

## Phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa, kết nối logistics giữa hai quốc gia: Kinh nghiệm của Thái Lan - Lào và bài học cho Việt Nam

*Phan Thế Quyết, Viện Nghiên cứu Chiến lược, Chính sách Công Thương*

*Nguyễn Đức Duy, Học viện Cảnh sát nhân dân*

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế ngày càng sâu rộng, khu vực hóa diễn ra mạnh mẽ, phân công lao động quốc tế ngày càng tinh vi và chuỗi cung ứng toàn cầu đang được tái cấu trúc sau đại dịch COVID-19, phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa và kết nối logistics giữa các quốc gia không còn là vấn đề thuần túy của vận tải, giao nhận hay tổ chức lưu thông hàng hóa. Đây đã trở thành một nội dung có ý nghĩa chiến lược trong quản lý kinh tế, chính sách thương mại, đầu tư, phát triển hạ tầng, nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia và hội nhập sâu vào chuỗi giá trị khu vực cũng như toàn cầu. Nếu thương mại quốc tế chủ yếu trả lời câu hỏi hàng hóa được trao đổi giữa các quốc gia như thế nào, thì chuỗi cung ứng và logistics đặt trọng tâm vào việc hàng hóa đó được tổ chức, vận hành, kiểm soát, tối ưu hóa và tạo giá trị qua các không gian kinh tế - lãnh thổ ra sao.

**Từ khóa:** Chuỗi cung ứng; Kết nối logistics

Về mặt lý luận, chuỗi cung ứng hàng hóa có thể được hiểu là hệ thống liên kết giữa các chủ thể, hoạt động, nguồn lực và dòng chảy từ cung ứng đầu vào, sản xuất, lưu thông, phân phối đến tiêu dùng cuối cùng. Trong hệ thống đó, logistics giữ vai trò là một bộ phận vận hành quan trọng, gắn với quá trình hoạch định, thực hiện và kiểm soát dòng vận động của hàng hóa, dịch vụ, thông tin và các nguồn lực liên quan từ điểm xuất phát đến điểm tiêu dùng nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, trong điều kiện thương mại xuyên biên giới, logistics không chỉ bao gồm vận tải, kho bãi, giao nhận hay phân phối vật chất, mà còn bao hàm sự kết nối về hạ tầng, thể chế, dữ liệu, dịch vụ, công nghệ và năng lực phối hợp giữa các chủ thể công tư của hai quốc gia.

### 1. Một số vấn đề lý luận về phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa, kết nối logistics giữa hai quốc gia

#### 1.1 Khái niệm và vai trò của chuỗi cung ứng hàng hóa

Khái niệm chuỗi cung ứng hàng hóa được hình thành và phát triển trên cơ sở chuyển dịch từ tư duy logistics truyền thống sang tư duy quản trị tích hợp trong môi trường cạnh tranh hiện đại.

Về lịch sử phát triển, thuật ngữ “chuỗi cung ứng” và “quản trị chuỗi cung ứng” được sử dụng rộng rãi từ cuối thập niên 1980, nhưng những nền tảng lý luận liên quan đã xuất hiện sớm hơn trong các nghiên cứu về dòng chảy vật chất và thông tin trong hệ thống phân phối công nghiệp. Forrester (1958) là một trong những tác giả đặt nền móng cho tư duy hệ thống khi phân tích mối quan hệ giữa dòng thông tin, đơn hàng, tồn kho và năng lực đáp ứng trong hệ thống sản xuất - phân phối. Sau đó, Oliver và Webber (1982) góp phần phổ biến thuật ngữ “chuỗi cung ứng” trong quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên, phải đến công trình “Defining Supply Chain Management” của Mentzer et al. (2001), nội hàm của khái niệm

chuỗi cung ứng và quản trị chuỗi cung ứng mới đạt được sự đồng thuận học thuật tương đối rõ nét trong lĩnh vực logistics và quản trị kinh doanh.

Theo Mentzer et al. (2001), chuỗi cung ứng là một tập hợp gồm từ ba thực thể trở lên, có thể là tổ chức hoặc cá nhân, tham gia trực tiếp vào dòng chảy xuôi và ngược của sản phẩm, dịch vụ, tài chính và thông tin từ nguồn cung đến khách hàng. Cách tiếp cận này cho thấy chuỗi cung ứng không chỉ là chuỗi vận động vật chất của hàng hóa, mà còn là mạng lưới các quan hệ kinh tế, kỹ thuật, tổ chức, thông tin và tài chính giữa các chủ thể tham gia. Chopra và Meindl (2021) tiếp cận chuỗi cung ứng như một hệ thống bao gồm tất cả các bên trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng, trong đó có nhà cung cấp, nhà sản xuất, nhà vận chuyển, kho bãi, nhà phân phối, nhà bán lẻ và khách hàng cuối cùng. Christopher (2016) nhấn mạnh bản chất của quản trị chuỗi cung ứng là quản lý các mối quan hệ thượng nguồn và hạ nguồn với nhà cung cấp và khách hàng nhằm tạo ra giá trị vượt trội cho khách hàng với chi phí thấp hơn cho toàn bộ chuỗi.

Từ các quan điểm trên, có thể hiểu chuỗi cung ứng hàng hóa là hệ thống liên kết giữa các chủ thể, hoạt động, nguồn lực, quy trình và dòng chảy nhằm đưa hàng hóa từ nguồn cung đầu vào đến người tiêu dùng cuối cùng, đồng thời tạo lập giá trị thông qua sự phối hợp giữa dòng hàng hóa, dòng thông tin, dòng tài chính, dòng dữ liệu, dòng tiêu chuẩn và dòng quan hệ hợp đồng. Điểm cốt lõi của khái niệm này là chuỗi cung ứng không dừng lại ở hoạt động vận chuyển hàng hóa, mà bao gồm toàn bộ cấu trúc tổ chức và quản trị để tạo lập, phân phối, kiểm soát và nâng cao giá trị trong quá trình lưu chuyển hàng hóa.

