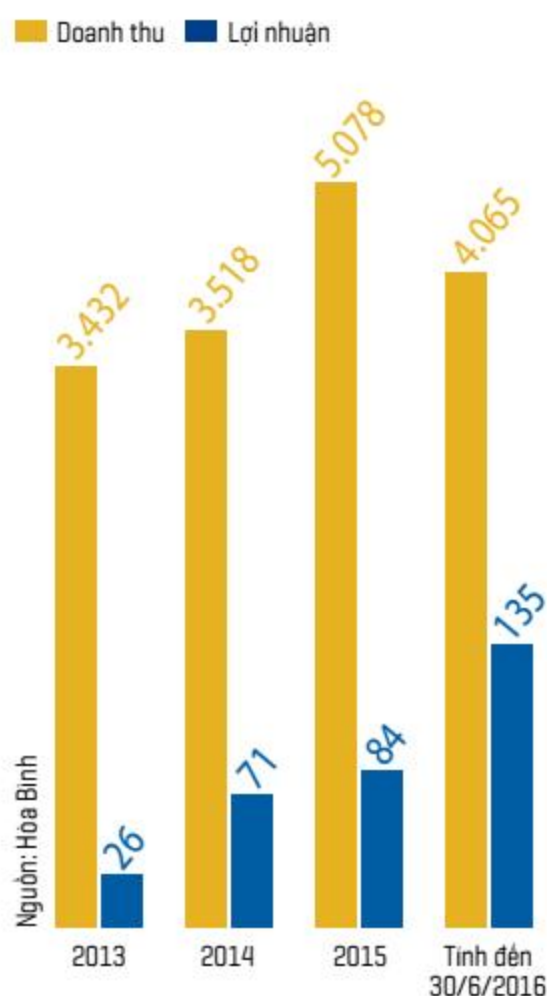


### NHỮNG ĐỘNG LỰC MỚI GIÚP HÒA BÌNH GIÀNH LẠI VỊ THẾ

- Tính từ đầu tháng 1/2016 đến nay, Hòa Bình đã nhận được tổng giá trị hợp đồng ký mới lên đến hơn 10.000 tỷ đồng.
- Gia tăng các hoạt động tổng thầu thiết kế và thi công (D&B), giám mảng xây dựng và giữ nguyên lĩnh vực bất động sản.
- Thực hiện việc mở room cho các nhà đầu tư nước ngoài.
- Nâng cao năng lực tài chính bằng việc phát hành tối đa 20 triệu cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược.

### DOANH THU, LỢI NHUẬN CỦA HÒA BÌNH

Đơn vị tính: tỷ đồng



và cung ứng trong nước; nhân lực có kinh nghiệm thi công những công trình lớn, kỹ thuật phức tạp và khả năng tối ưu hóa chi phí quản lý đã giúp Hòa Bình tự tin đưa ra mức giá trên.

Trên thực tế, trong khi Coteccons đang hứng khởi với gói thầu siêu dự án Landmark 81 thì Hòa Bình lại đang trong tình thế vương chân tại VietinBank Tower, dự án đã làm công ty lỗ 125 tỷ đồng khiến giảm tỷ lệ lợi nhuận gộp trong năm 2015. Nguyên nhân được ban lãnh đạo Hòa Bình viện đến là do giá dự thầu thấp, sự phối hợp giữa chủ đầu tư và nhà tư vấn chưa đồng bộ, các phương án thi công bê tông khối lớn và các vấn đề nhà thầu yêu cầu giải quyết bị kéo dài nên làm tăng chi phí. Và có khả năng dự án này tiếp tục khiến Hòa Bình gánh tiếp khoản lỗ trong năm 2016. Đây chưa phải là dự án duy nhất khiến Hòa Bình bị lỗ, có thể kể đến dự án SSG Tower đang tạo ra khoản lỗ 28,7 tỷ đồng cũng với những lý do tương tự trên.

Thực ra, sức khỏe tài chính của Hòa Bình là điều đáng ngại nhất. Mở rộng quá nhiều lĩnh vực với một loạt các dự án lớn thi công cùng lúc, đang tạo ra áp lực nợ rất lớn cho Hòa Bình. Tính đến hết quý II/2016, nợ phải trả của Hòa Bình đã lên tới 8.806 tỷ đồng, trong đó nợ vay ngắn hạn ngân hàng lên đến 2.548 tỷ đồng. Điều này cho thấy, Hòa Bình đang cần nguồn vốn lưu động lớn để chạy các dự án. Vấn nạn này tuy không xa lạ trong ngành xây dựng, nhưng với thời gian dự án hoàn thành từ 2-3 năm thì Hòa Bình đối diện thường trực với áp lực trả nợ rất lớn, cùng với đó việc phải trả lãi vay hàng năm hơn 100 tỷ đồng khiến lợi nhuận của doanh nghiệp bị bào mòn. Trong khi đó, hàng tồn kho của Hòa Bình tính đến hết quý II/2016 cũng tăng lên đáng kể, từ 923 tỷ lên 1.655 tỷ đồng. Tồn kho của công ty chủ yếu là chi phí kinh doanh dở dang tại các công trình như: dự án Vietinbank Tower, The Ascent, nhà ga quốc tế T2, Marriott Phú Quốc... Đang thiếu tiền nhưng Hòa Bình lại để các khoản thu ngắn hạn lên tới 5.396 tỷ đồng, chủ yếu ở hai mục là thu của



khách hàng và thu theo tiến độ kế hoạch hợp đồng xây dựng. Hòa Bình tỏ ra khá dễ dãi trong việc thu tiền. Trong khi đó, Coteccons có chính sách đòi nợ hợp lý với hình thức nghiệm thu theo tháng, đồng thời yêu cầu chủ đầu tư thanh toán tiền trong thời hạn tương tự. Nhờ vậy, Coteccons không bị dính khoản nợ vay nào từ ngân hàng. Ngược lại, đến thời điểm này tỷ lệ nợ trên vốn chủ sở hữu của Hòa Bình đang rất cao, đã là 6,8 lần.

### Gia tăng sức mạnh

Đối diện với các khó khăn tài chính, nhưng nhờ có uy tín và năng lực chuyên môn, các chủ đầu tư vẫn tin tưởng giao Hòa Bình làm chủ thầu thi công nhiều dự án có giá trị lớn.

Sau khi để mất hợp đồng tòa nhà cao nhất Việt Nam vào tay Coteccons, Hòa Bình lại giành được dự án Cocobay (Đà Nẵng), có tổng giá trị đầu tư dự kiến khoảng 11.000 tỷ đồng. Tập đoàn Vingroup vẫn tin cậy giao cho Hòa Bình hàng loạt các dự án trọng điểm tại Vinhomes Ba Son. Và gần đây nhất Novaland đã quyết định giao Hòa Bình thi công 4 gói thầu lớn tại TP.HCM, có tổng giá trị hợp đồng là hơn 2.100 tỷ đồng, vì trước đó, Hòa Bình đã thực hiện thành công hàng loạt dự án cho doanh nghiệp này. Và tính từ đầu tháng 1/2016 đến nay, Hòa Bình đã nhận được tổng giá trị hợp đồng ký mới lên đến hơn 10.000 tỷ đồng.

Trên cơ sở này, cùng với xu thế thị trường bất động sản có những tín hiệu phát triển khả quan, Hòa Bình đã không ngần ngại đặt kế hoạch 2016 với doanh thu 7.200 tỷ đồng và lãi ròng 252 tỷ đồng, lần lượt tăng 42% và 200% so với cùng kỳ năm trước.

Theo ông Lê Viết Hải, từ nay đến năm 2020, cơ cấu doanh thu của Hòa Bình có một số thay đổi. Đó là gia tăng các hoạt động tổng thầu thiết kế và thi công (D&B) lên 12%, giảm mảng xây dựng từ 76% xuống còn 67% và lĩnh vực bất động sản tiếp tục giữ nguyên ở mức 11%. Mô hình thiết kế và thi công là cách làm khá hiện đại trong ngành xây dựng hiện nay. Thay vì các nhà thầu làm theo



### VIỆC THAY ĐỔI CƠ CẤU DOANH THU, PHÁT HÀNH TỐI ĐA CỔ PHẦN ĐỂ TĂNG VỐN CHỦ SỞ HỮU VÀ TIẾN TRÌNH GỌI VỐN KHẢ KHẢ QUAN SẼ CẢI THIỆN SỨC KHỎE TÀI CHÍNH CỦA HÒA BÌNH

bản vẽ thì với mô hình D&B, nhà thầu sẽ đảm trách toàn bộ công đoạn tư vấn, thiết kế kết cấu, chọn vật liệu đến biện pháp thi công với mục đích tạo ra phương án tối ưu để chủ đầu tư nhận được lợi ích cao nhất. Với mô hình D&B thì chủ đầu tư được lợi chi phí, có giá thành phù hợp, thời gian hoàn thành công trình nhanh hơn và đôi lại đơn vị thi công sẽ có lợi nhuận cao hơn so với phương pháp truyền thống. Theo tính toán của Hòa Bình, mô hình này cải thiện biên lợi nhuận gộp từ 10 - 15%. Thực tế, từ năm 2014, Hòa Bình đã thực hiện nhiều dự án ký kết theo mô hình D&B với lợi nhuận rất khả quan.

Vấn theo ông Lê Viết Hải, để có thể thực hiện mô hình tổng thầu D&B, Hòa Bình phải phát triển và nâng cao năng lực các công ty con ở các lĩnh vực xây dựng chuyên ngành như: thi công hệ thống điện nước, thi công trang trí nội thất, tường kính, cửa nhôm... Bởi mô hình D&B tạo ra một chuỗi giá trị khép kín và chỉ có các công ty con mới có thể tạo ra các giá trị gia tăng và chi phí tối ưu để tăng năng lực cạnh tranh chứ không thể dựa vào nhà thầu phụ.

Chưa dừng tại đây, Hòa Bình luôn tìm kiếm các cơ hội mới để gia tăng doanh thu và xây dựng vị thế một công ty xây dựng hàng đầu tại Việt Nam. Hòa Bình đã

chính thức tham gia vào cuộc chơi đầu tư vào mảng hạ tầng. Doanh nghiệp này đã trúng thầu dự án Depot Tham Lương thuộc tuyến Metro số 1 và cũng là doanh nghiệp nội địa đầu tiên được nhận làm thầu chính trong các dự án đường sắt đô thị tại TP.HCM vốn có độ khó về mặt kỹ thuật. Một lần nữa, Hòa Bình đã cho thấy năng lực của mình trong lĩnh vực mới và trước đây cũng là doanh nghiệp Việt Nam đầu tiên đủ khả năng thực hiện các dự án siêu cao tầng. Cách đi của Hòa Bình trong việc bước vào mảng kinh doanh mới nhờ khởi đầu là nhà thầu phụ để học hỏi kinh nghiệm, cụ thể trước đó Hòa Bình đã tham gia vào dự án tuyến đường sắt đô thị Metro số 1 Bến Thành - Suối Tiên với trách nhiệm triển khai 6 trạm dừng chân. Cơ hội cho Hòa Bình trong lĩnh vực hạ tầng giao thông sẽ mở ra rất thoáng với giá trị hợp đồng rất lớn lên đến hàng tỷ đô la Mỹ.

Hòa Bình đang nhìn thị trường xây dựng nước ngoài là cột mốc mới để đạt được thương hiệu mang tính quốc tế. Ông Lê Viết Hải rất tự tin trong cuộc chơi này, vì Hòa Bình đang có những lợi thế như sự am hiểu ngành, kinh nghiệm làm việc với chủ đầu tư quốc tế lâu năm, trình độ thi công đã đạt cấp độ quốc tế, sở hữu đội ngũ nhân lực trong nước giỏi chuyên môn. Các yếu tố này sẽ giúp Hòa Bình đưa ra giá thầu rẻ hơn để tăng lợi thế cạnh tranh, nhưng vẫn đảm bảo biên lợi nhuận tốt.

Vấn đề còn lại của Hòa Bình hiện nay là làm sao cải thiện sức khỏe tài chính. Hòa Bình một mặt đang tái cấu trúc công ty, tập trung vào các mảng kinh doanh đem lại hiệu quả doanh thu, tối ưu hóa chi phí, mặt khác phương án phát hành tối đa 20 triệu cổ phần cho nhà đầu tư chiến lược đã được đặt ra theo hướng tăng vốn chủ sở hữu mà không tăng thêm gánh nặng nợ. Mục tiêu của Hòa Bình là các nhà đầu tư nước ngoài, vì vậy công ty đã thực hiện việc nâng tỷ lệ sở hữu của khối ngoại trong công ty lên. Theo ban lãnh đạo Hòa Bình, tiến trình gọi vốn đang diễn ra với kết quả khá khả quan. □





# HỘI CHỢ QUỐC TẾ TRANG SỨC VIỆT NAM 2016 - LẦN THỨ 25

## Vietnam International Jewelry Fair 2016



**9 - 13 . 11 . 2016**

Tại Nhà thi đấu Phú Thọ, 221 Lý Thường Kiệt, Quận 11, Tp.HCM

• Giờ mở cửa: 10h00 - 21h00

Hội chợ với gần 200 gian hàng:

- Các thương hiệu trang sức nổi tiếng thế giới - Các thương hiệu trang sức hàng đầu Việt Nam.
- Các doanh nghiệp máy thiết bị công nghệ và phần mềm ngành kim hoàn.

Khuyến mãi đặc biệt duy nhất chỉ có tại Hội chợ

Quà tặng hấp dẫn - Ưu đãi giờ vàng

Cơ hội trúng thưởng x3 dành cho khách tham quan và mua sắm.

Đơn vị tổ chức



Đơn vị hỗ trợ



Tài trợ Kim cương



Tài trợ Vàng



Tài trợ Đồng



Bảo trợ thông tin





# Những viên ngọc thô chờ tỏa sáng



Ông Andy Ho, Giám đốc điều hành  
Tập đoàn VinaCapital

Trong một tuyên bố gần đây, trong vòng từ 16-18 tháng tới, Tập đoàn VinaCapital sẽ chuyển hướng chiến lược, tập trung đầu tư mạnh vào các công ty tư nhân. **Đặng Lãm** (thực hiện)

**T**rên thực tế, từ đầu năm 2016 đến nay, VinaCapital đã đầu tư gần 50 triệu USD vào một số công ty tư nhân. Ông Andy Ho, Giám đốc điều hành Tập đoàn VinaCapital chia sẻ với DO-ANH NHÂN góc nhìn về câu chuyện đầu tư vào doanh nghiệp tư nhân Việt Nam.

## 50 triệu USD

VinaCapital đã đầu tư gần 50 triệu USD vào một số công ty tư nhân từ đầu năm 2016 đến nay

**Ông đánh giá thế nào về chất lượng các doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam? Một doanh nghiệp tư nhân phải đạt các yếu tố nào để VinaCapital xem xét rót vốn?**

VinaCapital đã đi cùng các doanh nghiệp Việt Nam trong 13 năm qua. Chúng tôi đã chứng kiến những bước tiến dài của các công ty tư nhân. Từ quan sát của VinaCapital, chúng tôi thấy doanh nghiệp tư nhân của Việt Nam có khá nhiều thế mạnh.

Thứ nhất, các công ty rất nhạy bén, nhanh chóng nắm bắt thị hiếu người tiêu dùng để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ được ưa chuộng, giúp họ làm chủ một phân khúc nhất định để từ đó tạo dựng nền tảng trong kinh doanh.

Thứ hai, ở quy mô nhỏ và vừa, nhiều công ty được quản lý rất chặt chẽ và chủ doanh nghiệp biết cách giảm chi phí sản xuất, trong khi vẫn đảm bảo được chất lượng sản phẩm để cạnh tranh tốt hơn, nâng cao hiệu quả lợi nhuận.

Thứ ba, chủ doanh nghiệp hiểu biết về văn hóa kinh doanh cũng như pháp luật Việt Nam, đưa công ty vượt qua các rào cản ban đầu để hoạt động thuận lợi cũng như có vị thế nhất định trên thị trường. Nhưng phần lớn các công ty tư nhân của Việt Nam có quy mô nhỏ lẻ và khi họ muốn phát triển cao hơn thì sẽ gặp nhiều trở ngại, như các hạn chế về nguồn vốn và nhân lực quản lý cấp cao khiến doanh nghiệp khó mở rộng quy mô và tiếp cận phân khúc mới.



Nhìn chung, khi nền kinh tế ngày càng phát triển, doanh nghiệp hoạt động trong các lĩnh vực phục vụ nhu cầu nội địa như y tế, thực phẩm và đồ uống... sẽ đem đến nhiều cơ hội cho các nhà đầu tư, trong đó có VinaCapital. Danh mục đầu tư tư nhân của VinaCapital Vietnam Opportunity Fund (VOF) đã đạt hiệu quả cao với tỷ suất hoàn vốn nội bộ (IRR) hơn 20% trong 10 năm qua. Chúng tôi xem xét từng công ty, cả điểm mạnh và điểm yếu, đặc biệt chú trọng vào ban điều hành. VinaCapital mong muốn hợp tác với các công ty đã chứng minh được hiệu quả kinh doanh, với ban điều hành đáng tin cậy, có thể đưa ra kế hoạch kinh doanh khả thi và phải cam kết thực hiện thành công kế hoạch đó.

**Với các khoản đầu tư vào doanh nghiệp tư nhân, VinaCapital kỳ vọng gì bên cạnh lợi nhuận?**

Mục tiêu của chúng tôi là giúp các doanh nghiệp Việt Nam giàu triển vọng phát triển lành mạnh và ngày càng tự tin hơn trong môi trường hội nhập. Họ phải thực sự bền bỉ và sáng tạo để đem lại các sản phẩm dịch vụ có chất lượng tốt nhất để phục vụ thị trường nội địa và nếu có thể sẽ dần hướng đến thị trường Đông Nam Á, từ đó có những đóng góp giá trị cho sự tăng trưởng vững mạnh của nền kinh tế. Chúng tôi cũng mong muốn thông qua các doanh nghiệp để mang đến lợi ích cho cộng đồng địa phương, thấy rõ nhất là thông qua cơ hội việc làm cho người lao động. Trong năm 2016, chúng tôi công bố VOF đầu tư vào Bệnh viện quốc tế Thái Hòa và Công ty gỗ An Cường, cả hai đều có kế hoạch mở rộng quy mô trong những năm sắp tới, từ đó sẽ có thêm nhiều việc làm cho các bác sĩ, y tá, điều dưỡng... (với Thái Hòa) hay công nhân, kỹ thuật viên, nhân viên kinh doanh... (với An Cường) với đầy đủ phúc lợi cùng với cơ hội để học hỏi, nâng cao trình độ chuyên môn.

**Khi đầu tư, VinaCapital sẽ chọn những yếu tố chính nào để giúp doanh nghiệp phát**



**VINACAPITAL SẼ TÌM  
CƠ HỘI ĐẦU TƯ  
10-40 TRIỆU USD CHO  
MỖI KHOẢN, HƯỚNG ĐẾN  
MỘT SỐ DOANH NGHIỆP  
ĐẦU NGÀNH ĐANG  
TÌM KIẾM NHÀ ĐẦU TƯ  
KHÔNG CHI PHỐI**



**triển. Và làm cách nào để khôi phục một doanh nghiệp tư nhân có tiềm năng nhưng đang kinh doanh chưa hiệu quả?**

Mỗi doanh nghiệp là một câu chuyện riêng. Trong giai đoạn tìm hiểu, chúng tôi phải thực hiện rất nhiều khảo sát, nghiên cứu và thường xuyên gặp gỡ người lao động để chắc chắn rằng chúng tôi hiểu rõ mọi mặt về doanh nghiệp, giá trị của họ là gì, gặp khó khăn ở đâu mà hoạt động chưa xứng đáng với tiềm năng, VinaCapital có thể làm gì để giúp các công ty vượt qua các khó khăn đó... Khi quyết định đầu tư, chúng tôi sẽ cùng ban điều hành công ty đưa ra một chiến



**VÌ SAO NHIỀU CÔNG TY TƯ NHÂN HẤP DẪN VINACAPITAL?**

- Nắm bắt được thị hiếu để tạo ra các sản phẩm, dịch vụ được ưa chuộng.
- Được quản lý rất chặt chẽ.
- Biết cách giảm chi phí sản xuất trong khi đảm bảo được chất lượng sản phẩm.
- Chủ doanh nghiệp hiểu biết về văn hóa kinh doanh cũng như pháp luật Việt Nam.

lược cụ thể, phát huy các thế mạnh và dần dần cải thiện các điểm yếu với kinh nghiệm của VinaCapital hoặc tham vấn các tổ chức có chuyên môn trong lĩnh vực liên quan. Đi vào thực hiện chiến lược, ban lãnh đạo công ty phải đủ tâm huyết để triển khai các biện pháp có khi là khá mạnh tay. Nhưng không có nghĩa là chúng tôi gặp các xung đột về lợi ích quản trị, vì ngay từ đầu chúng tôi phải có niềm tin vào năng lực của những người lãnh đạo. Các điều chỉnh, nếu có, thường là đưa đúng người về vị trí mà họ làm tốt nhất, cũng như hỗ trợ đào tạo, cập nhật kiến thức, nâng cao kỹ năng cho đội ngũ nhân viên, hay tìm kiếm thêm nhân tài nếu cần. Ngoài ra, chúng tôi và ban điều hành công ty sẽ dần dần triển khai các tiêu chuẩn quốc tế về quản lý rủi ro, minh bạch hóa và phát triển bền vững, bảo vệ môi trường và lợi ích của cộng đồng. Tất nhiên trong suốt thời gian đầu tư, chúng tôi phải cử chuyên gia của VinaCapital đồng hành và hỗ trợ công ty khi cần thiết.

**VinaCapital có khi nào thấy bị “hớ” trong các khoản đầu tư vào doanh nghiệp tư nhân, chẳng hạn, câu chuyện bỏ vốn vào Công ty cổ phần sữa quốc tế (IDP) và sau đó phát hiện họ lỗ rất nhiều so với thực tế?**

Rủi ro là yếu tố không thể tránh khỏi khi đầu tư. Khoảng 20% các công ty trong danh mục đầu tư doanh nghiệp tư nhân của VOF không mang lại hiệu quả như kỳ vọng và phần này sẽ được bù đắp bởi các khoản đầu tư hiệu quả khác. Đối với IDP, chúng tôi biết rõ về tình hình tài chính của doanh nghiệp từ giai đoạn khảo sát. Có thể trong thời gian đầu sau khi VinaCapital tham gia, bảng cân đối tài chính của họ không khả quan lắm, nhưng chúng tôi xem đây là thời gian cần thiết để ban điều hành thực hiện triệt để các thay đổi để quản lý tài chính chuyên nghiệp hơn. Chúng tôi tin rằng IDP hiện có nền tảng đủ mạnh để phát triển trong dài hạn, song hành cùng thị trường sữa đang tăng trưởng không ngừng tại Việt Nam.

**Xin cảm ơn ông! □**



# Goldman Sachs muốn 1% hay 99%?

Trước đây khi muốn mở tài khoản ở Goldman, một người cần phải có ít nhất 10 triệu USD giá trị tài sản ròng, nhưng giờ “vé vào cửa” chỉ còn 1 USD. Điều gì đang xảy ra tại Goldman Sachs? **Thành Lộc**





**S**uốt 147 năm qua, chiến lược cốt lõi của Goldman vẫn là tập trung vào các thương vụ phức tạp cho các khách hàng lớn. Nhưng giờ đây, Goldman đang gửi đi một thông điệp với tất cả khách hàng nhỏ lẻ: hãy gửi tiền vào Goldman, chuyện khó nằm mơ trước đây...

## Số 1 và số đông

Hồi tháng 4/2016, Goldman Sachs đã làm điều mà ngân hàng này từ trước đến nay chưa từng làm. Trong gần 150 năm qua, ngân hàng này đã kiếm bộn tiền bằng cách "làm thân" với những người có quyền lực và sức ảnh hưởng lớn; những định chế lớn tiền nhiều của, các tập đoàn đa quốc gia và các gia đình giàu có vốn chiếm chỉ 1% dân số. Nhưng giờ đây, Goldman Sachs đang tìm cách "kết thân" với 99% còn lại - những người dân bình thường khi sẵn sàng cho họ mở tài khoản tiết kiệm trực tiếp chỉ với số tiền gửi ban đầu chỉ 1 USD cùng mức lãi suất tốt hơn gấp 100 lần những ngân hàng bán lẻ lớn của Mỹ như Wells Fargo hay Bank of America (BoFA).

Tuy nhiên, việc ra mắt ngân hàng trực tuyến mới (sau khi sáp nhập bộ phận GS Bank USA với nền tảng ngân hàng trực tuyến của GE Capital mà Goldman vừa mua lại) lại không hề suôn sẻ. Người ta cảm thấy bối rối bởi một hệ thống hướng dẫn tự động mà không nhận ra được những chỉ dẫn đơn giản (theo Rob Berger, nhà sáng lập Doughroller.net, một website tài chính cá nhân). Một số khách hàng cho biết, mở tài khoản trực tuyến rất chậm chạp, người khác thì than phiền họ không thể tiếp cận dịch vụ qua iPad hoặc Chromebook. Thậm chí, trung tâm dịch vụ hỗ trợ khách hàng của GS Bank ở Cedar Rapids, bang Iowa (Mỹ) cũng không mở suốt 24/7 như những nhà cung cấp tài khoản tiết kiệm trực tuyến khác như: Capital One, American Express hay Discover.

"Bởi vì là Goldman nên ai cũng trông đợi sẽ được hưởng dịch vụ chín chu, không chề vào đâu được, nhưng thực tế không

phải như vậy", ông chủ một công ty quản lý tài sản cho biết.

Rõ ràng nhắm đến khách hàng số đông không hề đơn giản, nhưng Goldman vẫn phải "hạ mình" dán thân vào thị trường bán lẻ, lý do là cuộc sống bon chen ở Phố Wall quá khác nghiệt kể từ cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Những mảng kinh doanh ngon lành một thời như: giao dịch và thu nhập cố định đang làm Goldman đau khổ vì các quy định siết chặt hơn cũng như việc chuyển sang các nền tảng điện tử. Trong khi đó, các thị



## BƯỚC CHÂN VÀO THỊ TRƯỜNG BÁN LẺ, NHẮM ĐẾN KHÁCH HÀNG SỐ ĐÔNG KHÔNG HỀ ĐƠN GIẢN, BỞI GOLDMAN SẼ PHẢI ĐỐI MẶT VỚI CÁC START-UP NHANH NHẠY

trường tài chính biến động cũng đã khiến cho các khách hàng lớn không mặn mà thực hiện các giao dịch lớn và phức tạp mà từ lâu là thế mạnh của Goldman.

Cùng lúc đó, doanh thu từ bộ phận quản lý tài sản của ngân hàng này cũng bị co hẹp bởi xu hướng chuyển từ đầu tư theo chiến lược chủ động sang đầu tư theo chiến lược bị động. Thậm chí mảng đầu tư và cho vay của Goldman cũng lao đao bởi các quy định mới về hạn chế hoạt động tự doanh.

## Ông lớn cũng toát mồ hôi

Tất cả những điều này đã tạo sức ép lớn lên lợi nhuận của Goldman. Hệ số lợi nhuận/vốn chủ sở hữu (ROE) của Goldman đã giảm xuống dưới 10% vào năm ngoái và dự kiến sẽ chỉ ở mức khoảng 8% trong năm nay. Điều đó có

nghĩa là Goldman sẽ hứng chịu 2 năm liên tiếp đạt ROE hàng năm chỉ ở mức 1 con số - kết quả tồi tệ nhất kể từ khi Goldman lên sàn vào năm 1999.

Tuy vậy, mức lợi nhuận của Goldman dù sao vẫn tốt hơn nhiều ngân hàng khác như: Citigroup, BofA và Morgan Stanley, vốn đã và đang trải qua cuộc đại phẫu thuật ngặt nghèo hơn khi họ phải bán hàng chục tỷ USD giá trị tài sản và đóng cửa các bộ phận không hiệu quả.

