

ĐI TÌM CÂU TRẢ LỜI CHO HIỆN TƯỢNG RẠNG ĐÔNG

Nguyễn Văn Minh¹, Nguyễn Tuấn²

Tóm tắt

Hội nhập quốc tế sâu rộng mở ra trước các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội và thách thức. Một trong những thách thức lớn nhất là làm sao để có thể cạnh tranh khi doanh nghiệp chúng ta về cơ bản là đi sau và yếu hơn các đối thủ quốc tế về mọi mặt, cả về khoa học công nghệ cả về năng lực quản trị. Trong bối cảnh đó, đã có những doanh nghiệp Việt Nam, vượt lên trên mọi thách thức, tìm ra hướng đi riêng, khẳng định thương hiệu của mình, tạo dựng nên những hiện tượng thành công với cách làm Việt Nam. Công ty Cổ phần Bóng đèn phích nước Rạng Đông là một trong những doanh nghiệp như vậy. Bài báo này đi sâu tìm hiểu đâu là những yếu tố cốt lõi đã giúp Công ty Rạng Đông thành công trong suốt 26 năm qua? Mô hình của Rạng Đông có điểm gì đặc biệt? Mô hình này có thể nhân rộng ra cho các doanh nghiệp khác của Việt Nam được không? Nội dung chính của bài báo được chia làm 03 phần: 1) Giới thiệu chung về hiện tượng Rạng Đông; 2) Các yếu tố tạo nên hiện tượng Rạng Đông; 3) Mô hình Rạng Đông và các bài học.

Từ khóa: *Rạng Đông, hiện tượng, mô hình, khung không – thời gian thực, bóng đèn, phích nước*

Summary

Extensive international integration opens opportunities and challenges for Vietnamese businesses. One of the biggest challenges is how to be competitive when our business is fundamentally behind and weaker than our international rivals in terms of both science and technology, as well as governance. In this context, there are Vietnamese enterprises, overcome all challenges, find their own way, affirm their brand, create the phenomenon of success with the way of Vietnam. Rang Dong Light Source and Vacuum Flask Company is one of such enterprises. This article explores what are the core elements that have helped Rang Dong Company to succeed in 26 years? What is special in the model of Rang Dong? Can this model be replicated to other Vietnamese enterprises? The main content of the article is divided into three parts: 1) General introduction of Rang Dong phenomenon; 2) The elements that make up the Rang Dong phenomenon; 3) Rang Dong model and lessons.

Keywords: Rang Dong, phenomena, models, frameless - real time, light source, vacuum flask

¹ Viện Kinh tế và thương mại quốc tế, Trường Đại học Ngoại thương. Tư vấn trưởng Tổ tư vấn Chiến lược phát triển bền vững CT CP Bóng đèn Phích nước Rạng Đông 2016-2020, Email: nguyenvm2002@gmail.com

² ThS, nghiên cứu viên thuộc Viện Kinh tế và thương mại quốc tế, Trường Đại học Ngoại thương. Email: nguyentuan1711@gmail.com

1. Đặt vấn đề

Chúng tôi có may mắn được tiếp cận và làm việc với Công ty Cổ phần Bông đèn phích nước Rạng Đông từ tháng 9/2015 khởi đầu với một dự án về ứng dụng các công cụ BSC&KPI trong quản trị mục tiêu chiến lược. Về sau, dự án tiếp tục phát triển, được sự đồng ý và hỗ trợ tận tình của Ban Lãnh đạo công ty, đặc biệt là Tổng Giám đốc Nguyễn Đoàn Thăng, chúng tôi đã đồng hành cùng Công ty hoàn thiện và triển khai Mô hình quản trị chiến lược phát triển bền vững giai đoạn 2016-2020. Mục đích của Mô hình là tìm kiếm tìm được phương thức, con đường để Rạng Đông có thể cạnh tranh thành công trong bối cảnh tình hình hội nhập mới, có thể dẫn dắt thị trường trong nước và tự tin bước ra thế giới, tham gia chủ động vào chuỗi giá trị toàn cầu. Xuất phát từ quan điểm, con người Việt Nam, công ty Việt Nam nên cung phải có cách làm, cách quản trị Việt Nam. Khác biệt, nhưng không dị biệt. Cách làm Việt Nam nhưng phải theo chuẩn mức quốc tế. Chúng tôi luôn tin rằng, dù trong hoàn cảnh khó khăn và thách thức đến đâu, người Việt Nam vẫn có thể đủ trí tuệ và nghị lực để tìm ra cho mình một hướng đi, một cách làm, như ông cha đã từng làm với phương châm: Lấy yếu thắng mạnh, lấy ít địch nhiều... Cách làm đó lại càng có giá trị trong cuộc cạnh tranh không cân sức giữa các doanh nghiệp Việt Nam và các đối thủ quốc tế trong thế giới hội nhập đầy rủi ro và khó đoán định ngày hôm nay. Và trong quá trình tìm kiếm đó tại Rạng Đông chúng tôi phát hiện được thêm nhiều điều thú vị. Công ty Rạng Đông với lịch sử 56 hình thành và phát triển, thu gọn trong mình hình mẫu của một doanh nghiệp đặc thù Việt Nam, chuyển mình từ một công ty nhà nước, vươn lên qua đổi mới lần 1 (1986), trưởng thành công ty cổ phần, công ty đại chúng, tự tin đưa sản phẩm của mình đến 21 quốc gia trên thế giới, và hôm nay là một công ty sở hữu tập thể với cổ đông lớn nhất là cán bộ công nhân viên công ty với lượng cổ phần sở hữu trên 50%. Công ty với 26 năm liên tục (1990-2016) liên tục phát triển với mức độ tăng trưởng trung bình trên 28% mỗi năm, doanh thu, lợi nhuận, cổ tức, nộp ngân sách đều tăng qua từng năm. Nghiên cứu hiện tượng Rạng Đông, chúng tôi rất kỳ vọng sẽ tìm ra được các yếu tố cốt lõi tạo nên sức sống mãnh liệt của Công ty, tìm ra cách làm của Rạng Đông, và biết đâu đó, cách làm này sẽ giúp ích cho các doanh nghiệp Việt Nam khác tìm được một mô hình, một hướng đi phù hợp cho riêng mình. Đây cũng chính là mục tiêu cơ bản của bài báo này.

