

## **Báo cáo của VDF**

### **Công nghiệp phụ trợ Việt Nam dưới góc nhìn của các nhà sản xuất Nhật Bản**

Tháng 6 năm 2006

**No.2 (V)**



## **Các số đã đăng**

- Số 1. Việt Nam tại thời điểm bước ngoặt: Những khuyến nghị chính sách theo quan điểm của Nhật Bản  
Kenichi Ohno (tiếng Việt và tiếng Anh) Tháng 12 năm 2003
- Số 2. Báo cáo của VDF: Công nghiệp phụ trợ Việt Nam dưới góc nhìn của các nhà sản xuất Nhật Bản  
(tiếng Việt, tiếng Nhật và tiếng Anh) Tháng 6 năm 2006

© Diễn đàn Phát triển Việt Nam

### **Địa chỉ liên hệ:**

Diễn đàn Phát triển Việt Nam (VDF)  
Phòng 401, Tòa nhà làm việc trung tâm Melia  
44B Lý Thường Kiệt, Hà Nội  
Điện thoại: (04) 9362633 / Fax: (04) 9362634  
Email: [hellovdf@vdf.org.vn](mailto:hellovdf@vdf.org.vn)  
Website: <http://www.vdf.org.vn>

Văn phòng VDF tại Tokyo  
National Graduate Institute for Policy Studies (GRIPS)  
7-22-1 Roppongi, Minato-ku, Tokyo 106-8677, Japan  
Phone: 81-3-6439-6000 / Fax: 81-3-6439-6010  
Email: [vngripsnet@grips.ac.jp](mailto:vngripsnet@grips.ac.jp)  
Website: <http://www.grips.ac.jp/vietnam/VDFTokyo/index.html>

**BÁO CÁO CỦA DIỄN ĐÀN PHÁT TRIỂN VIỆT NAM:**

**CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ VIỆT NAM  
DƯỚI GÓC NHÌN CỦA CÁC NHÀ SẢN XUẤT NHẬT BẢN**

**Diễn đàn Phát triển Việt Nam (VDF)**

Tháng 6 năm 2006

# **BÁO CÁO CỦA DIỄN ĐÀN PHÁT TRIỂN VIỆT NAM**

## **CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ VIỆT NAM DƯỚI GÓC NHÌN CỦA CÁC NHÀ SẢN XUẤT NHẬT BẢN\***

Vào đầu năm 2006, Diễn đàn Phát triển Việt Nam (VDF) tổ chức hàng loạt buổi lắng nghe ý kiến giữa Bộ Công nghiệp Việt Nam (MOI) và các nhà sản xuất Nhật Bản đang hoạt động trên thị trường Việt Nam<sup>1</sup>. Thông qua các buổi lắng nghe ý kiến này, nhóm dự thảo quy hoạch ngành công nghiệp phụ trợ từ Bộ Công nghiệp đã trao đổi quan điểm và thông tin trực tiếp với các nhà sản xuất Nhật Bản.

Các buổi lắng nghe ý kiến từ phía các nhà sản xuất, lắp ráp Nhật Bản và các nhà cung cấp phụ kiện được tập trung vào các ngành ô tô, xe máy, điện - điện tử<sup>2</sup>. Đây là những ngành quan trọng đối với sự phát triển của các ngành phụ trợ, cũng như là những ngành được nhắc tới trong Sáng kiến chung Việt Nam - Nhật Bản. Chúng tôi đã gửi thư tới tất cả 55 doanh nghiệp có vốn đầu tư Nhật Bản ở những ngành này tại Việt Nam. Chúng tôi đã gặp và lắng nghe trực tiếp từ 32 doanh nghiệp trong số này, bao gồm 15 doanh nghiệp trong ngành điện - điện tử, 14 doanh nghiệp trong ngành xe máy, và 9 doanh nghiệp trong ngành ô tô<sup>3</sup>. 19 doanh nghiệp đặt cơ sở ở miền Bắc và 13 doanh nghiệp đặt cơ sở ở miền Nam. Bên cạnh đó, chúng tôi

---

\* Báo cáo gốc được chuẩn bị bằng tiếng Anh và được dịch sang tiếng Nhật và tiếng Việt. Báo cáo tiếng Việt được dịch từ bản tiếng Anh với sự tham gia của các thành viên Mai Thế Cường (trưởng nhóm), Ngô Đức Anh, Phạm Trương Hoàng, Lê Hà Thanh, Nguyễn Ngọc Sơn, Dương Kim Hồng, Phạm Thị Huyền, Giang Thanh Long, Nguyễn Thị Xuân Thủy và Vũ Thu Hằng.

1 Thành viên tham gia từ VDF bao gồm Kenichi Ohno (đồng giám đốc dự án), Mai Thế Cường, Ngô Đức Anh, Junichi Mori, Phạm Trương Hoàng, và Kohei Mishima. Thành viên tham gia từ Bộ Công nghiệp bao gồm Nguyễn Anh Nam (trưởng nhóm), Dương Hồng Quân, Mai Tuấn Anh, Phạm Gia Thức, và Phạm Tùng Lâm.

2 Các buổi lắng nghe ý kiến từ phía các doanh nghiệp Việt Nam và doanh nghiệp quốc tịch khác như Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc và Liên minh châu Âu, được Bộ Công nghiệp thực hiện độc lập và không có sự trợ giúp từ VDF.

3 Tổng số lên thành 38 doanh nghiệp vì có sự trùng lặp. 6 doanh nghiệp cung cấp linh phụ kiện cho cả các nhà sản xuất ô tô và các nhà sản xuất xe máy.

cũng khảo sát một doanh nghiệp lắp ráp Việt Nam, hai doanh nghiệp cung cấp linh phụ kiện Việt Nam, và một doanh nghiệp cung cấp linh phụ kiện Đài Loan. Tất cả các doanh nghiệp này đều đang có quan hệ kinh doanh với các nhà sản xuất Nhật Bản. Chúng tôi cũng tiến hành lắng nghe ý kiến từ các chuyên gia về công nghiệp của Nhật Bản.

Các buổi lắng nghe ý kiến được thực hiện từ cuối tháng 2 tới đầu tháng 4 năm 2006. Tuần từ ngày 6 tháng 3 và tuần từ ngày 13 tháng 3 là hai tuần chúng tôi tập trung cao độ thực hiện các buổi lắng nghe ý kiến ở miền Bắc và miền Nam. Chúng tôi đã sử dụng các kỹ thuật lắng nghe ý kiến khác nhau như các buổi họp chính thức, khảo sát nhà máy, thảo luận không chính thức, thảo luận qua thư điện tử. Các kỹ thuật này được áp dụng linh hoạt phù hợp với từng doanh nghiệp về thời gian và hình thức. Trong những buổi họp thiết kế theo kiểu phỏng vấn, chúng tôi thường yêu cầu doanh nghiệp cung cấp thông tin về tình hình nội địa hoá hiện tại và đưa ra những gợi ý chính sách để phát triển ngành công nghiệp phụ trợ. Chúng tôi cũng ghi lại những góp ý cho bản dự thảo quy hoạch công nghiệp phụ trợ nếu doanh nghiệp đưa ra ý kiến đóng góp. Tất cả thông tin đều được bảo mật và chúng tôi không đưa ra tên của bất cứ công ty nào trong báo cáo.

Báo cáo này do VDF thực hiện trên cơ sở thu thập thông tin từ các doanh nghiệp. VDF hoàn toàn chịu trách nhiệm về mặt nội dung của báo cáo. Chúng tôi không cho rằng những phân tích, bình luận đưa ra trong báo cáo là quan điểm của toàn bộ các doanh nghiệp Nhật Bản. Trên thực tế, các ý kiến đóng góp từ các doanh nghiệp kinh doanh ở các ngành khác nhau thường khác nhau, và thậm chí ý kiến cũng không giống nhau giữa các doanh nghiệp trong cùng một ngành. Các chủ đề do VDF đưa ra dưới đây là những vấn đề chính hay những vấn đề được nhiều doanh nghiệp Nhật Bản đang hoạt động tại Việt Nam quan tâm.

## **1. Tình hình hiện tại về nội địa hoá**

Các ngành công nghiệp phụ trợ Việt Nam tương đối kém phát triển. Tỷ lệ nội địa hoá của các nhà sản xuất Nhật Bản tại Việt Nam là 22,6% vào năm 2003 trong khi tỷ lệ

này ở Malaysia và Thái Lan là 45% hoặc cao hơn<sup>4</sup>. Tuy nhiên, tình hình nội địa hoá ở các ngành khác nhau là khác nhau.

Ngành xe máy có tỷ lệ nội địa hoá cao nhất, đạt 75%<sup>5</sup>. Con số này bao gồm các linh phụ kiện do các nhà lắp ráp tự sản xuất hoặc mua ngoài từ các doanh nghiệp FDI và các nhà cung cấp nội địa khác. Mặc dù các nhà sản xuất xe máy tiếp tục nhấn mạnh tầm quan trọng của việc gia tăng hơn nữa tỷ lệ nội địa hoá, mức độ nội địa hoá của ngành này đã cao hơn nhiều so với hai ngành còn lại.

Trong ngành điện - điện tử, tỷ lệ nội địa hoá đang tăng tại một số doanh nghiệp FDI. Vào năm 2002, phần lớn các nhà lắp ráp điện tử tiêu dùng không thể tìm kiếm các nguồn cung cấp nội địa, thậm chí cả những linh kiện nhựa và kim khí đơn giản. Nhưng hiện tại, một nhà lắp ráp tivi cho biết họ đã có thể mua toàn bộ linh phụ kiện nhựa từ các nhà cung cấp trong nước (chủ yếu là FDI). Hiện tại, tỷ lệ nội địa hoá cho tivi khoảng từ 20% tới 40%, tùy thuộc vào từng nhà sản xuất<sup>6</sup>. Tương tự, một nhà sản xuất thiết bị máy tính cho biết họ đã tăng số lượng các nhà cung cấp nội địa từ 7 vào năm 2002 lên tới 45 vào năm 2006. Kết quả là tỷ lệ nội địa hoá của doanh nghiệp này đã tăng từ 5% vào năm 2004 lên tới 30-40% vào năm 2006. Tuy nhiên, vẫn còn các nhà sản xuất có mức độ nội địa hoá thấp. Một nhà sản xuất tivi vẫn tiếp tục duy trì sản xuất trên cơ sở CKD bởi vì các linh phụ kiện nhập khẩu rẻ hơn trong nước sản xuất. Bức tranh toàn cảnh là mức độ nội địa hoá còn thấp hơn mức mong đợi của các nhà sản xuất Nhật Bản để đảm bảo tính cạnh tranh. Thậm chí đối với các nhà sản xuất đã tăng tỷ lệ nội địa hoá các linh phụ kiện nhựa trong những năm gần đây, việc tìm các linh phụ kiện điện tử, khuôn mẫu và gia công kim khí như cán, định hình, mạ còn rất khó khăn. Một nhà lắp ráp các thiết bị gia dụng phản ánh rằng họ không thể tìm thấy các linh phụ kiện có giá trị cao ở thị trường nội địa. Mặc dù doanh nghiệp này đạt được tỷ lệ nội địa hoá

---

4 Theo JETRO, tỷ lệ nội địa hoá của khu vực chế tạo tại Thái Lan, Malaysia, Indonesia và Philippines lần lượt là 47,9%; 45%; 38,3% và 28,3% vào năm 2003. Xem thêm JETRO, Japanese-Affiliated Manufactures in Asia (ASEAN and India): Survey 2004.

5 Con số này do các nhà sản xuất xe máy trong tuần lễ lắng nghe ý kiến cung cấp.

6 Junichi Mori. "Development of Supporting Industries for Vietnam's Industrialization: Increasing Positive Vertical Externalities through Collaborative Training", Luận án thạc sĩ, Fletcher School, Tufts University, 2005 ([http://fletcher.tufts.edu/research/2006/Mori\\_MALDThesis\\_010406.pdf](http://fletcher.tufts.edu/research/2006/Mori_MALDThesis_010406.pdf)).

là 70% theo số lượng linh phụ kiện, tỷ lệ nội địa hoá theo giá trị chỉ đạt mức 30%. Điều này ngụ ý rằng việc nội địa hoá mới chỉ tập trung ở những linh phụ kiện có giá trị thấp.

