



FULBRIGHT  
UNIVERSITY  
VIETNAM



BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ TÁC ĐỘNG  
**10 NĂM ĐẦU TƯ**  
CỦA INTEL TẠI VIỆT NAM  
2006 - 2016

DO TRƯỜNG ĐẠI HỌC FULBRIGHT VIỆT NAM THỰC HIỆN

---

# LỜI GIỚI THIỆU

---

---

Năm 2006 thực sự là thời điểm đáng nhớ đối với Việt Nam khi 20 năm Đổi mới và mở cửa được đánh dấu bằng ba sự kiện ý nghĩa: Intel quyết định lựa chọn Việt Nam đầu tư nhà máy lắp ráp và kiểm định sản phẩm bán dẫn trị giá 1 tỷ đô-la Mỹ, Việt Nam tổ chức thành công năm APEC và kết thúc đàm phán để trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới. Kể từ thời điểm này, Việt Nam đã trải qua một thập kỷ đón nhận làn sóng đầu tư nước ngoài cao chưa từng thấy với nhiều tên tuổi lớn trên thế giới đầu tư nhiều tỉ đô-la Mỹ vào Việt Nam.

Là một công ty hàng đầu trên thế giới, đi tiên phong trong lĩnh vực công nghệ với những chuẩn mực cao nhất về hệ thống quản trị, tổ chức hoạt động, yêu cầu khắt khe về chất lượng nguồn nhân lực cũng như hàng loạt vấn đề liên quan khác, sự hiện diện của tập đoàn Intel là minh chứng thuyết phục về môi trường kinh doanh của Việt Nam. Do vậy, việc thuyết phục các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam cũng trở nên dễ dàng, đơn giản và hiệu quả hơn rất nhiều với sự hiện diện của Intel. Câu nói “Trăm nghe không bằng một thấy” là như vậy.

Với những yêu cầu cao về chất lượng dịch vụ cộng với các thủ tục đơn giản, nhanh gọn, Intel đã góp phần thúc đẩy tiến trình cải cách các thủ tục hành chính cũng như cách thức làm việc của các tổ chức đối tác và cán bộ công chức trực tiếp tham gia đáp ứng các yêu cầu của doanh nghiệp. Những thay đổi về thủ tục thông quan điện tử và những vấn đề quan trọng đặt ra trong Luật Công nghệ cao năm 2008 là những ví dụ cụ thể.

Không chỉ trực tiếp tạo việc làm cho hàng nghìn lao động chất lượng cao và nguồn xuất khẩu quan trọng, Intel cùng các đối tác liên quan đã và đang tạo ra những nền tảng quan trọng ban đầu của cụm ngành công nghệ cao có khả năng giúp Việt Nam bước lên những bậc thang cao hơn về công nghệ cũng như giá trị gia tăng.

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày một gay gắt, tiến trình thay đổi công nghệ diễn ra nhanh hơn, cùng với sự di chuyển linh hoạt hơn của các dòng vốn, hàng hóa và nhân lực, thì thách thức lớn đặt ra cho Việt Nam là làm sao để những doanh nghiệp như Intel hoạt động ngày một hiệu quả cũng như mở rộng quy mô sản xuất, kinh doanh ở Việt Nam.

---

# TÓM TẮT

Mười năm đã trôi qua và có nhiều thành tựu được tạo nên kể từ khi tập đoàn công nghệ Intel triển khai đầu tư dự án xây dựng nhà máy Intel Products Vietnam (IPV) tại Việt Nam. Tác động của Intel đối với nền kinh tế Việt Nam bao gồm cả trực tiếp và lan tỏa có thể được thể hiện ở năm vấn đề chính sau đây

Thứ nhất, tác động trực tiếp là rất có ý nghĩa khi IPV tạo ra tới 13,5 tỉ USD kim ngạch xuất khẩu, tạo việc làm cho hơn 1.300 nhân viên (đa số là nhân lực có trình độ kỹ năng cao) và khoảng 1.000 tỷ đồng đóng góp vào ngân sách tính đến cuối năm 2016. Nếu như tính thêm giá trị gia tăng, việc làm và nguồn thu ngân sách của những nhà cung ứng trực tiếp cho IPV, tác động trực tiếp còn lớn hơn.

Thứ hai, một cụm ngành công nghệ cao đang trong giai đoạn tích cực hình thành từ gần như con số không cách đây mười năm. Những nhân tố thiết yếu cho cụm ngành này đang từng bước được thiết lập, nhất là ở phần cốt lõi với những tập đoàn công nghệ lớn trong đó có cả Intel, Canon, Microsoft hay Samsung. Điều này có nghĩa là cơ hội cho một cụm ngành công nghệ cao đích thực ở Việt Nam đang trở nên rõ ràng hơn. Là người đi đầu tạo nền móng cho cụm ngành công nghệ cao, Intel đã có những hành động thiết thực tạo ra sự gắn kết hữu cơ giữa các cấu phần trong một cụm ngành. Những ví dụ cụ thể có thể kể tới: Chương trình giáo dục kỹ thuật bậc cao HEEAP và phát triển các đối tác, các đơn vị cung ứng trong nước nhằm cải tiến, nâng cao tỷ lệ nội địa hóa sản phẩm đồng thời tạo ra sự gắn kết chặt chẽ hơn trong nền kinh tế Việt Nam.

Thứ ba, hình ảnh của một nhà đầu tư chủ chốt hay một con sếu đầu đàn, quyết định đầu tư của Intel tại Việt Nam đã tạo nên ảnh hưởng có ý nghĩa đối với quá trình thu hút đầu tư nước ngoài vào Việt Nam và thể hiện qua số liệu FDI thực tế chứng minh cho điều này. Intel được xem như một chứng chỉ chất lượng cho Việt Nam về một môi trường kinh doanh đáp ứng các tiêu chuẩn của nhà đầu tư khó tính nhất.

Thứ tư, sự hiện diện của Intel cũng tạo ra tác động không nhỏ lên quá trình cải thiện các quy định và cải cách chính sách nhằm tạo ra môi trường đầu tư, kinh doanh thuận lợi hơn. Một số tác động của Intel về chính sách và môi trường kinh doanh thân thiện có thể được nhìn thấy rõ nét nhất trong những đổi mới quy định về hải quan điện tử hay chính sách công nghệ cao. Thêm vào đó, các đối tác Việt Nam cũng học hỏi được nhiều điều từ Intel để nâng cao

năng lực, trong đó kỹ năng đàm phán thỏa thuận đầu tư là một thành quả được nhiều đối tác ghi nhận.

Thứ năm, Intel không chỉ mang tới mà còn áp dụng tại Việt Nam những tập quán tốt về chuẩn mực quản lý và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Nhiều chương trình đã được thực hiện và tạo ra kết quả rõ rệt như để xây dựng một xã hội hạnh phúc và phát triển hơn, nhân viên IPV đã đóng góp trên 120.000 giờ hoạt động tình nguyện phục vụ cộng đồng.

Tuy nhiên, trong mọi điều kiện khác nhau, vẫn luôn tồn tại một khoảng cách giữa thực tế và kỳ vọng. Tiến độ đầu tư và kinh doanh của Intel tại Việt Nam có lẽ đã không thể hoàn toàn đạt hết những kỳ vọng mà các bên đặt ra. Những thay đổi của môi trường kinh doanh toàn cầu (từ nhu cầu cao về chip cho máy tính để bàn tới các sản phẩm hệ thống trên một Chip hiện đại dành cho máy tính bảng và thiết bị di động) đã cho thấy khả năng thích ứng cao của IPV. Tuy nhiên, chính sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ toàn cầu này đã tác động đáng kể lên tiến độ đầu tư và hoạt động trên thực tế so với kế hoạch. Hơn nữa, vẫn còn một sự thiếu hụt nghiêm trọng các cấu phần nền tảng của một cụm ngành công nghệ cao. Việc những tập đoàn lớn về công nghệ cao xuất hiện ở Việt Nam là tín hiệu tích cực, nhưng hoạt động của họ tập trung lớn ở khâu lắp ráp và các các hoạt động thâm dụng lao động khác. Các hoạt động thâm dụng tri thức và hàm lượng công nghệ cao vẫn còn rất hạn chế. Khi xem xét số liệu cụ thể nhằm làm rõ hơn về khả năng hình thành cụm ngành công nghệ cao như trình bày tại báo cáo này thì dường như vẫn còn nhiều cấu phần quan trọng khác vắng bóng đặc biệt là những cấu phần khả thi đối với doanh nghiệp nội địa. Điều này thể hiện qua vai trò còn mờ nhạt của các công ty trong nước khi tham gia chuỗi giá trị của tập đoàn Intel ở Việt Nam. Chỉ có một vài doanh nghiệp trong nước là đủ tiêu chuẩn cung ứng dịch vụ, thiết bị cũng như nguyên vật liệu gián tiếp. Nhìn chung, các doanh nghiệp nội địa vẫn chưa thể đáp ứng vai trò trong chuỗi giá trị trực tiếp từ quá trình sản xuất chip của Intel.