Nhưng một số nhà đầu tư vẫn đang tự hỏi tại sao Goldman - một ngân hàng luôn tự hào đưa ra những dịch vụ tư vấn chiến lược cho các khách hàng lớn - lại dường như gặp khó khăn trong việc thích ứng với một thế giới thời hậu khủng hoảng? Trong 4 quý vừa qua, Goldman đã mất đi ngôi vương là ngân hàng niêm yết sinh lời nhất Phố Wall. Vinh dự này giờ thuộc về JPMorgan Chase.

"Bạn cứ nghĩ rằng, Goldman vốn là bậc thầy về tài cấu trúc sẽ có thể cơ cấu lại hoạt động của mình, nhưng họ vẫn chưa làm được", Jeff Morris, đứng đầu bộ phận cổ phiếu Mỹ tại Standard Life Investments ở Boston nhận xét.

Các nhà điều hành tại Goldman tỏ ra "phật ý" trước những ý kiến nói rằng, ngân hàng này vẫn đứng im khi thế giới xung quanh đang thay đổi. Họ dẫn chứng Goldman đã giữ doanh thu hàng năm ở mức đều đặn kể từ năm 2012, khoảng 34 tỷ USD, mặc dù đã cắt giảm tài sản có rủi ro tới khoảng 1/5 trong suốt thời gian đó. Các nhà điều hành cũng chỉ ra, Goldman đã tuân thủ các quy định của cơ quan quản lý khi tăng gần gấp đôi vốn chủ sở hữu kể từ cuộc khủng hoảng. Trong quý II năm nay, tổng mức lương thưởng và phúc lợi giảm còn 95.718 USD mỗi nhân viên, thấp hơn phân nửa so với cách đây 10 năm.

Tại cuộc họp cổ đông thường niên của Goldman vào tháng 5, Lloyd Blankfein, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Goldman, vẫn đặt niềm tin vào mảng giao dịch. Ông nói, một khi nhà đầu tư lấy lại niềm tin, Goldman sẽ quay trở lại đường đua. Các mức lãi suất cao hơn, giá năng lượng thấp hơn và nền kinh tế khỏe mạnh hơn cũng sẽ giúp thúc đẩy





hoạt động giao dịch tăng trở lại.

“Có những dấu hiệu ở phía trước cho thấy chúng ta sau một thời gian dài cuối cùng cũng thoát khỏi một môi trường giao dịch thấp”, ông nói.

### Có thể chuyển mình?

Nhưng chiến lược trở thành “phòng tuyến cuối cùng” trụ vững trong mảng giao dịch vẫn là một rủi ro lớn với Goldman (theo Mike Mayo, chuyên gia phân tích tại CLSA tại New York), vì không có gì đảm bảo rằng, thị trường sẽ sôi động hơn trong bối cảnh các quy định về vốn siết chặt hơn từ phía cơ quan quản lý. Cho dù các ngân hàng lớn nhất có qua được cuộc kiểm tra sức khỏe hàng năm, vẫn theo Mike Mayo, thì Cục Dự trữ liên bang Mỹ cũng sẽ không để cho họ chia hơn 100% lợi nhuận cho cổ đông qua việc mua lại cổ phiếu quỹ và chia cổ tức.

Trong bối cảnh đó theo giới phân tích, Goldman cần các nguồn thu mới để cải thiện ROE. Mới đây, GS Bank đã đồng ý mua lại bộ phận ngân hàng trực tuyến của GE Capital, vốn nắm giữ 16 tỷ USD lượng tiền gửi. Thương vụ này cho phép GS Bank tiếp cận được nguồn vốn giá rẻ. Goldman dự kiến sẽ bắt đầu tận khai lợi ích từ thương vụ này bằng cách ra mắt một bộ phận cung cấp các khoản cho người tiêu dùng và các doanh nghiệp nhỏ vay trực tuyến. Bộ phận này đã tuyển dụng hàng chục các chuyên viên

cấp cao từ những công ty như: Lending Club, Citi, Amex và Barclaycard.

Nhiều sản phẩm ngân hàng bán lẻ khác cũng có thể ra theo sau đó như cho vay mua ô tô, thế chấp... Vào tháng 3, Goldman đã bước thêm một bước theo định hướng này bằng cách mua lại Honest Dollar, một start-up giúp những người làm nghề tự do và các doanh nghiệp nhỏ thành lập các chương trình tiết kiệm nghỉ hưu trực tuyến.

Việc tiếp cận những người gửi tiền nhỏ lẻ thông qua thương vụ với GE Capital cũng cho phép ngân hàng tiếp cận đối tượng khách hàng mới: 99% dân số còn lại. Trước đây, muốn mở tài khoản ở Goldman, một người cần phải có ít nhất 10 triệu USD giá trị tài sản ròng, nhưng giờ “vé vào cửa” chỉ còn 1 USD.

Số lượng khoảng 160.000 người gửi tiền vào GS Bank có thể giúp ích bộ phận cho vay mới của Goldman, giúp ngân hàng này cạnh tranh trực diện với các nền tảng cho vay ngang hàng (P2P), vốn kết nối người vay cần tiền với những nhà đầu tư muốn tìm kiếm lợi nhuận mà không phải qua trung gian.

Trong một báo cáo vào năm ngoái, các chuyên gia phân tích Goldman cho biết, 10,9 tỷ USD lợi nhuận hàng năm được tạo ra bởi các tổ chức cho vay truyền thống, có nguy cơ mất vào tay các start-up nhanh nhạy. Trong số đó, khoảng 4,6 tỷ USD là đến từ các khoản cho vay cá nhân

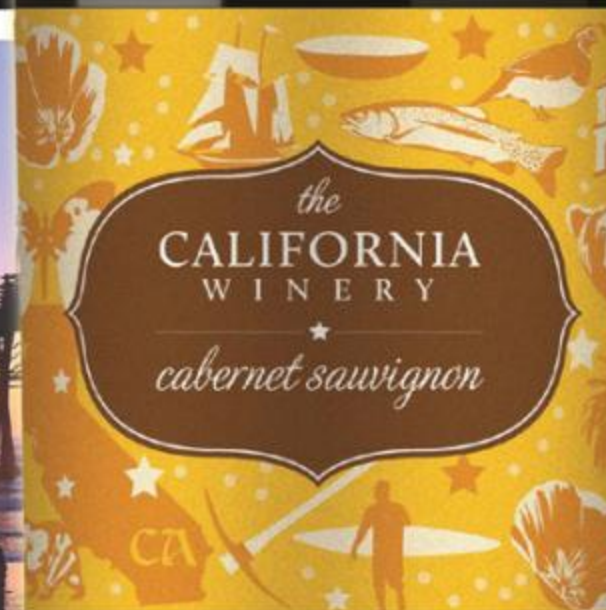
không được đảm bảo và 1,8 tỷ USD khác đến từ các khoản cho vay doanh nghiệp nhỏ. Việc tung ra thành công một bộ phận cho vay giống như Lending Club là điều mà Goldman đang nhắm đến. Nhưng muốn xây dựng lại hình ảnh của Goldman như một người bạn thân thiết của người tiêu dùng và doanh nghiệp nhỏ sẽ không hề dễ dàng. Hình ảnh của ngân hàng này gắn liền nhiều hơn với các vấn đề pháp lý và chính trị sau cuộc khủng hoảng tài chính. Trong năm vừa qua, Ngân hàng đã bị tai tiếng vì mối liên hệ của nó với MDB, một quỹ đầu tư quốc gia của Malaysia, giữa lúc quỹ này đang dính vào vụ điều tra tham nhũng. Gần đây nhất, Edwin Chin, từng đứng đầu bộ phận giao dịch, bị “cắm cửa” bởi Ủy ban Chứng khoán và Hối đoái Mỹ và bị buộc phải trả 400.000 USD để dàn xếp những lời cáo buộc rằng, ông ta đã tính phí sai đối với khách hàng.

Đó là chưa nói đến sức ép cạnh tranh từ các sàn giao dịch P2P, vốn đang bùng nổ và các đối thủ công nghệ nhanh nhạy khác. Quan trọng hơn, liệu Goldman có thể làm quen với việc kiếm bạc các từ mảng bán lẻ (vốn dựa vào các giao dịch đơn giản, có biên lợi nhuận thấp với số lượng lớn) khi mà suốt 147 năm qua, chiến lược cốt lõi của Goldman vẫn là tập trung vào các thương vụ phức tạp cho các khách hàng lớn? Rõ ràng, Goldman có nhiều thứ để phải làm quen. □



California Wines

the  
**CALIFORNIA**  
WINERY



CẢM NHẬN NỀN VĂN HOÁ ẨM THỰC CALIFORNIA -MỸ  
CHỈ VỚI GIÁ 298,000 VNĐ



# Seedcom anh là ai?

Seedcom mới được thành lập năm 2004 sau khi linh hồn của công ty, ông Đinh Anh Huân, Chủ tịch HĐQT, nguyên đồng sáng lập Thế Giới Di Động (TGDD) tách ra khỏi công ty bán lẻ điện thoại di động để theo đuổi ước mơ gieo "hạt giống" riêng Seedcom. **Song Thanh**

**V**ụ chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) năm 2014 của TGDD là một trong những vụ IPO đình đám nhất trên thị trường chứng khoán Việt

Nam, bởi lẽ cổ phiếu của công ty luôn trong топ đầu và là món hàng bluechip được nhà đầu tư săn lùng nhiều nhất. Số tiền thu về sau IPO ở mức rất cao, 250 triệu USD. Việc ông Đinh Anh Huân, một trong 5 nhà sáng lập và là người hợp với ông Trần Đức Tài (Chủ tịch HĐQT hiện thời của TGDD) thành cặp bài trùng nổi tiếng biến TGDD thành công ty nghìn tỷ, quyết định chia tay doanh nghiệp này vẫn còn là ẩn số.

## Quý đầu tư khởi nghiệp hay công ty đa ngành?

Cuộc chia tay của ông Đinh Anh Huân khỏi TGDD tạo ra nhiều giả thiết, tuy nhiên thực tế là công ty này vẫn tăng trưởng tốt sau khi ông Huân ra đi. Còn ông Huân được cho là đã bỏ túi khoản tiền khổng lồ có thể lên tới 700 tỷ đồng

## CÂU HỎI "SEEDCOM ANH LÀ AI?" CẦN ĐƯỢC BỔ SUNG BẰNG "SEEDCOM, KHI NÀO ANH CÓ LÃI"?

(vào thời điểm 2014) sau khi bán hết lượng cổ phiếu ông từng nắm giữ tại TGDD. Trong khi thị trường còn mải đồn đoán lý do cuộc chia tay, ông Huân đã âm thầm chuẩn bị cho sự tái xuất của mình với một cái tên hoàn toàn mới - Seedcom. Trên cương vị chủ tịch HĐQT, ông lặng lẽ tạo dựng cho công ty non trẻ của mình những bước đi vững chắc với 3 trụ cột chính gồm: bán lẻ, công nghệ và nông nghiệp. Chắc hẳn lượng vốn dồi dào có được sau khi chia tay mái nhà cũ TGDD đã giúp ông có điều kiện để tái

khởi nghiệp, nhưng tầm nhìn và chiến lược mà ông áp dụng cho Seedcom thực ra mới là điều đáng bàn.

Nhờ kinh nghiệm trong lĩnh vực bán lẻ, Đinh Anh Huân và các nhà đầu tư khác quyết định chọn bán lẻ là trụ cột thứ nhất của Seedcom. Cái tên này được gọi cảm hứng từ một hạt giống (seed tiếng Anh nghĩa là hạt giống), từ đó sẽ được chăm bẵm, tưới tẩm để phát triển thành một cái cây lớn có 3 nhánh lớn sum sê - tượng trưng cho 3 lĩnh vực mà Seedcom hoạt động. Những doanh nghiệp trực thuộc Seedcom có hoạt động liên quan đến bán lẻ tiêu biểu là Juno.vn, chuỗi cửa hàng bán giày, túi và trang sức dành cho phụ nữ, đồng thời tự sản xuất giày nữ mang thương hiệu Juno. Chuỗi quán cà phê tại TP.HCM và Hà Nội mang tên The Coffee House sở hữu hàng loạt quán cà phê dành cho giới trẻ tọa lạc tại những vị trí đẹp trên các tuyến phố trung tâm ở 2 thành phố lớn nhất nước. The Coffee House bán các loại cà phê và trà được trồng tại khu vực Cầu Đất, huyện Xuân Trường, Đà Lạt, tỉnh Lâm Đồng. Tại đây





có Xi nghiệp Trà Cầu Đất từ thời Pháp, đã được Seedcom mua lại và hiện nay đang trồng cà phê lần trà.

Trong lĩnh vực công nghệ, Seedcom đầu tư vào rất nhiều công ty khởi nghiệp khiến cho nó bị đôi khi bị gọi là quỹ đầu tư mạo hiểm vào khởi nghiệp. Thực tế thì không phải vậy. Seedcom là một doanh nghiệp có hoạt động rót vốn cho các công ty khởi nghiệp như lời khẳng định của ông Mai Hoàng Phương - CEO Seedcom. "Seedcom chỉ đóng vai trò hỗ trợ vốn và nguồn lực khác khi cần thiết chứ không tham gia trực tiếp vào công việc điều hành. Có một số start-up đặc thù như The Coffee House hay Juno.vn thì Seedcom sẽ góp vốn và tham gia vào quá trình phát triển. Còn lại đa phần các công ty tự hạch toán, phát triển và chịu trách nhiệm toàn bộ", ông Phương nói trong một bài viết trên CafeBiz.

Có lẽ yếu tố duy nhất khiến Seedcom không phải là quỹ đầu tư mạo hiểm dù nó có danh mục đầu tư tương tự là công ty không có kế hoạch thoái vốn tại các công ty khởi nghiệp. Danh mục đầu tư mà Seedcom theo đuổi chủ yếu gắn liền với lĩnh vực bán lẻ và công nghệ, gồm những công ty khởi nghiệp công nghệ khá có tiếng tăm như Haravan.com, Kiotviet.vn. Haravan.com có mô hình hoạt động hiện đại, chuyên cung cấp nền tảng hệ thống phục vụ kinh doanh online. Hiện nay, Haravan.com đã có thêm tính năng bán hàng trên website và nền tảng quản lý kinh doanh trên Facebook với hệ thống quản lý cho trên 20.000 cửa hàng và đã đạt điểm hòa vốn vào cuối năm 2015. Seedcom còn đứng sau nhiều công ty công nghệ khởi nghiệp tương đối thành công như Tiki.vn (bán sách trực tuyến); Concung.com (một cửa hàng bán các sản phẩm cho mẹ và bé đang lên kế hoạch mở 400 cửa hàng vào năm 2017); Giaohangnhanh.vn (dịch vụ giao hàng); BaCayChoi.com (mô hình giải trí và giáo dục dành cho trẻ em và các gia đình); Fivotech (công ty liên kết với các thương hiệu thời trang để sản xuất quần áo); Eway.vn; Spiral; Pizza 4P (chuỗi nhà

# 700 tỷ đồng

Số tiền thu được từ việc bán cổ phiếu Thế Giới Di Động năm 2014 của ông Đinh Anh Huân



hàng pizza cao cấp rất đông khách ở TP. HCM và Hà Nội), Firefly...

Theo ông Đinh Anh Huân, hiện nay tổng cộng Seedcom đã đầu tư vào gần 20 start-up.

## Tại sao Seedcom không thành công với Shin Coffee?

Nhìn vào các nhánh cây trong cây kinh doanh của Seedcom có thể thấy, các công ty thành viên đều hoạt động dựa trên 2 mô hình bán lẻ và thương mại điện tử. Vai trò của Seedcom, theo ông Đinh Anh Huân là rót vốn cho các công ty thành viên đồng thời làm trung gian kết nối. Sự kết hợp này cho phép Seedcom tận dụng lợi thế và kinh nghiệm có sẵn trong lĩnh vực bán lẻ của ông Đinh Anh Huân, đồng thời kết nối và tận dụng thế mạnh của các công ty thành viên khác ngành. Như vậy, Seedcom sẽ có một loạt nhà cung cấp các sản phẩm và dịch vụ theo mô hình B2B cho các công ty B2C của chính mình, giúp tiết kiệm chi phí. Đây là chiến lược khá độc đáo và sáng tạo của nhóm cổ đông sáng lập công ty.

Theo một nguồn tin trong giới phân tích chứng khoán, nếu tạm lấy tổng số vốn khoảng 700 tỷ đồng mà ông Đinh Anh Huân thu được sau khi bán toàn bộ cổ

phiếu TGDĐ lúc ra đi, sau đó đã đầu tư vào Seedcom và các công ty thành viên, công ty khởi nghiệp cũng như mua lại Xi nghiệp Trà Cầu Đất thì số vốn trên đã gần hết. Trong khi đó, nguồn tin trên cho biết, các công ty khởi nghiệp của Seedcom chưa thu được lợi nhuận ngay bởi đang trong giai đoạn đầu tư. Hơn nữa, một số dự án kinh doanh tốn kém đã "ngốn" của Seedcom rất nhiều tiền của, chẳng hạn như chuỗi quán cà phê The Coffee House hay việc mua lại Xi nghiệp Trà Cầu Đất (ước tính khoảng trên 100 tỷ đồng). Chuỗi The Coffee House chưa thể có lãi do chi phí thuê mặt bằng, vận hành không hề nhỏ.

Năm 2015, ông Đinh Anh Huân đã bỏ ra khoảng 6 tỷ đồng để mua lại 30% cổ phần trong Shin Coffee - chuỗi quán cà phê mô hình specialty (cà phê đặc biệt, trong đó phục vụ những loại cà phê hảo hạng nhập khẩu trực tiếp được rang xay tại chỗ) tọa lạc ở số 13 Nguyễn Thiệp và 18 Hồ Huân Nghiệp, Quận 1, TP.HCM. Đây đều là những con đường "vàng" ở TP.HCM với giá cho thuê mặt bằng cao chót vót. Tuy số tiền 6 tỷ đồng không phải là lớn với một tỷ phú như ông Đinh Anh Huân, song mối duyên hợp tác giữa ông và người sáng lập và sở hữu Shin Coffee là ông Nguyễn Hữu Long đã chấm dứt. Đây là có lẽ là chuyện không mong muốn của nhà lãnh đạo Seedcom, bởi lẽ Shin Coffee rất có tiềm năng trong phân khúc cà phê rang xay cao cấp. Ý đồ rót vốn và biến Shin Coffee thành chuỗi specialty coffee cao cấp gồm nhiều quán với nguồn nguyên liệu cà phê tự trồng tại trang trại Cầu Đất mà ông Huân áp ủ đã thất bại. Nếu ý định này thành công, Seedcom sẽ có hai chuỗi quán cà phê cùng hoạt động độc lập tại 2 phân khúc cao cấp và dành cho giới trẻ.

Thách thức phía trước đối với Seedcom có lẽ là bao giờ các công ty khởi nghiệp được rót vốn sẽ đạt điểm hòa vốn và có lãi, trong khi danh mục đầu tư không được kéo dài nhằm tiết kiệm chi phí. Vì vậy, câu hỏi "Seedcom anh là ai?" cần được bổ sung bằng "Seedcom, khi nào anh có lãi"? □



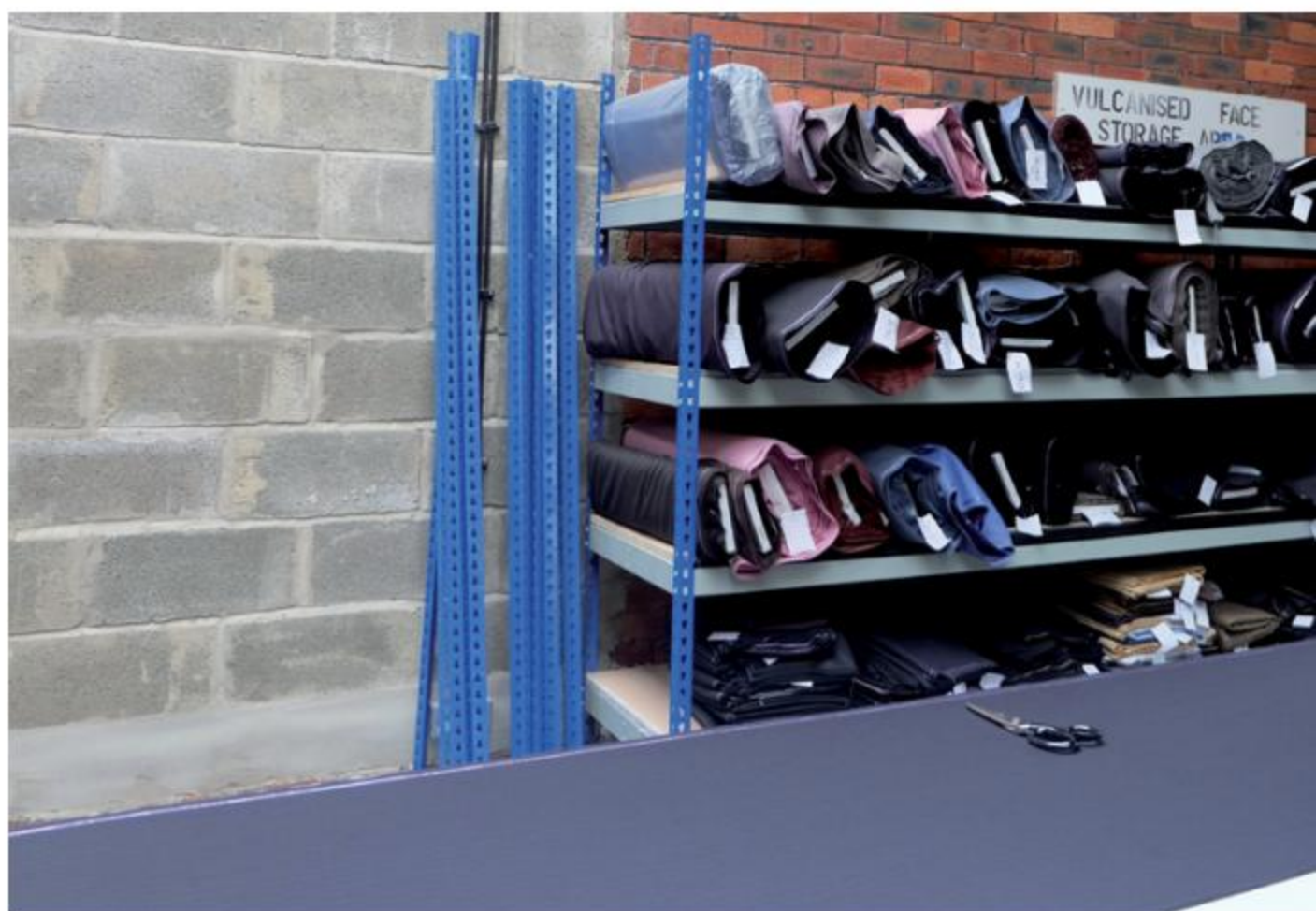
# Cuộc “đột kích” của Huddersfield

Lần đầu tiên một hãng vải của Anh có nhà nhập khẩu độc quyền chính thức tại Việt Nam thông qua đối tác Việt Nam. Mục đích của các đối tác Việt là “phủ sóng” các công sở Việt bằng chất lượng Anh và giá cả vừa phải. Cuộc đột kích bất ngờ này đã diễn ra thế nào? **Song Thanh**

**T**ừ thế kỷ thứ 18-20 nước Anh đã trở thành một công xưởng của ngành dệt thế giới, nổi tiếng với những kỹ thuật sản xuất tinh xảo. Ngày nay, ngành dệt của Anh vẫn được chính phủ nước này bảo hộ chặt chẽ, nhằm duy trì một nét đẹp văn hóa, lịch sử truyền thống hàng trăm năm tuổi. Huddersfield Cloth là một trong những hãng vải lâu đời nhất nước Anh.

## Cái nôi của ngành dệt thế giới

Từ thế kỷ thứ 20 tới nay, tốc độ công nghiệp hóa cao tại nước Anh và sự ứng dụng của các sáng chế đã giúp gia tăng năng suất trong ngành dệt may, khiến hàng loạt nhà máy dệt tại Anh chỉ tập trung ở một số vùng công nghiệp chủ lực như West Yorkshire. Nhiều phát minh trong lĩnh vực dệt may được ra đời tại Anh trong thế kỷ này, đưa nước Anh trở thành quốc gia đi đầu trên toàn thế giới. Năm 1764, Thorp Mill - nhà máy sản xuất vải cotton sử dụng năng lượng nước đầu tiên trên thế giới được xây dựng tại Royton, Lancashire, Anh. Tuy vải Anh được ưa chuộng trên thế giới, song chưa có hãng vải nào của Anh chính thức vào Việt Nam qua các nhà nhập khẩu độc quyền. Sang Anh học trung học phổ thông từ năm 2008, học đại học chuyên ngành quản trị kinh doanh tại Đại học Cass Business School và học cao học tại Đại



**VÀO MÙA ĐÔNG VẢI HUDDERSFIELD TỰ CO LẠI VÀ GIỮ ẤM CHO CƠ THỂ NGƯỜI MẶC. ĐẾN MÙA HÈ SỢI VẢI LẠI NỞ RA TẠO ĐỘ THOÁNG MÁT CHO NGƯỜI MẶC**

học Queen Mary, Nguyễn Trung Luân và bạn bè đã “phải lòng” các loại vải dán nhãn “Made in England”. Luân cho biết, trong 7 năm học tập tại nước Anh, anh đã dành nhiều ngày cuối tuần trải nghiệm tại các tiệm may đo bespoke (may đo định cao) nằm trên con phố trứ danh Savile Row tại London - trái tim của ngành may đo theo phong cách bespoke của nước Anh cũng như thế giới. Chi

những người thợ may giỏi mới có thể cắt đo một bộ suit kiểu bespoke. Thợ may sẽ dùng một cách tỉ mỉ và chi tiết một mẫu bìa dựa trên số đo của khách hàng, nhằm đảm bảo bộ suit vừa vặn với cơ thể khách hàng tới mức hoàn hảo. Các tiệm may đo nổi tiếng tại Savile Row luôn sử dụng những loại vải có chất lượng cao nhất của Anh, trong đó có vải Huddersfield. Theo Nguyễn Trung Luân,



trên thế giới chỉ có 3 nơi có nguồn nước tự nhiên lý tưởng cho việc sản xuất vải, trong đó có vùng Huddersfield. Theo Wikipedia, nước sông Colne thuộc khu vực West Yorkshire không chỉ cung cấp nguồn nước dồi dào để vận hành các quá trình sản xuất vải như ép dẹt và nhuộm vải, mà nó còn có nồng độ pH tự nhiên thấp và tinh khiết do được lọc khi đi qua núi đá vôi và các bãi rêu bùn. Nồng độ pH tự nhiên trong nước sông Colne đặc biệt thích hợp cho quá trình

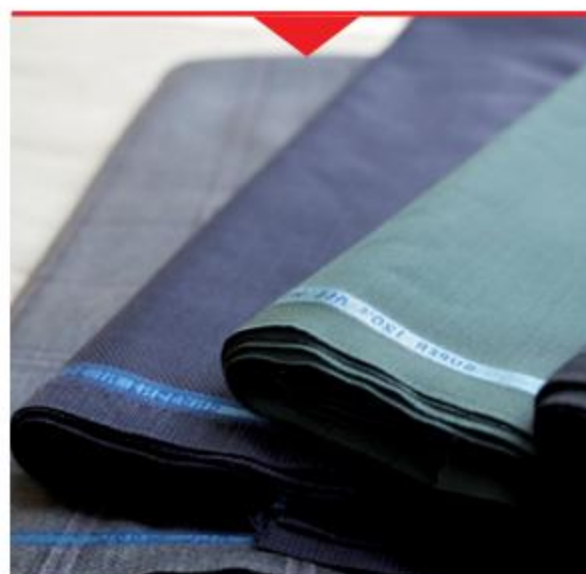
định có 3 thế hệ làm nghề may. Đây chính là lý do tạo hứng thú và khích lệ chàng trai sinh năm 1992 Nguyễn Trung Luân quyết định đàm phán với hãng vải Huddersfield Cloth (HC) và quyết tâm mang loại vải đặc biệt của nước Anh về cho người Việt Nam sử dụng.

