



Working Paper 2026.1.1.14

- Vol. 1, No. 1

---

## XU HƯỚNG CHUYỂN DỊCH CHUỖI CUNG ỨNG KHỎI TRUNG QUỐC: CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC CHO VIỆT NAM

Nguyễn Hiếu Ngân<sup>1</sup>, Phạm Thanh Mai, Trần Thúy Hiền, Nguyễn Thị Thanh Hoa, Trần Nguyễn Khánh Chi, Hồ Thị Việt Hà, Trịnh Văn Hiếu

Sinh viên K62 – TC Tiếng Anh Thương Mại

*Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội, Việt Nam*

**Nguyễn Minh Phương**

Giảng viên Viện Kinh tế & Kinh doanh quốc tế

*Trường Đại học Ngoại Thương, Hà Nội, Việt Nam*

---

### Tóm tắt

Trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu hậu COVID-19, chiến tranh thương mại Mỹ – Trung, và xung đột Nga - Ukraina, nhiều doanh nghiệp quốc tế đang dịch chuyển sản xuất khỏi Trung Quốc nhằm giảm rủi ro và đa dạng hóa nguồn cung. Việt Nam, trong khi đó, được xem là điểm đến tiềm năng nhờ vị trí địa lý thuận lợi, chi phí cạnh tranh và mạng lưới FTA rộng lớn. Nghiên cứu này sẽ tập trung phân tích các động lực thúc đẩy xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng, đánh giá cơ hội và thách thức cho Việt Nam. Đồng thời, bài viết cũng chỉ ra những thách thức như hạ tầng logistics, chất lượng lao động và thể chế chính sách. Từ đó, đề xuất giải pháp giúp Việt Nam tận dụng cơ hội, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển chuỗi cung ứng bền vững.

**Từ khóa:** Chuỗi cung ứng, Chuyển dịch, Chuyển dịch chuỗi cung ứng, Trung Quốc, Việt Nam, cơ hội, thách thức.

---

## SHIFTING GLOBAL SUPPLY CHAINS AWAY FROM CHINA: STRATEGIC OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR VIETNAM

### Abstract

Amid the restructuring of global supply chains following the COVID-19 pandemic, heightened U.S.–China trade tensions, and the Russia–Ukraine conflict, many multinational enterprises

---

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ. Email: k62.2311710068@ftu.edu.vn

have shifted production activities out of China to mitigate risks and diversify supply sources. Vietnam has been identified as a potential alternative destination due to its strategic geographic location, competitive production costs, and broad network of free trade agreements. This study analyzed the key factors driving the relocation trend and assessed Vietnam's opportunities to attract foreign direct investment and strengthen its participation in global value chains. It also identified significant challenges, including limitations in logistics infrastructure, labor quality, and institutional frameworks. Based on these findings, the study proposed a set of strategic policy recommendations to help Vietnam leverage emerging opportunities, enhance national competitiveness, and develop a resilient and sustainable supply chain.

**Keywords:** Supply Chain, Transliterate, Supply chain transformation, China, Vietnam, Opportunities, Challenges.

---

## 1. Đặt vấn đề:

Trong hơn ba thập kỷ, Trung Quốc đã trở thành công xưởng của thế giới và giữ vai trò chủ chốt trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Tuy nhiên, từ năm 2018, các cú sốc như căng thẳng Mỹ – Trung, COVID-19, xung đột Nga – Ukraine và xu hướng tự cường kinh tế đã bộc lộ sự mỏng manh của mô hình phụ thuộc vào một trung tâm sản xuất. Nhiều tập đoàn đa quốc gia bắt đầu dịch chuyển sản xuất khỏi Trung Quốc để đa dạng hóa rủi ro và đảm bảo tính liên tục.

Trong bối cảnh đó, Việt Nam nổi lên như một mắt xích quan trọng trong tiến trình tái cấu trúc chuỗi cung ứng, đặc biệt trong thời điểm các tập đoàn đa quốc gia đẩy mạnh chiến lược giảm thiểu rủi ro và phụ thuộc vào một nguồn cung duy nhất như Trung Quốc. Nghiên cứu này phân tích xu hướng giảm phụ thuộc vào Trung Quốc, từ đó nhận diện cơ hội và thách thức đối với kinh tế Việt Nam. Phương pháp chủ yếu là phân tích định tính và tổng hợp tài liệu thứ cấp từ các báo cáo quốc tế, công trình khoa học và số liệu thống kê chính thức, nhằm đánh giá vai trò, tiềm năng cũng như đề xuất chính sách có cơ sở và phù hợp với định hướng phát triển kinh tế phù hợp với Việt Nam trong dài hạn.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Chuỗi cung ứng toàn cầu

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về chuỗi cung ứng, tuy nhiên có thể hiểu đơn giản “Chuỗi cung ứng là tập hợp các nguồn lực và quá trình được liên kết, bắt đầu từ nguồn cung ứng vật liệu và mở rộng tới việc giao sản phẩm hoặc dịch vụ đến người sử dụng cuối cùng thông qua các phương thức vận chuyển.” (Căn cứ tại tiểu mục 3.9 Mục 3 Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 28000:2013 (ISO 28000:2007))

### 2.2. Chuỗi giá trị toàn cầu

Định nghĩa chuỗi giá trị toàn cầu được hình thành và trở nên phổ biến trong nhiều lĩnh vực, đặc biệt trong lĩnh vực kinh tế. Theo TS. Tô Linh Hương (2017), chuỗi giá trị toàn cầu có thể được hiểu là một dây chuyền kinh doanh - sản xuất mang tính chất toàn cầu hóa, trong đó những nhân tố đóng vai trò then chốt trong mỗi khâu trong chuỗi là những doanh nghiệp tại những quốc gia khác nhau tham gia vào chuỗi giá trị bằng những công đoạn khác nhau như nghiên cứu và phát triển sản phẩm, cung cấp nguyên liệu đầu vào, thiết kế sản phẩm, sản xuất, phân phối.

### **2.3. Khái niệm về dịch chuyển chuỗi cung ứng và động lực dịch chuyển chuỗi cung ứng**

#### **2.3.1. Khái niệm về dịch chuyển chuỗi cung ứng**

Theo TS. Nguyễn Bích Lâm (2022), thuật ngữ “chuyển dịch chuỗi cung ứng” được mô tả là sự chuyển dịch chuỗi cung ứng sang các nước trong cùng khu vực địa lý để giảm phụ thuộc hoặc tránh rủi ro từ chiến tranh thương mại hoặc các đòn trừng phạt lẫn nhau giữa các nền kinh tế.

#### **2.3.2. Động lực dịch chuyển chuỗi cung ứng**

*Chi phí sản xuất và vận hành* là động lực then chốt khiến doanh nghiệp lựa chọn các địa điểm có chi phí về lao động, vận hành, và thuế thấp; hoặc lợi thế quy mô, hiệu quả để giảm thiểu chi phí chuỗi cung ứng (Hung, N. T. , 2024).

*Sự phát triển của các công nghệ tiên tiến* như trí tuệ nhân tạo, blockchain và tự động hóa mở ra cơ hội mới cho các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất, quản lý chuỗi cung ứng và thuận lợi sản xuất gần thị trường tiêu thụ (Brown, 2023).

Theo TS Nguyễn Bích Lâm (2022), đứt gãy chuỗi cung ứng toàn cầu là do *hiện tượng thời tiết cực đoan, thiên tai, và đại dịch*. Do đó, doanh nghiệp phải nỗ lực dịch chuyển chuỗi cung ứng để nâng cao tính linh hoạt và khả năng phục hồi.

Chuỗi cung ứng toàn cầu thường xuyên bị ảnh hưởng bởi *thay đổi chính sách, luật pháp, lệnh cấm vận và các cuộc chiến tranh thương mại*. Các yếu tố này làm gián đoạn tuyến thương mại, tăng chi phí, giảm lợi nhuận và buộc doanh nghiệp dịch chuyển cơ sở sản xuất sang các khu vực ít nhạy cảm hơn (Sapiro, 2025).