Ngành công nghiệp ô tô có tỷ lệ nội địa hoá thấp nhất trong cả 3 ngành, đạt mức 5-10%<sup>7</sup>. Trong khi một số linh phụ kiện sử dụng nhiều lao động hoặc công kênh như ghế ngồi đã được nội địa hoá thì phần lớn các linh phụ kiện khác đều phải nhập khẩu. Hơn nữa, các nhà sản xuất ô tô tại Việt Nam hiện tại đang rất lo lắng về các vấn đề ngắn hạn như nhập khẩu xe cũ, thuế tiêu thụ đặc biệt, và các vấn đề không ổn định khác ở thị trường nội địa<sup>8</sup>. Những yếu tố này cản trở các nhà sản xuất trong việc thiết lập các kế hoạch chiến lược dài hạn. So sánh với ngành công nghiệp xe máy, ngành công nghiệp ô tô tại Việt Nam đang có kích cỡ thị trường và sự phát triển thấp hơn, cản trở các lựa chọn chiến lược cho việc vượt qua các trở ngại nêu trên. Trong ngành ô tô, xe tải và xe buýt có tỷ lệ nội địa hoá cao hơn xe khách bởi vì những bộ phận trên cao của xe buýt (khu vực khách ngồi) và xe tải (khu vực chứa hàng) có thể do các doanh nghiệp Việt Nam sản xuất.

## 2. Các nhân tố then chốt và mối quan hệ của chúng trong việc tạo ra khả năng cạnh tranh

Theo tiêu chuẩn sản xuất của Nhật Bản, tính cạnh tranh phụ thuộc vào *chất lượng, chi phí và giao hàng* (QCD - Quality, Cost, Delivery). Với các nhà sản xuất linh phụ kiện Nhật Bản tại Việt Nam, khi chất lượng đã được đảm bảo thì hai yếu tố quan trọng cần được cải thiện là *chi phí và giao hàng*. Để giảm chi phí và đẩy nhanh tiến độ giao hàng thì việc phát triển công nghiệp phụ trợ là rất cần thiết.

Đối với sản xuất lắp ráp cơ khí - ngành được đề cập trong bản báo cáo này - thì chi phí sản xuất linh phụ kiện chiếm tỷ trọng lớn trong tổng chi phí sản xuất của các nhà lắp ráp cuối cùng. Ví dụ, một nhà lắp ráp điện tử gia dụng cho biết rằng các linh phụ

---

7 Japan Finance Corporation for Small and Medium Enterprises (JASME). Management Information Vol. 323, 2004, tiếng Nhật (<http://www.jasme.go.jp/>).

8 Thuế tiêu thụ đặc biệt với xe chở khách tăng từ 40% lên 50% vào tháng 1 năm 2006, và từ ngày 1 tháng 5 sẽ dỡ bỏ lệnh cấm nhập xe đã qua sử dụng. Doanh số bán xe mới sản xuất trong nước giảm 32% vào quý I năm 2006 so với cùng kỳ năm trước do người tiêu dùng có thái độ chờ xem phản ứng của thị trường thế nào.

kiện chiếm 80% tổng chi phí sản xuất sản phẩm, trong khi lao động chỉ chiếm có 2%. Nói một cách khái quát hơn thì giá thành linh phụ kiện thường chiếm khoảng 70-90% giá thành sản phẩm, trong khi chi phí nhân công chỉ chiếm khoảng dưới 10%. Do đó, không thể đạt được tính cạnh tranh về giá cả nếu không giảm được chi phí linh phụ kiện. Các nhà lắp ráp Việt Nam thường nhập khẩu linh phụ kiện từ Malaysia và Thái Lan nên sẽ phát sinh thêm chi phí vận tải, lưu kho, và luân chuyển. Nếu phần lớn linh phụ kiện được sản xuất ở Việt Nam thì các nhà lắp ráp Việt Nam sẽ có thể cạnh tranh hiệu quả hơn với các nhà lắp ráp của Malaysia và Thái Lan vì họ sử dụng các linh phụ kiện để lắp ráp mà không phải chịu thêm một khoản chi phí phát sinh nào khác.

Ngoài ra, các nhà lắp ráp Nhật Bản còn đặt ra yêu cầu cao về việc giao hàng đúng giờ, tần suất giao hàng cao nhằm giảm thiểu chi phí lưu kho và nâng cao hiệu quả sản xuất. Thông thường, việc giao hàng sẽ phải tiến hành hàng ngày hoặc thậm chí là hàng giờ. Không giống như các công ty Việt Nam thường lưu kho một lượng hàng lớn để dự phòng, các công ty Nhật Bản coi hàng tồn kho là một dạng chi phí cần phải cắt giảm càng nhiều càng tốt. Để đạt được mức lưu kho bằng không, ngay từ những năm 1950, công ty Toyota đã xây dựng hệ thống *kanban* hay còn gọi là Just-In-Time, quy định về việc phối hợp nhịp nhàng giữa cung cấp linh phụ kiện, nguyên liệu đầu vào và sản xuất. Hệ thống *kanban* từ đó đến nay đã trở nên rất phổ biến và được áp dụng rộng rãi ở các công ty Nhật Bản khác. Giao hàng nhanh và đều đặn sẽ không thể đạt được nếu các công ty phải nhập khẩu linh phụ kiện vì chỉ tính riêng thời gian nhập khẩu và vận chuyển linh phụ kiện từ cảng nhập về đến nhà máy cũng mất ít nhất là vài ngày. Chính vì lý do này nên các nhà lắp ráp cuối cùng luôn muốn các nhà cung cấp ở gần nhà máy của họ. Một công ty điện tử gia dụng Nhật Bản gần đây đã đến khảo sát với ý định sẽ xây dựng một nhà máy tại Việt Nam, nhưng công ty này nhanh chóng từ bỏ kế hoạch này của mình khi nhận thấy sự yếu kém về công nghiệp phụ trợ của Việt Nam.

Mặt khác, đối với các nhà cung cấp linh phụ kiện của Việt Nam thì hai yếu tố quan trọng nhất cần được cải thiện là *chất lượng* và *giao hàng*. Ngay cả khi linh phụ kiện của họ có rẻ đi chăng nữa thì các công ty Nhật Bản cũng sẽ không mua nếu họ không đảm bảo được hai yếu tố là chất lượng và giao hàng. Hiện nay, quan niệm về chất



lượng và giao hàng của các nhà lắp ráp Nhật Bản và các nhà cung cấp linh phụ kiện Việt Nam vẫn còn nhiều khác biệt. Sự khác biệt về quan niệm này sẽ được đề cập đến trong phần tiếp theo.

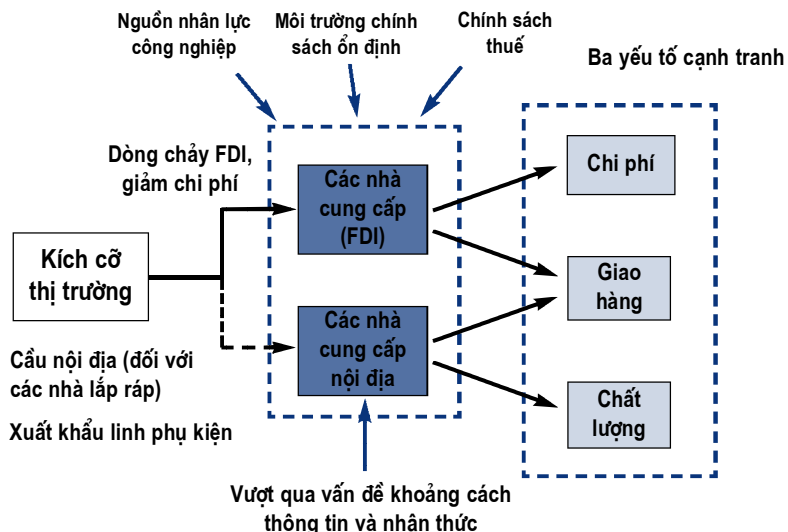
Cả công ty đầu tư trực tiếp nước ngoài và công ty Việt Nam đều tham gia vào công nghiệp phụ trợ. Nếu nhìn một cách thực tế hơn thì việc nội địa hoá sản xuất linh phụ kiện cần phải bắt đầu từ việc thu hút các nhà cung cấp linh phụ kiện đầu tư trực tiếp nước ngoài đến Việt Nam, sau đó nâng cao dần năng lực của các nhà cung cấp linh phụ kiện trong nước. Rõ ràng, các công ty đầu tư trực tiếp nước ngoài sẽ đóng vai trò chủ đạo và chiếm phần lớn trong các ngành công nghiệp phụ trợ trong giai đoạn đầu công nghiệp hoá ở Việt Nam.

Kích cỡ thị trường chính là tiền đề cho việc thu hút các nhà cung cấp đầu tư trực tiếp nước ngoài tới Việt Nam. Dung lượng thị trường lớn là nhân tố cần thiết để giảm chi phí sản xuất và thu hút được các nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài vì hai nhân tố này có quan hệ chặt chẽ với nhau. Nếu dung lượng thị trường khiêm tốn thì các nhà sản xuất linh phụ kiện sẽ không thể giảm chi phí sản xuất được (xem phần giải thích ở bên dưới) và vì thế họ không thể cạnh tranh được. Do vậy, họ sẽ không đầu tư vào Việt Nam. Để khắc phục được vấn đề về dung lượng thị trường, Việt Nam cần đưa ra ưu tiên cho việc phát triển các ngành công nghiệp phụ trợ.

Ngay cả khi vấn đề dung lượng thị trường được giải quyết thì theo kết quả điều tra của chúng tôi, vẫn còn có bốn yếu tố nữa cần được khuyến khích để thúc đẩy sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ đó là: (i) nguồn nhân lực chất lượng cao, (ii) chính sách thuế hợp lý, (iii) môi trường chính sách ổn định, và (iv) vượt qua được khoảng cách nhận thức giữa các nhà lắp ráp đầu tư trực tiếp nước ngoài và các nhà cung cấp linh phụ kiện Việt Nam.

Mối quan hệ cơ bản giữa dung lượng thị trường, sự phát triển của các nhà cung cấp linh phụ kiện (kể cả các công ty đầu tư trực tiếp nước ngoài và các công ty Việt Nam), và 3 yếu tố về tính cạnh tranh đều được minh hoạ ở Hình 1. Bốn vấn đề cần được cải thiện cũng được minh hoạ ở trong hình này. Phần tiếp theo của bản báo cáo này sẽ giải thích cụ thể từng yếu tố đó.

**Hình 1. Làm thế nào để đạt được sự tích tụ tập trung và tính cạnh tranh trong các ngành sản xuất linh phụ kiện**



### 3. Tầm quan trọng của dung lượng thị trường

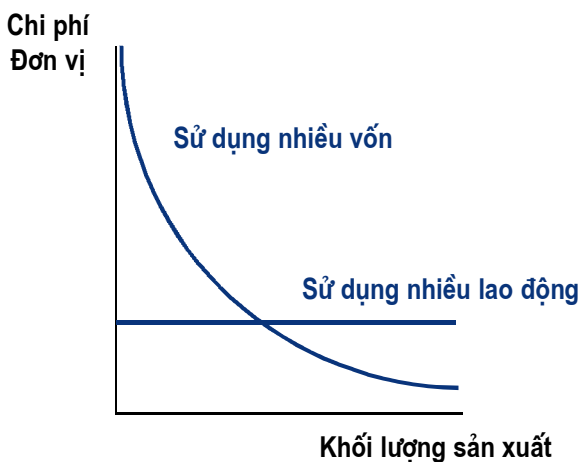
Dung lượng thị trường lớn đóng một vai trò rất quan trọng đối với các ngành công nghiệp phụ trợ vì các ngành này luôn đòi hỏi phải có được một lượng đặt hàng tối thiểu tương đối lớn thì mới có thể tham gia vào thị trường. Nói chung, điều này phản ánh một thực tế là các ngành công nghiệp phụ trợ thường đòi hỏi đầu tư nhiều vốn hơn là ngành lắp ráp - những ngành thường đòi hỏi nhiều lao động. Một nhà sản xuất linh phụ kiện ô tô đã nhận định rằng, chỉ cần dung lượng thị trường lớn thì dù không có chính sách hỗ trợ nào, các ngành công nghiệp phụ trợ vẫn sẽ phát triển một cách tự nhiên.

