

Khi cánh cổng WTO thật sự mở toang thì nhiều cơ hội và lợi ích trong mậu dịch quốc tế cũng sẽ mở ra cho các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, đi kèm với cơ hội là các thách thức và một trong những lĩnh vực có thể nói đang gây lo ngại nhiều nhất về tính cạnh tranh và có nguy cơ bị các “gã khổng lồ” của nước ngoài thôn tính là lĩnh vực phân phối, đặc biệt là khâu bán lẻ và hàng tiêu dùng.

Chúng ta đều biết đến Mỹ là xứ sở của những tập đoàn phân phối khổng lồ, chẳng hạn như Wal-Mart và nổi tiếng hơn là các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ qua mạng Internet mà chúng ta quen gọi là thương mại điện tử như Amazon, Yahoo, Google và eBay. Liệu các hệ thống bán lẻ và công ty thương mại điện tử VN có cạnh tranh và tồn tại được bên các “gã khổng lồ” này khi họ đặt chân vào VN trong một ngày gần đây hay không? Câu trả lời quả là một thách thức.

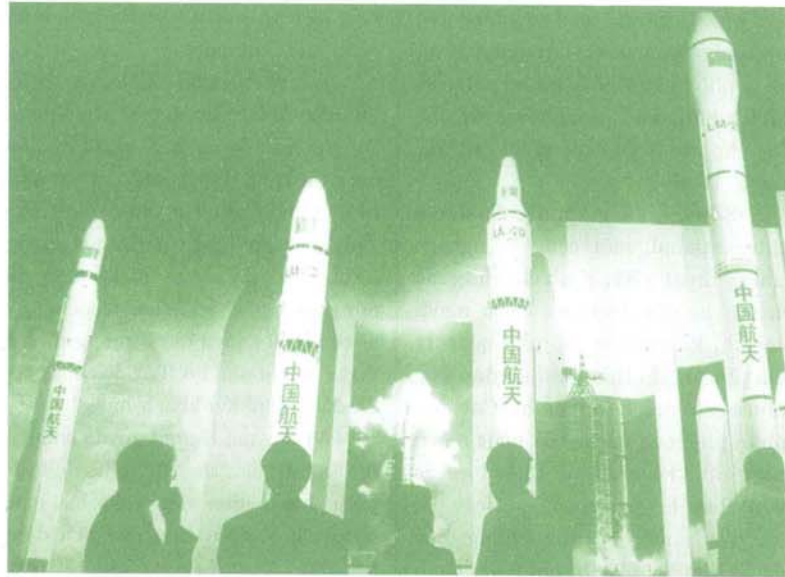
Thế nhưng những “gã khổng lồ” đó đã bị đánh bại bởi các “chàng David” bé nhỏ của Trung Quốc trên thị trường nước này và đặc biệt hơn là ngay ở những lĩnh vực mà thế mạnh vốn thuộc về các công ty Mỹ. Câu chuyện được kể dưới đây sẽ cho chúng ta thấy các đặc điểm thị trường và doanh nghiệp Trung Quốc khi họ đặt chân vào ngưỡng cửa WTO phần nào rất giống với điều kiện VN hiện nay. Vì vậy có lẽ đó là những bài học mà chúng ta rất đáng tham khảo khi thực sự đặt chân vào cuộc chơi và đối diện với những “gã khổng lồ”.

Trước đây, các công ty nước ngoài thường thống lĩnh thị trường hàng tiêu dùng của Trung Quốc chẳng hạn như Coca Cola, xe hơi và điện thoại di động. Câu chuyện của Dangdang và một số công ty khác đã minh chứng cách thức mà các công ty thương mại điện tử nội địa có thể chống trả, thậm chí đánh bại các đối thủ “khổng lồ” của nước ngoài như

W T O

Câu chuyện giữa chàng David và gã khổng lồ Goliath

Thạc sĩ NGUYỄN KHẮC QUỐC BẢO



Amazon, Yahoo và eBay.

Peggy Yu và chồng là Li Guoqing thành lập Dangdang.com, một công ty chuyên cung cấp sách qua mạng năm 1999 khi thương mại điện tử còn khá xa lạ ở Trung Quốc. Thì đến nay khi số người sử dụng Internet ở Trung Quốc đã đạt mức 123 triệu người, xếp thứ hai thế giới (chỉ sau Mỹ) và phần lớn trong số họ truy cập vào các trang web để mua sắm thì Dangdang đã có kế hoạch mở rộng các chủng loại sản phẩm cung cấp và đang cố gắng để trở thành nhà bán lẻ qua mạng lớn nhất Trung Quốc. Sự thành công này đã giúp bà Yu và ông Li cạnh tranh được với các đối thủ nước ngoài với tiềm lực tài chính to lớn như Bertelsmann AG của Đức hay từ chối dứt khoát đề nghị mua lại của Amazon.com.

