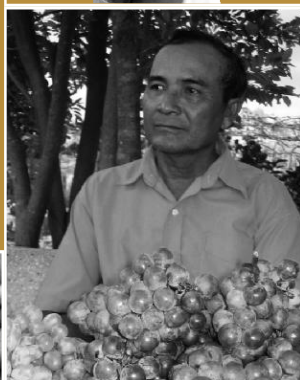
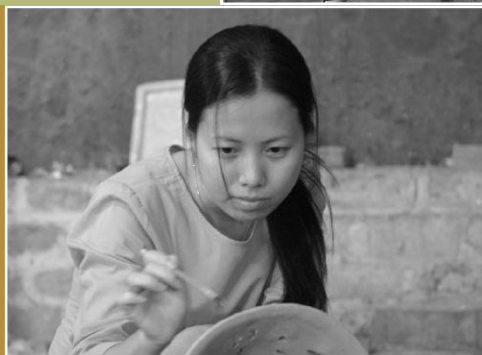
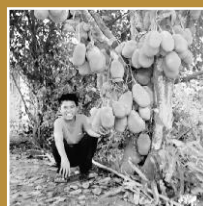


Con đường
Doanh nhân
Vươn lên từ khó khăn



Bản quyền: Ngân hàng Phát triển Châu Á

Ngân hàng Phát triển Châu Á được giữ bản quyền với cuốn sách này

Quan điểm trình bày trong cuốn sách này là quan điểm của các tác giả. Những quan điểm này không nhất thiết phản ánh quan điểm và chính sách của Ngân hàng Phát triển Châu Á hay của Ban điều hành Ngân hàng hay của các chính phủ mà các nhà quản lý ngân hàng đại diện.

Ngân hàng Phát triển Châu Á không đảm bảo tính chính xác của các dữ liệu được trình bày trong ấn phẩm này và không chịu trách nhiệm về bất cứ hậu quả nào do việc sử dụng các dữ liệu này gây ra.

Việc sử dụng thuật ngữ đất nước, nước không hàm ý sự bình luận của các tác giả hoặc của ngân hàng Phát triển Châu Á về tư cách pháp nhân hay các vị thế khác của bất cứ vùng lãnh thổ nào.





M ụ c l ụ c

6

- 6 *Xương rồng* Huỳnh Long
- 12 *Gốm* Nhung
- 20 *Cơ sở điêu khắc đá* Nguyễn Hùng
- 26 *Xích lô* Sans Souci

26

32

- 32 *Công ty sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ* HaSa
- 38 *Trại nuôi BaBa* Cửa Ông Tiêu
- 42 *Công ty Thương mại Dịch vụ và Xây lắp điện* Thư Dung
- 46 *Xí nghiệp Sản xuất Kinh doanh sắt thép* Thiên Kim
- 50 *Lư đồng* Út Kiểng
- 56 *Trại nho* BA MƠI
- 60 *Võng xếp* Duy Lợi
- 64 *Cơ sở nuôi tôm giống và tôm thịt* Lê Hiến
- 70 *Hộ kinh doanh cá thể* Ba Trận
- 74 *Công ty TNHH xuất khẩu gốm sứ* HAMICO
- 82 *Cơ sở gỗ Mỹ nghệ* Vạn Lợi

82







Sau hai mươi năm Đổi Mới, các doanh nghiệp nhỏ khu vực tư nhân đã phát triển mạnh mẽ nhờ tinh thần kinh doanh của người Việt Nam. Những doanh nghiệp này là nền tảng chủ yếu của khu vực kinh tế tư nhân đang nổi lên ở Việt Nam. Tinh thần tự chủ và kỹ năng của hàng triệu chủ doanh nghiệp nhỏ đã đóng góp lớn cho sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của nền kinh tế và tốc độ xoá đói giảm nghèo nhanh chóng của Việt Nam.

Trong năm 2004-2005, Dự án Nâng cao Hiệu quả Thị trường cho Người nghèo do Ngân hàng Phát triển Châu Á, Bộ Phát triển Quốc tế Anh và Viện Ngân hàng Phát triển Châu Á tài trợ đã phối hợp với Viện Chiến lược và Chính sách Khoa học Công nghệ thuộc Bộ Khoa học Công nghệ tiến hành một nghiên cứu về 50 trường hợp kết nối thành công với thị trường. Cuốn sách này là một trong những sản phẩm của nghiên cứu đó gồm mười lăm trường hợp được chọn ra từ 50 trường hợp trong báo cáo chính sử dụng bài và ảnh để phản ánh lại vấn đề kinh doanh của các doanh nghiệp. Cuốn sách kể những câu chuyện có thực của những nhà doanh nghiệp trong quá trình tạo lập công việc kinh doanh ở Việt Nam và phát triển những mối liên kết thành công với thị trường. Các trường hợp này đến từ các vùng, miền khác nhau và hoạt động đa dạng với sản phẩm và dịch vụ cả trong lĩnh vực nông nghiệp và phi nông nghiệp.

Các nhà doanh nghiệp được đề cập đến trong cuốn sách này có nguồn gốc xuất thân khác nhau, bao gồm bộ đội xuất ngũ, thợ thủ công, và cả những người từng là cán bộ nhà nước. Họ cũng khác nhau về trình độ học vấn, trình độ nghề nghiệp và động lực khi bắt đầu công việc kinh doanh. Tuy nhiên, họ đều có một điểm chung là họ đều bắt đầu từ hoàn cảnh khó khăn thậm chí là nghèo nhưng nhờ kết hợp sự chăm chỉ, biết tự học hỏi, và hết lòng với công việc mà họ đã có được sự thành công. Họ không chờ được trợ giúp mà chấp nhận rủi ro bằng cách tìm một con đường mới để thử thách số phận của họ. Bằng cách đó, họ không chỉ mang lại lợi ích cho chính họ, gia đình họ mà còn tạo công ăn việc làm cho nhiều người và giúp đỡ cộng đồng nơi họ sinh sống.

Những trường hợp được trình bày trong cuốn sách này rất thú vị và đáng chú ý vì đó là những kinh nghiệm thật của những con người thật ở Việt Nam. Đây là những người đã kinh doanh thành công dù khởi nghiệp từ nhiều khó khăn. Những trường hợp này là nguồn cảm hứng cho tất cả những ai có tham vọng thành công.

Chúng tôi hy vọng cuốn sách này sẽ rất hấp dẫn và bổ ích cho người đọc. Cùng quyển sách này còn có trọn bộ với tất cả 50 trường hợp điển hình. Các trường hợp đó cũng có thể tải xuống từ trang điện tử <http://www.markets4poor.org>.



Bradford Philips

Giám đốc Quốc gia

Cơ quan đại diện thường trú tại Việt Nam

Ngân hàng Phát triển Châu Á

Lê Đăng Doanh

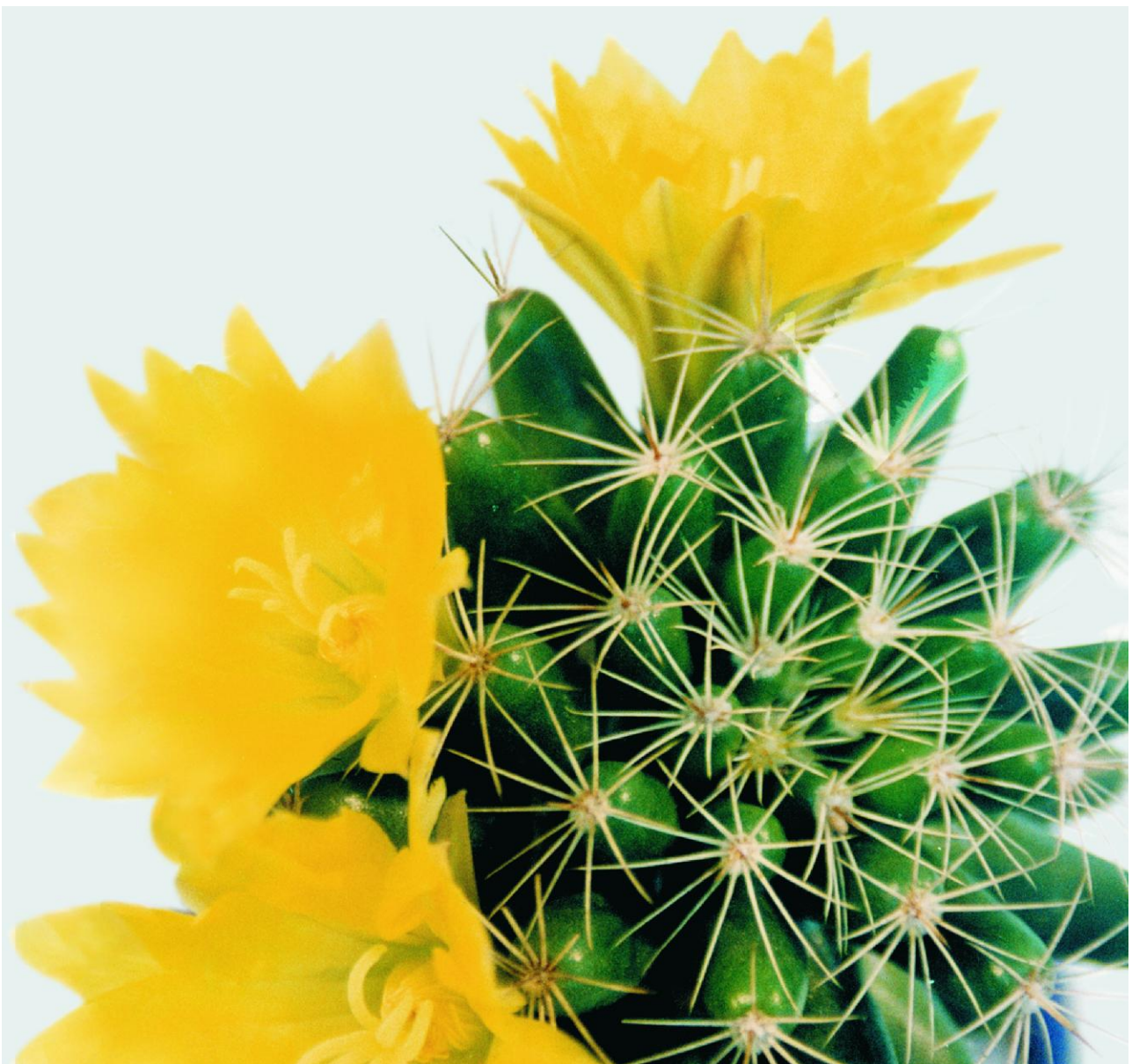
Nguyên Viện trưởng Viện Nghiên cứu Quản lý kinh tế

Trung ương

*Chuyên gia Kinh tế cao cấp, Bộ Kế hoạch - Đầu tư
và Ban Nghiên cứu của Thủ tướng Chính phủ*

Xương rồng Huỳnh Long

Ở tuổi 46, ông Huỳnh Xuân Long là một thương nhân thành công trong lĩnh vực trồng và kinh doanh cây xương rồng. Là một thương binh sau chiến tranh, với sức khỏe yếu và không có tiền nhưng ông Long luôn khát khao mình có thể vượt qua những khó khăn đó để tạo lập công ty riêng chuyên kinh doanh trong lĩnh vực cây cảnh, đặc biệt là cây xương rồng. Bằng những nỗ lực phi thường, ông không chỉ tạo công ăn việc làm cho nhiều thương binh và những người lang thang cơ nhỡ mà còn trở thành ông vua xương rồng ở Việt Nam. Ông đã được tổ chức doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Hà Nội khen tặng với tư cách là một doanh nhân thành công.





Ông Long nhập ngũ năm 1977. Hai năm sau, ông tham gia chiến trường biên giới Tây-Nam và bị thương trong một trận đấu tại đây. Ông được chuyển về một trại điều dưỡng thương binh và rời khỏi đó năm 1980. Sau khi rời khỏi trại điều dưỡng, tình trạng sức khỏe yếu không cho phép ông có nhiều lựa chọn việc làm nên ông chọn nghề bán báo để kiếm sống. Với số vốn kiếm được từ bán báo, ông chuyển sang kinh doanh nước mắm và cá khô vì mặt hàng này để được khá lâu, dễ vận chuyển mà đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu thấp. Tuy nhiên, kinh doanh không đem lại thu nhập đáng kể nên ông chuyển nhiều hướng kinh doanh khác nhau.

Năm 1980, ông thành lập một cơ sở sản xuất lấy tên là Huỳnh Long. Cơ sở sản xuất này đã tạo việc làm cho nhiều thương bệnh binh, phần lớn trong số họ phải sử dụng xe lăn và có sức khỏe yếu. Cơ sở sản xuất của ông thực hiện nhiều loại hình công việc khác nhau như bán báo, thu thập và bán sách báo cũ. Năm 1984, trong lúc thu lượm sách cũ, tình cờ ông Long phát hiện được một cuốn sách về kỹ thuật trồng xương rồng có kèm rất nhiều hình vẽ đẹp. Ông nghĩ đây là số phận. Cây xương rồng là

biểu tượng của sức mạnh phi thường vì loại cây này có thể sống được trong các điều kiện vô cùng khắc nghiệt mà vẫn nở hoa. Ông thấy mình cũng giống như cây xương rồng khi ông cũng đã vượt qua rất nhiều khó khăn nhằm đạt đến hạnh phúc.

Từ đó trở đi, ông quyết tâm học cách trồng xương rồng. Do quyển sách của ông được viết bằng tiếng Anh, ông đã phải nhờ người dịch sang tiếng Việt. Quyển sách có dạy cách tạo ra những loại xương rồng mới bằng việc ghép các loại xương rồng đã có với nhau. Ông cho rằng việc thực hiện các thao tác này rất đơn giản và hoàn toàn khả thi. Mặc dù tại thời điểm đó số người dùng xương rồng làm cây cảnh còn chưa nhiều, nhưng ông tin rằng triển vọng của loại cây này rất lớn, đặc biệt là cây xương rồng rất phù hợp cho việc trang trí trong các toà nhà cao tầng.

Đầu tiên, ông thực hiện sưu tập các loại xương rồng như một thú vui. Ông tận dụng mọi cơ hội để thu thập các loại xương rồng từ người thân, bạn bè, hàng xóm... Bằng cách này, Ông có thể sưu tầm được vừa nhiều loại, chi phí lại không cao, phù hợp với khả năng tài chính có hạn từ cơ sở sản xuất của ông lúc bấy giờ. Dần dần, số lượng cây xương rồng ông có được tăng lên cùng với sự đam mê của ông. Dựa trên các hướng dẫn trong quyển sách, ông dành nhiều thời gian trồng, ghép cành và chăm sóc cho các cây xương rồng. Khi đã có trong tay vài trăm loại xương rồng khác nhau, ông dự định mở một công ty kinh doanh mặt hàng này.

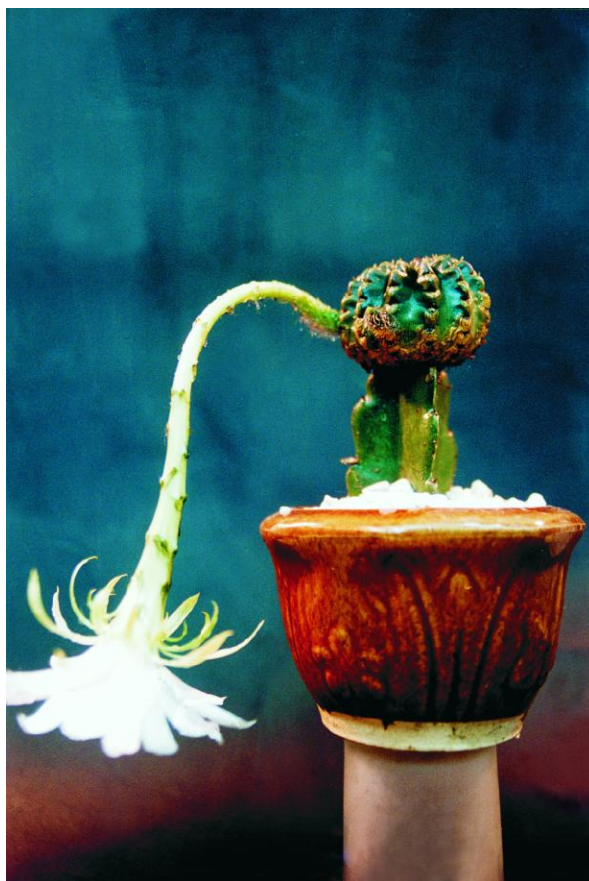
Chỉ đến năm 1987, ông mới bắt đầu thực hiện kinh doanh xương rồng với số vốn ban đầu là 6 triệu đồng. Ông hướng dẫn cho các nhân công khác cách trồng, chăm sóc và cấy ghép giống xương rồng. Thời gian đầu, họ phải đi bán rong xương rồng sang các vùng lân cận. Thu nhập ban đầu không đáng kể. Tuy nhiên, phải đến năm 1993, khi thị trường kinh doanh cây cảnh phát triển thì vẻ đẹp của hoa xương rồng mới được người tiêu dùng biết đến và nhu cầu về xương rồng tăng cao. Năm 1994, nhằm có đủ vốn để mở rộng kinh doanh, ông đã bổ sung thêm 200 triệu đồng trong đó có 70 triệu tiền bán nhà, 35 triệu tiền vay của gia đình vợ và hơn 100 triệu huy động từ các nhân viên cộng thêm với 15 triệu đồng ông tích góp được từ công việc kinh doanh trước đó. Số vốn này giúp ông mua giống cũng như lai tạo thành công nhiều giống mới đáp ứng được nhu cầu thị trường kịp thời. Từ đó, việc kinh doanh của ông rất tiến triển. Biển bán hàng độc đáo với dòng chữ “Chơi, chơi, chơi cây cảnh với xương rồng” rất hấp dẫn khách hàng. Người chơi cây cảnh ngày càng thích loại cây này do chúng đẹp vừa đơn sơ lại vừa trang trọng cũng như sức sống mãnh liệt của chúng.

Ban đầu, ông phải trồng xương rồng trên mái nhà của

chính mình và của các nhân công cũng như nhờ mái nhà hàng xóm. Diện tích vườn này cũng được khoảng 300 m² từ năm 1987 lên đến 1.000 m² trong năm 1996. Năm 1997, nhằm đáp ứng được nhu cầu phát triển của cây xương rồng, ông mở rộng vùng trồng cây của mình với việc mượn thêm 1.000 m² đất ở huyện Mỹ Trì. Ông xây dựng một lán nhà rào lưới để trồng xương rồng.

Năm 2000, lương của các nhân viên của ông được tăng từ 200.000 đồng lên 800.000 đồng. Doanh thu của ông tăng từ 3-5 triệu đồng trong năm 1987 đến 15-25 triệu đồng trong năm 1993, và 40-50 triệu đồng năm 1999.

Vào năm 2000, Luật Doanh nghiệp ra đời và ông nghĩ lúc này là thời điểm thích hợp để phát triển kinh doanh hơn nữa. Ông chuyển đổi cơ sở sản xuất của mình thành Công ty TNHH Xương rồng Huỳnh Long với trụ sở đặt tại phố Lê Đại Hành Hà Nội. Công ty có số vốn điều lệ đăng ký từ năm 2000 là 500 triệu đồng được tích lũy thông qua việc kinh doanh cây xương rồng trong những năm 90. Với việc thành lập công ty, ông có cơ sở pháp lý để thực hiện những hợp đồng cung cấp hàng lớn hơn, chủ yếu cho siêu thị và vườn cây cảnh. Những hợp đồng lớn này cũng giúp ông thuê được khoảng đất rộng hơn để trồng xương rồng. Vào năm 2002, diện tích đất trồng xương rồng của ông lên đến 33.000m² được đặt tại huyện Gia Lâm, bao gồm 11.000m² đất thuê và 22.000m² đất đóng góp của những người dân địa phương. Năm 2002 là cột mốc cho việc kinh doanh cây



xương rồng của ông với việc giải quyết được các khó khăn về đất trồng cây.

Thị trường cây xương rồng trước năm 2000 tập trung chủ yếu tại Hà Nội. Sau năm 2000, và đặc biệt từ năm 2002, các sản phẩm của ông đã tìm được chỗ đứng tại các tỉnh khác như Hải Phòng, Quảng Ninh, Nha Trang, Sài Gòn và sang các nước khác như Thái Lan, Trung Quốc và Nhật Bản, thị trường lớn nhất của ông. Các thị trường Sài Gòn, Thái Lan và Trung Quốc vừa là người mua vừa là người bán cho ông thông qua việc mua cây xương rồng của ông cũng như trao đổi nhiều loại xương rồng với ông. Kết quả là từ 40-50 triệu đồng trong năm 1999, doanh thu của ông đã lên đến 60-70 triệu đồng trong những năm 2000-2001. Trong khoảng thời gian 2000-2001, thị trường nội địa chiếm khoảng 40% số lượng sản phẩm, số còn lại được xuất khẩu với Nhật Bản chiếm 30%, Thái Lan và Trung Quốc mỗi quốc gia chiếm 15%. Thị trường kinh doanh của ông phát triển một cách nhanh chóng từ chỗ một vài người mua đến rất nhiều khách hàng thường xuyên. Ông đã ký rất nhiều hợp đồng lớn với các văn phòng, nhà hàng, khách sạn, siêu thị và các trung tâm kinh doanh như Trảng Tiền Plaza. Từ những hợp đồng này, ông phải điều chỉnh, cắt ghép để đáp ứng nhu cầu khách hàng cuối cùng. Điều này tạo cơ hội cho ông tiếp xúc với những khách hàng ngoại quốc. Sau đó ông luôn giữ liên lạc trao



đổi mua bán các loại xương rồng, mở rộng bạn hàng cũng như nguồn hàng. Các cây xương rồng của ông có nhiều mức giá phù hợp cho nhiều đối tượng người dùng khác nhau, từ vài nghìn đồng cho những người ít tiền đến vài triệu cho những người khá giả hoặc đến vài trăm đô la hoặc hơn cho những người có điều kiện chơi cây cảnh. Năm 2002, ông sở hữu hơn 1.000 loại xương rồng khác nhau và thuê đến 70 nhân công.

Những yếu tố dẫn đến thành công

Sự thành công của ông Huỳnh Xuân Long phần lớn dựa trên sự say mê và kiên trì của ông trong công việc. Mặc dù thành công này bắt nguồn từ việc ông may mắn tìm ra cuốn sách dạy cách trồng cây xương rồng nhưng sự nhạy bén trong kinh doanh của ông cũng như sự sáng tạo trong việc sử dụng các kỹ thuật phù hợp với điều kiện khí hậu Việt Nam (vốn không phù hợp với việc trồng cây xương rồng) là những yếu tố quan trọng dẫn đến thành công của ông. Bên cạnh đó, sự đồng tâm nhất trí của các nhân viên đã giúp ông vượt qua những lúc khó khăn nhất. Khả năng vượt khó của ông cũng là một nhân tố lớn dẫn đến thành công. Rất ít người dám khởi đầu công việc kinh doanh với kiến thức và vốn giới hạn. Yếu tố cuối cùng dẫn đến thành công là sự thông minh. Điều này đã giúp ông thành công trong việc học qua thực tế và góp phần giúp ông thành công trong việc giới thiệu sản phẩm ra thị trường với khẩu hiệu “Chơi, chơi, chơi cây cảnh xương rồng”.

Ông Long là một người biết tận dụng thời cơ. Từ việc tình cờ tìm được một quyển sách về cây xương rồng, ông đã biết áp dụng những gì viết trong sách vào trong cuộc sống. Với sự nhạy bén trong kinh doanh, ông đã phát triển cây xương rồng và biến một thị trường cây cảnh tiềm tàng và chưa phát triển thành một thị trường có nhiều lợi nhuận. Bên cạnh đó, ông đã quyết đoán vượt qua mọi khó khăn như sự thiếu hiểu biết hay các khó khăn về đất trồng, về sức khỏe để đi đến thành công. Ông cũng đã thực hiện rất tốt những công việc tạm thời (điều hành công ty TNHH Kết bạn - Making friends Co. Ltd) để chuẩn bị cho những kế hoạch dài hơn (duy trì việc kinh doanh cây xương rồng).





GỐM NHUNG



Vũ Hữu Nhung, 29 tuổi, là đại diện cho thế hệ trẻ ưu tú của làng gốm Phù Lãng, huyện Quế Võ, tỉnh Bắc Ninh. Anh hiện là giám đốc Công ty TNHH Gốm Sao Bắc với thương hiệu Gốm Nhung nổi tiếng trong và ngoài nước. Anh liên tiếp nhận được nhiều giải thưởng sáng tạo mỹ thuật quan trọng và gần đây nhất là giải “Ngôi sao Việt Nam” - giải thưởng cao nhất của Hội thi các ngành nghề truyền thống Việt Nam. Không chỉ thành công trong công việc kinh doanh và tổ chức các triển lãm cá nhân, những gì Nhung làm được có ý nghĩa rất lớn lao. Anh được biết đến như một người đã làm sống lại một làng nghề truyền thống bằng các sản phẩm gốm mỹ nghệ đầy tính sáng tạo và tâm huyết của mình. Anh đã có công đem lại sức sống mới cho sản phẩm gốm Phù Lãng, khôi phục và gìn giữ lại một trong những làng nghề truyền thống của đồng bằng Bắc bộ đã đứng trước nguy cơ bị mai một. Năm 2003, Nhung đã được lựa chọn để thực hiện Phim tài liệu về làng gốm Phù Lãng.





Sinh năm 1975, khi đất nước đã hoàn toàn được giải phóng, nhưng Nhung đã phải trải qua cuộc sống rất khó khăn. Gia đình anh nghèo, mặc dù có nghề làm gốm nhưng thường không đủ ăn, sản phẩm làm ra tiêu thụ chậm với giá rẻ ở chợ quê. Bố mất sớm, là con cả trong gia đình, Nhung vừa đi học vừa phải



phụ giúp mẹ các công việc nhà. Học hết phổ thông trung học, Nhung vẫn chỉ quanh quẩn ở trong làng, làm thuê cho mấy nhà làm gốm sành để kiếm sống nhưng cũng chỉ tạm đủ ăn hàng ngày.

Là một người chăm chỉ và có năng khiếu hội họa, năm 1994, Nhung thi đỗ vào trường Đại học Mỹ thuật Công nghiệp, chuyên ngành Điêu khắc. Trong suốt 5 năm, Nhung phải vừa học, vừa làm vì gia đình không có tiền chu cấp cho việc học hành của anh. Trong giai đoạn này, anh phải làm nhiều việc để có đủ tiền ăn học như làm thiết kế cho các gian hàng trong triển lãm và vẽ bảng biển quảng cáo. Anh cùng với những người bạn đã có thời gian làm thiết kế gian hàng cho một công ty của Singapore và các hãng lớn như Castrol và BP. Đây cũng là dịp để Nhung học hỏi và có thêm kinh nghiệm khi tiếp xúc và làm việc với những công ty nước ngoài chuyên nghiệp.