Các ngành công nghiệp phụ trợ như tạo khuôn mẫu, gia công kim khí, phun nhựa... đều đòi hỏi phải đầu tư nhiều máy móc đắt tiền và chỉ cần rất ít công nhân, trong khi ngành lắp ráp lại có những đòi hỏi ngược lại. Hơn nữa, những máy móc này lại *không thể chia nhỏ được* (tức là không thể mua từng phần máy móc được). Một khi đã đầu

tư lắp đặt hệ thống máy móc thì chi phí vốn cho nhà máy sẽ vẫn luôn ở một mức cố định cho dù hệ thống máy này được vận hành liên tục 24 giờ một ngày và 365 ngày một năm, hay chỉ vận hành trong một khoảng thời gian nhất định. Do vậy, chi phí vốn đơn vị (tổng chi phí chia cho số sản phẩm sản xuất) sẽ giảm tỷ lệ nghịch với lượng sản phẩm đầu ra. Ví dụ, một nhà máy sản xuất 600.000 linh kiện nhựa một năm sẽ đạt được hiệu quả sản xuất, trong khi một nhà máy khác chỉ sản xuất 2.000 linh kiện nhựa một năm thì khó mà tồn tại được. Đây chính là lý do tại sao các nhà sản xuất linh phụ kiện đầu tư trực tiếp nước ngoài cần đảm bảo là dung lượng thị trường phải đủ lớn (hoặc thị trường sẽ phát triển, dung lượng thị trường sẽ lớn trong tương lai) trước khi họ đầu tư vào Việt Nam.

Điều này hoàn toàn ngược với việc lắp ráp sản phẩm cuối cùng vốn chỉ dựa trên việc khai thác lợi thế nguồn lao động phổ thông dồi dào mà không cần đầu tư bất kỳ máy móc phức tạp nào. Đối với việc vận hành như vậy, chi phí sản xuất đơn vị gần như sẽ không thay đổi vì họ không phải mất một khoản chi phí vốn cố định nằm trong đầu tư vào máy móc. Để nhân đôi sản lượng, họ chỉ việc nhân đôi số nhân công, bàn ghế, dụng cụ và mở rộng diện tích nhà máy.

## Hình 2. Giảm chi phí sản xuất đơn vị trong các ngành công nghiệp phụ trợ



Trong lĩnh vực xe máy, cầu nội địa ở Việt Nam đã đạt mức 2,02 triệu sản phẩm trong năm 2004, đứng thứ 3 trong khu vực ASEAN, chỉ sau Indonesia và Thái Lan<sup>9</sup>. Nói chung, các nhà cung cấp linh phụ kiện xe máy thường tham gia vào thị trường khi họ có được các đơn hàng vượt qua mức 200.000 đến 300.000 sản phẩm<sup>10</sup>. Lượng cầu nội địa hàng năm là 2 triệu sản phẩm xe máy là đủ để hấp dẫn các nhà sản xuất linh phụ kiện đầu tư trực tiếp nước ngoài đến đầu tư vào Việt Nam và cạnh tranh với các nhà sản xuất khác. Thật ra các nhà lắp ráp xe máy hiện nay đã có thể tìm kiếm nguồn cung cấp linh phụ kiện từ cả các nhà đầu tư trực tiếp nước ngoài và các nhà cung cấp linh phụ kiện nội địa. Tuy nhiên, họ vẫn phải nhập khẩu linh kiện động cơ hoặc tự sản xuất.

Dung lượng thị trường nội địa của các sản phẩm điện và điện tử đang phát triển khá nhanh, nhưng dung lượng tuyệt đối vẫn còn nhỏ so với các nước ASEAN. Ví dụ, doanh số hàng năm về tivi ở Việt Nam là khoảng 1,4 đến 1,5 triệu chiếc, trong khi ở Thái Lan là 2,2 đến 2,4 triệu chiếc<sup>11</sup>. Dung lượng thị trường đó đã bao gồm cả lượng xuất khẩu nên nếu chỉ tính riêng lượng tiêu thụ trong nước thì dung lượng thị trường Việt Nam còn nhỏ hơn nhiều. Việt Nam sản xuất 2,2 triệu máy tivi trong năm 2003<sup>12</sup>, trong khi Malaysia sản xuất 9,9 triệu máy và Thái Lan sản xuất 6,5 triệu máy trong năm 2004<sup>13</sup>. Vì dung lượng thị trường Việt Nam còn nhỏ nên các nhà sản xuất linh phụ kiện Nhật Bản thường muốn xuất khẩu các linh kiện của họ sản xuất ở Thái Lan và Malaysia

---

<sup>9</sup> Số liệu về Việt Nam được tham khảo từ Bộ Công an và Bộ Công nghiệp (chưa xuất bản). Trong các nước ASEAN, thị trường xe máy lớn nhất là Indonesia (3,08 triệu xe trong năm 2005), tiếp theo là Thái Lan (2,11 triệu xe năm 2005). Xem bài "Hệ thống cung cấp của ngành công nghiệp xe máy ở Việt Nam, Thái Lan và Indonesia: Quá trình nội địa hoá, mua sắm và cắt giảm giá thành" của Kohei Mishima trong cuốn sách *Hoàn thiện chiến lược phát triển công nghiệp Việt Nam*, do Kenichi Ohno và Nguyễn Văn Thường đồng chủ biên, Diễn đàn Phát triển Việt Nam, xuất bản năm 2005, trang 222.

<sup>10</sup> Mishima, 2005, trang 228.

<sup>11</sup> Hình được cung cấp bởi một nhà lắp ráp điện tử gia dụng trong tuần lễ lắng nghe ý kiến doanh nghiệp. Vì số lượng các nhà sản xuất tivi ở Việt Nam (7 công ty) và ở Thái Lan (6 công ty) gần như không thay đổi nên dung lượng thị trường trung bình cho mỗi nhà lắp ráp ở Việt Nam nhỏ hơn ở Thái Lan.

<sup>12</sup> Tổng cục Thống kê, *Niên giám thống kê 2004*, Nhà xuất bản Thống kê, 2005, trang 339. Tuy nhiên, sản lượng 2,2 triệu dường như quá lớn so với thị trường nội địa là 1,4 đến 1,5 triệu chiếc (lưu ý rằng lượng TV xuất khẩu của Việt Nam không lớn).

<sup>13</sup> Mạng tin tức Châu Á, *Đánh bại Trung Quốc: Lĩnh vực sản xuất ở ASEAN*, 2005, trang 75, bằng tiếng Nhật.

sang Việt Nam hơn là chấp nhận rủi ro đầu tư vào Việt Nam. Trong khi các nhà cung cấp linh kiện nhựa đã tham gia vào thị trường Việt Nam thì các nhà cung cấp linh phụ kiện điện tử vẫn còn rất ít ỏi vì họ cần phải có lượng đặt hàng tối thiểu lớn hơn. Một nhà lắp ráp TV nói rằng nhà máy của họ ở Malaysia có thể mua tất cả các linh phụ kiện tại Malaysia, kể cả các linh phụ kiện điện tử, nhưng không thể làm được như vậy ở Việt Nam.

Đối với ngành ô tô thì dung lượng thị trường lại còn nhỏ hơn rất nhiều. Trong năm 2005, cầu nội địa đối với xe con là 35.000 chiếc, trong khi ở Thái Lan là 1 triệu. Một nhà sản xuất xe con cho biết, họ cần phải có lượng đặt hàng tối thiểu là 400.000 xe thì mới đạt được hiệu quả quy mô, và con số này xấp xỉ dung lượng thị trường ô tô con của Malaysia và Indonesia. Mặc dù thị trường nhỏ nhưng các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản vẫn duy trì sản xuất của họ tại Việt Nam vì họ kỳ vọng rằng thị trường Việt Nam với dân số hơn 80 triệu người sẽ phát triển hơn trong tương lai. Tuy nhiên, nhiều nhà lắp ráp Nhật Bản đang tỏ ra thất vọng khi thị trường cho xe ô tô con mới đang giảm xuống rõ rệt trong những năm gần đây do những thay đổi chính sách như việc tăng thuế tiêu thụ đặc biệt và cho phép nhập khẩu xe cũ. Những nhà sản xuất này còn lo lắng rằng tình trạng tắc nghẽn giao thông và tai nạn giao thông đang diễn ra ngày một nghiêm trọng cũng có thể là một trong những lý do cản trở sự phát triển của thị trường ô tô. Hơn nữa, nếu không có được những chính sách hợp lý, việc tăng lượng xe tham gia giao thông sẽ kéo theo những vấn đề về môi trường, đặc biệt là ô nhiễm không khí, nghiêm trọng như ở Bangkok hay Jakarta.

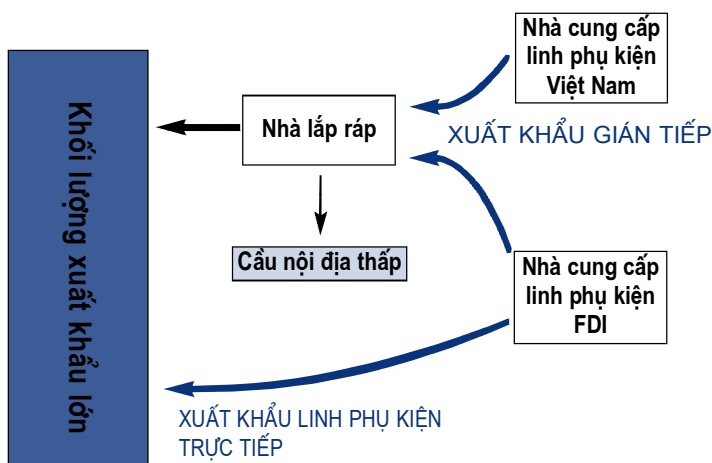
#### **4. Khả năng xuất khẩu**

Một trong những phương cách để vượt qua sự hạn hẹp của thị trường trong nước là tìm kiếm thị trường xuất khẩu. Đối với các nhà cung cấp linh kiện điều này có thể tiến hành trực tiếp thông qua việc xuất khẩu linh kiện hoặc tiến hành gián tiếp thông qua việc cung cấp linh kiện cho các nhà lắp ráp nội địa có khả năng xuất khẩu các sản phẩm cuối cùng.

Đối với ngành điện và điện tử, xuất khẩu các sản phẩm cuối cùng có kích thước công kênh như máy giặt hay tủ lạnh là không phù hợp chỉ trừ khi các sản phẩm trong nước

có chi phí rất thấp đủ để bù đắp chi phí vận chuyển. Ngược lại các sản phẩm có kích thước nhỏ như thiết bị ngoại vi, thiết bị âm thanh hi-fi thường được sản xuất tại một địa điểm sau đó được phân phối rộng rãi trên thị trường thế giới. Ví dụ, một công ty lắp ráp thiết bị máy tính ở Việt Nam (là doanh nghiệp sản xuất xuất khẩu - EPE) xuất khẩu được 1,2 triệu chiếc máy in một tháng theo hình thức ưu đãi của doanh nghiệp khu chế xuất. Trong khi đó một doanh nghiệp sản xuất hàng điện tử dân dụng khác, định hướng vào thị trường nội địa đang có kế hoạch chuyển đổi thành công ty xuất khẩu, với điều kiện môi trường chính sách cải thiện có thể giúp giảm chi phí.