Về vai trò, chuỗi cung ứng hàng hóa có ý nghĩa quan trọng ở cả cấp độ doanh nghiệp, ngành, vùng và quốc gia. Thứ nhất, chuỗi cung ứng góp phần giảm chi phí giao dịch thông qua việc tăng cường phối hợp giữa các chủ thể, giảm bất cân xứng thông tin, rút ngắn thời gian đàm phán, giảm chi phí tìm kiếm đối tác và hạn chế chi phí phát sinh do thiếu đồng bộ trong lưu chuyển hàng hóa. Dưới góc nhìn kinh tế học chi phí giao dịch, một chuỗi cung ứng được tổ chức hiệu quả sẽ làm giảm chi phí điều phối, chi phí giám sát và chi phí thực thi hợp đồng giữa các bên tham gia (Williamson, 1985; Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005).

Thứ hai, chuỗi cung ứng giúp nâng cao hiệu quả sản xuất và phân phối thông qua chuyên môn hóa, kinh tế quy mô, tối ưu hóa tồn kho, cải thiện kế hoạch sản xuất, nâng cao độ chính xác trong đáp ứng nhu cầu và rút ngắn thời gian đưa hàng hóa ra thị trường. Khi các khâu cung ứng, sản xuất, vận tải, lưu kho và phân phối được kết nối hiệu quả, doanh nghiệp có thể giảm chi phí vận hành, hạn chế lãng phí nguồn lực và tăng khả năng đáp ứng biến động của thị trường. Đây là cơ sở quan trọng để nâng cao năng suất, hiệu quả kinh doanh và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong môi trường thương mại ngày càng biến động (Bowersox, Closs, & Cooper, 2013).

Thứ ba, chuỗi cung ứng hàng hóa giúp mở rộng thị trường và thúc đẩy hội nhập vào chuỗi giá trị khu vực cũng như toàn cầu. Các doanh nghiệp tham gia vào chuỗi cung ứng có khả năng tiếp cận thị trường rộng hơn, tiếp thu công nghệ, tiêu chuẩn quản trị, phương thức tổ chức sản xuất hiện đại và nguồn vốn quốc tế. Từ góc độ chuỗi giá trị toàn cầu, vị trí của doanh nghiệp và quốc gia trong mạng lưới sản xuất quốc tế phụ thuộc không chỉ vào năng

lực sản xuất, mà còn vào khả năng đáp ứng tiêu chuẩn, chất lượng, thời gian giao hàng, truy xuất nguồn gốc và độ tin cậy của hệ thống logistics (Gereffi & Lee, 2012).

Thứ tư, chuỗi cung ứng là một cấu phần quan trọng của năng lực cạnh tranh quốc gia. Porter (1990) cho rằng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và quốc gia trong môi trường toàn cầu phụ thuộc lớn vào chất lượng của hệ thống hỗ trợ, trong đó có hạ tầng, ngành dịch vụ liên quan, năng lực doanh nghiệp và môi trường thể chế. Trong điều kiện thương mại hiện đại, chi phí logistics, chất lượng hạ tầng, năng lực kết nối, độ tin cậy của giao hàng và khả năng phối hợp giữa các chủ thể trong chuỗi ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực xuất khẩu, thu hút đầu tư và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu. Theo UNCTAD (2023), phần lớn thương mại hàng hóa toàn cầu hiện nay diễn ra trong khuôn khổ các chuỗi giá trị toàn cầu, qua đó cho thấy chuỗi cung ứng không còn là chức năng hỗ trợ đơn thuần mà đã trở thành trung tâm chiến lược của cạnh tranh kinh tế quốc tế.

Thứ năm, chuỗi cung ứng hàng hóa còn có vai trò quan trọng đối với an ninh kinh tế và khả năng chống chịu của nền kinh tế. Các cú sốc như đại dịch COVID-19, xung đột địa chính trị, biến động giá năng lượng, gián đoạn vận tải biển, cạnh tranh công nghệ và xu hướng dịch chuyển sản xuất đã cho thấy chuỗi cung ứng hiện đại không chỉ cần hiệu quả về chi phí, mà còn phải có khả năng thích ứng, phục hồi và duy trì hoạt động trong điều kiện bất định. Điều này làm thay đổi tư duy phát triển chuỗi cung ứng từ tối ưu hóa chi phí ngắn hạn sang cân bằng giữa hiệu quả, tính linh hoạt, khả năng chống chịu và phát triển bền vững.

### ***1. 2. Khái niệm và vai trò của kết nối logistics giữa hai quốc gia***

Khái niệm “kết nối logistics giữa hai quốc gia” là một khái niệm có tính đa chiều, chưa có một định nghĩa duy nhất được thừa nhận thống nhất trong học thuật, song có thể được tiếp cận thông qua sự tổng hợp từ các nghiên cứu về logistics xuyên biên giới, hành lang logistics, tạo thuận lợi thương mại, kết nối hạ tầng và quản trị chuỗi cung ứng quốc tế. Về bản chất, kết nối logistics giữa hai quốc gia có thể được hiểu là mức độ liên thông, phối hợp và tích hợp giữa hệ thống hạ tầng, dịch vụ, thể chế, công nghệ, dữ liệu và các chủ thể logistics của hai quốc gia nhằm bảo đảm dòng hàng hóa, thông tin, chứng từ, tài chính và dữ liệu xuyên biên giới được vận hành thông suốt, hiệu quả, an toàn, có khả năng dự báo và đáp ứng yêu cầu của thương mại song phương cũng như hội nhập chuỗi cung ứng khu vực.

Khái niệm này rộng hơn khái niệm vận tải quốc tế. Vận tải quốc tế chủ yếu phản ánh sự di chuyển vật lý của hàng hóa qua biên giới quốc gia, trong khi kết nối logistics giữa hai quốc gia bao gồm toàn bộ các điều kiện vật chất, thể chế, công nghệ, dịch vụ và tổ chức để dòng di chuyển đó diễn ra hiệu quả. Nói cách khác, vận tải là một cấu phần quan trọng, nhưng chưa đủ để hình thành kết nối logistics. Một tuyến đường, một cửa khẩu hay một cảng biển chỉ tạo ra năng lực vận chuyển ban đầu; để trở thành kết nối logistics thực sự, các yếu tố đó cần được tích hợp với thủ tục hải quan, kiểm dịch, tiêu chuẩn kỹ thuật, dịch vụ kho bãi, giao nhận, tài chính thương mại, dữ liệu điện tử, nền tảng số và cơ chế phối hợp giữa các cơ quan quản lý cũng như doanh nghiệp hai nước.