Năm 1999, Nhung tốt nghiệp Đại học Mỹ thuật và là một trong số ít những người có bằng đại học của làng Phù Lãng lúc đó. Làng gốm Bát Tràng lúc này rất sầm uất, công việc sản xuất và kinh doanh phát triển mạnh. Nhung quyết định sang làm thuê tại Bát Tràng để học thêm về nghề gốm, nghiên cứu về kiểu dáng sản phẩm, công nghệ đun lò, thị hiếu khách hàng và xu hướng phát triển sản phẩm truyền thống cũng như cách thức để tiếp cận với thị trường. Anh đã làm ở đây gần 6 tháng, là thợ gốm và vẽ hoa trang trí.

Trong thời gian học việc, Nhung luôn suy nghĩ về bản sắc riêng của gốm Phù Lãng. Năm 1999, anh trở về Phù Lãng và bắt đầu thử nghiệm hướng sản xuất mới: ứng dụng các kiến thức hội họa, điêu khắc hiện đại trên chất liệu gốm sành cổ truyền. Nhung phát hiện ra rằng giữa điêu khắc và gốm có mối liên hệ rất gần gũi và anh muốn khám phá ra mối quan hệ này.

Với một chút vốn liếng và phải vay mượn thêm, Nhung bắt đầu làm các sản phẩm gốm mỹ nghệ theo ý tưởng của mình. Không giống bất cứ sản phẩm truyền thống nào, anh làm mọi người trong làng ngạc nhiên với những sản phẩm độc đáo. Không chỉ làm gốm tròn (bình, lọ) với những kiểu dáng độc đáo, anh sáng tạo thêm các loại gốm phẳng (phù điêu, tranh gốm). Những sản phẩm đầu tiên của anh phải nung nhờ lò của hàng xóm, còn anh hồi hộp chờ đến ngày ra lò. Ban đầu, Nhung đã thiết kế bình và chậu hoa với nhiều màu men. Tuy nhiên, những sản phẩm này không được thị trường chấp nhận vì anh đã không thiết kế theo nhu cầu của khách hàng.

Năm 1999, Nhung đã gặp may khi một Việt kiều Úc về làng, nghe nói đến những sản phẩm của Nhung và đã mua tất cả (100 sản phẩm) với giá 35 triệu đồng. Hơn 20 tác phẩm trong số những thử nghiệm của anh được đóng gói đem sang Úc với giá từ 20 đến 50 USD/một món. Đầu năm 2000, Nhung quyết định cùng một người bạn trong làng mở một xưởng gốm nhỏ tại nhà với số vốn ban đầu là 50 triệu đồng. Số tiền này anh vay mượn từ những người bà con trong làng trong vòng 1 năm và không phải trả lãi. Xưởng gốm ban đầu có 10 người, Nhung vừa là người thiết kế chính vừa trực tiếp làm vừa hướng dẫn thợ. Sản phẩm của anh tập trung vào gốm trang trí, khác hẳn với những sản phẩm truyền thống của các nhà làm gốm khác trong làng. Anh đã quyết định làm theo cách mới, vận dụng cách nhìn tổng thể của người làm điêu khắc để làm gốm. Thương hiệu Gốm Nhung bắt đầu hình thành.



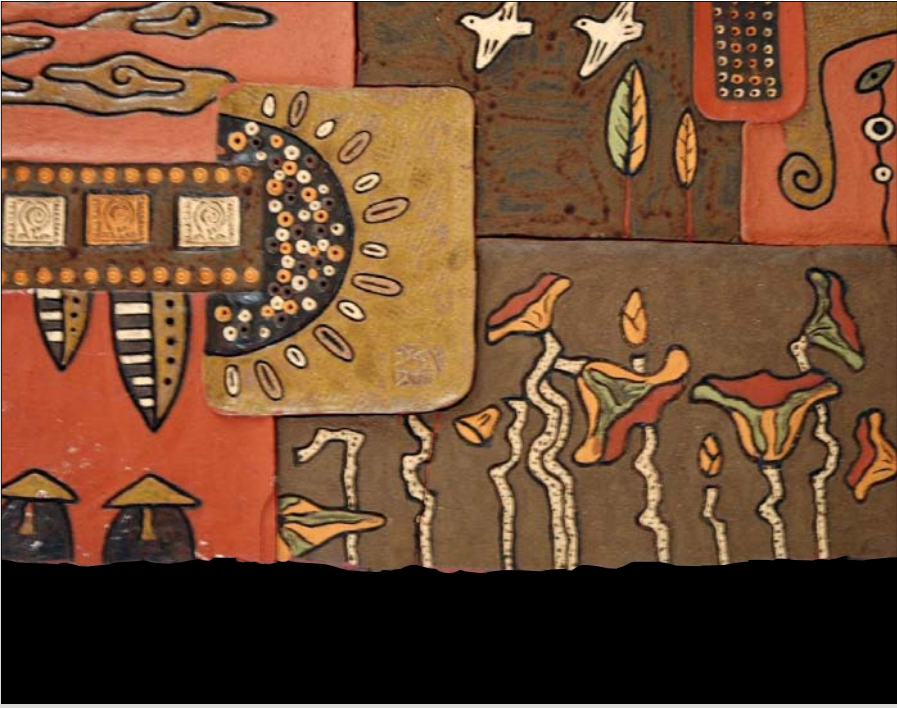
Nhung ngay sau đó, các sản phẩm Nhung làm ra đã không có người mua. Sự vận dụng các yếu tố mỹ thuật quá mức làm cho sản phẩm của anh không phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng. Thất bại đầu tiên gặp phải đã làm anh bị mất tinh thần trong suốt một thời gian dài. Anh đứng trước những lựa chọn trong việc làm các sản phẩm gốm có tính mỹ thuật hay các sản phẩm gốm mỹ nghệ phục vụ cuộc sống.

Năm 2000, Nhung nhận được giải thưởng đầu tiên, Giải khuyến khích cho tác phẩm “Đồng đội” bằng đất nung tại Triển lãm Mỹ thuật toàn quốc 1996 - 2000 do Bộ Văn hoá Thông tin và Hội Mỹ thuật Việt Nam tổ chức. Đây là giải thưởng có ý nghĩa quan trọng đối với một sinh viên mới tốt nghiệp như Nhung. Tác phẩm này đã được Bảo tàng Việt Nam mua và đưa vào bộ sưu tập, đây là một niềm tự hào và mơ ước của nhiều nghệ sĩ mỹ thuật. Giải thưởng đầu tiên đã giúp anh lấy lại tinh thần và định hướng lại con đường đi của mình. Anh quyết định sẽ vừa làm các sản phẩm gốm mỹ nghệ vừa sáng tác.

Bước đi tiếp theo là anh đến các cửa hàng bán đồ thủ công mỹ nghệ, xem xét thị trường, hỏi thêm kinh nghiệm từ các thầy trong trường và quay trở về làm những sản phẩm gốm trang trí in những hình cỏ cây hoa lá, những thứ giản dị gắn bó với cuộc sống hàng ngày ở nông thôn.

Tháng 12/2000, gom góp những sản phẩm đẹp nhất của mình làm ra trong gần năm qua, Nhung mạnh dạn mở một Triển lãm cá nhân và rất thành công. Hơn 100 sản phẩm triển lãm đã được bán hết. Mọi người bắt đầu biết đến Gốm Nhung - Phù Lãng dưới cách nhìn mới mẻ và hấp dẫn, mang đậm bản sắc dân tộc. Thành công của triển lãm cá nhân không chỉ mang lại cho Nhung thu nhập mà còn giới thiệu được sản phẩm của anh đến với thị trường. Các cửa hàng bắt đầu đến đặt hàng của anh. Cùng với sự phát triển của nền kinh tế, người ta đã bắt đầu quan tâm đến việc trang trí trong gia đình. Những sản phẩm Gốm Nhung không chỉ đẹp mà còn mang nét độc đáo bắt đầu được khách hàng ưa chuộng.

Anh lại tiếp nhận được những giải thưởng công nhận tài năng của anh. Tháng 11/2001, Nhung được trao giải “Nghệ nhân có đôi bàn tay vàng” do Hội đồng Anh cùng với Quỹ hỗ trợ văn hoá Thụy Điển - Đan Mạch, Trung



tâm ngôn ngữ văn minh Pháp và Đại sứ quán Đức tổ chức. Đầu năm 2003, Nhung lại được trao giải thưởng “Ngôi sao Việt Nam”, giải thưởng cao nhất của Hội thi các ngành nghề truyền thống Việt Nam với 2 tác phẩm “Mùa hội” và “Hoa đất”. Anh cũng đã được Đài truyền hình Việt Nam lựa chọn để thực hiện quay bộ phim tài liệu về làng gốm Phù Lãng với tựa đề “Người tô lại tên làng, tên gốm”. Cũng trong năm này, tại Triển lãm Điều khắc toàn quốc 10 năm giai đoạn 1993 - 2003, Nhung được Giải ba với nhóm tượng gốm “Cuộc gặp gỡ”, gồm 3 phù điêu gốm có diện tích 3,2m, được đại diện UNESCO tại Hà Nội tuyển chọn để trưng bày tại trụ sở hội. Gần đây nhất, 50 sản phẩm gốm mỹ nghệ của gốm Nhung đã được lựa chọn làm quà lưu niệm tại hội nghị thượng đỉnh Á- Âu tổ chức tại Hà Nội

Đến năm 2002, xưởng gốm của Nhung có khoảng 30 người với diện tích sản xuất 200 m². Anh vừa làm vừa đào tạo thợ. Sản phẩm làm ra chủ yếu bán cho các cửa hàng, một số đơn hàng từ nước ngoài được xuất thông qua các cửa hàng. Anh cũng cho in các tờ gấp giới thiệu về sản phẩm của mình.

Tháng 2/2004, được sự tư vấn và hỗ trợ của Trung tâm xúc tiến Thương mại và Du lịch của UBND tỉnh Bắc Ninh và trước thực tế phát triển của xưởng gốm cũng như công việc kinh doanh, Nhung thành lập Công ty TNHH Gốm Sao Bắc. Tháng 3/2004, Nhung mua được của xã lô đất rộng 3.000 m² với giá khoảng 100 triệu đồng, đầu tư khoảng 300 triệu đồng xây một dãy nhà làm văn phòng, một khu xưởng rộng 2.000 m² và lò nung gốm. Khu đất này nằm cạnh một quả đồi và trong tương lai Nhung dự định sẽ biến khu đất này thành khu du lịch làng nghề. Khách đến thăm quan sẽ được nghỉ ngơi tại nhà nghỉ và tham gia làm gốm cùng công nhân. Việc chuyển xưởng vào một vị trí rộng hơn không chỉ giúp anh mở rộng sản xuất mà còn giúp anh khác biệt hoá những sản phẩm của mình với các sản phẩm của các doanh nghiệp khác tại Phù Lãng.

Công ty TNHH Sao Bắc của Nhung hiện có 100 công nhân, chủ yếu là các thanh niên trong làng với thu nhập bình quân từ 750.000 - 1.000.000 đồng/người/tháng. Mỗi tháng, công ty xuất khẩu 1 container 20 feet, chủ yếu sang Mỹ, Nhật, Ý và Hàn Quốc. Doanh thu trong năm 2004 dự kiến khoảng hơn 2 tỷ. Nợ từ khách hàng tương đối thấp, khoản nợ lớn nhất chỉ vài chục triệu đồng.

Thành công và tư duy mới của Vũ Hữu Nhung đã tác động mạnh mẽ

đến làng nghề, người dân trong làng bắt đầu học theo anh. Nhiều nhà đã cho con em mình học lên đại học. Sau Sao Bắc là hai công ty nữa cũng được thành lập, chuyên sản xuất đồ gốm sành xuất khẩu Công ty Tân Thịnh và Thiều's CERAMICS, có từ 30 - 40 công nhân. Đặc biệt họ đều rất trẻ, nhất là Giám đốc Nguyễn Mạnh Thiều của Công ty Thiều's CERAMICS, sinh viên năm cuối của Đại học Mỹ thuật công nghiệp Hà Nội, mới bước sang tuổi 25. Không những thế, làn sóng ấy đã bắt đầu lan rộng ra ngoài làng nghề, nhiều gia đình cũng học cách làm gốm sành mỹ nghệ xuất khẩu theo phong cách Gốm Nhung.

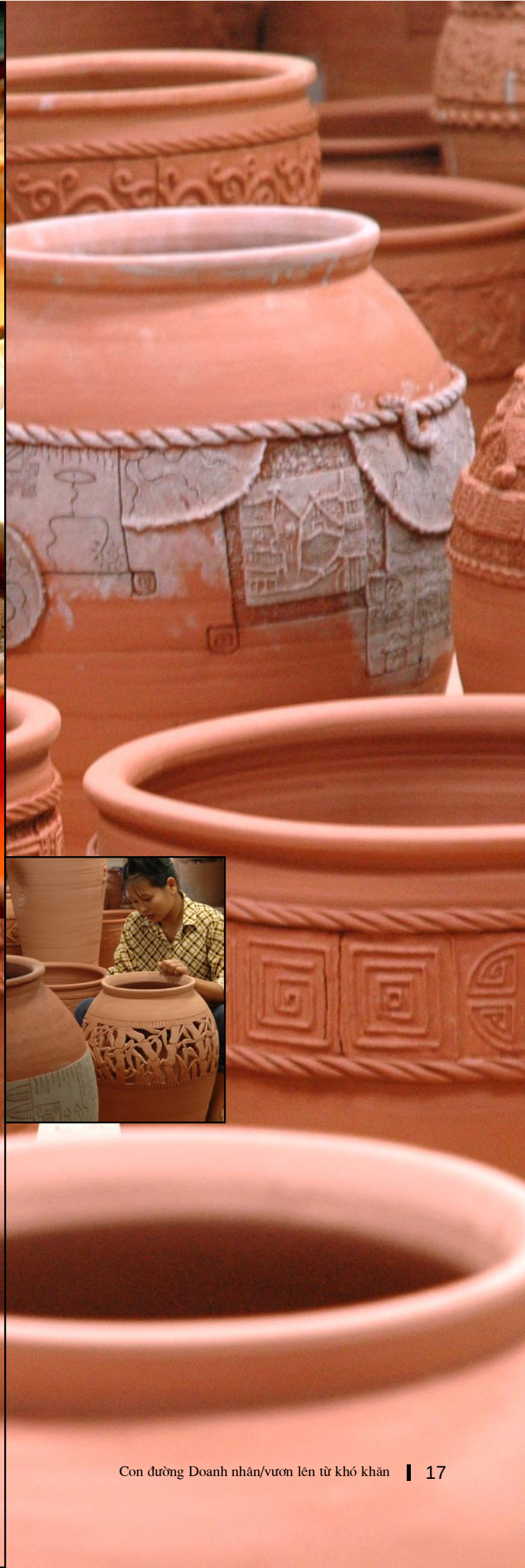
Những yếu tố mang lại thành công

Tất cả các sản phẩm của Nhung đều được đúc kết từ sự sáng tạo và sự kết hợp hài hoà giữa truyền thống và hiện đại. Yếu tố tạo nên sự thành công của Nhung cũng chính là điều làm cho anh trở nên đặc biệt. Chất liệu thì vẫn là đất nung, song anh đã thổi hồn mình vào những sản phẩm để nâng chúng lên thành các tác phẩm nghệ thuật. Sự sáng tạo của Nhung nằm trong cách anh thể hiện những ý tưởng của mình trên nền kỹ thuật làm gốm truyền thống Phù Lãng. Bằng sức sáng tạo của mình, Nhung đã tạo nên những tác phẩm được biến tấu hết sức linh hoạt. Đó là sự mô phỏng tất cả những chất liệu sẵn có trong cuộc sống như gỗ, đá, vải, mây, tre, hoa lá, cảm giác về cây cỏ, khi qua hình dáng, lúc nơi bề mặt trong sáng tác. Tất cả đều được tạo hình một cách có ý thức, có chủ đề và cảm xúc, nhưng có lúc lại như là tình cờ. Bởi thế cho nên, mỗi một mẫu mã của Nhung đều là một tác phẩm mà trong đó có sự sáng tạo không ngừng. Nhờ vậy, Nhung đã được nhận nhiều giải thưởng mỹ thuật cho những sáng tạo của anh. Những giải thưởng đó đã góp phần hỗ trợ rất nhiều cho anh về tinh thần, giúp anh có được sự tự tin trong công việc kinh doanh. Để đạt được điều này, thường xuyên học hỏi chính là nét đặc trưng riêng của người nghệ sỹ-nông dân này.

Có học, có gu, biết nhận ra đâu là vốn cổ của làng để tôn tạo nó, biết làm giàu đồng thời biết lưu giữ những giá trị truyền thống,... đấy là tính cách và khuynh hướng của Nhung. Mỗi làng có bản sắc riêng, làng nhỏ Phù Lãng có gốm và có Nhung, một người đang lặng lẽ tô lại tên làng, tên gốm để sống lại một làng nghề nổi tiếng của nông thôn miền Bắc.



Tất cả các sản phẩm của Nhung đều được đúc kết từ sự sáng tạo và sự kết hợp hài hòa giữa truyền thống và hiện đại. Yếu tố tạo nên sự thành công của Nhung cũng chính là điều làm cho anh trở nên đặc biệt. Chất liệu thì vẫn là đất nung, song anh đã thổi hồn mình vào những sản phẩm để nâng chúng lên thành các tác phẩm nghệ thuật. Sự sáng tạo của Nhung nằm trong cách anh thể hiện những ý tưởng của mình trên nền kỹ thuật làm gốm truyền thống Phù Lãng.



Cơ sở điêu khắc đá Nguyễn Hùng

Giới thiệu

Sau một thời gian học việc tại cơ sở điêu khắc của người chú, Nguyễn Hùng đã lập cơ sở điêu khắc đá mang tên anh vào năm 1991. Từ một cơ sở nhỏ chỉ sản xuất các sản phẩm kích thước nhỏ bán cho các cửa hàng bán lẻ tại địa phương, cơ sở Nguyễn Hùng đã trở thành một cơ sở điêu khắc đá lớn nhất tại quận Ngũ Hành Sơn, thành phố Đà Nẵng. Triết lý phát triển của anh Hùng là sáng tạo và đổi mới.







Cơ sở điêu khắc Nguyễn Hùng là một trường hợp điển hình vì 2 lý do. Thứ nhất, Nguyễn Hùng đã tận dụng được cơ hội để phát triển khi lượng khách du lịch đến Ngũ Hành Sơn và Hội An tăng lên nhanh chóng sau khi Ngũ Hành Sơn được Chính phủ Việt Nam công nhận là di tích văn hoá lịch sử năm 1990 và Hội An được công nhận là di sản văn hoá thế giới năm 1999. Thứ hai, Nguyễn Hùng đã luôn đổi mới phong cách thiết kế bằng việc kết hợp giữa truyền thống và hiện đại (đặc biệt là phong cách thiết kế kiểu Italy) trong các tác phẩm của mình nhằm đáp ứng sự thay đổi nhanh chóng trong nhu cầu của khách hàng.

Nguyễn Hùng sinh ra và lớn lên trong một gia đình nghèo và không thể học lên đại học sau khi đã tốt nghiệp phổ thông năm 1989. Do bố mẹ nói rõ ràng rằng họ không đủ tiền chu cấp cho anh ăn học, Hùng đã không tham gia kỳ thi vào đại học như bao học sinh phổ thông khác mà xin vào học việc tại một cơ sở điêu khắc đá của người chú, một thợ điêu khắc lành nghề tại quận Ngũ Hành Sơn, thành phố Đà Nẵng.

Năm 1991, sau khi học việc được 3 năm, Nguyễn Hùng mở một cơ sở điêu khắc rộng 50m² trên mảnh đất do bố mẹ để lại. Nguồn vốn ban đầu để mở cơ sở là 200 nghìn đồng (tương đương với 20 USD tại thời giá năm 1991) và khoảng hơn 100 kg đá. Số vốn này là tiền công do người chú trả cho Nguyễn Hùng sau 3 năm làm thợ học việc tại xưởng. Anh hy vọng rằng cơ sở điêu khắc sẽ giúp anh và gia đình thoát khỏi đói nghèo và để chứng tỏ rằng không cần học đại học cũng làm giàu được. Đồng thời, Nguyễn Hùng cũng muốn để mẹ không phải hổ thẹn vì nhà nghèo như trước đây nữa.

Ban đầu, Nguyễn Hùng làm các sản phẩm điêu khắc loại nhỏ như tượng Bát Tiên, tượng Quan Âm và các loại tượng thú bán cho các cửa hàng lưu niệm nhỏ tại địa phương rồi những cửa hàng

này bán lại cho khách du lịch. Chất lượng của sản phẩm kết hợp với lượng khách du lịch tăng cao đã giúp cho các tác phẩm điêu khắc đá của Hùng bán rất chạy và Hùng nhận được nhiều đơn hàng từ các cửa hàng. Mặc dù đã có những thành công bước đầu nhưng Hùng cũng đã gặp khó khăn trong việc mở rộng sản xuất do các thiết bị sử dụng trong giai đoạn này đều rất thô sơ.

Năm 1993, Nguyễn Hùng mở một cửa hàng nhỏ để bán hàng trực tiếp cho khách du lịch trong và ngoài nước. Với các sản phẩm chất lượng cao hơn và những ý tưởng sáng tạo, anh nhận được nhiều đơn đặt hàng hơn từ khách hàng nước ngoài. Anh đã tuyển một số thợ học việc vào làm tại xưởng và bắt đầu sản xuất các sản phẩm điêu khắc đá cỡ lớn cho lợi nhuận cao hơn. Đến năm 1995, Hùng quyết định mở rộng diện tích nhà xưởng và cửa hàng lên 400m² trên diện tích đất của gia đình.

Nguồn vốn để mở rộng nhà xưởng và cửa hàng là 195 triệu đồng (tương đương với 17.700 USD tại thời giá năm 1995). Những công nhân đầu tiên của Nguyễn Hùng là những người thợ học việc tại xưởng của anh sau khi đã thành nghề. Lượng lao động làm việc trong xưởng vào thời điểm năm 1995 là 40 người. Trong cùng thời gian này, Nguyễn Hùng đã chuyển sang sản xuất các sản phẩm điêu khắc đá cỡ lớn cho khách hàng có thu nhập cao. Nhằm tăng năng suất lao động, Nguyễn Hùng đã mua các thiết bị hiện đại và sử dụng vào những công đoạn không đòi hỏi phải làm bằng tay.

Trong giai đoạn này, Nguyễn Hùng tiến hành quảng cáo sản phẩm bằng cách hợp tác với các hãng du lịch và đội ngũ hướng dẫn viên du lịch. Anh đưa ra mức hoa hồng hấp dẫn để họ giới thiệu sản phẩm của anh cho khách du lịch trong nước và quốc tế và đưa những khách du lịch này đến thăm cửa hàng. Đồng thời, Nguyễn Hùng cũng rất chú trọng đến chất lượng sản phẩm. Những nỗ lực đó đã giúp Nguyễn Hùng nhận được nhiều đơn đặt hàng hơn từ khách du lịch nước ngoài. Doanh thu và lợi nhuận tăng rất nhanh trong giai đoạn 1995-1998.

Năm 1998, Nguyễn Hùng bắt đầu sử dụng phong cách La Mã trong các tác phẩm điêu khắc của cơ sở bằng cách sử dụng các mẫu thiết kế tải xuống từ Internet. Trong năm này, Hùng mua thêm 0,3 ha đất cạnh nhà để mở rộng diện tích nhà xưởng và xây dựng một khu vườn để trưng bày và bán sản phẩm điêu khắc đá. Khu vườn đã giúp cho các sản phẩm điêu khắc mang phong cách La Mã hấp dẫn hơn so với việc bày trong cửa hàng. Ngoài ra, vườn trưng bày cũng giúp tạo sự khác biệt cho các sản phẩm của cơ sở Nguyễn Hùng so với sản phẩm của các cơ sở điêu khắc khác.

Năm 2000, sau khi nhận được đơn đặt hàng và gợi ý từ một khách hàng nước ngoài, Nguyễn Hùng đã nhập đá ngọc từ Iran để sản xuất các sản phẩm điêu khắc cao cấp cho thị trường khách hàng có thu nhập cao. Những sản phẩm mới này đem lại nhuận cao do hàng bán chạy và Nguyễn Hùng có lợi thế độc quyền về nguồn nguyên liệu. Mặc dù một số xưởng sản xuất tại Ngũ Hành Sơn cũng mong muốn bắt chước Nguyễn Hùng sản xuất sản phẩm cao cấp từ đá ngọc nhưng cơ sở này không thể tìm được nguồn nguyên liệu đá ngọc cao cấp. Đến nay, xưởng của Nguyễn Hùng là xưởng duy nhất tại Ngũ Hành Sơn sản xuất sản phẩm điêu khắc từ đá ngọc và phần lớn doanh thu và lợi nhuận của cơ sở là từ các sản phẩm này. Tuy nhiên, Nguyễn Hùng vẫn tiếp tục kinh doanh các sản phẩm truyền thống bằng cách đặt hàng các cơ sở sản xuất khác tại địa phương để có thêm các sản phẩm cỡ nhỏ và chất lượng thấp hơn.

Những năm gần đây, Nguyễn Hùng liên tục phát triển hoạt động marketing. Ngoài phương pháp quảng cáo sản phẩm thông qua các hãng du lịch và đội ngũ hướng dẫn viên du lịch, Nguyễn Hùng đã mang các sản phẩm của cơ sở tới các triển lãm quốc tế tại Đà Nẵng và các thành phố khác. Anh đã mua thêm 0,15 ha đất, trị giá 7 tỷ đồng, vào năm 2002 với dự định mở một phòng trưng bày lớn nhất Ngũ Hành Sơn.

Hiện tại, cơ sở Nguyễn Hùng là cơ sở nổi tiếng nhất về điêu khắc đá tại quận Ngũ Hành Sơn, thành phố Đà Nẵng. Năm 2003, tổng doanh thu của cơ sở là 1,5 triệu USD, trong đó doanh thu từ xuất khẩu chiếm 80% trong tổng doanh thu. Toàn bộ các sản phẩm xuất

khẩu được thực hiện theo hợp đồng với khách du lịch đến thăm vườn trưng bày và xưởng sản xuất. Sản phẩm của Nguyễn Hùng cũng được xuất khẩu trực tiếp sang thị trường Mỹ và EU. Tỷ lệ lợi nhuận năm 2003 là khoảng 30 đến 40% trên tổng doanh thu.