Để đi tìm câu trả lời, trong khuôn khổ thời gian và nguồn lực cho phép, chúng tôi quyết định sử dụng hướng tiếp cận nhanh qua mấy bước cơ bản:

1. Nghiên cứu lịch sử phát triển của Công ty, tập trung tìm hiểu và phân tích kỹ vào những giai đoạn có tăng trưởng đột phá và duy trì tương đối dài, phác thảo các giả thuyết chính về yếu tố cốt lõi tạo nên hiện tượng Rạng Đông.
2. Phỏng vấn, trao đổi với các thế hệ lãnh đạo công ty qua các thời kỳ để làm rõ các yếu tố quyết định sự thành công của Công ty, từ đó khẳng định lại các giả thuyết nghiên cứu.
3. Tổng hợp, phân tích, kiểm chứng các phát hiện của nhóm nghiên cứu.

Thử nghiệm mô hình hóa các phát hiện của nhóm sau khi đã được kiểm chứng thành một mô hình lý thuyết giải thích cho hiện tượng Rạng Đông.

2. Hiện tượng Rạng Đông

Chúng ta đang ở trong giai đoạn mang tính lịch sử: đất nước hội nhập sâu rộng, cam kết mở cửa mạnh mẽ với những FTA, TPP, AEC... rồi gần đây là xu hướng đảo chiều sang bảo hộ, dân túy, phản đối toàn cầu hóa... Nhưng là những người trong cuộc, chịu trận trực tiếp từ áp lực hội nhập và cạnh tranh khu vực và quốc tế, doanh nghiệp cảm nhận rất rõ đằng sau những xu hướng này là gì? Là một cuộc chiến không cân sức. Doanh nghiệp Việt Nam, xét về mọi phương diện từ trình độ khoa học công nghệ, năng lực sản xuất, năng lực quản trị, hiểu biết thị trường, hoặc đơn giản văn hóa, văn minh công nghiệp đều kém xa các đối thủ cạnh tranh. Đó là chưa kể với đặc thù của nền kinh tế chuyển đổi doanh nghiệp ta còn bị bao bọc bởi một hệ thống hành chính công lạc hậu, cửa quyền, mang nặng tư tưởng xin cho, bả mả; một nền tài chính công thâm hụt do thất thoát và đầu tư vô tội vạ, kém hiệu quả, luôn đẩy áp lực tận thu lên hàng đầu, bất chấp sự hụt hơi của doanh nghiệp. Không những thế, thiếu nguồn vốn để đầu tư phát triển, Chính phủ phải tăng cường thu hút FDI, tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất, ưu đãi nhất để kêu gọi doanh nghiệp FDI vào Việt Nam. Ưu đãi tới mức nhiều khi quên mất, chính các ưu đãi này đang bóp chết doanh nghiệp cùng ngành trong nước. Đúng, đã là thị trường thì phải cạnh tranh: sòng phẳng và bình đẳng. Nhưng sòng phẳng và bình đẳng tới mức đó thì thật khó tưởng tượng.

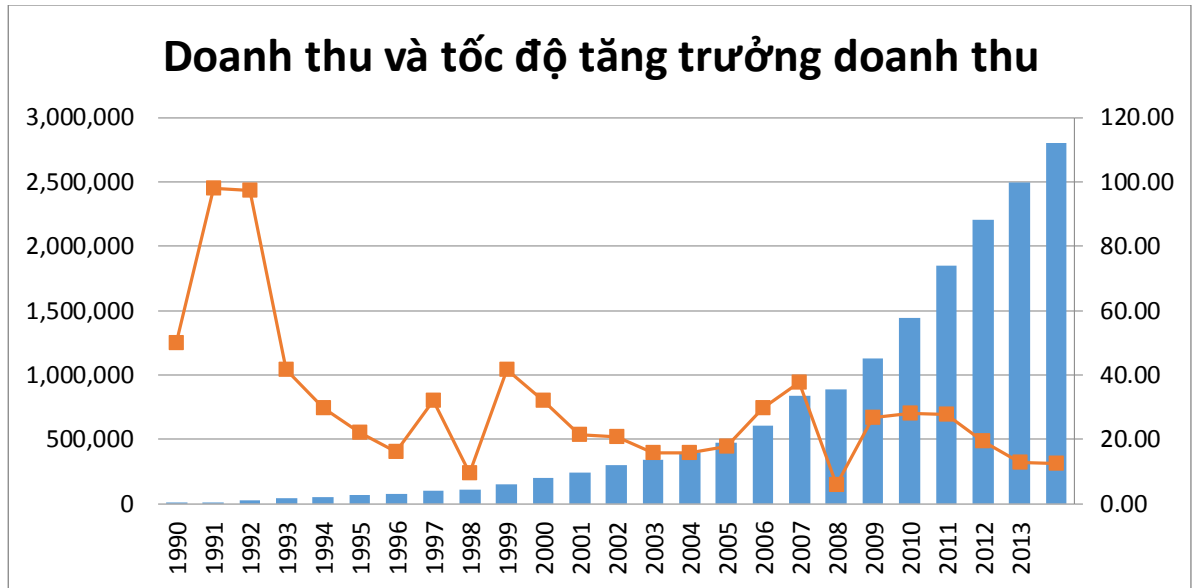
Chúng tôi cùng nhau củng cố lại Mô hình quản trị chiến lược của Rạng Đông trong bối cảnh như vậy. Chúng tôi nhận thức sâu sắc những thách thức và áp lực từ mọi phía nhưng đồng thời cũng nhận định đây là cơ hội vàng để Công ty bứt phá chuyển đổi. Chuyển từ công ty chuyên sản xuất các sản phẩm chất lượng cao sang chất lượng có đẳng cấp. Chuyển từ công ty chuyên bán sản phẩm lên cung cấp các giải pháp; từ công ty dẫn đầu thị trường trong nước, vươn lên thành công ty có vị trí trong chuỗi cung ứng toàn cầu, gia nhập vào thị trường G20, G7; nâng thương hiệu Rạng Đông từ quốc gia lên tầm khu vực và quốc tế; chuyển công ty tập trung vào năng suất lao động và vốn sang công ty tập trung gia tăng năng suất các yếu tố tổng hợp; chuyển từ tăng lợi nhuận sang gia tăng giá trị và lợi nhuận bền vững.