Xét về cấu trúc, kết nối logistics giữa hai quốc gia có thể được phân tích thông qua năm lớp kết nối cơ bản. Thứ nhất là kết nối hạ tầng vật chất, bao gồm đường bộ, đường sắt, cảng biển, cảng sông, cảng cạn, sân bay, cửa khẩu quốc tế, cầu biên giới, trung tâm logistics, kho bãi và các hành lang vận tải. Đây là lớp kết nối nền tảng, quyết định năng lực vận chuyển, trung chuyển, gom hàng và phân phối hàng hóa giữa hai quốc gia. Thứ hai là kết nối thể chế và chính sách, bao gồm hiệp định vận tải song phương, thỏa thuận hải quan, cơ chế quá cảnh, quy tắc xuất xứ, tiêu chuẩn kỹ thuật, kiểm dịch, kiểm tra chuyên ngành, cơ chế công nhận lẫn nhau và các chính sách tạo thuận lợi thương mại. Thứ ba là kết nối dịch vụ logistics, thể hiện ở năng lực của các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ vận tải, kho bãi, giao nhận, phân phối, thông quan, bảo hiểm, tài chính thương mại và các dịch vụ logistics giá trị gia tăng. Thứ tư là kết nối số, bao gồm hệ thống hải quan điện tử, nền tảng quản lý vận tải, hệ thống quản lý kho, cơ chế một cửa quốc gia, Cơ chế một cửa ASEAN, chia sẻ dữ liệu xuyên biên giới, truy xuất nguồn gốc và quản lý rủi ro bằng dữ liệu. Thứ năm là kết nối năng lực quản trị và con người, bao gồm trình độ chuyên môn của nhân lực logistics, năng lực phối hợp giữa cơ quan nhà nước, doanh nghiệp logistics, doanh nghiệp xuất nhập khẩu, tổ chức tài chính, hiệp hội ngành hàng và các đối tác quốc tế (ADB, 2022; World Bank, 2023; UNESCAP, 2021).

Theo Rodrigue (2020), logistics xuyên biên giới là một hệ thống phức hợp, trong đó các điểm nút như cửa khẩu, cảng biển, cảng cạn, trung tâm logistics và các tuyến kết nối như đường bộ, đường sắt, đường thủy, đường biển, hành lang vận tải phải được vận hành đồng bộ với các giao thức điều phối thể chế để tạo ra dòng chảy hàng hóa liên tục, chi phí thấp và đáng tin cậy. Theo cách tiếp cận này, điểm then chốt của kết nối logistics không chỉ nằm ở sự tồn tại của hạ tầng vật chất, mà còn ở khả năng tổ chức, điều phối và tích hợp các yếu tố hạ tầng, thể chế, dịch vụ và dữ liệu thành một hệ thống vận hành thống nhất. Trong bối cảnh kết nối song phương hoặc đa phương, khái niệm “hành lang logistics” và “hành lang kinh tế” thường được sử dụng để mô tả không gian tích hợp giữa cơ sở hạ tầng, thể chế, dịch vụ logistics, thương mại, đầu tư và sản xuất giữa hai hoặc nhiều quốc gia nhằm tạo thuận lợi cho lưu chuyển hàng hóa, thu hút đầu tư và phát triển kinh tế dọc theo tuyến kết nối (ADB, 2022).

Từ góc độ kinh tế học thương mại, vai trò đầu tiên của kết nối logistics giữa hai quốc gia là giảm chi phí thương mại và thúc đẩy tăng trưởng xuất nhập khẩu song phương. Chi phí thương mại không chỉ bao gồm thuế quan, mà còn bao gồm chi phí vận tải, lưu kho, bốc xếp, thông quan, kiểm dịch, chứng từ, chờ đợi tại cửa khẩu, chi phí thông tin, chi phí rủi ro và chi phí phát sinh do thiếu đồng bộ về tiêu chuẩn, quy trình và chính sách. Limão và Venables (2001) cho rằng hạ tầng yếu kém là một trong những nhân tố quan trọng làm gia tăng chi phí thương mại, đặc biệt đối với các quốc gia không giáp biển hoặc các nền kinh tế phụ thuộc lớn vào vận tải quá cảnh. World Bank (2023), thông qua Chỉ số Hiệu quả Logistics, cũng nhấn mạnh rằng năng lực logistics của một quốc gia được phản ánh qua các khía cạnh như chất lượng hải quan, hạ tầng, vận tải quốc tế, năng lực dịch vụ logistics, khả năng theo dõi - truy xuất và mức độ đúng hạn trong giao hàng. Điều này cho thấy cải thiện kết nối logistics có thể tạo tác động thực chất đến chi phí thương mại, thời gian giao hàng và độ tin cậy của chuỗi cung ứng.

Vai trò thứ hai của kết nối logistics song phương là thúc đẩy phát triển hành lang kinh tế và tích hợp sản xuất khu vực. Hành lang kinh tế không chỉ là một tuyến giao thông nối hai hoặc nhiều địa phương, vùng lãnh thổ hay quốc gia, mà là một không gian phát triển tích hợp giữa hạ tầng, sản xuất, thương mại, dịch vụ, đô thị, cửa khẩu, khu công nghiệp và trung tâm logistics. Khi kết nối logistics giữa hai quốc gia được tổ chức hiệu quả, hàng hóa có thể lưu chuyển nhanh hơn giữa vùng sản xuất, khu công nghiệp, cảng biển, cửa khẩu và thị trường tiêu thụ. Điều này giúp chuyển hóa lợi thế vị trí địa lý thành lợi thế kinh tế, đồng thời tạo điều kiện thu hút đầu tư, phát triển cụm ngành, mở rộng thương mại biên giới và nâng cao mức độ tham gia vào chuỗi giá trị khu vực. Các nghiên cứu và chương trình phát triển hành lang kinh tế trong Tiểu vùng sông Mekong mở rộng cho thấy logistics hiệu quả là điều kiện quan trọng để chuyển đổi hành lang vận tải thành hành lang kinh tế có khả năng tạo ra giá trị gia tăng, việc làm và liên kết sản xuất dọc theo tuyến kết nối (ADB, 2022).