Những yếu tố mang lại thành công và bài học kinh nghiệm

- Luôn luôn sáng tạo và đi trước các đối thủ cạnh tranh.
- Quyết đoán trong kinh doanh
- Giữ uy tín và chất lượng sản phẩm

Có ba bài học kinh nghiệm có thể rút ra từ trường hợp của cơ sở điêu khắc đá Nguyễn Hùng. Thứ nhất, Nguyễn Hùng đã tận dụng được cơ hội khi lượng khách du lịch trong nước và quốc tế đến Ngũ Hành Sơn và Hội An tăng cao. Thứ hai, trong ngành thủ công nói chung và điêu khắc đá nói riêng, rất khó có thể đáp ứng kịp những thay đổi nhanh chóng trong đòi hỏi của khách hàng. Nguyễn Hùng đã đa dạng hoá sản phẩm, không chỉ sản xuất các sản phẩm truyền thống mà liên tục thay đổi và nâng cấp mẫu thiết kế sản phẩm, thậm chí là sử dụng các mẫu thiết kế của Italy. Điều này đã giúp Nguyễn Hùng luôn vượt xa các đối thủ cạnh tranh. Cuối cùng, trường hợp Nguyễn Hùng chứng tỏ rằng việc phân đoạn thị trường và đa dạng hoá sản phẩm là rất quan trọng, ngay cả trong ngành điêu khắc đá. Nguyễn Hùng đã khác biệt hoá sản phẩm bằng cách tập trung vào sản xuất các sản phẩm có chất lượng cao và sang trọng cho các khách hàng có thu nhập cao.





Xích lô Sans Souci



Sans Xích lô Souci.

Ông Đỗ Anh Thư, 56 tuổi, giám đốc Công ty TNHH dịch vụ xích lô du lịch “Không vốn là một chiến sỹ” (Sans Souci Sarl) vốn là một chiến sỹ

Sơn trong kháng chiến chống lái xe của Binh đoàn Trường Mỹ và đã có bằng Cử nhân sư phạm. Cuộc sống đã khiến ông trở thành một người đạp xích lô chuyên nghiệp. Vượt qua những định kiến nghề

thị hoá, bằng nghị lực và lòng yêu nghề, ông đã tìm được chỗ đứng trên thương trường. Quan trọng hơn, ông đã giúp nhiều anh em cùng cảnh ngộ kiếm được một manh áo, đồng thời, giữ lại được một nét đẹp trong bức tranh về Hà Nội, hình ảnh những chiếc xe xích lô lăn bánh trong lòng khu phố cổ.





Ông Đỗ Anh Thư, 56 tuổi, giám đốc Công ty TNHH dịch vụ xích lô du lịch “Không lo âu” (Sans Souci Sarl) vốn là một chiến sỹ lái xe của Binh đoàn Trường Sơn trong kháng chiến chống Mỹ và đã có bằng cử nhân sư phạm. Cuộc sống đã khiến ông trở thành một người đạp xích lô chuyên nghiệp. Vượt qua những định kiến nghề nghiệp, những tác động của quá trình đô thị hoá, bằng nghị lực và lòng yêu nghề, ông đã tìm được chỗ đứng trên thương trường. Quan trọng hơn, ông đã giúp nhiều anh em cùng cảnh ngộ kiếm được bát cơm manh áo, đồng thời, giữ lại được một nét đẹp trong bức tranh về Hà Nội, hình ảnh những chiếc xe xích lô lăn bánh trong lòng khu phố cổ.

Tháng 5 năm 1975, ông xuất ngũ về làm tại Công ty Cầu đường Ngoại thành thuộc Sở Giao thông Vận tải Hà Nội. Thời gian này, ông bắt đầu tham gia học các lớp bổ túc ban đêm để hoàn thành chương trình cấp III. Năm 1976, ông được cử đi học tại Trường Lý luận Nghiệp vụ Vận tải của Sở Giao thông Vận tải Hà Nội. Tốt nghiệp trường này, ông được nhà trường giữ lại làm giáo viên song ông từ chối, do trước đó, tháng 10 năm 1977, ông đã thi đỗ vào Khoa Sư, Trường Đại học Sư phạm Hà Nội. Ông cũng xin nghỉ việc tại Công ty Cầu đường Ngoại thành để tập trung cho việc học. Hàng tháng, ông sống bằng học bổng do Bộ Giáo dục cấp và đi dạy thêm để tăng thu nhập.

Năm 1981, ông Thư tốt nghiệp đại học với số điểm cao. Nhà trường gửi hồ sơ của ông về Sở Giáo dục – Đào tạo Hà Nội để nghị Sở phân công công tác cho ông Thư. Tuy nhiên, sau 3, 4 năm kiên trì liên hệ, ông Thư vẫn không nhận được quyết định từ phía Sở Giáo dục – Đào tạo Hà Nội. Ông hiểu rằng, từ đây, mình phải tự kiếm lấy kế sinh nhai. Trong thời gian chờ đợi hồi âm của Sở Giáo dục – Đào tạo Hà Nội, ông Thư thường xuyên đi dạy thêm để kiếm tiền. Tiếng đồn về một ông thầy dạy Sư hay đã khiến ông ngày càng có nhiều học sinh. Tuy từng năm mà số lượng học sinh học thêm môn Sư để thi đại học sẽ cao hoặc thấp.

Năm 1983, ông lập gia đình. Thời gian này, phong trào học thêm môn Sư bắt đầu đi xuống. Tiền dạy thêm không còn đủ trang trải cho cuộc sống gia đình. Ông xin đi làm công nhân cầu đường thuộc Trường Nghiệp vụ Công an Đường thủy; vợ ông làm công nhân xây dựng. Vợ ông cùng với gia đình bên vợ chuyên làm các loại mũ cô dâu, hoa để cài ngực các đại biểu ...





Tuy nhiên, cuộc sống của gia đình dần trở nên khó khăn. Năm 1985, vợ ông sinh con gái đầu lòng. Năm 1986, thực hiện đường lối mở cửa về kinh tế, mặt bằng cuộc sống chung về cơ bản được nâng lên, nhưng cùng với nó, sự đa dạng hoá các ngành nghề và sức cạnh tranh cũng tăng cao. Lao động của cả hai vợ chồng (kể cả nghề chính lẫn nghề phụ) không đủ để đảm bảo cuộc sống dễ chịu như trước nữa. Ông Thư bắt đầu tính đến việc kiếm thêm việc làm khác.

Năm 1990, vợ ông sinh con gái thứ hai. Ông quyết định nghỉ làm công nhân xây dựng để chạy xe xích lô. Hồi đó, phương tiện vận tải chưa được phong phú về loại hình và chủng loại như hiện nay. Việc chở hàng chủ yếu được thực hiện bằng xích lô và phương tiện này tỏ ra hoàn toàn thích ứng cho việc chuyên chở trong các ngõ phố quanh co, chật hẹp của khu phố cổ. Thoạt đầu, họ hàng ai cũng phản đối, kể cả vợ ông. Họ cho rằng, nghề đạp xích lô là một nghề hạ cấp, do những người không học hành, không nghề nghiệp đảm nhận. Một người có bằng đại học như ông thì không nên, không thể... đạp xích lô.

Ông Thư vẫn quyết định mua một chiếc xích lô. Giá một chiếc xích lô khi đó vào khoảng 2 chỉ vàng. Ngoài số tiền gần 1 chỉ vàng 2 vợ chồng dành dụm được qua nhiều năm, ông phải vay thêm của anh em và bạn bè. Có được chiếc xích lô, hàng ngày ông chở hàng cho một số người buôn bán nhỏ gần nhà. Đầu năm 1991, tình cờ gặp một bà người ngoại quốc trước khách sạn Métropole.

Gặp được người lái xe xích lô tận tình, biết chiều ý khách, thông thuộc đường xá lại biết vẽ vẽ tiếng Pháp, bà ta tỏ ra thích thú. Bà thuê ông Thư mỗi tháng đảm bữa chở bà đi liên hệ làm thủ tục xin con nuôi và đi tham quan, mua sắm quanh Hà Nội. Nhờ có sự giới thiệu của khách du lịch, công việc của ông trở nên trôi chảy hơn.

Gia đình ông có thể trang trải hết các khoản nợ, cuộc sống cũng trở nên dễ chịu hơn và ông có thể tiết kiệm được một chút vốn cho tương lai.

Với lợi thế là vốn tiếng Pháp khi giao tiếp và lối quảng cáo truyền miệng như vậy, ông Thư có được nguồn khách nước ngoài cũng như thu nhập cao hơn so với những người lái xe xích lô khác. Ông cho rằng cần phải nâng cấp chiếc xích lô của mình để tiện cho việc đưa đón khách du lịch. Ông Thư quyết định bỏ tiền ra để cải tạo lại chiếc xích lô của mình theo hai tiêu chí: đẹp và tiện dụng. Kết quả, chi phí bỏ ra tuy khá lớn song bù lại, ông có được thêm nhiều khách du lịch.

Chiếc xe với hình thức đẹp cũng mang lại đôi chút phiền toái. Người Việt Nam bình thường vốn đã quen với những chiếc xích lô làm bằng tôn đen xấu xí tỏ ra ngại sử dụng chiếc xích lô Inox. Để xoá đi tâm lý e ngại của người dân bình thường, ông Thư đã chở một số khách với mức thù lao thấp kỷ lục: 500 đồng. Dần dần, bà con cũng đã xoá được tâm lý ngại sử dụng xích lô đẹp. Khách hàng thường xuyên của ông, bà con tiểu thương quanh nơi ông sống, lại đông trở lại.

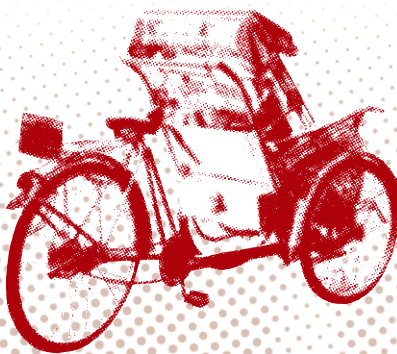
Số lượng khách du lịch nước ngoài tăng khiến ông không thể cùng lúc đáp ứng được tất cả. Ông bèn gọi thêm bạn bè để lập thành một đội sẵn sàng phục vụ khi có nhu cầu lớn. Anh em tin tưởng ông, tập hợp quanh ông và bầu ông làm tổ trưởng bởi ông là người duy nhất có khả năng nói chuyện với khách nước ngoài. Ông bàn với anh em cải tiến lại xe theo cách ông đã làm. Tuy nhiên, chi phí bỏ ra với họ là quá lớn. Ông quyết định hỗ trợ thêm cho anh em, đồng thời đưa ra giải pháp góp tiền chung hàng tháng sau đó bốc thăm xem ai được sửa xe trước. Dần dà, đội xe của ông đã được nâng cấp toàn bộ.

Đội xe đã hình thành, ông đề xuất cần phải đặt tên cho đội. Ông đề nghị gọi là Sans Souci và giải thích nghĩa của nó là “Không Lo Âu” hay “Vô Tư Đĩ”. Theo ông, khách du lịch nước ngoài khi ngồi trên xe thường tỏ ra e ngại trước tình hình giao thông trên đường ở Hà Nội, do đó người điều khiển xe cần nắm vững tâm lý này của khách mà đưa ra lời nhận xét hoặc động viên đúng lúc. Và câu nói cửa miệng rất dễ thuộc sẽ là “Sans Souci”. Khách du lịch sẽ tỏ ra thích thú và dễ dàng nhận ra ý nghĩa của tên gọi này. Đúng như dự đoán, khách du lịch rất thích thú với xe xích lô “Sans Souci”. Họ tỏ ra hài lòng khi những người điều khiển rất hiểu tâm lý của họ khi lên xe và biết an ủi, động viên họ đúng lúc. Nhờ vậy, những chiếc xích lô Sans Souci đã trở nên quen thuộc đối với khách du lịch nước ngoài và trở thành hình ảnh thường thấy trên các ngõ phố của Hà Nội.

Công việc của đội đang diễn ra khá suôn sẻ thì đến năm

2001, Thành phố Hà Nội ra quyết định cấm xích lô hoạt động trong khu vực nội thành. Tuy nhiên, lệnh cấm của Thành phố lại không áp dụng đối với xe xích lô du lịch có đăng ký kinh doanh với cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Tháng 7 năm 2002, Công ty TNHH dịch vụ xích lô du lịch Không Lo Âu ra đời với số vốn đăng ký là 100.000.000 đồng.

Có được công ty, anh em lại quay trở về tập hợp quanh ông. Đội xe lúc này lên tới 167 chiếc. Theo hợp đồng, trong khoản thù lao cho mỗi giờ chạy xe chở khách du lịch là 20.000 đồng, anh em nộp lại cho công ty 5.000 đồng để trang trải kinh phí hoạt động. Số tiền này ông phải trích ra 2.000 đồng cho hướng dẫn viên và 1.000 đồng cho lái xe của Công ty Du lịch. Danh tiếng của xích lô Sans Souci ngày một cao. Thoạt đầu, tên gọi của nó được truyền miệng trong giới khách du lịch Châu Âu. Sau này, các công ty du lịch, các khách sạn ở Hà Nội bắt đầu chú ý đến loại hình dịch vụ thu hút khách này và đã đến liên hệ ký hợp đồng phục vụ thường xuyên với xích lô Sans Souci. Chiếc



xích lô còn có mặt trong phim “Người Mỹ trăm lạng”, một bộ phim khá nổi tiếng của điện ảnh Mỹ. Thậm chí, xích lô Sans Souci còn được dùng để phục vụ công tác đối ngoại, và đặc biệt gây thích thú cho một số nguyên thủ quốc gia khi được tham quan Hà Nội bằng xích lô.

Để cạnh tranh với các công ty, đội xe sử dụng xích lô khác, bên cạnh việc phục vụ theo hợp đồng đã ký với các khách sạn và các công ty du lịch có trụ sở trên địa bàn Thành phố, ông Thư còn tìm cách mở rộng quan hệ làm ăn với nhiều công ty du lịch, khách sạn khác ở khắp các tỉnh thành trong cả nước, thậm chí cả các công ty, khách sạn nước ngoài như Trung Quốc, Đài Loan, Singapore, Thái

Lan... Làm vậy sẽ có hai cái lợi. Một là tăng khả năng cạnh tranh do số lượng hợp đồng thuê xe lớn. Hai là, tránh được mức thù lao cố định do đã ký hợp đồng thuê xe không xác định thời hạn với các khách sạn, nhà hàng ở Hà Nội. Mỗi quan hệ làm ăn càng được mở rộng thì các cửa hàng, doanh nghiệp bán đồ lưu niệm trong nước đến với ông càng nhiều, bởi họ tìm thấy một cách tiếp cận hữu hiệu với khách hàng thông qua những lời quảng cáo của chính những người điều khiển xích lô Sans Souci.

Bài học thu được

Mặc dù công ty TNHH dịch vụ xích lô du lịch Không Lo Âu đã đạt được một số thành công nhất định (công ty đã được biết đến qua một số chương trình truyền hình), khó có thể nói ông Đỗ Anh Thư là một nhà kinh doanh thành đạt. Tuy nhiên, ông xứng đáng được gọi là một người tốt vì ông dám nghĩ, dám làm cùng với sự say mê, sáng tạo và lòng nhiệt thành. Thiếu những phẩm chất này, ông Thư và công ty của ông đã không thể tìm được chỗ đứng trên thị trường.



Công ty sản xuất hàng Thủ công Mỹ nghệ HaSa

Anh Tống Bá Thảo, 30 tuổi, là một trong những doanh nhân trẻ đi lên từ những sản phẩm được sản xuất từ những nguyên vật liệu sẵn có ở bất kỳ làng quê nào của Việt Nam như cây Lục bình (Bèo tây), cây Chuối. Hiện nay, anh là Giám đốc Công ty HASA có trụ sở tại số 57 đường số 7, Quận 2, Thành phố Hồ Chí Minh. Trong 10 năm qua, anh đã sản xuất và xuất khẩu nhiều chuyến hàng ra nước ngoài, tạo công ăn việc làm cho hàng ngàn người. Doanh thu năm 2004 của Công ty HASA ước tính lên đến 1,5 triệu USD.



Tổng Bá Thảo sinh năm 1974 tại làng Tiên Lũ thuộc huyện Chương Mỹ, tỉnh Hà Tây. Anh tốt nghiệp PTTH năm 1991 trong lúc gia đình rất khó khăn. Thảo là con trai thứ 2, trên anh có 1 người anh trai và dưới anh còn 4 cô em gái. Bố mẹ anh chỉ làm công việc đồng áng nên không có đủ tiền để nuôi 6 người con ăn học. Những người em của anh cũng phải nghỉ học ở nhà giúp bố mẹ chăn nuôi, trồng trọt lấy tiền trang trải cuộc sống hàng ngày). Ngay từ nhỏ, Thảo luôn mong ước được học hành để có kiến thức và tìm được công việc tốt hơn là những công việc nhà nông. Năm 1991, Thảo đã vào thành phố Hồ Chí Minh với mục đích tìm việc làm để lấy tiền tiếp tục đi học. Suốt 3 năm đầu tại thành phố Hồ Chí Minh (từ 1991 đến 1993), Thảo làm đủ mọi nghề để kiếm sống như bán rau muống tại chợ với tiền lãi là 3000 đồng, đủ để mua gạo và một chút thức ăn cho cả ngày và làm phụ hồ với 200.000 đồng/tháng. Anh còn tự mua đồ tương về làm sữa đậu nành từ 2-3 giờ sáng để đến 5-6 giờ sáng đem giao cho các hàng nước, các hộ gia đình lấy tiền theo học các lớp Anh văn buổi tối tại trung tâm ngoại ngữ.

Năm 1994, lần đầu tiên trở về quê thăm bố mẹ tại

Hà Tây, anh thấy rất nhiều nhà trong làng đan gia công cho một số cửa hàng trong thành phố những chiếc giỏ đựng đồ xinh xắn với nguyên liệu là bèo tây phơi khô, anh liền bỏ ra số tiền mang theo là 350.000 đồng để mua thử một số mặt hàng và đem về chào bán cho HTX Ba Nhất, công ty HATEXCO Sai Gon. Vụ bán hàng đầu tiên này anh thu số tiền lãi là 35.000 đồng. Nhưng mọi việc cũng chỉ dừng ở lô hàng này vì trong 2 năm 1994-1995 anh xin được việc bán hàng tại căng tin của trường ĐH Kinh tế TP HCM với tiền lương là 500.000 đồng/tháng và anh thuê luôn công việc trông giữ xe tại bãi giữ xe của trường nên thu nhập có chút khá hơn trước. Đầu năm 1996, anh lấy được bằng cử nhân Anh Văn. Đầu năm 1997, anh đăng ký học tại Khoa Ngoại Thương vào các buổi tối. Với vốn tiếng Anh, anh xin được vào làm cho Công ty Chi Lăng có chủ là người Đức với mức lương 800.000 đồng. Đây là công ty chuyên xuất khẩu đồ thủ công mỹ nghệ sản xuất tại Việt Nam cho một số công ty tại Đức.

Công việc chính của anh là dịch các đơn hàng từ tiếng Anh sang tiếng Việt và giám sát các công đoạn sản xuất hàng. Trong thời gian này, qua thực



tế quan sát cộng với một chút năng khiếu hội họa, anh thấy các sản phẩm của các cơ sở sản xuất thường đơn điệu nên anh mày mò tự vẽ một số mẫu chậu trồng cây, bàn ghế, khay để báo, hộp để giấy ăn và gửi ra Hà Tây nhờ gia đình mang đến một số nhà trong làng gia công rồi gửi lại để anh đem chào với Công ty Chi Lăng, xin làm cơ sở sản xuất hàng. Sau khi xem hàng mẫu ông chủ người Đức thấy sản phẩm làm đẹp, kỹ, mẫu mã lạ mắt nên muốn ra ngoài Hà Tây để tham quan nhà xưởng và sẽ cùng hợp tác để sản xuất.

Anh quyết định mở xưởng sản xuất tại quê mình. Cuối năm 1997, anh vay mượn từ họ hàng, bạn bè xung quanh được 50 triệu đồng (trả lãi 1,2%/tháng) và đầu tư xây lò sấy trên diện tích 1000 m² trên mảnh đất của gia đình và anh trai anh là Tống Bá Việt đứng ra quản lý. Anh thuê 50 công nhân với mức lương là 13.000 đồng/ngày công. Bên cạnh các sản phẩm chính làm từ bèo Nhật bản, cây chuối, anh còn sử dụng nguyên liệu là mây và tre. Đợt đầu anh sản xuất một loạt hàng mẫu mới và trưng bày tại xưởng. Sau khi tham quan ông chủ người Đức rất hài lòng và chuyển ngay cho anh một đơn hàng nhỏ trị giá 10 triệu đồng. Hàng của anh giao đúng ngày, chất lượng đồng đều nên không bị trả lại một sản phẩm nào và ngay từ đơn hàng đầu tiên anh đã để lại được ấn tượng tốt đẹp cho Công ty Chi Lăng.

Từ năm 1997 đến năm 2000, anh nhận được khá nhiều đơn hàng từ Công ty Chi Lăng, yêu cầu các mặt hàng như chậu trồng cây, bàn, ghế, khay đựng nước, hộp đựng giấy ăn



được làm từ bèo tây và chuối. Anh Thảo phụ trách việc thiết kế mẫu mã theo yêu cầu của khách hàng, anh trai anh phụ trách thu mua nguyên liệu đầu vào và giám sát sản xuất, đảm bảo ngày giao hàng và đảm bảo chất lượng hàng. Trong những năm này, anh vẫn làm cho công ty Chi Lăng và hàng năm, anh được công ty cử sang làm triển lãm tại Frankfurt (Đức). Chớp lấy cơ hội này, anh đã gặp gỡ một số khách hàng, nói chuyện về cơ sở sản xuất của mình. Nhờ vậy, anh đã có thêm mối quan hệ với những khách hàng tiềm năng từ Đức và một số nước Châu Âu.

Các đơn hàng lúc này tăng lên, anh Thảo lại sinh sống tại Thành phố HCM nên khi làm hàng anh thường phải bay ra vào. Năm 2001, anh quyết định mở thêm xưởng. Anh thuê 1.500 m² đất làm xưởng sản xuất tại Quận Thủ Đức, TP. HCM. Anh đầu tư 100 triệu đồng xây dựng nhà xưởng, 300 triệu đồng mua máy móc và thuê 80 công nhân với mức lương từ 1 triệu đến 2 triệu đồng/tháng. Ngoài khách hàng quen thuộc là Công ty Chi Lăng, anh còn hợp tác với công ty MAICO. Không chỉ có vậy, anh còn phụ trách việc bán hàng và sản



xuất một phần các đơn hàng cho công ty MAICO. Ngoài những nguyên liệu quen thuộc là lục bình, chuối, anh quay sang làm các sản phẩm trên chất liệu mới là cây dừa nước, hàng gỗ đã qua sử dụng. Những nguyên liệu dư thừa này đã biến thành những sản phẩm có giá trị dưới tay anh, chúng đã được xuất khẩu sang nhiều nước, đem lại thu nhập cao hơn cho nhiều người. Năm 2001, anh xuất được 4 container hàng đi châu Âu. Năm 2002, số hàng xuất khẩu đi đã tăng lên 10 container.

Tháng 3 năm 2003, anh quyết định nghỉ việc tại công ty Chi Lăng và thành lập công ty HASA, đây là những chữ cái đầu của Hà Tây quê hương anh và Sài Gòn nơi anh thành đạt. Công ty có trụ sở tại nhà riêng của anh ở TP HCM, với đội ngũ

khách hàng là người nước ngoài họ thường rất hài lòng về cách tiếp cận và làm việc nghiêm túc của anh. Đây là thuận lợi rất lớn của anh vì anh giao dịch được với khách hàng một cách trực tiếp, không phải qua phiên dịch, anh hiểu rất rõ những yêu cầu của khách và giải đáp kịp thời những thắc mắc của khách hàng một cách thấu đáo nhất. Bên cạnh đó, mẫu mã của anh cứ 6 tháng thay đổi một lần sau đó lắp ráp, trực tiếp sản xuất luôn theo mô hình thủ công bán công nghiệp nên công ty HASA thường sản xuất ra những sản phẩm mà những nơi khác chưa làm được.

Từ tháng 9 đến tháng 12 năm 2004, anh đã ký các hợp đồng để xuất được tất cả 25 container hàng, tạo việc làm cho khoảng 2000 người (70% giao cho những người mang về nhà làm, 30% công nhân làm

làm cho 300 công nhân làm thường xuyên và khoảng 2000 công nhân vệ tinh. Hàng của anh chỉ xuất khẩu. Anh đang hướng tới thị trường Mỹ trong những năm tới.

Những yếu tố dẫn đến thành công và bài học thu được

Một trong những yếu tố lớn nhất dẫn đến thành công của anh Thảo là hàng của anh sản xuất có chất lượng tốt, đồng đều, mẫu mã luôn sáng tạo và được giao đúng hạn.

Yếu tố thứ hai là anh rất may mắn khi được làm việc tại công ty Chi Lăng. Tại đây, anh được tiếp cận với cách quản lý, cách giao dịch với khách hàng và anh đã áp dụng những điều mình học được vào Công ty HASA sau này.

Yếu tố thứ ba giúp anh thành công là vốn



nhân viên là 7 người, mỗi người thu nhập từ một triệu đồng đến 3,5 triệu đồng. Sản lượng sản xuất cho cả năm 2003 là 20 container, chủ yếu là đi Đức (40%) và số còn lại đi các nước Thụy Sĩ, Đan Mạch, Thụy Điển và Nam Phi.

Tháng 8 năm 2004, Công ty HASA lần đầu tiên mang hàng sang triển lãm tại hội chợ Frankfurt. Lần đi dự hội chợ này với mục đích giới thiệu công ty và các sản phẩm của công ty, anh tiêu tốn khoảng 25.000 USD. Anh ký được một hợp đồng xuất 10 container hàng với một khách người Đan Mạch. Ngay sau hội chợ, người khách này bay luôn về Việt Nam tham quan nhà xưởng, văn phòng công ty, sau đó quyết định đặt cọc 50% tiền hàng (100.000 USD) và tiến hành cam kết hợp tác lâu dài. Anh Thảo cho biết khi gặp gỡ

những công đoạn khó tại xưởng). Doanh thu năm 2004 ước tính 1,5 triệu USD. Anh Thảo hiểu được lợi ích to lớn mà lần tham dự hội chợ mang lại nên anh quyết định tham gia hội chợ lần 2 vào cuối tháng 1 năm 2005.

Tháng 11 năm 2004, có một khách hàng Hàn Quốc đến văn phòng của anh đặt một đơn hàng trị giá 600.000 USD nhưng anh không dám nhận vì không đủ nhân lực, nhà xưởng để làm. Vì vậy, năm 2005, anh dự định mua 5.000 m² đất tại Biên Hoà để mở thêm một xưởng sản xuất và dự kiến tuyển thêm 200 đến 300 công nhân.