### Vạn sự khởi đầu nan

Sau những chuyến đi khảo sát và làm việc với HC - hãng vải nổi tiếng được gắn nhãn hiệu "Made in Huddersfield"

# 300.000 USD

Tính đến nay, nhóm 6 nhà đầu tư của Huddersfield Cloth Việt Nam đã đầu tư tổng số khoảng 300.000 USD



tẩy rửa và nhuộm vải.

Thông thường, nhà sản xuất vải tại các nước khác phải sử dụng amoniac để giảm độ pH trong nguồn nước nhằm phục vụ sản xuất. Tuy nhiên, amoniac sẽ phá vỡ cấu trúc vải, khiến vải không được bền và bóng mượt. Với những yếu tố đặc biệt của sông Colne, Huddersfield đã là một trong những trung tâm sản xuất vải lớn nhất châu Âu, tạo ra hàng trăm nghìn việc làm cho những gia đình trong vùng. Truyền thống lâu đời và lịch sử dệt may của vùng đất này đã sản sinh ra những gia

trên các sản phẩm vải cao cấp của mình - Nguyễn Trung Luân và cô bạn học Lê Trúc Quỳnh nung nấu đam mê theo đuổi lĩnh vực kinh doanh vải. "Thời học ở Anh, chúng tôi rất thích ngắm những người đàn ông Anh mặc suit lịch lãm vào lúc 5 giờ chiều trở đi. Họ mặc những bộ suit rất đẹp, đi trên đường, vào tiệm cà phê hay ngồi đọc báo trong công viên và đây là nét văn hóa độc đáo ở Anh", Lê Trúc Quỳnh cho biết. Về Việt Nam năm 2015, Luân và Quỳnh tiếp tục nghiên cứu kỹ hơn về loại vải cao cấp do HC sản xuất. Mặc dù đã có

một số hãng vải cao cấp của Anh như Scabal, Dormeuil vào Việt Nam thông qua các nhà nhập khẩu và phân phối cấp 2, tuy nhiên Luân quyết định phải trở thành đại lý phân phối độc quyền cho Huddersfield Cloth. Lý do là chỉ có nhà phân phối độc quyền mới được toàn quyền chọn những loại vải tốt, những mẫu mới để đưa về Việt Nam.

"Đàm phán với Huddersfield Cloth là việc rất khó khăn, do chúng tôi chưa có kinh nghiệm trong lĩnh vực kinh doanh vải cao cấp. Tuy nhiên, trong số các ứng viên đàm phán, chúng tôi có niềm đam mê mãnh liệt nhất, sự nhiệt tình cao nhất và cũng trẻ nhất. Tôi nghĩ đó là yếu tố khiến họ đặt niềm tin vào chúng tôi", Luân nói. Quá trình đàm phán kéo dài 4 tháng, đó cũng là lúc Luân, Quỳnh và các nhà đầu tư cùng góp vốn thành lập Công ty TNHH Đăng Long - chủ đầu tư của Công ty Huddersfield Cloth Việt Nam (HCV) - cảm nhận được vô số áp lực và độ khó ngày càng gia tăng khi họ quyết tâm cùng HC "đột kích" vào thị trường vải Việt Nam. Thị trường Việt vốn bị xé lẻ bởi rất nhiều loại vải giá rẻ Trung Quốc, trong khi chưa có thương hiệu vải lớn của nước ngoài chính thức nào được phân phối độc quyền. Một số nhà may nổi tiếng tại TP.HCM như Lâm Boutique, Hai Ve, Sir Tailor, Gia Minh, Cao Minh... và Hà Nội như Carlo Phạm, Veneta, Tailort... đều tự nhập vải của các hãng lớn về với số lượng không nhiều. Nhu cầu tiêu thụ vải cấp cao rất nhỏ, lại bị các ông lớn như Dormeuil, Scabal đã có mặt tại Việt Nam 20-30 năm thống trị, nhưng điểm yếu của họ là không có đại lý độc quyền. Chiến lược kinh doanh của Huddersfield Cloth Việt Nam là tôn vinh giá trị dệt may truyền thống và cổ điển của Anh quốc, tập trung mạnh vào khâu dịch vụ, truyền thông cho các nhà may về loại vải này. Mặc dù mới đi vào hoạt động từ tháng 6/2016, Huddersfield Cloth Việt Nam đã sớm chọn cho mình hướng đi lâu dài và bền vững: "nội địa hóa" sản phẩm vải từ nước Anh và hợp tác với hãng mẹ để phát triển những mẫu vải

Tiếp theo tr.67



## Vì sao ngành mía đường Việt Nam **kém cạnh tranh?**

### Năng suất mía

Việt Nam  
**62 tấn/ha**  
Thế giới  
**120 tấn/ha**

### Chi phí canh tác mía

Việt Nam  
**50 USD/ha**  
Thái Lan  
**30 USD/ha**  
Úc  
**16 USD/ha**  
Brazil  
**13 USD/ha**

### Năng suất đường của cây mía

Việt Nam  
**5,4 tấn/ha**  
Thái Lan  
**8 tấn/ha**  
Úc  
**12 tấn/ha**

# Khi Thành Thành Công làm mía đường

Chọn cách đột phá nghiên cứu khoa học cơ bản, Tập đoàn Thành Thành Công hướng đến sản xuất kinh doanh mía đường một cách bền vững. **Đăng Lãm**





Ảnh: S.Stock

**GIẢI QUYẾT BÀI TOÁN GIÁ  
THÀNH CỦA CÂY MÍA**  
LÀ MỤC TIÊU HÀNG ĐẦU QUYẾT  
ĐỊNH SỰ SỐNG CÒN TRONG  
CẠNH TRANH VÀ HỘI NHẬP



**T**hành Thành Công liên tục có những nỗ lực giải bài toán giá thành sản phẩm đường bằng cách sáp nhập (M&A) các công ty có vùng nguyên liệu lớn cùng với những động thái như xây dựng nhà máy hiện đại, sử dụng cơ giới hóa sản xuất, tận dụng phụ phẩm, sử dụng giống mía nước ngoài có năng suất cao. Giờ đây Thành Thành Công đang giao cho trung tâm nghiên cứu ứng dụng mía đường của mình sứ mệnh tạo ra bộ giống thuần chủng của Việt Nam để gia tăng năng suất cây mía với mục tiêu: giảm giá thành, tăng năng lực cạnh tranh và đem lại nhiều lợi ích cho nông dân.

### Nền tảng căn bản

Theo các chuyên gia mía đường, công nghệ tại các nhà máy đường của Việt Nam khá hiện đại, thậm chí còn vượt trội so với một số nước trong khu vực và tạo ra sản phẩm đường có chất lượng rất tốt. Nhiều nhà máy đường Việt Nam đạt tiêu chuẩn EU1 (tiêu chuẩn cao nhất thế giới), có thể cung cấp đường cho cả ngành dược phẩm nên có thể đáp ứng các tiêu chuẩn của hầu hết các ngành khác. Tuy nhiên, thiết bị công nghệ chi tác động khoảng 25% đến giá thành sản phẩm, phần còn lại phụ thuộc đầu vào là mía nguyên liệu. Đây chính là điểm yếu cốt tử của ngành mía đường Việt Nam. Để minh họa rõ hơn, ông Nguyễn Văn Lộc, Phó chủ tịch Hiệp hội Mía đường Việt Nam cho biết, năng suất mía Việt Nam bình quân khoảng 62 tấn/ha, trong khi của thế giới đạt trên dưới 120 tấn/ha. Lượng đường trong cây mía của Việt Nam cũng kém hơn các nước khi năng suất đường chỉ ở mức 5,4 tấn/ha, thua khá xa cây mía Thái Lan với hơn 8 tấn/ha, Úc gần 12 tấn/ha. Theo cam kết mở cửa trong ASEAN, hiện nay thuế suất thuế nhập khẩu đường trong khối là 5%. Nhưng ngay cả ở mức thuế suất này, đường nhập khẩu từ Thái Lan với giá từ 8.000 - 10.000 đồng/kg vẫn cạnh tranh tốt và có ảnh hưởng lớn tới thị trường đường trong nước, bởi giá

đường của Việt Nam là từ 11.000 - 13.000 đồng/kg. Chính vì điều này nên tăng năng suất trồng cây mía và trữ lượng đường trong mía đang là yêu cầu bức thiết đối với ngành mía đường hiện nay. Và điều này chỉ có thể thực hiện qua việc có được một bộ giống mía tốt và kỹ thuật canh tác hiện đại.

Ông Đặng Văn Thành, Chủ tịch Hội đồng quản trị Tập đoàn Thành Thành Công đã nhìn thấy rõ bất cập này và Trung tâm nghiên cứu, ứng dụng mía đường Thành Thành Công ra đời nhằm giải quyết bài toán đó.

"Sứ mệnh của trung tâm sẽ là tạo ra bộ giống mía đặc thù của Việt Nam. Nó sẽ đóng vai trò tiên phong làm thay đổi diện mạo ngành mía đường Việt Nam trong việc nâng cao năng suất và hạ giá thành", ông Thành nhấn mạnh. Thực tế, trung tâm này hình thành từ Trại thực nghiệm mía Tây Ninh, trực thuộc Công ty Mía đường Bourbon Tây Ninh được thành lập vào năm 1995. Vào năm 2010, Tập đoàn Thành Thành Công mua lại Công ty Mía đường Bourbon Tây Ninh và đổi tên thành Công ty cổ phần Mía đường Thành Thành Công Tây Ninh (STB) thì trại được nâng cấp và đầu tư lớn hơn.

Trước đây, Trại thực nghiệm mía Tây Ninh tiến hành rất nhiều thực nghiệm về giống, phân bón, kỹ thuật giúp nông dân khu vực Tây Ninh đạt được năng suất cao hơn. Trại cũng đã tạo ra hai giống mía R570 và R579 được Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn công nhận và cho phát triển, khu vực hóa tại Tây Ninh. Hiện nay, hai giống này vẫn còn trồng tại vùng nguyên liệu của hai công ty mía đường thuộc Thành Thành Công là Ninh Hòa và Gia Lai.

Trung tâm này của Thành Thành Công được dẫn dắt bởi Giáo sư Võ Tòng Xuân, một chuyên gia nghiên cứu nông nghiệp và có sự hợp tác của các chuyên gia mía đường trong và ngoài nước. Theo GS. Võ Tòng Xuân, từ trước đến nay, việc nghiên cứu một bộ giống mía phù hợp với đặc điểm của từng vùng sinh thái Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức. Do giống mía của các viện, trường nghiên cứu không đáp ứng



nhu cầu nên nông dân tùy ý sử dụng các bộ giống chủ yếu có nguồn gốc từ nước ngoài, không dựa trên bất kỳ một dữ liệu khoa học nào, do đó năng suất mía rất thất thường. Chưa kể, do không được xử lý bệnh đã đưa vào trồng và chuyển từ vùng này sang vùng khác nên dịch không được kiểm soát, làm bệnh trên mía nhanh chóng lây lan sang nhiều vùng trồng mía trọng điểm cả nước.

“Tham vọng của trung tâm là không chỉ tạo ra bộ giống riêng cho Tập đoàn Thành Thành Công mà còn cho mọi vùng miền tại Việt Nam. Bởi hiện Việt Nam có 10 vùng nguyên liệu mía với thời tiết và thổ nhưỡng khác nhau, trong khi mía lại rất nhạy cảm với sự thay đổi môi trường bên ngoài, do đó, cần tạo ra những loại giống phù hợp nhất cho từng vùng. Bộ giống nội địa có khả năng chống chịu phèn, chịu hạn, thích nghi được với biến đổi thời tiết lớn, phòng trừ được sâu bệnh hại và có năng suất trừ đường cao”, GS Xuân cho biết. Tuy nhiên, theo ông, để có được sự đột phá trong khâu giống cũng phải mất từ 10-15 năm. “Dù tốn khá nhiều thời gian nghiên cứu và làm ra bộ giống thuần chủng Việt Nam, nhưng vẫn phải làm vì chỉ có con đường đó thì ngành mía đường của Việt Nam mới đủ khả năng cạnh tranh”, ông Thành khẳng định.

### Lấy ngắn nuôi dài

Đương nhiên, Thành Thành Công không thể tạm dừng kinh doanh để chờ một bộ giống hoàn thiện với những đặc tính tốt. Đó là chuyện của tương lai. Còn hiện tại, theo GS. Võ Tòng Xuân, trung tâm sẽ chủ động nhập các giống ngoại có các đặc tính gen tốt và tiến hành kiểm dịch thực vật rồi nhân giống. Cách thứ hai là đặt hàng các trung tâm lai giống ở nước ngoài để họ tạo ra giống theo chủ đích của mình và đem về Việt Nam nhân giống. Bằng hai phương pháp mang tính ngắn hạn này, Thành Thành Công sẽ có các giống mía tốt để tạo ra sản phẩm đường cạnh tranh với thế giới.



### NHIỆM VỤ CỦA TRUNG TÂM NGHIÊN CỨU MÍA ĐƯỜNG CỦA THÀNH THÀNH CÔNG

- Về dài hạn, nghiên cứu tạo ra bộ giống mía đặc thù của Việt Nam.
- Trước mắt, nhập các giống ngoại có các đặc tính gen tốt và tiến hành kiểm dịch thực vật rồi nhân giống.
- Đặt hàng các trung tâm lai giống ở nước ngoài để họ tạo ra giống theo yêu cầu và đem về Việt Nam nhân giống.
- Thực hiện các nghiên cứu khoa học từ kỹ thuật canh tác, chăm sóc cho đến thu hoạch và chuyển giao các ứng dụng này cho nông dân.

Nhưng giống cũng chỉ là một phần câu chuyện trong ngành mía đường. Theo GS Võ Tòng Xuân, chi phí canh tác mía của Việt Nam vào khoảng 50-55 USD/ha, trong khi ở Thái Lan là 30 USD, Úc 16 USD, Brazil là 13 USD. Những con số này cho thấy, ngành chế biến đường của Việt Nam đã thua ngay từ khâu nguyên liệu đầu vào. Do đó, trung tâm thực hiện một loạt các nghiên cứu khoa học từ kỹ thuật canh tác, chăm sóc cho đến thu hoạch và chuyển giao các ứng dụng này cho nông dân. Đây là những nghiên cứu chuyên sâu có tính ứng dụng cao, giúp tiết giảm chi phí sản xuất cho nông dân. Các khoản đầu tư này khá tốn kém, nhưng chỉ có con đường áp dụng kỹ thuật hiện đại với những biện pháp canh tác tiên tiến mới tăng được năng suất, giảm chi phí, hạ giá thành, lúc đó sản

phẩm mới có thể cạnh tranh được ngay trên sân nhà.

Theo GS Võ Tòng Xuân, kỹ thuật canh tác của nông dân chủ yếu theo kinh nghiệm truyền thống mà không cần biết đến các căn nguyên khoa học. Chẳng hạn, nông dân có thói quen bón nhiều phân mà không biết rằng, cách làm đó làm giảm năng suất đường của cây mía; hoặc không chú trọng cung cấp nước đều đặn cho mía ngay từ khi mới đặt hom để giúp cây mía phát triển tốt. Một khảo sát của Ủy ban Mía đường thuộc Tập đoàn Thành Thành Công cho thấy, khâu sau thu hoạch và vận chuyển mía đã làm thất thoát 10 - 15% lượng đường (trong khi tỷ lệ này ở các nước khác chỉ vào khoảng 1 - 2%) do lúc thu hoạch phần gốc mía bị bỏ lại trên đồng ruộng còn cao thay vì chặt sát gốc; việc vận chuyển mía về nhà máy chậm trễ so với quy định (trước 24 giờ sau khi chặt) khiến lượng đường thất thoát tăng lên. Khi trung tâm hướng dẫn nông dân thực hiện chương trình 4 cải tiến bao gồm: chặt sát gốc, mía sạch, mía tươi, mía chín đã mang lại kết quả khả quan, đạt mức 9,4-10% trừ đường.

“Tất nhiên, không thể áp dụng một mẫu hình cho tất cả vùng canh tác mà sẽ “đo ni đóng giày” cho từng vùng”, ông Xuân nói. Có thể thấy, trung tâm nghiên cứu là vũ khí chiến lược của Tập đoàn Thành Thành Công để giải quyết bài toán giá thành. Theo ông Đặng Văn Thành, đây là mục tiêu hàng đầu quyết định sự sống còn trong quá trình hội nhập. Trong năm 2013, Thành Thành Công đã kiểm soát được mức giá thành sản xuất đường bình quân trong toàn hệ thống là 12.200 đồng/kg và đến năm 2015-2016 là dưới 11.000 đồng/kg.

“Nếu làm tốt, làm đúng, không chỉ Thành Thành Công mà cả các doanh nghiệp mía đường trong nước sẽ không còn sợ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nước ngoài, đặc biệt là có thể đảm bảo có được lợi nhuận với mức giá thấp nhất của thị trường, và cây mía Việt Nam sẽ có vị thế nhất định trên thị trường thế giới”, ông Thành khẳng định. □

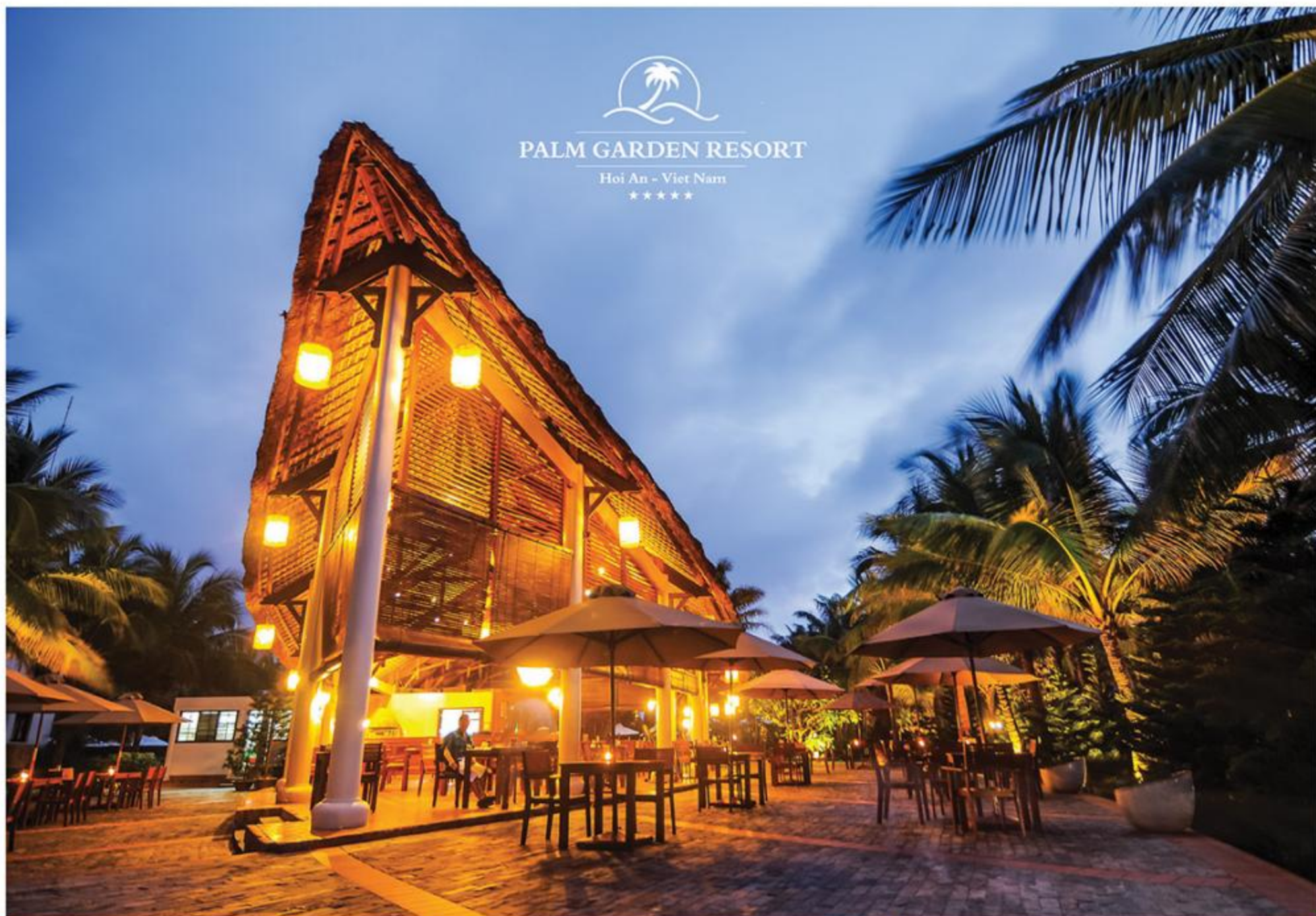




PALM GARDEN RESORT

Hoi An - Viet Nam

★★★★★



## KHUYẾN MÃI THU ĐÔNG 2016

### GIẢM GIÁ PHÒNG NGHỈ ĐẾN 42%

#### Bao gồm:

- Phòng nghỉ và bữa sáng tự chọn cho 02 khách.
- Hai phiếu giảm giá 50% cho dịch vụ massage toàn thân tại Palm Spa.
- Miễn phí đón tiễn sân bay hoặc 01 bữa ăn cho 02 người (\*)

#### Điều khoản:

- \* Chương trình kéo dài đến 20/12/2016.
- \* Khuyến mãi dựa trên giá bán hiện hành.
- \* Thanh toán không hoàn trả khi có xác nhận đặt phòng, không đổi và hủy..
- (\*) Áp dụng tối thiểu 02 đêm nghỉ.

Đường Lạc Long Quân, Biển Cửa Đại, Thành Phố Hội An, Tỉnh Quảng Nam, Việt Nam

Điện Thoại: (84.510)3.927.927 - Fax: (84.510)3.927.928

Email: info@pgr.com.vn - www.palmgardenresort.com.vn





# Khu Đông bừng sáng

Theo quy hoạch, đến năm 2025, khu Đông TP.HCM sẽ trở thành trung tâm đô thị tri thức và công nghệ cao của TP.HCM. Đây cũng là nơi tập trung nhiều dự án hạ tầng giao thông quy mô trọng điểm. **Đăng Cường**

**Đ**ược ví với Phố Đông Thượng Hải (Trung Quốc), khu Đông TP.HCM giờ đây đang chuyển mình mạnh mẽ với chiến lược đầu tư, nâng cấp cơ sở hạ tầng mà đầu tiên phải kể đến tuyến metro nối liền khu vực này với trung tâm thành phố. Nếu như ở các quốc gia phát triển như Nhật Bản hay Hoa Kỳ, yếu tố metro khiến giá dự

án bất động sản "bám" theo các tuyến tàu điện ngầm tăng từ 7,5-20% thì theo khảo sát của các chuyên gia bất động sản, tại Việt Nam, tỷ lệ này là 10-20%, cá biệt có dự án lên đến 40-45%.

## Cú đột phá hạ tầng ở khu Đông

Theo báo cáo của Công ty Tư vấn bất động sản CBRE, một số khu vực vùng ven TP.HCM trong đó có vùng rìa quận 2, quận 9, hiện giá bất động sản tăng bình

quần lên đến 10% so với cùng kỳ năm trước. Thậm chí, ở một số khu vực, bất động sản gắn liền với đất đã tăng giá 20 - 30% so với cách đây một năm. Nguyên nhân của sự lên giá này là do hệ thống cơ sở hạ tầng ngày càng cải thiện đã tăng cường khả năng kết nối và tiếp cận với khu vực trung tâm thành phố. Bên cạnh tuyến metro số 1 (Bến Thành - Suối Tiên), ở khu Đông còn có tuyến metro số 2 (Bến Thành - Tham Lương).



Trong giai đoạn hai của dự án, tuyến metro này dự kiến sẽ bắt đầu với trạm tàu điện ngầm Bến Thành, vượt qua sông Sài Gòn và sau đó kết nối với trạm metro ở đại lộ Mai Chí Thọ và kết thúc ở giao lộ Mai Chí Thọ - Đồng Văn Cống. Việc hoàn thành tuyến Metro số 2 hứa hẹn sẽ mang lại một tương lai mới cho khu vực Thủ Thiêm, giúp cư dân dễ dàng kết nối với khu vực trung tâm, quận Bình Thạnh, quận 4 và quận 7. Do đó, với tác động từ tuyến metro số 2, nhiều dự án bất động sản ở khu vực này sẽ có lợi thế rất lớn.

Hình hài khu Đông cũng dần lộ rõ với hàng loạt dự án quy mô lớn như: đường cao tốc TP.HCM - Long Thành - Dầu Giây; đường vành đai, cầu, hầm Thủ Thiêm, cầu Sài Gòn 2; Xa lộ Hà Nội mở rộng; dự án cầu Thủ Thiêm 3 và 4 nối khu đô thị mới quận 2 Thủ Thiêm với quận 4 và quận 7 Phú Mỹ Hưng, dự án nút xoay Mỹ Thủy... Đặc biệt, sau khi 4 km cuối cùng của tuyến cao tốc Long Thành - Dầu Giây được đưa vào sử dụng, giá nhà đất ở khu vực quận 9 đã tăng liên tục và đã tăng chưa có dấu hiệu ngừng bởi tuyến đường song hành với đường cao tốc này cũng đang được hoàn thiện và tăng cường khả năng kết nối của quận 9 với quận 1 và quận 7. Mới đây, đề xuất triển khai dự án cầu đường ven sông Sài Gòn đoạn từ khu dân cư Thạnh Mỹ Lợi đến đường Mai Chí Thọ theo hình thức PPP đã được UBND TP.HCM phê duyệt. Con đường với chiều dài 292m, rộng 26m, 6 làn xe cùng cây cầu có chiều cao tính thủy 6m sẽ giúp kết nối trực tiếp khu vực Bình Trưng Tây và đại lộ Mai Chí Thọ mà không thông qua đường Đồng Văn Cống (vốn nổi tiếng với nạn tắc đường do xe siêu trường, trọng tải lớn gây nên) sẽ giúp giảm đáng kể áp lực về giao thông trên tuyến đường này.

Từ những đổi thay lớn của cơ sở hạ tầng, thị trường bất động sản khu Đông bỗng trở nên hấp dẫn bởi sự hiện diện của những thương hiệu lớn như Kusto Home, Capital Land, Keppel Land và



## THẾ MẠNH ĐƯỢC KỶ VỌNG CỦA KHU ĐÔNG

- Có lợi thế đạt được tiêu chí vàng: "Nhất cận thị, nhị cận giang, tam cận lộ".
- Việc hoàn thành tuyến Metro số 1 và 2 sẽ kết nối khu vực Thủ Thiêm với trung tâm và nhiều quận khác của TP.HCM.
- Quy hoạch đồng bộ và có sự vào cuộc rầm rộ của các nhà đầu tư nổi tiếng trong nước và quốc tế.

Mapple Tree. Nhiều dự án quy mô vốn thu hút được sự quan tâm của thị trường nhờ thương hiệu uy tín của chủ đầu tư, không gian sống thoáng đãng, yên bình; nay lại có thêm lợi thế cạnh tranh lớn về hạ tầng giao thông. Cư dân xung quanh đại lộ Mai Chí Thọ và khu vực Bình Trưng Tây bây giờ có thể kết nối dễ dàng đến trung tâm thành phố qua cầu/hầm Thủ Thiêm cũng như qua tuyến metro Bến Thành - Thủ Thiêm. Sau khi Việt Nam ký kết Hiệp định TPP và các hiệp định thương mại tự do khác, nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước đang tìm kiếm cơ hội chen chân tại khu Đông, đặc biệt là khu vực Thủ Thiêm. Nhiều thương hiệu quốc tế như Lotte (Hàn Quốc), Mitsubishi (Nhật Bản) và Keppel Land (Singapore) đang đầu tư vào các dự án quy mô lớn tại đây. Ngoài ra, Kusto Home, chủ sở hữu và là đơn vị phát triển dự án Đảo Kim Cương, cũng đang đàm phán các dự án mới tại khu vực này.