Có một số lý do có thể lý giải cho khoảng cách giữa kỳ vọng và thực tế, trong đó có thể kể tới: khủng hoảng tài chính toàn cầu, thay đổi đột ngột về nhu cầu chipset do tiến bộ



công nghệ, mức độ ổn định vĩ mô trong nước và những khó khăn phát sinh trong kết nối các công ty trong nước với các doanh nghiệp toàn cầu. Thêm vào đó, vấn đề bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ cũng là một rào cản lớn để các doanh nghiệp Việt Nam trở thành đối tác tin cậy của các công ty công nghệ toàn cầu.

Mười năm sau khi dự án IPV ra đời, đã có một số bài học có thể được rút ra cho các bên liên quan. Đầu tiên là sự quyết tâm thu hút nhà đầu tư nước ngoài. Cho dù Việt Nam có một số bất lợi khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh, nhưng quyết tâm mạnh mẽ của chính quyền trung ương lẫn địa phương đã giúp Việt Nam trở thành người chiến thắng. Những tác động tích cực của Intel đối với quá trình thu hút đầu tư nước ngoài nói riêng và đối với nền kinh tế Việt Nam nói chung là rõ ràng.

Bài học thứ hai là khả năng thích ứng và sự sáng tạo. Trong quá trình thực hiện dự án đã có rất nhiều khó khăn và trở ngại phát sinh. Intel và chính quyền TP. Hồ Chí Minh với đầu mối là Khu Công nghệ cao thành phố cùng các bên liên quan đã mau chóng thích ứng với những tình huống mới. Thay đổi từ lắp ráp chipset cho máy tính cá nhân sang máy tính bảng là một ví dụ sinh động. Sau khi chuyển đổi công nghệ và hợp nhất sản xuất tại Việt Nam, IPV đã tăng gấp đôi doanh số xuất khẩu chỉ trong một năm.

Bài học thứ tư là sự sẵn sàng. Đầu tư của Intel là một cơ hội lớn lao cho Việt Nam ở nhiều cấp độ, nhưng cơ hội lớn nhất là xây dựng một cụm ngành công nghệ cao. Về mặt này, vẫn còn nhiều việc Việt Nam phải làm để có thể tạo dựng những nền tảng cơ bản như năng lực nghiên cứu, năng lực cải cách giáo dục, ổn định và minh bạch hóa chính sách, chuẩn mực đạo đức kinh doanh cũng như kiến tạo môi trường kinh doanh thuận lợi hơn.

Bài học thứ năm là chuẩn bị tốt nguồn nhân lực. Đào tạo nguồn nhân lực theo chuẩn mực toàn cầu để sẵn sàng thu hút và cải thiện khả năng cạnh tranh cho nhà đầu tư, đặc

biệt tập trung vào những kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng mềm. Có sẵn nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp không phải tốn nhiều chi phí và thời gian để đào tạo lại, nhờ đó giúp giảm chi phí hoạt động, tăng hiệu quả đầu tư và cải thiện năng suất lao động. Trong khi trách nhiệm đào tạo lao động thuộc về Chính phủ thì các nhà đầu tư nước ngoài, trong đó có Intel đã phải bỏ chi phí ra để thực hiện. Bài học từ Intel cho thấy, đã có lúc sự thiếu hụt nguồn nhân lực sẵn có theo chuẩn mực quốc tế là một "trở ngại" khiến môi trường đầu tư của Việt Nam kém hấp dẫn đối với các công ty công nghệ hàng đầu. Các chính sách ưu đãi là quan trọng nhưng không hẳn đã là yếu tố quyết định lựa chọn địa điểm đầu tư lâu dài cho những tập đoàn hàng đầu thế giới.

Bài học thứ sáu là chuẩn bị để phòng ngừa một kịch bản không mong muốn có thể xảy ra trong tương lai. Thông qua quá trình nghiên cứu, nhóm nghiên cứu hiểu rõ là Intel không có ý định ngắn hạn mà đặt tầm nhìn dài hạn khi đầu tư ở Việt Nam. Mặc dù vậy, mọi thứ có thể thay đổi mau chóng, đặc biệt trong ngành công nghệ cao và nhu cầu của thị trường toàn cầu. Do đó, IPV cùng với những đối tác chiến lược của mình, đặc biệt là Chính phủ Việt Nam cần bảo đảm rằng nhà máy của mình tại Việt Nam phải luôn nằm trong số những cơ sở có khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh cao nhất của Intel trên thế giới.

Bài học cuối cùng là bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ. Trong quá trình nghiên cứu, sở hữu trí tuệ được nhìn nhận như một vấn đề nổi cộm khiến các doanh nghiệp trong nước không thể tham gia và trở thành nhà cung ứng, đặc biệt là cung ứng nguyên vật liệu hay linh kiện trực tiếp. Để hướng dẫn cho các doanh nghiệp khác sản xuất nguyên vật liệu hay linh kiện đầu vào, các tập đoàn như Intel phải phần nào chia sẻ với họ những bí quyết của mình. Điều này thực sự tạo ra rủi ro cho những tập đoàn nếu sở hữu trí tuệ không được bảo vệ hiệu quả. Cùng với những vấn đề nền tảng như tài chính hay xây dựng năng lực, qui định và thực thi bảo hộ sở hữu trí tuệ cần phải trở thành một mục tiêu quan trọng của Chính phủ Việt Nam trong thời gian tới.

# TỔNG QUAN

Vào năm 2006, Việt Nam đang rất bận rộn với chặng cuối của quá trình đàm phán đầy cam go và dai dẳng để gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Việc gia nhập WTO khẳng định cam kết của Việt Nam về mở cửa và hội nhập vào nền kinh tế toàn cầu, sau hai mươi năm tiến hành đổi mới kinh tế từ chế độ kế hoạch hóa tập trung sang nền kinh tế thị trường. Một mặt, các nhà hoạch định chính sách hàng đầu của Việt Nam hy vọng rằng việc loại bỏ những hàng rào thuế quan và phi thuế quan bảo hộ mạnh mẽ sẽ buộc các doanh nghiệp trong nước, đặc biệt là doanh nghiệp nhà nước, phải phát triển năng lực cạnh tranh quốc tế. Mặt khác, thông qua việc thực thi những biện pháp cải cách hỗ trợ thị trường mạnh hơn theo cam kết WTO nhằm cải thiện môi trường kinh doanh và đầu tư trong nước, dòng vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài sẽ chảy vào Việt Nam nhiều hơn. Quyết định của tập đoàn Intel xây dựng nhà máy lắp ráp và kiểm định chip tại thành phố Hồ Chí Minh, trung tâm kinh tế của Việt Nam, trong năm đó đã minh chứng cho bức tranh kinh tế mới của Việt Nam.

Rõ ràng Intel đã tạo dựng được hình ảnh của mình tại Việt Nam và được xem là doanh nghiệp tiên phong hay đầu đàn để sau đó dự án này được nối gót bởi nhiều dự án FDI khác có hàm lượng công nghệ hoặc tri thức cao như Samsung hay Nokia (được Microsoft sáp nhập). Tác động tích cực ra bên ngoài của Intel đối với nền kinh tế Việt Nam là không thể phủ nhận và có thể được phân loại theo nhiều cấp độ khác nhau. Vì vậy, việc đánh giá cụ thể các tác động của dự án đầu tư này một cách khách quan cũng như xác định những vấn đề cần cải thiện sẽ có ý nghĩa hữu ích cho bản thân tập đoàn Intel, chính phủ Việt Nam và các bên liên quan.