Bên cạnh đó, Lan , T. T. N. et al. (2024) chỉ ra rằng áp lực của các *chính sách về môi trường bền vững và trách nhiệm xã hội* của chính phủ nước sở tại đòi hỏi doanh nghiệp xem xét và tái cơ cấu hoạt động sản xuất, logistics để đáp ứng tiêu chuẩn hoặc cân nhắc dịch chuyển sang các khu vực khác.

### **2.4. Lợi thế quốc gia và năng lực cạnh tranh trong chuỗi cung ứng**

#### **2.4.1. Lợi thế các quốc gia**

Trong bối cảnh tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu do biến động kinh tế và địa chính trị, việc đánh giá khả năng tiếp nhận dòng dịch chuyển chuỗi cung ứng của các quốc gia trở nên cấp thiết. Hai khung lý thuyết kinh điển được vận dụng để phân tích là: lý thuyết lợi thế so sánh của David Ricardo và mô hình kim cương của Michael Porter.

Lý thuyết của Ricardo cho rằng thương mại quốc tế vẫn có thể xảy ra ngay cả khi một quốc gia có năng suất thấp hơn về mọi mặt, miễn là nước đó có thể chuyên môn hóa vào ngành có *lợi thế so sánh* – nơi có chi phí cơ hội thấp nhất. Trong thực tế, điều này lý giải vì sao Mỹ và Trung Quốc, dù có trình độ công nghệ chênh lệch, vẫn đồng thời đóng vai trò trung tâm trong ngành điện tử toàn cầu: Mỹ tập trung vào công nghệ cao như AI, bán dẫn, trong khi Trung Quốc phát huy thế mạnh ở hàng tiêu dùng nhờ chi phí thấp và quy mô lớn (Tạp chí Cộng sản, 2023).

Trương tự, Việt Nam đang nổi lên như một điểm đến hấp dẫn nhờ sở hữu các lợi thế so sánh về chi phí lao động, nguồn nhân lực trẻ và vị trí địa lý chiến lược – đặc biệt trong các lĩnh vực như dệt may, điện tử và chế biến thực phẩm.

#### 2.4.2. Năng lực cạnh tranh quốc gia

Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới (1997), *năng lực cạnh tranh quốc gia* là khả năng duy trì tăng trưởng cao dựa trên nền tảng chính sách, thể chế bền vững và hiệu quả sử dụng các nguồn lực (con người, tài nguyên, khoa học – công nghệ, quản trị).

Để đánh giá toàn diện năng lực này trong việc thu hút và phát triển chuỗi cung ứng, có thể vận dụng mô hình kim cương của Michael Porter, gồm sáu yếu tố:

*Điều kiện về yếu tố sản xuất:* Phân biệt giữa yếu tố cơ bản và yếu tố tiên tiến – yếu tố tiên tiến (tri thức, kỹ năng, đổi mới) đóng vai trò quyết định đến năng lực cạnh tranh dài hạn.

*Điều kiện về cầu:* Nhu cầu trong nước càng tinh vi càng thúc đẩy đổi mới và chất lượng sản phẩm.

*Ngành hỗ trợ và liên quan:* Sự phát triển đồng bộ giữa các ngành tạo nền tảng cho chuỗi giá trị hiệu quả.

*Chiến lược, cơ cấu và cạnh tranh nội địa:* Cạnh tranh nội bộ là động lực cải tiến và nâng cao năng suất.

*Vai trò của chính phủ:* Tác động thông qua điều tiết chính sách, tạo môi trường pháp lý ổn định và cạnh tranh lành mạnh.

*Cơ hội:* Những yếu tố ngẫu nhiên tạo ra bối cảnh để doanh nghiệp thích ứng, đổi mới chiến lược.

Áp dụng mô hình này vào cụm logistics tại châu Á (Chung, T.W., 2016), cho thấy sự chênh lệch rõ rệt về năng lực cạnh tranh: Singapore (7,93), Nhật Bản (7,38) và Hồng Kông (7,04) vượt trội so với Trung Quốc (5,40), Hàn Quốc (5,08) và Malaysia (3,46). Điều này cho thấy Singapore giữ lợi thế tuyệt đối trong lĩnh vực logistics.

Ngoài ra, việc liên tục tiếp nhận đổi mới công nghệ và cải tiến quy trình quản lý là điều kiện tiên quyết để chuỗi cung ứng vận hành hiệu quả, gia tăng khả năng thích ứng thị trường, nâng cao lợi thế cạnh tranh và tạo khác biệt. Sự sáng tạo trong quản lý chuỗi cung ứng không chỉ thúc đẩy hiệu quả kinh doanh mà còn góp phần củng cố vị thế quốc gia trong mạng lưới chuỗi giá trị toàn cầu.

### 3. Xu hướng chuyển dịch chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc

#### 3.1. Tổng quan xu hướng chuyển dịch chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc

Xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc đang diễn ra mạnh mẽ trong bối cảnh thế giới đối mặt với nhiều chuyển biến phức tạp. Sự đứt gãy các chuỗi cung ứng trên toàn cầu đã khiến cho các nước phát triển trên thế giới đã thay đổi nhận thức và dần tái tạo lại cấu trúc chuỗi cung ứng nhằm giảm phụ thuộc vào Trung Quốc. Tổng giám đốc Hãng Giải pháp chuỗi cung ứng toàn cầu (Ryder) của Mỹ đúc kết: “Chuỗi cung ứng mạnh không bao giờ xếp tất cả ‘trứng vào một giỏ’, đồng thời có lợi thế địa kinh tế với các nhà cung ứng”.

Bên cạnh đó, xu hướng này đang mở ra cơ hội lớn cho các quốc gia Đông Nam Á, đặc biệt là Việt Nam, trong việc thu hút đầu tư và nâng cao vai trò trong chuỗi giá trị toàn cầu. Tuy

nhiên, làn sóng FDI xuất hiện cũng đặt ra nhiều thách thức đòi hỏi các quốc gia phải có chiến lược dài hạn và năng lực nội tại vững mạnh để tận dụng hiệu quả.

Dưới đây là bảng thống kê về việc dịch chuyển chuỗi cung ứng ra khỏi Trung để hình dung tổng quát về xu hướng chuyển dịch chuỗi cung ứng ra khỏi Trung Quốc.

**Bảng 1:** Các công bố về việc dịch chuyển chuỗi cung ứng ra khỏi Trung Quốc

Hãng sản xuất	Xu hướng chuyển dịch
<b>Komatsu</b>	Chuyển sản xuất bộ phận kim loại dùng trong thân xe và dây xích từ Trung Quốc sang Nhật Bản và Việt Nam để tránh chậm trễ lô hàng từ Trung Quốc.
<b>Daikin Industries</b>	Xem xét chuyển cơ sở lắp ráp máy điều hòa không khí từ Vũ Hán (Trung Quốc) sang Malaysia hoặc nơi khác.
<b>Asics</b>	Dự định chuyển sản xuất sang Việt Nam và Indonesia – các nơi từng gia công cho cơ sở ở Vũ Hán.
<b>Google và Microsoft</b>	Chuyển sản xuất điện thoại, laptop, và thiết bị khác từ Trung Quốc sang Thái Lan và Việt Nam. Google yêu cầu đối tác tại Thái Lan chuẩn bị dây chuyền cho sản phẩm nhà thông minh. Microsoft hy vọng bắt đầu sản xuất Surface tại Việt Nam trong quý II/2020.
<b>Apple</b>	Dự kiến chuyển 15–30% hoạt động sản xuất khỏi Trung Quốc sang các nước Đông Nam Á. Trong quý II/2020, dự kiến sản xuất 3–4 triệu chiếc AirPods tại Việt Nam (≈30% sản lượng toàn cầu).
<b>Mazda Motor Corporation</b>	Tăng 50% sản lượng tại nhà máy ở Mexico để cung ứng cho dây chuyền lắp ráp tại Nhật Bản, phải chi thêm >5 triệu USD cho làm thêm và vận chuyển bằng đường hàng không.
<b>Kasai Kogyo</b>	Xem xét chuyển sản xuất từ nhà máy ở Vũ Hán sang các nhà máy ở Bắc Mỹ, Châu Âu và Châu Á – dù sẽ tăng chi phí và mất nhiều tháng để tổ chức lại.
<b>Koito Manufacturing</b>	Chuẩn bị chuyển một phần sản xuất thiết bị chiếu sáng ô tô từ Hồ Bắc, Trung Quốc sang nơi khác để đảm bảo đơn hàng xuất khẩu.