**Hình 3. Khả năng xuất khẩu**



Chính sách thúc đẩy cạnh tranh về chi phí trong ngành điện và điện tử được mong mỏi nhất là chính sách cắt giảm thuế linh kiện (xuống còn 0% hay ít nhất thấp hơn biểu thuế CEPT đối với sản phẩm cuối cùng (5% hoặc thấp hơn)). Nhiều nhà sản xuất điện tử gia dụng cho rằng việc cắt giảm hơn nữa thuế linh kiện và nguyên vật liệu là cần thiết để doanh nghiệp có thể tiếp tục tồn tại và chuẩn bị cho kế hoạch tương lai một cách dài hơi hơn. Tuy nhiên, một số nhà sản xuất cũng bổ sung thêm rằng, thậm chí nếu mức thuế linh kiện chỉ còn 0% thì giá thành các sản phẩm cuối cùng được lắp ráp tại Việt Nam vẫn nhỉnh hơn các sản phẩm cùng loại được lắp ráp tại Malaysia hay

Thái Lan. Điều này do chi phí vận chuyển các linh kiện nhập khẩu là tương đối cao. Một nhà lắp ráp thiết bị điện tử dân dụng mong muốn giảm bớt chi phí hậu cần bằng cách tổ chức lại hoạt động nhập khẩu nhằm giảm bớt chi phí lưu kho và rút ngắn thời gian giao hàng. Điều này không chỉ có hiệu quả trong ngắn hạn mà về lâu dài sẽ thúc đẩy việc mua linh kiện trong nước. Nếu các nhà lắp ráp các sản phẩm cuối cùng mở rộng sản xuất một cách mạnh mẽ, các nhà cung cấp hiện thời sẽ nhận được nhiều đơn đặt hàng hơn và điều này sẽ khiến cho nhiều công ty cung cấp linh kiện tìm kiếm cơ hội đầu tư ở Việt Nam.

Một cách khác để tăng cường xuất khẩu là xuất khẩu trực tiếp các linh kiện. Để làm được điều đó, một câu hỏi quan trọng được đặt ra là tính cạnh tranh quốc tế. Chỉ có những linh kiện thoả mãn các điều kiện sau mới có khả năng xuất khẩu. Thứ nhất, những sản phẩm này phải đạt được tính cạnh tranh về chi phí bằng cách khai thác triệt để các lợi thế tương đối của Việt Nam như lao động rẻ và cần cù. Thứ hai, các linh kiện và nguyên liệu sử dụng trong quá trình sản xuất phải có chi phí thấp và mức thuế suất phải bằng 0% hoặc rất thấp. Thứ ba, các sản phẩm này phải có kích thước tương đối nhỏ gọn và giá trị cao. Thứ tư, hệ thống các dịch vụ hậu cần phải hoàn thiện nhằm tối thiểu chi phí và thời gian vận chuyển. Nói cách khác các linh kiện xuất khẩu phải có hàm lượng lao động cao, kích cỡ nhỏ, gọn và giá trị lớn. Ngoài ra, những linh kiện này phải là những bộ phận/chi tiết không đòi hỏi qui định nghiêm ngặt về thời gian giao hàng. Tại Việt Nam dây dẫn sử dụng cho ô tô được xuất khẩu trực tiếp tương đối nhiều. Tuy nhiên số lượng những linh kiện loại này vẫn còn rất ít ỏi.

Tuy nhiên một vấn đề đặc biệt quan trọng cần lưu ý là các quyết định xuất khẩu không nằm trong tầm tay của các Tổng giám đốc các công ty Nhật Bản tại Việt Nam. Đầu ra, xuất khẩu, nhập khẩu của mỗi công ty con tại nước ngoài là một hợp phần trong chiến lược toàn cầu của các công ty đa quốc gia Nhật Bản (MNCs). Điều này do công ty mẹ quyết định tùy thuộc vào việc định vị doanh nghiệp trong chuỗi giá trị và mạng lưới sản xuất toàn cầu. Như vậy cạnh tranh về chi phí là tiêu chí nhất thiết được công ty mẹ lựa chọn để trở thành cứ điểm xuất khẩu. Nhiều công ty Nhật Bản tại Việt Nam, đặc biệt là các công ty chưa có giấy phép xuất khẩu, nghĩ rằng chi phí sản xuất của mình chưa đủ thấp để trở thành doanh nghiệp xuất khẩu. Do vậy các công ty này đòi hỏi gay gắt việc giảm thuế nhập khẩu về linh kiện và nguyên vật liệu. Trong khi các

biểu thuế của CEPT đối với sản phẩm cuối cùng giảm xuống 5% và thấp hơn nữa vào tháng 1 năm 2006 thì phần lớn các linh kiện nhập khẩu từ các nước ngoài ASEAN vẫn còn duy trì ở mức cao hơn 5%. Gần đây thuế nhập khẩu đối với các linh kiện điện tử đã hạ thấp do yêu cầu của các doanh nghiệp Nhật Bản và Hàn Quốc, nhưng mức thuế suất trung bình vẫn giữ ở mức 6,6%<sup>14</sup>.

Tương tự như vậy nếu các doanh nghiệp Nhật Bản tại Việt Nam có dự định xuất khẩu các linh kiện trực tiếp thì kế hoạch đó phải phù hợp với chiến lược toàn cầu của công ty mẹ. Công ty dây dẫn Nhật Bản đến thị trường Việt Nam với mục tiêu ban đầu là cung cấp linh kiện cho các công ty lắp ráp tại Việt Nam. Tuy nhiên công ty này đã chuyển hướng sang thị trường xuất khẩu, bởi thị trường nội địa quá nhỏ để sinh lợi nhuận, và sự chuyển hướng này được sự chấp thuận của công ty mẹ.

## 5. Nguồn nhân lực công nghiệp chất lượng cao

Khi vấn đề về dung lượng thị trường được giải quyết một cách tương đối thì nhân tố quan trọng nhất cho sự phát triển lâu dài của các ngành công nghiệp chế tạo ở Việt Nam là thúc đẩy nguồn lao động có kỹ thuật cao (thuật ngữ theo tiếng Đức dành cho người lao động có kỹ thuật cao trong các ngành chế tạo là Meister). Ở Việt Nam, người ta thường cho rằng những hạn chế của ngành công nghiệp chủ yếu là do thiếu nguồn tài chính để mua sắm các thiết bị hiện đại. Tuy nhiên, theo quan điểm của hầu hết các doanh nghiệp Nhật Bản thì nguồn nhân lực còn quan trọng hơn nhiều máy móc hiện đại. Một nhà sản xuất Việt Nam chuyên cung cấp các sản phẩm nhựa cho các công ty của Nhật Bản và Mỹ đã chia sẻ rằng họ cần công nhân có trình độ kỹ thuật cao chứ không phải máy móc tối tân, và công nhân có trình độ cao vận hành máy móc cũ thậm chí còn hiệu quả hơn việc công nhân không có trình độ vận hành máy mới. Cùng quan điểm đó, một chuyên gia người Nhật cho rằng việc lắp ráp hoặc vận hành máy móc đơn giản không thể tạo ra khả năng cạnh tranh quốc tế vì những công việc đó thì bất kỳ ai ở bất kỳ nơi đâu cũng có thể làm được. Một chuyên gia người Nhật khác lại nhấn mạnh vào thái độ làm việc chuyên nghiệp nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm ở mức

---

<sup>14</sup> News Net Asia, 14 tháng 2 năm 2006, tiếng Nhật.



tối đa chứ không phải thỏa mãn chỉ ở mức 99%. Theo chuyên gia này thì chính 1% còn lại đó thể hiện sự khác biệt giữa nhà cung cấp có vốn đầu tư nước ngoài với nhà cung cấp trong nước không có tính cạnh tranh.

Với nhiều quy trình sản xuất khác nhau, chúng ta cũng có nhiều loại lao động kỹ thuật cao. Đó là:

- Kỹ sư quản lý dây chuyền sản xuất: là những người có khả năng quản lý và cải tiến toàn bộ quy trình sản xuất của một nhà máy, chứ không chỉ có một kỹ năng cụ thể. Theo tiếng Nhật, những người lao động này được gọi là tanoko (người lao động đa kỹ năng).
- Những kỹ sư khuôn mẫu có nhiều kinh nghiệm: là những người có thể thiết kế, sản xuất và điều chỉnh những sản phẩm khuôn mẫu đạt đến độ hoàn hảo, và những người này có thể cảm nhận sự khác biệt đến từng milimét đối với các sản phẩm.
- Những người lắp ráp kỹ thuật cao: là những người có thể tự lắp ráp toàn bộ sản phẩm một cách hoàn chỉnh, và vì thế họ có thể có những gợi ý xác đáng để cải thiện từng chi tiết trong sản phẩm đó.

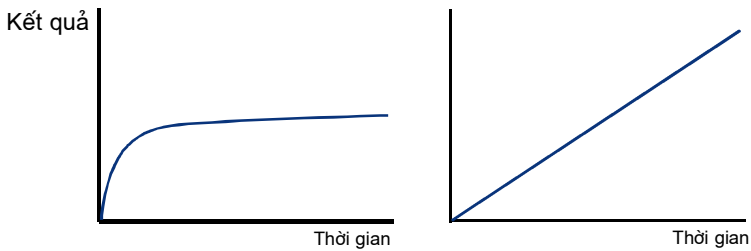
Dù tầm quan trọng của việc phát triển nguồn nhân lực thường xuyên được đề cập đến, nhưng nguyên nhân sâu xa của tầm quan trọng này lại không được nhận biết hoặc chia sẻ một cách đầy đủ. Nguồn nhân lực công nghiệp chất lượng cao là nhân tố cần thiết cho việc đưa trình độ sản xuất vượt lên mức mà Thái Lan và Malaysia đã đạt được (hay còn gọi là “phá vỡ trần thủy tinh”), cũng như giải quyết hiệu quả những thách thức từ Trung Quốc.

Theo tiếp cận của lý thuyết cấu trúc kinh doanh, GS. Takahiro Fujimoto của Trường ĐH Tokyo cho rằng, các nước ASEAN, đặc biệt là Thái Lan và Việt Nam, cần phải làm chủ được quá trình *sản xuất tích hợp* (*integral manufacturing*) chứ không phải bắt chước quá trình sản xuất theo mô-đun (*modular manufacturing*) kiểu Trung Quốc. Trong quá trình sản xuất tích hợp, các linh kiện cần được thiết kế một cách riêng rẽ cho từng sản phẩm và chúng cần được điều chỉnh đồng thời cho đến khi đạt được độ chuẩn mực cao hơn. Ngược lại, trong quá trình sản xuất theo mô-đun, tất cả linh kiện được lắp ghép với nhau theo nhiều cách nhằm sản xuất ra những sản phẩm trong thời gian ngắn. Đối với các nước đang phát triển, sản xuất theo mô-đun sẽ dễ dàng hơn,

nhưng đi liền với nó là những hạn chế như cung ứng quá mức, giá sản phẩm bị hạ xuống, lợi nhuận thấp, và thiếu động lực để cải thiện công nghệ<sup>15</sup>.