Như đã thể hiện trong suốt quá trình thẩm định lựa chọn đầu tư của Intel, TP. Hồ Chí Minh có những điều kiện nền tảng thuận lợi cho việc xây dựng nhà máy của Intel. Tuy nhiên, thực tế luôn tồn tại những khó khăn thách thức. Là một dự án chưa có tiền lệ tại Việt Nam, cả hai phía Chính phủ Việt Nam và Intel đã phải giải quyết hàng loạt vấn đề liên quan đến cơ sở hạ tầng cứng và mềm như cảng biển, sân bay, thủ tục hải quan, chất lượng nguồn nhân lực cũng như các chương trình giáo dục, đào tạo. Một ví dụ tiêu biểu là Intel cùng các đối tác đã thành lập các chương trình

đào tạo để đáp ứng nhu cầu của mình đồng thời gây dựng những mầm ươm ban đầu cho một cụm ngành công nghệ cao tại Việt Nam và cụ thể hơn là tại TP. Hồ Chí Minh. Tuy nhiên điều quan trọng ở đây là Việt Nam đã có một cơ hội vàng trong việc cung cấp các dịch vụ có tiêu chuẩn cao cho các tập đoàn đa quốc gia. Cũng như các doanh nghiệp thâm dụng tri thức khác, Intel có những đòi hỏi cao và phức tạp. Chính phủ Việt Nam đã triển khai hàng loạt các hoạt động để đáp ứng những yêu cầu này cũng như cải thiện môi trường kinh doanh trong nước. Vì vậy, quá trình hình thành dự án với tên gọi Intel Products Việt Nam (IPV) đã tháo gỡ một số trở ngại giúp cho môi trường kinh doanh của Việt Nam trở nên thân thiện và hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu tư nước ngoài nói riêng, các doanh nghiệp nói chung.

Bên cạnh câu hỏi thường được nêu ra là tại sao Intel lại lựa chọn Việt Nam và lựa chọn như thế nào, còn có hàng loạt câu hỏi thú vị khác như: Intel và Việt Nam đã đạt được những thành tựu gì và những mục tiêu nào chưa đạt được so với kế hoạch dự kiến? Tác động của Intel ở Việt Nam là gì? Đây là những bài học cần được rút ra cho Việt Nam, Intel và các bên liên quan?

Trọng tâm chính của báo cáo này là đánh giá những tác động trực tiếp cũng như gián tiếp của Dự án Intel lên môi trường đầu tư và nền kinh tế Việt Nam trong 10 năm qua. Hơn nữa, những vấn đề liên quan như tương lai phía trước cũng được nhìn nhận, xem xét. Những tác động có thể được phân loại và phân tích theo ba cấp độ. Thứ nhất, tác động trực tiếp bao gồm: kim ngạch xuất khẩu, việc làm chất lượng cao và nguồn thu ngân sách do chính Intel cũng như các nhà cung cấp trực tiếp tạo ra. Thứ hai, những tác động gián tiếp liên quan đến việc hình thành cụm ngành công nghệ cao ở TP. Hồ Chí Minh nói riêng và ở Việt Nam nói chung. Thứ ba, những tác động chung bao gồm nâng cao hình ảnh quốc gia để thu hút những nhà đầu tư đáng mong đợi, thay đổi các quy định và luật lệ giúp cải thiện môi trường kinh doanh, môi trường đầu tư nói chung và những tác động khác như kinh nghiệm làm việc, đàm phán, thương lượng với các nhà đầu tư tên tuổi trên thế giới.

Nghiên cứu sẽ tập trung vào năm mục tiêu. Thứ nhất, tác động của Intel vào ngành công nghệ bán dẫn rộng hơn là

ngành công nghệ cao ở Việt Nam. Thứ hai, tác động của Intel trong thu hút vốn FDI vào TP. Hồ Chí Minh nói riêng, đặc biệt là Khu Công nghệ cao và vào Việt Nam nói chung. Thứ ba, những vấn đề trong tương lai cho ngành công nghệ cao, phát triển giáo dục và tầm nhìn dài hạn cũng như việc mở rộng sản xuất kinh doanh của Intel ở Việt Nam. Thứ tư, khả năng và cơ sở để Intel tiếp tục phát triển các mối quan hệ sâu rộng với các đối tác bên ngoài bao gồm chính quyền trung ương và địa phương, các nhà cung ứng địa phương và hiệp hội các nhà sáng tạo và đổi mới...Thứ năm, chia sẻ câu chuyện của Intel trên bình diện toàn cầu.

Do đó, báo cáo này không chỉ điểm lại câu chuyện phát triển riêng biệt của Intel ở Việt Nam mà còn cho thấy những diễn biến năng động trong suốt quá trình một tập đoàn công nghệ cao đa quốc gia lựa chọn địa điểm đầu tư, triển khai dự án và đóng góp vào một nước đang phát triển như thế nào. Ngoài ra, báo cáo cũng chỉ ra một nước đang phát triển có thể cải thiện môi trường kinh doanh ra sao để thu hút và khai thác đầu tư nước ngoài cũng như làm gì để duy trì, đẩy mạnh và nâng cấp những dự án đầu tư đó.

# PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Lý thuyết về cụm ngành và chuỗi giá trị của Michael Porter và các tác giả khác sẽ được sử dụng làm nền tảng cho phân tích đánh giá trong báo cáo này. Theo định nghĩa của Porter (2008): “Cụm ngành là sự tập trung về mặt địa lý của các công ty, các nhà cung ứng chuyên biệt, các nhà cung cấp dịch vụ, doanh nghiệp trong các ngành có liên quan và các tổ chức hiệp hội (ví dụ trường đại học, tổ chức kiểm định tiêu chuẩn và các hiệp hội thương mại) có mối liên kết với nhau trong một lĩnh vực nhất định mang tính vừa hợp tác vừa cạnh tranh.”<sup>1</sup> Bên cạnh đó, các hoạt động khác nhau của một công ty được sắp xếp trong một chuỗi nhằm tạo ra giá trị tạo thành chuỗi giá trị (xem Hình 1).

Hình 1: Mô hình chuỗi giá trị của Porter



Nguồn: Porter (1998), Lợi thế cạnh tranh

Các cuộc phỏng vấn (với lãnh đạo và nhân viên Intel, các bên có nhiều liên quan, doanh nghiệp, các đối tác/nhà cung ứng dịch vụ Việt Nam cũng như các chuyên gia trong và ngoài nước) là nguồn thông tin đầu vào quan trọng cho báo cáo với hai mục đích. Thứ nhất là tìm hiểu các lý do khiến cho Intel lựa chọn Việt Nam cũng như các mục tiêu và kế hoạch có liên quan của tập đoàn này. Đây có thể xem là nguồn tham khảo chính thức để bảo đảm cho câu chuyện Intel được đầy đủ, chân thực và nhất quán hơn. Thứ hai là để làm rõ ba cấp độ tác động hay đóng góp của Intel vào nền kinh tế Việt Nam, hướng theo năm mục tiêu nêu trên. Cấp thứ nhất là tác động trực tiếp bao gồm kim ngạch xuất khẩu, việc làm và nguồn thu ngân sách từ Intel và các nhà cung cấp trực tiếp. Cấp thứ hai là tác động gián tiếp bao gồm các lan tỏa về tri thức, kinh nghiệm quản trị, văn hóa doanh nghiệp, các hoạt động xã hội, và đặc biệt là vai trò của Intel trong việc định hình nên một cụm ngành công nghệ cao ở Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung (xem Hình 2). Cấp độ tác động thứ ba bao gồm nâng cao hình ảnh quốc gia nhằm thu hút các nhà đầu tư mong muốn, thay đổi quy định và cải cách thể chế để cải thiện môi trường kinh doanh nói chung.

Hình 2: Cụm ngành công nghệ cao tại Việt Nam với Intel là nhân tố cốt lõi



Nguồn: Các tác giả

Ngoài phỏng vấn, các nguồn tài liệu và dữ liệu khác nhau sẽ được xem xét và tổng hợp thành nguồn thông tin quan trọng để kiểm chứng và bổ sung cho các kết quả phỏng vấn và từ đó xây dựng một bức tranh hoàn chỉnh về tác động của dự án Intel tại Việt Nam. Những tài liệu và dữ liệu có liên quan sẽ được phân tích để làm rõ và đo lường các tác động theo ba cấp độ của Intel. Ngoài ra, một số hội thảo chuyên đề và thảo luận nhóm tập trung cũng đã được tiến hành để cung cấp và có thêm thông tin toàn diện, những hiểu biết thấu đáo cho toàn bộ hoặc một số nội dung quan trọng của báo cáo.