Và hơn 6 tháng qua, chúng tôi cùng nhau, cùng toàn thể hơn hai nghìn con người Rạng Đông từng bước cụ thể hóa và hiện thực hóa chiến lược này. Chúng tôi làm với một niềm tin mãnh liệt: Lửa thử vàng, gian nan thử sức, khó khăn lớn chính là cơ hội lớn, trong cuộc chiến không cân sức này chúng ta phải chiến thắng, đơn giản bởi vì chúng ta không có quyền thất bại.

Nhưng điều thú vị nhất đối với tôi lại đến từ một góc độ khác. Xuyên suốt quá trình đồng hành cùng TGD Nguyễn Đoàn Thăng và các anh chị trong ban lãnh đạo Công ty, được tạo điều kiện tiếp xúc với nhiều thế hệ người Rạng Đông, được nghe và chứng kiến nhiều câu chuyện, được theo dõi sự thăng trầm của Công ty qua từng thời điểm lịch sử ... tôi bỗng nhận ra Rạng Đông là một hiện tượng thật thú vị và đặc biệt.

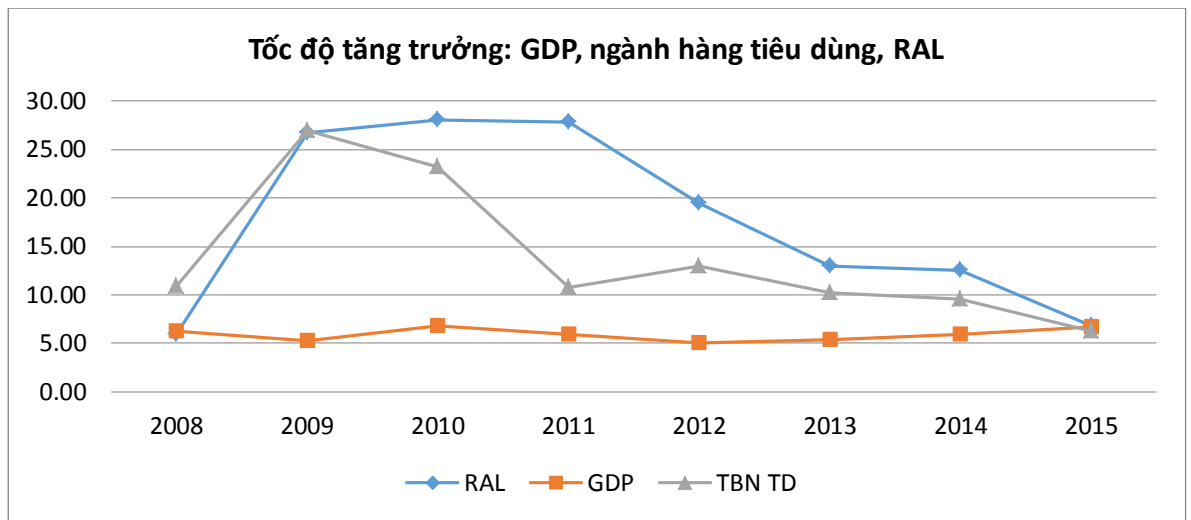
Trong cuốn sách kinh điển về quản trị kinh doanh ”Từ tốt đến vĩ đại” xuất bản năm 2005, Jim Collins và nhóm nghiên cứu đã bỏ ra nhiều năm để đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: Điều gì đã giúp một công ty Tốt trở nên Vĩ đại? Nhưng thế nào là công ty Vĩ đại, họ cho rằng: Vĩ đại là công ty liên tục trong suốt 15 năm sau khi nhảy vọt, có lợi nhuận cổ phiếu tích lũy trung bình cao hơn thị trường trên 3 lần (Jim Collins, tr.22).

Rạng Đông có 26 năm liên tục phát triển, doanh thu năm sau cao hơn năm trước, có năm cao gấp đôi (1990-1991), nhiều lần cao gần gấp rưỡi (1996-1997; 1998-1999; 2005-2007) (Hình 1). Tốc độ tăng trưởng doanh thu qua từng năm tính trung bình của Rạng Đông trong suốt 26 năm từ 1990-2015 đạt mức 28,79%.



Hình 1. Doanh thu và tốc độ tăng trưởng doanh thu của Rạng Đông giai đoạn 1991 - 2015

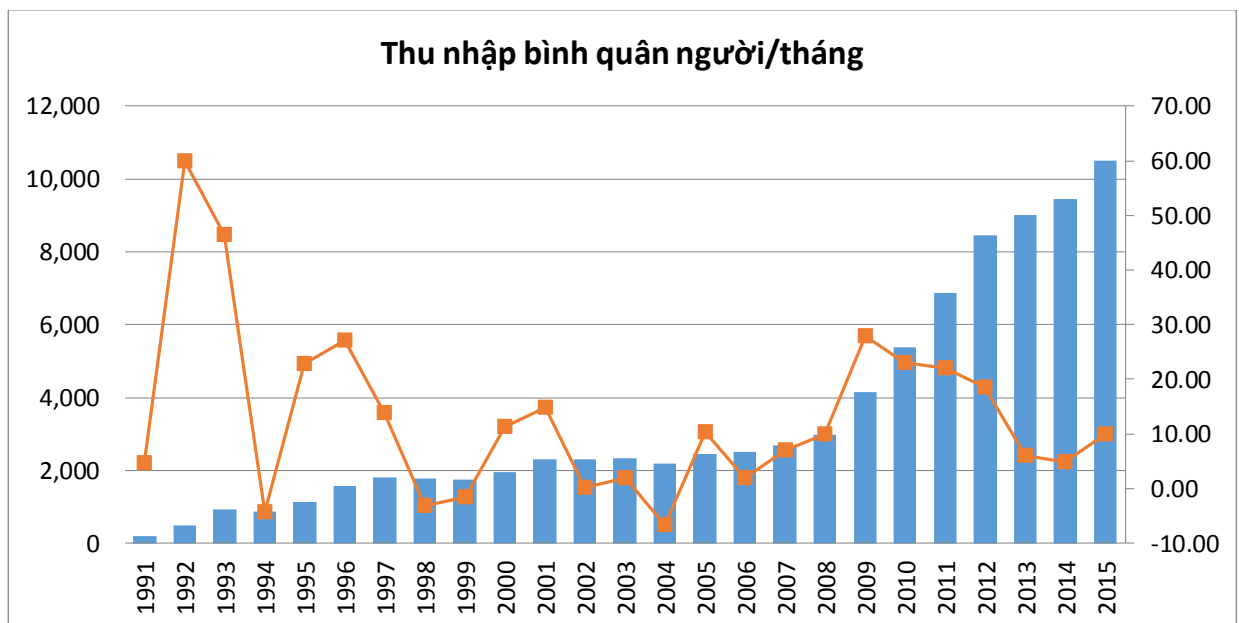
Đó cũng là một hiện tượng. Hiện tượng này càng có ý nghĩa hơn khi so sánh với tốc độ tăng trưởng GDP trung bình của Việt Nam và của ngành hàng tiêu dùng (do hạn chế về số liệu nên chúng tôi chỉ có thể so sánh từ giai đoạn 2008- đến nay, Hình 2). Đi cùng với đó là thu nhập bình quân hàng tháng của người lao động cũng liên tục tăng, tạo niềm tin và động lực gắn bó lâu dài với công ty (Hình 3).