Vai trò thứ ba là nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và quốc gia. Trong thương mại quốc tế hiện đại, lợi thế cạnh tranh không chỉ phụ thuộc vào giá nhân công, tài nguyên hay năng lực sản xuất, mà ngày càng phụ thuộc vào khả năng giao hàng đúng hạn, bảo đảm chất lượng, truy xuất nguồn gốc, đáp ứng tiêu chuẩn kỹ thuật và vận hành chuỗi cung ứng đáng tin cậy. Quốc gia có hệ thống logistics hiệu quả thường có khả năng tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị toàn cầu, thu hút doanh nghiệp đa quốc gia, phát triển dịch vụ logistics giá trị gia tăng và nâng cao năng lực xuất khẩu. Vì vậy, logistics đã trở thành một chỉ báo quan trọng phản ánh chất lượng thể chế kinh tế, năng lực hạ tầng và mức độ sẵn sàng hội nhập của một quốc gia (World Bank, 2023).

Vai trò thứ tư của kết nối logistics giữa hai quốc gia là nâng cao độ tin cậy, tính linh hoạt và khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng song phương. Trong bối cảnh các chuỗi cung ứng toàn cầu phải đối mặt với nhiều rủi ro như đại dịch, xung đột địa chính trị, biến đổi khí hậu, gián đoạn vận tải biển, biến động giá năng lượng và cạnh tranh thương mại, yêu cầu đặt ra không chỉ là tối thiểu hóa chi phí mà còn là duy trì khả năng vận hành ổn định khi xảy ra gián đoạn. Một hệ thống logistics có nhiều tuyến vận tải thay thế, nhiều phương thức vận tải, cơ chế phối hợp song phương, quy trình số hóa, dữ liệu thời gian thực và năng lực dự báo rủi ro sẽ giúp chuỗi cung ứng thích ứng tốt hơn trước các cú sốc bên ngoài. Đây là lý do các tổ chức quốc tế ngày càng nhấn mạnh đến logistics bền vững, logistics số và khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng trong bối cảnh bất định toàn cầu (UNCTAD, 2023).

Vai trò thứ năm là tạo điều kiện cho hợp tác chính sách và quản trị xuyên biên giới. Kết nối logistics giữa hai quốc gia không thể đạt hiệu quả nếu chỉ dựa vào nỗ lực đơn lẻ của doanh nghiệp hoặc một bên quốc gia. Đây là lĩnh vực đòi hỏi sự phối hợp giữa nhiều chủ thể: cơ quan quản lý nhà nước, hải quan, kiểm dịch, chính quyền địa phương biên giới, doanh nghiệp logistics, doanh nghiệp xuất nhập khẩu, ngân hàng, bảo hiểm, hiệp hội ngành hàng và các tổ chức quốc tế. Vì vậy, phát triển kết nối logistics song phương đồng thời là quá trình phát triển năng lực quản trị liên ngành, liên vùng và liên quốc gia. Mức độ hiệu quả của kết nối logistics phản ánh năng lực phối hợp chính sách, mức độ minh bạch thể chế, khả năng thực thi cam kết và năng lực hợp tác công tư giữa hai quốc gia.

Từ góc độ quản lý kinh tế, phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa và kết nối logistics giữa hai quốc gia là một vấn đề tổng hợp, liên ngành và có tính chiến lược. Nó không thể được giải quyết chỉ bằng đầu tư thêm đường sá, cảng biển hay cửa khẩu; cũng không thể chỉ dựa vào cải cách thủ tục hành chính nếu thiếu năng lực dịch vụ, dữ liệu, nhân lực và doanh nghiệp logistics đủ mạnh. Vấn đề cốt lõi là xây dựng một hệ sinh thái logistics tích hợp, trong đó hạ tầng, thể chế, công nghệ, dịch vụ, doanh nghiệp và chính sách được phối hợp đồng bộ theo hướng nâng cao hiệu quả toàn chuỗi. Trên nền tảng đó, kết nối logistics giữa hai quốc gia không chỉ hỗ trợ lưu thông hàng hóa, mà còn trở thành công cụ thúc đẩy thương mại, đầu tư, phát triển vùng biên giới, hội nhập chuỗi giá trị khu vực và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

## **2. Kinh nghiệm của Thái Lan – Lào về phát triển chuỗi cung ứng và kết nối logistics giữa hai quốc gia và bài học cho Việt Nam**

### ***2.1 Kinh nghiệm của Thái Lan – Lào về phát triển chuỗi cung ứng và kết nối logistics giữa hai quốc gia***

Quan hệ logistics Thái Lan – Lào là một trường hợp tiêu biểu trong Tiểu vùng sông Mekong mở rộng, nơi kết nối hạ tầng xuyên biên giới giữ vai trò quan trọng trong thúc đẩy thương mại, vận tải quá cảnh và phát triển hành lang kinh tế. Về cấu trúc, quan hệ kinh tế Thái Lan – Lào mang tính bất đối xứng tương đối rõ nét. Thái Lan là nền kinh tế có quy mô lớn hơn, hệ thống logistics phát triển hơn và có vai trò như một trung tâm thương mại, trung chuyển và cung cấp dịch vụ logistics cho Lào. Ngược lại, Lào là quốc gia không giáp biển, có nhu cầu lớn trong việc tiếp cận cảng biển, thị trường khu vực và mạng lưới thương mại quốc tế thông qua các quốc gia láng giềng, trong đó Thái Lan giữ vị trí đặc biệt quan trọng.