<sup>1</sup> Porter (2008), On Competition: Bản cập nhật và mở rộng

---

**TẬP ĐOÀN INTEL  
VÀ CÔNG TY  
INTEL PRODUCTS VIỆT NAM**

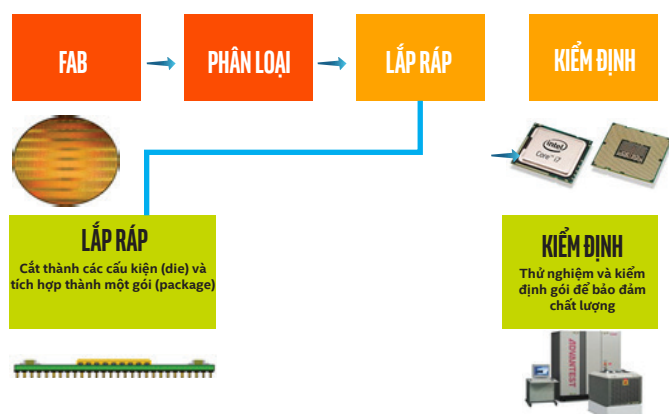
---

# TỔNG QUAN VỀ INTEL

Năm 1968 Robert Noyce và Gordon Moore sáng lập Công ty Intel và đặt tổng hành dinh đặt tại Santa Clara, tiểu bang California, Hoa Kỳ. Ngày nay Intel đã trở thành tập đoàn hàng đầu thế giới chuyên chế tạo các sản phẩm và dịch vụ cho máy tính, mạng và công nghệ thông tin. Là nhà sản xuất lớn nhất toàn cầu về bán dẫn và linh kiện điện tử (chip) dành cho máy tính cá nhân PC, Intel thiết kế và cung cấp các giải pháp công nghệ nền tảng cho máy tính trên toàn thế giới. Doanh số năm 2016 của Intel lên đến 59,4 tỷ USD, đạt kỷ lục 25 năm liên tục có thu nhập ròng dương. Toàn tập đoàn có trên 100.000 nhân viên với 100 trụ sở đặt tại hơn 46 quốc gia. Theo xếp hạng của Fortune, đây là công ty bán dẫn được yêu thích nhất trên thế giới, nhà đầu tư năng lượng xanh lớn nhất của Mỹ và một trong mười thương hiệu có giá trị nhất toàn cầu trong mười năm liên tục. Chiếm 15,9% thị phần thế giới trong 2016, Intel đã duy trì vị trí đứng đầu ngành bán dẫn toàn cầu trong nhiều năm, theo sau là Samsung, SK (Hàn Quốc), Qualcomm, Micron Technology và Texas Instrument (cũng của Mỹ).<sup>3</sup>

Kể từ khi bắt đầu sản xuất chip bộ nhớ và sau đó trở thành nhà sản xuất bộ vi xử lý đầu tiên trên thế giới vào năm 1971, Intel đã mở rộng lĩnh vực kinh doanh sang phát triển nền tảng công nghệ số tích hợp cao cấp, phần mềm và dịch vụ được sử dụng bởi các công ty chế tạo máy tính và thiết bị thông tin cho các sản phẩm như máy tính xách tay, máy tính để bàn, máy chủ, thiết bị di động cũng như mạng lưới vạn vật kết nối Internet (Internet of Things). (devices connecting to the Internet).

Hình 3: Quy trình chế tạo của Intel



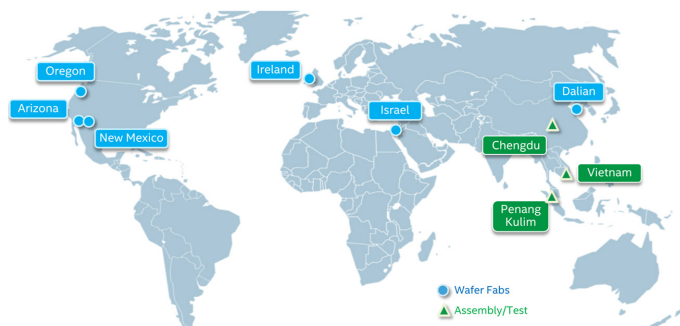
Nguồn: Steve Megli, Phó chủ tịch, phụ trách chế tạo và công nghệ (TMG), Intel Corporation, "Phát triển công nghệ cao tại Việt Nam", Trình bày tại Chương trình Lãnh đạo Cao cấp Việt Nam (VELP) tại trường Harvard Kennedy, tháng 11/2008

Intel có hai loại nhà máy: nhà máy chế tạo (fabrication, còn gọi là "fabs") và nhà máy sản xuất lắp ráp và kiểm định (assembly and test manufacturing plants, thường gọi là ATM). Nhà máy chế tạo là nơi tạo ra các con chip của máy tính. Trong quá trình này, hàng ngàn con chip được sắp xếp theo nhiều lớp trên một tấm silicon (wafer) với nhiều kết nối với nhau." Sau khi chế tạo, các tấm thành phẩm sẽ được sắp xếp và cắt thành các mô-đun khác nhau, gọi là cấu kiện (die),

và sau đó được gửi đến các nhà máy ATM – nơi các cấu kiện được lắp ráp lại thành một gói (package) và được kiểm định để đảm bảo chất lượng (xem Hình 3)."

Nếu như đa phần các nhà máy chế tạo có hàm lượng công nghệ cao, thâm dụng vốn đều được đặt tại Mỹ do yếu tố quyền sở hữu trí tuệ, Intel chủ yếu đầu tư và phân bố các nhà máy ATM ở các nước đang phát triển. Hiện nay Intel có các nhà máy chế tạo fabs ở tiểu bang Arizona, Oregon, New Mexico (Mỹ), Ireland, Israel và Đại Liên (Trung Quốc) trong khi đó các nhà máy ATM được đặt tại Thành Đô (Trung Quốc), Penang và Kulim (Malaysia) và TP.Hồ Chí Minh (Việt Nam) (xem Hình 4).<sup>4</sup>

Hình 4: Vị trí các nhà máy chế tạo (Wafer fab) và lắp ráp/kiểm định (Assembly/Test) của Intel



Nguồn: Intel

Khác với xây dựng một nhà máy chế tạo, để lựa chọn vị trí cho một nhà máy ATM cần đáp ứng một số yêu cầu quan trọng, đặc biệt là khả năng đẩy mạnh năng lực sản xuất nhanh chóng và nguồn nhân lực. Trước hết, theo Định luật Moore được đặt theo tên của chính nhà đồng sáng lập Intel Gordon Moore, "số lượng bán dẫn được tích hợp trong một con chip sẽ tăng gần gấp đôi sau thời gian 24 tháng", do đó điều cốt yếu là một nhà máy ATM phải có năng lực sản xuất với khả năng nâng cấp thường xuyên và nhanh chóng theo các yêu cầu kỹ thuật mới về lắp ráp và kiểm định. Năng lực sản xuất trong đó có vị trí đặt nhà máy phải có cơ sở hạ tầng đáp ứng các đòi hỏi về thời hạn vận chuyển đến và đi cho các linh kiện, thành phẩm đồng thời các chính sách hỗ trợ nhanh chóng của Chính phủ cho phép nâng cấp máy móc thiết bị để mở rộng năng lực sản xuất nhằm đáp ứng nhu cầu của thị trường. Thứ hai, địa điểm đặt nhà máy phải có khả năng cung cấp đủ số lượng nhân công có năng lực nhưng chi phí cạnh tranh, đặc biệt là các kỹ sư và kỹ thuật viên đáp ứng yêu cầu thường xuyên nâng cao trình độ kỹ năng theo những thay đổi công nghệ nhanh chóng cũng như theo nhu cầu thị trường ngày càng phức tạp.

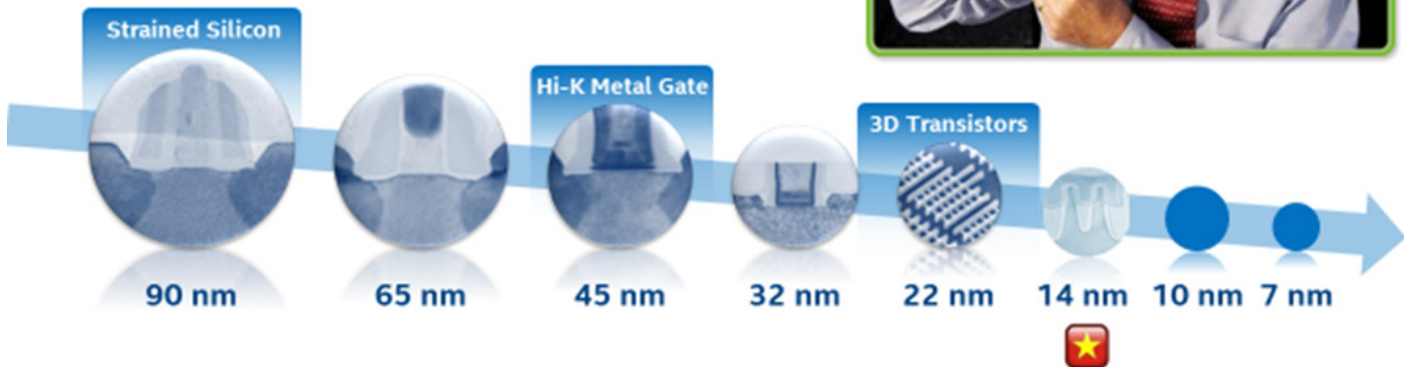
<sup>2</sup> Tài liệu Công ty

<sup>3</sup> Statista, "Xếp hạng các công ty chế tạo bán dẫn hàng đầu từ năm 2012 - 2015 theo doanh số bán hàng (triệu USD)", <http://www.statista.com/statistics/283359/top-20-semiconductor-companies/>, truy cập 20/7/2016.