Hình 2. So sánh tốc độ tăng trưởng GDP, tốc độ tăng doanh thu ngành hàng tiêu dùng và tốc độ tăng doanh thu của Rạng Đông giai đoạn 2008-2015

Việt Nam không phải là nước Mỹ, chuẩn mực của nước Mỹ khó có thể làm tiêu chuẩn cho Việt Nam, nhưng cho dù có lấy các chuẩn mực của Mỹ thì Rạng Đông vẫn hoàn toàn xứng đáng là một Hiện tượng đáng khâm phục. Đó là chưa kể đến bối cảnh nền kinh tế Việt Nam từ năm 1961, nhất là từ sau công cuộc Đổi mới 1986 đến nay, đã trải qua biết bao nhiêu thăng trầm, chuyển đổi. Không ít công ty thuộc thế hệ đầu của nền công nghiệp nhẹ Việt Nam được thành lập cùng thời với Rạng Đông hiện nay đã thu hẹp hoặc không còn hoạt động nữa. Trong khi Rạng Đông vẫn bình tĩnh tiến lên phía trước và tự tin chuẩn bị cho mình chiến lược hội nhập sâu, sánh vai với đối tác, đối thủ và bạn hàng quốc tế.

Chính những điều này đã hấp dẫn tôi, thôi thúc tôi đi tìm câu trả lời điều gì đã làm nên Hiện tượng Rạng Đông?



Hình 3. Thu nhập bình người/tháng và tốc độ tăng thu nhập bình quân giai đoạn 1991-2015

3. Điều gì đã làm nên Hiện tượng Rạng Đông?

Với phương pháp nghiên cứu nhanh như đã trình bày ở trên, chúng tôi đã mạnh dạn tìm kiếm và đã đạt được một số kết quả ban đầu.

Lịch sử phát triển mới của Rạng Đông từ năm 1990 đến nay, như tổng kết của TGD Nguyễn Đoàn Thăng, có thể chia làm 4 giai đoạn chính, với những nét đặc trưng cơ bản được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. Các giai đoạn phát triển và yếu tố chính tạo nên sự thành công của Rạng Đông

TT	Các giai đoạn phát triển	Đặc trưng, thành quả, sản phẩm chủ lực	Yếu tố chính tạo nên thành công
1	Giai đoạn 1 1990-1993	Chuyển từ một công ty bên bờ vực phá sản lên thành công ty làm ăn sinh lời và có tốc độ tăng trưởng vượt bậc trên nền tảng công nghệ và con người cũ Sản phẩm chủ lực: Phích và bóng đèn tròn	Tái cấu trúc nhân sự, tinh gọn bộ máy, tổ chức lại sản xuất.
2	Giai đoạn 2 1994-1997	Chuyển từ một công ty phụ thuộc vào công nghệ và nguyên vật liệu từ nước ngoài trở thành công ty làm chủ công nghệ sản xuất, làm chủ chuỗi sản xuất kinh doanh xuyên suốt từ nhà cung cấp tới thị trường	Đổi mới công nghệ sản xuất, ứng dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật, tăng năng suất lao động
3	Giai đoạn 3 1998-2004	Chuyển từ công ty sản xuất nhỏ sang công ty có năng lực sản xuất qui mô lớn, vươn lên dẫn đầu thị trường nội địa, tiếp cận thị trường quốc tế cùng trình độ phát triển.	Làm chủ thị trường trong nước, đầu tư có chọn lọc cho nghiên cứu và phát triển khoa học công nghệ, chủ động hội nhập, phát triển thị trường xuất khẩu có định hướng
4	Giai đoạn 4 2005 đến nay	Hiện đại hóa toàn diện công ty trên các phương diện cốt lõi: hệ thống quản trị hiện đại, năng lực khoa học công nghệ tiên tiến, hệ thống sản xuất ưu việt, đội ngũ chuyên nghiệp. Chuyển từ một công ty đăng cấp quốc gia, tự tin tiến lên đăng cấp khu vực và quốc tế	Nâng tầm hệ thống quản trị hiện đại, làm chủ công nghệ sản xuất tiên tiến, tham gia vào chuỗi cung ứng toàn cầu, đưa sản phẩm công ty vào thị trường G20, G7.