Cấu trúc thương mại song phương giữa Thái Lan và Lào tạo ra những dòng logistics có tính bổ sung nhưng không hoàn toàn cân bằng. Xuất khẩu của Lào thường tập trung vào điện năng, khoáng sản, nông sản, sản phẩm gỗ và một số mặt hàng tài nguyên; trong khi hàng nhập khẩu từ Thái Lan gồm hàng tiêu dùng, nhiên liệu, máy móc, vật liệu xây dựng và các sản phẩm công nghiệp. Điều này làm cho Thái Lan không chỉ là thị trường thương mại quan trọng của Lào, mà còn là đầu mối cung cấp dịch vụ giao nhận, kho bãi, phân phối và kết nối với các tuyến vận tải quốc tế. Sự bất đối xứng này vừa tạo ra cơ hội hợp tác, vừa đặt ra yêu cầu quản trị lợi ích, năng lực và phụ thuộc logistics giữa hai bên.

Trong khuôn khổ Tiểu vùng sông Mekong mở rộng, các hành lang kinh tế do ADB hỗ trợ có vai trò nền tảng đối với phát triển kết nối logistics Thái Lan – Lào. Ba hành lang kinh tế quan trọng gồm Hành lang Kinh tế Đông – Tây, Hành lang Kinh tế Bắc – Nam và Hành lang Kinh tế phía Nam đã góp phần chuyển đổi tư duy phát triển từ kết nối giao thông đơn thuần sang kết nối kinh tế không gian. Hành lang Kinh tế Đông – Tây kết nối Đà Nẵng của Việt Nam với Savannakhet của Lào, Mukdahan của Thái Lan và Mawlamyine của Myanmar; Hành lang Kinh tế Bắc – Nam kết nối Vân Nam của Trung Quốc với Lào, Thái Lan và các khu vực phía Nam; còn Hành lang Kinh tế phía Nam hỗ trợ kết nối giữa Thái Lan, Campuchia, Việt Nam và các không gian kinh tế liên quan. Theo ADB (2022), việc phát triển các tuyến hạ tầng trong GMS, bao gồm hệ thống đường bộ, cầu biên giới và cửa khẩu, đã tạo nền tảng vật lý quan trọng cho logistics xuyên biên giới tại khu vực.

Các cây Cầu Hữu nghị Thái Lào là những điểm nút chiến lược trong hệ thống kết nối logistics song phương. Chúng không chỉ có chức năng giao thông, mà còn là điểm chuyển tiếp giữa hai hệ thống thể chế, hai mạng lưới vận tải và hai không gian thị trường. Thông qua các cầu này, dòng hàng hóa, phương tiện, lao động, dịch vụ và thương mại biên giới được thúc đẩy mạnh hơn, góp phần giảm tính biệt lập địa lý của Lào, đồng thời mở rộng vai trò trung tâm logistics lục địa của Thái Lan. Điểm đáng chú ý là trong mô hình Thái Lan Lào, hạ tầng xuyên biên giới không được nhìn nhận như một công trình đơn lẻ, mà là bộ phận của một hành lang phát triển rộng hơn, gắn với cửa khẩu, trung tâm logistics, khu công nghiệp, thương mại biên giới và dịch vụ hỗ trợ.

Đối với Lào, kết nối logistics với Thái Lan và các quốc gia lân cận gắn liền với chiến lược chuyển đổi từ quốc gia “land-locked” sang “land-linked”. Đây là một chuyển đổi có ý nghĩa chiến lược, bởi Lào không thể phát triển thương mại quốc tế hiệu quả nếu chỉ dựa vào năng lực thị trường nội địa nhỏ và vị trí không giáp biển. Thông qua các hành lang GMS, các cầu biên giới, tuyến đường bộ xuyên quốc gia và đặc biệt là tuyến đường sắt Trung Quốc Lào Boten Vientiane khai trương tháng 12/2021, Lào đang nỗ lực tái định vị mình như một điểm trung chuyển lục địa giữa Trung Quốc, Thái Lan, Việt Nam, Campuchia và Myanmar. Việc phát triển các trung tâm logistics tại Vientiane và dọc các hành lang kinh tế là bước đi nhằm khai thác lợi thế trung gian của Lào trong mạng lưới logistics khu vực (ADB, 2022).

Các yếu tố tạo nên thành công tương đối của mô hình kết nối logistics Thái Lan Lào có thể được khái quát trên bốn phương diện. Thứ nhất là đầu tư hạ tầng xuyên biên giới có trọng điểm, đặc biệt là các tuyến hành lang kinh tế, cầu biên giới, cửa khẩu và tuyến kết nối giữa trung tâm kinh tế của hai nước. Thứ hai là sự phối hợp song phương và đa phương trong khuôn khổ GMS, ASEAN và các cơ chế hợp tác tiểu vùng. Thứ ba là vai trò hỗ trợ tài chính, kỹ thuật và điều phối dài hạn của ADB trong phát triển hạ tầng và thúc đẩy kết nối khu vực. Thứ tư là các nỗ lực tạo thuận lợi thương mại, cải thiện thủ tục cửa khẩu và phát triển vận tải quá cảnh giữa hai quốc gia.

Tuy nhiên, mô hình Thái Lan Lào cũng bộc lộ một số hạn chế cần lưu ý. Trước hết, chênh lệch phát triển giữa hai quốc gia có thể dẫn đến bất đối xứng trong phân bổ lợi ích logistics. Thái Lan, với năng lực hạ tầng, doanh nghiệp và dịch vụ logistics phát triển hơn, có khả năng nắm giữ nhiều khâu giá trị cao hơn trong chuỗi, trong khi Lào vẫn phụ thuộc đáng kể vào hạ tầng quá cảnh, doanh nghiệp logistics nước ngoài và dịch vụ do các đối tác khu vực cung cấp. Thứ hai, năng lực doanh nghiệp logistics địa phương của Lào còn hạn chế, đặc biệt trong các dịch vụ giá trị gia tăng, quản trị chuỗi cung ứng, số hóa chứng từ và vận tải đa phương thức. Thứ ba, chi phí logistics tại một số cửa khẩu còn cao do thủ tục phức tạp, mức độ đồng bộ hải quan điện tử chưa đầy đủ và sự khác biệt về năng lực thể chế giữa hai phía biên giới. Sự chênh lệch về năng lực hạ tầng và quản lý giữa các điểm cửa khẩu của Thái Lan và Lào, chẳng hạn giữa Mukdahan và Savannakhet, phản ánh hiện tượng điểm nghẽn không đối xứng trong logistics song phương (ADB, 2022).