<sup>4</sup> Dây chuyền sản xuất của nhà máy ATM ở Costa Rica đã được di chuyển sang Việt Nam, Malaysia và Trung Quốc từ năm 2014.

## KỶ NIỆM 50 NĂM ĐỊNH LUẬT MOORE (1965-2015)

*Tạo ra những thiết bị có tính năng và mức độ phức tạp hơn nhưng vẫn kiểm soát được năng lượng, chi phí sản xuất và kích thước sản phẩm*



Nguồn: Intel Products Vietnam

## TÌM ĐỊA ĐIỂM CHO MỘT NHÀ MÁY ATM MỚI

Cho đến giữa những năm 2000, Intel vẫn đang tích cực tìm kiếm địa điểm để xây dựng một nhà máy ATM mới. Nhà máy mới của Intel dự kiến có diện tích gấp đôi một nhà máy tiêu chuẩn 23.000 mét vuông lúc bấy giờ vốn thường mất 5 năm để xây dựng và vận hành ban đầu với 2.000 nhân viên cũng như có khả năng tăng lên khoảng 3.500 nhân viên. Nhà máy mới sẽ rộng 46.000 mét vuông và thường mất 14 năm để có thể khai thác toàn bộ công suất với 4.000 đến 5.000 nhân viên. Để lựa chọn địa điểm cho một nhà máy quy mô lớn và quan trọng như vậy, các khâu mang tính nền tảng đã được tiến hành

Là một công ty Mỹ, vấn đề đầu tiên của Intel là quyết định xây dựng nhà máy tại Mỹ hay nước khác. Có một số lý do để đặt nhà máy trong nước như an ninh, điều kiện về môi trường và bảo hộ sở hữu trí tuệ vốn là một quan ngại lớn. Trong khi đó, chi phí lao động thấp luôn là một trong những ưu tiên hàng đầu đối với các nhà máy lắp ráp thâm dụng lao động. Vào đầu những năm 2000, châu Á là khu vực tâm điểm trong mắt Intel để xây dựng một nhà máy mới. Lý do chính là khu vực này có chi phí cạnh tranh và gần với các khách hàng của Intel.

Do nhiều quốc gia đã nhận thức được những lợi ích và tác động tích cực từ bên ngoài của đầu tư nước ngoài, đặc biệt của các doanh nghiệp sản xuất công nghệ hay trình độ cao như Intel, do đó cuộc cạnh tranh thu hút nhà đầu tư nước ngoài trở nên ngày càng gay gắt từ đầu những năm 2000. Nhiều quốc gia đã đặt ra hàng loạt các biện pháp ưu đãi khác nhau như cắt giảm thuế, cung cấp đất có cơ sở hạ tầng miễn phí, tiền điện thấp, hay các chương trình đào tạo cho nhân viên.

Với một danh sách các địa điểm tiềm năng trong tay, nhóm lựa chọn địa điểm của Intel đã cân đo và so sánh những vấn đề kỹ thuật thiết yếu từ logistic và cơ sở hạ tầng (hải quan, sân bay, cảng biển, vận tải, năng lượng, điện nước, môi trường, nước thải, xử lý chất thải nhà máy); nguồn nhân lực (tuyển dụng, đào tạo và phát triển); ưu đãi tài chính (miễn giảm thuế phí); cho đến khả năng của chuỗi cung ứng cũng như các loại rủi ro (như thiên tai, quản lý, quyền sở hữu trí tuệ và ổn định chính trị). Ngoài ra, những lợi ích tiềm năng cho nền kinh tế địa phương một khi Intel xây dựng nhà máy ở đó cũng được ước tính.<sup>5</sup>

Danh sách cuối cùng của nhóm lựa chọn địa điểm của Intel bao gồm Trung Quốc (Đại Liên), Ấn Độ (Chennai), Thái Lan (Amata Nakorn) và Việt Nam (Thành phố Hồ Chí Minh).<sup>6</sup>

# MÔI TRƯỜNG KINH TẾ VĨ MÔ VÀ KINH DOANH CỦA VIỆT NAM

Vào giữa những năm 2000 Việt Nam đã nổi lên thành một ngôi sao đang lên ở châu Á trong con mắt của các nhà đầu tư nước ngoài. Nằm ở vị trí chiến lược tại trung tâm Đông Nam Á, kề cận các tuyến hàng hải quan trọng qua Biển Đông, có thị trường hơn 80 triệu dân vào thời điểm bấy giờ và là nền kinh tế tăng trưởng nhanh thứ hai châu Á, chỉ sau Trung Quốc, đất nước sắp gia nhập WTO này đang chuyển mình trở thành thỏi nam châm thu hút mạnh nhất đối với đầu tư và kinh doanh nước ngoài ở châu Á. Với một phần ba dân số dưới 30 tuổi, năng động, có khuynh hướng cởi mở, hướng ngoại và có khả năng đào tạo nhanh nhạy, Việt Nam nhanh chóng trở thành một điểm đến đầy tiềm năng cho việc lựa chọn xây dựng nhà máy của Intel.

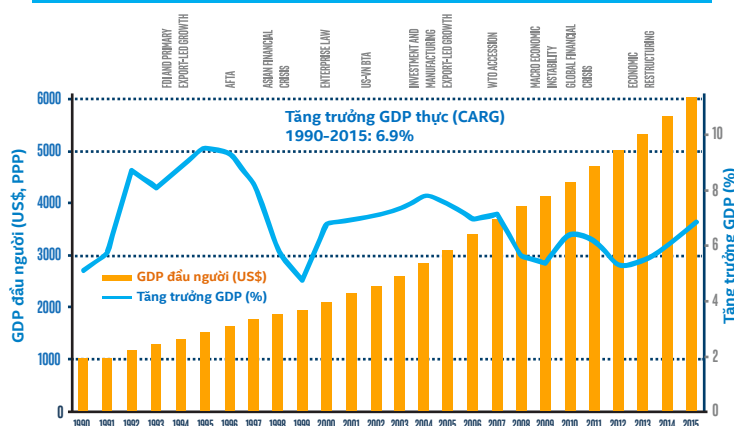
Sau quá trình phục hồi từ khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997, tốc độ tăng trưởng kinh tế của Việt Nam đạt 8,4% năm 2005 (xem Hình 6). Lạm phát giai đoạn 2000-2005 trung bình ở mức 4,2% hàng năm. Với xuất phát điểm thấp hơn hầu hết các nước Đông Nam Á khác, Việt Nam chỉ mới bắt đầu giai đoạn cất cánh. Tuy nhiên lợi thế của việc xuất phát trễ hơn là Việt Nam có thể học hỏi từ bài học thành công cũng như thất bại của các nước đi trước. Cho đến đầu những năm 2000, lãnh đạo Việt Nam đã nhận ra rằng môi trường chính sách quyết định phần lớn năng lực cạnh tranh quốc tế của một quốc gia và các nhà đầu tư đều xem xét cẩn thận bảng xếp hạng năng lực cạnh tranh và môi trường chính sách trước khi quyết định đầu tư. Từ đó chính phủ Việt Nam đã đưa ra những biện pháp quyết liệt hơn để thúc đẩy hội nhập kinh tế ngày càng sâu rộng. Kết quả của chủ trương này là Hiệp định Thương mại song phương Việt – Mỹ (BTA) được ký kết và có hiệu lực từ năm 2001 và Việt Nam chính thức gia nhập WTO năm 2007. Cùng với việc tham gia WTO, Việt Nam cũng đặt ra kỳ vọng xếp hạng năng lực cạnh tranh của mình được cải thiện mạnh mẽ.