Google thâm nhập thị trường Trung Quốc từ năm ngoái, cho đến nay vẫn đứng sau Baidu.com Inc., một công ty cung cấp giải pháp tìm

kiếm trên Internet (search engine) được niêm yết tại Thị trường chứng khoán Nasdaq. EBay mua một công ty của Trung Quốc năm 2003, đến nay vẫn tiếp tục “hồi khí” đối thủ của mình, trang Taobao.com, vốn chiếm ưu thế hơn hẳn eBay khi cung cấp các dịch vụ miễn phí cho người bán. Sau nhiều năm từ chối mô hình này, cuối cùng eBay cũng phải chấp nhận cung cấp các dịch vụ miễn phí cho người bán hồi năm rồi.

Yahoo, một trong những công ty Internet đầu tư sớm nhất vào Trung Quốc tiết lộ rằng cách đây một năm họ đã để vượt một dự án tại Trung Quốc trị giá tới 1 tỷ đôla về tay của Alibaba.com Corp, công ty sở hữu trang Taobao.com.

Một trong những nguyên nhân dẫn đến sự thành công của các công ty Trung Quốc là các cơ quan quản lý Internet của nước này đã đưa các điều kiện khó khăn cho các công ty nước ngoài, buộc họ khi đưa các nội dung

lên mạng phải tuân theo Luật kiểm duyệt của Trung Quốc. Một nguyên nhân nữa là các công ty Trung Quốc hiểu rõ và đáp ứng được những đặc điểm riêng biệt của thị trường nội địa hơn các công ty nước ngoài. Bà Yu cho biết Dangdang đã thay đổi mô hình mà Amazon áp dụng đầu tiên tại Trung Quốc. Theo đó, phần lớn các khách hàng của Dangdang chi trả bằng tiền mặt vì thẻ tín dụng còn chưa phổ biến ở quốc gia này. Đa số khách hàng khi được phỏng vấn cho biết họ chọn Dangdang vì “nó rất thuận tiện”.

Edward Yu, giám đốc Analysys International, một công ty nghiên cứu kỹ thuật ở Bắc Kinh cho rằng các doanh nghiệp Internet nước ngoài đôi khi không cho các nhà quản lý địa phương đủ thời gian để đáp ứng nhu cầu khách hàng của họ. Các nhà phân phối qua mạng của nước ngoài cũng rất khó khăn để thiết lập các kênh bán lẻ và quan hệ với các đối tác trong nước. “Chính những điều đó đã làm họ mất thị phần khi cạnh tranh trực tiếp với các công ty Trung Quốc trên thị trường nước này”.

Bà Yu, năm nay 41 tuổi, bắt đầu sự nghiệp kinh doanh từ giữa thập niên 80 khi còn là một sinh viên đại học tại Bắc Kinh và làm việc bán thời gian cho một Quỹ đầu tư nước ngoài tại Trung Quốc. Sau đó bà nhận bằng Cao học quản trị kinh doanh tại Mỹ và tự thực hành bằng việc đầu tư vào lĩnh vực ngân hàng trong nhiều năm tại New York.

Bà Yu gặp chồng mình là ông Li năm 1996 tại New York, lúc đó ông Li đang điều hành một công ty kinh doanh xuất bản. Sau đó bà chuyển về Trung Quốc sống với chồng và lập tức họ bắt đầu hoạch định chiến lược cho ra đời Dangdang. Bà Yu nhớ lại lúc đó công việc kinh doanh thật hấp dẫn khi mà việc mua sắm lúc đó ở Trung Quốc rất bất tiện. Các cửa hàng quốc doanh thống trị thị trường lúc bấy giờ với dịch vụ nghèo nàn, cảnh xếp hàng chờ đợi và chủng loại,

mẫu mã hàng hóa cực kỳ thô sơ.

Thế nhưng ngay sau đó thì sự cạnh tranh bắt đầu gay gắt. Bertelsmann cho ra đời dịch vụ cung cấp sách trực tuyến – BOL cùng năm mà Dangdang được thiết lập. Một đối thủ nội địa khác, Joyo.com cũng được thành lập trong năm kế và hàng tá các công ty khác cũng bắt đầu rao bán sách và các sản phẩm tiêu dùng khác trên Internet.