**Hình 4. Sản xuất theo mô-đun và sản xuất tích hợp**

	Sản xuất theo mô-đun	Sản xuất tích hợp
Giao diện linh phụ kiện	Linh phụ kiện sản xuất đại trà và có thể dùng cho mọi loại sản phẩm	Mỗi sản phẩm có linh phụ kiện riêng, đặc biệt trong khâu thiết kế
Điểm mạnh	Sản xuất nhanh và linh hoạt	Không ngừng nâng cao chất lượng
Điểm yếu	Không tạo sự khác biệt, quá nhiều nhà cung cấp, lợi nhuận thấp, yếu về nghiên cứu và phát triển (R&D)	Mất nhiều thời gian và sức lực để đạt được kết quả như ý muốn
Yêu cầu về tổ chức	Mở, quyết định nhanh, huy động nguồn lực bên ngoài một cách linh hoạt	Quan hệ lâu dài, xây dựng kỹ năng và kiến thức mang tính nội bộ



<sup>15</sup> Sản xuất tích hợp ở các nước đang phát triển là một chủ đề gây chú ý đối với các tranh luận học thuật ở Nhật Bản. Đây cũng là một trong những chủ đề nóng nhất mà VDF Hà Nội và Tokyo đang theo đuổi. Xem thêm K. Ohno. *The Economic Development of Japan: The Path Traveled by Japan as a Developing Country*, GRIPS, 2006, tr.213-216, và K. Ohno, "Integral Manufacturing: The Way Forward for Vietnam," trong cuốn VDF, *Industrial Policy Formulation in Thailand, Malaysia and Japan: Lessons for Vietnamese Policy Makers*, (xuất bản vào tháng 5/2006). Bên cạnh đó, VDF cũng đang chuẩn bị cho một hội thảo với nhóm nghiên cứu của GS. Fujimoto vào tháng 7/2006 tại Tokyo.

Nhật Bản là nước sản xuất theo kiểu tích hợp, nhưng đang phải đối mặt với mức lương cao và dân số già hóa. Vào năm 2007, nhiều lao động có kinh nghiệm sẽ nghỉ hưu (người ta gọi đây là “vấn đề năm 2007”). Nhật Bản rất mong muốn tìm kiếm được một quốc gia đối tác đang phát triển với dân số trẻ để thực hiện quá trình sản xuất này, nhưng cho đến nay vẫn chưa tìm được. Một mặt, các nước ASEAN rất cần xây dựng nguồn lao động trình độ cao hơn mức yêu cầu của việc lắp ráp đơn giản nhằm tăng trưởng bền vững và cạnh tranh với Trung Quốc. Nếu Việt Nam tìm cách trở thành đối tác nêu trên với tầm nhìn dài hạn và khát vọng mạnh mẽ để đạt chất lượng cao thì Nhật Bản và Việt Nam có thể trở thành liên minh chiến lược trong quá trình sản xuất tích hợp. Trong trường hợp đó, chính phủ và cộng đồng kinh doanh Nhật Bản chắc chắn sẽ hỗ trợ Việt Nam thông qua ODA hoặc hỗ trợ kỹ thuật. Những nước ASEAN khác đã đặt vấn đề này với Nhật Bản<sup>16</sup>.

Để có được số lượng lớn kỹ sư có chất lượng cao, bản thân cá nhân và cả cộng đồng phải nỗ lực để thúc đẩy các chương trình hiện có và xây dựng những chương trình mới. Các chuyên gia và công ty của Nhật Bản gợi ý một số biện pháp sau.

Thứ nhất, các chương trình hiện có cần phải được thực hiện một cách có hiệu quả nhất. Ví dụ, một nhà cung cấp các sản phẩm khuôn mẫu đã gửi 5 lao động người Việt Nam sang Nhật Bản để đào tạo dưới sự hỗ trợ của Tổ chức Đào tạo Kỹ thuật Hải ngoại (AOTS) - một tổ chức của chính phủ Nhật Bản. Một nhà cung cấp linh kiện ô tô cũng gửi hầu hết kỹ sư có trình độ trung bình và các nhà quản lý đến nhóm các nhà máy của mình tại ASEAN theo chương trình đào tạo riêng. Bên cạnh đó, rất nhiều công ty của Nhật Bản đã tổ chức cuộc thi nội bộ, ví dụ như Thi kiểm tra chất lượng hoặc Thi tay nghề, để lao động cùng nhóm kinh doanh ở các nước có thể tham gia thi.

Thứ hai, chính phủ Việt Nam cần hỗ trợ các chương trình đào tạo do các công ty tổ chức. Bản thảo quy hoạch các ngành phụ trợ đề xuất mức hỗ trợ 50% các chi phí liên quan đến hoạt động đào tạo của các công ty. Rất nhiều công ty của Nhật Bản ủng hộ đề xuất này. Một công ty đã yêu cầu nêu rõ định nghĩa về “giáo dục và đào tạo” bởi

---

<sup>16</sup> Thái Lan đang liên kết với quận Ota của Tokyo - một quận tập trung nhiều công ty vừa và nhỏ công nghệ cao - trong việc đào tạo lao động kỹ thuật cao cho các ngành sản xuất. Tại Indonesia, vào tháng 2/2006, các công ty của Nhật Bản đã thành lập một hiệp hội mới ở Jakarta nhằm thúc đẩy ngành khuôn mẫu.

công ty này muốn biết liệu có phải tất cả hoạt động đào tạo, kể cả nội bộ và bên ngoài, đều được hỗ trợ hay không.

Thứ ba, cần thành lập một hệ thống khuyến khích và chứng nhận lao động kỹ thuật cao theo kiểu Meister. Nhật Bản đã có hệ thống này ở cấp quốc gia, tỉnh/thành phố và công ty, và các cấp này phối hợp với nhau để khuyến khích lao động có trình độ kỹ thuật tốt ngày càng cải thiện chất lượng và họ được xã hội thừa nhận. Ví dụ, một trong số 10 công ty hàng đầu của Nhật Bản (một nhà sản xuất thiết bị điện tử) có hệ thống nội bộ để đánh giá trình độ lao động trong việc rửa ống kính, sơn, và lắp điện. Các ứng cử viên tham gia quá trình đánh giá do các bộ phận này đề xuất và sẽ được phân loại theo thứ hạng A, B, và C. Sau đó, công ty này sẽ gửi những lao động được xếp hạng A đến các văn phòng chứng nhận lao động kỹ thuật cao ở cấp trung ương và địa phương. Nếu những người này nhận được chứng nhận từ chính phủ, công ty này sẽ thưởng cho họ một chức danh trình độ mang tính nội bộ cùng với một khoản tiền thưởng 500.000 yên (khoảng \$4.200). Công ty sẽ yêu cầu những lao động đó tham gia việc đào tạo lớp lao động kế cận trong vòng hai năm.

Thứ tư, các chương trình đào tạo phối hợp giữa công ty có vốn đầu tư nước ngoài với các nhà cung cấp trong nước. Các chương trình này nhằm mục tiêu chuyển giao kỹ thuật cho các công ty trong nước, và cũng là tạo cơ hội để hai bên hiểu biết và làm việc với nhau. Một trong những chương trình thành công nhất là chương trình đào tạo phối hợp ở Trung tâm Nâng cao Tay nghề Penang (PSDC) ở Malaysia<sup>17</sup>. Chuyến khảo sát của chúng tôi ở Việt Nam cho thấy rất nhiều công ty của Nhật Bản mong muốn được thực hiện các chương trình như thế này. Họ hy vọng rằng, nếu các chương trình được thực hiện tốt thì việc đào tạo nghề sẽ tăng được số lượng lao động có kỹ thuật và giảm được vấn đề lạm phát lương. Rất nhiều công ty của Nhật Bản nói rằng, nếu chính phủ thực sự quan tâm đến các chương trình này, họ sẽ gửi kỹ sư nhiều kinh nghiệm sang đào tạo hoặc họ sẽ cung cấp thiết bị cần thiết cho các chương trình đào tạo.

Thứ năm, việc giáo dục dạy nghề cần được tăng cường ở các trường phổ thông, các trường cao đẳng công nghiệp, và các trường đại học. Một nhà cung cấp linh kiện xe

---

<sup>17</sup> Xem Mori (2005), nguồn đã dẫn, Chương 4.

máy phàn nàn rằng kết quả của việc gửi lao động sang Nhật Bản để đào tạo đã không như ý muốn bởi lao động Việt Nam thiếu những kỹ năng và kiến thức cơ bản để có thể tiếp nhận công nghệ hiện đại. Một nhà lắp ráp thiết bị máy tính đề xuất rằng chính phủ cần chú trọng hơn nữa đến đào tạo nguồn lao động có kỹ năng cơ bản nhưng lại có nhu cầu rất cao như kỹ sư sản xuất hoặc quản lý nhà máy, thay vì dùng những mỹ từ như IT, công nghệ cao, công nghệ sinh học... Một nhà sản xuất thiết bị điện tử cũng gợi ý việc thúc đẩy kiến thức và kỹ năng thực hành trong việc đúc khuôn hoặc ép với độ chính xác cao.

## **6. Tìm kiếm việc làm tốt hơn cản trở việc nâng cao tay nghề (“đứng núi này trông núi nọ”)**

Một trong những vấn đề liên quan đến việc phát triển nguồn nhân lực là việc tìm kiếm việc làm tốt. Đối với sản xuất tích hợp, kỹ sư trình độ cao và chuyên sâu về quy trình sản xuất phải làm việc cho một công ty mà thôi. Tuy nhiên, sau khi được đào tạo hoặc nắm bắt được một số kỹ thuật, lao động Việt Nam thường rời bỏ công ty để tìm kiếm việc làm mới với mức lương cao hơn hoặc điều kiện làm việc tốt hơn. Chính điều này đã cản trở việc tích lũy kinh nghiệm và nâng cao tay nghề của chính bản thân họ, cũng như làm giảm động lực của các công ty trong đào tạo lao động. Thậm chí, ngay cả trong ngành sử dụng nhiều lao động như may mặc và chế biến thực phẩm thì vấn đề này cũng dẫn đến nhiều khó khăn trong quản lý lao động. Đối với các ngành công nghiệp phụ trợ - những ngành rất cần lao động có kinh nghiệm và sử dụng máy móc đắt tiền - thì vấn đề này trở thành cốt tử. Phải thừa nhận một điều là vấn đề này không chỉ riêng có ở Việt Nam vì nhiều báo cáo cũng cho thấy mức độ thay đổi công việc ở nhiều nước đang phát triển cũng rất cao.

Ở Việt Nam, nhiều công ty khuôn mẫu của Nhật Bản đặt mục tiêu thiết lập một hệ thống sản xuất tích hợp trong một nhà máy, từ khâu thiết kế sản phẩm đến khâu marketing. Họ muốn đào tạo nhân công trở thành các kỹ sư có kiến thức sâu rộng với tất cả các khâu trong quy trình. Tuy nhiên, kế hoạch của họ thường không thành công vì nhiều kỹ sư đạt đến trình độ trung bình đã bỏ việc mà không tiếp tục đào tạo lên mức cao hơn. Một chuyên gia người Nhật phê phán xu hướng này và cho rằng những kỹ sư đó đang đánh mất cơ hội của chính mình để trở thành những kỹ

sự trình độ cao do những lợi ích thiên cận.

Hiện nay, dường như có hai nguyên nhân mang tính vĩ mô của vấn đề này. Thứ nhất, sự gia tăng của dòng đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) đang dẫn đến sự thiếu hụt lao động, đặc biệt ở những địa phương có mức độ tập trung FDI cao. Một nhà cung cấp phụ tùng ô-tô ở phía Bắc nói rằng, khi khu công nghiệp (mà công ty đang đặt trụ sở) không còn chỗ trống thì nhu cầu lao động tăng lên sẽ khiến cho việc thay đổi công việc của lao động cũng tăng và tiếp đó sẽ là lương phải tăng. Nguyên nhân thứ hai là do sự chuyển dịch cơ cấu kinh tế. Tại Thành phố Hồ Chí Minh và khu vực lân cận, các ngành dịch vụ đang nở rộ và thu hút một khối lượng lớn lao động tham gia. Một nhà sản xuất linh kiện điện tử ở Tp. HCM nói rằng, trong những năm gần đây, những người tham gia thị trường lao động lần đầu đã thay đổi công việc của họ rất nhanh, từ dưới 1% đã lên mức 40-50% như hiện nay.