**Nguồn:** Barua, S. (2020). COVID-19 pandemic and world trade: Some analytical note

### 3.2. Động lực chính của quá trình dịch chuyển

Trong hai thập kỷ qua, Trung Quốc đã giữ vai trò là “công xưởng thế giới” nhờ quy mô lớn, chi phí lao động thấp và hạ tầng sản xuất phát triển. Tuy nhiên, từ cuối những năm 2010,

đặc biệt sau đại dịch COVID-19, xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc ngày càng rõ rệt do nhiều nguyên nhân:

*Thứ nhất, sự bùng phát của đại dịch COVID-19 đã phơi bày mức độ phụ thuộc quá mức của ngành sản xuất toàn cầu vào Trung Quốc, dẫn đến sự gián đoạn nghiêm trọng của chuỗi cung ứng* khiến các ngành công nghiệp trên toàn thế giới phải thiệt hại ước tính lên tới 2.000 tỷ USD. Các tập đoàn đa quốc gia bắt đầu chuyển hoạt động sản xuất sang các khu vực thay thế như Đông Nam Á, Ấn Độ, Đài Loan. Mỹ cũng thúc đẩy hình thành mạng lưới kinh tế đa phương nhằm định hình lại chuỗi giá trị toàn cầu theo hướng bền vững và linh hoạt hơn.

*Thứ hai, căng thẳng địa chính trị gia tăng, đặc biệt là cuộc chiến tranh thương mại giữa Trung Quốc và Hoa Kỳ, đã trở thành động lực then chốt thúc đẩy các tập đoàn đa quốc gia dịch chuyển chuỗi cung ứng ra khỏi Trung Quốc.* Từ năm 2018, hai nền kinh tế lớn nhất thế giới liên tục áp thuế trả đũa lẫn nhau, khiến nhiều doanh nghiệp phải điều chỉnh chuỗi cung ứng để tránh các tác động tiêu cực từ rủi ro chính sách và thị trường. Ngoài thuế quan, các biện pháp siết chặt đầu tư, kiểm soát công nghệ và hạn chế thị thực cũng khiến môi trường kinh doanh trở nên bất ổn. Ngược lại, Trung Quốc đáp trả bằng việc kiểm soát đất hiếm, điều chỉnh tỷ giá và gia tăng ảnh hưởng ngoại giao. Những động thái này đã góp phần đẩy nhanh quá trình chuyển dịch sản xuất sang các quốc gia khác, đặc biệt là Đông Nam Á và Nam Á.

*Thứ ba, chi phí lao động và sản xuất tăng cao tại Trung Quốc đã khiến nhiều doanh nghiệp mất dần động lực duy trì sản xuất tại đây.* Tiền lương của lao động Trung Quốc đã tăng gấp ba lần trong mười năm qua và đồng thời, đồng nhân dân tệ của Trung Quốc tăng giá 36%, khiến việc xuất khẩu từ Trung Quốc trở nên kém thuận lợi hơn. Sự gia tăng này không chỉ dừng lại ở mức lương mà còn bao gồm chi phí tuân thủ quy định về môi trường và năng lượng, khiến nhiều doanh nghiệp không còn mặn mà với việc duy trì sản xuất tại đây. Theo Runde D., Ramanujam S. (2020), hơn 80% doanh nghiệp Bắc Mỹ và châu Âu đã công bố kế hoạch đa dạng hóa chuỗi cung ứng.

*Thứ tư, tiến bộ khoa học công nghệ và Cách mạng công nghiệp 4.0 là một trong những động lực quan trọng thúc đẩy xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc mang tính gián tiếp và chiến lược dài hạn.* Việc ứng dụng công nghệ tự động hóa, AI, robot... đang làm thay đổi cách thức vận hành chuỗi giá trị, giảm nhu cầu lao động phổ thông – một lợi thế trước đây của Trung Quốc. Nhiều doanh nghiệp giờ đây ưu tiên đưa sản xuất đến gần thị trường tiêu thụ (reshoring/nearshoring) hoặc phân tán sản xuất để giảm thiểu rủi ro, tăng tính linh hoạt. Dù vậy, tiến trình này cũng đối mặt với thách thức lớn về vốn, nhân lực chất lượng cao, hạ tầng kỹ thuật số và khả năng kết nối hệ thống.

*Cuối cùng, chính sách hỗ trợ chủ động từ các quốc gia thay thế đang trở thành động lực quan trọng thúc đẩy xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc.* Nhiều quốc gia như Việt Nam, Ấn Độ, Mexico và Indonesia đã triển khai các chính sách ưu đãi nhằm thu hút dòng vốn FDI và tái định vị trong chuỗi giá trị toàn cầu như miễn giảm thuế, cải cách thủ tục hành chính, phát triển khu công nghiệp chuyên biệt và nâng cấp hạ tầng logistics.

### **3.3. Các mô hình dịch chuyển phổ biến**

#### **3.3.1. Chiến lược “Trung Quốc +1”**

Chiến lược “Trung Quốc +1” là mô hình đa dạng hóa chuỗi cung ứng nhằm giảm phụ thuộc vào Trung Quốc, đặc biệt phổ biến với doanh nghiệp Nhật Bản (Keisuke, 2015). Khác với “China Exit”, chiến lược này không rút khỏi Trung Quốc mà bổ sung thêm một điểm sản xuất tại nước khác, giúp giảm rủi ro địa chính trị và gián đoạn sản xuất trong khi vẫn tận dụng hệ sinh thái công nghiệp Trung Quốc.

Dưới góc nhìn lý thuyết đa dạng hóa danh mục đầu tư (Markowitz, 1952), việc mở rộng sang các nước như Việt Nam, Thái Lan, Indonesia giúp doanh nghiệp phân tán rủi ro hiệu quả hơn. Trong đó, Việt Nam được xem là điểm đến nổi bật nhờ vị trí thuận lợi, lao động trẻ và khả năng hội nhập sâu rộng qua các FTA như CPTPP, EVFTA, RCEP.

Tuy nhiên, để tận dụng tốt mô hình này, Việt Nam cần tiếp tục cải cách thể chế, phát triển hạ tầng và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Về lâu dài, xây dựng chuỗi cung ứng linh hoạt sẽ là xu thế tất yếu trong bối cảnh bất ổn toàn cầu gia tăng.

### 3.3.2. Nội địa hóa chuỗi cung ứng

Nội địa hóa (reshoring), sản xuất gần (nearshoring) và dịch chuyển thân thiện (friendshoring) đang được nhiều quốc gia triển khai nhằm tăng tự chủ chuỗi cung ứng và giảm phụ thuộc vào các trung tâm sản xuất bên ngoài. Tại Mỹ, Đạo luật CHIPS thúc đẩy Intel, TSMC đầu tư lớn vào sản xuất bán dẫn trong nước. Nhật Bản đưa sản xuất khẩu trang về nội địa, trong khi Apple đa dạng hóa bằng cách sản xuất iPhone tại Ấn Độ, AirPods tại Việt Nam. Tesla và GM mở rộng nhà máy ở Mexico để tận dụng vị trí gần và chi phí thấp.