### Nhất cận thị, nhị cận giang, tam cận lộ

Có thể thấy rằng, khu Đông, đặc biệt là khu vực Thủ Thiêm được bao quanh bởi con sông Sài Gòn thơ mộng cùng nhiều kênh rạch chằng chịt với thảm thực vật xanh, hơn thế nữa khu vực này được hưởng lợi từ cơ sở hạ tầng hiện đại, giúp



10-20%

Tại Việt Nam, yếu tố metro khiến giá dự án bất động sản tăng từ 10-20%

kết nối với khu vực trung tâm. Tất cả những yếu tố này được gói đầu tư địa ốc đúc kết thành tiêu chí vàng: "Nhất cận thị, nhị cận giang, tam cận lộ". Xưa nay, tiêu chí "Nhất cận thị, nhị cận giang, tam cận lộ" chưa bao giờ là cú đối với các nhà đầu tư dự án và người mua nhà. "Thị" giờ đây không chỉ bao hàm nghĩa "chợ" mà còn được phát triển theo nghĩa rộng hơn là thành phố. Chuẩn mực sống mới của giới thượng lưu giờ đây phải đáp ứng được tiêu chí vừa đủ gần trung tâm, nhưng phải là một cõi riêng giúp họ tránh xa mọi ồn ào của phố thị. Trong khi đó, "giang" luôn là yếu tố được người Á Đông coi trọng. Lịch sử đã chứng minh rằng, các nền văn minh rực rỡ đầu tiên của nhân loại đều được hình thành và phát triển tại lưu vực các con sông lớn như sông Nile (Ai Cập), sông Hằng (Ấn Độ), sông Hoàng Hà (Trung Quốc). Còn trong thuyết phong thủy của người Á Đông, nước là yếu tố bắt đầu cho sự sống, chuyển động của dòng nước sẽ bồi đắp phù sa, mang lại năng lượng sống và tài lộc cho gia chủ. Giờ đây, nhờ lợi thế từ cơ sở hạ tầng, khu đô thị mới Thủ Thiêm, đặc biệt là khu đường Mai Chí Thọ và khu vực Bình Trưng Tây sẽ trở thành cực nam châm mới với lợi thế gần trung tâm thành phố. Những dự án được hưởng lợi nhiều nhất tại đây là những dự án ven sông với tầm nhìn trực diện sông Sài Gòn. Nhiều dự án lớn của các thương hiệu uy tín trong khu vực này như Kusto Home, Keppel Land, Novaland... sẽ được hưởng lợi từ ba tiêu chí vàng này.

Với quy hoạch đồng bộ và sự tham gia nhiệt tình của các nhà đầu tư nổi tiếng trong nước và quốc tế, trong vòng 5-10 năm tới, Thủ Thiêm được kỳ vọng trở thành khu trung tâm hành chính và thương mại mới của TP.HCM. □



# Việt Nam, mảnh đất màu mỡ cho **mỹ phẩm ngoại**

Không phải ngẫu nhiên mà Việt Nam được chọn làm địa điểm quảng bá cho hội chợ mỹ phẩm uy tín hàng đầu thế giới sắp được tổ chức tại Hồng Kông, Las Vegas (Mỹ) và Bologna (Ý). **Lê Dung**

**“V**iệt Nam là một thị trường đầy tiềm năng cho ngành mỹ phẩm với tốc độ tăng trưởng cao và liên tục trong nhiều năm trở lại đây. Là nhà tổ chức triển lãm lớn trong ngành, chúng tôi không thể bỏ qua cơ hội lớn tại thị trường này”, ông Mattia Miglio, quản lý quốc tế của Cosmoprof Italy lý giải nguyên nhân chọn thị trường Việt Nam làm địa điểm quảng bá cho hội chợ mỹ phẩm uy tín hàng đầu thế giới sắp được tổ chức tại Hồng Kông, Las Vegas (Mỹ) và Bologna (Ý) như vậy.

## Mảnh đất màu mỡ

Với doanh thu khoảng 15.000 tỷ đồng và tốc độ tăng trưởng không dưới 20%/năm, thị trường mỹ phẩm Việt Nam được đánh giá là hết sức tiềm năng trong mắt các đối thủ ngoại, đặc biệt là khi Việt Nam tham gia hàng loạt các hiệp định thương mại tự do, khiến cho mức thuế nhập khẩu loại hàng hóa này được kéo xuống mức 0-5%. Bên cạnh đó, theo số liệu từ hàng nghiên cứu thị trường Nielsen, năm 2014, mức chi tiêu của người Việt Nam cho mỹ phẩm chưa nhiều, mới khoảng 4 USD/người/năm, thấp hơn rất nhiều so với trung bình 20 USD/người/năm tại thị

trường Thái Lan. Thị trường rộng mở với tiềm năng còn rất lớn được coi là mảnh đất màu mỡ cho các doanh nghiệp kinh doanh trong ngành.

Một nghiên cứu khác của hàng nghiên cứu thị trường Asia Plus được công bố vào tháng 9/2016 cho thấy, có đến gần 30% người tham gia cuộc khảo sát có trang điểm mỗi ngày và khoảng 23% số người được khảo sát trang điểm vào những dịp đặc biệt. Đặc biệt những người trên 30 tuổi có xu hướng trang điểm thường xuyên hơn. Điều này đã tạo ra một nhu cầu lớn và đa dạng về các loại mỹ phẩm. Cũng theo nghiên cứu của hãng này, dòng mỹ phẩm đang được nhiều người sở hữu và sử dụng nhất là son môi với 89% người sở hữu và 79% người sử dụng thường xuyên. Đứng thứ 2 phải kể đến các sản phẩm phấn và kem nền khi có tới 63% người sở hữu và 29% người sử dụng thường xuyên. Tiếp theo là phấn má hồng với các con số tương ứng là 62% và 32%. Trong khi đó lông mi giả là sản phẩm hiếm được sử dụng nhất với chỉ 16% sở hữu và 5% sử dụng đều đặn. Mức chi tiêu của người Việt cho mỹ phẩm không phải là con số nhỏ, khi có tới 44% người trả lời khảo sát chi tiêu khoảng 200.000 đồng cho mỹ phẩm hàng tháng. Trong khi 80% phụ nữ dưới 29 tuổi thường chi tiêu dưới 300.000

# 15.000 tỷ đồng

Doanh thu thị trường mỹ phẩm Việt Nam vào khoảng 15.000 tỷ đồng/năm



đồng cho mỹ phẩm mỗi tháng thì có tới 40% phụ nữ trên 30 tuổi chi nhiều hơn con số này, theo Asia Plus.

Ông Baek Sung In, Giám đốc kinh doanh trang thương mại điện tử Yes24.vn cho biết, trong các mặt hàng được bán trên Yes24.vn thì mỹ phẩm là danh mục hàng hóa bán chạy nhất, trong đó các sản phẩm chăm sóc da chiếm tỷ trọng 60% trong ngành hàng mỹ phẩm tại Yes24. Cũng theo ông Baek, mỹ phẩm hiện đang chiếm khoảng 40% tổng doanh số của công ty. “Danh mục mỹ phẩm bán trên Yes24 trong vài năm trở lại đây liên tục tăng trưởng. Cụ thể năm 2016, tổng doanh thu ngành hàng mỹ phẩm đã tăng 30% so với năm 2015”, ông Baek cho hay.

trường không dưới 30% trong suốt nhiều năm qua với sự tham dự của ngày càng nhiều nhãn hàng trên thế giới.

“Đáng tiếc là các doanh nghiệp mỹ phẩm Việt không dễ dàng chen chân vào cuộc chơi này, do định vị sản phẩm chủ yếu ở dòng thấp cấp và bán chủ yếu ở thị trường nông thôn. Một trong những lý do dẫn đến tình trạng này là do các doanh nghiệp Việt thiếu đầu tư nghiên cứu sản phẩm mới để có thể đi đường dài”, bà Văn Anh bình luận.

Bà Hải Yến, Trưởng bộ phận Beauty của Công ty Mỹ phẩm LG Vina, đơn vị phân phối độc quyền mỹ phẩm Ohui và Whoo cho biết, trong suốt nhiều năm, mỹ phẩm Ohui liên tục tăng trưởng nhưng

giai đoạn cuối 2015 đầu 2016, thị phần của hãng có chút giảm sút. “Rất nhiều nhãn hàng thâm nhập thị trường cũng là nguyên nhân ảnh hưởng tới lượng khách hàng của Ohui”, bà Hải Yến cho hay. Ông Trịnh Rõng, nhà phân phối mỹ phẩm châu Âu có thâm niên 14 năm trên thị trường cho biết, thời gian gần đây doanh nghiệp của ông bị cạnh tranh khá mạnh bởi việc đổ bộ ngày càng nhiều của mỹ phẩm đến từ Nhật Bản và Hàn Quốc. Việc có nhiều thương hiệu nhảy vào đã đẩy cuộc cạnh tranh trên thị trường này thêm phần khốc liệt và là nguyên nhân dẫn đến thị phần của các hãng bị chia sẻ nhiều, dù vẫn giữ được đà tăng trưởng 2 con số. Bà Nguyễn Phương Khanh, Giám đốc Công



### ...nhưng doanh nghiệp Việt khó mơ!

Dù có tiềm năng, nhưng do yếu tố về công nghệ, tài chính cũng như công tác quảng bá thương hiệu, các doanh nghiệp mỹ phẩm Việt gần như đang nhường lại sân chơi này cho đối thủ ngoại. Một người kinh doanh trong ngành bình luận, có không dưới 95% thị phần mỹ phẩm Việt đang nằm trong tay các doanh nghiệp ngoại, đặc biệt phải kể đến các thương hiệu của Hàn Quốc, Nhật Bản, châu Âu.

Trong khi đó, bà Đào Văn Anh, Chủ tịch HĐQT Công ty Cổ phần thương mại Dược Mỹ phẩm Đào Tiến, đơn vị chuyên nhập khẩu và phân phối mỹ phẩm châu Âu cho biết, thị trường này đã liên tục tăng



### KINH NGHIỆM THÀNH CÔNG CỦA MỸ PHẨM NHẬT, HÀN

- Nguồn gốc sản phẩm rõ ràng, tin cậy.
- Thương hiệu đã được khẳng định.
- Sản phẩm được thiết kế cho làn da phụ nữ châu Á.
- Được hỗ trợ bởi trào lưu du nhập văn hóa.

### THỜI GIAN TỚI SẼ CÓ THÊM NHIỀU THƯƠNG HIỆU NGOẠI XÂM NHẬP VÀO THỊ TRƯỜNG VIỆT NAM, ĐẶC BIỆT LÀ CÁC THƯƠNG HIỆU ĐẾN TỪ NHẬT BẢN VÀ HÀN QUỐC

ty TNHH Mỹ phẩm Hoàng Cung, đơn vị sở hữu thương hiệu Phấn Nụ Hoàng Cung, cho hay, mỗi tháng doanh nghiệp bà tiếp khoảng 2-3 đoàn đối tác mỹ phẩm đến từ Nhật Bản. Điều này cho thấy các doanh nghiệp mỹ phẩm Nhật đang hết sức quan tâm mở rộng thị trường Việt Nam. “So với mỹ phẩm châu Âu hay các vùng khác trên thế giới, mỹ phẩm của Nhật và Hàn đạt được độ tương đồng khá lớn về thời tiết cũng như da dẻ của phụ nữ 2 nước này cũng khá giống Việt Nam. Điều này dẫn đến việc sử dụng mỹ phẩm Nhật, Hàn dễ đem lại hiệu quả hơn. Đó là chưa kể chất lượng của Nhật Bản cùng với xu hướng thời thượng của mỹ phẩm Hàn Quốc luôn được người tiêu dùng Việt đón nhận nhiệt tình”, bà Khanh bình luận.

Theo khảo sát của Asia Plus, nguồn gốc sản phẩm là yếu tố tác động hàng đầu đến việc lựa chọn mỹ phẩm của người tiêu dùng, sau đó đến giá cả và thương hiệu. Điều này phần nào lý giải vì sao các thương hiệu mỹ phẩm của Nhật Bản và Hàn Quốc ngày càng được ưa chuộng hơn. □



# Sống đẹp để làm đẹp

Trong nhận thức của nhiều người Việt Nam, stylist (nghề tạo phong cách) chỉ phục vụ giới người mẫu, diễn viên, ca sĩ. Chu Lan Nhi (Nikita Chu), cô gái Việt thành danh tại Úc đang xóa nếp nghĩ cũ bằng cách giúp phụ nữ Việt Nam mặc đẹp và yêu bản thân mình hơn. **Thành Trung**

**K**hách hàng của Nikita Chu chiều hôm ấy là một nữ giám đốc nhà máy tuổi trung niên. Bà đến studio của Nikita nằm trên con phố yên tĩnh gần công viên Thống Nhất, Hà Nội với... một va li quần áo và các phụ kiện trang sức của phái đẹp. Bà muốn thay đổi phong cách ăn mặc có phần đơn giản lâu nay cho phù hợp hơn với vị trí xã hội nhưng vẫn giữ được sự thoải mái.

## Hơn cả trang phục...

Cô gái gốc Hà Nội đang đảm trách vị trí stylist cho kênh 7 Đài truyền hình quốc gia Úc cũng như tư vấn hình ảnh cá nhân cho nhiều công ty người mẫu và người thành đạt tại Úc bước vào căn phòng riêng trong studio trong bộ váy màu hồng pastel sang trọng và duyên dáng. Cừu lịch lãm nhưng thân thiện, nụ cười tự nhiên luôn nở trên môi cô ngay lập tức "hút hồn" vị khách hàng thành đạt. Với kiến thức sâu rộng về thời trang và màu sắc, sự am hiểu sâu sắc về phong cách, Nikita Chu đã khéo léo thay đổi lối ăn mặc, kiểu tóc, cách trang điểm cho nữ doanh nhân. Cô luôn nhấn mạnh một nguyên tắc tối quan trọng dành cho mọi khách hàng nữ của mình: phải thực sự để tâm đến mình, "quên đi" các khiếm khuyết của cơ thể và tự tin phô ra điểm mạnh nhất.

"Ấn tượng đầu tiên của em đối với chị là mái tóc rất đẹp, chị chỉ cần chỉnh lại chút xíu là hoàn hảo. Em không hề thấy tay chị to, người chị thấp nếu chị không nói cho em biết điều đó. Vì vậy, nguyên tắc số 1 là chị không bao giờ được nghi mình xấu, không được nói ra điều đó, phải tin mình đẹp", Nikita nói với khách hàng. Sau gần 2 giờ đồng hồ tư vấn cho khách hàng, "phù thủy stylist" Nikita Chu đã thực sự biến vị nữ doanh nhân thành một quý bà thanh lịch trẻ trung nhưng quyền uy. Sinh năm 1981 tại Hà Nội trong một gia đình trí thức nổi tiếng có nền tảng học vấn và văn hóa cao, Chu Lan Nhi sang Úc du học từ năm 16 tuổi và sau đó theo học khoa Kiến trúc tại University of South Australia. Ông nội cô là ông Chu Đình Xương, Giám đốc Sở Liêm phóng (phụ trách lực lượng công an đặc nhiệm) Bắc Bộ. Ông cũng là người đã dạy cho cô từ lời ăn tiếng nói cho đến tình yêu hội họa và âm nhạc. Bà nội cô - một phụ nữ người Pháp nổi tiếng về vẻ đẹp quý phái, đã truyền cho cô thói quen ăn mặc và chín chu. Bố đẻ Nhi là dịch giả Chu Trung Can, còn bác ruột cô là Giáo sư Chu Hào, nguyên Thứ trưởng Bộ Khoa học Công nghệ và hiện nay là Giám đốc Nhà xuất bản Tri Thức. Nhi nói, từ bé cô đã được nhìn gương sống đẹp, sống có ích của ông bà nội, bố mẹ, bác mà học theo. Chính truyền thống gia đình tốt đẹp đã góp phần tạo nên một Nikita



## BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA NIKITA CHU

- Kiến thức sâu rộng về thời trang.
- Sự am hiểu về phong cách cá nhân.
- Nền tảng văn hóa thừa hưởng từ gia đình.
- Truyền "lửa" tự tin và cảm hứng cho khách hàng.

Chu nổi tiếng thanh lịch, có vốn văn hóa vững chắc trong công việc và cuộc sống.

## Sống là phải đẹp

Con đường nào đưa Nikita Chu đến với ngành làm đẹp? Cô kể, sau khi tốt nghiệp chuyên ngành kiến trúc khoảng một năm, công việc stylist đã "chọn" cô như một sắp đặt của số phận.

"Thực ra, từ khi học mẫu giáo các bạn





cùng lớp đã bắt đầu hỏi tôi về việc chọn quần áo, váy và nhờ tôi bày cách mặc đẹp. Tôi còn nhớ khi ấy tôi luôn... mặc diện nhất lớp, lúc nào đi học cũng phải chọn trang phục đẹp nhất. Khi lớn lên, bạn bè và người thân cũng nhờ tôi chỉ cho cách phối đồ, trang điểm. Dần dà, tôi trở thành người tạo phong cách lúc nào không hay", cô nói với DOANH NHÂN. Khi "phải lòng" công việc này, Nikita quyết tâm theo đuổi đến cùng chứ không chỉ dựa vào khả năng thiên phú. Cô ghi tên theo học một khóa học chuyên sâu về stylist trên Internet và dành rất nhiều thời giờ để nghiên cứu các tài liệu, hình ảnh về nghề nghiệp. Điểm khác biệt lớn nhất giữa cô với nhiều stylist tên tuổi khác là cô truyền cho khách hàng sự tự tin rất lớn, bởi cô quan niệm rằng, chỉ có tự tin mới làm cho một người đẹp hơn trong mắt người khác.

Quan điểm về ăn mặc của Nikita Chu cũng không giống nhiều người khác trong ngành thời trang. Với cô, một phụ nữ đẹp không chỉ nhờ chiếc váy đắt tiền

hay đồ trang sức lộng lẫy, mà vẻ đẹp vốn ẩn sâu bên trong người phụ nữ nhờ nền tảng văn hóa, lối sống, cung cách ứng xử chuẩn mực ở nơi công cộng và biết tôn trọng người khác.

Nữ CEO một công ty kiểm toán lớn cho biết, sau khi được Nikita Chu tư vấn bà đã thấy yêu và tự hào về bản thân nhiều hơn. "Nikita Chu truyền cảm hứng cho những phụ nữ bận rộn như tôi để tâm đến mình hơn sau một thời gian dài "bỏ quên" mình trong công việc".

Riêng Nikita, cô cho biết mình làm việc như một người tư vấn hình ảnh cá nhân hơn là stylist. Phụ nữ Việt Nam trong cái nhìn của cô rất đẹp, nhưng phải biết "tu luyện" để vẻ đẹp riêng của mình còn mãi, không lệ thuộc vào vẻ đẹp tự nhiên. "Nhu cầu ăn mặc đẹp của phụ nữ và cả đàn ông nước ta còn rất lớn, song đa số họ chưa được đào tạo bài bản. Tôi sẽ dành nhiều thời gian về Việt Nam hơn để tư vấn cho khách hàng và lên kế hoạch đào tạo dài hạn về phong cách cho người Việt", cô nói. □

## Cuộc "đột kích"... [Tiếp tr.57]

dành riêng cho thị trường hơn 90 triệu dân của Việt Nam.

Giám đốc điều hành Nguyễn Trung Luân cho hay: "Chúng tôi làm thận trọng đầu tư lớn, tuy tốn kém nhưng bắt buộc phải làm để giữ gìn danh tiếng hàng trăm năm cho Huddersfield Cloth". Công ty Đăng Long mới đầu tư 20.000 bảng Anh để đặt hàng mẹ thiết kế và sản xuất riêng 100 mẫu vải mới nhất, sau đó chọn lọc 10 mẫu tốt nhất cho thị trường Việt Nam. Toàn bộ công đoạn sản xuất sampling (mẫu vải) này rất công phu, bởi nhà sản xuất phải dệt trên một tấm vải kích thước lớn, trên đó chia ra 20-30 ô vải con mỗi ô một màu, một mẫu khác nhau. Sau đó mới chọn ra 10 mẫu cuối để làm bộ sưu tập dành riêng cho tín đồ mê vải Việt Nam, dự kiến sẽ tung ra thị trường vào cuối tháng 11 này.

Hiện nay, vải Huddersfield Cloth đã được bán tại 15 tiệm may lớn tại Hà Nội, TP.HCM và Đà Nẵng và nhận được phản hồi tích cực của các khách hàng.

Giám đốc marketing Công ty TNHH Đăng Long, Lê Trúc Quỳnh cho biết, sở dĩ vải Anh có độ bền cao, mẫu mã đẹp bởi chúng được dệt tại Anh, nơi có khí hậu lạnh và khô. Vì vậy, vào mùa Đông vải Huddersfield tự co lại và giữ ấm cho cơ thể người mặc. Đến mùa Hè sợi vải lại nở ra tạo độ thoáng mát, dễ chịu. Tính đến nay, nhóm 6 nhà đầu tư của Huddersfield Cloth Việt Nam đã đầu tư tổng cộng khoảng 300.000 USD cho toàn bộ quá trình đàm phán, nhập khẩu và phân phối vải Huddersfield về Việt Nam.

"Chúng tôi xác định đây là một công việc kinh doanh nghiêm túc, lâu dài với lời cam kết cao nhất về chất lượng và dịch vụ hoàn hảo. Với kinh nghiệm đã có trong các lĩnh vực kinh doanh trước đây, cộng với niềm đam mê và sự hiểu biết về vải Anh, tôi tin rằng cuối cùng đàn ông Việt Nam có thể sở hữu một bộ suit được may bằng vải Huddersfield Cloth với giá cả hợp lý", Nguyễn Trung Luân khẳng định. □





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





**KHỞI NGHIỆP** 74  
Tự tin khởi nghiệp  
nghề nông

**MARKETING & BRANDING** 78  
Sức mạnh của lời hứa

**QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP** 88  
Thoát cơn ác mộng  
người kẻ nghiệp

**QUẢN TRỊ NHÂN SỰ** 92  
Minh bạch hóa nỗ lực  
giữ chân nhân tài

# CẨM NANG Doanh nhân

TRỞ THÀNH QUỐC GIA KHỞI NGHIỆP  
VAI TRÒ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC Ở ĐÂU?  
trang 72





# Trở thành quốc gia khởi nghiệp

## Vai trò của trường đại học ở đâu?



Nhằm đáp ứng được yêu cầu trọng tâm của thời đại, việc đào tạo tinh thần doanh nhân khởi nghiệp cho sinh viên nên trở thành một mảng quan trọng trong nội dung đào tạo của các trường đại học. **Lan Nhi** (thực hiện)

Năm 2016 được Chính phủ lựa chọn là “Năm Quốc gia khởi nghiệp”. Nghị quyết 35/NQ-CP về hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020 cũng xác định: “Tạo dựng môi trường thuận lợi hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp đổi mới sáng tạo” là một trong những nhiệm vụ trọng tâm. Nhân dịp kỷ niệm 60 năm thành lập, Trường Đại học Kinh tế quốc dân (ĐHKQTĐ) tổ chức tọa đàm “Trường đại học khởi nghiệp và phát triển tinh thần doanh nhân sáng tạo trong sinh viên” với hai diễn giả chính là TS. Phan Thủy

Chi, Phó viện trưởng Viện Đào tạo Quốc tế, Trường ĐHKQTĐ và GS, TS. Harald Von Korflesch, Phó hiệu trưởng Trường Đại học tổng hợp (ĐHTH) Koblenz-Landau (Đức). Sau đây là chia sẻ của họ với DOANH NHÂN về vai trò quan trọng của nhà trường trong việc khuyến khích tư duy doanh nhân cho thế hệ trẻ.

**Thưa TS. Phan Thủy Chi, có phải “tinh thần doanh nhân sáng tạo” là điều kiện cho một cá nhân khởi nghiệp? Làm thế nào để trường đại học phát triển được tinh thần này cho sinh viên của mình?** Thông thường một doanh nhân khởi nghiệp là do phát hiện ra nhu cầu của

một đối tượng nào đó trên thị trường và tìm cách sản xuất/cung cấp sản phẩm, dịch vụ đáp ứng nhu cầu ấy. Từ đó, huy động các nguồn lực để tiếp tục mở rộng hoạt động kinh doanh.

Tựu trung, tinh thần doanh nhân sáng tạo bao gồm hai điểm chính: sự chủ động trong phát hiện; triển khai giải quyết vấn đề và tạo ra giá trị một cách sáng tạo. Đây là những điều kiện cần không chỉ cho một cá nhân khởi nghiệp, doanh nghiệp mà còn cần thiết cho mọi tổ chức, bao gồm cả trường đại học. Khái niệm trường đại học đổi mới sáng tạo (entrepreneurial university) được hiểu là trường đại học tạo môi trường thuận lợi



cho giảng viên, cán bộ và sinh viên phát huy tinh thần đó.

Viện Đào tạo Quốc tế, Trường ĐHKQTĐ, đã ứng dụng thành công tinh thần sáng tạo doanh nhân trong việc duy trì thành quả của các chương trình liên kết, tạo nền móng cho sự phát triển bền vững từ các chương trình đào tạo quốc tế.

Đào tạo tinh thần doanh nhân khởi nghiệp cho sinh viên nên là một mảng quan trọng trong nội dung đào tạo của trường đại học. Với tinh thần doanh nhân sáng tạo, thế hệ trẻ có thể đối mặt với các vấn đề của thực tiễn một cách tích cực nhất, nhìn thấy trong các khó khăn những cơ hội mang tính thách thức, có niềm tin và động lực để giải quyết khó khăn thông qua các giải pháp sáng tạo mang lại giá trị. Đó cũng là cách để một người trẻ có thể tạo lập sự nghiệp của mình, dù là đi làm thuê hay khởi tạo doanh nghiệp riêng. Tinh thần doanh nhân sáng tạo đó cũng chính là điều kiện quan trọng để Việt Nam có thể vươn lên vượt trội trên trường quốc tế.

**Thưa GS.TS. Harald Von Korflesch, văn hóa khuyến khích tinh thần doanh nhân sáng tạo đã được phát triển như thế nào tại trường đại học của ông? Liệu văn hóa này có xung đột với sứ mệnh nghiên cứu của các trường đại học?**

Bản thân việc xây dựng văn hóa “doanh nhân sáng tạo” đã là một quá trình đầy tinh chất “doanh nhân” mà Đại học tổng hợp Koblenz-Landau đã triển khai rất thành công. Đầu tiên bạn phải thử với tâm thế không sợ thất bại và sẵn sàng học hỏi. Sau đó hãy nhìn vào những gì bạn có bên trong và bên ngoài nhà trường. Bên trong, trước tiên bạn cần được hiệu trưởng ủng hộ, sau đó cần thuyết phục các giáo sư, học viên, cán bộ thích hợp để mở rộng mạng lưới “đại sứ doanh nhân sáng tạo” trong nội bộ trường. Còn bên ngoài, một trường đại học với văn hóa doanh nhân sáng tạo là chủ thể hoạt động trong hệ sinh thái doanh nhân sáng tạo xung quanh. Có nghĩa là bạn cần kết nối với những đối

tác tiềm năng như doanh nhân thành công, quỹ đầu tư mạo hiểm, ngân hàng, luật sư, người ủng hộ, người hướng dẫn. Sự ủng hộ cả bên trong và bên ngoài sẽ giúp bạn xác định mục tiêu và có nguồn lực cần thiết để đạt mục tiêu đó. Đây là một quá trình lặp đi lặp lại và được dẫn dắt bởi cơ hội, vì bạn cần đón nhận đối tác, nguồn lực và mục tiêu mới trong suốt chặng đường phát triển.