Khu vực đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) từng bước trở thành một động lực chủ yếu cho tăng trưởng và hội nhập kinh tế của Việt Nam. Nhiều nhà đầu tư nước ngoài ngày càng xếp Việt Nam ở vị trí ưu tiên trong danh sách điểm đến của mình. Số lượng dự án FDI và vốn đăng ký đầu tư tại Việt Nam tiếp tục gia tăng hàng năm. Cho đến năm 2006, hơn 100 trong số 500 tập đoàn xuyên quốc gia lớn nhất thế giới đã hiện diện tại Việt Nam, bao gồm những tên tuổi lớn trên toàn cầu như Shell, Total, IBM, HP, Samsung, LG, Ford, Toyota, Mitsubishi, Honda, Yamaha, Siemens, Ericsson, Nokia, v.v. Việc số lượng dự án FDI tại Việt Nam không giảm mạnh ngay cả trong giai đoạn đỉnh điểm của khủng hoảng Đông Á đã cho thấy các nhà đầu tư nước ngoài đến Việt Nam chủ yếu nhắm tới mục tiêu và tiềm năng tăng trưởng dài hạn của quốc gia.

Số lượng doanh nghiệp mới thành lập gia tăng mạnh mẽ sau khi Việt Nam ban hành Luật Doanh nghiệp năm 1999. Chỉ riêng trong năm 2006 số lượng doanh nghiệp tư nhân mới thành lập đã ngang với tổng số doanh nghiệp được thành lập trong 10 năm từ 1991 đến 1999. Khu vực kinh tế tư nhân ngày càng trở thành một động lực chủ chốt cho tăng trưởng kinh tế của Việt Nam.

Sau hai mươi năm tiến hành công cuộc cải cách kinh tế định hướng thị trường được khởi xướng với tên gọi “đổi mới” vào năm 1986, ngành chế tạo đã vươn lên trở thành khu vực kinh tế hàng đầu của Việt Nam, chiếm 19,4% GDP và tăng trưởng 13,4% năm 2006. Các khu công nghiệp với cơ sở hạ tầng hỗ trợ hoàn chỉnh được xây dựng nhanh chóng ở cả các vùng lân cận với TP. HCM và Hà Nội. Tuy nhiên, Thành phố Hồ Chí Minh vẫn là động cơ tăng trưởng cho toàn bộ nền kinh tế.

Hình 6: Câu chuyện tăng trưởng kinh tế của Việt Nam, 1990-2015



Nguồn: Tính toán của các tác giả sử dụng dữ liệu từ Tổng cục Thống kê Việt Nam

<sup>5</sup> Phỏng vấn ông Rick Howarth, TGD đầu tiên của IPV

<sup>6</sup> <http://nhandan.com.vn/congnghe/thong-tin-so/item/12100702-.html>

# THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH CẠNH TRANH THU HÚT INTEL

Mỗi địa điểm trong danh sách lựa chọn cuối cùng đều có những điểm mạnh và điểm yếu. Như lãnh đạo bộ phận lựa chọn và phát triển địa điểm đầu tư toàn cầu, ông Blain Trendler, kể cho các tác giả của tình huống nghiên cứu thuộc Trường Kinh doanh Harvard (HBS), Ấn Độ có tình hình chính trị không rõ ràng, Thái Lan bị nguy cơ thiên tai, còn các ưu đãi và miễn giảm của Trung Quốc thì không bằng so với Việt Nam. Ngoài ra, có ít nhất hai lý do khác giải thích tại sao TP. Hồ Chí Minh của Việt Nam đã vượt qua các vị trí tên tuổi khác để chiến thắng trong cuộc đua lựa chọn địa điểm xây dựng nhà máy ATM của Intel.

Đầu tiên, môi trường vĩ mô ổn định về chính trị và kinh tế là một điểm cộng rất lớn của Việt Nam. Đã có nhiều thành tựu quan trọng được ghi nhận kể từ khi Việt Nam và Mỹ bình thường hóa quan hệ ngoại giao năm 1995, đặc biệt từ khi hai nước ký hiệp định thương mại song phương năm 2001. Một ví dụ là kim ngạch thương mại (xuất khẩu và nhập khẩu) giữa hai nước đã tăng 6,4 lần tính từ mốc thời gian đó.

Thứ hai, những cam kết mạnh mẽ và hành động quyết liệt của chính phủ Việt Nam, đặc biệt là của TP. Hồ Chí Minh, cho thấy rằng bất kỳ vấn đề nào phát sinh trước và trong khi nhà máy ATM hoạt động đều sẽ được giải quyết kịp thời và hiệu quả. Đáng chú ý là ngay trong chuyến thăm lần đầu tiên sau chiến tranh của Thủ tướng Việt Nam sang Mỹ vào năm 2005, Việt Nam đã bày tỏ quan tâm mời gọi Intel vào Việt Nam khi thành phần phái đoàn bao gồm cả những lãnh đạo cao nhất của TP. Hồ Chí Minh, những người quyết tâm theo đuổi cơ hội và gặp gỡ lãnh đạo cấp cao của Intel. Ông Phạm Chánh Trực, nguyên Phó Bí thư Thành ủy, nguyên Trưởng Ban Quản lý (cũng là Trưởng Ban đầu tiên) của Khu Công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh (kể từ đây được viết tắt là Khu CNC) và là một trong những người đóng vai trò quan trọng trong việc đưa Intel vào Việt Nam, nhớ lại:

“Chúng tôi đã làm mọi thứ có thể để thể hiện cam kết của mình. Khi chúng tôi ở California, chúng tôi được biết vị Chủ tịch của Intel đang đi công tác ở Washington D.C. Vì vậy chúng tôi quyết định ngay là bay sang Thủ đô để gặp ông ấy.”

Bà Lê Thị Thanh Mỹ, nguyên Phó Ban Quản lý Khu CNC, bổ sung: “Sự quyết tâm của lãnh đạo cấp cao là cực kỳ quan trọng. Nếu các vị lãnh đạo cấp cao không quan tâm đúng mức, tình hình đã khác đi rất nhiều dù cho các nhà đầu tư có đến lúc bấy giờ hay là sau này.”

Những cam kết của chính phủ có vai trò cực kỳ thiết yếu cho quyết định lựa chọn Việt Nam để đầu tư của tập đoàn Intel. Điều này được khẳng định bởi cả ba lãnh đạo cấp cao của

IPV khi được phỏng vấn bao gồm Tổng Giám đốc đầu tiên ông Rick Howarth, Tổng Giám đốc hiện nay, bà Sherry Boger và Giám đốc Đối ngoại phụ trách Malaysia và Việt Nam, bà Hồ Thu Uyên (hay còn gọi là Hồ Uyên - người Việt Nam giữ vị trí cao nhất tại IPV đến thời điểm thực hiện báo cáo này).

Như được nêu ra trong tình huống nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, ông Brian Krzanich, Tổng Giám đốc tập đoàn Intel, trước đây là Phó Chủ tịch phụ trách Khối Chế tạo, Lắp ráp và Kiểm định, nhớ lại: “Từ ngày đầu tiên đặt chân đến Việt Nam, chúng tôi đã nhận được thái độ tiếp đón với câu hỏi như ‘Chúng tôi có thể làm gì cho quý vị?’ Phía Việt Nam thực sự mong muốn chúng tôi và chúng tôi nhận thấy vị Trưởng ban quản lý Khu CNC là một người có thể trả lời các câu hỏi của chúng tôi và có khả năng giải quyết vướng mắc nếu phát sinh.”

Về môi trường kinh doanh, sự hiện diện của Intel luôn là một điểm cộng lớn cho bất kỳ nước nào, hay nói theo thuật ngữ kinh tế, những công ty như Intel thường tạo ra những tác động tích cực đối với nền kinh tế trong nước. Do đó, các nước đang phát triển thường có động cơ lớn để đưa ra các điều kiện thuận lợi cùng với một số ưu đãi, trợ cấp hay miễn giảm cho những công ty này để họ thành lập trụ sở tại nước mình.

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu nhằm thu hút đầu tư nước ngoài ngày càng quyết liệt, nếu chính phủ Việt Nam không có những biện pháp ưu đãi miễn giảm và các điều kiện thuận lợi, chắc chắn Intel sẽ không lựa chọn đầu tư vào Việt Nam.