Tuy nhiên, không phải tất cả các công ty đều đối mặt với tình trạng này. Trong số các công ty chúng tôi đến thăm, một số công ty nói rằng họ vẫn giữ được lao động của mình và mức thay đổi công việc của lao động ở mức rất thấp, thậm chí dưới 1%/năm. Một trong những lý do của kết quả đó là vị trí của công ty. Một nhà cung cấp phụ tùng ô-tô ở ngoại thành Hà Nội giải thích rằng công ty của ông ta nằm trong khu vực không có sự biến động lớn về nhu cầu lao động và lao động của công ty chủ yếu là người địa phương, không phải người nhập cư, nên họ không có ý định chuyển đến chỗ xa hơn. Một lý do khác là chính sách đối với người lao động. Một nhà cung cấp sản phẩm nhựa mô tả các chương trình khuyến khích người lao động của mình như quyền lợi nhiều hơn, chi trả tiền đi lại, và ăn trưa với khẩu phần rất ngon. Người lao động thường trung thành với công ty khi họ được đối xử tốt. Mức lương thường không phải là nhân tố mang tính quyết định. Một điều cũng cần phải tìm hiểu là các điều kiện để giữ người lao động làm việc lâu dài hơn với công ty, và cũng là để tránh xuất hiện những tư tưởng tìm kiếm việc làm tốt hơn không đáng có.

## **7. Giảm thuế nhập khẩu và những ưu đãi về thuế khác**

Tổng giám đốc của một công ty sản xuất điện tử dàn dựng cho biết, giảm thuế nhập khẩu và những ưu đãi về thuế khác là những công cụ chính sách chuẩn để thúc đẩy

sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ. Nhiều công ty mà chúng tôi phỏng vấn cũng nhất trí như vậy. Giải pháp này cũng được sử dụng rộng rãi tại các nước Đông Á nhằm mục đích khuyến khích các doanh nghiệp vừa và nhỏ và ngành công nghiệp phụ trợ.

Nhiều nhà sản xuất điện và điện tử cho rằng thuế nhập khẩu linh kiện cần nhanh chóng giảm tới mức 0% hay ít nhất cũng phải dưới 5%- mức thuế CEPT dành cho các thành phẩm có nguồn gốc ASEAN. Điều này là cần thiết nhằm tránh tình trạng cấu trúc thuế nhập khẩu ngược mà theo đó thuế nhập khẩu đánh vào linh kiện còn cao hơn cho các sản phẩm thành phẩm. Nếu không thực hiện được điều này, các nhà lắp ráp tại Việt Nam có thể còn mất đi lợi thế cạnh tranh về chi phí so với các sản phẩm nhập khẩu từ các nước ASEAN. Những sản phẩm nhập khẩu này lại thường do các công ty con của các tập đoàn công ty Nhật tại các nước ASEAN sản xuất. Theo quan điểm của công ty mẹ đặt tại Nhật, không còn lý do gì để lắp ráp ti-vi và các sản phẩm nghe nhìn khác tại Việt Nam nếu việc lắp ráp này vẫn phải chịu thuế nhập khẩu linh kiện và chi phí vận chuyển cao. Sẽ hiệu quả hơn nếu công ty đặt nhà máy tại Thái Lan và Malaysia, nơi có sẵn linh kiện phụ trợ và sản xuất đạt quy mô lớn để sản xuất và xuất khẩu phục vụ thị trường Việt Nam.

Việc giảm thuế nhập khẩu sẽ có hai tác động tích cực. Thứ nhất, nó làm tăng khả năng cạnh tranh về chi phí của các nhà lắp ráp, biến Việt Nam trở thành một cứ điểm xuất khẩu của một số sản phẩm thành phẩm nhất định. Thứ hai, tự do hóa nhập khẩu linh kiện làm gia tăng trao đổi thương mại về các linh kiện trong ngành, khuyến khích Việt Nam chuyên môn hóa sản xuất một số linh kiện nhất định và xuất khẩu ra toàn thế giới. Các nước tiếp trên trong ASEAN đã tích cực chủ động tham gia vào mạng lưới sản xuất trong khu vực Đông Á và tìm cho mình những linh kiện cơ bản để tập trung chuyên môn hóa. Ví dụ như Malaysia chuyên về sản xuất đèn hình chân không (CRT) và Thái Lan chuyên về sản xuất máy nén khí sử dụng trong điều hòa nhiệt độ và tủ lạnh.

Thêm vào đó, một số công ty muốn được giảm thuế nhập khẩu cho nguyên liệu thô. Không chỉ một nhà sản xuất linh kiện thúc giục Việt Nam giảm thuế nhập khẩu cho các nguyên liệu công nghiệp cao cấp mà hiện trong nước chưa sản xuất. Một số nhà sản xuất linh kiện sử dụng thép phân nân về việc tăng thuế nhập khẩu thép cán nguội

từ 0% lên 7% nhằm bảo hộ nhà máy sản xuất thép cán nguội Phú Mỹ tại miền Nam. Việc này buộc những người sử dụng nguyên liệu thép ở trong nước phải tăng giá. Nhưng vấn đề là ở chỗ chất lượng thép cán nguội Phú Mỹ vẫn còn ở mức dưới tiêu chuẩn và các nhà sản xuất Nhật Bản vẫn phải tiếp tục sử dụng thép nhập khẩu với mức thuế bị đánh cao hơn. Nếu như thép Phú Mỹ có thể nâng cao chất lượng và giao hàng ở một mức chấp nhận được đối với các nhà sản xuất Nhật Bản thì vấn đề này có thể được giải quyết.

Các doanh nghiệp cũng yêu cầu nâng cao năng lực của các nhân viên hải quan. Một số doanh nghiệp than phiền rằng để bảo hộ cho một số sản phẩm đã sản xuất được trong nước, thuế nhập khẩu được đánh đồng cho cả những sản phẩm Việt Nam có thể sản xuất (ví dụ như thép ống cho xây dựng) và những nguyên vật liệu công nghệ cao, không có tại Việt Nam. Các công ty Nhật Bản muốn những sản phẩm thông dụng và những nguyên vật liệu công nghệ chất lượng cao được phân biệt rõ ràng trong danh mục thuế suất. Trong một số trường hợp, các mức thuế nhập khẩu khác nhau được áp cho cùng một sản phẩm tùy theo phán đoán nhất thời của nhân viên hải quan làm nhiệm vụ. Nhìn chung, nhân viên hải quan không có đầy đủ kiến thức để phân biệt và phân loại sự khác nhau cơ bản giữa các sản phẩm.

Một công cụ thúc đẩy quan trọng khác là những ưu đãi về thuế. Ưu đãi về thuế suất cần được áp dụng để khuyến khích phát triển ngành công nghiệp phụ trợ, cho cả các nhà cung cấp nước ngoài đầu tư trực tiếp tại Việt Nam (FDI) và những nhà cung cấp nội địa, không phân biệt quốc tịch<sup>18</sup>. Miễn giảm thuế thu nhập, giảm thuế cho mua sắm thiết bị, cho nghiên cứu và phát triển (R&D) và những mục đích tương tự sẽ thúc đẩy đầu tư vào các ngành công nghiệp phụ trợ. Các nước lân cận trong khu vực ASEAN đã đưa ra những ưu đãi về thuế như vậy dưới hình thức các chiến dịch trọng điểm quốc gia thúc đẩy các doanh nghiệp vừa và nhỏ cũng như các ngành công nghiệp phụ trợ.

Ví dụ như Thái Lan đã đưa ra những ưu đãi cho các ngành công nghiệp phụ trợ từ năm 1993-1994. Các sản phẩm và công đoạn mục tiêu bao gồm gia công khuôn, gá,

---

<sup>18</sup> Đối xử công bằng giữa nhà sản xuất nội địa và nước ngoài là một yêu cầu cơ bản của WTO. Nói chung, không một chính sách nào đề xuất trong bản báo cáo này vi phạm những quy định của WTO.



luyện kim, đúc, công cụ công nghiệp, cắt, mài, đúc nguội, gia công nhiệt, gia công bề mặt, gia công trung tâm, giắc cắm điện, pin sạc Ni-Cd và nhựa cơ khí. Các công ty hoạt động ở một trong 14 lĩnh vực này được hưởng các đặc lợi sau: (i) miễn thuế thu nhập trong vòng 8 năm, không kể địa điểm; (ii) giảm thuế nhập khẩu máy móc 50% cho các dự án ở vùng 1 và 2 (trong và gần Bangkok); (iii) miễn 100% thuế nhập khẩu máy móc cho các dự án đặt tại vùng 3 (vùng nông thôn); và (iv) miễn áp dụng những hạn chế cho vốn đầu tư nước ngoài tới năm 1996<sup>19</sup>.

Một số nhà lập pháp Việt Nam lo ngại rằng việc giảm thuế nhập khẩu linh kiện hơn nữa cùng với việc đưa ra các ưu đãi về thuế như đề xuất của các doanh nghiệp FDI có thể đem lại những kết quả tiêu cực như: (i) giảm thu ngân sách; (ii) làm thế nào để khuyến khích ngành sản xuất linh kiện trong nước khi mức thuế nhập khẩu ở mức 0%; (iii) tạo ra tiền đề cho các nhà sản xuất ở những lĩnh vực khác đòi hỏi những ưu đãi đặc biệt tương tự; và (iv) nguy cơ các nhà sản xuất Việt Nam bị phá sản do sự tấn công của các nhà sản xuất linh kiện FDI.

Về những vấn đề này, các chuyên gia và các nhà sản xuất Nhật Bản đã có những phản hồi. Liên quan tới vấn đề thất thu ngân sách, cần phải có một nghiên cứu cụ thể, dài hạn về những tác động gián tiếp của việc giảm thuế và thuế nhập khẩu. Nếu chính sách này thúc đẩy FDI và tăng trưởng kinh tế thì tác động tổng thể tới nguồn thu có thể sẽ là tích cực theo hướng tăng thu nhập, tăng thêm luồng thu và khoản thu, tác động khuếch đại của thu nhập lên các ngành kinh tế khác và nhiều tác động khác nữa. Về vấn đề thứ hai, cần chú ý là những ưu đãi về tài chính chỉ là một trong những nhân tố quyết định đầu tư vào sản xuất linh kiện. Như trình bày ở trên, nhu cầu lớn và sự sẵn có của đội ngũ kỹ sư tay nghề cao còn quan trọng hơn. Nếu có được những điều kiện này, các ngành công nghiệp phụ trợ có thể phát triển mạnh thậm chí không cần những bảo hộ về thuế nhập khẩu. Vì các ngành sản xuất linh kiện phụ trợ cũng sử dụng các linh kiện đầu vào, thuế nhập khẩu linh kiện cao có thể sẽ không khuyến khích sự phát triển của các ngành sản xuất linh kiện, tùy thuộc vào cấu trúc chính xác của thuế nhập khẩu.

---

<sup>19</sup> Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản (JICA), *Báo cáo điều tra phát triển công nghiệp: Ngành công nghiệp phụ trợ*, 1995, trang 2-2-4, bản tiếng Nhật.

Những lo lắng về vấn đề thứ ba và thứ tư là có thể hiểu được nhưng cần xác định thứ tự ưu tiên và chọn lọc chọn tự nhiên. Một nhà lắp ráp hàng điện tử dân dụng cho rằng việc huy động các nguồn lực cho những lĩnh vực mục tiêu là cần thiết và luôn được mong đợi. Các ngành công nghiệp phụ trợ, ngành nền tảng cho tất cả các ngành công nghiệp máy móc, cần được xác định là ngành then chốt để đảm bảo có được những hỗ trợ đặc biệt. Thêm vào đó, việc loại bỏ một số lớn các doanh nghiệp Việt Nam, vốn yếu và luôn được bảo hộ, là không thể tránh khỏi trong điều kiện toàn cầu hóa. Đó chính là một phần của quá trình chọn lọc tự nhiên để Việt Nam trở nên có sức cạnh tranh cao hơn. Các doanh nghiệp Nhật hy vọng rằng ít nhất một số doanh nghiệp nội địa có thể sống sót và phát triển. Hầu hết các nhà lắp ráp Nhật Bản đều hy vọng mở rộng các giao dịch với các doanh nghiệp nội địa để giảm chi phí và đa dạng hóa nguồn cung cấp. Ví dụ như một công ty sản xuất khuôn Nhật Bản bày tỏ sự quan tâm của mình tới việc mở rộng thầu phụ với các nhà cung cấp Việt Nam. Các công ty Nhật Bản hy vọng xây dựng một hệ thống hợp tác và phân công lao động mới với các doanh nghiệp Việt Nam trong điều kiện môi trường kinh doanh đang ngày càng mở rộng và cạnh tranh ngày càng gay gắt. Điều kiện cần thiết cho việc này là các doanh nghiệp Việt Nam cần có những nỗ lực mạnh mẽ về chất lượng, chi phí và giao hàng (QCD).