Một hạn chế khác là sự phụ thuộc vào một số hành lang và điểm nút logistics trọng yếu có thể tạo ra rủi ro tập trung. Khi một tuyến đường, cầu biên giới, cửa khẩu hoặc trung tâm

trung chuyển bị gián đoạn do thiên tai, dịch bệnh, sự cố hạ tầng hoặc thay đổi chính sách, toàn bộ dòng hàng hóa song phương có thể bị ảnh hưởng. Điều này cho thấy phát triển logistics song phương không chỉ cần mở rộng hạ tầng, mà còn cần đa dạng hóa tuyến vận tải, phát triển năng lực dự phòng, số hóa quản lý rủi ro và xây dựng cơ chế phối hợp khẩn cấp giữa hai quốc gia.

Từ trường hợp Thái Lan - Lào có thể rút ra bài học quan trọng là kết nối logistics xuyên biên giới cần được đặt trong tư duy hành lang kinh tế. Đầu tư đường bộ, cầu biên giới và cửa khẩu chỉ là điều kiện cần; điều kiện đủ là phát triển đồng bộ dịch vụ logistics, trung tâm phân phối, cơ chế tạo thuận lợi thương mại, năng lực doanh nghiệp logistics nội địa, số hóa cửa khẩu và phối hợp chính sách giữa hai quốc gia. Đối với Việt Nam, kinh nghiệm này có ý nghĩa thiết thực trong phát triển logistics với Lào, Campuchia, Trung Quốc và các địa phương biên giới, nhất là trong việc chuyển các tuyến vận tải thành hành lang kinh tế có khả năng tạo giá trị, thu hút đầu tư và hỗ trợ hội nhập chuỗi cung ứng khu vực.

#### ***1.4.2. Bài học kinh nghiệm có thể vận dụng cho Việt Nam***

Từ phân tích hai mô hình kết nối logistics song phương Thái Lan - Lào và Singapore Malaysia, kết hợp với các xu hướng toàn cầu về tái cấu trúc chuỗi cung ứng, logistics xuyên biên giới, chuyển đổi số, xanh hóa logistics và nâng cao khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng, có thể rút ra một số bài học có giá trị tham chiếu cho Việt Nam. Các bài học này không nên được hiểu như những kinh nghiệm có thể sao chép cơ học, mà cần được vận dụng có chọn lọc trên cơ sở đặc điểm địa kinh tế, cấu trúc thương mại, năng lực hạ tầng, thể chế và định hướng phát triển của Việt Nam trong giai đoạn mới.

Bài học thứ nhất là cần phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa và logistics theo tư duy hành lang kinh tế và không gian liên kết vùng quốc gia. Kinh nghiệm từ Thái Lan - Lào cho thấy kết nối logistics xuyên biên giới chỉ phát huy hiệu quả khi được đặt trong cấu trúc hành lang kinh tế, nơi hạ tầng giao thông, cửa khẩu, trung tâm logistics, khu công nghiệp, thương mại biên giới và dịch vụ hỗ trợ được tổ chức như một không gian phát triển tích hợp. Kinh nghiệm Singapore - Malaysia cũng cho thấy kết nối logistics hiệu quả không dừng lại ở một tuyến vận tải hay một điểm cửa khẩu, mà được tổ chức trong hệ sinh thái liên kết giữa cảng biển, khu công nghiệp, trung tâm dịch vụ, tài chính thương mại và mạng lưới phân phối. Đối với Việt Nam, lợi thế địa kinh tế chỉ có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh nếu được cụ thể hóa thành các hành lang logistics kết nối cửa khẩu, cảng biển, khu công nghiệp, vùng nguyên liệu, trung tâm phân phối và thị trường tiêu thụ. Điều này đặc biệt có ý nghĩa đối với các tuyến kết nối phía Bắc với Trung Quốc, các hành lang qua Lào và Campuchia, cũng như các cửa ngõ ra biển ở miền Trung trong khuôn khổ Tiểu vùng sông Mekong mở rộng. Việc phát triển logistics xuyên biên giới với từng quốc gia đối tác cần được lồng ghép trong quy hoạch logistics quốc gia, quy hoạch vùng, quy hoạch cửa khẩu, cảng biển, cảng cạn và trung tâm logistics theo hướng đồng bộ, tránh tình trạng phát triển phân tán, cục bộ hoặc thiếu liên thông (Chính phủ, 2021).

Bài học thứ hai là phải phát triển hạ tầng logistics đồng bộ, đa phương thức và có khả năng kết nối cửa khẩu - cảng biển - cảng cạn - trung tâm logistics - khu công nghiệp - vùng sản xuất. Kinh nghiệm Singapore - Malaysia cho thấy giá trị vượt trội của mô hình cụm logistics,

trong đó cảng biển, khu công nghiệp, kho bãi, dịch vụ giá trị gia tăng, đường bộ, đường sắt, hạ tầng số và doanh nghiệp logistics được quy hoạch, đầu tư và vận hành như một hệ thống. Ngược lại, kinh nghiệm Thái Lan Lào cho thấy nếu chỉ có đường giao thông và cầu biên giới mà thiếu trung tâm logistics, dịch vụ phân phối, số hóa thủ tục và năng lực doanh nghiệp, hiệu quả kết nối có thể bị giới hạn. Đối với Việt Nam, yêu cầu đặt ra là phát triển các trung tâm logistics cấp quốc gia và cấp vùng tại những điểm có khả năng kết nối mạnh với cửa khẩu, cảng biển, khu công nghiệp, vùng sản xuất nông nghiệp và thị trường tiêu thụ lớn. Cần đặc biệt chú trọng các kết nối giữa cửa khẩu phía Bắc với hệ thống cảng biển Hải Phòng Quảng Ninh; giữa hành lang Đông Tây với các cảng biển miền Trung; giữa Tây Nguyên, Đông Nam Bộ và hệ thống cảng biển phía Nam; giữa vùng sản xuất nông nghiệp với kho lạnh, trung tâm phân phối và logistics xuất khẩu. ADB (2022) cũng nhấn mạnh vai trò của cảng cạn, trung tâm logistics và kết nối đa phương thức như những điều kiện quan trọng để nâng cao hiệu quả logistics xuyên biên giới.