Mặc dù vậy, quá trình đàm phán giữa Intel và Việt Nam cũng hoàn toàn không phải là một cuộc du ngoạn xuôi chèo mát mái. Đã có rất nhiều cuộc họp, thảo luận và đàm phán giữa Intel với các cơ quan cấp trung ương cũng như địa phương, tiến hành tại cả Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh. Trong các cuộc họp đã phát sinh nhiều vấn đề khác biệt đòi hỏi phải cố gắng hợp tác để tìm ra giải pháp khả thi cho cả hai bên. Quá trình này một lần nữa thể hiện những nỗ lực mạnh mẽ và nghiêm túc của cả phía Intel lẫn Việt Nam. Như ông Phạm Chánh Trực nhớ lại:

“Đã diễn ra nhiều vòng đàm phán rất gian nan. Tôi nhớ là nhiều khi tôi phải bước ra khỏi phòng làm việc để điện thoại trực tiếp cho Phó Thủ tướng thường trực Nguyễn Tấn Dũng [khi đó phụ trách chỉ đạo đàm phán liên quan tới dự án] để xin ý kiến chấp thuận vì tôi biết rất rõ là những vấn đề như vậy khó có thể giải quyết được ở cấp địa phương hay cả cấp bộ trong khi đòi hỏi phải có ý kiến giải quyết liền. Ngược lại nếu chúng tôi phải hỏi ý kiến theo đúng quy trình thủ tục thì chắc hẳn các cuộc đàm phán sẽ thất bại.”

Chỉ 9 tháng sau, vào tháng 11 năm 2006, Intel thông báo sẽ mở rộng quy mô nhà máy ATM này gấp ba lần lên 46.000 mét vuông cũng như tăng tổng mức đầu tư lên 1,04 tỷ USD tại lễ công bố và tiếp nhận giấy phép điều chỉnh đầu tư với sự hiện diện của Thủ tướng Nguyễn Tấn Dũng và lãnh đạo TP. Hồ Chí Minh. Nhà máy ATM được đặt tại Khu Công nghệ cao TP. Hồ Chí Minh, khu công nghệ cao đầu tiên của cả nước nằm cách trung tâm thành phố khoảng 20 km. Nhà máy IPV là một trong những dự án chiến lược trọng điểm của TP. Hồ Chí Minh và Khu CNC vào thời điểm đó.<sup>10</sup>

“Đây là dự án lớn nhất của nhà đầu tư Hoa Kỳ vào Việt Nam, vừa có ý nghĩa kinh tế vừa có ý nghĩa quan trọng trong việc thúc đẩy quan hệ hữu nghị giữa 2 nước. Việt Nam đang thực hiện thể chế kinh tế thị trường và hội nhập thế giới cũng như tạo môi trường đầu tư thuận lợi, đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ cao.”



Lễ công bố và nhận Giấy phép đầu tư dự án tháng 2/2006

## VƯỢT QUA THÁCH THỨC

Những lý do lựa chọn TP. Hồ Chí Minh để xây dựng nhà máy ATM quy mô lớn đã được làm rõ. Tuy nhiên ngay cả khi mọi tiềm năng và năng lực đã được nhận ra thì vẫn còn tồn tại rất nhiều rào cản và thách thức lớn cho giai đoạn triển khai cụ thể. Intel cùng với chính quyền trung ương và địa phương cũng như các đối tác khác đã phải vượt qua những trở ngại này.

## XÂY DỰNG

Nhà máy ATM Việt Nam được khởi công xây dựng vào tháng Ba năm 2007. Bên cạnh khu lắp ráp và kiểm định, toàn bộ khuôn viên 46.000 mét vuông của nhà máy còn bao gồm tòa nhà văn phòng, tòa nhà quản lý kỹ thuật trung tâm, khu nhà kho chứa nguyên liệu và thành phẩm, một trạm phát điện riêng và một nhà kho chứa hóa chất. Có rất nhiều khó khăn khác nhau trong suốt quá trình thi công như cơ sở hạ tầng, năng lực của các nhà thầu chính cũng như nhà thầu phụ, tuân thủ an toàn lao động và đào tạo. Cả Intel và chính quyền thành phố, đặc biệt là Ban Quản lý Khu CNC đã nỗ lực không ngừng để giải quyết những thách thức này.

Về phía Intel, vấn đề đầu tiên là an toàn lao động. Nhằm bảo đảm các tiêu chuẩn về an toàn và liêm chính của tập đoàn được tuân thủ nghiêm ngặt, Intel và Khu CNC đã tiến hành đào tạo về an toàn lao động cho tất cả mọi người. Những cán bộ của IPV được phỏng vấn nhiều lần cho biết rằng ngay cả khi bị chậm tiến độ, Ban quản lý dự án của Intel và Khu CNC đã quyết định tạm ngưng quá trình thi công và yêu cầu tất cả mọi người phải tham gia lớp đào tạo an toàn lao động do chính Intel tổ chức. Vấn đề thứ hai là các tập quán về đạo đức hay cụ thể hơn là ngăn ngừa rủi ro hối lộ và tham nhũng. Vì vậy, Intel và Khu CNC đã cùng ký kết biên bản ghi nhớ về chống tham nhũng. Đây là lần đầu tiên Intel ký một biên bản ghi nhớ (MOU) về đạo đức kinh doanh và qui tắc ứng xử, trong đó đề cao việc chống tham nhũng với một cơ quan nhà nước. Về ý nghĩa của bản ghi nhớ này, như ông Rick Howarth – Tổng Giám đốc đầu tiên của IPV – nhận xét:

“Chúng tôi muốn cùng với Khu CNC làm nổi bật vấn đề này lên để mọi người chú ý hơn trong hành động, trong ý thức “nói không với tham nhũng”. Chúng tôi muốn giúp những công chức nhà nước Việt Nam thực hiện công việc của mình chuyên nghiệp hơn, hiệu quả hơn. Với nhân viên công quyền, họ sẽ hiểu rằng đây chính là dấu hiệu cho thấy tham nhũng là điều không được phép xảy ra. Họ phải hiểu rằng nếu mặc cả chuyện đó với Intel hay với Khu CNC thì chúng tôi sẽ có trách nhiệm báo với cơ quan chức năng. Khi đó đó cơ quan nhà nước sẽ đến xử lý”<sup>12</sup>

Ông Nguyễn Đình Mai – Nguyên Trưởng Ban quản lý Khu CNC cũng cho rằng: “Bộ qui tắc năm điểm của Intel đòi hỏi thành viên mỗi bên hành xử theo những giá trị rất cơ bản mà nền giáo dục tốt nào cũng đã dạy: trung thực và thẳng thắn.” Nhiều công ty ở Khu CNC cũng đã ký vào bản ghi nhớ này, và nhiều bản ghi nhớ tương tự khác cũng đã được ký ở Việt Nam sau đó.

Về phía chính quyền Thành phố, các đơn vị liên quan đã có nhiều nỗ lực lớn để tạo thuận lợi cho quá trình thi công xây dựng. Ban Quản lý Khu CNC làm việc chặt chẽ với Intel và các đối tác khác để triển khai thực hiện. Ví dụ như việc xây dựng trạm điện cho nhà máy là một trong những thách thức lớn lúc bấy giờ. Nhiều người nghĩ ngại rằng Khu CNC không có khả năng xây dựng trạm điện đúng thời hạn và đáp ứng tiêu chuẩn của Intel. Ông Nguyễn Đình Mai nhớ lại:

<sup>7</sup> Phỏng vấn với ông Phạm Chánh Trực, nguyên Trưởng ban Quản lý Khu CNC Thành phố Hồ Chí Minh.

<sup>8</sup> Thực ra vai trò và thẩm quyền quyết định cũng như giải quyết các vướng mắc lớn khi đó của Trưởng ban quản lý khu CNC là có giới hạn. Tuy nhiên đây là cảm nhận của lãnh đạo Intel.

<sup>9</sup> <http://sohoa.vnexpress.net/tin-tuc/doi-song-so/intel-dau-tu-300-trieu-usd-cho-nha-may-tai-vn-1519074.html>

<sup>10</sup> ibid

“Hồi đó [chúng tôi] chỉ có 10 tháng để xây dựng một trạm điện 16 triệu USD, 10 tháng mà chưa có design [thiết kế] hay gì hết... Chúng tôi suy nghĩ và mời một nhà thầu từng xây dựng cho Intel và nói “Tôi ký với ông một hợp đồng, ông làm từ design cho đến hết trong thời gian là bao nhiêu đó, đặt hàng với thiết bị chuyên biệt [theo yêu cầu của Intel]...Nếu khách hàng của tôi [Intel] đồng ý mà tôi từ chối ông, tôi vẫn trả tiền cho ông”. Và họ đã làm trong 10 tháng là xong”

Intel cũng quan tâm về tình trạng ngập lụt và xử lý nước thải cho địa điểm xây dựng nhà máy. Ông Mai cho biết ngay từ lúc khảo sát, Intel đã lo ngại rằng địa điểm tại TP. Hồ Chí Minh có thể chưa đủ tiêu chuẩn. Tuy nhiên, phía chính quyền thành phố đã thể hiện cam kết mạnh mẽ, đề nghị Intel cho biết rõ các yêu cầu cụ thể và đã nỗ lực để đáp ứng đầy đủ.