Dù giúp tăng ổn định và kiểm soát, chiến lược này cũng làm tăng chi phí và có thể dẫn đến bảo hộ thương mại. Do đó, nhiều doanh nghiệp chọn mô hình "lai" kết hợp sản xuất toàn cầu, khu vực và nội địa để tối ưu chi phí và giảm rủi ro. Với các nước đang phát triển như Việt Nam, đây là cơ hội nâng tầm vị thế nếu đi kèm cải thiện môi trường đầu tư và năng lực nội tại.

### 3.3.3. Khu vực hóa chuỗi cung ứng

Khu vực hóa chuỗi cung ứng được hiểu là việc tái cấu trúc và tập trung các hoạt động sản xuất, cung ứng và phân phối trong phạm vi một khu vực địa lý cụ thể — như Bắc Mỹ, Liên minh châu Âu hay Đông Á — nhằm giảm thiểu rủi ro liên quan đến khoảng cách địa lý, chi phí vận chuyển và gián đoạn nguồn cung từ các thị trường xa xôi hoặc không ổn định về mặt chính trị. Đây là bước đi có tính chiến lược nhằm tạo ra các mạng lưới sản xuất và thương mại gắn kết chặt chẽ hơn, đồng thời tận dụng lợi thế về mối quan hệ kinh tế, chính trị và văn hóa tương đồng trong khu vực.

## 3.4. Các quốc gia nổi bật trong xu hướng chuyển dịch chuỗi cung ứng khỏi Trung Quốc

Trong làn sóng dịch chuyển chuỗi cung ứng, nhiều quốc gia đã và đang tận dụng các lợi thế so sánh để định vị lại vai trò của mình, đặc biệt ở châu Á và châu Mỹ.

*Malaysia:* Nổi lên trong lĩnh vực bán dẫn nhờ điều kiện sản xuất nâng cao và chính sách ưu đãi rõ ràng. Năm 2023, nước này thu hút gần 40 tỷ USD FDI, gấp đôi năm 2019 (Quang, 2025).

*Thái Lan:* Sở hữu hệ sinh thái công nghiệp hỗ trợ mạnh, cơ chế “một cửa” hiệu quả và chính sách thu hút FDI chiến lược. Năm 2024, ghi nhận 3.137 dự án với tổng vốn hơn 1.138 tỷ.

*Indonesia*: Phát huy lợi thế thị trường nội địa lớn và tài nguyên phong phú, đồng thời đẩy mạnh cải cách hành chính và hạ tầng. FDI năm 2022 đạt 45,6 tỷ USD – vượt xa Việt Nam (Minh Tiên, 2023).

*Ấn Độ*: Với chương trình “Make in India”, đã trở thành nhà sản xuất smartphone lớn thứ hai thế giới. Apple dự kiến nâng sản lượng iPhone tại Ấn Độ lên 25–30 triệu chiếc vào 2025 (TOI Business Desk, 2025). Samsung đầu tư thêm 1.000 crore rupee (~3.000 tỷ VND) để mở rộng sản xuất tại Tamil Nadu (MM Desk, 2025; Milmo, 2025).

*Mexico*: Vượt Trung Quốc trở thành đối tác thương mại lớn nhất của Mỹ vào năm 2023, chiếm 15% tổng kim ngạch nhập khẩu (QIMA, 2025). Sự gia tăng đầu tư được hỗ trợ bởi USMCA, chi phí lao động cạnh tranh và nền tảng công nghiệp vững chắc. Diện tích không gian công nghiệp tăng 30% từ năm 2019 (QIMA, 2025).

Dưới góc nhìn mô hình kim cương của Porter, các quốc gia này đang đồng loạt nâng cao điều kiện sản xuất, cải cách thể chế, phát triển cụm ngành và đầu tư vào nguồn lực nội sinh. Trong bối cảnh cạnh tranh thu hút FDI ngày càng khốc liệt, Việt Nam – dù có nhiều lợi thế – cần đẩy mạnh cải cách hạ tầng, thể chế và nguồn nhân lực để giữ vững vị trí trong chuỗi giá trị toàn cầu.

#### **4. Cơ hội, thách thức và định hướng chiến lược cho Việt Nam trong bối cảnh mới.**

##### **4.1. Việt Nam trong bối cảnh mới**

Trong những năm gần đây, những biến động toàn cầu như chiến tranh thương mại Mỹ – Trung, đại dịch COVID-19 và xung đột Nga – Ukraine đã gây đứt gãy chuỗi cung ứng, đặt ra yêu cầu tái cấu trúc mạng lưới sản xuất và logistics (Bộ Công Thương, 2022; Shih, 2020). Trong bối cảnh đó, xu hướng chuyển dịch khỏi Trung Quốc theo mô hình “China+1” ngày càng rõ nét nhằm giảm rủi ro địa chính trị (Investors Business Daily, 2025).

Việt Nam, nhờ vị trí địa lý thuận lợi, chi phí cạnh tranh và chính sách hội nhập sâu rộng, đang nổi lên như điểm đến chiến lược trong chuỗi cung ứng toàn cầu (Nguyễn, 2025). Không chỉ là lựa chọn thay thế, Việt Nam còn chủ động nâng cao vai trò thông qua các FTA thế hệ mới và chính sách đối ngoại cân bằng (Nhật Nam, 2023). Xu hướng này có thể kéo dài, gắn với các mục tiêu xanh hóa và an ninh chuỗi giá trị trong dài hạn. Trong bối cảnh đó, việc xác định đúng vai trò và năng lực của mình sẽ là nền tảng để Việt Nam xây dựng chiến lược phát triển hiệu quả trong giai đoạn tiếp theo.

##### **4.2. Cơ hội cho Việt Nam từ xu hướng chuyển dịch chuỗi cung ứng toàn cầu**

###### **4.2.1. Gia tăng thu hút FDI và định hình vị thế trung tâm sản xuất mới tại Đông Nam Á**

Theo báo cáo kinh tế - xã hội tháng 4/2025, vốn FDI thực hiện tại Việt Nam đạt 6,74 tỷ USD, tăng 7,4% so với cùng kỳ năm trước và là mức cao nhất trong 5 năm qua (Bộ tài chính). Tổng vốn đăng ký FDI cũng tăng gần 40%, đạt 13,82 tỷ USD – cho thấy Việt Nam tiếp tục giữ vững sức hút đối với nhà đầu tư quốc tế. Đáng chú ý, sự mở rộng hiện diện của các tập đoàn lớn như Samsung, LG, Foxconn, Pegatron, Panasonic, Lego và Amkor phản ánh rõ xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu. Trong đó, Việt Nam đang nổi lên như một điểm đến chiến lược, chứng tỏ vai trò ngày càng quan trọng trong quá trình tái định hình mạng lưới sản xuất tại khu vực Đông Nam Á.

#### *4.2.2. Mở rộng thị trường xuất khẩu và nâng cấp cấu trúc xuất khẩu*

Tính đến tháng 05/2024, Việt Nam đã đàm phán 19 Hiệp định thương mại tự do (FTA), trong đó 17 hiệp định (như CPTPP, EVFTA, RCEP) đã có hiệu lực, bao phủ nhiều lĩnh vực, từ thương mại hàng hóa, dịch vụ đến đầu tư và sở hữu trí tuệ (Trung tâm WTO và Hội nhập). Mạng lưới FTA này đang thúc đẩy xuất khẩu chuyên từ hàng thô sang sản phẩm công nghệ, giá trị gia tăng cao.

Theo Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý I năm 2025 của Cơ quan Thống kê Quốc gia, tính chung quý I/2025, kim ngạch hàng hóa xuất khẩu đạt 102,84 tỷ USD (+10,6 % y/y) và dịch vụ 7,58 tỷ USD (+21,7 %). Khối doanh nghiệp trong nước đóng góp 29,02 tỷ USD (+15 %), khối FDI 73,82 tỷ USD (+9 %). Nhập khẩu vẫn chủ yếu (93,8 %) là tư liệu sản xuất, phản ánh định hướng chế tạo. Hoa Kỳ tiếp tục là thị trường xuất khẩu lớn nhất với 31,4 tỷ USD. Điều này cho thấy tiềm năng lớn để nâng cấp cấu trúc xuất khẩu của Việt Nam trong dài hạn, đồng thời tạo nền tảng vững chắc cho nền kinh tế công nghiệp 4.0.