Hiện nay, Công ty HASA có văn phòng giao dịch tại Quận 2 TP. HCM với 7 nhân viên văn phòng, 3 xưởng sản xuất rộng 3000 mét vuông tại Hà Tây, Hà Nội và tại Quận Thủ Đức, TP. HCM, giải quyết việc

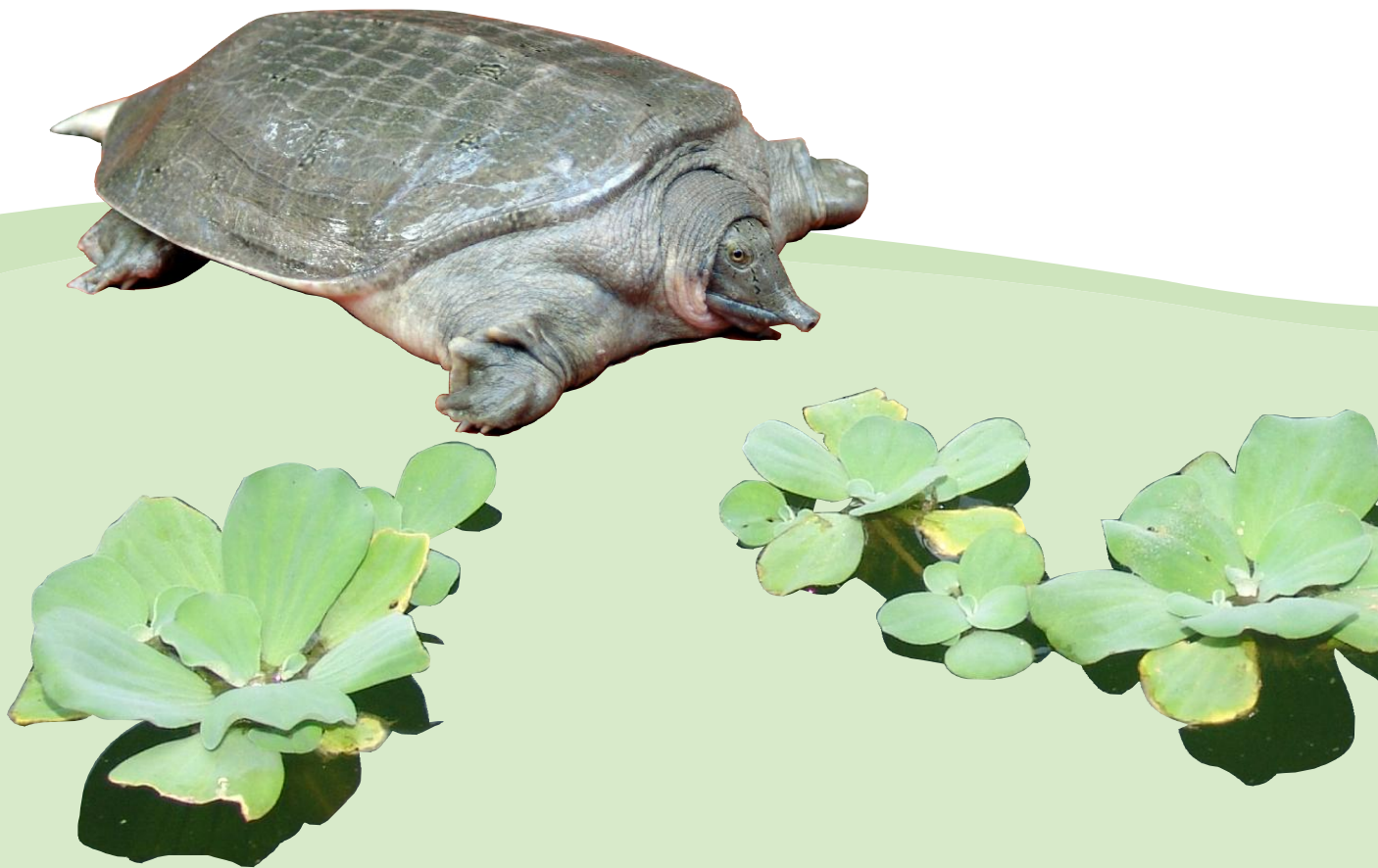
tiếng Anh. Nhờ tiếng Anh khá nên anh thuận lợi trong việc giao dịch với khách hàng là người nước ngoài. Bên cạnh đó, khả năng hiểu biết kinh doanh và phong cách làm việc công nghiệp của anh đã tạo niềm tin cho khách hàng, làm khách hàng hài lòng khi đặt quan hệ làm ăn với HASA.

Anh Thảo là người biết đi từng bước vững chắc trên con đường kinh doanh của mình. Anh biết tận dụng những lợi thế sẵn có của mình như óc thẩm mỹ, khả năng tiếng Anh và nguồn nguyên liệu cũng như nguồn nhân lực rẻ. Chính vì vậy, anh có thể tạo ra những sản phẩm có chất lượng tốt nhất với giá thấp nhất. Anh luôn đảm bảo thời gian xuất hàng và đã tạo được mối quan hệ tốt với khách hàng.





Trại nuôi BaBa Của Ông Tiêu



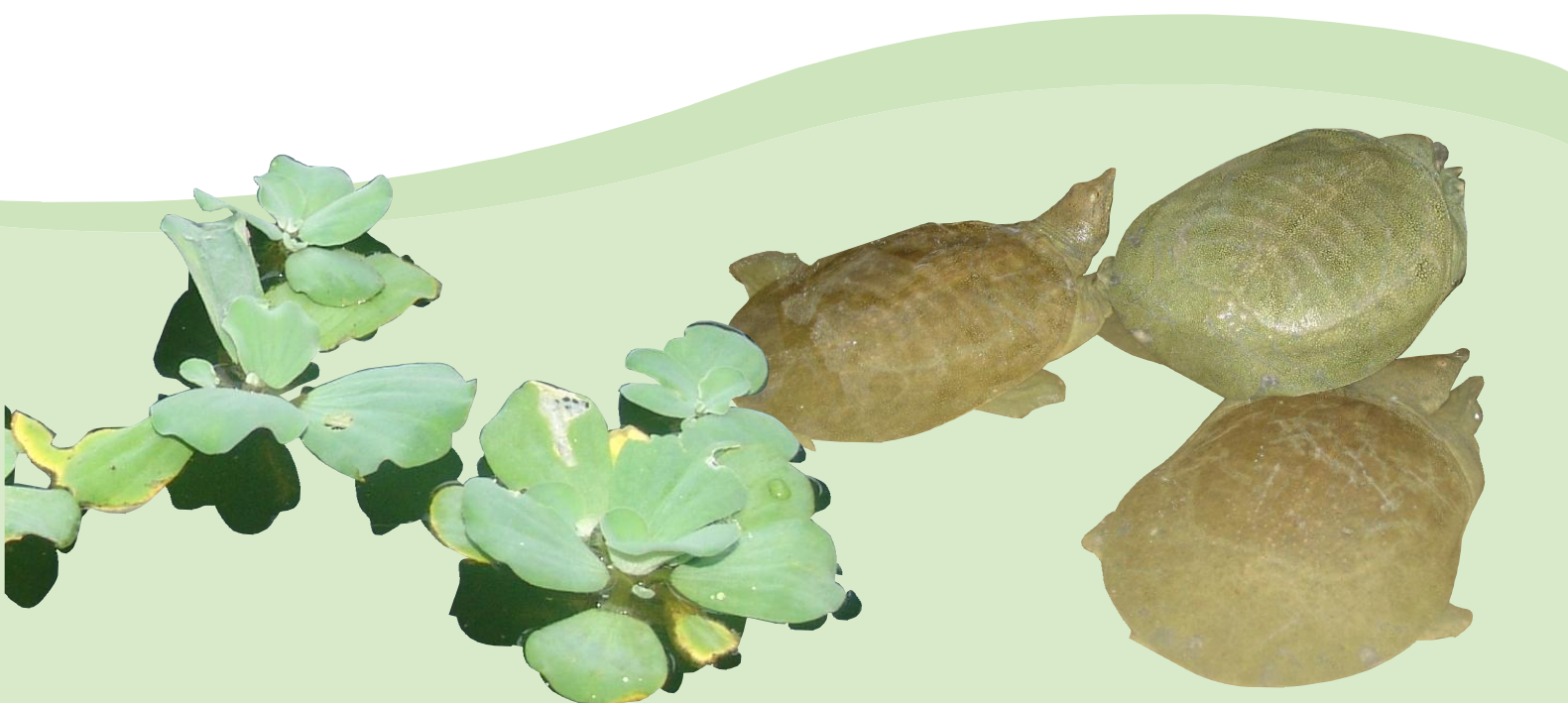


Ông Nguyễn Văn Tiêu, 81 tuổi, là cựu chiến binh kháng chiến chống Pháp và chống Mỹ. Sau khi rời quân ngũ, ông Tiêu mất nhiều năm lăn lộn kiếm sống bằng nghề nông trước khi bắt đầu nuôi baba năm 1990. Sau lần thất bại đầu tiên, cú thất bại vốn đã phá huỷ gần như hoàn toàn sự nghiệp kinh doanh, ông Tiêu đã áp dụng kỹ thuật sản xuất và đã thành công. Từ năm 2002 đến nay, ông liên tục nhận được bằng khen của UBND tỉnh Bắc Ninh về thành tích hộ nông dân kinh doanh, sản xuất giỏi. Doanh thu của ông hiện nay đạt khoảng 900 triệu đồng/năm.

Suốt 14 năm, từ 1975 đến 1989, ông làm cho Hợp Tác Xã Duệ Khánh, mỗi năm trồng 2 vụ lúa nhưng năng suất thấp nên gia đình ông không đủ ăn. Ông đã nuôi lợn để kiếm thêm thu nhập. Thấy đất của HTX thường bỏ không vào tháng 10, ông xin phép được trồng bí ngô trên 1.800 m² ruộng để lấy quả làm thức ăn cho lợn. Nhờ vậy ông có thể một lúc nuôi 30 con lợn và doanh thu tăng gấp 3 lần trong năm. Do đó ông đã tiết kiệm được 4 triệu đồng và đã giảm nhẹ được gánh nặng tài chính của gia đình.

Bên cạnh đó, từ năm 75 đến nay ông thường xuyên tham gia công tác tại cơ sở, cụ thể ông là Phó Bí thư Chi bộ, Thường vụ BCH Hội đồng Nhân dân Xã, Chi Hội trưởng của thôn. Trong các cuộc họp báo cáo chi bộ, ông luôn có kiến nghị làm cách nào để nâng cao đời sống cho những người dân trong thôn và tìm cách làm giàu tới từng hộ dân.

Đầu năm 1990, phong trào làm VAC được phát động trong toàn tỉnh, ông cùng một



số hộ trong làng được Hội Nông dân tỉnh hỗ trợ đi thăm quan một số mô hình làm giàu nhờ chăn nuôi, ví dụ như mô hình nuôi baba thành công của anh Cường ở Hưng Yên và mô hình nuôi ếch thành công của anh Sơn ở Đông Nỗ, Hà Tây v.v... Đến đâu ông cũng ghi chép lại đầy đủ.

Vào thời điểm này, baba rất khan hiếm nên ông nghĩ nuôi baba sẽ mang lại lợi nhuận lớn hơn so với nuôi cá (1 kg cá giá 15.000 đồng trong khi đó 1kg baba có giá 165.000 đồng). Bên cạnh đó, các món ăn chế biến từ baba ngon và bổ dưỡng nên nhu cầu mua baba tại các nhà hàng là rất lớn (ông biết thông tin này từ cuộc khảo sát tại các nhà hàng do chính ông tiến hành). Ông Tiều nhận thấy rằng đây là cơ hội để ông bắt đầu kinh

doanh. Ông mời giáo sư Nguyễn Lâm Hùng, ủy viên BCH Hội Nông dân Việt Nam đến để trao đổi và hướng dẫn ông cách nuôi baba. Đợt nghiên cứu kéo dài gần 1 năm cho thấy có 2 loại baba trên thị trường là baba gai và baba trơn. Baba gai là loài sống trong các khe núi nên chịu được khí hậu khắc nghiệt của miền Bắc nhưng lại chậm lớn còn baba trơn là loại baba sống ở đồng bằng nên chịu rét rất kém nhưng lại to nhanh hơn loại baba gai. Ông quyết định đầu tư vào nuôi baba trơn.

Cuối năm 1990, với số vốn 14 triệu đồng, 4 triệu do ông dành dụm được từ việc chăn nuôi, 6 triệu ông vay anh em họ hàng (trả dần trong 3 năm, không phải trả lãi), 4 triệu do Hội nông dân xã đứng ra vay hộ với lãi



suất 0,5%/năm và trả hết trong năm) ông mua 324 con baba giống từ một số trang trại ở Hưng Yên, Hà Tây.... nhưng nuôi được 2 tuần thì 123 con chết. Ông mổ những con bị chết, cùng giáo sư Hùng nghiên cứu và tìm ra nguyên nhân là do ông gom giống từ quá nhiều nguồn nên các con giống được nuôi từ các loại thức ăn khác nhau, nguồn nước khác nhau, độ tuổi khác nhau nên những con khỏe dầm chết con yếu hoặc có những con không thích nghi được với điều kiện sống nên cũng bị chết.

Lúc này hơn chục hộ trong làng cùng tham gia nuôi baba đợt đầu với ông cũng gặp cảnh tương tự. Ông cũng qua mấy nhà đó hỏi về cách cho baba ăn thì ông thấy một điều tất cả các nhà đều cho baba ăn bằng gạo ngâm hoặc bằng xác các con vật bị chết như chó, mèo, gà, vịt... Những thức ăn này baba rất khó tiếp cận được, gạo thì baba không ăn, còn thịt xác động vật thì to và thường có lông nên lúc vớt xuống ao baba không lấy được thịt để ăn, nếu để thêm mấy ngày thì bắt đầu thối rữa khiến nguồn nước bị ô nhiễm.

Các hộ bắt đầu thôi không nuôi baba nữa, nhưng ông vẫn không hề lùi bước. Ông mua thịt lợn tươi sau đó băm thật nhỏ rồi thả xuống cho baba ăn thành từng đợt, tránh vương bừa bãi trên mặt nước làm ô nhiễm nguồn nước. Bên cạnh đó, ông ngăn nửa mặt ao rồi thả bèo tây hay còn gọi là bèo Nhật Bản để tận dụng rễ bèo làm trong sạch nguồn nước, cứ như vậy ông nuôi 201 con còn lại trong 20 tháng tiếp theo.

Đầu năm 1992, sau gần hai năm làm việc chăm chỉ và áp dụng những biện pháp cải tiến, ông bán lứa baba đầu tiên và thu về số tiền lãi là 12,7 triệu đồng. Trong số những con baba bán đợt đầu, ông chọn những con từ 1kg trở lên thì bán còn dưới 1kg để lại nuôi tiếp. Trong số những con baba này, có một số con trên dưới 3kg và ông phát hiện ra lại là loại baba gai bị lẫn vào khi ông mua giống, tại thời điểm đó giá 1 kg baba trơn là

265,000 đồng trong khi 1kg baba gai chỉ bán được 215,000 đồng nhưng trong cùng một thời gian nuôi là 20 tháng baba trơn tăng được 1kg, baba gai lại tăng được 3kg nên xét về mặt kinh tế baba gai mang lại lợi nhuận cao hơn baba trơn gấp 1,5 lần. Ông giữ lại toàn bộ số baba gai và tập trung nhân giống này ra. Đến nay ông đã có gần 100 con dự bị và 10 con baba đẻ nặng từ 10 đến 15kg cung cấp giống thường xuyên.

Từ năm 1993 đến năm 1996, ông thu được 500 triệu đồng 1 năm. Mọi khoản nợ vay lúc đầu ông cũng đã trả được hết. Ông tiếp tục tái đầu tư và mở rộng trại nuôi baba. Ông đặc biệt chú ý đến việc lựa chọn những thức ăn tốt nhất cho baba. Đây được xem như một yếu tố giúp ông thành công.

Từ năm 1997 đến nay, tại trang trại của ông thường xuyên có 600-700 con baba thương phẩm, 10 con giống, 100 con lái dự bị. Ông Tiêu tập trung nuôi baba gai, với đàn baba lái hơn 10 con, mỗi năm đẻ 3 lần, mỗi lần được 20 trứng/con, trứng nở thành con sau 54-60 ngày và 1 đến 2 tuần sau khi nở thì bán được. Ông giữ lại một nửa để làm giống nuôi tiếp còn một nửa bán đi để lấy tiền trang trải chi phí. Cứ như vậy liên tục năm nào ông cũng xuất được trên dưới 600 con baba (khoảng 3kg/con) với giá thành hiện nay là 500.000 đồng/kg. Hàng năm, ông doanh thu từ việc bán baba thương phẩm là 900 triệu đồng và từ việc bán con giống là 75 triệu đồng. Khách hàng rất thích mua baba từ trại của ông vì những con baba này luôn đồng đều về cân nặng và rất khỏe. Khách hàng, chủ yếu từ Nam Định, Hà Tây và Hải Dương, thường đặt hàng ông trước hai đến ba tháng. Họ mua baba để cung cấp cho các nhà hàng. Tuy nhiên, hiện nay ông Tiêu chỉ có thể đáp ứng được 20-30% nhu cầu thị trường. Một số khách hàng của ông cho biết hiện nay Trung Quốc đang rất chuộng baba gai nên họ đến đặt hàng của ông để đem xuất đi Trung Quốc nhưng ông thường không đáp ứng đủ số lượng. Ông Tiêu

và vợ là nguồn nhân lực chính làm việc tại trang trại vì 4 người con của ông bà đều đã lập gia đình và ra ở riêng.

Những yếu tố dẫn đến thành công và bài học thu được

Hai trong những yếu tố giúp ông Tiêu thành công đó là sự kiên nhẫn và luôn học hỏi. Ông Tiêu đã biến sự thất bại đầu tiên thành bài học có giá trị. Ông đã đúng khi lựa chọn đầu tư vào baba gai và việc đầu tư cũng rất đúng thời điểm. Ngoài ra, ông Tiêu và vợ là những người khỏe mạnh và làm việc chăm chỉ: Họ đã dành 6-7 tiếng mỗi ngày để chăm sóc trại baba mặc dù cả hai đã 81 tuổi. Ông Tiêu thường xuyên quan sát baba trong ao và cố gắng tìm ra những cách khác nhau để nuôi chúng như cải tạo ao để giúp baba leo lên để một cách thuận lợi cũng như thả bèo để làm sạch nước và cho thức ăn tươi để baba sống khỏe và tăng cân nhanh.

Yếu tố thứ ba giúp ông Tiêu thành công là ông luôn đảm bảo chất lượng sản phẩm và giao hàng đúng kỳ hạn. Điều này đã giúp ông tạo được niềm tin với khách hàng. Ông Tiêu cũng luôn chú ý đến những thay đổi của thời tiết cũng như xu hướng thị trường để đưa ra kế hoạch kinh doanh hiệu quả nhất.

Kiên nhẫn là yếu tố cần thiết đối với công việc kinh doanh này nhưng kiên trì đối mặt với những thất bại mới là chìa khóa của sự thành công. Ngoài ra, việc ông Tiêu có khả năng tìm ra một thị trường thích hợp, thông qua việc đầu tư vào loại baba gai, cũng có thể giải thích tại sao ông lại có thể mở rộng kinh doanh. Ông Tiêu cũng rất thận trọng trong chi tiêu và cố gắng tiết kiệm để tái đầu tư lợi nhuận vào hoạt động tăng trưởng và mở rộng. Bài học lớn nhất đối với trường hợp này là: Sẽ không bao giờ là quá muộn để bạn bắt đầu kinh doanh và thành công.



Công ty Thương mại Dịch vụ
và Xây lắp điện

Thư Dung



Công ty Thương mại Dịch vụ và Xây lắp điện Thư Dung là một doanh nghiệp chuyên kinh doanh thiết bị điện các loại, từ thiết bị điện dân dụng tới các thiết bị điện cao và hạ thế. Công ty cũng cung ứng dịch vụ xây lắp điện cho các công trình dân dụng và công nghiệp. Khởi đầu năm 1983 từ một cửa hàng nhỏ bán bóng đèn điện, đến nay Thư Dung đã trở thành một doanh nghiệp lớn trong lĩnh vực kinh doanh thiết bị và xây lắp điện tại miền Trung. Triết lý phát triển của Thư Dung là luôn luôn đầu tư để mở rộng kinh doanh, đa dạng hoá chủng loại mặt hàng, đa dạng hoá khách hàng và phát triển lĩnh vực kinh doanh mới.

Thư Dung là một doanh nghiệp điển hình trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ vì công ty đã tăng trưởng liên tục trong 22 năm, qua các thời kỳ với sự biến đổi lớn trong hệ thống kinh tế ở Việt Nam, từ hệ thống kinh tế tập trung sang kinh tế thị trường. Do đó, các chiến lược của Thư Dung nhằm thích ứng với sự biến đổi của môi trường kinh doanh qua các thời kỳ và để liên tục tăng trưởng sẽ là một bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ.

Sinh ra trong một gia đình nghèo, đông anh chị em, nên chị Dung phải đi làm từ năm 12 tuổi. Đầu tiên chị bán vé xe cho người cậu là chủ một hãng xe đồ ở miền Trung. Công việc đòi hỏi phải làm việc từ 4 giờ sáng. Trong giai đoạn này, buổi sáng chị đi bán vé, buổi chiều phụ giúp gia đình làm việc nhà và buổi tối chị theo học lớp học văn hoá ban đêm. Mỗi ngày, chị chỉ được ngủ 4 tiếng.

Sau giải phóng vào năm 1975, chị làm cho một công ty cổ phần sản xuất giấy của một người chị họ. Công việc vất vả và lương thấp nên đến năm 1977, chị chuyển sang buôn bán thuốc tân dược tại chợ.

Công việc kinh doanh thuốc tân dược tuy mang lại lợi nhuận cao nhưng đây là công việc bất hợp pháp vì tại thời điểm này Chính phủ không cho phép tư thương buôn bán thuốc tân dược. Do đó, sau 6 năm buôn bán thuốc, nhận thấy không thể tiếp tục vì đây là hoạt động bất hợp pháp và gặp nhiều rủi ro, năm 1983, chị Dung bắt đầu tìm kiếm hướng kinh doanh mới.

Ý tưởng kinh doanh mới xuất phát từ việc các bóng đèn dây tóc của nhà chị và những người dân xung quanh hay bị cháy và việc tìm mua các bóng đèn này là khó khăn và giá cao vì có rất ít cửa hàng bán bóng đèn tại Đà Nẵng. Do đó, chị đã quyết định mở quầy hàng bán lẻ bóng đèn tại nhà. Trong những năm đầu, chị không thuê nhân công mà trực tiếp đứng bán hàng. Nhận thấy nếu chỉ bán lẻ bóng đèn thì sẽ lãng phí mặt bằng nên chị kết hợp vừa bán bóng đèn vừa bán sinh tố và kem tại nhà (tổng diện tích là 200 m²).

Số vốn cần thiết để mở quầy hàng bán bóng đèn, sinh tố và kem là rất thấp, chỉ tương đương với khoảng 100 USD tại thời điểm đó. Số vốn này chị tích lũy được trong quá trình kinh doanh thuốc tân dược.

Khi tiếp xúc với khách hàng, chị nhận thấy nhu cầu thiết bị điện dân dụng là rất cao. Trong lúc này, nguồn cung ứng thiết bị điện dân dụng bắt đầu tăng lên do những người lao động Việt Nam tại Liên Xô cũ gửi về nên chị đã kinh doanh thêm những thiết bị điện dân dụng khác như dây điện, ổ áp, ổ cắm điện, v.v... Khách hàng của chị Dung trong giai đoạn này là những hộ gia đình tại thành phố Đà Nẵng.

Công việc kinh doanh của chị gặp nhiều thuận lợi vì trong thời kỳ đó, dưới hệ thống kinh tế tập trung, hàng hoá được phân phối chủ yếu qua hệ thống thương nghiệp quốc doanh, sử dụng chế độ tem phiếu, tư thương bị hạn chế



phát triển nên hàng hoá nói chung và thiết bị điện nói riêng trên thị trường tự do rất khan hiếm.

Doanh thu bình quân trong giai đoạn này đạt khoảng 10.000 USD/ năm và lợi nhuận bình quân đạt 3.000 USD/ năm. Phần lớn lợi nhuận được sử dụng để mở rộng quy mô kinh doanh: mua hàng dự trữ và đa dạng hoá chủng loại mặt hàng.

Sự phát triển trong giai đoạn này đã đáp ứng được kỳ vọng của chị Dung là mong muốn có một công việc kinh doanh ổn định, hợp pháp.

Từ năm 1992, nguồn cung thiết bị điện dân dụng từ lao động Việt Nam tại Liên Xô cũ cạn kiệt sau khi khối thị trường Đông Âu và Liên Xô cũ sụp đổ. Đồng thời, lĩnh vực bán lẻ đồ điện gia dụng bị cạnh tranh gay gắt. Do đó, chị Dung quyết định tập trung vào các khách hàng lớn và các khách hàng công nghiệp với các yêu cầu về thiết bị chuyên dụng và các thiết bị điện cao, hạ thế. Ngoài ra, nếu chỉ phụ thuộc vào nguồn cung ứng này thì sẽ không thể đáp ứng được các đơn hàng lớn và các đơn hàng về các thiết bị chuyên dụng. Do đó, chị Dung đã tìm kiếm các nguồn cung ứng mới.

Để có đủ điều kiện làm đại lý cho các doanh nghiệp sản xuất thiết bị điện trong nước và nước ngoài, đồng thời đáp ứng được các đơn hàng lớn, chị Dung đã thành lập Công ty Thư Dung năm 1994. Số vốn để thành lập công ty là 300 triệu đồng do chị tự tích lũy được từ giai đoạn 1983- 1993.

Trong giai đoạn này, công ty làm đại lý cho nhiều hãng sản xuất thiết bị điện trong và ngoài nước. Dự đoán được nhu cầu thiết bị điện phục vụ cho công trình xây dựng đường dây 500 KV Bắc-Nam, việc bảo trì sau này và việc phát triển lưới điện do sự phát triển của các khu dân cư, khu công nghiệp là rất lớn nên công ty đã bổ sung thêm mặt hàng kinh doanh là các sản phẩm thiết bị điện công nghiệp, thiết bị điện cao, hạ thế.

Khách hàng của công ty trong giai đoạn này là các doanh nghiệp, các hộ gia đình tại Đà Nẵng và các tỉnh miền Trung.

Đó đáp ứng quy mô kinh doanh ngày càng tăng, công ty đã tuyển 30 lao động gồm cả lao động phổ thông và lao động kỹ thuật. Đồng thời, công ty cũng mua thêm 600 m² đất để mở phòng trưng bày sản phẩm. Diện tích nhà của chủ doanh nghiệp trước đây được dùng làm kho hàng.

Trong giai đoạn 1994 - 1997, doanh thu hàng năm tăng lên 7 tỷ đồng/năm. Mức tăng trưởng doanh số được liên tục duy trì do Thư Dung liên tục bổ sung thêm mặt hàng và mở rộng thị trường. Không chỉ tập trung vào thị trường Đà Nẵng như giai đoạn trước, Thư Dung đã mở rộng thị trường sang các tỉnh miền Trung khác. Mức lợi nhuận bình quân trong giai đoạn này đạt 1,5 tỷ đồng/ năm.