Hiện tại, các doanh nghiệp FDI thường xuyên chỉ trích chính sách và ngược lại chính phủ cũng than phiền về việc thiếu cam kết từ phía các doanh nghiệp FDI. Mối quan hệ không tốt đẹp này ảnh hưởng tiêu cực tới sự phát triển lành mạnh của các ngành công nghiệp Việt Nam. Để giải quyết vấn đề này, một chuyên gia Nhật Bản đề xuất mối quan hệ “trao-và-nhận” (“give-and-take”) giữa chính phủ và các doanh nghiệp FDI Nhật Bản. Theo đó, chính phủ hoàn thiện chính sách với nỗ lực cao phù hợp với những yêu cầu của các doanh nghiệp FDI Nhật Bản. Doanh nghiệp FDI Nhật Bản đưa ra các mục tiêu cho sản xuất, xuất khẩu, giảm chi phí, nội địa hóa, v.v. *tùy thuộc vào mức độ thực hiện của chính sách*. Chính phủ cần hiểu rằng, kết quả kinh doanh không chỉ phụ thuộc vào những nỗ lực của doanh nghiệp mà còn phụ thuộc vào những yếu tố bên ngoài, bao gồm cả chính sách, và rằng các mục tiêu kinh doanh không thể được diễn dịch thành những cam kết có thể dẫn tới những hình thức phạt khi các doanh nghiệp không đạt được. Một doanh nghiệp Nhật đã không thích ý tưởng này vì đề xuất nghe như “kế hoạch hóa xã hội chủ nghĩa”. Tương tự, một số doanh nghiệp khác lo ngại

rằng những mục tiêu mang tính con số sẽ trói buộc hoạt động kinh doanh của họ. Tuy vậy các doanh nghiệp khác tỏ ra cởi mở với những ý tưởng kiểu này.

## 8. Môi trường chính sách không ổn định

Những phàn nàn về sự thay đổi không dự báo được của chính sách ở Việt Nam không còn là điều mới mẻ. Mọi người đều cho rằng đây là trở ngại lớn nhất đối với việc thu hút FDI của Việt Nam. Nhưng chúng ta cũng phải nhấn mạnh rằng điểm yếu dễ nhận thấy này cũng tác động xấu đến sự phát triển của các ngành công nghiệp phụ trợ. Sự thiếu ổn định của chính sách có 3 đặc tính cơ bản: (i) thiếu trao đổi với giới kinh doanh, (ii) chính sách mơ hồ; và (iii) thực hiện bất ngờ. Chính phủ Việt Nam đã bị phê phán rất nhiều khi bất ngờ thực thi hạn ngạch nhập khẩu linh kiện xe máy năm 2003, gây ảnh hưởng nghiêm trọng tới các nhà lắp ráp và cung cấp linh phụ kiện xe máy. Thuế tiêu thụ đặc biệt đối với ô tô tiếp tục tạo ra sự lộn xộn và làm nản lòng các nhà đầu tư. Các doanh nghiệp Nhật Bản cảm thấy Chính phủ Việt Nam vẫn không học được các kinh nghiệm từ các vấn đề trên. Họ sợ các vấn đề tương tự sẽ xuất hiện trong tương lai.

Thậm chí khi chúng tôi đi điều tra, một số doanh nghiệp Nhật Bản không thể gặp chúng tôi khi họ đang bị ngập sâu vào các vấn đề liên quan đến chính sách tương tự như ở trên. Đặc biệt, là sự gia tăng mức lương tối thiểu vào tháng 2 năm 2006 làm cho phần lớn doanh nghiệp Nhật Bản không kịp chuẩn bị khi chính phủ không cung cấp đầy đủ thông tin cho họ trước đó<sup>20</sup>. Một số công ty Nhật Bản ở phía Nam còn phải chịu thiệt hại do các cuộc đình công bất ngờ và không chính thức đòi tăng mức lương tối thiểu. Một số công ty còn phê phán việc tiền lương phải tăng lên 7% sau khi thử việc ban đầu. Đối với một số công nhân, tập huấn ngắn hạn như vậy là đủ. Ví dụ, để trở thành kỹ sư tốt phải mất ít nhất vài năm tập huấn. Quần áo bảo hộ, sự ép buộc tăng lương đã bỏ qua sự khác biệt giữa các loại lao động.

Các doanh nghiệp sản xuất ô tô và các nhà cung cấp Nhật Bản đã bị ảnh hưởng lớn bởi việc cho phép nhập khẩu xe ô tô đã qua sử dụng bắt đầu từ ngày 1 tháng 5 năm

---

<sup>20</sup> Mức lương tối thiểu tăng từ 45\$ lên 55\$ ở Hà Nội và Tp. HCM, từ 35\$ lên 50\$ đối với các thành phố nhỏ hơn, và từ 31\$ lên 45\$ đối với các vùng còn lại trong cả nước.

2006. Mục tiêu của chính sách này là không rõ ràng. Một số nhà sản xuất tự hỏi liệu có phải chính phủ Việt Nam muốn họ rời khỏi Việt Nam hay không, hay là đặt ra áp lực để giảm giá xe ô tô. Những giải thích về việc cho phép nhập khẩu xe ô tô đã qua sử dụng là cần thiết cho việc gia nhập WTO hoàn toàn không thuyết phục. Các nhà lắp ráp ô tô cố gắng đánh giá tác động của chính sách này trong dài hạn, nhưng việc thực thi cụ thể chưa được đưa ra. Trong khi đó, doanh số bán ô tô đã giảm mạnh trong quý 1 năm 2006 do khách hàng đang chờ đợi giảm giá vào tháng 5. Một số dây chuyền đã ngừng sản xuất.

Ở đây có hai lý do giải thích sự bất ổn định của các chính sách kim hãm dòng vốn của các doanh nghiệp nước ngoài sản xuất linh kiện. Thứ nhất, không giống như các nhà lắp ráp, các nhà cung cấp linh kiện của Nhật Bản thường là những doanh nghiệp vừa và nhỏ với khả năng về vốn và kinh nghiệm kinh doanh trên thương trường quốc tế còn hạn chế. Các nhà cung cấp này chưa có kinh nghiệm làm việc trong môi trường chính sách luôn thay đổi cũng như làm việc với các chính phủ nước ngoài. Các doanh nghiệp này rất lo sợ các rủi ro trong hoạt động kinh doanh tại nước ngoài, và những rủi ro này có thể dẫn tới phá sản tại công ty mẹ. Nhìn nhận tình trạng này tại Việt Nam, một công ty cung cấp nguyên liệu sản xuất của Nhật đề xuất rằng chính phủ Việt Nam nên bảo đảm việc hỗ trợ đầy đủ các doanh nghiệp nhỏ và vừa của Nhật hoạt động tại Việt Nam. Soạn thảo một bản quy hoạch công nghiệp phụ trợ tốt là biện pháp tối ưu để thực hiện việc này.

Hơn nữa, các chính sách không ổn định làm giảm sức hấp dẫn đầu tư vào Việt Nam dưới góc nhìn từ trụ sở chính của các công ty đa quốc gia. Ở bất cứ một công ty Nhật Bản nào, ban lãnh đạo của công ty ở trụ sở chính sẽ hoạch định chiến lược toàn cầu và các nhà máy tại Việt Nam sẽ hoạt động tuân theo chiến lược toàn cầu đó. Thông thường, các tổng giám đốc ở Việt Nam thường mong muốn mở rộng sản xuất kinh doanh và đóng góp công sức vào quá trình công nghiệp hóa của Việt Nam, nhưng ban lãnh đạo tập đoàn thường không quan tâm quá tới Việt Nam bởi vì dung lượng thị trường tại Việt Nam rất nhỏ so với thị trường trong khu vực và trên thế giới. Sự khác biệt giữa mong muốn mở rộng thị trường của các tổng giám đốc nhà máy chi nhánh tại Việt Nam và sự không mong muốn mở rộng sản xuất tại Việt Nam của ban lãnh đạo các công ty đa quốc gia thường được gọi là “Ondosa” (chênh lệch nhiệt độ),

ngụ ý so sánh nhiệt huyết mong muốn mở rộng của giám đốc nhà máy tại Việt Nam và sự thờ ơ, lạnh lùng của ban lãnh đạo tập đoàn. Tổng giám đốc nhà máy tại Việt Nam phải được sự cho phép từ ban lãnh đạo tập đoàn trong các quyết định như mở rộng sản xuất kinh doanh, phát triển sản phẩm mẫu mã mới, xuất khẩu sản phẩm ra thị trường thế giới và các quyết định khác. Tuy nhiên việc thuyết phục ban lãnh đạo tập đoàn tại Tokyo trở nên rất khó khăn khi mà các phương tiện thông tin đại chúng tại Nhật đưa tin về tình trạng chính sách không ổn định và thiếu nhất quán tại Việt Nam. Một tổng giám đốc một công ty lắp ráp sản xuất sản phẩm điện và điện tử nói rằng ông ta đang cố gắng mời các công ty khác trong cùng tập đoàn tới hoạt động kinh doanh tại Việt Nam, nhưng ông đã không thể thuyết phục được ban lãnh đạo tập đoàn trong tình hình hiện tại.

## 9. Khoảng cách về thông tin và nhận thức

Để nâng cao năng lực của mình, các nhà cung cấp Việt Nam cần hợp tác với các nhà lắp ráp FDI. Tuy nhiên, có 2 vấn đề cơ bản ảnh hưởng tới việc hợp tác này.

Thứ nhất là vấn đề thông tin. Hầu hết các nhà lắp ráp phải “liều lĩnh” đi tìm các nhà cung cấp Việt Nam. Họ không hề biết các nhà cung cấp đạt yêu cầu của Việt Nam đang ở đâu. Rất nhiều doanh nghiệp Nhật Bản đã sử dụng niên giám điện thoại và các mối quan hệ cá nhân của nhân viên để tìm kiếm các nhà cung cấp tiềm năng. Một công ty cho biết, họ đã phải tiếp cận hàng trăm công ty Việt Nam khác nhau để tìm ra một nhà cung cấp đạt yêu cầu. Công việc đó tốn kém quá nhiều thời gian và tiền bạc đối với một doanh nghiệp tư nhân. Rất nhiều doanh nghiệp Nhật Bản cho rằng, các nhà cung cấp Việt Nam đã không thực sự năng động và nhạy bén trong việc tiếp cận khách hàng. Các nhà cung cấp Việt Nam dường như không tự tin và cũng không có khái niệm “xây dựng quan hệ” trong kinh doanh, đặc biệt với các doanh nghiệp Nhật Bản.

Có một cách kết nối thông tin hiệu quả là việc tạo cơ sở dữ liệu về ngành công nghiệp phụ trợ. Rất nhiều doanh nghiệp Nhật Bản hoan nghênh ý tưởng này. Trên thực tế, một vài tổ chức, ví dụ như Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam hay Vietbig đã xây dựng “cơ sở dữ liệu” là Những trang vàng, cung cấp thông tin về tên công ty,

địa chỉ liên lạc và các sản phẩm chính của từng công ty/doanh nghiệp<sup>21</sup>. Tuy nhiên, việc liệt kê một cách máy móc những thông tin về hàng ngàn doanh nghiệp như vậy là chưa đủ đối với các nhà đầu tư. Các nhà đầu tư cần một danh sách hẹp các nhà sản xuất thực sự có khả năng, phù hợp với yêu cầu của mình. Điều này đòi hỏi nhà cung cấp cơ sở dữ liệu phải có khả năng đưa ra các chỉ tiêu để phân hạng các doanh nghiệp một cách công khai hoặc tư vấn theo yêu cầu cụ thể của từng nhà đầu tư. Hơn nữa, thông tin về các doanh nghiệp phải thực sự chính xác và cập nhật. Tại Việt Nam, hầu hết các cơ sở dữ liệu được xây dựng và cập nhật bởi chính các doanh nghiệp, do đó, không thực sự chính xác và khách quan. Một cơ sở dữ liệu tốt phải được thiết kế một cách cẩn thận và thông tin phải được người cung cấp cam kết một cách chắc chắn về mức độ chính xác và có tính cập nhật.