GS, TS. Harald Von Korflesch,  
Phó hiệu trưởng Trường Đại học tổng hợp Koblenz-Landau

Văn hóa doanh nhân sáng tạo là bản sắc văn hóa thứ ba cho một trường đại học vốn có văn hóa nghiên cứu và giảng dạy. Không có gì xung đột ở đây, vì cả ba đều cần thiết cho một trường đại học hiện đại. Bản thân trường đại học cần đổi mới sáng tạo như một doanh nhân. Nhà trường phát huy thế mạnh của mình về tư duy sáng tạo doanh nhân và hoạt động nhằm vượt qua những thử thách mà các trường đại học ngày nay đều phải đương đầu.

**Vậy trường ông làm thế nào để phát triển tinh thần doanh nhân sáng tạo cho sinh viên?**

Tôi xin giới thiệu một khái niệm mới: Tư duy sáng tạo hệ thống dành cho doanh nhân (Entrepreneurial Design Thinking® - EDT). Đó là tư duy giải quyết vấn đề thực tiễn một cách sáng tạo, song trên nền của việc nhìn nhận

vấn đề một cách hệ thống. EDT là sự tiếp cận trong đào tạo tinh thần doanh nhân sáng tạo bằng cách nhìn nhận vấn đề cá nhân là cơ hội “thị trường”, và quá trình tạo ra giải pháp cho vấn đề cũng là khai thác cơ hội.

Thông qua việc tạo ý tưởng mới, đây là một cách thức mới cho việc giải quyết vấn đề. Trường phát triển tư duy sáng tạo hệ thống dành cho doanh nhân của chúng tôi được thành lập năm 2001, nhằm phát triển các ý tưởng cho các vấn đề được nhìn nhận là cơ hội thị trường. Không gian sáng tạo ở đó được phát huy tới đa với từng nhóm, bao gồm các thành viên từ nhiều lĩnh vực khác nhau cùng làm việc để đưa ra giải pháp sáng tạo. Chúng tôi cũng tổ chức những buổi tọa đàm cho giảng viên, sinh viên và các doanh nghiệp nhằm giúp họ tích hợp EDT và công việc, qua đó có một cách thức độc đáo để giải quyết vấn đề.

**Đó là một cách tiếp cận mới mẻ. Đại học tổng hợp Koblenz-Landau có ý định thúc đẩy sự ứng dụng của tư duy sáng tạo hệ thống dành cho doanh nhân tại Việt Nam không?**

Mục tiêu của việc đào tạo doanh nhân là đưa kiến thức về doanh nhân tới sinh viên. Để thành công, sinh viên cần thực sự được trải nghiệm hoạt động kinh doanh. Những nhà đào tạo nên sử dụng cách tiếp cận EDT cho các khóa học về kinh doanh nhằm giúp sinh viên học thông qua trải nghiệm.

Đại học tổng hợp Koblenz - Landau và Trường ĐHKQTĐ đang hợp tác để triển khai chương trình Thạc sĩ Quản trị công nghệ, đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp, một trong những chương trình cao học tiên phong về khởi nghiệp tại Việt Nam vào năm 2017. Với cách tiếp cận EDT, đây sẽ là chương trình học với tính ứng dụng thực tiễn cao, đồng thời kích thích tính sáng tạo và đổi mới cho thế hệ các nhà khởi nghiệp và quản trị hiện đại. Chúng tôi cũng rất sẵn sàng thúc đẩy ứng dụng của EDT thông qua các hoạt động hội thảo, tọa đàm cho các đối tác tin cậy của chúng tôi tại Việt Nam. □



# Tự tin khởi nghiệp nghề nông



## 1.700 tấn

Trong 4 tháng đầu năm 2016, đã có hơn 1.700 tấn gạo từ Mỹ bị trả về

**T**rồng hoa kim châm kết hợp trồng dâu nuôi tằm, lấy phân tằm bón cho hoa kim châm và dùng chính con tằm để chứng minh hoa kim châm an toàn; trồng lúa sạch không thuốc trừ sâu... Đó chính là một số dự án khởi nghiệp đầy hứa hẹn của thế hệ doanh nhân mới.

### Nông nghiệp sạch lên ngôi

Năm 2016 được Chính phủ chọn là "Năm Quốc gia khởi nghiệp". Do vậy, phong trào khởi nghiệp tại Việt Nam đang rộ lên mạnh mẽ. Tuy nhiên, nếu tại các thành phố lớn của Việt Nam, các dự án khởi nghiệp phần lớn là mở quán cà phê, quán ăn, cửa hàng kinh doanh thực phẩm sạch..., thì ở khu vực nông thôn, những dự án khởi nghiệp dựa trên thế mạnh nông nghiệp đang có những tín hiệu lạc quan. Cuộc thi "Dự án khởi nghiệp 2016" do Trung tâm BSA, Dự án Sáng tạo Khởi nghiệp, Quỹ Startup

Đã bắt đầu có những bạn trẻ say mê khởi nghiệp từ nông nghiệp bằng ý tưởng mới, lấy khoa học làm trọng tâm. **Khánh An**

Vietnam Foundation và Tập đoàn Trung Nguyên phối hợp tổ chức (vừa kết thúc tháng 10/2016) đã cho thấy rõ điều này. Có thể kể đến câu chuyện trồng hoa kim châm kết hợp trồng dâu nuôi tằm của Đặng Đình Quý (Lâm Đồng); dự án "Mô hình trồng lúa sạch của nông trại Tầm Việt" của Út Tiếng, "Mô hình nuôi heo rừng" của Đoàn Phan Đình, dự án "Sản xuất và kinh doanh hoa sen sấy khô: Ecolotus"... Đó còn là dự án sản xuất các sản phẩm handmade từ vải dệt của làng nghề truyền thống tại Long Khánh A của Huỳnh Như, dự án xây dựng vườn nguyên liệu "Hương Đồng Tháp" của Đoàn Ngọc Minh Thùy, dự án "Happy Trees" với sản phẩm cà chua, trái cây; dự án cơ sở sản xuất trà khô qua rừng của Trương Hữu Thuận (Cần Thơ)... Rất ngẫu nhiên, nhưng những ý tưởng khởi nghiệp đều được đặt trên nền tảng sản xuất sạch. Một thế hệ doanh nhân mới, rất trẻ, "ngộ" ra rằng cần phải tách khỏi con đường lệ thuộc hóa chất quá nguy hiểm, đầy di họa.

### ...là bước đi tất yếu

Mới đây, Cục Quản lý thực phẩm và dược phẩm Hoa Kỳ (FDA) cảnh báo, 8 hoạt chất tồn dư trong gạo Việt Nam khi xuất sang Mỹ vượt mức giới hạn cho phép là Isoprothiolane, Hexaconazole, Acetamiprid, Chlorpyrifos... Đây là những hoạt chất được Việt Nam cho



## DỰ ÁN GẠO SẠCH TÂM VIỆT CỦA ÚT TIẾNG

- Bắt đầu trồng lúa sạch từ 2 ha ruộng nhà.
- Nuôi vịt, thả cá, trồng hoa để "nuôi nắng" những người bạn (thiên địch).
- Hạn chế tối đa sử dụng hóa dược.
- Thuê đất, mở rộng diện tích sản xuất lên 10 ha.
- Bán gạo trả tiền trước với giá 28.000 đồng/kg để có tiền thuê đất mở rộng diện tích làm gạo sạch.

phép sử dụng trong thuốc bảo vệ thực vật để trị đạo ôn, lép hạt, sâu đục thân. Theo ông Lê Minh Trọng, Phó tổng giám đốc Tổng công ty Lương thực miền Nam (Vinafood 2), chỉ tính riêng trong 4 tháng đầu năm 2016, đã có 95 container (tương đương với hơn 1.700 tấn) gạo từ Mỹ bị trả về, chủ yếu là gạo thơm jasmine, gạo tám jasmine, gạo lứt và gạo trắng chất lượng cao. Do sự cố này mà 9 tháng đầu năm 2016, Việt Nam chỉ xuất khẩu được trên 3,76 triệu tấn gạo, đạt giá trị 1,69 tỷ USD, giảm 16,4% về lượng và giảm 12,5% về giá trị so với cùng kỳ năm 2015.

"Khả năng thực hiện mục tiêu xuất khẩu 5,4 triệu tấn gạo (sau khi điều chỉnh giảm 20%), cũng khó đạt được", ông Trọng cho biết tại hội nghị "Sơ kết sản xuất vụ Thu Đông, vụ mùa 2016 và triển khai kế hoạch sản xuất vụ Đông Xuân 2016-2017 vùng Đông Nam bộ và đồng bằng sông Cửu Long".

Trong khi đó, vụ lúa Đông Xuân 2016-2017, toàn vùng đồng bằng sông Cửu Long sẽ gieo sạ 1.549.660 ha, giảm gần 5.000 ha so với vụ lúa Đông Xuân năm 2015. Khoảng 420.000 ha sẽ được gieo sạ trong tháng 10/2016 và diện tích còn lại được gieo sạ trong những tháng kế tiếp đến ngày 10/1/2017. Nhưng làm sao để bảo đảm những loại thuốc trong danh mục hạn chế sử dụng sẽ không được dùng nữa? Đây là câu hỏi không dễ giải đáp. □

Ảnh: H.T

# Sự bài bản của Tiếng "liều"



chợ xanh ở TP.HCM.

"Tôi muốn mua gạo Tâm Việt, số lượng lớn", một thương nhân nói với anh Út Tiếng. Anh nông dân hiền lành, chịu thương chịu khó này thú vị: "Thực sự thì...gạo em bán hết rồi, phải chờ tới vụ sau".

Năm 2015, chòm xóm vẫn gọi Tiếng là "Tiếng liều", sau khi anh thuyết phục cha mẹ đồng ý trồng lúa sạch từ 2 ha ruộng nhà. Vượt qua trùng điệp thiên la địa võng thuốc bảo vệ thực vật, Út Tiếng lo nuôi vịt, thả cá, trồng hoa để "nuôi nắng" những người bạn (thiên địch) và bắt đầu tách khỏi đám đông "canh nông nghiệp ngập hóa dược". Từ 2 ha, nhờ có sự giúp đỡ của anh Nguyễn Minh Thiện, Tổng giám đốc

## RỜI BỎ CÁCH LÀM QUEN THUỘC, ÚT TIẾNG BẮT ĐẦU TÁCH KHỎI ĐÁM ĐÔNG "CANH NÔNG NGHIỆP NGẬP HÓA DƯỢC"

Anh Út Tiếng (Vô Văn Tiếng) ở Đồng Tháp, quán quân cuộc thi "Dự án Khởi nghiệp (Nông nghiệp) 2016", vượt qua 21 dự án sáng tạo khởi nghiệp nông nghiệp từ các tỉnh thành, cho biết gạo "Tâm Việt" không có dư lượng thuốc bảo vệ thực vật. Ông Nguyễn Lâm Viên, Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng giám đốc công ty Vinamit, Phó chủ tịch Hội doanh nghiệp hàng Việt Nam chất lượng cao, lập tức đưa ra một kế hoạch hợp tác với Tiếng để mở rộng vùng gạo sạch. Trước đó, anh Nguyễn Minh Thiện, Tổng giám đốc Cỏ May Group, đã âm thầm giúp Tiếng hoàn thiện quy trình sản xuất, chế biến đóng gói để gạo sạch "Tâm Việt" đến với phiên

Cỏ May Group, Út Tiếng đã thuê đất, mở rộng được 10 ha. Với năng suất 5 tấn/ha, gạo "Nàng hoa 9" nhãn hiệu Tâm Việt của Út Tiếng đã được nhiều người đồng ý mua trả tiền trước với giá 28.000 đồng/kg; còn nếu "tiền trao cháo múc" thì giá 32.000 đồng/kg. Cách mua gạo trả tiền trước giúp Út Tiếng có tiền thuê đất mở rộng diện tích làm gạo sạch. Cách làm căn cơ, bền vững ngay từ lúc khởi sự của Út Tiếng được các chuyên gia đánh giá là có khả năng thành công cao. Hành trình chủ động tạo ra sản phẩm mới, dẫn thân trong nông nghiệp, lấy thế mạnh nông nghiệp làm nền tảng phát triển dựa trên sự đam mê và sáng tạo sẽ là cách mà các doanh nhân trẻ như Tiếng lớn mạnh trên lợi thế của mình. □



# Cơ hội cho các start-up tiến vào Đông Nam Á

Từ anh chàng sinh viên nghiện game, Li Xiaodong đã trở thành ông chủ của Garena, sở hữu nhiều dịch vụ trực tuyến được đánh giá là tiềm năng nhất Đông Nam Á. **Thành Lợi**



Li Xiaodong - ông chủ của Garena

**W&H**

## CON ĐƯỜNG KINH DOANH CỦA THẾ HỆ GARENA

- Biết áp ủ ước mơ và nắm bắt cơ hội từ những thay đổi công nghệ.
- Ưu tiên củng cố sản phẩm dịch vụ thương mại điện tử Shopee và dịch vụ thanh toán AirPay.
- Lên kế hoạch phát hành cổ phần lần đầu ra công chúng (IPO) tại Mỹ.
- Đi tiên phong trong một hệ thống "ATM ngược" tại Đông Nam Á.

**B**iết áp ủ ước mơ và nắm bắt cơ hội từ những thay đổi công nghệ, những ông chủ trẻ như Li Xiaodong đang vẽ ra một bản đồ kinh doanh riêng cho thế hệ của mình.

### Từ nghiện game đến ông chủ

Trong khi Li Xiaodong đang theo học một lớp tiếng Anh ở trường đại học thì giảng viên người Mỹ yêu cầu mỗi sinh viên phải tự đặt cho mình một cái tên phương Tây. Nhiều sinh viên đã chọn cái tên Michael, theo tên của ngôi sao bóng rổ Michael Jordan. Khi đến lượt Li Xiaodong thì chàng thanh niên nhút nhát này lại chọn Forrest như trong Forrest Gump (phim kể về cậu bé bị thiếu năng Forrest Gump. Trải qua những năm tháng cùng với nhiều biến

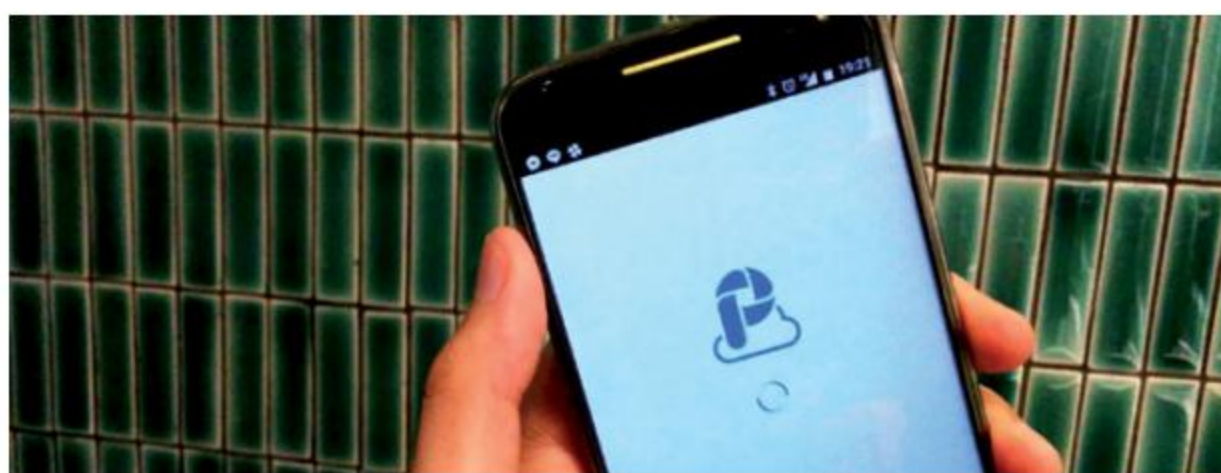
cố của nước Mỹ, Forrest Gump cuối cùng đã trở thành triệu phú). Forrest Li sinh ra và lớn lên ở thành phố cảng Thiên Tân (Trung Quốc). Khi còn tuổi teen, anh đã theo học Đại học Thượng Hải và thường dành hầu hết buổi đêm chơi game đến sáng tại một quán café internet. Và giờ đây Li đang điều hành một start-up về game trực tuyến và là nhà cung cấp dịch vụ thương mại điện tử có trụ sở đặt tại Singapore, hiện trị giá hơn 3,75 tỷ USD. Li (sau đó trở thành một công dân Singapore) - vẫn là một bí ẩn với giới đầu tư - là fan cuồng nhiệt đối với môn bóng đá. Li hiếm khi xuất hiện trước công chúng. Sau khi làm việc tại Motorola Solutions Inc. và Corning Inc., Li cho biết, anh không nghĩ mình hợp với vai trò nhà điều hành doanh nghiệp. Anh đã theo học chương trình MBA của Stanford và

sau đó tham dự lễ tốt nghiệp của người bạn gái ở ngôi trường này. Đó cũng là nơi mà vị CEO huyền thoại của Apple, ông Steve Jobs đã phát biểu bài diễn văn bất hủ. Li kể anh đã nghe đi nghe lại bài diễn văn đó mỗi ngày trong hơn 2 tháng trên YouTube và anh đã quyết định sẽ tự thành lập công ty riêng của mình. "Bài diễn văn đã cho tôi lòng can đảm để làm những gì tôi đang làm", anh nói. Mỗi khi anh cần tiếp thêm sức mạnh, anh đều mở ra nghe lại. Bây giờ, mục tiêu của Li là "xây dựng Garena trở thành một công ty tiêu dùng trị giá 100 tỷ USD trong 10 năm tới", anh cho biết trong một cuộc trả lời phỏng vấn hiếm hoi tại văn phòng. Garena đang chuẩn bị cho đợt phát hành cổ phần lần đầu ra công chúng (IPO) tại Mỹ trong 2-3 năm tới và đợt niêm yết lần hai có thể là tại Đông Nam Á.





**THỊ TRƯỜNG VÍ ĐIỆN TỬ TẠI ĐÔNG NAM Á  
RẤT PHÂN MÀNG VÀ CHƯA CÓ NHIỀU NGƯỜI CHƠI,  
CÁC START-UP CÓ CƠ HỘI TỐT ĐỂ CHIẾM LĨNH THỊ  
TRƯỜNG CUNG CẤP DỊCH VỤ THANH TOÁN TẠI ĐÂY**



### Tiếp tục xây ước mơ

Được thành lập vào năm 2009, Garena đã sớm gặt hái thành công ở Singapore với sự hỗ trợ của nhà đầu tư và “người thầy” Tencent, công ty internet nổi tiếng tại Trung Quốc. Khi mới thành lập, Garena là một công ty game trực tuyến, nhưng sau đó đã nhanh chóng vươn vai trở thành một trong những doanh nghiệp lớn nhất ngành thanh toán và bán lẻ trong khu vực. Garena đã gia tăng được doanh thu thuần gấp 13 lần kể từ năm 2011 lên mức 270 triệu USD vào năm 2015. Tốc độ tăng trưởng của Garena lên tới 95%, theo Nick Nash, người đại diện cho Garena trước công chúng.

Một trong những mối ưu tiên của Garena là củng cố sàn giao dịch thương mại điện tử Shopee và dịch vụ thanh toán AirPay mà công ty cho ra mắt gần đây. Mục tiêu của Garena là nhắm đến một khu vực rộng lớn có 620 triệu người tiêu dùng đang trong thời kỳ đỉnh cao của cơn sốt mua sắm trực tuyến.

Triển vọng của thị trường màu mỡ này đã thu hút vô số người chơi đáng gờm như Tokopedia, Orami, vốn nhận

được sự hậu thuẫn của nhà đồng sáng lập Facebook là Eduardo Saverin và cả Carousell. Alibaba Group Holding Ltd. cũng đang bước chân vào khu vực Đông Nam Á thông qua việc thầu tóm Lazada Group SA mới đây. Tuy vậy, Shopee cũng đang có vị thế tốt. Kể từ khi ra mắt bằng 7 ngôn ngữ vào tháng 6/2015, nó đã trở thành ứng dụng mua bán trên di động tăng trưởng nhanh nhất khu vực, theo Nash.

Tiềm năng hứa hẹn của Garena đã thu hút nhiều nhà đầu tư. Công ty đã huy động được hơn 500 triệu USD, với đợt huy động gần đây nhất là 170 triệu USD vào tháng 3.

Dan Kiang, một nhà điều hành tại Hồng Kông thuộc Ontario Teachers' Pension Plan, đã hỏi Li một câu trước khi ký tám séc vào năm 2015: “Forrest, anh có chắc là anh sẽ không làm rối tung mọi chuyện chứ? Đây là số tiền lương hưu mà các giáo viên ở Canada rất khó khăn mới kiếm được”, Li nhớ lại. Và anh đã trả lời rằng: “Đừng lo, người châu Á chúng tôi chưa bao giờ làm thầy cô phải thất vọng”.

Garena huy động vốn mỗi năm kể từ năm 2014, nhưng giờ không có ý định huy động thêm vốn mới, Li cho biết. Nhiều thành viên trong gia đình tỷ phú Robert Kuok là những người rót vốn ban đầu cho Garena. Những tên tuổi nhà đầu tư lớn khác có Keytone Ventures và Khazanah Nasional Bhd., quỹ đầu tư quốc gia Malaysia... Nhưng thách thức cũng không ít. Garena không chỉ phải cạnh tranh với những đối thủ đáng gờm mà còn phải “vật lộn” với một Đông Nam Á thiếu cơ sở hạ tầng về ngân hàng và lĩnh vực logistics còn chưa hoàn chỉnh.

Và không phải tất cả mọi lĩnh vực hoạt động của Garena đều cho ra trái ngọt. BeeTalk, được tung ra vào năm 2013 đã không thể trở thành WeChat của khu vực, dù nó đã trở thành một phần quan trọng của các dịch vụ mua sắm di động và game. Hiện tại, công ty đang tiến quân vào những thị trường khác. Tại Indonesia, Thái Lan và Việt Nam, công ty đã đi tiên phong trong một hệ thống “ATM ngược” mà qua đó, khách hàng có thể gửi tiền mặt vào các ví điện tử từ các cửa hàng bán lẻ nhỏ và các quán cà phê internet. AirPay, dịch vụ thanh toán di động ra mắt vào tháng 8/2014, giờ có tổng giá trị giao dịch hàng năm lên tới 510 triệu USD, theo Nash.

“Thị trường ví điện tử tại Đông Nam Á rất phân mảnh và chưa có nhiều người chơi chiếm lĩnh, AirPay có cơ hội tốt để trở thành người chơi xuất sắc nhất trên thị trường cung cấp dịch vụ thanh toán Đông Nam Á”, Atul Malik, cựu CEO của Citibank Hong Kong, hiện tư vấn cho các start-up công nghệ tài chính nhận xét. Hồi tháng 5, Li đã trở về Stanford dự lễ họp mặt lớp kỷ niệm 10 năm. Ngồi chung với các cựu sinh viên khác, Li đã nói về hoạt động kinh doanh của Garena. Khi anh nói xong, Adrian Li, người bạn cũ học cùng lớp và cũng là nhà sáng lập Convergence Ventures có trụ sở tại Jakarta, đã giành micro và nói với những người nghe ở đó rằng: “Này các bạn, công ty của Forrest có thể sẽ là công ty giá trị nhất mà bất cứ ai trong chúng ta lập nên”. □



# Sức mạnh của lời hứa

Công chúng thường có xu hướng đặt niềm tin nhiều hơn vào những thương hiệu - doanh nghiệp dám đưa ra cam kết cụ thể. Đó là lý do mà những thương hiệu lớn trên thế giới đều đưa ra lời hứa và nỗ lực gìn giữ lời hứa của mình. **Thu Hương**



**F**edEx, thương hiệu chuyển phát nhanh toàn cầu đưa ra lời cam kết suốt hơn 40 năm qua: “Chuyến hàng đến ngay đêm hôm sau” (*Your package will get there overnight*). GE luôn đưa ra thông điệp của mình trên các phương tiện truyền thông và bền bỉ theo đuổi sứ mệnh: “Vì một cuộc sống tốt đẹp hơn” (*Better*

*Living*). Một chuỗi nhà hàng hải sản của Việt Nam luôn xuất hiện gắn với thông điệp: “Con gì đang bơi chúng tôi đều có” - như một lời cam kết về việc cung cấp sản phẩm tươi... Tất cả những slogan trên đều là lời hứa thương hiệu, hiểu đơn giản là lời cam kết của thương hiệu với khách hàng, được tuyên bố một cách rõ ràng và mạnh mẽ. Việc đưa ra một lời hứa khác biệt và thuyết phục có thể tạo ra lợi thế

và dấu ấn tốt của thương hiệu trong lòng công chúng.

## Thương hiệu nên hứa những gì?

Cũng giống như con người, khi chúng ta muốn thể hiện bản thân hoặc tạo ra lòng tin cho nhóm đối tượng nào đó, chúng ta thường có xu hướng đưa ra lời hứa, hay còn gọi là lời cam kết về việc thực thi một điều gì đó. Với thương hiệu cũng vậy. Theo chuyên gia Đặng Thanh Văn





**MỘT LỜI HỨA MẠNH MẼ TỪ  
THƯƠNG HIỆU SẼ TẠO RA ĐỘNG  
LỰC KHIẾN CÔNG CHÚNG NGHĨ ĐẾN  
VIỆC THỬ TRẢI NGHIỆM SẢN PHẨM  
CỦA THƯƠNG HIỆU**

thuộc Công ty Thanh's Branding, bản thân thương hiệu vốn không phải là một con người bằng xương bằng thịt để khách hàng có thể chạm đến, vì vậy, với những thương hiệu đưa ra lời cam kết mạnh mẽ, công chúng có xu hướng tin tưởng hơn. Vị chuyên gia này nhấn mạnh, trong bối cảnh thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt, có hai điều mà một thương hiệu cần phải trả lời rất rõ ràng. Đầu tiên là câu hỏi: tôi là ai và tôi sẽ trở thành người như thế nào? Điều thứ hai: khách hàng đến với tôi sẽ nhận được lợi ích gì? Để trả lời được câu hỏi này, nếu thương hiệu không đưa ra lời cam kết nào thì công chúng sẽ rất khó để có thể hiểu được: thực sự tôi sẽ được gì nếu trở thành khách hàng của thương hiệu. Bởi vậy, lời cam kết trong trường hợp này rất có ý nghĩa, giúp doanh nghiệp khẳng định rõ ràng với khách hàng về những giá trị, có thể là cảm tính hoặc lý tính về chất lượng sản phẩm hoặc trải nghiệm cảm xúc mà doanh nghiệp sẽ mang lại cho khách hàng. Vì vậy, có nhiều trường hợp, một lời hứa mạnh mẽ từ thương hiệu đã tạo ra động lực khiến công chúng nghĩ đến việc thử trải nghiệm sản phẩm của thương hiệu. Bởi ít nhất, trên khía cạnh tâm lý, công chúng nghĩ rằng: khi một thương hiệu dám đưa ra lời cam kết, hẳn là doanh nghiệp tự tin về những gì họ tạo ra.