#### *4.2.3. Kích thích phát triển công nghiệp hỗ trợ và tăng khả năng nội địa hóa*

Việt Nam đang đứng trước cơ hội tiềm năng thúc đẩy công nghiệp hỗ trợ, nhằm nâng cao tỷ lệ nội địa hóa trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Dù hiện chỉ chiếm khoảng 4,5% doanh nghiệp chế biến – chế tạo, lĩnh vực này đã tạo việc làm cho hơn 600.000 lao động và đóng góp gần 11% doanh thu toàn ngành (Bộ Công Thương, 2022). Tỷ lệ nội địa hóa đạt khoảng 30–55% ở các ngành chủ lực như điện tử, ô tô – xe máy. Chính phủ đã ban hành nhiều chính sách hỗ trợ (NQ 23-NQ/TW, 115/NQ-CP) với mục tiêu đến năm 2025 đáp ứng 45% nhu cầu sản xuất trong nước. Song song đó, việc phát triển các trung tâm hỗ trợ kỹ thuật cũng góp phần nâng cao năng lực công nghệ và khả năng hội nhập vào chuỗi giá trị toàn cầu.

#### *4.2.4. Cơ hội tiếp nhận công nghệ và nâng cao năng lực thể chế*

Xu hướng dịch chuyển chuỗi cung ứng toàn cầu đang mở ra cơ hội lớn cho Việt Nam trong việc tiếp nhận công nghệ tiên tiến và nâng cao năng lực thể chế. Sự hiện diện của các tập đoàn đa quốc gia (MNCs) và các nhà sản xuất lớn không chỉ mang theo vốn đầu tư mà còn chuyển giao quy trình sản xuất hiện đại, kỹ năng quản lý và công nghệ 4.0 như AI, IoT và tự động hóa. Nhờ đó, doanh nghiệp Việt có điều kiện tiếp cận công nghệ mới, cải thiện năng suất, chất lượng và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

#### *4.2.5. Tạo việc làm chất lượng cao và hỗ trợ chuyển dịch cơ cấu lao động*

Sự mở rộng sản xuất và thu hút FDI đang tạo ra nhiều cơ hội việc làm, đặc biệt trong các ngành công nghiệp chế biến, chế tạo và dịch vụ hỗ trợ, với mức lương và kỹ năng cao hơn. Quá trình này thúc đẩy chuyển dịch lao động từ nông nghiệp sang công nghiệp – dịch vụ, nâng cao thu nhập và chất lượng nguồn nhân lực. Quý I/2025, lao động trong nông, lâm, ngư nghiệp giảm mạnh, trong khi khu vực dịch vụ tăng đáng kể (Cục Thống kê, 2025). Các khu công nghiệp có vốn FDI góp phần quan trọng, tạo ra hàng triệu việc làm, thu hút lực lượng lao động trẻ và có trình độ từ khắp cả nước. Để tận dụng tối đa cơ hội này, Việt Nam cần đầu tư mạnh vào giáo dục và đào tạo nghề, đáp ứng nhu cầu nhân lực của nền kinh tế công nghệ cao.

#### *4.2.6. Tăng cường vị thế chiến lược của Việt Nam trong trật tự thương mại toàn cầu*

Việt Nam đang từng bước trở thành đối tác sản xuất "đáng tin cậy" trong mắt các quốc gia phương Tây, đặc biệt trong bối cảnh các chiến lược "friend-shoring" và "trusted partners" được thúc đẩy sau đại dịch và căng thẳng thương mại với Trung Quốc. Chính sách đối ngoại linh hoạt, trung lập và hội nhập sâu rộng giúp Việt Nam đóng vai trò cân bằng trong chuỗi cung ứng đa cực. Theo Diễn đàn Kinh tế Thế giới, chỉ số Năng lực cạnh tranh toàn cầu của Việt Nam năm 2019 tăng 10 bậc so với năm 2018, phản ánh vai trò ngày càng nổi bật trong thương mại và đầu tư quốc tế, đồng thời nâng cao vị thế đàm phán trên trường đa phương.

### **4.3. Thách thức đối với Việt Nam trong bối cảnh chuyển dịch chuỗi cung ứng**

#### **4.3.1. Áp lực cạnh tranh từ các nền kinh tế Châu Á**

Trong xu hướng tái cấu trúc chuỗi cung ứng toàn cầu theo mô hình “Trung Quốc+1”, Việt Nam nổi lên nhờ chi phí thấp, vị trí thuận lợi và môi trường chính trị ổn định. Tuy nhiên, cạnh tranh khu vực ngày càng gay gắt khi Thái Lan, Malaysia, Indonesia và Ấn Độ sở hữu lợi thế về năng suất, công nghệ, hạ tầng và lao động chất lượng cao.

Năng suất lao động của Việt Nam vẫn thấp, chỉ bằng 11,4% Singapore và 35,4% Malaysia (WB, 2022). Trong khi đó, Malaysia và Indonesia thu hút FDI vượt trội nhờ công nghiệp phát triển và thị trường lớn, còn Ấn Độ đẩy mạnh cải cách thể chế qua chiến lược "Make in India". Việt Nam vẫn phụ thuộc vào linh kiện nhập khẩu và doanh nghiệp nhỏ, trong khi các nước khác đẩy mạnh công nghiệp hỗ trợ. Nếu không cải cách mạnh, Việt Nam có nguy cơ tụt lại trong cuộc đua FDI toàn cầu.

#### **4.3.2. Hạn chế về hạ tầng logistics**

Bên cạnh các lợi thế, Việt Nam vẫn gặp nhiều hạn chế về hạ tầng logistics và quản lý chuỗi cung ứng. Hệ thống vận tải đa phương thức còn thiếu đồng bộ; nhiều cảng biển phải bốc dỡ ngoài phao do thiếu cầu bến, kéo dài thời gian và đội chi phí. Kho bãi khan hiếm, diện tích nhỏ, dịch vụ logistics chưa chuyên nghiệp khiến Việt Nam khó cạnh tranh với Thái Lan hay Malaysia, nơi chuỗi logistics hoàn chỉnh hơn. Chi phí logistics nội địa cao hơn mức trung bình toàn cầu, nhất là sau COVID-19 và xung đột Nga-Ukraine, làm chi phí xuất – nhập khẩu tăng và giảm sức hấp dẫn FDI. Nếu không cải thiện nhanh, Việt Nam có nguy cơ bỏ lỡ các dự án FDI chất lượng cao và cơ hội tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng toàn cầu.

#### **4.3.3. Chất lượng nguồn nhân lực**

Chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam vẫn chưa đáp ứng yêu cầu của các doanh nghiệp lớn, đặc biệt trong các ngành công nghệ cao, tự động hóa và điện tử. Điều này khiến cho việc thu hút các chuỗi cung ứng mới gặp khó khăn, vì doanh nghiệp quốc tế yêu cầu nguồn nhân lực có kỹ năng chuyên môn và khả năng sáng tạo cao.

Mặc dù có cải thiện, tỷ lệ lao động qua đào tạo tăng chậm (từ 15,4% năm 2011 lên 24,1% năm 2021), thấp hơn nhiều so với Indonesia và Malaysia (Tạp chí Công Thương, 2024), phản ánh sự thiếu hụt lao động có tay nghề cao. Dù lực lượng lao động dồi dào, năng suất lao động của Việt Nam vẫn thấp do thiếu đầu tư vào công nghệ và cải tiến sản xuất. Hệ thống đào tạo còn chậm cập nhật kỹ năng mới và chưa gắn chặt với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, gây khó khăn trong việc thu hút và duy trì chuỗi cung ứng chất lượng cao trong tương lai.