Bài học thứ ba là tạo thuận lợi thương mại, hiện đại hóa hải quan và số hóa thủ tục cần được xem là giải pháp trung tâm để giảm chi phí logistics. Kinh nghiệm của Singapore với hệ thống TradeNet, cơ chế một cửa quốc gia và mức độ số hóa cao trong quản lý thương mại cho thấy cải cách thủ tục và số hóa chứng từ có thể tạo ra tác động lớn đối với thời gian, chi phí và độ tin cậy của logistics. Trong khi đó, kinh nghiệm các nước trong Tiểu vùng sông Mekong mở rộng cho thấy nếu thủ tục cửa khẩu, kiểm dịch, kiểm tra chuyên ngành và quy trình hải quan không được cải cách đồng bộ, đầu tư hạ tầng cứng khó tạo ra hiệu quả đầy đủ. Đối với Việt Nam, mặc dù Cổng thông tin một cửa quốc gia và kết nối với Cơ chế một cửa ASEAN đã được triển khai, song dư địa cải cách vẫn còn lớn, nhất là trong việc rút ngắn thời gian thông quan, giảm kiểm tra trùng lặp, số hóa chứng từ, chuẩn hóa dữ liệu, nâng cao năng lực quản lý rủi ro và tăng tính minh bạch trong thực thi chính sách. Theo World Bank (2023), hiệu quả logistics quốc gia phụ thuộc đáng kể vào chất lượng hải quan, khả năng theo dõi - truy xuất và mức độ đúng hạn, do đó cải cách thể chế và số hóa thủ tục cần được xem là giải pháp có tác động trực tiếp đến năng lực cạnh tranh logistics.

Bài học thứ tư là cần phát triển doanh nghiệp logistics nội địa có năng lực cạnh tranh khu vực. Kinh nghiệm Thái Lan Lào cho thấy một quốc gia có thể được kết nối tốt về hạ tầng nhưng vẫn khó nắm giữ giá trị cao trong chuỗi logistics nếu doanh nghiệp nội địa yếu, thiếu năng lực cung cấp dịch vụ tích hợp và phụ thuộc vào doanh nghiệp nước ngoài. Ngược lại, mô hình Singapore Malaysia cho thấy sự hiện diện của các doanh nghiệp logistics có năng lực quốc tế, cùng với dịch vụ giao nhận, kho vận, tài chính thương mại, bảo hiểm, công nghệ và quản trị chuỗi cung ứng, là điều kiện quan trọng để tạo ra giá trị gia tăng cao. Đối với Việt Nam, phát triển logistics không thể chỉ dừng ở mở rộng đội xe, kho bãi hay dịch vụ giao nhận cơ bản, mà cần hướng tới hình thành các doanh nghiệp logistics có khả năng cung cấp dịch vụ tích hợp, quản trị chuỗi cung ứng, logistics lạnh, logistics thương mại điện tử, logistics số, logistics xanh và dịch vụ giá trị gia tăng. Chính sách hỗ trợ doanh nghiệp logistics cần tập trung vào nâng cao năng lực quản trị, vốn, công nghệ, nhân lực, liên kết quốc tế, tiêu chuẩn dịch vụ và khả năng tham gia các mạng lưới logistics khu vực.

Bài học thứ năm là cần tăng cường hợp tác song phương thực chất trong quy hoạch, đầu tư, vận tải xuyên biên giới, công nhận lẫn nhau và chia sẻ dữ liệu. Cả hai mô hình Thái Lan Lào và Singapore Malaysia đều cho thấy logistics xuyên biên giới không thể được tối ưu hóa chỉ bằng nỗ lực đơn phương của một quốc gia. Hạ tầng cửa khẩu, tiêu chuẩn kỹ thuật, quy định vận tải, thời gian làm việc của cơ quan chức năng, kiểm dịch, hải quan, dữ liệu chứng từ và cơ chế xử lý sự cố đều đòi hỏi sự phối hợp giữa hai bên. Đối với Việt Nam, cần thể chế hóa các cơ chế hợp tác logistics song phương với từng đối tác chiến lược, bao gồm ủy ban hoặc nhóm công tác hỗn hợp về logistics và thương mại, cơ chế phối hợp quy hoạch cửa khẩu và hạ tầng biên giới, chia sẻ dữ liệu hải quan, công nhận lẫn nhau đối với một số chứng từ và tiêu chuẩn phù hợp, phối hợp quản lý rủi ro và thiết lập cơ chế ứng phó khi có ùn tắc, thiên tai, dịch bệnh hoặc thay đổi chính sách đột xuất. Kinh nghiệm Thái Lan Lào cho thấy hạ tầng xuyên biên giới cần được gắn với cơ chế vận hành; trong khi kinh nghiệm Singapore Malaysia cho thấy kết nối logistics hiệu quả đòi hỏi phối hợp sâu giữa thể chế, công nghệ, doanh nghiệp và quản trị dòng hàng.