Chuyên gia này cho biết, có rất nhiều cách để thương hiệu có thể lựa chọn để đưa ra lời hứa của mình. Đó có thể là cam kết về mặt chất lượng, cam kết về mặt dịch vụ, cam kết về giá trị mà doanh nghiệp mang lại cho khách hàng, hoặc những cam kết về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp... Dựa trên những định hướng này, doanh nghiệp có thể chọn một hoặc một vài điều để đưa ra lời hứa với khách hàng, tuy nhiên, lời hứa này cần đảm bảo giao thoa giữa cái mà khách hàng cần và cái mà doanh nghiệp có khả năng thực thi. Lấy ví dụ, một tiệm may có thể đưa ra lời cam kết trả hàng trong vòng một ngày. Lời hứa này đánh trúng nhu cầu của khách hàng mục

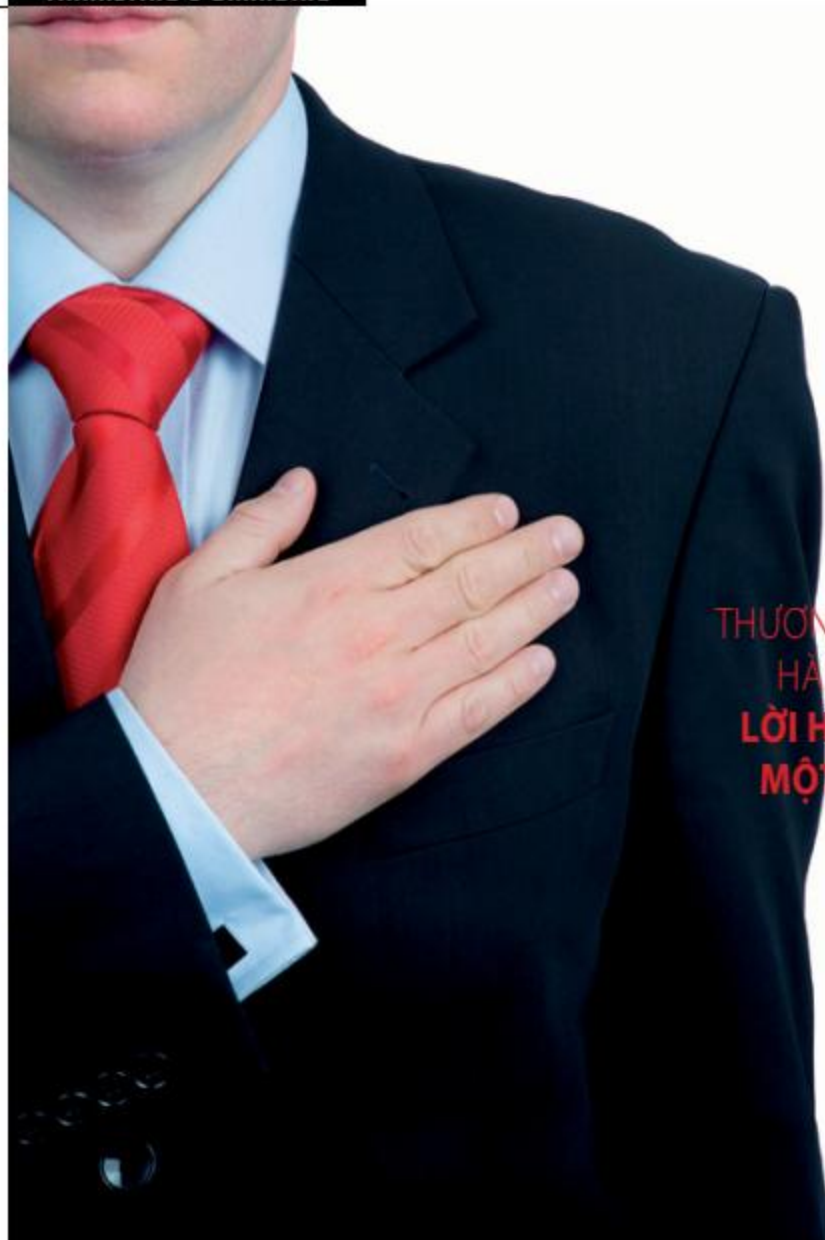
tiêu, họ mong được nhận hàng nhanh, nhưng tiệm may cũng cần đảm bảo họ có đủ năng lực để thực thi điều đó một cách lâu dài. Ngoài việc thấu hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng, để lựa chọn lời hứa, doanh nghiệp cũng cần nghiên cứu kỹ thị trường để có thể tìm ra những lời hứa khác biệt, độc đáo, có như vậy, lời hứa mới thu hút được sự chú ý của khách hàng.

Khi đưa ra lời hứa, có một điểm mà thương hiệu cần lưu ý, đó là lời hứa càng rõ ràng và càng có tính cam kết cao thì càng có sức nặng. Thương hiệu cần cho khách hàng thấy đằng sau lời hứa thương hiệu là một cam kết thực thi. Khi Domina Pizza đưa ra lời cam kết: "Giao hàng trong 30 phút", họ không quên đưa ra cam kết đảm bảo tính thực thi: nếu trễ sẽ tặng miễn phí cho khách một chiếc pizza. Rõ ràng, về sau của thông điệp này đã tăng thêm sức nặng cho lời hứa và tăng sự tin cậy đối với công chúng mục tiêu.

Một thương hiệu khác trên thế giới, GE, với lời hứa "*Better Living*" - nghe có vẻ khá chung chung, nhưng thương hiệu này đã biết cách làm cho lời hứa trở nên sống động và rõ ràng thông qua quy trình thực thi. Đằng sau lời hứa này, GE đã dày công xây dựng bộ quy chuẩn và hoạt động giám sát chặt chẽ để đảm bảo tất cả các sản phẩm được sản xuất ra đều đảm bảo các chỉ số đo lường chất lượng cuộc sống, và đảm bảo toàn bộ hoạt động từ sản xuất đến bán hàng đều đạt 100 điểm. Bằng những hành động cụ thể, nghiêm ngặt và bền bỉ trong suốt hàng trăm năm, những giá trị được chuyển tải trong lời hứa của thương hiệu này đã được cả thế giới thừa nhận.

Hay trong trường hợp của Thế giới hải sản, đằng sau lời hứa nghe có vẻ rất đơn giản là cam kết cung cấp sản phẩm tươi sống (con gì đang bơi chúng tôi đều có), được biết, thương hiệu này đã phải xây dựng một hệ thống công nghệ thông tin hỗ trợ, kiểm tra, giám sát và đánh giá để chọn lọc những sản phẩm tươi theo đúng tiêu chuẩn. Doanh nghiệp này cũng không quên đưa ra cam kết thực





THƯƠNG HIỆU CẦN CHO KHÁCH  
HÀNG THẤY **ĐẲNG SAU**  
**LỜI HỨA THƯƠNG HIỆU LÀ**  
**MỘT CAM KẾT THỰC THI**

thi mạnh mẽ với chính sách đền tiền nếu khách hàng phản nản sản phẩm không tươi. Rõ ràng, để đưa ra một thông điệp lời hứa thuyết phục và khác biệt chỉ là một phần, việc thực thi như thế nào mới khó và cần rất nhiều nỗ lực của doanh nghiệp. Chính điều này mới quyết định sức sống của lời hứa thương hiệu.

Trong dân gian có câu: “Một lần bất tín, vạn lần bất tin”, nếu thương hiệu đưa ra lời hứa mà không có một quy trình để thực thi lời hứa một cách lâu dài thì hậu quả sẽ vô cùng lớn. Vì vậy, các chuyên gia thương hiệu đều khuyên thương hiệu phải rất thận trọng khi đưa ra lời hứa. Khi chưa sẵn sàng hoặc tự tin mình có thể thực thi lời hứa thì tốt nhất là không nên hứa gì.

### Hành trình thực hiện lời hứa

Việc thực hiện lời hứa của doanh nghiệp được bà Đặng Thanh Vân (Thanh's Branding) tổng kết và khái quát lại gồm 6 bước chính. Bước đầu tiên là nghiên cứu thông tin. Trong bước này doanh nghiệp cần nắm bắt được những thông tin đầy

đủ về điểm mạnh và lợi thế của doanh nghiệp, lời hứa của đối thủ và những nhu cầu của khách hàng và công chúng mục tiêu. Đây sẽ là những thông tin quan trọng để doanh nghiệp có cơ sở xây dựng lời hứa. Sau khi xây dựng được lời hứa, bước thứ 3, cũng là bước rất quan trọng quyết định việc thực thi lời hứa, đó là tạo ra một đội đặc nhiệm. Chuyên gia này nhấn mạnh, khi xây dựng lời hứa nghĩa là chúng ta đã tạo ra một cam kết mới, chưa có tiền lệ trước đó. Để làm được điều này, thương hiệu cần xây dựng một đội đặc nhiệm nằm trong tổ chức, sẵn sàng thay đổi, nghiên cứu và là lực lượng tiên phong để tạo ra sự đổi mới, đảm bảo việc thực hiện lời hứa.

Sau khi đội đặc nhiệm này cảm thấy rằng lời hứa có thể thực hiện trên quy mô nhỏ, họ có thể bắt đầu chuyển sang bước tiếp theo, thực hiện lời hứa (giữ lời hứa) trên quy mô rộng. Bước cuối cùng là truyền thông lời hứa ra bên ngoài. Lời hứa thương hiệu thường được các doanh nghiệp trình bày trang trọng trên các phương tiện truyền thông do doanh

ngiệp sở hữu như: website, tạp san nội bộ, tài liệu giới thiệu về công ty... Theo bà Vân, lời hứa nên được viết ngắn gọn, khơi gợi cảm xúc, tốt nhất trong phạm vi một câu và kèm theo là lời giải nghĩa. Ngoài ra, để giúp khách hàng dễ hiểu về lời hứa, thương hiệu cũng cần phải có những câu chuyện thương hiệu chân thực và sống động để giải nghĩa cho những từ ngữ đó.

Có một điều khác mà các doanh nghiệp cần lưu ý khi thực thi lời hứa, đó là làm thế nào để tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp đều thấm nhuần lời hứa, khi đó, lời hứa không chỉ là cam kết của thương hiệu mà là cam kết của từng cá nhân, bộ phận trong doanh nghiệp. Nếu lời hứa của thương hiệu là về sự sáng tạo, điều đó phải được thể hiện trong từng bộ phận, từ bác lao công đến nhân viên kế toán... Họ đều phải hiểu và làm việc theo đúng tinh thần sáng tạo đó. Điều này có thể thực hiện thông qua các hoạt động đào tạo, truyền thông nội bộ. Với trải nghiệm đào tạo và tư vấn cho nhiều doanh nghiệp, bà Vân cho biết, có nhiều trường hợp lời hứa được lãnh đạo doanh nghiệp hoặc bộ phận marketing truyền thông rất mạnh mẽ, nhưng khi tiếp xúc với các bộ phận của doanh nghiệp như bộ phận sản xuất, bán hàng... khách hàng không nhận được những gì mà thương hiệu đã hứa. Doanh nghiệp nên nhớ rằng, khách hàng có rất nhiều điểm chạm với thương hiệu, mỗi một điểm chạm này đều quyết định đến trải nghiệm khách hàng và tạo ra lòng tin hay mất niềm tin của thương hiệu. Khi đã xây dựng được đội ngũ thực thi lời hứa nghĩa là doanh nghiệp đã xây dựng được nền tảng quan trọng mà không một doanh nghiệp nào có thể sao chép được, dù họ có muốn sao chép lời hứa của thương hiệu.

Một vấn đề khác mà chuyên gia thương hiệu này cũng lưu ý với các doanh nghiệp là với nguồn lực giới hạn, doanh nghiệp nên đưa ra ít lời hứa để dồn nguồn lực tập trung cho việc thực thi, gìn giữ lời hứa đó, thay vì hứa quá nhiều. Điều này đánh trúng thực trạng của





nhiều doanh nghiệp vừa và nhỏ của Việt Nam là thiếu sự tập trung. Nhiều chuyên gia đã từng so sánh tư duy của người Việt với tư duy hàng xóm, với tính linh hoạt cao người Việt có khả năng thích nghi tốt và mỗi thứ đều làm một chút nhưng rốt cuộc không làm tốt nhất điều gì cả. Đây sẽ là rào cản về tư duy đối với doanh nghiệp trong kinh doanh cũng như khi xây dựng thương hiệu, bởi nó chỉ giúp doanh nghiệp tồn tại chứ không thể là người vượt lên trên thị trường hay tham vọng vươn ra ngoài biên giới quốc gia. Vì thiếu tập trung nên trong quá trình kinh doanh nhiều doanh nghiệp đôi khi lại quên mất chính điều mình đã từng hứa, điều đó sẽ khiến khách hàng mất niềm tin và rời bỏ doanh nghiệp rất nhanh. Bởi vậy, việc giữ lời hứa cũng như luôn luôn xem lại lời hứa để kiểm soát, đánh giá cũng như có những điều chỉnh phù hợp là điều mà các doanh nghiệp cần lưu ý, bà Văn nhấn mạnh. Cùng với lời hứa thương hiệu, doanh nghiệp còn có thể mang đến những trải nghiệm thú vị hơn cho khách hàng của mình bằng cách nỗ lực để vượt qua cả sự



## QUY TRÌNH 6 BƯỚC XÂY DỰNG LỜI HỨA

- ☐ Nghiên cứu thông tin.
- ☐ Xây dựng lời hứa.
- ☐ Quy trình thực hiện lời hứa.
- ☐ Xây dựng đội đặc nhiệm thực thi lời hứa.
- ☐ Giữ lời hứa.
- ☐ Truyền thông lời hứa.

mong đợi của khách hàng. Để làm được điều này, ngoài lời hứa thương hiệu - gắn với một điều cụ thể như sản phẩm, chất lượng... doanh nghiệp có thể làm tốt thêm cả những điều ngoài những điều họ đã hứa. Nếu thương hiệu đưa ra lời hứa về sản phẩm, có thể nỗ lực để làm tốt phần dịch vụ, hay ngược lại. Khi nhận được nhiều hơn những gì kỳ vọng, khách

hàng phải thốt lên "wow"! Theo bà Đặng Thanh Vân, doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng hoàn toàn có thể làm được điều này, chỉ là họ có vượt qua được những rào cản của chính mình hay không. Trong lời hứa thương hiệu, doanh nghiệp cũng cần phân biệt lời hứa sản phẩm và lời hứa thương hiệu. Nếu đó là lời hứa sản phẩm thì đội nhóm tạo ra sản phẩm chịu trách nhiệm, còn nếu đó là lời hứa thương hiệu doanh nghiệp thì việc thực thi thuộc về tất cả tổ chức, từ người có vị trí cao nhất đến thấp nhất trong doanh nghiệp. Có một thực tế là nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, vẫn e ngại việc đưa ra lời hứa, một phần bởi họ lo ngại những rủi ro gặp phải khi không thực hiện được lời hứa. Dưới góc nhìn thương hiệu, bà Văn cho rằng, doanh nghiệp, đặc biệt là những doanh nghiệp có chiến lược phát triển dài hạn, nên đưa ra lời hứa, bởi đó không chỉ là điều họ cam kết và xây dựng niềm tin với khách hàng, mà đó còn là cam kết với chính mình cũng như trở thành động lực, mục tiêu để cả đội ngũ cùng nỗ lực thực hiện. □



# Bước chân nhỏ vươn ra thế giới

Đầu tháng 10/2016, Masan đánh dấu một cột mốc đáng nhớ trong lịch sử của mình khi lần đầu tiên mang nước mắm Chinsu Yod Thong chinh phục thị trường Thái Lan. **Thiên Thủy**



VIỆC LAN TRUYỀN CÂU CHUYỆN VÀ CHIA SẺ CẢM XÚC VỀ NƯỚC MẮM YOD THONG **CÒN LÀ CÁI ĐÍCH XA HƠN MÀ MASAN NHẮM TỚI**

**T**rong lúc người tiêu dùng trong nước hoang mang giữa nước mắm công nghiệp và nước mắm truyền thống nên chọn sản phẩm nào? Câu chuyện nước mắm Chinsu Yod Thong ra đời mang một ý nghĩa lớn, nó mở ra chặng đường mới: đem nước mắm chinh phục không chỉ Thái Lan mà còn nhiều nước khác...

## 210 ngày chinh chiến

Tháng 2/2016 Ban giám đốc Chinsu ra một quyết định: làm nước mắm Thái Lan cho người Thái. Kèm theo chiến

lược này là yêu cầu phải nhanh chóng có được sản phẩm trong vòng 7 tháng để có thể có mặt trên thị trường vào đầu quý IV/2016. Nhiều người trong công ty hào hứng với cơ hội mới mẻ này, nhưng không tránh khỏi e ngại, liệu trong thời gian ngắn như vậy họ có đáp ứng đúng tiến độ. Một ban dự án được thành lập, gồm thành viên của phòng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới (R&D), sales và marketing, cùng các thành viên hỗ trợ tính toán hậu cần, tài chính.... Đích thân ông Seokhee Won - Tổng giám đốc Masan Consumer cũng trực tiếp tham gia chỉ đạo thực hiện dự án.



“210 ngày là thời gian mà mọi người phải cùng nhau chạy đua để ra mắt sản phẩm mới. Có thể trước hoặc sau số ngày này một chút, nhưng phải có được sản phẩm chất lượng đúng với yêu cầu của Chinsu. Hơn nữa, quý IV là mùa của mua sắm với rất nhiều dịp lễ tết nên chúng tôi không muốn bỏ lỡ cơ hội này”, chị Lê Thị Nga - Giám đốc Nghiên cứu và Phát triển sản phẩm cấp cao của Masan cho biết.

Và để chạy đua với thời gian, nhóm dự án của Masan đã liên tục bay sang Thái Lan, chọn các mục tiêu trọng điểm để nghiên cứu khẩu vị của người Thái. Trong đa số các món ăn, người Thái dùng nước mắm nấu ăn chứ không chấm, không chan như cách ăn của người Việt. Nước mắm là một phần hòa quyện cùng các thành phần gia vị khác để trở thành món ăn. Đó là những quan sát và đúc kết quan trọng mà đội dự án “nước mắm Thái” nhận ra khi tiếp xúc cùng người dân Thái. Để khác phục sự lệ thuộc vào người phiên dịch, nhóm phải quan sát rất kỹ từng cái nhu mày, nhăn mặt hay những cử chỉ cơ thể để biết được người Thái có hài lòng không với sản phẩm của mình. Nhóm dự án đã liên tục tạo ra những mẫu nước mắm mới, gia giảm thành phần, mã hóa các số liệu, đem mẫu đưa các đầu bếp dùng, nấu thử và ghi nhận mức độ hài lòng của họ. Hơn 50 mẫu nước mắm đã được đưa ra, cuối cùng đến mẫu thứ 57 đội dự án mới nhận được sự hài lòng của người Thái.

“Gần 1.000 người Thái đã được khảo sát về mẫu nước mắm mới của Chinsu. 7,6/9 điểm là kết quả mà người Thái dành cho mẫu nước mắm mới này. Đây là một kết quả đáng khích lệ giúp chúng tôi tự tin đưa sản phẩm vào thị trường Thái”, chị Nga tổng kết về hành trình 210 ngày gian nan, nhưng cũng đầy hào hứng đi tìm nước mắm phù hợp cho thị trường Thái Lan.

### Và câu chuyện “quốc hồn” mở rộng ra quốc tế

Nếu như tìm ra công thức riêng để có món nước mắm mới phù hợp khẩu vị của người Thái là một hành trình khám



### BƯỚC ĐI THÀNH CÔNG CỦA CHINSU YOD THONG

- Tiến hành nghiên cứu khẩu vị của 1.000 người Thái.
- Liên tục tạo ra những mẫu nước mắm mới, đưa các đầu bếp dùng, nấu thử và ghi nhận mức độ hài lòng của họ.
- Chọn 1/20 cái tên cho nước mắm được người Thái thích.
- Marketing đa kênh, ưu tiên truyền miệng.
- Cùng đối tác Shingha đăng ký bảo hộ tên Chinsu Yod Thong cho nước mắm Việt.

phá cho nhóm dự án thì câu chuyện tiếp theo làm gì nữa cho sản phẩm mới này cũng không kém hấp dẫn.

“Tìm cho Chinsu một cái tên hay và câu chuyện hay cũng phải suy nghĩ rất nhiều”, chị Nguyễn Mai Phương - Phó giám đốc Marketing, phụ trách phát triển kinh doanh khu vực In-land ASEAN cho biết. Có đến 20 cái tên đã được nêu ra, cuối cùng cái tên Yod Thong mang ý nghĩa “Giọt vàng” trong tiếng Thái được lựa chọn, vì nó dễ nhớ lại vừa gần với ý nghĩa là nước mắm ngon, chất lượng, tinh túy, ông Seokhee Won - Tổng giám đốc Masan Consumer cho biết. Sau đó, Masan đã cùng với đối tác chiến lược

Singha đăng ký bảo hộ tên sản phẩm và được kiểm nghiệm bởi FDA Thái Lan đảm bảo đạt tiêu chuẩn vệ sinh an toàn cho người tiêu dùng.

“Chinsu Yod Thong ra đời đánh dấu những bước đầu tiên của chúng tôi để phục vụ 250 triệu người tiêu dùng trong khu vực Inland Asean. Đó là biểu tượng và là cam kết của Chinsu trong mong muốn trở thành người bạn tin cậy phục vụ trong các bữa ăn mỗi gia đình người tiêu dùng”, ông Seokhee Won - Tổng giám đốc Masan chia sẻ.

Cũng trong ý nghĩa như vậy, nhóm dự án nghĩ đến phải đưa câu chuyện nước mắm này làm sao khơi gợi được niềm đam mê, tự hào của không chỉ người Thái mà còn trên phạm vi toàn cầu? Chính vì thế trong lần ra mắt sản phẩm Chinsu Yod Thong hôm 3/10 tại Thái Lan, cả Masan và đối tác chiến lược Singha (Thái Lan) đã nhấn mạnh với giới truyền thông rằng: nếu như người Nhật có nước tương, Ấn Độ có cà ri, châu Âu có formage, Mỹ có tương cà nổi tiếng thì nước mắm cũng ẩn chứa một câu chuyện về nét đẹp văn hóa ẩm thực cần được lưu giữ và truyền bá không chỉ ở Thái Lan, Việt Nam mà còn cả khu vực và trên toàn cầu. Đó là câu chuyện thú vị về ẩm thực trong đời sống mà người Thái Lan, Việt Nam và các nước trong khu vực Đông Nam Á có thể tự hào chia sẻ về sự hấp dẫn của nước mắm với toàn thế giới. Đã có một câu chuyện hay về nước mắm và truyền thông bài bản cho nước mắm mới tại Thái Lan, song chị Mai Phương cho biết, mục tiêu của Chinsu không chỉ là con số bao nhiêu đại lý, cửa hiệu sẽ đặt hàng nước mắm Yod Thong, mà việc lan truyền câu chuyện và chia sẻ cảm xúc về nước mắm Yod Thong mới là cái đích xa hơn mà Masan nhắm tới. “Nếu thành công tại Thái Lan, chúng tôi có thể chinh phục cả thị trường 250 triệu dân của Việt Nam, Thái Lan, Lào và xa hơn thế nữa... Thị trường Thái Lan chính là bước chân nhỏ đầu tiên của hành trình truyền bá văn hóa ẩm thực phương Đông ra thế giới”, chị Mai Phương tự hào chia sẻ. □



# Reetech

## đang chờ một “phù thủy”

Đối đầu với các thương hiệu hàng gia dụng, điện lạnh hùng mạnh của Nhật, Hàn... Reetech chọn cách làm thương hiệu riêng, chậm rãi nhưng chắc chắn. **Thiên Thủy**



**K**hông quảng cáo rầm rộ vì chưa có một “phù thủy” cho marketing sản phẩm, Reetech - một thương hiệu con của REE - vẫn âm thầm cùng có thị trường nội địa và từng bước tiến thẳng ra nước ngoài. Liệu đến đầu năm 2017, câu chuyện của thương hiệu này sẽ rõ ràng hơn?

### Nói ít nhưng làm “khủng”

Từ lâu, nhiều người biết đến cái tên REE, do một loạt các hoạt động mạnh mẽ trên thị trường chứng khoán và các vụ mua bán, sáp nhập rầm rộ của thương hiệu này. Nhưng Reetech - một thương hiệu con của REE, chuyên sản xuất các loại máy lạnh gia dụng, công nghiệp, tủ điện... thì ngược lại, ít khi “nói sòng” trên thị trường.

Sự “âm thầm” của Reetech có những lý do riêng, nhưng từ năm 1996 khi mới ra đời,

Reetech đã sớm có hàng xuất khẩu vào thị trường Nhật

Bản với khoảng 35 triệu sản phẩm. Sau đó đến năm 2008, Reetech tiếp tục có đơn hàng xuất đi Mỹ (sản phẩm Wall Mounted packaged AC). Và liên tục từ đó đến nay, đối tác Nhật và Mỹ vẫn đều đặn đặt hàng cho Reetech. Trong lĩnh vực điện lạnh, Reetech khiến cho nhiều người phải bất ngờ khi có những khách đặt mua toàn đơn hàng “khủng”.

Nói về lĩnh vực này, ông Nguyễn Bảo Châu, Phó giám đốc Reetech kể lại: “Một khách hàng của Mỹ gửi bản vẽ phác thảo và hỏi



chúng tôi có làm được không? Reetech bắt tay thiết kế dàn máy lạnh công nghiệp, gửi cho khách hàng đánh giá. Họ hài lòng và từ đó Reetech đảm nhận vai trò sản xuất dàn máy lạnh công nghiệp này theo đơn đặt hàng từ Mỹ". Nói về xuất khẩu, Nhật hay Mỹ đều là những thị trường khó tính, nhưng Reetech vượt qua được rất nhiều khâu kiểm tra về chất lượng, an toàn, giữ vững tinh ổn định trong việc thực hiện các đơn hàng khiến khách càng tin tưởng hơn. Tự tin với những thành công tại những thị trường lớn, Reetech đặt tham vọng: mở rộng thị trường xuất khẩu sang các nước như Cuba, Myanmar... Nhờ những thực tế đó, REE kỳ vọng doanh thu mảng điện lạnh của Reetech sẽ tăng trưởng mức 29% vào năm 2017-2018.

### Tự tin về chất lượng

Ngay từ khi ra đời vào năm 1996, cái tên Reetech đã được chú ý bởi những ông lớn trong ngành điện lạnh. Carrier, thương hiệu máy lạnh đến từ Mỹ khi đó đã đặt vấn đề hợp tác liên doanh với Reetech để xây nhà máy sản xuất. Dù tuổi đời non trẻ, nhưng Reetech khi đó đã tính tận dụng lợi thế "đứng trên vai người khổng lồ" để cùng với Carrier định hướng phát triển trong tương lai. Tuy nhiên, có một điều khoản trong hợp đồng buộc Reetech phải cân nhắc thấu đáo, đó là liên doanh thành lập sẽ được ước tính lỗ trong 3 năm đầu. Đó là thời điểm năm 1998 - 1999 - giai đoạn đầu có phần hóa và cũng là giai đoạn khủng hoảng tài chính thế giới. Reetech đã nhìn thấy bài học thất bại nhân tiền từ liên doanh Chương Dương - Coca Cola. Hơn thế nữa, Reetech phải cân nhắc giữa hai vé của phương án liên doanh: kinh doanh có lãi và phải lãi nhiều thì nhà đầu tư nước ngoài sẽ chấp nhận có ít cổ phần, còn nếu lỗ thì nhà đầu tư nước ngoài sẽ dần chiếm nhiều cổ phần hơn. Chính vì đứng trước "khe cửa hẹp" như thế, Reetech quyết định tự mình làm nhà máy, không tính đến phương án liên doanh nữa. Nhà máy Reetech được thành lập năm 1999 và đã có ngay

## KẾ HOẠCH KINH DOANH 2016 CỦA REETECH

|                    | Doanh thu<br>Tỷ VND | So với 2015<br>% | Lợi nhuận sau thuế<br>Tỷ VND | So với 2015<br>% |
|--------------------|---------------------|------------------|------------------------------|------------------|
| REE M&A            | 1.500               | +15,2            | 185                          | -9,7             |
| Reetech            | 600                 | +3,8             | 32                           | +3,0             |
| Cho thuê văn phòng | 533                 | +4,1             | 275                          | +10,0            |
| Điện & Nước        | 300                 | +19,5            | 426                          | +63,2            |
| Tổng cộng          | 2.933               | +11,0            | 921                          | +22,8            |

Nguồn: REE

### REE KỲ VỌNG DOANH THU MẢNG ĐIỆN LẠNH CỦA REETECH SẼ TĂNG TRƯỞNG 29% VÀO NĂM 2017-2018



### TÀI SẢN LỚN NHẤT VÀ CÓ GIÁ TRỊ NHẤT CỦA REETECH

- Là thương hiệu con của REE.
- Chuyên sâu trong sản xuất các loại máy lạnh gia dụng, công nghiệp, tủ điện...
- Xuất khẩu được vào các thị trường khó tính và có tính cạnh tranh cao như Nhật, Mỹ.
- Xây dựng được uy tín với khách hàng và nhà phân phối.

những sản phẩm máy giặt, tủ lạnh, máy điều hòa không khí Reetech - trở thành niềm tự hào của Việt Nam lúc bấy giờ, sản xuất hàng điện lạnh, gia dụng "made in Vietnam".