#### **4.3.4. Rủi ro về môi trường và phát triển bền vững**

Việt Nam đang chịu áp lực lớn từ yêu cầu phát triển bền vững trong chuỗi cung ứng. Các ngành như logistics và sản xuất vẫn phát thải cao, gây ảnh hưởng đến mục tiêu kinh tế xanh. Đồng thời, các tiêu chuẩn môi trường quốc tế như ESG ngày càng khắt khe, đặc biệt từ EU, Mỹ và Nhật Bản, khiến doanh nghiệp Việt Nam gặp khó khăn trong việc duy trì thị phần xuất khẩu. Ngoài ra, biến đổi khí hậu và rủi ro môi trường như thiên tai, hạn hán, lũ lụt cũng đe dọa sự ổn định của chuỗi cung ứng trong dài hạn.

#### *4.3.5. Nguy cơ phụ thuộc quá mức vào một số thị trường hoặc nhà đầu tư.*

Một thách thức lớn của Việt Nam trong bối cảnh dịch chuyển chuỗi cung ứng là sự phụ thuộc cao vào các thị trường chủ chốt như Mỹ, EU, Hàn Quốc và Nhật Bản. Điều này khiến nền kinh tế dễ bị tổn thương trước các cú sốc địa chính trị, chiến tranh thương mại và rào cản xuất khẩu. Năm 2023, xuất khẩu sang Mỹ, EU, Hàn Quốc và Nhật Bản đều giảm, ảnh hưởng trực tiếp đến tổng kim ngạch xuất khẩu và tăng trưởng kinh tế (Bộ Công Thương, 2024).

Bên cạnh đó, khu vực FDI chiếm tới 73,1% kim ngạch xuất khẩu, cho thấy sự phụ thuộc lớn vào nhà đầu tư nước ngoài. Điều này làm gia tăng rủi ro gián đoạn chuỗi cung ứng khi có biến động chính sách đầu tư hoặc khủng hoảng toàn cầu. Các sự kiện như chiến tranh thương mại Mỹ – Trung hay đại dịch COVID-19 đã cho thấy rõ mức độ dễ tổn thương của một chuỗi cung ứng thiếu tính đa dạng và tự chủ.

#### *4.3.6. Rủi ro xuất xứ và tỷ lệ nội địa hóa thấp*

Hiện nay, Việt Nam là một trong những quốc gia có thặng dư thương mại lớn nhất với Mỹ, có thể đối mặt với nguy cơ chịu tác động từ chính sách thuế quan của Donald Trump nếu ông tái đắc cử. Một thách thức lớn là tỷ lệ sản xuất nội địa còn thấp, khi 60% nhập khẩu từ Trung Quốc là nguyên vật liệu đầu vào, hơn 30% là máy móc, thiết bị (Viện Quản lý, 2024). Vị trí địa lý thuận lợi giúp Việt Nam thu hút đầu tư, nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ trở thành điểm trung chuyển hàng hóa Trung Quốc né thuế Mỹ.

Dù một nghiên cứu mới từ ERIA (2024) cho thấy chưa có bằng chứng rõ ràng về hiện tượng này, Chính phủ Việt Nam vẫn quyết liệt kiểm soát, ngăn chặn gian lận thương mại và hàng hóa chuyển tải bất hợp pháp. Để ứng phó với rủi ro thương mại toàn cầu, Việt Nam cần nâng cao năng lực sản xuất nội địa, hỗ trợ doanh nghiệp, thúc đẩy công nghiệp hóa và tăng cường hợp tác khu vực.

### **4.4. Định hướng chiến lược**

#### *4.4.1. Hoàn thiện chính sách thu hút FDI có chọn lọc*

Trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu tái cấu trúc, Việt Nam có cơ hội thu hút FDI theo hướng chất lượng và bền vững. Việc chuyển từ “chạy theo số lượng” sang “ưu tiên chất lượng” sẽ nâng cao hiệu quả kinh tế, đẩy mạnh chuyển giao công nghệ và tăng năng lực nội tại (Bộ KH&ĐT, 2025).

Tính đến tháng 3/2025, Việt Nam có hơn 42.760 dự án FDI còn hiệu lực với tổng vốn trên 510 tỷ USD, thuộc top 15 quốc gia thu hút FDI lớn nhất (Cục Đầu tư nước ngoài, 2025). Tuy nhiên, chỉ 5% vốn FDI đầu tư vào công nghệ cao, cho thấy cần ưu tiên các nhà đầu tư chiến lược, công nghệ tiên tiến và phát triển bền vững (VCCI, 2025).

Sự hiện diện của các tập đoàn lớn như Apple, Samsung, LEGO phản ánh niềm tin vào môi trường đầu tư Việt Nam, đồng thời đòi hỏi cải thiện thể chế và dịch vụ công để giữ chân nhà đầu tư.

#### *4.4.2. Phát triển đồng bộ hạ tầng vật chất và hạ tầng số cho logistics*

Ngành logistics Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức về chi phí cao và hạ tầng chưa đồng bộ. Theo dự báo, đến năm 2025, ngành logistics dự kiến đóng góp từ 8% đến 10% GDP, cho thấy tầm quan trọng của việc phát triển hạ tầng logistics hiện đại (Vietnam Credit, 2025).

Để nâng cao hiệu quả và giảm chi phí logistics, việc đầu tư vào hạ tầng logistics thông minh là cần thiết. Các giải pháp như trung tâm logistics tự động, hệ thống kho lạnh thông minh và cảng biển thông minh đang được triển khai. Bên cạnh đó, chính phủ cũng ban hành các chính sách khuyến khích đầu tư vào hạ tầng logistics, bao gồm việc cải thiện cơ sở hạ tầng giao thông và thúc đẩy chuyển đổi số trong ngành. Các sáng kiến như triển khai hệ thống quản lý kho thông minh và phát triển các nền tảng logistics điện tử đang được đẩy mạnh để tăng cường hiệu quả và tính cạnh tranh của ngành logistics Việt Nam.

#### *4.4.3. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực công nghệ nội địa*

Nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò then chốt trong việc thúc đẩy sự phát triển bền vững của nền kinh tế số và chuyển đổi số tại Việt Nam. Theo báo cáo của Bộ Thông tin và Truyền thông (2025), ngành công nghệ thông tin của nước ta dự kiến sẽ thiếu hụt khoảng 200.000 nhân lực trình độ cao vào năm. Điều này đặt ra thách thức lớn về việc đào tạo và phát triển kỹ năng công nghệ cho lực lượng lao động trong nước.

Để giải quyết bài toán này, cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa nhà nước, các cơ sở giáo dục và doanh nghiệp trong việc xây dựng chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu thực tế của thị trường lao động, đồng thời tăng cường các chương trình đào tạo kỹ năng số, kỹ năng mềm và kỹ năng đổi mới sáng tạo. Ngoài ra, việc thúc đẩy chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực công nghệ thông tin, đặc biệt là các startup công nghệ, sẽ tạo đà phát triển mạnh mẽ cho nguồn nhân lực công nghệ trong tương lai. Sự phát triển đồng bộ về chất lượng nguồn nhân lực và năng lực công nghệ nội địa sẽ là nền tảng vững chắc để Việt Nam xây dựng nền kinh tế số năng động, sáng tạo và cạnh tranh toàn cầu.

#### *4.4.4. Cải cách thể chế và nâng cấp môi trường kinh doanh*

Cải cách thể chế và nâng cấp môi trường kinh doanh là nền tảng quan trọng để thu hút đầu tư, thúc đẩy tăng trưởng và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Theo Nghị quyết 02/NQ-CP (2025), trọng tâm là đơn giản hóa thủ tục, minh bạch hóa quy định và ổn định khung pháp lý.

Việc giảm rào cản pháp lý giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, thúc đẩy khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo. Đồng thời, cần tăng cường hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ, vừa và khởi nghiệp nhằm xây dựng lực lượng kinh tế năng động, thích ứng nhanh.