Qua quá trình phân tích các yếu tố giúp Rạng Đông chuyển đổi thành công qua các cột mốc có tính bước ngoặt chúng tôi tạm thời có mấy phát hiện sau:

Phát hiện thứ nhất: Đức hy sinh của nhiều thế hệ đã làm nên hiện tượng Rạng Đông

Để có một Rạng Đông hôm nay, nhìn lại 55 xây dựng, đặc biệt là 26 năm phát triển liên tục, có thể thấy nổi bật lên một đặc điểm chung: Vào những thời điểm khó khăn nhất, Rạng Đông luôn tìm thấy và sẵn có những thế hệ sẵn sàng quên mình vì công ty. Họ là những người lãnh đạo, khi công ty thực hiện tinh giảm biên chế sẵn sàng xin nghỉ để làm gương. Họ là những kỹ sư trẻ làm việc quên cả tuổi thanh xuân và những cám dỗ của đời thường chỉ đau đầu làm sao nhanh chóng làm chủ công nghệ, đưa dây chuyền vào vận hành đúng tiến độ và hiệu quả ... Họ là cả một tập thể nhiều năm liền sẵn sàng không nhận thưởng để góp cho công ty vay vốn đầu tư đổi mới công nghệ... Chúng tôi gọi chung đặc điểm này là *đức hy sinh của người Rạng Đông*.

Nhưng tại sao người Rạng Đông lại sẵn sàng hy sinh như vậy? Mà không phải một mà nhiều thế hệ nối tiếp nhau xuyên suốt chiều dài 55 năm qua?

Phát hiện thứ hai: Niềm tin vào sự anh linh của Bác Hồ và năng lực của các cấp lãnh đạo là điểm tựa cho người Rạng Đông sẵn sàng hy sinh quyền lợi riêng vì mục tiêu chung

Ngày đầu tiên đến Công ty, câu khẩu hiệu đặc trưng làm tôi nhớ mãi không thể quên: “Phấn đấu để mãi mãi xứng danh Rạng Đông Anh hùng, có Bác Hồ!”. Anh hùng thì hiểu rồi, nhưng tại sao lại có Bác Hồ? Tiếp xúc rồi tôi mới biết: người Rạng Đông tin rằng từ ngày Bác Hồ về thăm công ty (28/04/1965) đến nay, năm nào Người cũng về thăm lại Rạng Đông. 51 năm qua và rất nhiều năm tới nữa, nếu người Rạng Đông hàng ngày nhớ và mong Bác, thi đua thực hiện tốt những điều Bác dặn thì năm nào Người cũng về thăm. Niềm tin biến thành hành động, niềm tin đã giúp người Rạng Đông làm nên kỳ tích không chỉ trong các cao trào thi đua mà kỳ tích ngay trong các hoạt động hàng ngày. *Niềm tin vào sự anh linh của Bác Hồ đã tạo nên nền tảng tinh thần vững chắc cho Công ty.*

Mỗi buổi sáng, không kể ngày nắng hay mưa, khoảng 7h15 nếu bạn đến Rạng Đông đi qua vườn hoa ở trung tâm của Công ty, bạn sẽ thấy một người đàn ông, dáng dong dỏng cao, đang thấp hương và đứng trầm ngâm trước tượng đài Bác Hồ. Có lần không tránh được tò mò tôi hỏi anh: “Sáng nào thấp hương cho Bác, anh đều trầm ngâm rất lâu, anh cầu xin Bác điều gì thế?” Anh chỉ cười độ lượng không trả lời... Lâu dần tôi cũng lờ mờ đoán được, chắc anh báo cáo với Bác công việc hàng ngày, hoặc đơn giản chỉ là đứng lặng yên bên cạnh người thân của mình, không nghĩ gì cụ thể, chỉ để thấy tâm hồn bình an, thanh thản, điềm lành cho một ngày làm việc mới. Và điều quan trọng hơn, mọi người nhìn thấy anh đứng đó, bên Bác, họ sẽ an lòng hơn, vững tin hơn. Và anh đã trở thành một phần niềm tin của người Rạng Đông. Nói rộng hơn, người Rạng

Đông tin vào các thể hệ lãnh đạo tài năng và tâm huyết, đủ sức chèo chống Công ty vượt lên mọi hoàn cảnh khó khăn. Đó chính là hai vế không thể tách rời của *niềm tin người Rạng Đông*.

Tuy nhiên, để tồn tại và phát triển trong môi trường biến động liên tục, niềm tin và tinh thần thôi chưa đủ, vậy hành động nào đã giúp Rạng Đông thành công?

Phát hiện thứ 3: Thành công do lựa chọn

Nhìn lại lịch sử 26 năm liên tục phát triển, chúng tôi thấy, bí quyết thành công của ban lãnh đạo Rạng Đông nằm ở sự lựa chọn chiến lược phù hợp với hoàn cảnh.

Vào thời kỳ đầu của đổi mới, khi đất nước nằm trong cấm vận, các nguồn lực cạn kiệt, Công ty phải ngừng sản xuất nhiều tháng liền, không có tiền trả lương chứ đừng nói đến vốn đầu tư, công nghệ lạc hậu, công nhân dư thừa, năng suất lao động rất thấp... Rạng Đông đứng trước hai sự lựa chọn: hoặc đóng cửa nhà máy hoặc cải tổ để tồn tại. Rạng Đông chọn cách thứ hai: Tinh giảm biên chế, tổ chức lại sản xuất, thay đổi cơ chế quản lý. Vẫn con người đó, máy móc thiết bị đó, trình độ công nghệ và quản lý đó nhưng với cơ chế mới, tinh thần mới – Rạng Đông đã nhanh chóng chấn chỉnh sản xuất, bứt phá vươn lên, như người ốm vừa khỏe lại, là phẳng phiu chiếc áo cũ nhàu, đường hoàng bước vào thương trường.

Ở giai đoạn thứ hai, đất nước bắt đầu hội nhập, trong khi nhiều doanh nghiệp tận dụng cơ hội mở cửa, tập trung phát triển thị trường, Rạng Đông lại đầu tư chiều sâu cho đổi mới khoa học công nghệ, nâng cao năng lực sản xuất, đưa Công ty từ chỗ phụ thuộc vào công nghệ và nguyên vật liệu từ nước ngoài trở thành công ty làm chủ công nghệ sản xuất, làm chủ chuỗi sản xuất kinh doanh xuyên suốt từ nhà cung cấp tới khách hàng.