Nhìn chung, mức doanh thu và lợi nhuận trong giai đoạn này đã đáp ứng được kỳ vọng của chủ doanh nghiệp. Phần lớn lợi nhuận trong giai đoạn này được tích lũy để tiếp tục đầu tư.

Sang năm 1998, với mục tiêu tăng doanh thu và lợi nhuận

và tập trung vào các khách hàng lớn, Công ty Thư Dung đã mở thêm một lĩnh vực kinh doanh mới: cung ứng dịch vụ xây lắp điện nhằm đầu thầu các công trình xây dựng dân dụng và công nghiệp. Khách hàng của dịch vụ này là các cơ quan, hộ gia đình muốn có một dịch vụ trọn gói từ cung ứng thiết bị điện đến xây lắp hoàn chỉnh.

Để mở thêm lĩnh vực này, công ty mua thêm 200 m² đất để mở văn phòng giao dịch tại 71 Điện Biên Phủ, Đà Nẵng, đồng thời tuyển thêm 20 công nhân chính thức và cộng tác với các công ty xây lắp khác để khi cần Thư Dung có thể huy động được thêm 50 công nhân phục vụ cho các công trình mà Thư Dung đầu thầu được.

Doanh số năm 2004 của Thư Dung đạt 29 tỷ đồng, trong đó doanh số từ hoạt động xây lắp chiếm 20% tổng doanh số, lợi nhuận đạt 5,8 tỷ đồng. Sự phát triển của công ty trong giai đoạn này đáp ứng được kỳ vọng của doanh nghiệp.

Phần lớn lợi nhuận trong giai đoạn này được sử dụng để đầu tư mở rộng kinh doanh và đầu tư vào các lĩnh vực kinh doanh mới. Trong tương lai gần, chủ doanh nghiệp sẽ đầu tư vào lĩnh vực trang trại chăn nuôi bò quì mô lớn.

Những yếu tố mang lại thành công và bài học thu được

- Có niềm đam mê và hết lòng vì công việc.
- Quyết tâm và kiên định trong lĩnh vực đã chọn
- Giữ chữ tín trong kinh doanh.
- Tích lũy được vốn để liên tục đầu tư.

Bài học kinh nghiệm có thể rút ra từ trường hợp Công ty Thư Dung là đối với doanh nghiệp thương mại, việc tích lũy vốn để đầu tư tăng quy mô, đa dạng hoá sản phẩm và khách hàng là rất quan trọng. Nhờ liên tục tích lũy vốn để đầu tư tăng quy mô, đa dạng hoá sản phẩm và khách hàng nên Thư Dung đã đối phó được với cạnh tranh ngày càng gay gắt do sự rộng mở của hệ thống kinh tế và những thay đổi của quy định thương mại.





Những yếu tố mang lại thành công và bài học thu được

- Có niềm đam mê và hết lòng vì công việc.
- Quyết tâm và kiên định trong lĩnh vực đã chọn.
- Giữ chữ tín trong kinh doanh.
- Tích lũy được vốn để liên tục đầu tư.

Xí nghiệp Sản xuất Kinh doanh sắt thép **Thiên Kim**

Yếu tố thành công và bài học thu được

- Luôn luôn đầu tư đổi mới công nghệ để tạo ra sản phẩm mới và nâng cao chất lượng sản phẩm
- Nắm bắt nhanh nhu cầu thị trường và mạnh dạn đầu tư.
- Nỗ lực của bản thân chủ doanh nghiệp
- Đối xử tốt với công nhân.





Xí nghiệp sản xuất kinh doanh sắt thép Thiên Kim được thành lập năm 1991. Xuất thân từ nghề thu mua phế liệu cho các cơ sở sản xuất thép, chị Nguyễn Thị Nữ, chủ doanh nghiệp, đã nhận thấy nhu cầu sản phẩm sắt thép là rất lớn trong khi năng lực sản xuất hiện tại của các công ty trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu của người dân, đặc biệt là nhu cầu sắt thép phục vụ cho xây mới nhà ở tại miền Trung nói chung và Đà Nẵng nói riêng. Chiến lược cạnh tranh của Thiên Kim là đáp ứng những đơn hàng nhỏ, những khách hàng không đủ khả năng mua cả một chuyến hàng lớn từ Công ty thép Thái Nguyên (Công ty thép Thái Nguyên chỉ chấp nhận những đơn hàng đủ lớn để vừa chuyển xe vận chuyển từ Thái Nguyên vào Đà Nẵng). Để đối phó với cạnh tranh từ các cơ sở sản xuất sắt thép nhỏ khác, Thiên Kim luôn luôn đầu tư và tung ra sản phẩm mới.

Thiên Kim là một ví dụ điển hình về một doanh nghiệp tư nhân đã phát triển nhờ chiến lược thay thế nhập khẩu của Chính phủ. Thiên Kim đã tồn tại và phát triển qua thời kỳ có những biến đổi lớn trong hệ thống kinh tế ở Việt Nam, từ hệ thống kinh tế tập trung sang kinh tế thị trường.

Do vậy, Thiên Kim là một trường hợp đáng được quan tâm để xem doanh nghiệp đã thích ứng như thế nào trước những biến đổi lớn trong hệ thống kinh tế Việt Nam.

Trước năm 1990, chị Nữ mở quán cà phê tại nhà. Quán cà phê tuy đủ trang trải cho cuộc sống của cả gia đình nhưng công việc này đòi hỏi sự tham gia của cả gia đình và công việc thường kết thúc muộn nên chị Nữ quyết định chuyển sang làm nghề thu mua sắt thép phế liệu rồi bán lại cho các cơ sở cán sắt ở trong và ngoài Đà Nẵng. Số vốn để mở cơ sở thu mua phế liệu là 10 triệu đồng có được từ hồi mở quán cà phê.

Trong quá trình thu mua sắt thép phế liệu, chị Nữ nhận thấy nhu cầu về sản phẩm sắt thép là rất lớn trong khi năng lực sản xuất hiện tại của các công ty trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu của người dân, đặc biệt là nhu cầu sắt thép phục vụ cho xây mới nhà ở tại miền Trung nói chung và Đà Nẵng nói riêng. Đồng thời, công việc thu mua phế liệu ngày càng gặp nhiều khó khăn do có nhiều người thu mua mới xuất hiện. Do đó, chị Nữ quyết định chuyển sang mở cơ sở cán sắt để ổn định kinh doanh.

Trước khi mở cơ sở cán thép, thông

qua những mối quan hệ trong quá trình thu mua phế liệu, chị Nữ vào thành phố Hồ Chí Minh học nghề cán sắt theo công nghệ cán nóng vì qua tìm hiểu kinh nghiệm của các cơ sở cán sắt tại Đà Nẵng mà chị có giao dịch trước đó thì cán nguội có lợi nhuận và khả năng cạnh tranh thấp. Sau khi từ thành phố Hồ Chí Minh trở về, chị Nữ quyết định mua một máy cán sắt nóng và thành lập Xí nghiệp Thiên Kim năm 1991. Đầu tiên xí nghiệp được đăng ký dưới dạng một cơ sở cán sắt nóng với công suất rất nhỏ khoảng 20 tấn/tháng.

Do chưa có kinh nghiệm trong nghề cán sắt, chị Nữ đã quyết định mua máy cán sắt nóng của một cơ sở tại Đà Nẵng. Mặc dù giá mua máy tại Đà Nẵng cao hơn so với mua tại thành phố Hồ Chí Minh nhưng bù lại, chị được cơ sở cán sắt tại Đà Nẵng cung cấp thêm dịch vụ bảo hành và hướng dẫn kỹ thuật cho công nhân.

Đầu tiên, cơ sở được mở tại nhà với diện tích hơn 100 m². Mười công nhân ban đầu là lao động phổ thông tại địa phương. Chị Nữ và cơ sở cung cấp máy cho chị hướng dẫn kỹ thuật và đào tạo cho các công nhân này. Khách hàng đầu tiên của cơ sở gồm 6 cơ sở sản xuất đing và 15 khách hàng làm cửa sổ hoa. Nguồn nguyên liệu để

xuất thép trong giai đoạn này là sắt thép phế liệu mua qua những người thu gom phế liệu.

Doanh số trong trong giai đoạn 1991- 1994 đạt bình quân là 600 triệu đồng/ năm. Lợi nhuận trong giai đoạn này là 40 triệu đồng/ năm. Mức lợi nhuận thấp là do (i) thiếu kinh nghiệm sản xuất; và (ii) lãi vay ngân hàng lớn. Lợi nhuận từ sản xuất được sử dụng cho chi dùng trong gia đình và một phần được sử dụng để tích lũy nhằm tái đầu tư.

Việc cán thép nóng tại nhà gây ảnh hưởng tới môi trường và các hộ xung quanh nên năm 1995, cơ sở buộc phải di dời đến một địa điểm mới mà chị Nữ đã thuê của một doanh nghiệp nhà nước, với tổng diện tích 400 m². Khi chuyển sang địa điểm mới, người bạn cùng góp vốn thành lập Thiên Kim với chị Nữ rút toàn bộ vốn đã góp (95 triệu đồng) ra làm ăn riêng. Đồng thời, trong năm 1995, sản phẩm (đỉnh và cửa sổ hoa) của Thiên Kim bị cạnh tranh gay gắt. Do đối thủ cạnh tranh hạ giá sản phẩm nên các khách hàng cũ của Thiên Kim chuyển sang mua sản phẩm của họ. Trong bối cảnh đó, chị Nữ phải dùng ngôi nhà của mình và cả xí nghiệp Thiên Kim để thế chấp vay ngân hàng, trả tiền cho người bạn và đầu tư đổi mới công nghệ, mua thêm một máy cán sắt nóng và một máy chặt phôi thép nhằm chuyển sang sản xuất một sản phẩm mới phức tạp hơn là sắt vuông đặc. Với sản phẩm này, chị Nữ gặp rất ít đối thủ cạnh tranh trên thị trường Đà Nẵng và các tỉnh lân cận. Chiến lược của Thiên Kim khi sản xuất sản phẩm này là để cạnh tranh với Công ty thép Thái Nguyên, cụ thể là đáp ứng các đơn hàng nhỏ lẻ. Do khoảng cách giữa Thái Nguyên và Đà Nẵng là hơn 800 km nên Công ty thép Thái Nguyên chỉ đáp ứng được các đơn hàng trung bình và lớn. Do vậy, Thiên Kim đã tập trung vào đáp ứng các đơn hàng nhỏ lẻ của khách hàng trên thị trường Đà Nẵng và các tỉnh lân cận.

Sang năm 1996, nắm bắt được nhu cầu về kẹp điện cho công trình đường dây 500 KW Bắc-Nam, chị Nữ đã quyết định bổ sung thêm một mặt hàng nữa

là sản xuất kẹp điện. Lực lượng lao động trong giai đoạn này là 20 người, chủ yếu vẫn là lao động phổ thông. Chủ doanh nghiệp trực tiếp đào tạo hướng dẫn kỹ thuật cho các lao động này. Trong giai đoạn này, sắt thép phế liệu chiếm tới 80% nguồn nguyên liệu, Thiên Kim đã mua phôi thép để có thể chủ động hơn trong sản xuất. Nguồn nguyên liệu từ phôi thép chiếm khoảng 20% tổng nguyên liệu của Thiên Kim.

Công suất trong giai đoạn này được nâng lên 50 tấn/ tháng (tăng gấp 2.5 lần so với giai đoạn 1991-1994) nhưng doanh thu tăng lên gấp 4 lần (bình quân 2,4 tỷ/ năm) và lợi nhuận tăng gấp gần 6 lần (bình quân 240 triệu/ năm) so với giai đoạn trước. Nguyên nhân là do Thiên Kim đã tích lũy được kinh nghiệm sản xuất và chuyển sang sản xuất các mặt hàng đòi hỏi công nghệ sản xuất cao hơn nhưng cho lợi nhuận cao hơn.

Từ năm 1996, do thu nhập tăng nên nhu cầu xây mới lại nhà cửa của người dân Đà Nẵng và các tỉnh lân cận tăng lên, tiềm năng của thị trường thép là rất lớn trong khi công suất tại thời điểm đó các công ty trong nước chưa đáp ứng được nhu cầu. Đứng trước cơ hội mở rộng sản xuất, vào năm 1999, xí nghiệp Thiên Kim đã thuê 1300 m² đất tại Cụm Công nghiệp Thanh Khê 6, Đà Nẵng. Đồng thời, Thiên Kim cũng vay thêm 400 triệu đồng từ ngân hàng để mua thêm 1200 m² đất của một doanh nghiệp làm ăn kém hiệu quả trong cùng khu công nghiệp và xây dựng nhà xưởng, mua thêm máy móc nâng công suất lên 2400 tấn/năm trong năm 1999 và 4800 tấn năm 2000.

Bên cạnh đầu tư nâng công suất, Thiên Kim cũng rất chú trọng việc sản xuất các sản phẩm mới và nâng cao chất lượng sản phẩm. Ngoài các sản phẩm sắt vuông xây dựng, Thiên Kim đã sản xuất thêm sắt tròn, sắt gân và sắt chữ V. Chiến lược của Thiên Kim trong giai đoạn này là nâng cao chất lượng sản phẩm để cạnh tranh với các sản phẩm cùng loại của các doanh nghiệp tại Đà Nẵng và các tỉnh lân cận. Từ năm 2000, Thiên Kim chuyển

sang sản xuất các sản phẩm chất lượng cao, phục vụ chủ yếu cho các doanh nghiệp nhà nước, mua sắt thép cho các công trình lớn. Hiện tại, ngoài các tỉnh miền Trung, Thiên Kim còn mở rộng mạng lưới khách hàng tại thành phố Hồ Chí Minh.

Hiện tại, 50% nguyên liệu của Thiên Kim là phôi thép. Việc tăng nguồn nguyên liệu từ phôi thép giúp Thiên Kim chủ động được nguyên liệu sản xuất và nâng cao chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, Thiên Kim cũng gặp nhiều khó khăn do giá phôi thép luôn biến động trên thị trường quốc tế.

Số công nhân trong giai đoạn này của Thiên Kim tăng lên 35 người. Ngoài những lao động phổ thông tự đào tạo trước đây, Thiên Kim đã tuyển thêm những lao động tay nghề cao được đào tạo từ các trường dạy nghề và các kỹ sư từ các trường đại học.

Yếu tố thành công và bài học thu được

- Luôn luôn đầu tư đổi mới công nghệ để tạo ra sản phẩm mới và nâng cao chất lượng sản phẩm
- Nắm bắt nhanh nhu cầu thị trường và mạnh dạn đầu tư.
- Nỗ lực của bản thân chủ doanh nghiệp
- Đối xử tốt với công nhân.

Có 2 bài học kinh nghiệm rút ra từ trường hợp của Thiên Kim

- Để thành công trong lĩnh vực cán thép đòi hỏi phải có một nguồn vốn nhất định đồng thời phải liên tục tích lũy vốn để đầu tư mới mở rộng qui mô và đổi mới công nghệ. Rất nhiều doanh nghiệp cán sắt tại Đà Nẵng đã phá sản do không nỗ lực tích lũy vốn mở rộng qui mô và nâng cấp công nghệ.
- Sự phát triển của doanh nghiệp Thiên Kim dựa trên chiến lược thay thế nhập khẩu của Việt Nam trong những năm 1990. Tuy nhiên, với sự ra nhập vào WTO của Việt Nam và hệ thống kinh tế mở hơn, Thiên Kim sẽ phải đối mặt với cạnh tranh gay gắt và Thiên Kim đã chuẩn bị một hướng phát triển mới là kinh doanh sắt thép.





Lư đồng Út Kiểng

Anh Trần Quốc Kiểng kể rằng không một thành viên nào trong gia đình anh có thể nhớ chính xác cơ sở đúc lư đồng được thành lập vào ngày tháng năm nào. Tuy nhiên, có một điều mà ai cũng biết chắc chắn rằng cơ sở lư đồng này đã trải qua ba thế hệ của gia đình. Những cụ già sống ở F12, Quận Gò Vấp kể lại rằng nghề đúc lư đồng đã được xem là nghề truyền thống của vùng.



Ông nội của anh Kiểng là người Hoa nhưng sinh ở Việt Nam. Bà nội Anh là người Việt. Cơ sở này được truyền lại từ đời ông nội và đây được coi là cơ sở hình thành sớm vào loại nhất nhì ở An Hội (tên địa danh xưa).

Từ năm 1975 đến năm 1990, cơ sở lư đồng này đã gặp nhiều khó khăn về nguyên liệu, thị trường tiêu thụ, vốn là hậu quả của nền kinh tế tập trung hoá. Trong những năm 1990, quá trình đô thị hoá đã diễn ra với tốc độ khá nhanh tại quận Gò Vấp nói chung và F12 nói riêng, điều này đã ảnh hưởng khá mạnh đến các hoạt động của cơ sở lư đồng. Thế nhưng, với niềm say mê, yêu nghề, anh Kiểng đã dần dần phát triển được cơ sở của mình và gia đình.

Thời thế hệ cha ông của anh, sản phẩm lư đồng cũng khá đa dạng và tinh xảo như bây giờ, nhưng số lượng sản xuất bình quân trong tháng không nhiều. Ngày nay, thế hệ của anh, cơ sở sản xuất được nhiều hơn, mẫu mã cũng có phần phong phú hơn nhưng vẫn giữ được nét của lư đồng truyền thống. Vừa làm vừa học, giờ anh Kiểng đã là nghệ nhân, người tạo mẫu chính cho cơ sở. Anh có nhiều kinh nghiệm trong việc tạo mẫu và nắm được thị hiếu của khách hàng.

Trước đây, sản phẩm được bán chủ yếu tại Thành phố Hồ Chí Minh. Hiện nay, thị trường tiêu thụ sản phẩm chủ yếu là các tỉnh miền Trung và miền Tây Nam bộ. Thị trường hiện nay được mở rộng hơn trước vì anh Kiểng đã xây dựng cho sản phẩm lư đồng của mình một mạng lưới các đại lý và đơn vị bán lẻ khá rộng tại các tỉnh thành. Hiện nay sản phẩm của cơ sở lư đồng Út Kiểng đã được nhiều người biết đến hơn, mang lại cho gia đình khoản thu nhập khoảng 300-400 triệu đồng/năm.

Quy mô nhà xưởng

Năm 1995, cơ sở đã được sửa sang và trang bị được một số thiết bị như lò nấu đồng, máy xay nguyên vật liệu. Trước thời điểm này, mọi thứ đều được làm bằng tay. Nay có máy



móc mới tốc độ sản xuất nhanh hơn và hiệu quả hơn. Cơ sở hiện nay có diện tích 1000m², với 1 khu nhà tạo mẫu, 2 khu nhà làm nguội và một nhà nung. Tuy nhiên có thể nói rằng, cơ sở lư đồng Út Kiểng hiện hoạt động trong một không gian hoàn toàn mang tính chất kinh tế hộ gia đình, quy mô sản xuất không lớn.





Nhân lực

Vào những tháng giáp tết, sản phẩm bán được nhiều, cơ sở có khoảng 20 lao động (kể cả các nghệ nhân). Vào thời điểm khác, cơ sở chỉ cần khoảng 10 người. Nghề truyền thống này đòi hỏi người lao động phải khéo léo và có sức khỏe. Các thợ đúc lư đồng đa số là thanh niên và trung niên. Vài người trong số họ là thành viên của gia đình anh và hiện đang ở trên địa bàn F12. Công việc được chia làm hai loại: Nặng và nhẹ. Công việc nặng do nam giới làm còn những việc khác do chị em phụ nữ đảm nhiệm. Để trở thành người thạo việc, một nhân viên phải học từ 1 đến 2 năm. Đến nay, Út Kiểng đã đào tạo được hàng chục nghệ nhân lành nghề.

Nguyên liệu



Nguyên liệu chính được cơ sở sử dụng là đồng thau và đồng đỏ. Trước đây, cơ sở mua các loại vỏ đạn, đầu đạn ở dạng phế liệu về tái chế. Cách đây 5 năm, các loại đồng từ phế liệu này rất dễ dàng mua lại từ các vựa mua bán phế liệu trong thành phố. Hiện nay, cơ sở đúc đồng Út Kiểng phải đi đến các cửa hàng buôn bán phế liệu ở các tỉnh mới mua đủ số đồng cần dùng cho sản xuất. Vài năm gần đây, giá đồng tăng so với 5 năm trước, tăng đến

20.000 đồng/kg. Vào những tháng bán hàng chạy (gần Tết), đôi khi cơ sở thiếu nguyên liệu đồng để sản xuất. Theo anh Kiểng, nếu có nhiều vốn, những tháng đầu năm mua đồng về trữ lại là tốt nhất.

Ngoài ra, đất để làm khuôn khi nung sản phẩm cũng là nguyên liệu khá quan trọng. Ngày trước, thế hệ cha ông lấy đất ở Quận 12, hiện nay các vùng này đang đô thị hóa mạnh mẽ, vì thế cơ sở này phải mua đất và chuyên chở từ Bình Dương về.

Nhìn chung, các nguyên liệu để tạo nên được sản phẩm không nhiều cả về chủng loại cũng như về số lượng. Đảm bảo đủ nguyên liệu là việc quan trọng nhưng không phải là vấn đề lớn ảnh hưởng đến quá trình sản xuất. Thị trường và các kỹ thuật chế tác mới là phần quyết định sự phát triển của cơ sở này. Doanh thu trong những năm gần đây đã chứng tỏ sự thành công của doanh nghiệp này.

Sản phẩm



Sản phẩm của cơ sở đa dạng và phong phú về chủng loại và kiểu dáng. Hiện cơ sở lư đồng Út Kiểng đang sản xuất các loại Lư Tròn, Lư Vương và Lư Hương với nhiều kiểu dáng. Số lượng sản phẩm được sản xuất phụ thuộc vào yêu cầu của khách hàng.

Thị trường tiêu thụ

Sản phẩm lư đồng Út Kiểng được tiêu thụ tại thị trường trong nước là chủ yếu. Những năm trước, Thành phố Hồ Chí Minh là nơi tiêu thụ chính. Hiện nay, thị trường đã mở rộng ra các tỉnh miền Trung và miền Tây như Ninh Thuận, Khánh Hòa, Bình Định, Quảng Nam, Đồng Nai, Bến Tre, An Giang, Sóc Trăng, Đồng Tháp và Tiền Giang. Hình thức phân phối sản phẩm tại các tỉnh này là thông qua các đại lý bán sỉ và lẻ.

Ở Việt Nam, bộ lư đồng được coi là một vật dụng mang tính thiêng liêng, cần thiết trong việc thờ phượng ở gia đình cũng như các đình, chùa và miếu. Bàn thờ tổ tiên với bộ lư đồng đã trở thành một nét văn hóa truyền thống của các ngôi nhà ở Việt Nam. Bộ lư đồng luôn được đặt tại vị trí trang trọng nhất đó là bàn thờ tổ tiên của gia đình. Đặc

biệt, bộ lư đồng luôn là điều mơ ước của không ít các gia đình ở nông thôn Việt Nam. Có thể khẳng định rằng, các gia đình ở nông thôn Việt Nam chính là thị trường tiêu thụ sản phẩm đầy tiềm năng và là cơ sở quan trọng để lò đúc lư đồng của Anh Út Kiểng mạnh dạn đầu tư sản xuất.

Hiện nay, mỗi ngày cơ sở sản xuất từ 4-5 bộ lư đồng, sản phẩm được chuyên chở đến đại lý là chủ yếu. Việc phân phối lẻ tại một số hội chợ gần đây và bán lẻ tại nhà cũng thu được doanh số khá cao. Sản phẩm lư đồng không được quảng cáo, nhưng thị trường tiêu thụ tại các tỉnh vẫn tương đối ổn định. Những tháng gần Tết, cơ sở đã xuất đi mỗi tháng hàng trăm bộ lư với doanh thu hàng chục triệu đồng.

Ngoài thị trường trong nước, sản phẩm lư đồng Út Kiểng cũng được bán cho nhiều người là Việt Kiều từ các nước về tìm tận nhà hoặc các đại lý lớn ở Chợ Lớn để mua. Nhìn chung, thị trường của sản phẩm lư đồng hiện nay đã được mở rộng tại nhiều tỉnh thành và trong cộng đồng người Việt Nam ở nước ngoài, với lượng tiêu thụ ổn định

và số lượng lớn hơn. Doanh thu và lợi nhuận tăng khuyến khích chủ cơ sở đầu tư thêm một số máy móc để nâng cao chất lượng sản phẩm.

Yếu tố dẫn đến thành công và bài học kinh nghiệm

Thành công lớn nhất dễ nhận thấy của cơ sở đúc lư đồng Út Kiểng là mỗi ngày có khoảng 5 bộ lư đồng mới ra lò. Sản phẩm được phân phối rộng rãi tại nhiều tỉnh thành trong cả nước. Doanh thu không ngừng tăng, với 300-400 triệu đồng năm. Cơ sở đã giải quyết lao động việc làm cho nhiều người trong gia đình và ở địa phương.

Những thành công của anh Kiểng xuất phát từ những nỗ lực của bản thân anh cũng như niềm say mê của anh đối với công việc kinh doanh. Nếu trong tương lai, anh Kiểng nhận được sự hỗ trợ bằng những chính sách phát triển cụ thể của nhà nước, đặc biệt là những chính sách liên quan đến các ngành nghề truyền thống, thì hiệu quả kinh doanh chắc chắn sẽ lớn hơn./.







Trại nho BA MỌI

Chất lượng sản phẩm là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công của trang trại, đặc biệt là đối ngành hàng thực phẩm nói chung và hàng trái cây nói riêng.

Trang trại nho Ba Mọi được thành lập năm 2003. Trước đó, ông Nguyễn Văn Mọi, chủ trang trại, đã có kinh nghiệm hơn 20 năm trong nghề trồng nho. Bên cạnh việc trồng nho, trang trại còn đảm nhận việc tiêu thụ nho an toàn trong vùng thông qua hệ thống phân phối của trang trại tại thành phố Hồ Chí Minh. Sản phẩm của trang trại cũng được bán tới tay người tiêu dùng qua hệ thống các siêu thị tại Tp. Hồ Chí Minh.

Trang trại nho Ba Mọi được chọn để nghiên cứu với các lý do: Là trang trại sản xuất nho đầu tiên ở Ninh Thuận không những thành công trong việc tự lo được đầu ra cho mình mà còn đảm bảo đầu ra cho diện tích 100ha nho trong vùng. Đây cũng là trang trại nho đầu tiên đã đăng ký thương hiệu cho sản phẩm của mình.

