

# Bản tin của Tổng Giám Đốc

*Madhur Maini, Tổng Giám Đốc*

01/2/2012

**Morpheus:** “Chào mừng đến với thế giới thực.”

**Neo:** “Sao mắt của tôi đau thế này?”

**Morpheus:** “Bạn chưa từng sử dụng chúng trước đây.”

**Trinity:** “Neo... trước đây chưa từng có ai làm việc này.”

**Neo:** “Đó là lý do tại sao việc này sẽ thành công.”

## - Ma trận (1999)

Khi chúng ta khép lại thêm một năm và bắt đầu nghỉ Tết, tôi cảm thấy xúc động khi hồi tưởng về những thay đổi đã diễn ra trên thế giới và trong chính công ty của chúng tôi qua khoảng thời gian bốn năm tôi làm việc tại Masan Group. Nhìn từ bên ngoài, có vẻ như chúng tôi đã đạt được rất nhiều thành tích. Ngày hôm nay, chúng tôi có hơn 600 triệu đôla Mỹ tiền mặt, trở thành công ty thuộc khu vực kinh tế tư nhân có mức vốn hóa thị trường lớn nhất Việt Nam, và đang điều hành các doanh nghiệp hàng đầu trong ba ngành quan trọng. Tuy nhiên, điều quan trọng là chúng tôi phải xem xét những thành tựu của mình trong bối cảnh thực tế và mối tương quan với sự biến đổi đã xảy ra xung quanh chúng tôi. Thế giới ngày nay đã có nhiều đổi thay, và tốc độ thay đổi ngày càng gia tăng. Còn rất nhiều việc phải làm trong khoảng thời gian ngày càng ít đi.

Năm 2008, Việt Nam phải đối mặt với nhiều khó khăn kinh tế vĩ mô do việc phân bổ nguồn vốn kém hiệu quả trong nhiều năm và những ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu. Trong bốn năm qua, VN-Index đã giảm 70% giá trị của nó từ đỉnh, trong khi đó lạm phát vẫn lẩn quẩn ở mức hai con số, đầu tư nước ngoài trực tiếp sụt giảm, và đồng nội tệ là một trong những đồng tiền kém nhất châu Á. Mức độ nghiêm trọng của tình hình đã buộc chúng tôi phải mài giũa trọng tâm mũi nhọn của mình, cô đọng thành một vài niềm tin cốt lõi làm nền tảng cho phương pháp thực thi của chúng tôi.

Dù vậy, Masan Group vẫn tin tưởng vào triển vọng tiềm ẩn của đất nước. Đặc điểm nhân khẩu học của Việt Nam tạo thành một nền tảng vô cùng hấp dẫn cho “câu chuyện” tiêu dùng nội địa, và nguồn tài nguyên thiên nhiên phong phú đầy tiềm năng chưa được khai thác. Thêm vào đó, sự hội tụ của Việt Nam với thế giới đang tăng tốc. Khi Việt Nam phát triển và hòa nhập với thế giới, nhu cầu xây dựng một “công ty đa quốc gia của địa phương” trở nên bức thiết hơn nhằm duy trì tính cạnh tranh và tiềm năng mở rộng. Điều này đồng nghĩa với việc tạo dựng những nền tảng vận hành tốt nhất trong từng ngành với sự tham gia của các chuyên gia và đối tác toàn cầu. Cuối cùng, chúng tôi tin rằng nền kinh tế toàn cầu đang trải qua một quá trình tái lập cân bằng kéo dài, dẫn tới

một sự khác biệt về chi phí vốn giữa các công ty giàu có, các công ty đa quốc gia, và các công ty ít tiền, những công ty dẫn đầu thị trường mới nổi tiếp theo. Những công ty địa phương nào tập trung kiểm soát được dòng tiền, có khả năng huy động vốn, và áp dụng phương pháp phân bổ vốn chặt chẽ sẽ vượt lên trước “đám đông” còn lại.

Việc thực thi những niềm tin này cần đến một phương pháp tiếp cận độc đáo đối với hoạt động xây dựng doanh nghiệp trong thị trường tiên phong mới nổi. Cách tiếp cận này đòi hỏi doanh nghiệp phải cạnh tranh với các doanh nghiệp nhà nước và các công ty đa quốc gia trong những lĩnh vực có thể mở rộng quy mô mà doanh nghiệp địa phương có khả năng duy trì được vị thế dẫn đầu, phải có đội ngũ quản lý chuyên nghiệp và đối tác uy tín, phải tăng cường khả năng tiếp cận và thực thi địa phương, và phải tập trung vào năng lực quản trị rủi ro và phân bổ nguồn vốn. Công ty chúng tôi đã tích cực áp dụng cách tiếp cận này, và chúng tôi gọi đó là Phương thức Masan.

Ở cấp độ cá nhân, hoạt động thực thi dựa trên những niềm tin này và việc áp dụng Phương thức Masan cần đến một môi trường văn hóa đặc biệt có thể khuyến khích các chuyên gia tư duy như những nhà khoa học – có khả năng phân tích sâu, xử lý dữ liệu để việc ra quyết định có căn cứ, và phát triển niềm tin cốt lõi về môi trường xung quanh mình và cách thức thay đổi chúng; mơ ước như những nghệ sĩ – đam mê sáng tạo, có tầm nhìn xa và mở rộng những giới hạn trong nhận thức; và thực thi như những vị tướng - chứng minh tài lãnh đạo và kiên trì để hoàn thành mục tiêu.

Sau bốn năm, những diễn biến mà thế giới cho là một sự chệch hướng kinh tế tạm thời, có khả năng tự điều chỉnh, hóa ra lại trở thành một sự thay đổi mang tính cấu trúc không thể đảo ngược được. Sự tái lập cân bằng của thị trường tài chính toàn cầu và sự hội tụ của Việt Nam với thế giới đang tăng tốc và định hình trong dài hạn. Một mặt, những thay đổi này có ý nghĩa rằng hoạt động tại các thị trường mới nổi sẽ trở nên quan trọng hơn khi đây là những khu vực tăng trưởng mạnh mẽ. Tuy nhiên, những thay đổi này cũng có ý nghĩa là chi phí sử dụng vốn sẽ tiếp tục tăng khi nguồn vốn chủ sở hữu trở nên khan hiếm. Các công ty đa quốc gia đã đặt chân đến “cửa ngõ”, trong khi khu vực kinh tế tư nhân địa phương chưa sẵn sàng cạnh tranh và thiếu vốn trầm trọng. Trong môi trường ấy, những niềm tin cốt lõi vào Việt Nam của chúng tôi càng trở nên phù hợp hơn. Nếu có sự thay đổi thì đó là việc chúng tôi sẽ tập trung gấp đôi vào Phương thức Masan.