Ở giai đoạn thứ ba, khi đất nước hội nhập sâu hơn vào kinh tế thế giới, doanh nghiệp đua nhau tìm đường xuất khẩu bằng mọi giá, xem như là đây con đường duy nhất đúng để tồn tại và phát triển, Rạng Đông đã lựa chọn một hướng đi khác: Phát triển thị trường nội địa, đổi mới và làm chủ công nghệ sản xuất qui mô lớn. Lựa chọn này đã giúp Công ty trụ vững ở thị trường trong nước, củng cố đưa thương hiệu Rạng Đông thành thương hiệu được yêu mến trong lòng người tiêu dùng Việt Nam.

Ở giai đoạn thứ tư, đất nước hội nhập toàn diện, Rạng Đông cổ phần hóa – đổi mới căn bản cơ chế tổ chức, giải phóng các nguồn lực, tạo bước bứt phá mạnh mẽ. Rạng Đông lựa chọn mục tiêu phát triển bền vững, tập trung nâng cao giá trị gia tăng và năng suất các yếu tố tổng hợp. Hiện đại hóa toàn diện công ty trên các phương diện cốt lõi từ hệ thống quản trị hiện đại, năng lực khoa học công nghệ tiên tiến, hệ thống sản xuất ưu việt, đến đội ngũ chuyên nghiệp, tận tâm, tự lực, tự cường, tự trọng và trung thực. Quyết tâm chuyển Rạng Đông từ một công ty đẳng cấp quốc gia, tự tin tiến lên đẳng cấp khu vực và quốc tế.

Có thể thấy, qua mỗi chặng đường, *các lựa chọn mang tính chiến lược đã giúp Rạng Đông thành công*. Vấn đề là Lãnh đạo Công ty đã làm thế nào và dựa vào đâu để đưa ra được các lựa chọn này?

Phát hiện thứ 4: Lựa chọn phải dựa trên lợi thế so sánh tham chiếu trong khung không-thời gian thực

Về cơ bản thì ai cũng biết, để cạnh tranh được trước hết cần phát hiện các lợi thế so sánh, các lợi thế này thường có mối liên hệ chặt chẽ với năng lực cốt lõi. Từ lợi thế so sánh, sẽ phát triển thành lợi thế cạnh tranh. Nhưng cái khó nằm ở chỗ, những thứ chúng ta tìm thấy có thực sự là lợi thế so sánh không? Bởi cùng là một đặc điểm với đối thủ này là lợi thế, với đối thủ khác lại là thất thế; tại thời điểm này là lợi thế, vào thời điểm khác thì không; với địa điểm này là lợi thế, địa điểm khác lại không? Vì vậy, lợi thế so sánh là một khái niệm động trong một khung không – thời gian thực. Cái giỏi của người lãnh đạo là biết lựa chọn đúng lợi thế tham chiếu trong khung không - thời gian phức hợp này. Ví dụ, như ngay thời điểm hiện tại, khi quá trình hội nhập đang chuyển sang một giai đoạn mới với vô vàn thách thức. Lợi thế so sánh của Công ty sẽ nằm ở đâu? Công nghệ, vốn, con người, cơ chế, thị trường hay sản phẩm? Trong bối cảnh cạnh tranh mới với các đối thủ khu vực và quốc tế, Rạng Đông về cơ bản yếu hơn về mọi mặt, chúng ta chỉ còn có thể mạnh là yếu tố con người. Lợi thế này cần được đặt trong khung không – thời gian để tham chiếu. Con người chúng ta yêu lao động, sáng kiến nhưng thiếu kỷ luật, kỷ cương; thích nghiên cứu nhưng thiếu kiên nhẫn để đi đến kết quả cuối cùng; cần chuyên nghiệp nhưng ưu tùy tiện... Chỉ có con đường trở nên chuyên nghiệp hơn, kỷ luật hơn, sáng tạo hơn và cống hiến hơn thì chúng ta mới có thể dành lợi thế. Công ty đã lên lộ trình từng bước nhỏ 2016-2017, 2018-2020 để biến lợi thế đó thành năng lực cạnh tranh thiết thực. Đó là cách lựa chọn và phát triển lợi thế cạnh tranh trong khung không thời – gian thực.

Để mô phỏng quá trình này, chúng tôi xin mượn tạm khái niệm trong hình học Minkowski về không – thời gian 4 chiều, với thời gian là chiều thứ tư, kết với 3 chiều còn lại của không gian tạo thành một hệ qui chiếu thống nhất liên tục. Nói hình ảnh như vậy để thấy rằng, muốn phát triển phải đổi mới, cách tân, cải cách. Nhưng đổi mới, cải cách phải phù hợp với điều kiện và hoàn cảnh. Qui mô của cách tân phải phù hợp với năng lực thực hiện. Đổi mới dựa trên tham vọng thuần túy, duy ý chí về cơ bản là khởi đầu của thất bại. Do đó, xuyên suốt quá trình đổi mới nổi bật lên vai trò quyết định của người lãnh đạo. Vậy phẩm chất gì đã giúp lãnh đạo Rạng Đông thực hiện chuyển đổi thành công?

Phát hiện thứ 5: Phẩm chất quan trọng nhất của nhà lãnh đạo chuyển đổi là hài hòa giữa sáng tạo và kỷ luật; giữa nhân trị và kỹ trị

Trong cuốn sách xuất bản gần đây nhất cũng của Jim Collins “Vĩ đại do lựa chọn” (NXB Trẻ, 2015), tác giả đã bỏ ra 9 năm để đi tìm câu trả lời cho câu hỏi: Tại sao một số công ty sống sót và phát triển thịnh vượng qua những bất ổn, hỗn loạn và may rủi của môi trường kinh doanh? Còn nhiều công ty khác thì không. Cuốn sách đã chỉ ra nhiều phát hiện mới thú vị, riêng tôi đặc biệt chú ý tới những phát hiện về các phẩm chất của các nhà lãnh đạo xuất sắc. Thứ nhất, không như chúng ta thường nghĩ, những nhà lãnh đạo tốt nhất không hề liêu lĩnh hơn, sáng tạo hơn hay có tầm nhìn xa trông rộng hơn so với những nhà lãnh đạo các công ty so sánh. Thực ra thì các nhà lãnh đạo này chỉ kiên