Ông Ba Mọi bắt đầu canh tác nho từ đầu

những năm 1980. Do việc trồng nho là hoàn toàn tự phát, thời gian đầu, chưa nắm bắt được kỹ thuật canh tác, ông vừa học vừa làm. Nhờ đất và giống cây trồng mới cộng với giá nho vào thời điểm đó cao hơn nhiều so với thời điểm bây giờ (1kg nho tương đương khoảng 10 kg lúa) nên kết quả thu hoạch cũng tương đối. Tuy nhiên, do diện tích canh tác ít, chỉ có 1000m² nên sản lượng thu hoạch không nhiều. Những năm này, sản lượng nho thu hoạch của gia đình ông đạt không quá 1 tấn/năm. Giai đoạn này, ông chủ yếu trồng giống nho Ribí (nho màu đen). Đến mùa thu hoạch nho thường bị rớt giá, giá cả hoàn toàn phụ thuộc vào thương lái, họ ra giá bao nhiêu cũng phải bán. Nếu không bán cho họ, nông dân thường tự tổ chức bán lẻ nho bằng cách đóng nho thành từng thùng, mang ra quốc lộ 1 bán cho khách đi tàu Thống Nhất Bắc Nam hay những hành khách đi

xe đò. Tuy nhiên, kiểu bán hàng này không bền lâu do người bán hàng thường có tâm lý chỉ bán cho các khách hàng này được một lần rồi thôi nên họ không coi trọng chất lượng. Chính điều này đã làm giảm giá trị của nho Ninh Thuận. Bình thường, giá nho bán tại vườn được khoảng 5.000-6.000 đ/kg. Đến mùa mưa, thời điểm nho hiếm, thì giá khá hơn nhưng cũng chỉ được 10.000 đ/kg.

Nhận thấy việc trồng nho theo cách cũ vất vả mà hiệu quả không cao, ông Ba Mọi mày mò tìm cách canh tác nho theo phương pháp an toàn. Ông mua giống nho đỏ Red Cardinal và nho Xanh NH01,48 về thay thế giống cũ. Giống mới cho trái ngọt hơn, chất lượng tốt hơn. Năm 2001, ông cùng gia đình tìm hiểu thị trường thành phố Hồ Chí Minh và đưa hàng vào thăm dò. Do hàng chưa có nhãn hiệu, tên tuổi nên chưa được khách hàng tin tưởng, giá bán còn thấp. Đầu năm 2002, được sự giúp đỡ của dự án “Sản xuất Nho an toàn có sử dụng các chế phẩm sinh học” của Bộ Khoa học và Công nghệ, kết hợp với sự giúp đỡ của Trung tâm Chuyển giao tiến bộ kỹ thuật nông nghiệp thuộc Viện Khoa học Kỹ thuật miền Nam được triển khai tại khu vực tỉnh Ninh Thuận, phong trào trồng nho an toàn phát triển trong khu vực. Sản phẩm nho Ba Mọi đã bắt đầu có chút tiếng tăm và đã được người tiêu dùng chấp nhận.

Năm 2003, ngoài sản phẩm của mình, trang trại bắt đầu thu mua sản phẩm nho an toàn trong vùng đưa vào Tp. Hồ Chí Minh tiêu thụ. Cũng trong năm này, trang trại hoàn tất thủ tục đăng ký thương hiệu cho sản phẩm nho Ba Mọi. Cũng trong năm này, trang trại được vay 50 triệu đồng của ngân hàng để xây dựng quy trình công nghệ xử lý sau thu hoạch. Cả năm, trang trại đã tiêu thụ được 30 tấn nho, đạt doanh thu 400 triệu đồng.

Tháng 1/2004, trang trại nho Ba Mọi đã thành lập cửa hàng giao dịch và phân phối sản phẩm Nho Ninh Thuận tại Tp. Hồ Chí Minh, đây là địa điểm tập kết nho từ Ninh Thuận vào. Tại đây, nho được chọn lựa, đóng gói với trọng lượng 1kg/gói rồi chuyển tới hệ thống các siêu thị. Cùng với việc thành lập cửa hàng đại diện tại Tp. Hồ Chí Minh, trang trại cũng đưa hệ thống máy móc xử lý sau





thu hoạch vào hoạt động. Công suất của hệ thống có thể phân loại và xử lý 10 tấn nho/ ngày nhưng do số lượng sản phẩm không nhiều nên hiện tại vẫn chưa tận dụng hết công suất. Ước tính trong năm 2005, trang trại đã tiêu thụ được gần 100 tấn nho an toàn, đạt doanh thu khoảng 2 tỷ đồng. Hiện tại bên cạnh nguồn lao động có sẵn trong gia đình, trang trại đang thuê khoảng 15 lao động với mức lương bình quân 800.000/người.

Bên cạnh việc bán nho tươi, ông còn có tham vọng xây dựng dây chuyền sản xuất mật nho và rượu vang. Hiện tại hai dây chuyền sản xuất này đã cho ra những sản phẩm mẫu đầu tiên, các sản phẩm này cũng đã được đăng ký thương hiệu và đang tiếp tục được hoàn thiện để đưa ra thị trường trong năm tới.

Chiến lược phát triển

Bước ngoặt lớn nhất của trang trại là đã tìm cách thiết lập được kênh phân phối sản phẩm tại Tp. Hồ Chí Minh vì đây vốn là thị trường tiêu thụ lớn và cũng khá khó tính của Việt Nam. Để được thị trường này chấp nhận, sản phẩm phải đáp ứng các yêu cầu về chất lượng cũng như yêu cầu về mẫu mã, hình thức. Xuất phát từ yêu cầu của thị trường, trang trại đã xây dựng được thương hiệu cho sản phẩm của mình. Đó chính là “giấy phép” để trang trại có thể mở rộng thị trường của mình.

Trang trại hiện đang hoạt động theo quy mô gia đình nên hình thức tổ chức còn giản đơn, với người trong nhà là nguồn lao động chính. Năm 2005, trang trại sẽ đầu tư mua thêm 1ha đất trồng nho, tăng tổng diện tích lên 2ha. Trang trại dự định mở rộng thị trường ra Hà Nội vì kết quả khảo sát cho thấy đây cũng là thị trường có tiềm năng. Theo chủ trang trại, sản phẩm nho trong vùng có lợi thế địa lý hơn hẳn so với nho được nhập về từ nước ngoài. Hiện tại, nho thu hoạch trong ngày được đưa đến hệ thống siêu thị tại Tp. Hồ Chí Minh ngay ngày hôm sau trong khi nho xuất khẩu phải mất ít nhất 5 ngày mới tới

được các siêu thị. Cũng trong năm 2005, trang trại có kế hoạch đưa sản phẩm mới là rượu vang và mật nho tham gia thị trường. Trang trại cũng đang có tham vọng sẽ xuất khẩu nho an toàn Ninh Thuận sang các nước trong khu vực

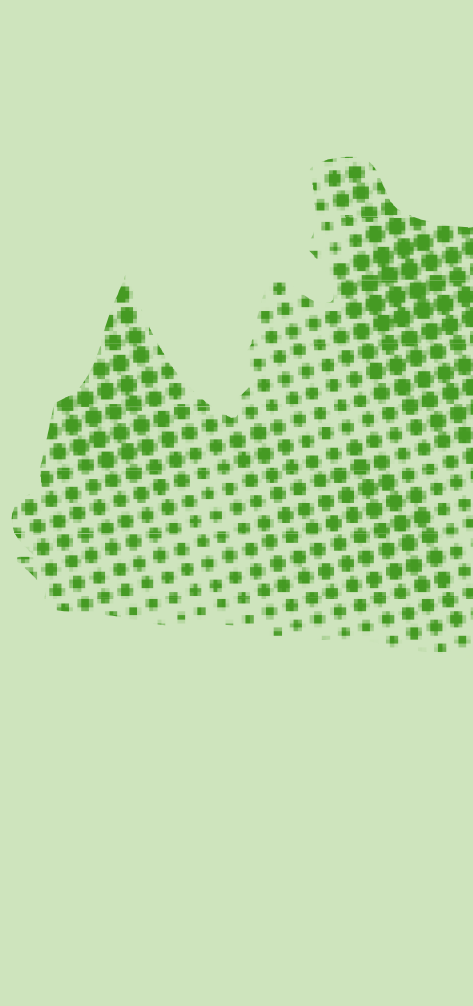
Những khó khăn trong tương lai

Năm 2006, khi Việt Nam chính thức gia nhập AFTA, sản phẩm nho của trang trại sẽ phải cạnh tranh với sản phẩm của các nước trong khu vực về giá cả cũng như về chất lượng. Đây sẽ là một thách thức lớn đối với trang trại.

Những yếu tố đem lại thành công

Dự án trồng nho an toàn là yếu tố đầu tiên tác động đến hoạt động của trang trại và đây cũng là bước ngoặt lớn của trang trại. Sau khi có sản phẩm nho an toàn, trang trại xuất phát nhu cầu tìm thị trường đầu ra cho sản phẩm. Cũng thời điểm này, anh Nguyễn Đại Vệ, con trai của chủ trang trại Nguyễn Văn Mọi, đã tốt nghiệp Đại học Kinh tế và có cơ hội áp dụng kiến thức đã học của mình vào tìm hướng ra cho sản phẩm của gia đình. Chính anh Vệ là người thiết kế logo và đi đăng ký thương hiệu cho sản phẩm nho Ba Mọi. Cũng chính anh đã chủ động thiết kế kênh phân phối bán hàng tại Tp. Hồ Chí Minh. Mô hình kinh tế trang trại Ba Mọi thành công nhờ có sự kết hợp của người bố có kinh nghiệm và kỹ thuật trồng nho và người con có kiến thức trong lĩnh vực marketing.

Chất lượng sản phẩm là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công của trang trại, đặc biệt là đối ngành hàng thực phẩm nói chung và hàng trái cây nói riêng.





Võng xếp Duy Lợi

Yếu tố dẫn đến thành công

- Có ý tưởng đổi mới, sáng tạo và biết sử dụng Luật Sở hữu trí tuệ để xác lập quyền sở hữu đối với những đổi mới, sáng tạo đó.
- Mạnh dạn sử dụng tư vấn pháp lý để bảo vệ quyền lợi của doanh nghiệp và điều này đã giúp công ty thắng kiện ở nước ngoài và sau đó mở rộng thị trường xuất khẩu.





Vào cuối những năm 80 đầu những năm 90, anh Lợi là công nhân cơ khí ở một doanh nghiệp nhà nước, thu nhập thấp, cuộc sống rất khó khăn. Một lần, có người hàng xóm nhờ anh chữa hộ một chiếc võng có giá đỡ bằng kim loại, anh Lợi không những chữa được võng mà còn làm cho khung võng gấp lại được, rất thuận tiện trong sử dụng và di chuyển. Lời khen của người hàng xóm làm nhen nhóm trong anh ý định sản xuất loại võng có khung đỡ xếp lại được.

Phấn khởi với ý tưởng mới, anh Lợi làm thử một số mẫu võng và đưa bạn bè dùng thử, mọi người đều rất hoan nghênh. Anh bàn với doanh nghiệp nơi anh đang làm sản xuất võng xếp trên nguyên tắc phân chia lợi nhuận giữa anh và doanh nghiệp. Thỏa thuận này làm được một thời gian thì xem ra không ổn. Anh Lợi quyết định thôi làm ở nhà máy, mở xưởng riêng để sản xuất và tiêu thụ võng xếp.

Làm võng với giá đỡ bằng các vật liệu truyền thống (gỗ, thép, không phải là vật liệu công nghệ cao) không đòi hỏi loại công nghệ phức tạp và/hoặc đầu tư lớn. Có thể nói bất cứ người nào có chút ít kiến thức về cơ khí và một số vốn nhỏ cũng có thể mở một xưởng làm võng. Tuy nhiên, điều khiến cơ sở làm võng của anh Lợi khác với nơi khác là anh có những ý tưởng làm khung võng có thể gấp xếp được. Chiếc võng truyền thống thường không có khung đỡ, thay vào đó nó có hai đầu dây được buộc vào hai điểm tựa là cột nhà, thân cây hay những chiếc võng xuyên được gắn cố định trên tường ở trong nhà. Với chiếc khung đỡ xếp gấp được, võng có thể được đặt ở bất cứ đâu mà không cần tìm hai điểm tựa cố định như trước.

Mặc dù ý tưởng đổi mới nói trên là yếu tố quan trọng trong hoạt động kinh doanh của anh Lợi nhưng việc sở hữu, bảo hộ đổi mới đó bằng Luật sở hữu trí tuệ mới là điều đáng nói. Là một thợ cơ khí, anh Lợi hiểu rõ rằng mẫu khung võng xếp gấp được của anh có thể dễ dàng bị làm nhái một khi xuất hiện trên thị trường. Do vậy, anh đã có ý thức đăng ký bảo hộ độc quyền kiểu dáng công nghiệp cho mẫu khung võng của mình trước khi sản xuất. Đơn đăng ký bảo hộ của anh được Cục Sở hữu trí tuệ ghi nhận ngày 23 tháng 03 năm 2000, và sau đó đã anh được cấp bằng độc quyền kiểu dáng công nghiệp với ngày ưu tiên như trên. Hành động khôn ngoan này đã đặt nền tảng sống còn cho việc kinh doanh sau này của anh.

Thành công với việc đăng ký độc quyền kiểu dáng công nghiệp cho mẫu khung võng, anh Lợi tự tin tiến hành sản xuất hàng loạt. Ngay trong năm 2000, với ưu thế gọn nhẹ và cơ động (khung võng xếp gấp được và chỉ nặng có 7 kg), võng xếp Duy Lợi đã nhanh chóng trở thành sản phẩm quen thuộc tại thị trường miền Nam. Thị trường tiếp tục được mở rộng trong các năm 2001 và 2002 và võng xếp Duy Lợi đã xuất khẩu được sang Mỹ, Nhật, Hàn Quốc, Úc v.v.

Tiếp nối thành công, năm 2002 Duy Lợi đã có được hợp đồng cung cấp cho Keyio, một chuỗi siêu thị quốc tế của Nhật. Tuy nhiên, ngay lúc những tưởng công việc kinh doanh đang trên đà thuận lợi thì xuất hiện một nguy cơ có thể làm tê liệt doanh vụ trên. Tháng 8 năm 2002, Duy Lợi nhận được thư của một đại diện pháp lý của một công ty tại Nhật yêu cầu Duy Lợi phải ngừng xuất khẩu sản phẩm võng xếp sang Nhật hoặc phải trả cho công ty nói trên khoản thanh toán kỷ vụ tương đương 4 USD cho 1 chiếc võng xuất khẩu sang Nhật; lý do đưa ra là thiết kế võng xếp của Duy Lợi đã vi phạm bằng sáng chế (số 3081528) đối với kết



cấu tương tự mà Cơ quan sáng chế của Nhật đã cấp cho công ty này ngày 22 tháng 08 năm 2001.

Đứng trước thách thức như vậy, anh Lợi đã tìm kiếm sự trợ giúp của các công ty luật, một hành động hiếm hoi của một doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam. Qua làm việc với Pham & Associates, một công ty luật chuyên về sở hữu trí tuệ, anh Lợi tự tin rằng với việc bằng sáng chế của công ty Nhật nói trên được Cơ quan Sáng chế của Nhật công nhận muộn hơn ngày thiết kế khung võng của anh được Cục Sở hữu trí tuệ công nhận ở Việt Nam, anh sẽ có cơ hội để kiện công ty Nhật và để bảo vệ mình. Công ty luật Pham & Associates đã được ủy quyền đại diện cho Duy Lợi theo đuổi vụ kiện này. Tháng 11 năm 2002, Duy Lợi chính thức gửi đơn khiếu nại lên Cơ quan Sáng chế Nhật Bản yêu cầu hủy bỏ bằng sáng chế số 3081528 mà cơ quan này đã cấp cho công ty Nhật Bản nói trên với lý lẽ cho rằng giải pháp mô tả trong sáng chế nói trên không có tính mới bởi nó đã được mô tả và công bố trong đơn đăng ký bảo hộ của Duy Lợi ở Việt Nam từ trước. Sau 6 tháng xem xét, Cơ quan Sáng chế Nhật Bản đã quyết định hủy giấy phép số 30811528, mở đường cho việc tiếp tục xuất khẩu võng xếp Duy Lợi sang Nhật Bản.

Kinh nghiệm ở Nhật Bản và tham vọng vươn ra nhiều thị trường xuất khẩu khiến anh Lợi quan tâm nhiều hơn tới vấn đề sở hữu trí tuệ, không chỉ ở trong nước mà cả ở nước ngoài. Khi nhậm vào thị trường Mỹ, từ việc tra cứu cơ sở dữ liệu bằng sáng chế của Mỹ, đại diện pháp lý của Duy Lợi, Công ty luật Pham & Associates đã phát hiện một giấy phép của một

doanh nhân Đài Loan được Cơ quan Sáng chế Mỹ cấp ngày 23 tháng 3 năm 2001 cho cấu trúc võng xếp tương tự như cơ cấu của võng xếp Duy Lợi. Do giấy phép này được cấp sau ngày kiểu dáng võng xếp của Duy Lợi đã được đăng ký bảo hộ tại Việt Nam nên bản thân nó đã vi phạm tiêu chuẩn tính mới của một sáng chế. Đây là căn cứ để Duy Lợi quyết định khởi kiện tại Mỹ. Nếu thành công với vụ kiện này, Duy Lợi có thể tránh được nguy cơ bị doanh nhân Đài Loan nói trên phong tỏa việc xuất khẩu vào thị trường Mỹ.

Hai vụ kiện tụng kể trên khiến Duy Lợi trở thành một trong những doanh nghiệp nổi tiếng ở Việt Nam. Điều này ít nhiều cũng giúp doanh nghiệp quảng bá sản phẩm ở thị trường trong nước. Tuy nhiên, phát triển thị trường trong nước không phải là việc dễ dàng. Mặc dù Duy Lợi khá thành công ở thị trường phía Nam nhưng ở phía Bắc, sản phẩm của công ty tiêu thụ không đều, chỉ một số mẫu võng cho trẻ em là bán chạy, còn các chủng loại khác

Ngoài sản phẩm chính là võng, Duy Lợi cũng sản xuất các sản phẩm có khung giá xếp gấp được khác như bàn, ghế, bằng nhiều nguyên liệu và với nhiều kiểu dáng. Hiện nay, doanh nghiệp đã có 7 văn bằng bảo hộ độc quyền cho các sáng chế/giải pháp hữu ích và một văn bằng cho kiểu dáng công nghiệp gắn với các sản phẩm của Duy Lợi.

Bộ máy quản lý của Duy Lợi rất gọn. Phòng làm việc của anh rất đơn giản, đặt ngay tại xưởng. Phần lớn việc thiết kế được anh thực hiện trên một chiếc bàn vẽ đơn sơ, sử dụng những công cụ vẽ kỹ thuật và tính toán truyền thống. Anh Lợi mô tả mình vừa là giám đốc, vừa là nhà thiết kế và thợ kỹ thuật của công ty.

Phát triển từ một cơ sở sản xuất ở qui mô gia đình, đến đầu năm 2005, Duy Lợi đã phát triển thành một doanh nghiệp có tên tuổi với hơn 70 lao động. Hàng năm doanh nghiệp tiêu thụ hàng vạn sản phẩm, trong đó khoảng 30% là xuất khẩu, chủ yếu sang Nhật Bản và Hoa Kỳ.



tiêu thụ không ổn định. Anh Lợi cho rằng người Hà Nội coi chiếc võng là một đồ dùng của nhà quê, không phù hợp với những ngôi nhà hiện đại.

Một khó khăn khác đối với Duy Lợi là sản phẩm của anh đã gặp phải sự cạnh tranh của nhiều sản phẩm tương tự của các doanh nghiệp khác trên thị trường Việt Nam. Theo anh Lợi, nhiều sản phẩm trôi nổi trên thị trường đã nhái theo kiểu dáng được bảo hộ của võng xếp Duy Lợi, nhưng với hiệu lực thực thi Luật Sở hữu công nghiệp còn yếu như hiện nay thì sẽ rất tốn kém để ngăn chặn sự vi phạm. Một số doanh nghiệp đã khéo thay đổi thiết kế để tránh vi phạm kiểu dáng của Duy Lợi, đưa ra các sản phẩm cạnh tranh trực tiếp với Duy Lợi.

Công ty có 200 đại lý phân phối tại Việt Nam và các đại lý này cũng là một kênh marketing quan trọng. Thị trường nội địa chủ yếu tập trung ở thành phố Hồ Chí Minh và các tỉnh lân cận. Thị trường miền Bắc chưa thực sự phát triển.

Yếu tố dẫn đến thành công

- Có ý tưởng đổi mới, sáng tạo và biết sử dụng Luật sở hữu trí tuệ để xác lập quyền sở hữu đối với những đổi mới, sáng tạo đó.
- Mạnh dạn sử dụng tư vấn pháp lý để bảo vệ quyền lợi của doanh nghiệp và điều này đã giúp công ty thắng kiện ở nước ngoài và sau đó mở rộng thị trường xuất khẩu./.

Yếu tố dẫn đến thành công

- Có ý tưởng đổi mới, sáng tạo và biết sử dụng Luật sở hữu trí tuệ để xác lập quyền sở hữu đối với những đổi mới, sáng tạo đó.

- Mạnh dạn sử dụng tư vấn pháp lý để bảo vệ quyền lợi của doanh nghiệp và điều này đã giúp công ty thắng kiện ở nước ngoài và sau đó mở rộng thị trường xuất khẩu.).



Cơ sở nuôi tôm giống và tôm thịt Lê Hiến

Yếu tố thành công và bài học thu được

- Kiên trì và chấp nhận rủi ro. Nếu mới thất bại một hoặc hai lần đã từ bỏ thì bạn sẽ không bao giờ đạt được điều mình mong muốn.
- Luôn học hỏi, tích lũy dần vốn và kinh nghiệm
- Luôn đầu tư về kỹ thuật nuôi tôm





Cơ sở nuôi tôm giống Lê Hiến được thành lập năm 1993. Ban đầu, cơ sở sản xuất tôm giống để bán cho khách hàng tại đồng bằng sông Cửu Long, vùng nghề nuôi tôm phát triển mạnh trong thời kỳ này. Khi qui mô sản xuất tăng lên, để giảm rủi ro do phụ thuộc vào một thị trường, cơ sở nuôi tôm Lê Hiến đã tích cực tìm kiếm thị trường tại Đà Nẵng và các tỉnh lân cận. Bên cạnh đó, cơ sở đã đầu tư nuôi tôm thịt nhằm đa dạng hoá rủi ro và để lấy kinh nghiệm nhằm sản xuất tôm giống tốt hơn.

Cơ sở nuôi tôm giống Lê Hiến là một doanh nghiệp điển hình vì là một trong số ít cơ sở nuôi tôm giống có thể tồn tại được hơn 10 năm, từ 1993 đến nay. Nghề nuôi tôm nói chung và nuôi tôm giống nói riêng có rủi ro rất cao. Lê Hiến cũng gặp nhiều khó khăn và rủi ro trong kinh doanh, tuy nhiên Lê Hiến luôn dự phòng rủi ro bằng cách đầu tư kỹ thuật, tích lũy kinh nghiệm, vốn và đa dạng hoá thị trường. Những biện pháp này đã giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro từ nghề nuôi tôm.

Sau 6 năm phục vụ trong quân ngũ với tư cách là giáo viên giảng dạy kỹ thuật ô tô tại trường lái xe ô tô, mô tô Qui Nhơn, đến năm 1983, anh Hiến xuất ngũ trở về địa phương làm trợ lý cho giám đốc Công ty Nông sản xuất khẩu

thuộc sở Nông nghiệp Đà Nẵng. Đến năm 1992, do công ty bị sáp nhập, anh Hiến xin nghỉ mất sức và chuyển sang nuôi tôm giống.

Sau khi rời khỏi công ty Xuất khẩu nông sản, dựa vào những mối quan hệ cũ khi còn làm ở công ty, anh Hiến đã vào Đồng bằng sông Cửu Long tìm hiểu thị trường và liên hệ với các chủ cơ sở nuôi tôm và kinh doanh tôm giống tại đây. Sau một thời gian tìm hiểu thị trường và tự nghiên cứu kỹ thuật nuôi tôm qua sách, đến năm 1993 anh Hiến bắt đầu mở cơ sở nuôi tôm giống tại phường Phước Mỹ, Sơn Trà, Đà Nẵng. Đây là phường có nghề nuôi tôm từ lâu đời, gần biển nên thuận lợi cho việc nuôi tôm giống và dễ tuyển dụng lao động có tay nghề.

Ban đầu, anh Hiến thuê đất của nhà nước tại phường Phước Mỹ, Sơn Trà, Đà Nẵng để xây 12 bể xi măng nuôi tôm giống. Do ngành nuôi tôm thịt tại Đà Nẵng chưa phát triển nên anh Hiến nhắm vào thị trường Đồng bằng sông Cửu Long, nơi nghề nuôi tôm đang phát triển rất nhanh. Số lao động ban đầu là một công nhân kỹ thuật và 3 lao động phổ thông là những người sống tại phường Phước Mỹ, Sơn Trà, Đà Nẵng. Do là phường có truyền thống nuôi tôm nên những lao động này cũng có hiểu

biết chút ít về nghề nuôi tôm nhưng họ chưa hề có kinh nghiệm nuôi tôm giống.

Năm đầu tiên anh Hiến thất bại. Tôm giống anh sản xuất không đạt yêu cầu do anh thiếu kinh nghiệm và kỹ thuật nuôi tôm. Anh Hiến bị lỗ tới 40 triệu đồng. Sau thất bại, anh Hiến và người công nhân kỹ thuật phải tự nghiên cứu thêm về kỹ thuật nuôi tôm đồng thời vay thêm vốn (60 triệu đồng) trong anh em bạn bè và họ hàng để tiếp tục nuôi tôm giống. Vào thời điểm này anh Hiến không thể vay thêm ngân hàng do chưa trả được nợ cũ.

Năm thứ 2, do tích lũy được kinh nghiệm từ năm đầu tiên nên anh Hiến thành công. Số tôm giống sản xuất ra đạt yêu cầu. Sau khi sản xuất ra tôm giống anh Hiến tự mang vào Đồng bằng sông Cửu Long bán trực tiếp cho các cơ sở nuôi tôm thịt. Do tại thời điểm này có ít cơ sở nuôi tôm giống nên việc tiêu thụ rất dễ dàng. Năm thứ 2, anh Hiến lãi được 100 triệu đồng, đủ để trả hết nợ vốn vay ngân hàng và vay của bạn bè, họ hàng.

Đến tháng 09 năm 1995, diện tích đất thuê để nuôi tôm giống tại phường Phước Mỹ, Sơn Trà, Đà Nẵng bị giải toả nên anh Hiến phải chuyển cơ sở nuôi tôm giống sang địa điểm mới tại phường Bắc Mỹ An, Ngũ Hành Sơn, Đà Nẵng. Tại địa điểm mới, anh Hiến vẫn giữ nguyên diện tích nuôi tôm như tại Phước Mỹ. Trong giai đoạn này, thị trường đầu ra gặp rất nhiều khó khăn do: (i) Xuất hiện nhiều đối thủ cạnh tranh là các cơ sở nuôi tôm giống tại các tỉnh khác; (ii) Chính phủ không cho phép tiếp tục khai hoang để nuôi tôm và điều này làm cho giá tôm giống hạ thấp. Trong giai đoạn này, doanh thu bình quân của cơ sở chỉ đạt 150 triệu đồng/năm và không có lợi nhuận nhưng anh Hiến vẫn tiếp tục nuôi tôm giống để duy trì mối quan hệ với bạn hàng tại Đồng bằng sông Cửu Long. Lúc này, do đã xây dựng được quan hệ ổn định với các khách hàng trong Đồng bằng sông Cửu Long nên anh Hiến không cần mang tôm trực tiếp vào mà có thể gửi hàng qua đường hàng không vào cho các cơ sở nuôi tôm thịt.