Nâng cấp môi trường kinh doanh còn đòi hỏi sự phối hợp giữa các bộ ngành và địa phương trong việc cải thiện hạ tầng pháp lý, kỹ thuật và gỡ bỏ các quy định chồng chéo. Những cải cách này sẽ giúp Việt Nam nâng thứ hạng quốc tế, thu hút đầu tư và thúc đẩy phát triển bền vững.

## 5. Kết luận

Từ các phân tích đã trình bày, có thể thấy rằng xu hướng chuyển dịch chuỗi cung ứng toàn cầu khỏi Trung Quốc đang mang đến nhiều cơ hội chiến lược cho Việt Nam, bao gồm khả năng thu hút FDI chất lượng cao, phát triển công nghiệp hỗ trợ, tiếp nhận công nghệ và nâng cao vị thế địa kinh tế. Đồng thời, Việt Nam cũng đang đối mặt với không ít thách thức, như áp lực cạnh tranh khu vực, hạ tầng còn hạn chế, chất lượng nguồn nhân lực và năng suất lao động chưa đáp ứng yêu cầu, cùng những rào cản thể chế và môi trường kinh doanh.

Để tận dụng tốt cơ hội và nâng cao năng lực cạnh tranh, Việt Nam cần thực hiện một số định hướng chiến lược mang tính đột phá. Trước hết, cần hoàn thiện chính sách thu hút FDI có chọn lọc, ưu tiên các dự án công nghệ cao và thân thiện với môi trường. Song song đó, cần đầu tư phát triển đồng bộ hạ tầng vật chất và hạ tầng số, đặc biệt trong lĩnh vực logistics. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và năng lực công nghệ nội địa là yếu tố then chốt để Việt Nam tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu. Cuối cùng, cải cách thể chế và nâng cấp môi trường kinh doanh là điều kiện cần để tạo niềm tin và thu hút dòng vốn dài hạn, qua đó đảm bảo tăng trưởng bền vững và khả năng cạnh tranh trong bối cảnh chuỗi cung ứng toàn cầu đang tái định hình nhanh chóng.

### Tài liệu tham khảo:

Thao, P. T. (2025). *Chuỗi cung ứng là gì? Các thủ tục theo dõi và đo lường kết quả thực hiện hệ thống quản lý an toàn chuỗi cung ứng phải đưa ra những vấn đề gì?* Thư Viện Pháp Luật. <https://thuvienphapluat.vn/tintuc/view/chuyen-de-hieu/chuoi-cung-ung-la-gi-10394.html>

Ánh, N. P. (2025). *Chuỗi cung ứng toàn cầu: Mô hình và dự đoán xu hướng tương lai*. MISA AMIS. <https://amis.misa.vn/202657/chuoi-cung-ung-toan-cau/>

Innovative Hub. (2025). *9 yếu tố rủi ro ảnh hưởng đến chuỗi cung ứng & giải pháp quản lý hiệu quả*. <https://innovativehub.com.vn/quan-ly-rui-ro-chuoi-cung-ung/>

Hương, T. L. (2017). *Chuỗi giá trị toàn cầu ngành hàng chè và sự tham gia của Việt Nam* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội]. [http://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU\\_123/9057](http://repository.vnu.edu.vn/handle/VNU_123/9057)

Ánh, Đ. T. N., Lê, V. T. H., & Nguyễn, Q. H. (2024). *Chuyển dịch chuỗi cung ứng toàn cầu và triển vọng cho các doanh nghiệp ngành bán dẫn tại Việt Nam*. FTU Working Paper Series. <https://cri.ftu.edu.vn/tai-lieu/nguyen-cuu-khoa-hoc/chuyen-dich-chuoi-cung-ung-toan-cau-nganh-ban-dan-viet-nam/>

ND, M. (2020). Sự chuyển dịch chuỗi cung ứng toàn cầu dưới tác động của Covid-19: Thuận lợi và khó khăn đối với Việt Nam. *Tap chí Khoa học & Đào tạo Ngân hàng*, 221, 14–27. <https://hvn.edu.vn/tapchi/tap-chi-221-22077.html>

Chung, T. W. (2016). A study on logistics cluster competitiveness among Asia main countries using the Porter's diamond model. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 32(4), 257–264. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2016.12.002>

Barua, S. (2020). COVID-19 pandemic and world trade: Some analytical notes. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3577627>

Nam, N. H. (n.d.). *Tạp chí Công sản*. Retrieved May 18, 2025, from [https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/ky-nguyen-moi/-/2018/820437/view\\_content](https://www.tapchiconsan.org.vn/web/guest/ky-nguyen-moi/-/2018/820437/view_content)

Runde, D., & Ramanujam, S. (2020). *Recovery with resilience: Diversifying supply chains to reduce risk in the global economy*. Center for Strategic and International Studies. <https://www.csis.org/analysis/recovery-resilience-diversifying-supply-chains-reduce-risk-global-economy>

Trung tâm WTO và Hội nhập. (2018, December 21). *Chiến tranh thương mại Mỹ – Trung: Nguyên nhân và phương thức các nước áp dụng*. <https://trungtamwto.vn/thong-ke/11772-chien-tranh-thuong-mai-my-trung-nguyen-nhan-va-phuong-thuc-cac-nuoc-ap-dung>

Cohen, M., Cui, S., Ernst, R., Huchzermeier, A., Kouvelis, P., Lee, H., ... & Tsay, A. (2016). *Off-, on- or reshoring: Benchmarking of current manufacturing location decisions*. The Global Supply Chain Benchmark Consortium. <https://www.researchgate.net/publication/311930883>

SB&W. (n.d.). *The rise in China manufacturing costs explained*. Retrieved May 17, 2025, from <https://sourcingbro.com/china-manufacturing-costs/>

OECD. (2021). *Global value chains: Efficiency and risks in the context of COVID-19*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/global-value-chains-efficiency-and-risks-in-the-context-of-covid-19-67c75fdc/>

UNCTAD. (2023). *Mexico - Implements new incentives to promote nearshoring*. United Nations Conference on Trade and Development. <https://unctad.org/news/mexico-implements-new-incentives-promote-nearshoring>

World Bank. (2024). *Viet Nam 2045: Trading up in a changing world*. The World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099125202402121212/idu0843e1b1a041b509fa20bd6c0aa7121d50f59>

Intel Newsroom. (2024). *Intel CHIPS Act investments*. <https://www.intel.com/content/www/us/en/newsroom/news/intel-chips-act-investments.html>

Ruda. (2015). *China, plus one: From textiles to microchips* [White paper]. Thomson Reuters. <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/investigation-fraud/china-plus-one/>

Ishida, K. (2015). Political risks and Japanese foreign direct investment in East Asia: A case study of “China-Plus-One”. *The Korean Journal of International Studies*, 13(2), 383–410.

World Trade Organization (WTO). (2022). *World Trade Report 2022: Trade and resilience*. [https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/wtr22\\_e/wtr22\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr22_e/wtr22_e.pdf)

Macquarie. (2024). *Nearshoring drives demand in US-Mexico industrial real estate and infrastructure markets*. <https://www.macquarie.com/au/en/about/news/2024/nearshoring-drives-demand-in-us-mexico-industrial-real-estate-and-infrastructure-markets.html>

Times of India. (2023). *Apple's move out of China plan: iPhones to India, AirPods, Watch to Vietnam*. <https://timesofindia.indiatimes.com/business/international-business/apples-move-out-of-china-plan-iphones-to-india-airpods-watch-to-vietnam/articleshow/101096546.cms>

Reuters. (2020). *Japan wants manufacturing back from China but breaking up supply chains is hard*. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-japan-manufacturing-idUSKCN21R0DG>

TSMC. (2024). *TSMC Arizona plant investment*. <https://www.tsmc.com/english/newsEvents/blog-20240118.htm>

Nguyễn, H. G. (2025). *China's manufacturing presence in Vietnam: Locations and future growth*. Vietnam Briefing. <https://www.vietnam-briefing.com/news/chinas-manufacturing-presence-in-vietnam-locations-and-future-growth.html/>