Dangdang sớm gặp khó khăn vì đã mắc sai lầm trong việc nhận dạng thị trường. Bà Yu, một người có thói quen sử dụng thẻ tín dụng trong suốt những năm sống ở New York cho rằng cần phải bán hàng qua mạng nhưng thẻ tín dụng thì lại được sử dụng rất hạn chế ở Trung Quốc vì vậy sẽ có nhiều khách hàng không chi trả được. Bà Yu nhớ lại “Lúc đó chúng tôi đã để mất nhiều khách hàng”.

Vì vậy mà Dangdang đã chuyển đổi thanh toán theo hai phương thức khác nhau: đưa tiền mặt lúc giao hàng và chuyển tiền qua bưu điện khi đặt hàng. Bây giờ, chỉ 15% các giao dịch của Dangdang được chi trả qua thẻ tín dụng. Bà Yu rút ra được bài học “Đừng cố thay đổi thói quen của khách hàng. Nếu họ không thích chi trả bằng thẻ tín dụng thì hãy hỏi họ xem họ muốn thanh toán như thế nào. Nếu họ muốn trả tiền mặt thì hãy thiết lập hệ thống nhận thanh toán bằng tiền mặt cho họ”.

Một trở ngại khác là hệ thống phân phối của Trung Quốc bị manh mún. Để đảm bảo rằng Dangdang có thể giao hàng một cách nhanh chóng ở các thành phố lớn từ ba nhà kho của công ty đặt tại Bắc Kinh, Thượng Hải và Quảng Châu, công ty đã liên kết với hơn 50 nhà vận chuyển hoạt động tại 170 thành phố nằm khắp Trung Quốc.

Năm 2004, bà Yu nhận được lời đề nghị mua lại Dangdang từ tập đoàn Amazon. Bà và chồng bà chỉ đồng ý bán một phần nhỏ nhưng Amazon thì khẳng định đòi nắm quyền điều hành vì họ cho rằng đây

là lĩnh vực mà họ chiếm ưu thế. Bà Yu kể lại là sau đó cuộc đàm phán thất bại còn một người phát ngôn của Amazon khi được hỏi thì đã từ chối bình luận. Sau đó, Amazon đã mua lại một đối thủ của Dangdang là Joyo với giá 75 triệu đôla. Ngày nay, Dangdang và Joyo là hai đối thủ “kẻ tám lạng, người nửa cân” nhưng Dangdang vẫn có phần trội hơn.

Những số liệu thực tế về thị phần rất khó được công bố vì chẳng công ty nào tiết lộ về chuyện kinh doanh của họ. Shanghai Iresearch Co., một công ty nghiên cứu thị trường ước tính trong năm vừa qua Dangdang bán được khoảng 55,2 triệu đôla hàng hoá thông qua trang web của công ty, ít hơn một chút so với Joyo là 56,4 triệu đôla. Nhưng IResearch cũng tính được là doanh số của Dangdang trong năm vừa qua đã tăng ba lần so với con số 50% của Joyo. Vì vậy mà bà Yu và công ty Analysys mới có cơ sở để phát biểu là “Dangdang có động lực để trở thành kẻ thống trị thị trường”.

Dangdang vẫn không tiết lộ về doanh số của mình. Bà Yu cho rằng doanh số tăng gấp đôi trong năm rồi và đang tiến tới đạt con số gấp đôi trong năm nay khi Dangdang kỳ vọng sẽ đạt được mức lợi nhuận ròng dự kiến của quý 4 vào cuối năm 2006. Bà Yu tin rằng công ty của bà lớn hơn Joyo và người phát ngôn của Joyo, Tony Tian cũng dường như thừa nhận điều đó khi chỉ dám phát biểu rằng “Joyo là một trong những nhà bán lẻ qua mạng lớn nhất Trung Quốc”.

Như vậy, những chàng David bé nhỏ trong thời đại tự do hoá thương mại ngày nay vẫn có thể chiến thắng các gã khổng lồ Goliath như trong truyện cổ tích nếu biết phát huy những thế mạnh vốn có, đánh đúng điểm yếu của đối thủ và lựa chọn thời cơ thích hợp. Chứ khoan hãy nghĩ đến chuyện “chơi xấu” mà tệ hại hơn lại còn la ầm cho mọi người biết là “tôi đang chuẩn bị để chơi xấu nè nha” như một tờ báo lớn gần đây đã đưa tin ■