Thị trường hàng gia dụng, điện lạnh là thị trường nhiều cạnh tranh với những thương hiệu lớn từ Nhật Bản, Hàn Quốc. Ngành hàng này còn gặp trở ngại là tâm lý chuộng hàng ngoại của người tiêu dùng. Tuy nhiên, Reetech kiên định giữ vững chất lượng và cạnh tranh lành mạnh. Vẫn chưa hết khó khăn, Reetech còn gặp trở ngại lớn khác là phải sống chung với hàng lậu.

"Tôi từng thấy những thương hiệu lớn vào Việt Nam. Họ cử người ra Bắc vào Nam, khảo sát hệ thống phân phối. Và khi nhìn thấy hàng nhập lậu được vận chuyển từ Trung Quốc sang Việt Nam mà không có biện pháp hữu hiệu nào ngăn chặn, hầu như các thương hiệu lớn đều lác đác ngán ngẩm và lặng lẽ thoái lui khỏi thị trường", ông Nguyễn Bảo Châu chia sẻ.

Ông Châu cho biết thêm, trước đây nhiều thương hiệu điện lạnh khác tìm cách phân định xem lỗi hỏng hóc sản phẩm thuộc về người tiêu dùng hay nhà sản xuất, chỉ sau khi xác định lỗi do nhà sản xuất thì họ mới chấp nhận bảo hành sản phẩm. Còn với Reetech, chúng tôi biết rất rõ chất lượng sản phẩm của mình, cho nên khi nhận được khiếu nại, thắc mắc nào của người tiêu dùng, Reetech không bao giờ "làm khó" mà tìm hiểu và lựa chọn phương án bảo hành, sửa chữa tốt nhất, đảm bảo để cả đại lý lẫn người tiêu dùng cảm thấy thoải mái, yên tâm hơn.





## TÀI SẢN LỚN NHẤT VÀ CÓ GIÁ TRỊ NHẤT CỦA REETECH CHÍNH LÀ UY TÍN VỚI KHÁCH HÀNG VÀ NHÀ PHÂN PHỐI

### Chờ một “phù thủy”...

Dù có những trở ngại trên đường phát triển thương hiệu, nhưng Reetech không bao giờ chùn bước mà dường như trong những hoàn cảnh khó khăn, Reetech vẫn luôn tự tin đi theo lựa chọn của mình. Chưa có điều kiện để marketing với người tiêu dùng về thương hiệu của mình, nhưng Reetech có một “bảo chứng” khác: sự tin cậy của những khách hàng khó tính nhất. Ở những bệnh viện như: Chợ Rẫy, Vạn Hạnh, Anh Đức Tiền Giang, An Bình Kiên Giang... Reetech tự hào là nhà cung cấp máy điều hòa không khí tốt, mang lại môi trường trong sạch, bảo vệ sức khỏe cho người sử dụng. Không phải Reetech không nghĩ đến việc

đầu tư cho tiếp thị, nhưng bản khoản của Reetech cũng là bản khoản của nhiều nhà sản xuất, tiếp thị Việt Nam: nói với người tiêu dùng câu chuyện gì? Kể câu chuyện gì cho thật hấp dẫn và đầu tư cho marketing bao nhiêu thì đủ?

“Có thể chúng tôi chưa có một “phù thủy” cho marketing sản phẩm, nhưng chúng tôi đã nghĩ tới và đang chuẩn bị để thực hiện”, ông Châu thừa nhận. “Mỗi năm chúng tôi vẫn dành 2- 4% ngân sách cho tiếp thị. Tuy nhiên làm sao cho hiệu quả thì vẫn là bài toán khó”. Doanh nghiệp nước ngoài có thể bỏ ra rất nhiều tiền để quảng cáo, tiếp thị để giành thị phần. Còn doanh nghiệp Việt thì phải biết “liệu cơm gắp mắm”. Một

chiến lược marketing đang được Reetech áp dụng và có thể đến đầu năm 2017 câu chuyện của thương hiệu này sẽ rõ ràng hơn, đại diện của Reetech cho biết. Nói gì thì nói, Reetech cũng là thương hiệu con của REE, vốn là một tập đoàn hùng mạnh, nằm trong top 30 công ty hàng đầu có vốn hóa lớn trên thị trường chứng khoán Việt Nam (khoảng 6.604 tỷ đồng). Nếu REE được nhắc đến với tần suất cao thì Reetech vẫn chỉ là một “đứa trẻ” chấp nhận yên ổn dưới bóng cây đại thụ. Trong các mảng kinh doanh của REE thì Reetech đóng góp khoảng 20,4% doanh thu. Do vậy, “nếu ban giám đốc Reetech quan tâm phát triển thương hiệu Reetech để cạnh tranh tốt hơn trên thị trường thì Reetech phải gia tăng doanh thu, chứng tỏ cho hội đồng quản trị thấy được sự đầu tư cho thương hiệu là đúng đắn và hiệu quả. Mặt khác, nếu REE tính chuyện bán Reetech thì bài toán đầu tư cho thương hiệu lại là câu chuyện khác”, một chuyên gia tiếp thị nhận định. Dù sao, với những gì Reetech đã và đang làm, người ta cũng mong thương hiệu này sẽ tiếp tục phát triển và tạo nên một hình ảnh mạnh mẽ đủ để Reetech cảm thấy tự hào đứng vững trước các thương hiệu nước ngoài và đồng thời nếu sự đầu tư cho thương hiệu Reetech được hoạch định mạnh mẽ, có thể thương hiệu này sẽ còn tạo ra một giá trị lớn hơn cho REE và cổ đông. □

Ảnh: T.L



## HỘI CHỢ QUỐC TẾ TRANG SỨC VIỆT NAM 2016

Từ ngày 9-13/11/2016, tại Nhà thi đấu Phú Thọ, 221 Lý Thường Kiệt, Q.11, TP.HCM, Công ty TNHH MTV Vàng bạc Đá quý Sài Gòn (SJC) sẽ tổ chức Hội chợ quốc tế trang sức Việt Nam 2016. Được biết, hội chợ có gần 200 gian hàng của các đơn vị kinh doanh trang sức trong nước và quốc tế, dự kiến chào đón 60.000 lượt khách tham quan và mua sắm. Đây được coi là hội chợ có quy mô lớn nhất từ trước đến nay thuộc loại này. Để tăng thêm sức hút cho hội chợ, ban tổ

chức hội chợ cho biết, sẽ có ưu đãi đặc biệt với các chương trình khuyến mãi duy nhất trong năm tại gian hàng của SJC, DOJI, SBJ, Thế giới Kim cương, Lộc Phúc, Nhân Khang và các thương hiệu khác. Ngoài ra, trong những ngày diễn ra hội chợ, hàng ngày ban tổ chức còn tổ chức chương trình rút thăm trúng thưởng dành cho khách tham quan. Khách mua nữ trang được tham gia cơ hội trúng thưởng lần 2. Cuối ngày có chương trình rút thăm đặc biệt trúng nữ trang SJC.





MERCURE BANA HILLS FRENCH VILLAGE



TRĂNG MẬT NGỌT NGÀO  
Giá từ VND 5,222,000<sup>++</sup> (\*)



BANA HILLS  
FRENCH VILLAGE

02 đêm nghỉ tại phòng Deluxe  
Bữa sáng buffet dành cho cặp đôi  
Một bữa tối lãng mạn dành cho cặp đôi  
01 gói spa trị liệu 30 phút dành cho cặp đôi  
Sử dụng hồ bơi Bốn Mùa và trung tâm thể hình  
Vé di chuyển cáp treo lên Làng Pháp theo 2 chiều

T: +84 511 3 799 888 - ext 1570 | E: h8488-RE@accor.com  
[www.mercure-danang-banahills-french-village.com](http://www.mercure-danang-banahills-french-village.com)

(\*) Giá và tình trạng phòng có thể thay đổi theo thời điểm.  
Để biết thêm chi tiết, vui lòng liên hệ khách sạn



# Thoát cơn ác mộng người kế nghiệp

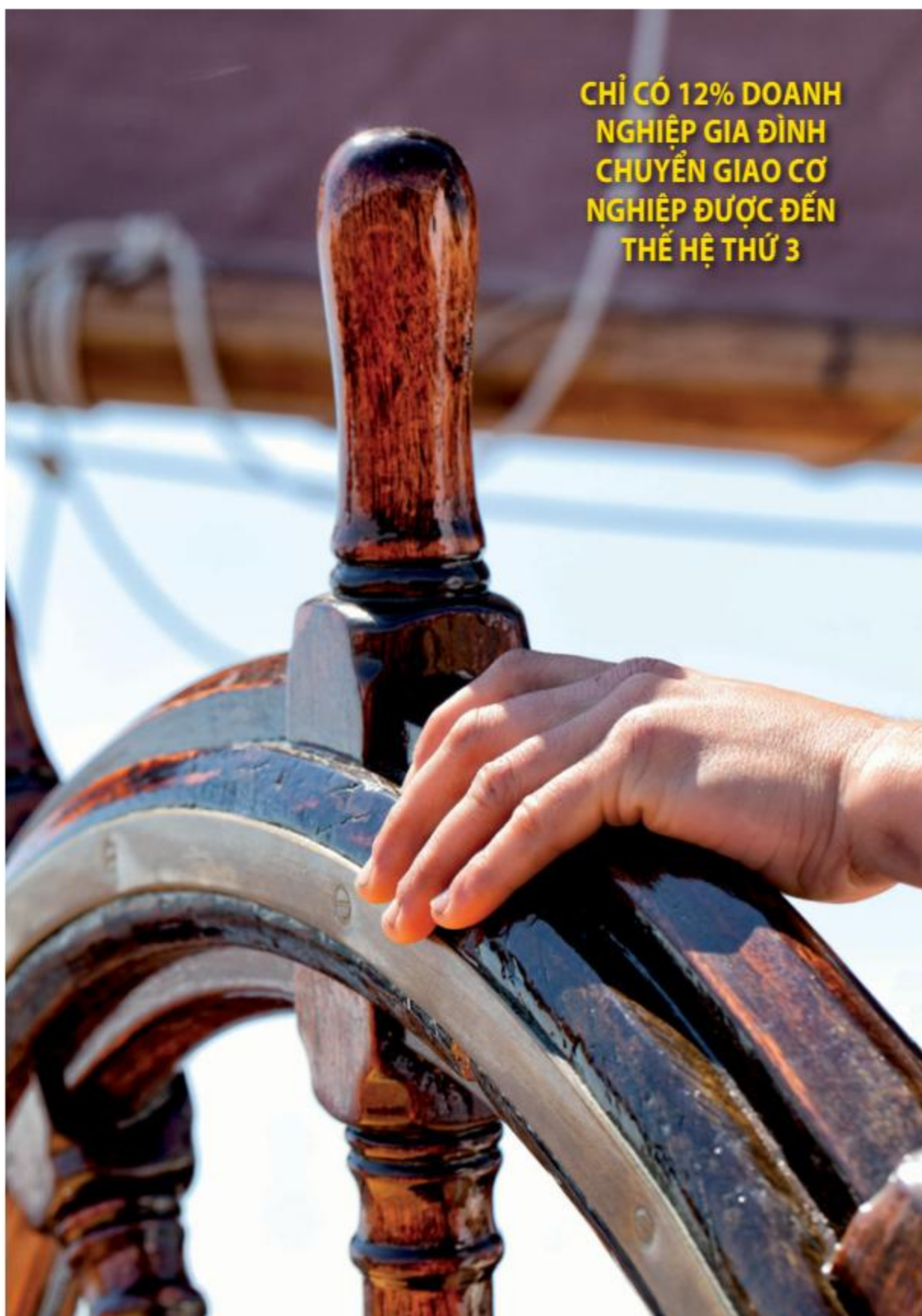
Cơn đau đầu kinh niên của những người chủ doanh nghiệp sẽ chẳng bao giờ chấm dứt khi chưa tìm được người tâm phúc kế tục sự nghiệp của mình. **Nam Phương**

**C**huyển giao quyền điều hành doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp gia đình không bao giờ là một quyết định dễ dàng với các doanh nhân. Liệu có bài “thuốc đặc trị” cho cơn “ác mộng” này khi trên toàn cầu căn bệnh này cũng rất phổ biến?

## Khủng hoảng “thuyền trưởng”

Năm 2015, thị trường bán lẻ Việt Nam xôn xao khi biết tin bà N.A.H, chủ một doanh nghiệp bán lẻ có tên tuổi đã quyết định “bán đứt” toàn bộ cơ nghiệp của mình cho một đối tác để “về vườn”. Có nhiều lý do khác nhau, nhưng có một lý do cơ bản, đó là những đứa con của bà H. đều không muốn tiếp tục sự nghiệp bị coi là quá nhọc nhằn này. Những tưởng bà H. “gác kiếm” về vui thú cảnh điền viên, nhưng đến cuối năm 2015, tức chỉ 1 tháng sau khi hoàn tất thương vụ nhượng lại hệ thống bán lẻ của mình, người ta lại thấy bà tái xuất thương trường khi hậu thuẫn cho một người con kinh doanh trong lĩnh vực thời trang. Một vòng quay nữa tiếp tục!

Dù sao, đây chỉ là một trường hợp điển hình. Các chủ doanh nghiệp tư nhân Việt Nam thường xuyên phải đối mặt về vấn đề nguồn nhân lực kế cận của mình. Giao lại cơ nghiệp cho con/cháu trong gia đình hay chọn người “tâm phúc” gánh vác sứ mệnh chèo lái, điều hành doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp gia đình, là một quyết định không dễ dàng



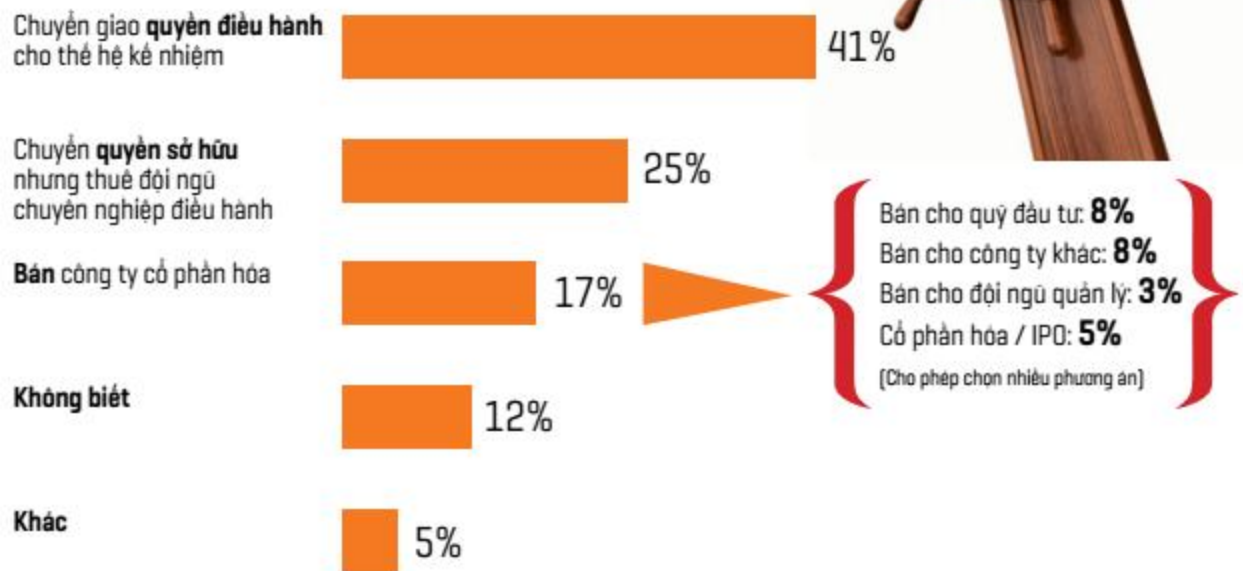
**CHỈ CÓ 12% DOANH  
NGHIỆP GIA ĐÌNH  
CHUYỂN GIAO CƠ  
NGHIỆP ĐƯỢC ĐẾN  
THẾ HỆ THỨ 3**



với các doanh nhân. Công sức bao năm gây dựng cơ nghiệp gắn liền với vinh quang và thất bại của chủ doanh nghiệp, giúp họ đã thành danh trên thương trường. Nhưng khi tuổi già, sự bất lực kè sát sau lưng thì bài toán ai sẽ là người thay thế các ông/bà chủ đi chặng đường kế tiếp là một thực tế mà nhiều chủ doanh nghiệp phải đối diện thường trực. Không hiếm chủ doanh nghiệp chưa thể “vui vẻ hạ cánh” khi chưa tìm được ai là người kế nghiệp. Ông Nguyễn Như Khuê, Giám đốc Công ty TNHH Công nghệ hóa nhựa Bông Sen kể rằng, ông rất muốn con ông kế nghiệp công ty của mình. Tuy nhiên, điều ông vẫn không an tâm là dường như thế hệ con cháu ông thiếu hẳn “tinh thần doanh nhân”, thiếu lửa đam mê, dấn thân tiếp nối sự nghiệp mà ông để lại. “Nó làm tôi lo lắng, dù đã quyết bàn giao rồi”, ông chia sẻ. Cùng có chung tâm trạng lo lắng như vậy, ông Huỳnh Văn Nghi, chủ một doanh nghiệp may ở Phan Thiết với gần 2.700 công nhân kể rằng, ông năm nay đã 59 tuổi, sắp đến tuổi về hưu, nhưng những đứa con của ông thì nhất quyết từ chối kế nghiệp cơ ngơi bao năm ông đã dày công gây dựng. Câu chuyện doanh nghiệp gia đình như các doanh nhân Việt Nam chia sẻ, cũng là câu chuyện khá phổ biến của nhiều công ty trên thế giới, bởi theo bà Nguyễn Thúy Uyên Phương, Thành viên ban chuyên môn trường Doanh nhân PACE thì có đến 2/3 công ty trên toàn thế giới là doanh nghiệp gia đình. Một báo cáo về doanh nghiệp gia đình năm 2014 của Global Data Point - Family Firm Institute, cho thấy, 70-90% GDP của thế giới được tạo ra bởi doanh nghiệp gia đình. Cụ thể tại Italia là 90%, Mexico, Ấn Độ 79%, Singapore 70%, Malaysia 65%, Mỹ 63%... Theo đánh giá của công ty kiểm toán PwC, chỉ 12% doanh nghiệp gia đình chuyển giao cơ nghiệp được đến thế hệ thứ 3. Điều này cho thấy, rõ ràng các doanh nghiệp gia đình không chỉ tại Việt Nam mà cả thế giới đều có chung một cuộc “khủng hoảng” thuyền trường!

Ảnh: T.L

## GIẢI PHÁP CHUYỂN GIAO CỦA NGHIỆP CHỦ



### Chọn giải pháp nào?

Ở chiều ngược lại, chính những người được chọn đôi khi cũng cảm thấy quá nhiều áp lực và không hài lòng với của “để dành” từ thế hệ trước khi được điều hành, nhưng lại không thực sự có quyền. “Bỏ trao lại quyền điều hành công ty cho tôi, nhưng khi tôi cần tiền để đầu tư cho hệ thống công nghệ thông tin quản lý đội ngũ bán hàng thì ông... im lặng, treo ý tưởng đó đến vài tháng và cũng không giải thích, không đưa ra một lý do nào. Tôi quá mất hứng và cảm thấy mình như một đứa trẻ, không được quyền quyết định gì”, anh B. kể lại. Anh đã phản ứng lại bằng cách đi làm thuê cho một công ty khác. Trong một lần trò chuyện, bà C.N.D, một chủ doanh nghiệp cho biết, bà đã suy nghĩ và tìm kiếm người dẫn dắt công ty khoảng 10 năm nay và vẫn chưa có câu trả lời nào thỏa đáng. “Đó là điều tôi thấy nan giải nhất”, bà cho biết. Chia sẻ điều trăn trở này của doanh nghiệp, bà Nguyễn Thúy Uyên Phương nói rằng, nếu nhìn vào những con số nghiên cứu của thế giới, chúng ta có thể xem đó là chuyện thường tình và phải học cách giải quyết như bao vấn đề khác. Bà chỉ ra rằng 25% chủ doanh nghiệp chọn chuyển giao quyền sở hữu, nhưng thuê đội ngũ chuyên nghiệp vào điều hành; 17% chọn cách bán công ty/cổ phần hóa; 12% doanh nghiệp không biết sẽ làm sao và 5% doanh nghiệp chọn những giải pháp khác...

Nhìn nhận thực tế này để thấy sự lựa chọn người lãnh đạo tiếp theo của doanh nghiệp là có nhiều phương án, chứ không quá “bé tắc”.

### Thoát khỏi “ác mộng”

Muốn có được người lãnh đạo kế cận trong một doanh nghiệp gia đình, cả chủ doanh nghiệp và “người được chọn” phải có tiếng nói chung, hiểu biết, tin cậy lẫn nhau. Ông Nguyễn Khắc Linh, Giám đốc đào tạo Trường Doanh Nhân PACE nói rằng, con đường để hai thế hệ lãnh đạo tìm được tiếng nói chung là phải có quá trình học hỏi, cọ xát thực tế, trao gửi niềm tin, chia sẻ thông tin và thậm chí phải có cả sự thử thách để trui rèn đội ngũ kế cận. Muốn thế hệ kế nghiệp có đủ dũng khí, đủ năng lực lãnh đạo, phải trao cơ hội và thử thách họ trong chính môi trường kinh doanh thực tế. Ông Giản Tư Trung, Hiệu trưởng trường PACE, người có nhiều năm quan sát và lắng nghe nhu cầu của doanh nghiệp Việt Nam cho rằng, đã đến lúc doanh nghiệp không cần nói lại câu chuyện mâu thuẫn thế hệ, khủng hoảng nguồn lãnh đạo kế thừa nữa mà phải đặt nhiệm vụ giải quyết vấn đề đó ra sao. Đã có nhiều trường danh tiếng trên thế giới đào tạo những thế hệ doanh nhân tiếp nối thì Việt Nam cũng có thể làm được theo cách phù hợp với môi trường kinh doanh tại Việt Nam, ông Trung khẳng định. □





# Năm giờ kim cương

Nếu như khái niệm “8 giờ làm việc vàng ngọc” đã tồn tại bất biến hàng trăm năm qua thì có thể nói Stephan Aarstol đã tạo ra “5 giờ kim cương”. **Cẩm Hà**

**S**tephan Aarstol, Giám đốc điều hành và là nhà sáng lập Tower, một tập đoàn kinh doanh các sản phẩm và dịch vụ bãi biển (bao gồm các công ty con Tower Paddle Boards, Tạp chí Tower, SunglassesByTower.com và TowerMade.com) tại San Diego (Mỹ) mới đây đưa ra một quyết định táo bạo: cắt giảm giờ làm việc xuống chỉ còn 5 tiếng mỗi ngày.

## Lợi nhuận tốt, thu nhập không giảm

Trong khi truyền thống làm việc 8 tiếng mỗi ngày dường như đã trở thành một truyền thống bất biến từ suốt 100 năm qua, bất chấp cuộc cách mạng công

nghệ thông tin và hàng loạt thay đổi xã hội từ tận gốc rễ, thì doanh nghiệp của Stephan Aarstol chỉ làm việc từ 8h sáng đến 1h chiều. Do bỏ luôn 1 tiếng đồng hồ ăn trưa, trên thực tế, nhân viên của ông Aarstol được giảm bớt 2 tiếng đồng hồ làm việc mỗi ngày.

“Giải phóng” các buổi chiều cho nhân viên đem lại nhiều lợi ích - ông chủ phóng khoáng này giải thích - tránh cho họ khỏi cảnh tắc đường khó khăn; giúp họ có thêm thời gian cho nghỉ ngơi, giải trí, làm việc gia đình. Hình ảnh những nhân viên vui khỏe cũng rất phù hợp với thương hiệu của công ty, vốn gắn liền với hoạt động thể dục thể thao bãi biển.

Ban đầu, những người lo ngại hơn cả lại chính là các nhân viên của ông Aarstol.

“Khi tôi nói chuyện chỉ làm việc 5 giờ mỗi ngày và giữ nguyên lương, nhân viên của tôi đều bảo, nghe hay đấy, nhưng e là không hiệu quả. Nhưng tôi quyết thực hiện và kết quả thật đáng kinh ngạc. Năm ngoái, công ty chúng tôi được vinh danh là công ty tư nhân phát triển nhanh nhất San Diego. Ở công ty kinh doanh văn lướt sóng, với 9 nhân viên, chúng tôi đã tạo ra 9 triệu USD doanh thu. Thực tế chứng minh là bạn có thể cắt giảm 30% thời gian mà hiệu quả làm việc vẫn thế. Bởi vì con người không phải là cỗ máy. Ngồi lý ở bàn làm việc 8 giờ không có nghĩa là bạn dành cả 8 giờ đó để làm việc. Ngay cả những nhân viên giỏi nhất có lẽ mỗi ngày cũng chỉ có 2-3 giờ làm việc thực sự hiệu quả”, ông Aarstol cho biết.



# 9 triệu USD/năm

Một nhân viên của ông Aarstol có thể đem về doanh thu tới 9 triệu USD/năm



Hơn nữa, theo doanh nhân thành đạt này, tâm trạng thoải mái, hạnh phúc sẽ giúp tăng năng suất lao động. Aarstol viết cho trang Business Insider: “Có thêm thời gian để theo đuổi niềm đam mê, nuôi dưỡng các mối quan hệ, rèn luyện thể chất..., nhân viên của tôi luôn tràn đầy năng lượng và động lực cống hiến”.

## Năm bí quyết của Aarstol

Thật không may, nếu bạn đã lựa chọn một số loại công việc đặc thù đòi hỏi sự hiện diện 24/24 giờ, chẳng hạn như canh sát, các lực lượng ứng phó khẩn cấp. Cũng không thể là những công việc đòi hỏi phải làm việc theo é kíp với một số lượng lớn người (chẳng hạn như sản xuất phim). Nhưng đối với phần lớn các công việc liên quan đến tri thức, hoàn toàn có thể quản trị thời gian tốt hơn để làm việc ít giờ hơn mà vẫn đạt năng suất cao. Loại công việc ở Tower là một công việc như thế. Ông chủ Tower đã cởi mở chia sẻ bí quyết của mình như sau:

### 1. Áp dụng quy tắc 80-20

Một trong những ý tưởng quan trọng nhất được thảo luận là nguyên tắc 80/20: 80% sản lượng xuất phát từ 20% nỗ lực. Cần nhìn nhận toàn diện, đánh giá ngày làm việc của bạn để xác định những hoạt động thuộc loại 20% nỗ lực đó để phát huy.

### 2. Không “cào bằng”

Aarstol lên ra một kế hoạch chia sẻ lợi nhuận mới, trong đó 5% lợi nhuận được chia cho các nhân viên đạt năng suất cao

### 3. Giữ quan hệ với khách hàng:

Lo lắng lớn nhất khi chuyển đổi sang ngày làm việc 5 giờ đối với bộ phận dịch vụ khách hàng là mất khách, giảm doanh thu. Nhưng Aarstol tự tin cho rằng ông “không mở chuỗi cửa hàng tiện lợi 24/24h”. Do đặc điểm riêng của mặt hàng kinh doanh, khách hàng đã mua và trượt của ông có thể 5 năm sau mới mua và mới, vì vậy, họ chỉ cần biết rõ giờ mở cửa của cửa hàng. Thực tế cho thấy, doanh nghiệp vẫn nhận được số cuộc gọi tương đương và các email gửi đến thường được trả lời trong vòng vài giờ.