Nguyễn, H. G. (2025). *China's manufacturing presence in Vietnam: Locations and future growth*. Vietnam Briefing. <https://www.vietnam-briefing.com/news/chinas-manufacturing-presence-in-vietnam-locations-and-future-growth.html/>

Shih, W. C. (2020). *Global supply chains in a post-pandemic world*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world>

Investors Business Daily. (2025). *How Apple, consumer tech companies got ahead of the Trump tariffs*. <https://www.investors.com/news/technology/apple-trump-tariffs-consumer-tech-companies-avoidance/>

Bộ Công Thương. (2022). *Chuỗi cung ứng toàn cầu gián đoạn nghiêm trọng vì chiến sự Nga - Ukraine*. <https://moit.gov.vn>

Nhật Nam. (2023). *Việt Nam tích cực tham gia vào các Hiệp định thương mại tự do và các Hiệp định thương mại tự do thế hệ mới*. Tạp chí Tổ chức Nhà nước. <https://tcnn.vn/news/detail/53690/Viet-Nam-tich-cuc-tham-gia-Hiep-dinh-thuong-mai-the-he-moi.html>

General Statistics Office of Vietnam. (2025). *Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội tháng Tư và 4 tháng đầu năm 2025*. <https://www.nso.gov.vn/bai-top/2025/05/bao-cao-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-thang-tu-va-4-thang-dau-nam-2025/>

Trung tâm WTO Việt Nam. (n.d.). *Bước tiến dài của kinh tế Việt Nam sau 16 năm gia nhập WTO*. Retrieved May 17, 2025, from <https://trungtamwto.vn/tin-tuc/22599-buoc-tien-dai-cua-kinh-te-viet-nam-sau-16-nam-gia-nhap-wto>

Cổng thông tin điện tử Bộ Công Thương. (2022). *Tỷ lệ nội địa hóa của một số ngành công nghiệp tại Việt Nam đã được cải thiện*. <https://moit.gov.vn/tin-tuc/phat-trien-cong-nghiep/ty-le-noi-dia-hoa-cua-mot-so-nganh-cong-nghiep-tai-viet-nam-da-duoc-cai-thien.html>

General Statistics Office of Vietnam. (2025). *Thông cáo báo chí tình hình kinh tế – xã hội quý I năm 2025*. <https://www.nso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2025/04/thong-cao-bao-chi-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-i-nam-2025/>

General Statistics Office of Vietnam. (2025). *Thông cáo báo chí về tình hình lao động, việc làm quý I năm 2025*. <https://www.gso.gov.vn/tin-tuc-thong-ke/2025/04/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-lao-dong-viec-lam-quy-i-nam-2025/>

Hà Châu. (2024). *Năng suất lao động của Việt Nam thấp so với khu vực*. Báo Dân trí. <https://dansinh.dantri.com.vn/nhan-luc/nang-suat-lao-dong-cua-viet-nam-thap-so-voi-khu-vuc-20240528084419090.htm>

Quang, P. V. T. (2025). *Malaysia, người thắng cuộc lớn nhất trong cuộc chiến bán dẫn*. VietNamNet. <https://vietnamnet.vn/malaysia-nguoi-thang-cuoc-lon-nhat-trong-cuoc-chien-ban-dan-2281637.html>

Báo Đầu tư. (2025). *Thái Lan thu hút lượng vốn đầu tư kỷ lục trong năm 2024, dẫn đầu là công nghiệp số*. Tin nhanh chứng khoán. <https://www.tinnhanhchungkhoan.vn/thai-lan-thu-hut-luong-von-dau-tu-ky-luc-trong-nam-2024-dan-dau-la-cong-nghiep-so-post361776.html>

Minh Tiến. (2023). *Indonesia thu hút dòng vốn FDI cao kỷ lục, so với Việt Nam thì thế nào?* CafeF. <https://cafef.vn/indonesia-thu-hut-dong-von-fdi-cao-ky-luc-so-voi-viet-nam-thi-the-nao-20230127154342483.chn>

Chóng, C. V. (2022). *Chuỗi cung ứng bị thách thức và cơ hội cho kinh tế Việt Nam*. Tuổi Trẻ Online. <https://tuoitre.vn/chuoi-cung-ung-bi-thach-thuc-va-co-hoi-cho-kinh-te-viet-nam-20221009142428429.htm>

Dũng, L. T. (2024). *Nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam hiện nay và những vấn đề đặt ra*. Tạp chí Công Thương. <https://tapchicongthuong.vn/nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-o-viet-nam-hien-nay-va-nhung-van-de-dat-ra-122398.htm>

Cổng thông tin điện tử Bộ Công Thương. (2024). *Cán cân thương mại hàng hóa năm 2023 ước tính xuất siêu 28 tỷ USD*. <https://moit.gov.vn/tin-tuc/thi-truong-nuoc-ngoai/can-can-thuong-mai-hang-hoa-nam-2023-uoc-tinh-xuat-sieu-28-ty-usd.html>

Bộ Kế hoạch và Đầu tư. (2025). *Báo cáo tình hình thu hút và sử dụng đầu tư trực tiếp nước ngoài năm 2025*. Hà Nội, Việt Nam: Bộ Kế hoạch và Đầu tư.

Cục Đầu tư nước ngoài. (2025). *Số liệu thống kê FDI đến tháng 3 năm 2025*. <https://dautunuoctngoai.gov.vn>

Dân trí. (2025). *Logistics Việt Nam và mục tiêu tăng trưởng đến năm 2030*. <https://dantri.com.vn>

MPIN. (2025). *Chiến lược phát triển nguồn nhân lực công nghệ cao đến năm 2030*. <https://mpin.vn>

Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI). (2025). *Báo cáo thường niên về môi trường đầu tư và kinh doanh tại Việt Nam*. Hà Nội, Việt Nam.

Văn phòng Chính phủ. (2025). *Nghị quyết số 02/NQ-CP ngày 08/01/2025 của Chính phủ về cải thiện môi trường kinh doanh, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia năm 2025*. Hà Nội, Việt Nam.

Vietnam Credit. (2025). *Logistics sector set to contribute 8%-10% to GDP by 2025*. <https://vietnamcredit.com.vn>

Lan, T. T. N., et al. (2024). *Tác động của công nghệ Blockchain đến chuỗi cung ứng xanh và kinh doanh bền vững*. Kinh tế & Phát triển.

Brown, J. (2023). *Emerging technologies in textile supply chains*. *Technology and Innovation Management Journal*.

Hùng, N. T. (2024). *Nghiên cứu ảnh hưởng của sản xuất tinh gọn trong quản lý chuỗi cung ứng xanh đến hiệu suất bền vững của doanh nghiệp ngành may khu vực Đông Nam Bộ miền Nam*. HCMCOUJS - Kinh tế và Quản trị kinh doanh.

Nguyễn, B. L. (2022). *Tái định hình chuỗi cung ứng toàn cầu: Nhận diện xu hướng, thách thức và giải pháp cho Việt Nam*. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*.

Sapiro. (2025). *Trade wars: How tariffs, sanctions, and policies shape the supply chain*.

Tổng cục Hải quan. (2024). *Không để Việt Nam thành nơi chuyển tải hàng hóa bất hợp pháp lẫn tránh thuế*. Hải Quan Online. <https://haiquanonline.com.vn/khong-de-viet-nam-thanh-noi-chuyen-tai-hang-hoa-bat-hop-phap-lan-tranh-thue-196153.html>

Economic Research Institute for ASEAN and East Asia. (2024). *Nghiên cứu mới tiết lộ bằng chứng hạn chế về việc lẩn trốn thương mại để tránh thuế nhập khẩu của hàng hóa Trung Quốc vào Mỹ*. <https://vntr.moit.gov.vn/vi/news/nghien-cuu-moi-tiet-lo-bang-chung-han-che-ve-viec-lan-tron-thuong-mai-de-tranh-thue-nhap-khau-cua-hang-hoa-trung-quoc-vaio-my>