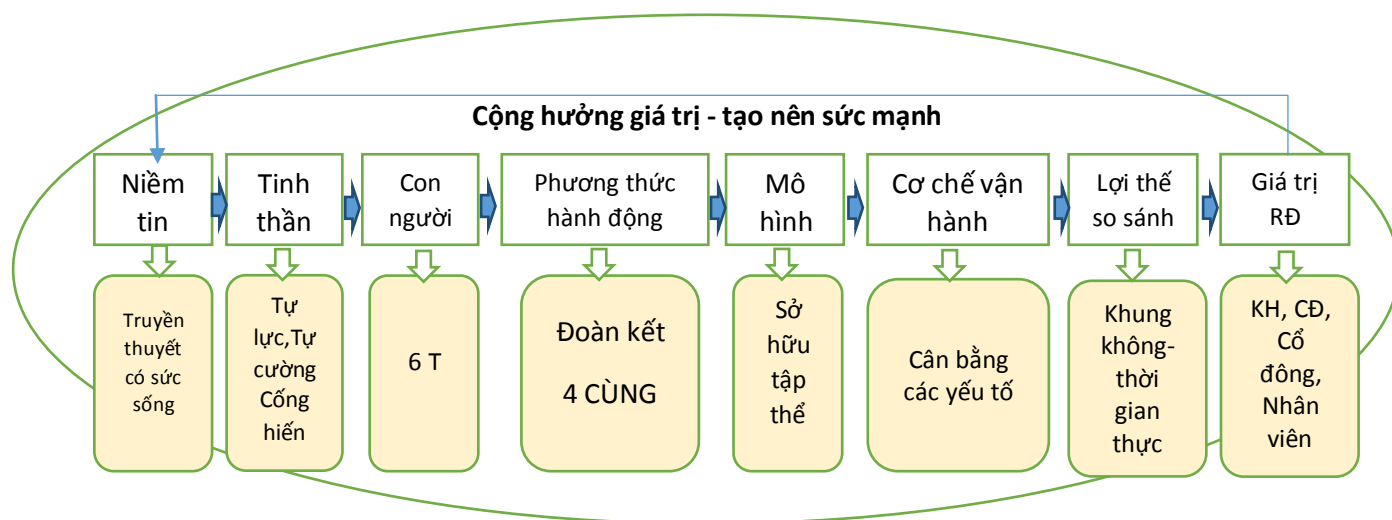
định hơn, thực tế hơn và biết sợ hãi hơn. Thứ hai, đổi mới dường như không phải quân chủ bài trong một thế giới bất ổn và hỗn loạn. Điều quan trọng hơn là khả năng điều chỉnh quy mô của đổi mới, kết hợp tính sáng tạo với tính kỷ luật.

Kết hợp giữa sáng tạo - kỷ luật. Việc này nói thì dễ, nhưng thực hành rất khó, vì nó cũng tương tự như việc dùng tay bên trái vẽ hình vuông và tay bên phải vẽ hình tròn cùng một lúc. Sáng tạo thì thường vô kỷ luật, mà kỷ luật thì khó sáng tạo. Sáng tạo mà kỷ luật, kỷ luật để sáng tạo, điều này đòi hỏi người lãnh đạo phải kết hợp nhuần nhuyễn hai phẩm chất đối nghịch làm thành một. Nhờ đó họ có thể đưa ra được các quyết định sáng suốt trong một khung không – thời gian cho phép. Nhờ đó họ có thể biết đâu là ranh giới giữa nhân trị và kỹ trị. Nhân trị để thu phục lòng người, kỹ trị để con người tạo ra kết quả mong muốn. Chúng tôi cho rằng đây là phẩm chất quan trọng nhất đã giúp các nhà lãnh đạo Rạng Đông, đặc biệt là TGD Nguyễn Đoàn Thăng, chèo chống đưa con thuyền Rạng Đông vượt qua các thời kỳ chuyển đổi, vững bước hội nhập quốc tế.

4. Khái quát Mô hình Rạng Đông

Những phát hiện trên có thể không hề mới với nhiều người, nhưng với chúng tôi, sau sáu tháng đồng hành cùng tập thể Rạng Đông, thực sự có ý nghĩa. Chúng dẫn chúng tôi tới suy nghĩ thường trực, liệu có công thức nào, mô hình gì mô tả được sự thành công của Rạng Đông hay không? Nếu có và chúng ta thực sự tìm được nó thì đó là tài sản vô cùng quý giá không chỉ của Rạng Đông mà của cả cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam – những doanh nghiệp đang khát khao vươn lên, tìm được hướng đi vững chắc cho riêng mình.

Dựa trên những thông tin và nhận thức chủ quan có được tại thời điểm hiện tại, chúng tôi phác thảo tạm thời Công thức thành công của Rạng Đông (Hình 4).

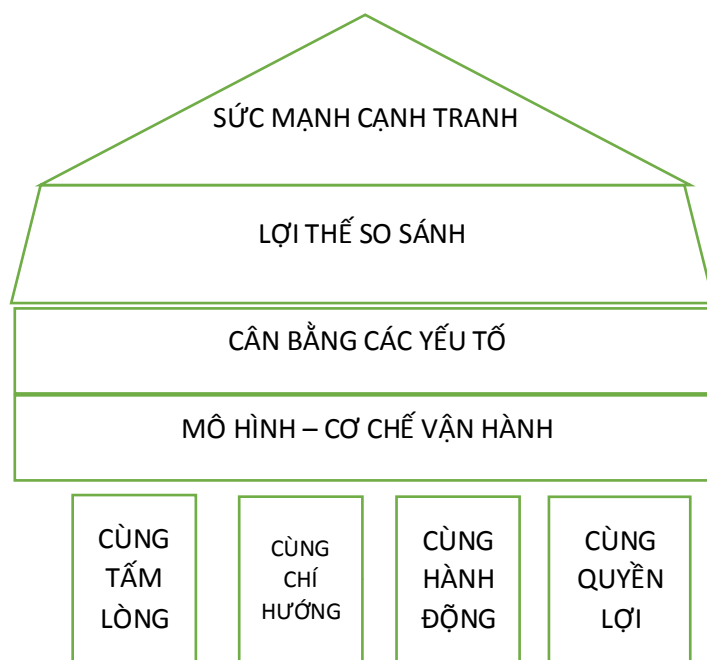


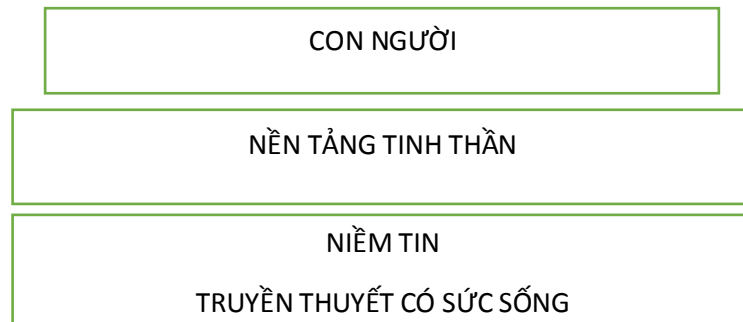
Hình 4. Phác thảo công thức thành công của Rạng Đông