## 4. Sử dụng công nghệ để tăng hiệu quả công việc:

Một trong những lợi ích bất ngờ của ngày làm việc 5 giờ là nó làm hiển thị rõ hơn bao giờ hết những yếu kém trong hoạt động của công ty. Để các nhân viên bộ phận kho và dịch vụ khách hàng làm việc ít thời gian hơn trước (mà không phải tuyển thêm nhân viên), công ty đã áp dụng mọi giải pháp công nghệ có thể để giảm thời gian đóng gói và vận chuyển hàng hóa. Trang web tương tác với khách hàng của công ty được chú trọng nâng cấp. Hàng loạt câu hỏi thường gặp được thiết kế, kèm theo các video hướng dẫn

CÓ THÊM THỜI GIAN ĐỂ THEO  
DUỔI NIỀM ĐAM MÊ, NUÔI  
DƯỠNG CÁC MỐI QUAN HỆ, RÈN  
LUYỆN THỂ CHẤT..., NHÂN VIÊN  
CỦA TÔI LUÔN TRÀN ĐẦY  
NĂNG LƯỢNG VÀ ĐỘNG LỰC  
CỐNG HIẾN

xử lý một cách chi tiết, dễ hiểu, giúp khách hàng có thể tự giải quyết các vấn đề của mình. Các chế độ trả lời email tự động được thiết lập; nhân viên được yêu cầu nâng cao trình độ công nghệ để hoàn thành tác vụ nhanh nhất có thể.

### 5. 25 giờ không phải giới hạn cứng

Mặc dù hoàn toàn có quyền bước ra khỏi văn phòng sau 5 giờ làm việc, nhưng nhân viên của ông Aarstol luôn hiểu rằng đôi khi việc kéo dài thời gian làm việc trong một vài ngày cao điểm nào đó là không tránh khỏi.

“Chuyển sang chế độ làm việc chỉ 5 giờ mỗi ngày là một trong những quyết định khó khăn nhất mà tôi từng thực hiện, nhưng hiện nay nhân viên của tôi cảm thấy hạnh phúc hơn, làm việc hiệu quả hơn, thậm chí gấp 2 lần hiệu suất làm việc so với một nhân viên trung bình ở các hãng khác vẫn đang thực hiện chế độ “8 giờ vàng ngọc”, ông Aarstol tự hào khẳng định. □

(Theo Business Insider)





# Minh bạch hóa nỗ lực giữ chân nhân tài

Tìm và tuyển dụng được người có tài về làm việc tại công ty đã là thành công, nhưng đó mới chỉ là phần nổi. Giữ được họ gắn bó lâu dài, hết lòng với doanh nghiệp mới chính là phần chìm của tảng băng. **Đặng Cường**

**N**ếu coi nghệ thuật giữ chân nhân tài là tảng băng nhiều người mới chỉ nhìn thấy phần nổi. Đồng tiền là cách thông thường nhất mà các công ty sử dụng nhằm thu hút nhân tài. Nhưng như thế chưa đủ. Có 3 nhóm phương pháp chính được áp dụng để giữ chân nhân tài.

## Các biện pháp bằng tiền

Với nhóm nhân tài thì lương không đơn giản chỉ là tiền, đây còn là thước đo giá trị quan trọng đối với họ. Đối với thương thì các doanh nghiệp sẽ chọn 2 hình thức: một là thưởng theo thành tích, hai là mức độ thưởng tùy thuộc vào tình hình kinh doanh của công ty. Có rất nhiều gói thưởng cho nhân viên khác nhau như: thưởng bằng cổ phiếu, chương trình hưu trí, hỗ trợ tài chính, trợ cấp...

Bà Thanh Nguyễn, Giám đốc Anphabe chia sẻ, để sử dụng chương trình giữ chân nhân tài bằng tiền hiệu quả, công ty phải tuân thủ những nguyên tắc cơ bản như: thưởng theo thành tích của nhân viên và phải đảm bảo được tính cạnh tranh trên thị trường cũng như sự công bằng trong nội bộ. Bên cạnh đó, xây dựng được mối quan hệ tốt với công đoàn sẽ giúp công ty giành được lợi thế trong việc tối ưu hóa phân quỹ công



đoàn để thực hiện nhiều chương trình theo đúng chiến lược nhân sự.

### Các biện pháp không bằng tiền

Đối với nhóm nhân tài này thì quan trọng nhất là chương trình phát triển nghề nghiệp cho nhân viên, trong đó tùy vị trí, công ty có thể thăng chức, luân chuyển vị trí cũng như đào tạo, phát triển kỹ năng lãnh đạo và các chương trình hỗ trợ học tập khác. Xu hướng mới gần đây được nhiều công



### CÁC CÁCH ĐỂ GIỮ CHÂN NGƯỜI GIỎI

- Giữ nhân tài bằng tiền.
- Giữ nhân tài bằng chương trình phát triển nghề nghiệp.
- Giữ nhân tài bằng việc hỗ trợ họ trong công việc và cuộc sống.

LOẠI HÌNH PHÚC LỢI HIỆU QUẢ  
MÀ CÁC CÔNG TY THƯỜNG DÙNG LÀ **CARE - QUAN TÂM**



ty áp dụng vì hiệu quả cao, đó là bên cạnh những khóa đào tạo truyền thống còn có những chương trình mang tính huấn luyện nâng cao. Ví dụ như chương trình Buddy của Công ty bảo hiểm Prudential. Theo đó, mỗi nhân tài sẽ được đảm trách bởi một người có văn đồng hành xuyên suốt chương trình phát triển của họ. Hay như chương trình Talent Exchange tại 3M, theo đó nhân tài tại nước sở tại sẽ được công ty thành viên tại các nước khác tài trợ để sang học tập trong thời gian từ 1- 2 tuần.

Ngoài những chương trình phát triển sự nghiệp được công ty cân nhắc thì phúc lợi cũng là yếu tố cần thiết để giữ chân nhân tài. Đây cũng chính là tiêu chí hàng đầu giúp vừa thu hút, vừa giữ chân nhân tài. Trong đó hai xu hướng nổi trội nhất

là chăm sóc sức khỏe, tinh thần và chăm sóc gia đình. Tùy từng nhóm nhân viên mà công ty khảo sát nhu cầu để đưa ra những loại hình phúc lợi phù hợp. Hình thức hiệu quả mà các công ty thường sử dụng là CARE - Quan tâm.

Câu hỏi được nhiều giám đốc nhân sự đặt ra là "nên tập trung làm ít chương trình phúc lợi, nhưng quy mô lớn, chất lượng hay dùng số tiền đó đầu tư vào thật nhiều chương trình nhỏ lẻ nhằm đáp ứng nhiều nhu cầu của đội ngũ lao động đa dạng"? Những chương trình đa dạng áp dụng tốt đối với những công ty có đội ngũ lao động phân hóa rõ rệt về độ tuổi, tính cách, mong muốn... Điều này đòi hỏi công ty phải chọn ra được nhóm nhân tài chính và đưa ra các chương trình khác

nhau để hỗ trợ họ. Còn những chương trình tập trung vào hiệu quả, khi áp dụng với những nhóm nhỏ thì cần phải có tính cạnh tranh cao, bà Thanh Nguyễn gợi ý. Vấn đề tiếp theo là một chương trình giữ chân nhân tài nên áp dụng chung với toàn thể nhân viên hay cần có sự khác biệt? Giám đốc nhân sự tại nhiều công ty luôn cố gắng cân bằng giữa các chương trình áp dụng cho toàn thể nhân viên trong công ty, ví dụ như trợ cấp ăn trưa, quà tết... Với những chương trình phân cấp nhu, theo đó những nhân viên ở cấp độ khác nhau sẽ được hưởng những quyền lợi khác nhau. Tại Prudential, từ cấp nhân viên cho đến cấp quản lý công ty đều được hưởng chương trình bảo hiểm giống nhau. Điều này hỗ trợ tốt trong việc truyền tải thông điệp về văn hóa công ty. Nhưng những chương trình cần sự khác biệt cũng sẽ giúp tạo động lực để nhân viên cố gắng hơn.

### Các biện pháp lai (hybrid)

Đây là những hoạt động mà nhân viên có thể không ghi nhận là những quyền lợi cụ thể bằng tiền hay bằng phúc lợi, nhưng công ty vẫn phải đầu tư nhằm tác động đến môi trường làm việc của nhân viên, hỗ trợ nhân viên trong công việc, cuộc sống, tác động tích cực tới tinh cảm của họ đối với công ty.

Đây cũng là xu hướng được nhiều công ty áp dụng nhằm tăng sự gắn kết cho nhân viên. Tập trung tổ chức những hoạt động hướng tới hiệu quả công việc và cuộc sống như đầu tư vào cơ sở hạ tầng vật chất, hệ thống IT để họ không chỉ được linh hoạt về mặt thời gian mà còn có thể làm việc hiệu quả ở bất cứ đâu. Ví dụ như tại Triumph, giờ làm việc của nhân viên rất linh hoạt, bởi họ áp dụng phương pháp đo lường chất lượng làm việc khác hiệu quả hơn. Những hoạt động mang tính chất văn hóa công ty như company trip được nhân viên mong đợi, vì vậy đòi hỏi bộ phận nhân sự luôn phải năng động và sáng tạo. Ví dụ, tại Manulife nhân viên sẽ được nghỉ một ngày vào dịp sinh nhật mình. Để giữ chân nhân tài cần phải sâu sát họ, nắm bắt nhanh những nhu cầu của họ để đáp ứng kịp thời. □



# Tạo khác biệt thông qua cách **chăm sóc khách hàng**

Xã hội càng phát triển khiến tâm lý, nhu cầu của con người ngày càng phức tạp hơn. Bằng cách nào doanh nghiệp có thể nắm bắt kịp thời những thay đổi đó nhằm kinh doanh hiệu quả hơn? **Hoàng Anh**

NẾU NHÂN VIÊN HẠNH PHÚC  
THÌ CŨNG SẼ CHĂM SÓC KHÁCH  
HÀNG TỐT HƠN

**N**ếu doanh nghiệp chỉ tập trung vào việc tìm kiếm khách hàng mới mà bỏ quên khách hàng cũ, họ có thể bỏ phí rất nhiều cơ hội gia tăng doanh

số. Một chiến lược chăm sóc khách hàng khôn khéo sẽ tạo được sự khác biệt và nâng sức cạnh tranh trên thị trường với các đối thủ khác. Thạc sỹ Phan Thanh Tùng, Chủ tịch Highway Media, Giảng viên Viện Quản trị kinh doanh FSB, chia sẻ với DOANH NHÂN về chủ đề này.

## **CHỈ HẠU MÃI THÔI CHƯA ĐỦ**

**Thưa ông, có quan điểm cho rằng, việc chăm sóc khách hàng cũ để tiếp tục mang lại doanh số cho công ty thì chi phí thấp hơn rất nhiều so với việc đầu tư thu hút khách hàng mới! Quan điểm của ông như thế nào?**

Điều đó hoàn toàn đúng! Bởi vì việc đầu tư để có được một khách hàng mới tốn kém hơn rất nhiều so với việc phát triển từ các tệp khách hàng cũ. Doanh nghiệp ngày nay đã tập trung hơn cho việc chăm sóc khách hàng, bởi họ nhìn thấy rõ thực tế là mức độ cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt và khách hàng cũng ngày càng khó tính hơn do sự lựa chọn cũng ngày càng phong phú hơn trước, đặc biệt là nhóm khách hàng có thu nhập cao. Trong bối cảnh đó, việc phát triển thêm khách hàng mới khó khăn hơn rất nhiều so với việc chăm sóc khách hàng cũ và tăng chất lượng dịch vụ cho khách hàng cũ.



Gần đây nhiều kết quả báo cáo về thị trường cho thấy, mức độ trung thành của khách hàng ngày càng thấp, điều này tác động như thế nào đến chiến lược chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp, thưa ông?

Như tôi đã nói, cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn, trong khi đó, xét về khía cạnh sản phẩm, từ những sản phẩm công nghệ mới như điện thoại thông minh cho đến ngành viễn thông, ngân hàng... chất lượng sản phẩm về cơ bản là gần như nhau. Vì vậy, để được khách hàng lựa chọn và gắn bó, doanh nghiệp cần phải quan tâm đến khách hàng nhiều hơn. Nếu như trước đây chỉ khi bán hàng xong mới chăm sóc thì đến nay phải chăm sóc cả trước, trong và sau khi bán. Nhiều doanh nghiệp có nhận thức ở mức độ cao hơn nữa, tức là không chỉ chăm sóc khách hàng bên ngoài mà còn quan tâm hơn đến vấn đề nội bộ. Ví dụ, doanh nghiệp nỗ lực làm nhân viên hạnh phúc, bởi hiểu rằng, nếu nhân viên hài lòng thì họ cũng sẽ chăm sóc khách hàng tốt hơn.

**Để chăm sóc được khách hàng tốt, việc tìm hiểu nhu cầu và mong muốn của khách hàng đóng vai trò như thế nào?**

Trước đây, khi đi vào kinh doanh, điều cần bàn người ta nghĩ đến là chữ P - Product, tức là làm sản phẩm gì để bán ra thị trường. Nhưng ngày nay điều đó đã thay đổi. Người ta phải quan tâm đến việc sản phẩm đó đem lại giá trị gì hoặc giải quyết nhu cầu gì cho khách hàng, đây là chữ C đầu tiên: Customer need. Yếu tố tiếp theo cần quan tâm đến là tính thuận tiện của sản phẩm đối với khách hàng: Convenience. Chữ C cuối cùng cần quan tâm là: Communication (truyền thông). Trước đây, người ta chỉ quan tâm đến việc quảng bá sao cho rộng rãi, nhưng ngày nay, doanh nghiệp cần chú trọng nhiều hơn khi tương tác với khách hàng. Phải xuyên suốt và đồng nhất trên các kênh truyền thông. Nhiều khi tiếp xúc với lãnh đạo thì thấy nói rất hay, nhưng khi tiếp cận với nhân viên lại rất tệ, phổ biến hơn là quảng cáo hay, nhưng thực tế thì không như vậy.

## CUSTOMER SERVICE



### QUY TRÌNH CHĂM SÓC KHÁCH HÀNG

- Nghiên cứu về các tệp khách hàng, hành vi tiêu dùng, thói quen sở thích...
- Phân loại các nhóm khách hàng theo vòng đời sản phẩm, theo giá trị khách hàng mang lại cho doanh nghiệp.
- Thiết kế các chương trình chăm sóc khách hàng phù hợp với từng nhóm khách hàng cũng như tính chất của doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp cần tạo ra những phương cách để mang lại cảm xúc mạnh cho khách hàng và chính họ sẽ chia sẻ những cảm xúc đó với người khác.

Bên cạnh đó, cần nhớ đặc thù của khách hàng châu Á là ngại chia sẻ trực tiếp, do đó doanh nghiệp có thể thông qua mạng xã hội để lắng nghe và thấu hiểu khách hàng của mình hơn. Rõ ràng, sự cạnh tranh và khác biệt ngày nay không chỉ nằm ở sản phẩm mà phụ thuộc rất nhiều vào phương thức chăm sóc khách hàng.

**Như vậy, việc chăm sóc khách hàng có thể được coi là một phần của sản phẩm chứ không phải là khâu tách rời?**

Đúng vậy. Trong 6 cấp độ chăm sóc khách hàng thì đây là cấp độ mà doanh

nh nghiệp làm cho khách hàng ngạc nhiên với sản phẩm dịch vụ của mình.

**Cấp độ 1:** Khủng khiếp, đây là mức độ kém nhất, có thể là do chất lượng tồi, phản hồi tồi hay xử lý khiếu nại chậm trễ.

**Cấp độ 2:** Cấp độ bình thường. Ở cấp độ này, chất lượng dịch vụ không có gì đặc biệt, nhưng có thể vì khách hàng không có lựa chọn khác hoặc giá trị mua hàng không lớn nên họ vẫn chấp nhận.

**Cấp độ 3:** Chất lượng dịch vụ như khách hàng mong muốn.

**Cấp độ 4:** Chất lượng như khách hàng kỳ vọng.

**Cấp độ 5:** Làm cho khách hàng ngạc nhiên.

**Cấp độ 6:** Cấp độ cao nhất. Chất lượng dịch vụ tuyệt hảo và khiến khách hàng có thể thốt lên: "không thể tin được".

### ĐỂ KHÁCH HÀNG MARKETING CHO BẠN

**Ngoài việc trung thành với thương hiệu, khách hàng cũ cũng chính là người marketing tốt nhất cho doanh nghiệp, làm thế nào để khai thác được giá trị này của họ?**

Hiện nay, với sự hỗ trợ của các công cụ truyền thông xã hội, doanh nghiệp đã có thêm nhiều cách để gia tăng trải nghiệm của khách hàng. Doanh nghiệp có thể ghi lại các hình ảnh, video clip về cảm xúc của khách hàng khi họ trải nghiệm sản phẩm, dịch vụ. Ngoài ra, để khách hàng chủ động chia sẻ những trải nghiệm đó, doanh nghiệp cần phải mang đến cho họ những điều khiến họ ngạc nhiên, vượt trên cả sự mong đợi của họ. Ngày nay, rất nhiều doanh nghiệp đã khai thác được giá trị này từ khách hàng cũ thông qua những hoạt động chăm sóc khách hàng mang tính cá nhân hóa hoặc tổ chức những chương trình như: chiếu phim quảng cáo, hòa nhạc, hát múa... để mang lại cảm xúc cho khách hàng. Khi đó chính họ sẽ chia sẻ cảm xúc với người khác.

**Tuy nhiên, khách hàng cũng rất đa dạng về tính cách, nhu cầu, sở thích... làm thế nào để doanh nghiệp có thể**



## THÔNG TIN VỀ CHUYÊN GIA



**ÔNG PHAN THANH TÙNG**  
 THẠC SỸ QUẢN TRỊ KINH DOANH TẠI  
 HỌC VIỆN UNITED BUSINESS INSTITUTE

Ông Phan Thanh Tùng tốt nghiệp Thạc sỹ Quản trị kinh doanh tại Học viện United Business Institute. Ông hiện là Chủ tịch Công ty Highway Media và là giảng viên cơ hữu tại Viện Quản trị Kinh doanh FSB. Trước đó, ông từng là Giám đốc Marketing và Bán hàng tại Uniliver Việt Nam. Ông Tùng đã có nhiều năm kinh nghiệm tư vấn và giảng dạy về chiến lược kinh doanh, kỹ năng lãnh đạo, chăm sóc khách hàng, marketing... cho các tập đoàn lớn như FPT, Vietnam Airlines, EVN, Habeco...

### **chăm sóc được đúng theo mong muốn của họ và làm họ hài lòng?**

Doanh nghiệp cần làm những nghiên cứu sâu về các nhóm khách hàng, sau đó phải phân loại khách hàng. Càng ngày việc phân loại khách hàng càng cần phải chi tiết hơn. Nếu như trước đây chỉ phân loại theo vùng miền, giới tính, độ tuổi thì nay còn phải phân loại theo những tiêu chí nhỏ hơn như thu nhập, sở thích... Trên cơ sở đó, doanh nghiệp mới có thể đưa ra những giải pháp chăm sóc phù hợp với từng nhóm khách hàng.

### **Việc chăm sóc khách hàng cũ hiện thường được giao hoàn toàn cho bộ**

**DOANH NGHIỆP CẦN PHẢI  
 MANG ĐẾN CHO KHÁCH HÀNG  
 NHỮNG TRẢI NGHIỆM KHIẾN HỌ  
 NGẠC NHIÊN, VƯỢT TRÊN CẢ SỰ  
 MONG ĐỢI CỦA HỌ**

### **phận chăm sóc khách hàng của doanh nghiệp, liệu như vậy đã đủ? Vai trò của người lãnh đạo doanh nghiệp trong hoạt động chăm sóc khách hàng cần được thể hiện như thế nào?**

Cuộc sống luôn vận động và thay đổi liên tục; mức độ khó tính và đòi hỏi của khách hàng cũng ngày càng cao hơn, vì vậy, họ có nhu cầu được trải nghiệm và chăm sóc trong cả quá trình tiếp cận với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Chính vì vậy, người lãnh đạo không thể là người ngoài cuộc trong chiến lược chăm sóc khách hàng. Vai trò của lãnh đạo rất quan trọng, họ là người động viên, khích lệ nhân viên, truyền cảm hứng cho nhân viên. Đồng thời, thông qua việc chăm sóc chính đội ngũ của mình, họ cũng là tấm gương để nhân viên chăm sóc khách hàng tốt hơn, đó là sự chăm sóc từ trái tim chứ không phải chỉ để làm tròn công việc của mình.

### **Việc chăm sóc khách hàng B2B có gì khác so với B2C không, thưa ông?**

Đối với nhóm doanh nghiệp B2B, tệp khách hàng sẽ nhỏ hơn so với B2C, nhưng lại quan trọng hơn và các nhóm khách hàng cũng đặc biệt hơn. Việc chăm sóc khách hàng B2B vì vậy không cần rộng, nhưng lại cần rất sâu. Doanh nghiệp cần nắm rõ trường thông tin của khách hàng, bởi đôi khi quyết định mua hàng của B2B là quyết định của cả tập thể chứ không phải cá nhân.

### **Trong quá trình giảng dạy và tư vấn cho doanh nghiệp, ông có thể nêu ra những sai lầm nào về tư duy chăm sóc khách hàng của các chủ doanh nghiệp không?**

Nhiều doanh nghiệp vẫn đang chỉ tập trung chủ yếu vào việc bán hàng, tăng doanh số mà không quan tâm đến việc chăm sóc khách hàng. Nhiều doanh nghiệp khác thì lại chỉ chăm sóc khách hàng sau khi bán xong. Với cả hai cách làm như trên có thể họ sẽ bán được hàng, nhưng hiệu quả không cao, đặc biệt là đối với những nhóm khách hàng có khả năng lan tỏa.

### **Ngoài những điểm ông vừa phân tích, còn có những điểm gì theo ông các chủ doanh nghiệp cần lưu ý để chăm sóc khách hàng hiệu quả?**

Đầu tiên, cần tìm hiểu về tâm tư, tình cảm và những mong muốn tiềm ẩn của khách hàng. Điều này nên được làm thường xuyên, bởi khách hàng luôn thay đổi, doanh nghiệp cần hiểu để có chiến lược cũng như cách thức mới để đáp ứng khách hàng tốt hơn. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần thường xuyên điều chỉnh và phân loại tệp khách hàng rất kỹ. Doanh nghiệp cũng luôn luôn cần ghi nhớ: xu hướng chăm sóc khách hàng hiện đại là phải vừa bán hàng, vừa chăm sóc.

**Xin cảm ơn ông!** □





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



# TÔN VINH NHỮNG GIÁ TRỊ VÀNG

GIẢI THƯỞNG THƯỜNG NIÊN CỦA TẠP CHÍ ĐẸP TỪ 2007 ĐẾN NAY

VINH DANH CÁC SẢN PHẨM LÀM ĐẸP CHẤT LƯỢNG CAO,  
CÓ ĐỘT PHÁ TRONG NGHIÊN CỨU, ỨNG DỤNG,  
THIẾT KẾ, ĐƯỢC BAN BIÊN TẬP VÀ BẠN ĐỌC  
TẠP CHÍ ĐẸP BÌNH CHỌN

## Đẹp Awards 2016

Thời gian công bố giải thưởng: 2/2017

Các thương hiệu gửi sản phẩm/dịch vụ ứng cử, liên hệ:  
Ms. Hương Thủy / [thuyph.editor@lemediavn.com](mailto:thuyph.editor@lemediavn.com) / 0984601000

Để trở thành Nhà Tài trợ cho Lễ Trao Giải, liên hệ:  
Mrs. Vân Khanh / [khanhnv@lemediavn.com](mailto:khanhnv@lemediavn.com) / 0903269171 / 0903546004 (Hà Nội)  
Mrs. Hồng Trinh / [trinhdvh.sales@lemediavn.com](mailto:trinhdvh.sales@lemediavn.com) / 0908182487 / 0904643398 (TP Hồ Chí Minh)  
Mrs. Thanh Lan / [landt@lemediavn.com](mailto:landt@lemediavn.com) / 0903546011 / 0908316386 (TP Hồ Chí Minh)



# Khám phá **LÀNG PHÁP**

GẶP GỠ CUỐI NĂM CỦA CLB PHỤ NỮ VÀ XE HƠI



ĐỊA ĐIỂM | **KHÁCH SẠN MERCURE BANA HILLS FRENCH VILLAGE**  
THỜI GIAN | **16-17-18/12/2016**

NHÀ TÀI TRỢ

**Mercure**  
HOTELS

MERCURE BANA HILLS FRENCH VILLAGE

**ADIVA**  
TINH CHẤT LÀM ĐẸP

**mirabella**

BẢO TRỢ THÔNG TIN

**Đẹp**

**Đẹp TV**

THỂ THAO  
VÀ HỌC  
**ĐẠO NG**

**Đẹp ONLINE**  
dep.com.vn

**DOANH NHÂN**

**Vietnam+**  
MOBILE

LIÊN HỆ TÀI TRỢ

**Hà nội:** Mrs Nguyễn Văn Khánh | Email: [khanhvn@lemediavn.com](mailto:khanhvn@lemediavn.com) | ĐT: 0903 546 004

**TPHCM:** Mrs Đinh Vũ Hồng Trinh | Email: [trinhdvh.sales@lemediavn.com](mailto:trinhdvh.sales@lemediavn.com) | ĐT: 0908 182 487

LIÊN HỆ THAM GIA

**Email:** [clbphunuxehoi@lemediavn.com](mailto:clbphunuxehoi@lemediavn.com) | **Hotline:** 0904.643.398





**GIÁ TỪ  
9,260,000Đ++  
/BÀN  
10 KHÁCH**

**TỔ CHỨC TIỆC CUỐI NĂM  
TẠI PHÒNG KHÁNH TIẾT HOẶC BAR ON TOP**

**ƯU ĐÃI ĐẶC BIỆT: GÓI NƯỚC KHÔNG GIỚI HẠN TRONG HAI GIỜ -  
1 TIỆT MỤC ÂM NHẠC TỰ CHỌN - 1 PHÒNG NỀN -  
1 PHIẾU ĂN TÔI BUFFET HẢI SẢN VÀ 1 PHIẾU DÙNG COCKTAIL  
\*ÁP DỤNG CHO ÍT NHẤT 150 KHÁCH TỪ 1/11/2016 ĐẾN 31/1/2017**

**NOVOTEL SAIGON CENTRE, 167 HAI BÀ TRUNG, QUẬN 3, TPHCM,  
(08) 3520 4893, H7965-SB1@ACCOR.COM, NOVOTEL-SAIGON-CENTRE.COM**

IT'S A LOT BETTER AT **NOVOTEL**  
HOTELS & RESORTS

An  **ACCORHOTELS** brand



# FORD RANGER

LUÔN SẴN SÀNG  
CHO MỌI  
TÌNH HUỐNG BẤT NGỜ



Hệ thống  
Gài cầu Điện tử



Hệ thống Cảnh báo  
Va chạm phía trước



Hệ thống Kiểm soát  
Chống lật

Không phải mọi con đường bằng phẳng như mong đợi. Nhưng với sức mạnh của Ranger, không chướng ngại nào có thể ngăn cản bạn tiến lên phía trước. Hệ thống Gài cầu Điện tử và Hệ thống Kiểm soát Chống lật giúp xe vượt qua mọi địa hình. Hệ thống Cảnh báo Va chạm phía trước cho hành trình của bạn thêm an toàn. Ranger đã sẵn sàng cho mọi tình huống bất ngờ. Bạn thì sao?

**ĐẾN NGAY SHOWROOM HÔM NAY ĐỂ TRẢI NGHIỆM  
SỨC MẠNH VƯỢT TRỘI CỦA FORD RANGER.**



 ĐƯỜNG DÂY NÓNG MIỄN PHÍ: 1800-588888

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