Năm 1998, Bộ Thủy sản có chủ trương

tiếp tục cho người dân khai hoang để nuôi tôm trên cả nước nên nhu cầu về tôm giống tăng cao do đó giá tôm giống tăng. Doanh thu năm 1998 đạt 300 triệu đồng, lợi nhuận đạt 100 triệu đồng. Giá tôm giống tăng khuyến khích anh Hiến mở rộng cơ sở nuôi tôm. Sang năm 1999, anh Hiến thuê lại trại của một cơ sở nuôi tôm giống bị phá sản để mở thêm một trại nuôi tôm giống gồm 14 hồ với diện tích 70 m³ nước tại xã Điện Dương, huyện Điện Bàn, tỉnh Quảng Nam. Anh Hiến tuyển thêm 4 công nhân là người địa phương tại Điện Dương, nâng tổng số công nhân lên 8 người.

Năm 2001, các đơn hàng từ Đồng bằng sông Cửu Long giảm, đầu ra gặp nhiều khó khăn. Anh Hiến phải vào Đồng bằng sông Cửu Long tìm hiểu lại thị trường và anh nhận thấy rằng do tôm bị dịch bệnh chết hàng loạt nên người nuôi tôm không dám nuôi tôm nữa. Trở về Đà Nẵng, anh Hiến tự nghiên cứu sách vở để sản xuất loại tôm giống có khả năng kháng dịch bệnh. Sau khi sản xuất được loại tôm giống kháng dịch này anh Hiến lựa chọn những con giống tốt, khoẻ mạnh đưa vào Đồng bằng sông Cửu Long và bảo đảm cho khách hàng về chất lượng tôm giống. Do tôm giống

của anh không bị dịch bệnh nên anh tiếp tục nhận được đơn đặt hàng từ khách hàng tại Đồng bằng sông Cửu Long.

Nhận thấy rằng nếu phụ thuộc vào một thị trường thì sẽ gặp rất nhiều rủi ro, anh Hiến đã giảm sự phụ thuộc vào thị trường Đồng bằng sông Cửu Long bằng cách tìm kiếm các khách hàng tại địa phương và các tỉnh lân cận. Anh Hiến tự tìm đến các cơ sở nuôi tôm thịt giới thiệu và sau đó khách hàng tại địa phương và các tỉnh lân cận tự tìm đến cơ sở của anh đặt hàng. Hiện tại, thị trường địa phương và các tỉnh lân cận chiếm tới 30% tổng doanh số tôm giống của cơ sở.

Năm 2003, lại một lần nữa anh Hiến phải di chuyển trại nuôi tôm từ Bắc Mỹ An sang Nam Ô, phường Hoà Hiệp, Đà Nẵng do trại cũ tại Bắc Mỹ An bị giải toả. Vào năm 2002, anh Hiến đã thuê 2 ha đất tại Hoà Quý, Quảng Nam mở cơ sở nuôi tôm thịt. Mục đích của việc mở cơ sở nuôi tôm thịt bao gồm: (i) Nuôi tôm thịt để lấy kinh nghiệm nhằm sản xuất tôm giống tốt hơn; (ii) tận dụng lượng tôm giống còn lại sau khi đã lựa chọn những con giống tốt cung cấp cho khách hàng.

Việc mở cơ sở nuôi tôm thịt đòi hỏi phải đầu tư 300 triệu đồng vốn. Số vốn này hoàn toàn là vốn tự tích lũy từ nuôi tôm giống. Anh Hiến tự nghiên cứu kỹ thuật nuôi tôm thịt qua sách vở và qua những chuyến tham quan các cơ sở nuôi tôm thịt. Anh Hiến tuyển thêm 6 công nhân là người tại địa phương.

Năm đầu tiên việc nuôi tôm thịt bị lỗ 100 triệu đồng do: (i) Chưa nắm được kỹ thuật nuôi tôm thịt; (ii) Nuôi theo kiểu dân dã (quảng canh). Sau đó anh Hiến lại tự nghiên cứu qua sách vở và đầu tư thêm 100 triệu đồng sửa chữa lại hồ nuôi tôm, mua sắm thêm thiết bị để chuyển sang nuôi tôm bán thâm canh.

Do đầu tư kỹ thuật, anh Hiến đã thành công trong việc nuôi tôm thịt và vào năm 2003, doanh thu từ tôm thịt đạt 500 triệu đồng/ năm, lợi nhuận từ nuôi tôm thịt đạt 200 triệu đồng/ năm. Nhận thấy có thể tăng doanh thu và lợi nhuận nếu tiếp tục đầu tư cải tiến kỹ thuật nuôi tôm, anh Hiến tiếp tục đầu tư thêm 100 triệu đồng để mua thiết bị khử trùng nước, thuốc trị bệnh và thức ăn để chuyển sang nuôi thâm canh. Kết quả là, năm 2004 doanh thu từ nuôi tôm thịt đạt 700 triệu đồng, lợi nhuận đạt 300 triệu.



Yếu tố thành công và bài học thu được

- Kiên trì và chấp nhận rủi ro. Nếu mới thất bại một hoặc hai lần đã từ bỏ thì bạn sẽ không bao giờ đạt được điều mình mong muốn.
- Luôn học hỏi, tích lũy dần vốn và kinh nghiệm
- Luôn đầu tư về kỹ thuật nuôi tôm

Có 3 bài học rút ra từ trường hợp cơ sở nuôi tôm giống Lê Hiến:

(i)Vốn là yếu tố rất quan trọng đối với nghề nuôi tôm giống và nuôi tôm thịt. Lượng vốn lớn không chỉ để đầu tư cho việc xây dựng cơ sở và nuôi tôm mà còn cần để dự phòng rủi ro do nghề nuôi tôm là nghề rủi ro rất cao.

(ii)Kinh nghiệm và kỹ thuật là rất quan trọng đối với nghề nuôi tôm. Mặc dù đã đi tham quan và nghiên cứu trước qua sách vở nhưng anh Hiến phải mất một năm mới nắm vững được kỹ thuật nuôi tôm. Ngoài ra, anh Hiến phải liên tục tự học và tích lũy kinh nghiệm qua sách vở và thực tế nuôi tôm.

(iii)Để thành công trong nghề nuôi tôm giống cần có mối quan hệ trực tiếp với khách hàng. Nếu bán qua trung gian, thì cơ sở nuôi tôm giống sẽ rất khó nắm bắt nhu cầu của khách hàng và do đó cơ sở nuôi tôm giống sẽ khó thành công do không sản xuất được loại tôm giống phù hợp với nhu cầu khách hàng tại từng thời điểm.

Khả năng duy trì và lặp lại

Người nghèo khó có khả năng lặp lại bài học thành công của cơ sở nuôi tôm giống và tôm thịt Lê Hiến vì:

(i)Nghề nuôi tôm đòi hỏi phải có nhiều vốn. Hiện tại, để khởi nghiệp nuôi tôm giống cần 300 đến 400 triệu đồng vốn đầu tư.

(ii)Nghề nuôi tôm có rủi ro rất cao do phụ thuộc vào tự nhiên và thị trường thế giới. Do đó, trong trường hợp xảy ra rủi ro cần có vốn dự phòng để vực lại sản xuất

(iii)Nghề nuôi tôm và đặc biệt là tôm giống đòi hỏi phải có kỹ thuật và kinh nghiệm.



Hộ kinh doanh cá thể

Ba Trận



Ông Nguyễn Văn Trận, thường được người dân Nam Bộ gọi bằng cái tên gần gũi Ba Trận, sinh ra và lớn lên trong hoàn cảnh đất nước chiến tranh. Gia đình ông lại chuyên nghề làm ruộng nên cuộc sống càng khó khăn, vất vả. Để vượt qua đói nghèo, ông Ba Trận đã phải bỏ ra rất nhiều công sức, mảy mò tìm cách thức làm ăn trên chính mảnh ruộng với nghề nông vốn có của mình. Từ người nông dân còn phải cày thuê cuốc mướn để có thêm thu nhập nuôi sống gia đình với 8 người con, hiện nay, ông Ba Trận là chủ của hai vườn cây giống và cây cảnh rộng gần 2 ha tại Quận 9, Tp. Hồ Chí Minh. Ông hiện là hội viên của Hội làm vườn Tp. HCM, ủy viên ban chấp hành hội nông dân phường, kiêm Phó chủ tịch Hội làm vườn Quận 9 và Chi hội trưởng Chi hội làm vườn của phường. Năm 2003, ông Ba Trận đã được Ban chấp hành Hội làm vườn

Thành phố tặng Bằng khen.

Trước năm 1975, Ba Trận và gia đình bị chiến tranh chia cắt, cuộc sống bấp bênh, không yên ổn. Sau ngày 30 tháng 4 năm 1975, khi đất nước hoàn toàn giải phóng, Ba Trận trở về làng đoàn tụ với vợ con và được cha mẹ để lại 1,2 ha đất ruộng để làm ăn sinh sống. Tuy nhiên phương thức canh tác truyền thống đã không giải quyết được cái đói cái nghèo của một gia đình đông miệng ăn. Gia đình Ba Trận luôn lâm vào cảnh thiếu trước hụt sau.

Trong những năm 1980, thành phố rộ lên phong trào trồng dưa xuất khẩu. Ba Trận cũng nhảy vào cuộc với mong ước đổi đời. Năm 1982, ông quyết định chuyển đổi 1ha trồng lúa sang trồng dưa. Bên cạnh đó, ông còn kết hợp nuôi cá, nuôi heo. Mặc dù thu nhập lúc này không phải là cao, nhưng hiệu quả kinh tế mang lại tính

ra vẫn hơn trồng lúa. Tính đến thời điểm năm 1986, thu nhập của gia đình Ba Trận ở mức 2-3 triệu đồng/tháng. Đối với một gia đình với mười miệng ăn (8 đứa con) thì thu nhập này chẳng đáng là bao, Ba Trận lại trần trở tính cách khác làm ăn.

Cuối năm 1987 khi thấy cây măng cầu ghép có giá kiếm ăn được Ba Trận đã chặt bỏ bớt dưa để thử trồng trên 1.000 gốc. Thu nhập từ cây măng cầu cũng khá hơn nhưng vẫn chẳng thấm vào đâu với gia đình Ba Trận.

Năm 1992 với chính sách khuyến nông của Nhà nước, Ba Trận được Hội nông dân huyện (nay là Quận), phòng Kinh tế giới thiệu đi học tập, tham quan tìm hiểu ở các tỉnh miền Tây Nam Bộ về chuyển đổi cơ cấu cây trồng. Trong những chuyến đi này, Ba Trận đã chú tâm học hỏi cách làm của các hộ nông dân. Không chỉ dừng lại ở những chuyến đi do Hội



nông dân, Phòng Kinh tế tổ chức, Ba Trận còn tự mày mò, tiếp tục đi “tầm sư học đạo” ở Long Xuyên (xem nuôi ếch), Đồng Tháp (xem nuôi cá, trồng cây ăn trái, cây cảnh), Bến Tre (xem nghề làm cây giống). Đồng thời, Ba Trận tìm sách vở, tài liệu, đọc báo, nghe đài để có thêm kiến thức. Ông còn tìm đến cán bộ khuyến nông, cán bộ kỹ thuật Phòng nông nghiệp của Huyện để được hướng dẫn cách chọn kiểu, chọn cây, biết kỹ thuật trồng. Với những kinh nghiệm và thực tiễn học hỏi được, Ba Trận quyết định “không còn con đường nào khác là chuyển dịch cơ cấu cây trồng vật nuôi và bố trí lại phương thức sản xuất của gia đình”.

Tháng 11 năm 1992, sau khi vay mượn của anh em, bạn bè, từ các quỹ tín dụng và của gia đình tích lũy từ trước, Ba Trận có được khoảng 60 triệu đồng làm vốn. Ông quyết định chặt bỏ hết các cây dừa già cỗi thu hoạch kém (600.000-700.000 đồng/năm), lấy đất trồng sầu riêng (là loại cây tiêu thụ mạnh và bán với giá cao tại TP HCM), xen kẽ trồng nhãn và măng cầu. Bên cạnh đó ông đào ao thả cá bóng tượng, nuôi tôm (hiệu quả và thu nhập cao hơn so với chỉ nuôi cá thịt), đồng thời kết hợp chăn nuôi 20 con heo thịt.

Sau 6 năm vừa trồng cây, vừa nuôi heo, vừa thả cá (mô hình VAC sau này được nhiều hộ nông dân áp dụng), Ba Trận đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm thực tế đồng thời nâng cao thu nhập cho gia đình. Năm 1998, thu nhập của gia đình Ba Trận là 15-20 triệu/tháng. Mô hình của gia đình Ba Trận đã được nhiều hộ nông dân áp dụng và nhân rộng. Trong ba năm từ 1997 đến 1999, Ba Trận đều được

nhận Bằng khen của Bộ Nông nghiệp và Phát triển Nông Thôn.

Cuối năm 1999, Thành phố có chủ trương chuyển hướng đô thị hóa, quỹ đất nông nghiệp giảm, việc thuê lao động trở lên khó khăn, cạnh tranh thị trường gay gắt. Nhiều người muốn ông sang lại vườn với giá trị khoảng 2 tỷ đồng nhưng Ba Trận không đồng ý mà tính hướng làm ăn khác, nhất là khi con cái ngày càng trưởng thành, cần có cơ sở vững chắc để phát triển. Ba Trận quyết định cần phải mở thêm dịch vụ thương mại tổng hợp cho gia đình chứ không thể bám mãi vào mảnh vườn nhỏ bé được.

Tháng 2 năm 2000, hộ kinh doanh cá thể có tên Ba Trận ra đời với ngành nghề kinh doanh đăng ký là “các hoạt động hỗ trợ trồng trọt - chăn nuôi - cung cấp cây giống, cây cảnh, phân bón, thuốc trừ sâu, trồng cây, lập vườn, phun thuốc trừ sâu”. Để hoạt động kinh doanh, Ba Trận đã huy động vốn từ nhiều nguồn khác nhau được khoảng 300 triệu (trong đó vay Ngân hàng phát triển nông nghiệp và nông thôn 60 triệu, vay Quỹ phát triển nông nghiệp 10 triệu, tích lũy từ gia đình 200 triệu và các nguồn khác khoảng 30 triệu). Với số vốn này, Ba Trận đầu tư mở rộng diện tích lên 1,8 ha, tập trung sản xuất kinh doanh cây giống, làm cây cảnh, lập vườn và các dịch vụ nông nghiệp phục vụ cho bà con trong vùng.

Rất nhanh nhạy, Ba Trận đã nhận ra xu hướng mua đất ở vùng ngoại thành của những người có tiền trong nội thành để xây dựng biệt thự với những khu vườn rộng. Do đó Ba Trận chuyển dịch mạnh đầu tư cho việc lập vườn cho những người có tiền có nhu cầu trong Thành phố. Bên cạnh đó, ông tiếp tục bố trí lại ruộng vườn, cây nào không hiệu quả dễ bị sâu bệnh thì loại bỏ, thay vào đó là các cây giống mới có năng suất, chất lượng cao, việc chăn nuôi được kết hợp theo hướng tận dụng lấy phân bón cho cây trồng. Với những thay đổi về đối tượng phục vụ, đầu tư đúng hướng, từ năm 2001, gia đình ông Ba Trận khá lên thấy rõ so với những hộ sản xuất kinh doanh trong vùng với doanh thu trung bình 150 triệu/tháng.

Cho tới thời điểm hiện nay, cơ sở của ông có 12 lao động thường xuyên, 8 lao động mùa vụ, doanh thu trung bình 250 triệu/tháng (có những tháng mùa mưa doanh thu 400 triệu/ tháng do hợp đồng lập vườn, trồng cây chủ yếu vào mùa này). Sau gần 4 năm (từ tháng 2 năm 2000 đến nay) chính thức lập vườn, tổng số đất đai và cây trái qui ra tiền của Ba Trận ước chừng 6,5-7 tỷ đồng với 300 cây sầu riêng (cơm vàng hạt nếp), 250 cây xoài cát Hòa Lộc, 240 cây chanh không hạt, 40.000 cây giống của hơn 40 loại cây, gồm 2.000 cây mai cảnh, cây thiên tuế và nhiều loại cây cảnh có giá trị khác. Ngoài ra, ông còn có một ao nuôi

cho năng suất 100 - 150kg tôm càng xanh/năm và một đàn heo 15 con.

Yếu tố dẫn đến thành công

Ba Trận đã chọn cho mình hướng đi đúng. Điều kiện hoàn cảnh gia đình đông con khiến ông phải xoay cách này cách khác để có thu nhập và việc làm cho 8 người con. Ông tìm hiểu rất kỹ nhu cầu thị trường cần gì từ đó về mảnh vườn của mình để loại bỏ những cây không mang lại giá trị cao, trồng xen vào đó những cây khác có hiệu quả hơn. Ông xác định rõ đối tượng khách hàng

của mình là ai, cần tập trung vào đâu qua nhiều giai đoạn khác nhau.

Có thể nói đây là một mô hình phát triển đi lên theo chiều hướng bền vững, lấy ngắn nuôi dài. Thị trường cho sản phẩm cây giống, cây cảnh và dịch vụ đi kèm hiện còn rất nhiều tiềm năng do tốc độ đô thị hóa cao, việc xây dựng khu công nghiệp, nhà vườn khu dân cư cao cấp... đều có nhu cầu cây xanh, cây ăn trái, cây cảnh. Vì vậy, mô hình kinh tế của Ba Trận có thể được nhân rộng và phát triển.





Công ty TNHH xuất khẩu **gốm sứ HAMICO**

Bài học thu được

Tính quyết đoán và máu phiêu lưu của một doanh nhân là yếu tố quyết định trong thành công của HAMICO. Tìm ra cho mình một thị trường thích hợp và tránh những thị trường và khách hàng đã bão hòa là một cách tiếp cận dễ đưa đến thành công. Một bài học rút ra từ trường hợp của Công ty HAMICO là tác dụng của công nghệ. Nhờ sử dụng công nghệ và thắt chặt quan hệ liên kết với các đối tác, doanh nghiệp đã nâng cao được năng lực cạnh tranh, kể cả trong lĩnh vực ngành nghề truyền thống như gốm sứ.





HAMICO là doanh nghiệp gia đình được thành lập năm 1994. Sau 10 năm hoạt động, đến nay HAMICO đã là một công ty khá nổi tiếng trong ngành sản xuất và kinh doanh gốm sứ.

Công ty hoạt động trên 3 lĩnh vực: (i) Mua gom hàng xuất khẩu, tập trung vào kho trên địa bàn 3500m² tại Bát Tràng;

(ii) sản xuất nguyên liệu gốm trên mặt bằng 1500 mét vuông

(iii) sản xuất, xuất khẩu theo hợp đồng với các công ty nước ngoài như Habitat (Anh) và IKEA (Thụy Điển) tại cơ sở rộng 24.000 m² ở Hưng Yên.

Công ty HAMICO xuất khẩu sang Úc qua mạng lưới Công ty K-Mart, và xuất sang Anh, Nhật và Hàn Quốc qua một số công ty lớn như Indochine Habitat, IKEA, v.v.

Công ty đã phát triển được những mối quan hệ chặt chẽ với giới khoa học, các nhà tư vấn và các bạn hàng trong và ngoài nước.

Anh Quy vốn không phải người quê Bát Tràng. Anh lấy vợ ở Bát Tràng và được bố vợ giao cho quản lý doanh nghiệp của gia đình sản xuất gốm sứ đơn giản. Gia đình vợ ở Bát Tràng vẫn chuyên về sản xuất những đồ gốm như bát, đĩa, bình, lọ, chủ yếu bán cho khách trong nước thông qua hệ thống thương lái về tận làng lấy hàng, hoặc bán lẻ trực tiếp cho khách vắng lai, du lịch. Làm việc cho gia đình vợ một thời gian, anh Quy đã tích lũy được nhiều kinh nghiệm trong việc sản xuất và kinh doanh gốm sứ.

Tuy nhiên, do khác biệt về cung cách vận hành doanh nghiệp và quan điểm về làm ăn, anh Quy đã gặp phải một số khó khăn trong quan hệ với gia đình vợ. Anh quyết định đứng ra làm ăn riêng. Sau một thời gian tính toán

kỹ lưỡng, năm 2000, anh chuyển ra lập doanh nghiệp riêng, với số vốn vay là 25 triệu của gia đình mình, bạn bè và tiền tiết kiệm được. Anh Quy chủ trương không lặp lại những gì mà gia đình bố vợ đã làm, cũng không “chiếm dụng” những quan hệ và mối làm ăn của doanh nghiệp nhà vợ. Giai đoạn đầu tiên, công ty của anh Quy chủ yếu làm những việc anh vốn quen làm từ trước là sản xuất các mặt hàng gốm sứ, có nâng cấp và chất lượng tinh xảo hơn nhưng chủ yếu cho thị trường nội địa.

Sau khi phát hiện nhu cầu cần cung cấp hàng gốm sứ cho các siêu thị ở nước ngoài của một số khách hàng lớn, anh Quy đã quyết định đầu tư lớn hơn vào công nghệ nung gốm kiểu mới, dựa trên khí thay vì dùng than, sản phẩm làm ra sẽ có chất lượng cao hơn với những tính năng phù hợp cho khách hàng ngoại quốc.

Từ năm 1997 đến năm 2000, đã có thêm 15 doanh nghiệp tại Bát Tràng tham gia hoạt động xuất khẩu, tạo nên sự cạnh tranh khốc liệt, chủ yếu là cạnh tranh trực tiếp về giá cả làm giảm hiệu quả trong sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp và của các hộ sản xuất, rủi ro trong sản xuất kinh doanh tăng cao.

Trong điều kiện cạnh tranh quốc tế, các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm của làng nghề Bát Tràng không thể thu hút được các nhà nhập khẩu lớn do sản xuất thủ công truyền thống mang tính nhỏ lẻ, manh mún, giá thành sản phẩm cao, chất lượng không ổn định. Tình trạng tranh mua tranh

bán đã tác động xấu làm giảm sút chất lượng sản phẩm của làng nghề. Sản phẩm của làng nghề Bát Tràng kém sức cạnh tranh so với các sản phẩm cùng loại được sản xuất tại các nước khác như Trung Quốc, Thái Lan, Bồ Đào Nha và Thổ Nhĩ Kỳ, mặc dù đã thể hiện được phong cách riêng mang đậm nét văn hóa Việt Nam.

Trong tình hình đó, Ban Giám đốc Công ty nhận thấy rằng phải có sự thay đổi cơ bản trong sản xuất và kinh doanh để thích nghi với tình hình mới và để tạo sự khác biệt so với các đơn vị khác, cũng như nâng cao tính cạnh tranh của công ty. Phương án đầu tư vào sản xuất được đề cập tới. Tuy nhiên, nếu chỉ áp dụng phương thức sản xuất thủ công truyền thống của làng nghề vào sản xuất thì sẽ khó hấp dẫn được các khách hàng lớn. Chỉ có sự kết hợp giữa phương thức sản xuất truyền thống với công nghệ hiện đại mới tháo gỡ được bài toán nâng cao chất lượng sản phẩm, ổn định về chất lượng và hạ giá thành.

Cụ thể, công ty quyết định sản xuất trên cơ sở nguồn nguyên liệu sẵn có của Việt Nam và phương thức sản xuất truyền thống của Bát Tràng để tạo sự khác biệt giữa sản phẩm thủ công của Việt Nam với sản phẩm cùng loại của các nước khác như Trung Quốc và Thái Lan. Điểm mấu chốt là công ty đầu tư các loại máy móc thiết bị hiện đại vào khâu như xử lý nguyên liệu, tạo hình, sấy, nung đốt nhằm nâng cao chất lượng nguyên liệu đầu vào cũng như nâng cao năng suất lao động, tạo sự ổn định trong khâu nung đốt để hạ





giá thành sản phẩm cũng như giảm thiểu ô nhiễm trong sản xuất.

Cuối năm 2000, Công ty được UBND tỉnh Hưng Yên phê duyệt dự án: “Nhà máy sản xuất gốm sứ cao cấp xuất khẩu”. Nhà máy được xây dựng trên diện tích 24.000m² tại Khu Công nghiệp Phố Nối A, xã Trưng Trắc, huyện Văn Lâm, tỉnh Hưng Yên. Đầu năm 2001, Công ty bắt tay vào thực hiện dự án. Trong quá trình đầu tư mua sắm thiết bị, công ty đã gặp một số khó khăn khi lựa chọn thiết bị lò nung sản phẩm gốm sứ. Năm 2001 và đầu năm 2002, ở phía Bắc nói chung và khu vực Bát Tràng nói riêng, lò nung sản phẩm gốm sứ do Việt Nam sản xuất có môi trường “Khử” thường là những lò có dung tích nhỏ từ 6m³ trở xuống. Nhược điểm của những lò trên là nhiệt độ và môi trường nung ở trong lò không đồng đều, dẫn đến sản phẩm thu hồi kém, tiêu hao nhiên liệu lớn và sản phẩm sản xuất ra kém tính cạnh tranh. Thời gian nung đốt của những lò này kéo dài từ 14h đến 18h thậm chí đến 22h cho 1 mẻ sản phẩm. Quá trình vận hành phức tạp, thời gian nung đốt kéo dài nên người thợ đốt lò rất vất vả.

Qua nhiều kênh thông tin cũng như qua khách hàng, lãnh đạo Công ty đã nhiều lần cùng chuyên gia sang các nước khác để tìm hiểu mua máy móc thiết bị. Công ty đã nhập khẩu máy móc, thiết bị của Hàn Quốc và Trung Quốc. Công nghệ nước ngoài có những ưu điểm sau: Sản có, công nghệ cao, chất lượng tốt, nhưng lại có nhược điểm như giá cao (lắp đặt thiết bị và chuyển giao công nghệ phức tạp, mất nhiều thời gian, phụ tùng thay thế khan hiếm.

Kết quả của những cuộc tìm kiếm này là công ty đã nhập

khẩu 1 lò gas 8m³ từ Hàn Quốc với giá 43.000 USD và có hệ thống điều khiển bán tự động. Công ty quyết định thuê chuyên gia tư vấn và sản xuất lò gas loại lớn: 18m³ và 24m³. Kết quả thử nghiệm ban đầu thu được tương đối khả quan, chất lượng nung tốt, sản phẩm đồng đều, tiết kiệm được nhiên liệu, đặc biệt giá thành thấp. Bên Hàn Quốc đã phải cử 5 đoàn chuyên gia sang để xây dựng, lắp đặt. Tuy nhiên, khi vận hành thật sau quá trình xây dựng, chuyển giao kéo dài 8 tháng, kết quả vẫn không được như mong đợi, chất lượng nung đốt của sản phẩm gốm không đạt yêu cầu cho xuất khẩu, không được đúng như cam kết của nhà cung cấp công nghệ. Công ty đứng trước nguy cơ lớn là mất vốn, hàng làm ra không bán được, không trả được nợ và có thể phá sản.