Niềm tin của Rạng Đông được xây dựng trên một sự kiện thực. Sinh thời Bác Hồ về thăm rất nhiều nơi, đến rất nhiều doanh nghiệp, nhưng tôi tin chắc rằng không nơi nào

trên mảnh đất Việt Nam này gìn giữ, lưu truyền sự kiện Bắc về thăm trân trọng, bền bỉ như ở Rạng Đông. Một chút tâm linh hòa quyện với tình cảm chân thực lớn dần theo năm tháng đã đưa sự kiện này thành một truyền thuyết đầy sức sống trong lịch sử xây dựng và phát triển Công ty. Từ niềm tin chuyển hóa thành *Tinh thần*. Tinh thần của Rạng Đông thể hiện trong ba chữ: Tự lực, tự cường và cống hiến. Chính tính thần sẵn sàng cống hiến này đã làm nên đức hy sinh của lớp lớp người Rạng Đông. Từ tinh thần sẽ tạo nên cốt cách. *Cốt cách* của người Rạng Đông được gói gọn trong 6 chữ T: *Tận tâm, tận lực, tự giác, tự trọng, tự tin và trung thực*. Những con người này thống nhất *hành động theo phương thức* cốt lõi: Đoàn kết thông qua 4 CÙNG (xin mượn chữ của nhà văn Bắc Sơn): CÙNG hướng nhìn, CÙNG ý chí, CÙNG tấm lòng, CÙNG quyền lợi. Cùng quyền lợi – đó cũng là một trong những điểm đặc trưng của *Mô hình* sở hữu ở Rạng Đông. Rạng Đông hiện nay là công ty cổ phần duy nhất ở Việt Nam khi người lao động thông qua tổ chức công đoàn nắm giữ trên 50% cổ phần của Công ty. Họ thực sự là người chủ công ty của mình. Tuy nhiên, tinh thần tốt, con người tốt, mô hình tốt nhưng thiếu cơ chế vận hành hợp lý thì đều không hiệu quả. *Cơ chế vận hành* của Rạng Đông là cân bằng giữa các yếu tố: Cân bằng giữa kỹ trị và nhân trị; cân bằng giữa phát triển khoa học công nghệ và khoa học quản trị; cân bằng giữa sáng tạo và kỷ luật; cân bằng 6 nhóm mục tiêu BSC. *Lợi thế so sánh* được xác định từ sự cộng hưởng của tất cả yếu tố, dựa trên nền tảng đánh giá năng lực cốt lõi, nhưng điều quan trọng là phải tham chiếu trong một *khung không - thời gian thực*. Nguyên tắc này rất quan trọng vì doanh nghiệp chúng ta về cơ bản là yếu toàn diện, năng lực cốt lõi rất ít và hiếm, vì vậy chúng ta sẽ không có những *lợi thế so sánh tĩnh*. Khung tham chiếu sẽ giúp chúng ta tìm ra các lợi thế động với từng thời điểm và bối cảnh cụ thể. Mục tiêu cuối cùng của doanh nghiệp là tạo ra *giá trị gia tăng, đem lại lợi ích* cho các nhóm đối tượng khác nhau: khách hàng, cổ đông, nhân viên và cộng đồng. Cuối cùng, theo chúng tôi, điều quan trọng nhất tạo nên sức mạnh của Rạng Đông chính là quá trình cộng hưởng giá trị xuyên suốt trong toàn hệ thống.

Xuất phát từ công thức trên chúng tôi mạnh dạn phác thảo mô hình Ngôi nhà Rạng Đông (hình 5).





Hình 5. Ngôi nhà Rạng Đông

Kết luận

Trên đây là kết quả ban đầu của nhóm nghiên cứu. Hướng nghiên cứu này sẽ được tiếp tục phát triển trong tương lai, với mục tiêu chung là tiếp tục tìm kiếm, phát hiện và kiểm chứng, để tổng hợp thành mô hình, cách làm đặc thù của doanh nghiệp Việt Nam. Mô hình và cách làm đó, có thể trở thành cơ sở để doanh nghiệp chúng ta, cũng như Rạng Đông, tạo dựng được các lợi thế so sánh nhỏ trong khung không – thời gian thực, từ đó phát triển thành các lợi thế cạnh tranh để vững bước trong môi trường cạnh tranh toàn cầu.

Ngôi nhà Rạng Đông là bước khởi đầu, cũng là món quà mà nhóm nghiên cứu kính tặng Người Rạng Đông nhân dịp Kỷ niệm 56 năm ngày thành lập. Chúng tôi kính chúc Rạng Đông bền ý chí, vững niềm tin để xây dựng và phát triển Ngôi nhà của mình thật vững chắc, thật ấm cúng, tràn ngập ánh sáng và tiếng cười hạnh phúc. Và chúng tôi sẽ rất vui khi được đồng hành cùng Rạng Đông trong suốt con đường kiến tạo đầy thử thách nhưng cũng thật vinh quang này.

Hà Nội, tháng 04 năm 2016

Danh mục tài liệu tham khảo

1. Jim Collins, 2005, *Từ tốt đến vĩ đại*, Tp.:HCM: Trẻ, 441 tr.
2. Jim Collins, Morten T. Hansen, 2015, *Vĩ đại do lựa chọn*, Tp.: HCM: Trẻ, 414tr.
3. Tài liệu của Công ty Cổ phần Bóng đèn phích nước Rạng Đông qua từng thời kỳ.