Bài học thứ sáu là phát triển logistics xanh, logistics số và chuỗi cung ứng có khả năng chống chịu phải trở thành định hướng dài hạn. Trong bối cảnh các thị trường xuất khẩu lớn như EU, Mỹ, Nhật Bản và nhiều đối tác phát triển ngày càng chú trọng tiêu chuẩn môi trường, truy xuất nguồn gốc, phát thải carbon và trách nhiệm xã hội trong chuỗi cung ứng, logistics không thể chỉ được đánh giá bằng chi phí và tốc độ. Kinh nghiệm Singapore Malaysia cho thấy các hệ thống logistics phát triển cao đang chuyển mạnh sang số hóa, quản lý dữ liệu và xanh hóa hoạt động vận tải, kho bãi, cảng biển và phân phối. Đối với Việt Nam, yêu cầu này đặc biệt quan trọng do cơ cấu xuất khẩu phụ thuộc lớn vào các thị trường có tiêu chuẩn cao. Vì vậy, Việt Nam cần sớm xây dựng lộ trình logistics xanh, bao gồm thúc đẩy vận tải đa phương thức, phương tiện tiết kiệm năng lượng, nhiên liệu thay thế, kho bãi xanh, quản lý phát thải, tối ưu tuyến vận tải, số hóa chứng từ và truy xuất dữ liệu carbon trong chuỗi cung ứng. Đồng thời, cần nâng cao khả năng chống chịu của chuỗi cung ứng thông qua đa dạng hóa tuyến vận tải, nguồn cung, trung tâm phân phối, phương thức vận chuyển và cơ chế dự báo rủi ro (UNCTAD, 2023).

Bài học thứ bảy là nhà nước cần đóng vai trò kiến tạo, điều phối và bảo đảm môi trường kinh doanh minh bạch trong phát triển logistics. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy thị trường đơn thuần khó có thể tự tối ưu hóa hệ thống logistics song phương, bởi nhiều cấu phần của logistics có tính chất hàng hóa công cộng hoặc bán công cộng, như hạ tầng cửa khẩu, đường kết nối, dữ liệu logistics, tiêu chuẩn vận hành, an ninh biên giới và cơ chế phối hợp liên chính phủ. Bên cạnh đó, logistics có nhiều ngoại ứng mạng lưới: một điểm nghẽn tại cửa khẩu hoặc một thủ tục thiếu minh bạch có thể làm tăng chi phí cho toàn bộ chuỗi. Vì vậy, nhà nước cần giữ vai trò kiến tạo thông qua quy hoạch chiến lược, đầu tư hạ tầng công, cải cách thể chế, thiết lập tiêu chuẩn, thúc đẩy hợp tác công tư, xây dựng hệ thống dữ liệu, điều phối liên ngành và bảo đảm cạnh tranh lành mạnh. Tuy nhiên, vai trò của nhà nước không phải là thay thế doanh nghiệp trong cung ứng dịch vụ logistics, mà là tạo lập môi trường để doanh nghiệp tư nhân, doanh nghiệp logistics và các chủ thể thị trường vận hành hiệu quả, minh bạch và sáng tạo (ADB, 2022; World Bank, 2023).

Bài học thứ tám là phát triển logistics cần được gắn chặt với chiến lược thương mại, công nghiệp, nông nghiệp, xuất khẩu, thương mại điện tử và hội nhập chuỗi giá trị khu vực. Một trong những bài học quan trọng nhất từ cả hai mô hình quốc tế là không nên nhìn nhận logistics như một ngành dịch vụ biệt lập. Logistics là hạ tầng kết nối của toàn bộ nền kinh tế, từ chuỗi cung ứng nông sản xuất khẩu, chuỗi cung ứng điện tử, bán dẫn, dệt may, da giày, hàng tiêu dùng, đến logistics thương mại điện tử và chuỗi cung ứng công nghiệp. Vì vậy, chiến lược phát triển logistics của Việt Nam cần được đặt trong quan hệ hữu cơ với chiến lược xuất nhập khẩu hàng hóa, chiến lược phát triển công nghiệp, chiến lược phát triển nông nghiệp, chuyển đổi số, thương mại điện tử xuyên biên giới và hội nhập kinh tế quốc tế. Nếu logistics không gắn với cấu trúc sản xuất và thị trường đầu ra, đầu tư logistics có thể thiếu hiệu quả; ngược lại, nếu sản xuất và thương mại không được hỗ trợ bởi logistics hiệu quả, doanh nghiệp khó nâng cao năng lực cạnh tranh và khó tham gia sâu vào chuỗi giá trị khu vực.

Tổng hợp lại, các bài học kinh nghiệm quốc tế cho thấy phát triển chuỗi cung ứng hàng hóa và kết nối logistics giữa hai quốc gia cần được tiếp cận như một bài toán hệ thống. Việt Nam cần kết hợp đồng bộ giữa tư duy hành lang kinh tế, phát triển hạ tầng đa phương thức, cải cách thể chế, số hóa thủ tục, nâng cao năng lực doanh nghiệp logistics, tăng cường hợp tác song phương, xanh hóa logistics và gắn logistics với chiến lược phát triển sản xuất thương mại xuất khẩu. Chỉ khi các yếu tố này được triển khai đồng bộ, logistics mới có thể trở thành nền tảng nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia, thúc đẩy hội nhập chuỗi giá trị khu vực và hỗ trợ phát triển kinh tế bền vững.

### Tài liệu tham khảo

1. ADB. (2022). Greater Mekong Subregion: Two decades of partnership. Asian Development Bank. <https://www.adb.org/publications/gms-two-decades-partnership>
2. ASEAN Secretariat. (2016). Master Plan on ASEAN Connectivity 2025. ASEAN Secretariat.
3. Asian Development Bank. (2008). Greater Mekong Subregion: East-West Corridor Project. Asian Development Bank.
4. Asian Development Bank. (2015). Greater Mekong Subregion Economic Cooperation Program: Overview. Asian Development Bank.
5. Ballou, R. H. (2004). Business logistics/supply chain management: Planning, organizing, and controlling the supply chain (5th ed.). Pearson Prentice Hall.
6. Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Cooper, M. B. (2013). Supply chain logistics management (4th ed.). McGraw-Hill Education.

7. Chính phủ Việt Nam. (2021). Quyết định số 221/QĐ-TTg ngày 22/02/2021 về sửa đổi, bổ sung Quyết định số 200/QĐ-TTg ngày 14/02/2017 về việc phê duyệt Kế hoạch hành động nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển dịch vụ logistics Việt Nam đến năm 2025.
8. Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
9. Chopra, S., & Meindl, P. (2021). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.
10. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.
11. Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78104.
12. Lambert, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 6583. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00113-3](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00113-3)
13. Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 119. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>