Đối mặt với thực tế nếu không có được loại lò nung có chất lượng tốt hơn thì Nhà máy có khả năng phải đóng cửa, Ban Giám đốc Công ty quyết định tìm đối tác có năng lực trong nước để chủ động sản xuất lò nung dựa trên cơ sở những lò hiện có của Bát Tràng và cải tiến để có chất lượng tốt hơn. Năm 2002, anh Quy đã tìm được một đối tác trong nước có thể giúp cải tiến những lò nung hiện có với chất lượng tốt hơn và chi phí hợp lý hơn, đó là Công ty Cổ phần Thiết kế và Sản xuất gốm Bát Tràng. HAMICO đã triển khai hệ thống lò nung khử mới cho gốm sứ có khối lượng lớn 18m³, với kinh phí đầu tư hơn 1 tỷ đồng vay của ngân hàng.

Đây là một quyết định kinh doanh khá táo bạo và liều lĩnh, mặc dù gặp phải nhiều can ngăn và thậm chí kêu ca của gia đình, Giám đốc Quy vẫn quyết định mạnh dạn đi theo hướng đầu tư mạnh đổi mới toàn bộ công nghệ nhằm sản xuất được những sản phẩm mà công nghệ cũ không thể làm



được. Kết quả của sự táo bạo này được sự hỗ trợ của một số nhà khoa học tại Khoa Vật liệu Silicat, Đại học Bách khoa Hà Nội. Năm 2002, hai lò nung cỡ lớn 18m³ đã được đưa vào vận hành tại HAMICO. Các thông số của lò nung mới này đều rất khả quan, tiết kiệm năng lượng, thời gian và nhiên liệu nung, đồng thời giảm thiểu ô nhiễm môi trường. Nhờ có công nghệ mới này mà Công ty HAMICO đã có thể giảm đáng kể giá thành sản xuất, sản phẩm làm ra đạt chất lượng cao với những tính năng đặc biệt riêng. Sản phẩm đã được trao giải thưởng Sao Vàng Đất Việt.

Nhờ vậy, công ty đã nâng cao được khả năng cạnh tranh và doanh số bán ra đạt mức hàng triệu USD. HAMICO tiếp tục hợp tác với các nhà khoa học, các công ty đối tác để sản xuất nhiều lò nung cỡ lớn 18m³ và 25m³. Hiện nay Công ty đã xây dựng 5 lò 18m³, 2 lò 24m³, 1 lò 14m, 1 lò 3m³ và 1 lò 0,3m³. Tổng vốn đầu tư xây dựng Nhà máy là 37 tỷ đồng nằm trong khuôn viên diện tích 24.000 m² trong đó gồm 13.000 m² dành cho sản xuất, 2.000 m² cho các công trình phụ trợ và 4.000 m² diện tích cây xanh.

Công ty đã quyết định đầu tư vào những dự án lớn và chấp nhận bán sản phẩm với giá thấp cho khách hàng lớn như IKEA, HABITAT, K-MART, PIER 1 ... Vì công ty đã giải được bài toán lò nung sử dụng nhiên liệu gas tiết kiệm hiệu quả.

Bài học thu được

Tính quyết đoán và máu phiêu lưu của một doanh nhân là yếu tố quyết định trong thành công của HAMICO. Tìm ra cho mình một thị trường thích hợp và tránh những thị trường và khách hàng đã bão hòa là một cách tiếp cận để đưa đến thành công. Một bài học rút ra từ trường hợp của Công ty HAMICO là tác dụng của công nghệ. Nhờ sử dụng công nghệ và thắt chặt quan hệ liên kết với các đối tác, doanh nghiệp đã nâng cao được năng lực cạnh tranh, kể cả trong lĩnh vực ngành nghề truyền thống như gốm sứ./







HAMICO là doanh nghiệp gia đình được thành lập năm 1994. Sau 10 năm hoạt động,





đến nay HAMICO đã là một công ty nổi tiếng trong ngành sản xuất và kinh doanh gốm sứ.



Cơ sở gỗ Mỹ nghệ Vạn Lợi





Giới thiệu

Cơ sở đồ gỗ mỹ nghệ Vạn Lợi là một doanh nghiệp chuyên sản xuất đồ gỗ mỹ nghệ mang thương hiệu Kim Bồng cho các thị trường Hà Nội, thành phố Hồ Chí Minh và thị trường EU, Bắc Mỹ. Bên cạnh lĩnh vực sản xuất các sản phẩm đồ gỗ mỹ nghệ, doanh nghiệp còn có thêm một lĩnh vực kinh doanh là kinh doanh khách sạn. Chiến lược quảng cáo của Vạn Lợi chủ yếu quảng bá qua khách du lịch đến tham quan Hội An thông qua sự hợp tác với các hướng dẫn viên du lịch. Khách hàng trong nước và nước ngoài đến tham quan cơ sở sau đó đặt hàng cơ sở. Do đó, việc kinh doanh khách sạn góp phần rất hữu ích cho việc quảng bá sản phẩm đồ gỗ mỹ nghệ của doanh nghiệp do khách sạn còn là một phòng trưng rất hiệu quả cho cơ sở.

Sự thành công của Vạn Lợi là một trường hợp điển hình cho sự phát triển của ngành nghề truyền thống tại khu vực nông thôn, làng nghề mộc Kim Bồng, khi có cơ hội thị trường do sự phát triển của du lịch và hội nhập mang lại. Chiến lược phát triển của Vạn Lợi dựa trên sự phát triển của du lịch tại Hội An sẽ là một bài học kinh nghiệm hữu ích cho các ngành nghề truyền thống khác.

Mô tả các hoạt động quá khứ và hiện tại

a. Các hoạt động trước năm 1993

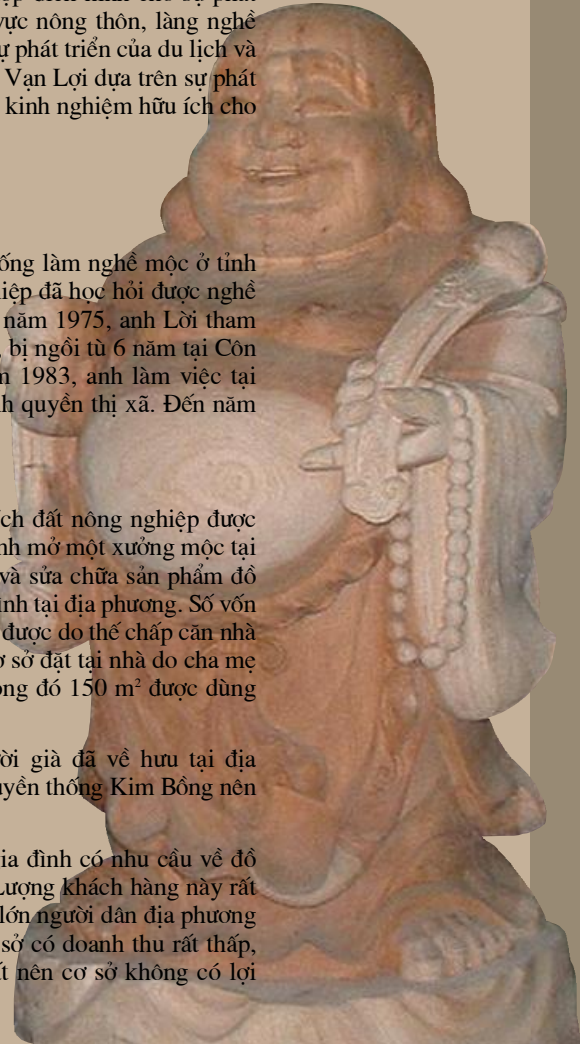
Sinh trưởng trong một gia đình có truyền thống làm nghề mộc ở tỉnh Quảng Nam, từ nhỏ, anh Lôi, chủ doanh nghiệp đã học hỏi được nghề truyền thống do ông nội truyền nghề. Trước năm 1975, anh Lôi tham gia biệt động thành và bị địch bắt năm 1968, bị ngồi tù 6 năm tại Côn Đảo. Sau giải phóng, từ năm 1976 đến năm 1983, anh làm việc tại công an thị xã và sau đó là ban tổ chức chính quyền thị xã. Đến năm 1989, vì lý do sức khỏe, anh xin nghỉ hưu.

b. Thời kỳ đầu tiên 1993 - 1995

Do cuộc sống gia đình khó khăn khi diện tích đất nông nghiệp được cấp ở gần sông bị sạt lở hết nên anh quyết định mở một xưởng mộc tại nhà. Ban đầu, xưởng mộc của anh sản xuất và sửa chữa sản phẩm đồ mộc gia dụng cho khách hàng là các hộ gia đình tại địa phương. Số vốn ban đầu để thành lập cơ sở là 3 triệu đồng có được do thế chấp căn nhà do cha mẹ anh để lại tại Hội An. Đầu tiên, cơ sở đặt tại nhà do cha mẹ anh Lôi để lại với tổng diện tích 400 m², trong đó 150 m² được dùng cho xưởng mộc.

Nhân công đầu tiên của cơ sở gồm 2 người già đã về hưu tại địa phương. Do địa phương có làng nghề mộc truyền thống Kim Bồng nên những nhân công này đều có tay nghề cao.

Khách hàng trong giai đoạn này là các hộ gia đình có nhu cầu về đồ mộc hoặc sửa chữa đồ mộc tại địa phương. Lượng khách hàng này rất ít ỏi do trong thời kỳ này, thu nhập của phần lớn người dân địa phương đều rất thấp. Do đó, trong giai đoạn này cơ sở có doanh thu rất thấp, doanh thu chỉ đủ để bù đắp chi phí sản xuất nên cơ sở không có lợi nhuận.





c. Thời kỳ 1996 - 1998

Nhận thấy rằng nếu chỉ dựa vào sản xuất đồ mộc gia dụng phục vụ cho khách hàng tại địa phương thì sẽ không phát triển được sản xuất, tăng doanh thu và lợi nhuận do đó anh Lôi đã đi học tập kinh nghiệm phát triển của các làng nghề chuyên về mộc khác tại Bắc Ninh, Hà Tây, Nam Định. Đồng thời, anh cũng tìm hiểu nhu cầu của khách hàng tại Hà Nội và Sài Gòn.

Sau khi học hỏi được các kinh nghiệm của các làng nghề truyền thống và nhu cầu của khách hàng, năm 1996 anh Lôi quyết định chuyển hướng sản xuất từ đồ mộc gia dụng sang sản xuất đồ mộc mỹ nghệ nhằm phục hồi làng nghề truyền thống làng mộc Kim Bồng tại địa phương.

Số vốn để chuyển hướng sản xuất là 50 triệu đồng có được từ thế chấp vay ngân hàng và vay vốn những người bạn cùng chiến đấu cũ. Số vốn này dùng để mua một thêm nhà xưởng thứ 2 để mở rộng sản xuất và mua gỗ dùng cho sản xuất.

Trong giai đoạn này, anh tuyển 20 nhân công vừa đào tạo nghề vừa làm việc cho cơ sở của anh. Anh và những nhân công có tay nghề cao tại địa phương trực tiếp đào tạo nghề cho những nhân công học việc này.

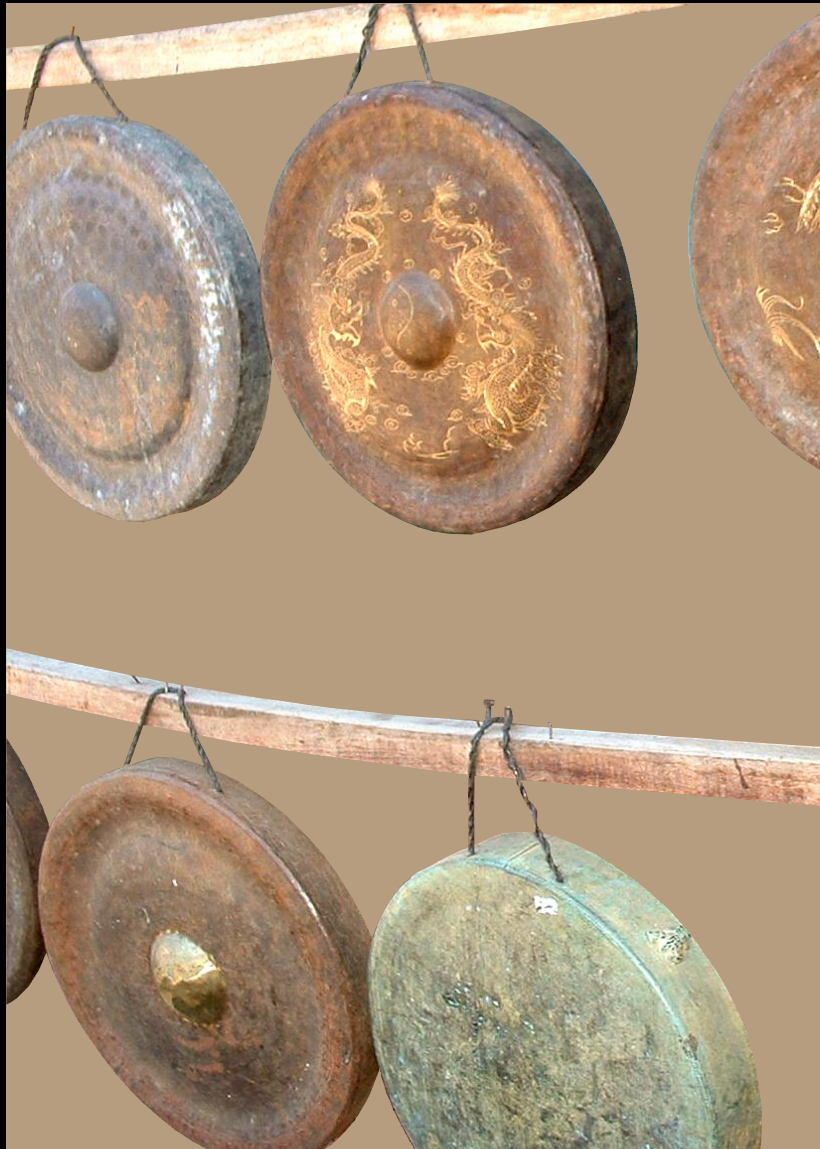
Những sản phẩm đồ gỗ mỹ nghệ đầu tiên không tiêu thụ được tại địa phương do chưa được khách hàng biết đến. Thông qua những mối quan hệ khi còn làm việc tại thị xã anh xuất khẩu đồ mộc sang Lào. Doanh số trong giai đoạn này bình quân đạt 600 triệu đồng/ năm, lợi nhuận đạt bình quân 150 triệu đồng/ năm.

Sự phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn này, mặc dù còn gặp nhiều khó khăn trong việc tiêu thụ sản phẩm nhưng đã đáp ứng được kỳ vọng của chủ cơ sở.

d. Giai đoạn 1999 - 2004

Khi Hội An được công nhận là Di Sản Văn Hoá Thế Giới vào năm 1999, lượng khách du lịch trong nước và quốc tế đến Hội An rất lớn. Nhận thấy đây là một cơ hội để quảng bá sản phẩm, anh Lôi đã hợp tác với các hướng dẫn viên du lịch để các hướng dẫn viên này đưa khách du lịch đến tham quan xưởng sản xuất sản phẩm mộc thủ công mỹ nghệ của anh, cơ sở sản xuất sản phẩm đặc trưng cho làng nghề truyền thống tại địa phương, làng mộc Kim Bồng. Hiện tại, hàng năm có khoảng 2000 đến 2500 khách du lịch trong nước và quốc tế đến tham quan cơ sở Vạn Lôi thông qua sự giới thiệu của các hướng dẫn viên du lịch. Khách du lịch tham quan cơ sở đã đánh giá cao sản phẩm của cơ sở và họ trực tiếp đặt hàng cơ sở để khách du lịch có thể tìm hiểu kỹ hơn về sản phẩm của doanh nghiệp vào năm 2003 doanh nghiệp đã xây dựng khách sạn 3 sao Vạn Lợi. Toàn bộ nội

thất của khách sạn được trang trí bằng đồ gỗ của cơ sở. Do đó, khách sạn cũng là một nơi trưng bày và giới thiệu sản phẩm và khách du lịch có thể tìm hiểu kỹ hơn về sản phẩm của doanh nghiệp trong thời gian nghỉ tại khách sạn. để đáp ứng được các đơn hàng, cơ sở tiếp tục mua thêm đất để mở thêm một xưởng sản xuất và tuyển thêm lao động. Số công nhân sản xuất mộc hiện tại là 100 công nhân. Số nhân công này đều là những người trong làng nghề truyền thống Kim Bồng. Ngoài ra cơ sở còn có 80 nhân viên phục vụ trong khách sạn. Những nhân viên này còn kiêm thêm cả công việc giới thiệu cho khách du lịch về sản phẩm của cơ sở trong thời gian nghỉ tại khách sạn để phát triển thị trường dài hạn và tạo dựng uy tín trên thị trường, cơ sở đã đăng ký thương hiệu Mộc Kim Bồng vào năm 2003 và đưa sản phẩm đi tham gia các



triển lãm trong nước và quốc tế.

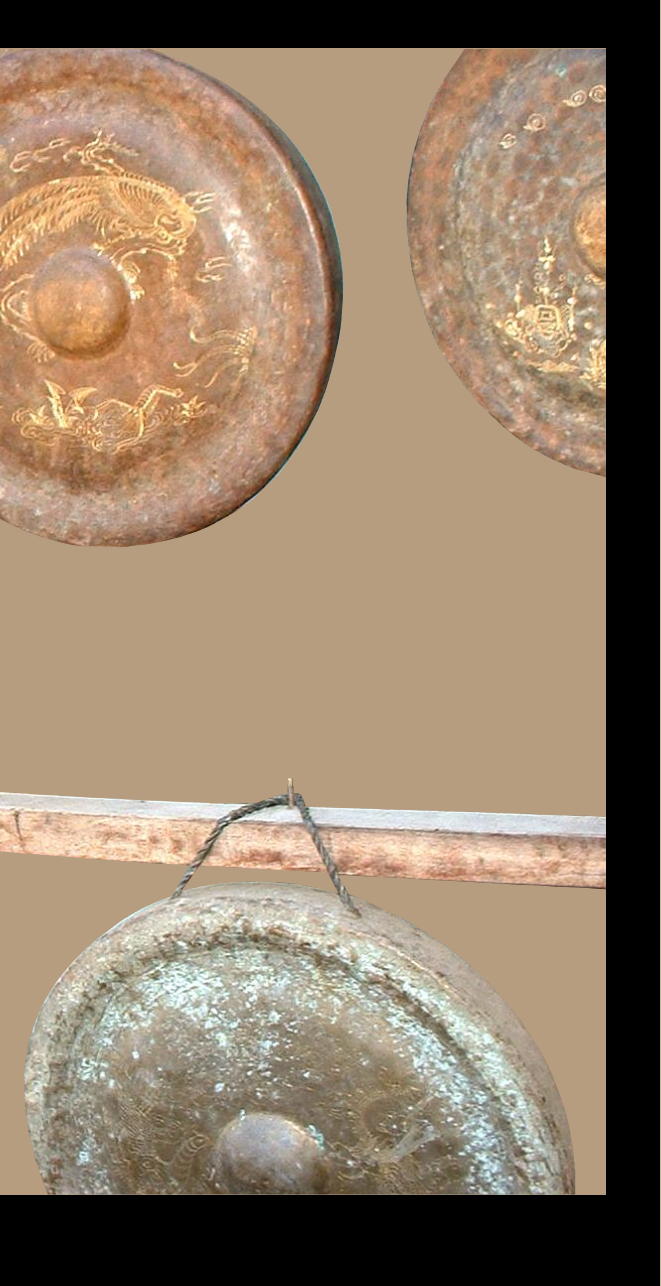
Hiện tại, bên cạnh thị trường của cơ sở là EU, Bắc Mỹ sản xuất theo đơn đặt hàng với doanh số xuất khẩu chiếm 60% tổng doanh số, để tránh sự phụ thuộc vào các đơn hàng, doanh nghiệp còn sản xuất hàng loạt các sản phẩm đồ gỗ mỹ nghệ giả cổ để phục vụ cho thị trường các thành phố lớn trong nước. Doanh nghiệp đã mở các đại lý tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh để giới thiệu và bán sản phẩm.

Doanh số của cơ sở trong giai đoạn này bình quân đạt 6 tỷ đồng/ năm. Lợi nhuận đạt 2 tỷ đồng. Sự phát triển của doanh thu và lợi nhuận trong giai đoạn này đã đáp ứng được kỳ vọng của chủ doanh nghiệp.

Các cản trở

Giai đoạn đầu 1993- 1995

Cản trở lớn nhất trong giai đoạn đầu là do doanh nghiệp tập trung vào sản xuất sản phẩm mộc dân dụng cho qui mô thị trường quá nhỏ, không có khả năng mở rộng sản xuất, tăng doanh thu và lợi nhuận. Để giải quyết khó khăn này, chủ cơ sở đã phải đi tìm hiểu kinh nghiệm phát triển của các làng nghề mộc truyền thống khác trên cả nước, đồng thời tìm hiểu nhu cầu của khách hàng tại các nơi khác. Từ đó, cơ sở đã chuyển hướng sản xuất sang sản phẩm mộc thủ công mỹ nghệ cho thị trường xuất khẩu và các thành phố lớn trong cả nước.



lịch đến tham quan xưởng sản xuất của cơ sở, đồng thời mở khách sạn nhằm trưng bày sản phẩm và để khách du lịch có thể tìm hiểu kỹ hơn về sản phẩm trong thời gian nghỉ tại khách sạn. Do vậy, khách hàng đã biết đến cơ sở và trực tiếp đặt hàng cơ sở.

Giai đoạn 1999 – 2004:

Khó khăn trong giai đoạn 1999-2004 là nguyên liệu cạn kiệt, việc thu mua nguyên liệu gặp nhiều khó khăn do chính phủ đóng cửa rừng và cấm khai thác gỗ. Để giải quyết khó khăn này cơ sở đã đặt hàng cho một xí nghiệp nhà nước nhập khẩu gỗ theo qui cách của doanh nghiệp tại nước ngoài.

Chiến lược

Trong giai đoạn đầu, chiến lược của doanh nghiệp là tập trung vào sản xuất đồ mộc gia dụng cho các hộ gia đình tại địa phương có thu nhập trung bình và thấp. Chiến lược của doanh nghiệp là sản xuất sản phẩm với giá rẻ.

Tuy nhiên do qui mô thị trường tại địa phương rất nhỏ, không có tiềm năng phát triển nên trong giai đoạn 1996-1998 doanh nghiệp đã chuyển hướng sản xuất: sản xuất các sản phẩm đồ gỗ mỹ nghệ và nhằm vào các thị trường khác.

Sang giai đoạn 1999- 2004, chiến lược của doanh nghiệp là quảng bá sản phẩm cho khách du lịch đến Hội An thông qua các hướng dẫn viên du lịch, đồng thời mở khách sạn để trưng bày và giới thiệu sản phẩm cho khách du lịch đến nghỉ tại khách sạn. Chiến lược phát triển của doanh nghiệp trong giai đoạn này là đa dạng hoá thị trường. Bên cạnh thị trường xuất khẩu sang 14 nước tại EU và Bắc Mỹ theo đơn đặt hàng, doanh nghiệp cũng rất chú trọng thị trường trong nước. Doanh nghiệp đã lập các đại lý tại Hà Nội và thành phố Hồ Chí Minh để giới thiệu và bán sản phẩm. Đồng thời, tạo dựng uy tín trên thị trường, cơ sở đã đăng ký thương hiệu Mộc Kim Bồng vào năm 2003 và đưa sản phẩm đi tham gia các triển lãm trong nước và quốc tế.

Các đe dọa trong tương lai

Đe dọa lớn nhất trong tương lai của cơ sở là nguồn nguyên liệu gỗ dùng cho sản xuất ngày càng cạn kiệt. Để giải quyết khó khăn này, cơ sở đã uỷ thác cho một doanh nghiệp nhà nước nhập khẩu nguồn gỗ từ nước ngoài theo qui cách của doanh nghiệp và đồng thời đa dạng hoá lĩnh vực kinh doanh mở thêm lĩnh vực kinh doanh khách sạn để giảm thiểu rủi ro khi không còn nguồn nguyên liệu để sản xuất hoặc giá nguyên liệu quá cao trong dài hạn.

Những nhân tố mang lại thành công

a. Tự xác định

- Ý trí quyết tâm không lùi bước trước các khó khăn của một người lính.
- Biết tận dụng cơ hội do phát triển du lịch tại Hội An khi Hội An được công nhận là di sản văn hoá thế giới mang lại.

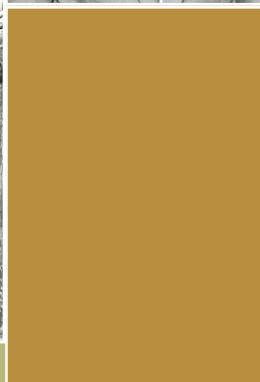
Bài học kinh nghiệm

Bài học kinh nghiệm rút ra từ trường hợp của Vạn Lợi là trong việc phát triển ngành nghề truyền thống thì việc liên kết với thị trường là rất quan trọng. Vạn Lợi đã tận dụng cơ hội phát triển du lịch tại Hội An khi Hội An được công nhận là di sản văn hoá của thế giới để tiếp cận với khách hàng trong nước và quốc tế.

Giai đoạn 1996 - 1998

Khó khăn trong giai đoạn 1996 - 1998 là: (i) Chưa được khách hàng biết đến nên gặp nhiều khó khăn trong tiêu thụ sản phẩm; (ii) Thiếu vốn để mở rộng sản xuất.

Khó khăn chủ yếu trong giai đoạn này là do cơ sở chưa được khách hàng biết đến nên cơ sở không tiêu thụ được tại địa phương mà phải trực tiếp xuất khẩu sang Lào. Tại thị trường Lào, doanh nghiệp gặp nhiều khó khăn như thường xuyên bị cảnh sát kiểm tra, chi phí vận chuyển và tiêu thụ lớn nên lợi nhuận thấp. Để giải quyết khó khăn này trong giai đoạn từ 1998 đến 2004, cơ sở đã hợp tác với các hướng dẫn viên du lịch để các hướng dẫn viên này đưa khách du



Con đường
Doanh nhân
 Vươn lên từ khó khăn

Asian Development Bank
Vietnam Resident Mission
 Unit 701 - 706, Sun Red River Building
 23 Phan Chu Trinh - Hanoi - Vietnam
 Tel: +844 933 1374
 Fax: +844 933 1373
 Website: www.markets4poor.org