Thứ hai là sự khác biệt về nhận thức. Trên thực tế, tồn tại một khoảng cách quá lớn giữa yêu cầu về chất lượng sản phẩm, giá bán cũng như thời hạn giao hàng của các doanh nghiệp Nhật Bản so với khả năng đáp ứng của các doanh nghiệp Việt Nam. Các doanh nghiệp Việt Nam phàn nàn rằng, các doanh nghiệp Nhật Bản hay quan trọng các tiểu tiết, và thường từ chối các linh kiện do các doanh nghiệp Việt Nam sản xuất với lý do chưa đạt yêu cầu. Vấn đề cơ bản là các doanh nghiệp địa phương có quá ít hiểu biết về cạnh tranh toàn cầu trong khi các doanh nghiệp Nhật Bản lại có quá nhiều kinh nghiệm xương máu trong cạnh tranh với các doanh nghiệp Mỹ, Châu Âu, Hàn Quốc và Trung Quốc. Một lý do quan trọng khác là các doanh nghiệp Nhật Bản thường sản xuất theo mô hình tích hợp. Mô hình này luôn đòi hỏi sự cam kết hợp tác lâu dài và tính chính xác của sản phẩm. Điều này tương đối khác biệt với mô hình sản xuất modun đang rất phổ biến tại Việt Nam...

Các nhà cung cấp Việt Nam thường thiếu kiến thức về hệ thống hoạt động sản xuất của Nhật Bản. Ví dụ, họ chỉ gửi catalog hoặc hàng mẫu tới văn phòng JETRO hoặc các nhà lắp ráp Nhật Bản và hy vọng nhận được đơn đặt hàng. Thực tế, các doanh nghiệp Nhật Bản sẽ không bao giờ chấp nhận cách liên hệ thiếu tính kế hoạch và

---

<sup>21</sup> *Cẩm nang doanh nghiệp Việt Nam* của Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) được cung cấp trên sách và đĩa CD-ROM. Vietbig, một công ty cổ phần, xuất bản danh bạ doanh nghiệp trên sách và tại website: [www.yellowpages.com.vn/index.asp](http://www.yellowpages.com.vn/index.asp). Tại Thái Lan, Bộ phận Phát triển Liên kết Công nghiệp (BUILD) của Ủy ban Đầu tư (BOI) chịu trách nhiệm cung cấp thông tin về cơ sở dữ liệu các nhà cung cấp.

không mấy trịnh trọng như vậy. Với ngành sản xuất ô tô, việc thiết kế một mẫu xe mới bắt đầu tại trung tâm nghiên cứu và phát triển (R&D) ở Nhật Bản 3 năm trước khi doanh nghiệp tiến hành sản xuất đại trà. Các nhà cung cấp linh kiện phải liên tục tham gia vào quá trình thiết kế, liên hệ chặt chẽ với nhà lắp ráp cũng như các nhà cung cấp linh kiện khác. Để tham gia vào hệ thống này, các doanh nghiệp Việt Nam cần gửi các kỹ sư biết tiếng Nhật của mình tới Nhật Bản làm việc 3 năm liên tục. Còn với ngành sản xuất xe máy hoặc đồ điện gia dụng, yêu cầu có thể dễ dàng hơn thế, song các doanh nghiệp lắp ráp Nhật Bản cũng luôn thực hiện quy trình kiểm tra chất lượng chặt chẽ. Một nhà cung cấp linh kiện chỉ có thể được chấp nhận nếu như được sự chấp thuận của công ty mẹ.

Một doanh nghiệp Việt Nam chuyên cung cấp các linh kiện kim khí cho các doanh nghiệp Nhật Bản cho biết, họ đã mất 3 năm để trở thành đối tác cho một doanh nghiệp lắp ráp xe máy của Nhật Bản. Đây là một quá trình thực sự khó khăn bao gồm rất nhiều giai đoạn tương tác lẫn nhau. Một doanh nghiệp Việt Nam khác cung cấp linh kiện cho các doanh nghiệp Nhật Bản cũng kêu ca rằng, họ đã phải mất từ 2 tới 3 năm để nhận được đơn đặt hàng đầu tiên. Sau đó, họ cũng luôn phải gửi rất nhiều hàng mẫu mà vẫn thường xuyên bị từ chối đơn hàng. Các nhà lắp ráp Nhật Bản liên tục yêu cầu hoàn thiện chất lượng sản phẩm. Đây là một quá trình rất tốn kém và thường làm nản lòng các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, một khi niềm tin đã được xây dựng, các doanh nghiệp Nhật Bản sẽ luôn hướng dẫn các doanh nghiệp Việt Nam cách thức hoạt động để đạt được yêu cầu của họ, đảm bảo mối quan hệ kinh doanh ổn định với các đơn đặt hàng lớn.

Hai doanh nghiệp Việt Nam rất thành công trong việc xây dựng mối quan hệ với các nhà lắp ráp Nhật Bản, đưa ra 3 bài học cơ bản để có thể trở thành một đối tác cung cấp cho các nhà đầu tư Nhật Bản. Đầu tiên và quan trọng nhất là thái độ kinh doanh. Thậm chí, khi khả năng ban đầu của các doanh nghiệp Việt Nam là tương đối thấp, các doanh nghiệp Nhật Bản sẽ hỗ trợ để các doanh nghiệp Việt Nam có thể đáp ứng được yêu cầu của họ (tương tự, một nhà lắp ráp máy tính lớn của Nhật đã khẳng định, điều đầu tiên họ quan tâm khi lựa chọn nhà cung cấp thiết bị địa phương chính là thái độ của lãnh đạo doanh nghiệp đó). Thứ hai, mỗi doanh nghiệp cần tự đánh giá một cách chính xác và chân thực điểm yếu của mình. Nếu doanh nghiệp địa phương có ý

định lừa dối về khả năng sản xuất hay trình độ công nghệ của mình, các doanh nghiệp Nhật Bản sẽ dễ dàng nhận ra và khi đó, họ sẽ không bao giờ lấy lại được lòng tin. Cuối cùng, cam kết về chất lượng là điều không thể thiếu. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam rất lo ngại về vấn đề chất lượng, bởi chất lượng kém có thể huỷ hoại uy tín của họ trên thị trường quốc tế.

## 10. Các tiêu chuẩn công nghiệp và tiêu chuẩn an toàn

Cuối cùng, chúng tôi muốn bổ sung thêm hai chi tiết chưa được đề cập ở trên: các tiêu chuẩn công nghiệp và chất lượng; tình trạng thiếu nguyên vật liệu.

Việt Nam cần tạo ra những tiêu chuẩn công nghiệp và tiêu chuẩn an toàn ít nhất cũng ngang bằng các nước láng giềng ASEAN<sup>22</sup>. Việc không có những tiêu chuẩn an toàn và công nghiệp như hiện nay đã ngăn cản sự phát triển của công nghiệp phụ trợ theo ba cách. Thứ nhất, việc nhập khẩu những sản phẩm sản xuất với chất lượng thấp đã gây trở ngại cho các nhà lắp ráp trong nước mở rộng việc kinh doanh. Một nhà sản xuất điện tử gia dụng đã tuyên bố rằng việc nhập khẩu những sản phẩm với chất lượng thấp đã làm xói mòn thị trường sản phẩm được sản xuất với chất lượng cao. Điều này cũng gián tiếp làm giảm sự thu mua linh phụ kiện từ các nguồn trong nước. Thứ hai, việc nhập khẩu những linh phụ kiện với chất lượng kém sẽ đánh bại những nhà cung cấp trong nước. Một nhà cung cấp lốp nói rằng những chiếc lốp với chất lượng kém đã tràn ngập thị trường trong nước bởi vì Việt Nam không có một tiêu chuẩn phù hợp để sản xuất ra những chiếc lốp với độ bền cao. Một nhà cung cấp linh phụ kiện xe máy Nhật Bản phản ánh rằng họ đã theo tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản (JIS), nhưng những nhà cung cấp Việt Nam đã không thông qua hệ thống kiểm tra chất lượng nào vì từ trước đến nay họ không quen với bất kỳ hệ thống nào ở trong nước cũng như nước ngoài.

Hơn nữa, chính phủ nên cung cấp những thông tin kịp thời về luật môi trường từ đó những sản phẩm Việt Nam có thể được xuất khẩu sang các nước phát triển. Ví dụ, EU đã đưa ra luật về việc ngăn cấm những chất nguy hiểm (ROHS) vào tháng 1 năm

---

<sup>22</sup> Ví dụ như, Malaysia có JBE SIRIM và Thái Lan có TISI như những tiêu chuẩn an toàn của quốc gia.



2006 mà theo đó không cho phép việc nhập khẩu những sản phẩm có chứa sáu chất bị nghiêm cấm<sup>23</sup>. Mặc dù Việt Nam vẫn chưa thông qua sự giới hạn môi trường tương tự, phần lớn các công ty FDI đã lựa chọn việc tuân thủ theo ROHS cho những sản phẩm được bán trong nước cũng như xuất khẩu mà kết quả là họ yêu cầu các nhà sản xuất nguyên liệu và linh phụ kiện Việt Nam cũng phải tuân theo ROHS như hiện nay. Tuy nhiên, những người đi sau vẫn còn thiếu hụt kiến thức và công nghệ. Một nhà cung cấp linh phụ kiện xe máy Đài Loan cho rằng không thể tìm được bất kỳ một nhà cung cấp địa phương nào đảm bảo sử dụng thuốc nhuộm hoá trị ba (thay thế cho loại có hoá trị sáu) khi thực hiện mạ kim loại, và vì thế công ty đã không thể chuyển sang sử dụng tiêu chuẩn ROHS.

## 11. Tình trạng thiếu nguyên vật liệu

Một vài nhà cung cấp và lắp ráp đã nhấn mạnh tầm quan trọng của những nguyên liệu dùng cho công nghiệp. Khi mà Việt Nam còn phụ thuộc vào việc nhập khẩu thép mỏng, nguyên liệu nhựa, hoá chất công nghiệp, sơn, những sản phẩm lọc dầu, .v.v., thì khả năng cạnh tranh về giá thành và thời gian không thể so được với các quốc gia có sẵn những nguyên vật liệu này.

Tuy nhiên, ngành công nghiệp sản xuất nguyên vật liệu dùng trong công nghiệp đòi hỏi vốn vô cùng lớn. Trước khi đầu tư vào thiết bị đắt tiền, nhà đầu tư mong muốn sự đảm bảo tương đối về nhu cầu thị trường (để đảm bảo hoạt động hiệu quả và chi phí thấp). Theo một nhà sản xuất bảng mạch in (PCBs), Trung Quốc có thể đầu tư số lượng lớn nguyên liệu công nghiệp PCBs bởi vì đã có đến hàng trăm nhà lắp ráp PCB đã sử dụng chúng. Ở Việt Nam, chỉ có ba nhà lắp ráp PCB. Vì vậy, sẽ mất vài thập kỷ trước khi nhu cầu đủ lớn để thực hiện việc sản xuất nguyên vật liệu trong nước. Như vậy, việc giảm thuế, hoặc thậm chí là miễn thuế cho những nguyên liệu PCBs nhập khẩu là một chính sách thích hợp trong tình hình hiện nay.

---

<sup>23</sup> Cadmium, than chì, thuốc nhuộm hóa trị sáu, thủy ngân, PBD và PBDE