Tai nạn lao động là điều thường khó tránh khỏi đối với dự án có quy mô lớn. Khi có những sự cố không mong muốn xảy ra, Intel đã phối hợp chặt chẽ với các đối tác, đặc biệt là Khu CNC để giải quyết hậu quả.

Vào tháng Sáu năm 2010 nhà máy ATM của Intel tại Việt Nam bắt đầu đi vào hoạt động và chỉ một tháng sau lô hàng chip “Made in Vietnam” (chế tạo tại Việt Nam) đầu tiên đã được xuất khẩu. Ngày 29 tháng 10 năm 2010, Intel thông báo chính thức vận hành nhà máy ATM tại Việt Nam, khẳng định “Lắp ráp và kiểm định là một khâu then chốt của quá trình sản xuất bán dẫn của Intel. Đây là giai đoạn cuối cùng trong quá trình chế tạo các sản phẩm silicon của Intel, bảo đảm sẵn sàng chuyển đến các khách hàng trên toàn thế giới.” Từ thời điểm đó nhà máy ATM Việt Nam bắt đầu sản xuất những sản phẩm chipset mới nhất của Intel được lắp đặt trong các dòng laptop và thiết bị di động đồng thời dự kiến sẽ sản xuất bộ vi xử lý trong tương lai.<sup>14</sup>



Lễ Khởi công năm 2007 và Khánh thành nhà máy năm 2010

## TUYỂN DỤNG VÀ ĐÀO TẠO

Một ví dụ phổ biến về bất cập của hệ thống giáo dục đào tạo về kỹ thuật của Việt Nam trong thời gian qua là câu chuyện Intel đã có bài kiểm tra với hàng ngàn kỹ sư Việt Nam nhưng chỉ có vài người đạt yêu cầu. Thực ra khi đó đã có nhiều diễn giải sai lệch trên các phương tiện truyền thông về sự kiện chỉ có 40 trong số 2.000 người vượt qua bài kiểm tra chất lượng của Intel vào năm 2008. Dù vậy trên thực tế Intel đã gặp nhiều khó khăn trong việc tuyển dụng hàng ngàn nhân viên đạt tiêu chuẩn và điều này cho thấy những vấn đề lớn của giáo dục đại học Việt Nam. Như bà Lê Thị Thanh Mỹ đã nói: “Nếu một số người không đạt thì đó có thể là vấn đề của chính họ, tuy nhiên nếu 1.500 người trong tổng số 2.000 người không đạt, đó chắc chắn là vấn đề của giáo viên [và của hệ thống].” Intel đã đưa ra một số giải pháp hợp lý giải quyết những vấn đề này, chẳng hạn như cùng các trường đại học và cao đẳng kỹ thuật nâng cao chất lượng các chương trình đào tạo.

**Bảng 1: Chương trình hỗ trợ tài chính đào tạo của Intel**

| NĂM   | SỐ NHÂN VIÊN | TRÌNH ĐỘ |                       |              | CHI PHÍ ĐƯỢC CẤP (VNĐ) | TƯƠNG ĐƯƠNG USD |
|-------|--------------|----------|-----------------------|--------------|------------------------|-----------------|
|       |              | CỬ NHÂN  | CAO ĐẲNG VÀ CHỨNG CHỈ | THẠC SĨ EMBA |                        |                 |
| 2010  | 7            | 1        |                       | 6            | 882.000.000            | 40.091          |
| 2011  | 28           | 8        | 1                     | 19           | 2.448.675.000          | 111.303         |
| 2012  | 79           | 52       | 1                     | 26           | 5.572.104.876          | 253.277         |
| 2013  | 13           | 3        | 1                     | 9            | 1.783.001.200          | 81.046          |
| 2014  | 7            | 1        |                       | 6            | 996.500.000            | 45.295          |
| 2015  | 31           | 16       | 8                     | 7            | 2.005.232.500          | 91.147          |
| 2016  | 10           | 9        |                       | 1            | 602.500.000            | 27.386          |
| TOTAL | 175          | 90       | 11                    | 74           | 14.290.013.576         | 649.546         |

Nguồn: Dữ liệu do IPV cung cấp

Để giải quyết tình trạng thiếu nhân lực có tay nghề, Intel đã đưa ra một chiến lược ba mũi để nâng cao trình độ nguồn nhân lực cho IPV: ngắn hạn, dài hạn và đào tạo tại chỗ qua công việc. Ngay khi xây dựng nhà máy ATM, Intel đã tuyển dụng và gửi hàng trăm kỹ sư và kỹ thuật viên Việt Nam sang nhà máy của mình ở Malaysia để đào tạo và tiếp nhận kinh nghiệm thực tế nhằm chuẩn bị khi nhà máy đi vào vận hành trong vài năm tới. Intel cũng có chương trình hỗ trợ tài chính để đào tạo hoặc đào tạo lại nguồn nhân lực cho Intel. Hầu hết nhân viên được trợ giúp tài chính đều được Intel tuyển dụng trước khi tham gia thêm các khóa đào tạo ở các trường đại học, cao đẳng tại Việt Nam.

<sup>11</sup> Tài liệu Công ty

<sup>12</sup> <http://tuoitre.vn/tin/kinh-te/20070813/intel-chong-tham-nhung-de-du-an-thanh-cong/215018.html>

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Ibid

Với tầm nhìn dài hạn, Intel đã đầu tư vào dự án đào tạo giảng viên của các trường đại học và cao đẳng kỹ thuật tại các trường đại học Mỹ để cải cách chương trình giảng dạy cũng như phương pháp đào tạo nhằm đáp ứng nhu cầu cung cấp nguồn nhân lực đạt yêu cầu trình độ kỹ thuật trong tương lai. Đây là một dự án hợp tác giữa Intel, Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID) và Đại học bang Arizona, còn gọi là Chương trình Liên minh Giáo dục Kỹ thuật Đại học HEAAP (Higher Engineering Education Alliance Program) với mục tiêu nâng cao chất lượng đào tạo ngành kỹ thuật ở Việt Nam trong dài hạn. Ngoài ra, các hoạt động đào tạo trong công việc như các lớp học hay hội thảo ngắn hạn được tổ chức thường xuyên nhằm nâng cấp hàng loạt kỹ năng (về chuyên môn, tiếng Anh hay kỹ năng mềm) đã đáp ứng những nhu cầu trước mắt cho công việc hàng ngày. Chiến lược này đã xây dựng được một đội ngũ kỹ sư và kỹ thuật viên có trình độ tay nghề và ổn định đáp ứng nhu cầu của nhà máy ATM khi đi vào hoạt động và mở rộng phát triển trong tương lai. Như ông Lê Văn Khôi, nguyên Trưởng Văn phòng của Đại học Arizona State University (ASU) tại Thành phố Hồ Chí Minh, chia sẻ:

**“Intel đã cộng tác rất tích cực với các đối tác để nâng cao năng lực đào tạo. Để giúp các tổ chức (hay cá nhân) then chốt nắm rõ và sẵn sàng nâng cao trình độ, nhân sự ở các cấp khác nhau từ những lãnh đạo cao nhất đến giảng viên của 8 trường đại học và cao đẳng được lựa chọn đã được đưa đến các cơ sở đào tạo ở Mỹ như ASU để học hỏi và tương tác với môi trường thực tế.”**

## ĐƯƠNG ĐẦU VỚI NHỮNG TRỞ NGẠI KHÁC

Là tập đoàn hàng đầu thế giới về công nghệ cao đầu tiên đầu tư tại Việt Nam, Intel, cùng với các đối tác ở TP. Hồ Chí Minh, đã phải đối mặt với hàng loạt rào cản chưa từng có tiền lệ do đặc điểm thể chế của Việt Nam, bao gồm luật pháp và chính sách; có lẽ đây là một trong những (nếu không phải là) thách thức lớn nhất. Ông Nguyễn Đình Mai tiết lộ rằng lãnh đạo của TP. Hồ Chí Minh và Khu CNC thường phải dùng cảm hay thậm chí “liều mạng” để vượt qua những trở ngại đó.

Dù đã có những cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo cấp cao, các cơ quan cũng như công chức của trung ương và địa phương vẫn thường xuyên thiếu phối hợp và liên hệ chặt chẽ. Không ít lần dự án Intel tại Khu CNC bị kiểm tra và thậm chí bị gây khó dễ. Những hành xử như vậy của công chức rất phổ biến ở Việt Nam mà nguyên nhân là tình trạng kém minh bạch và không rõ ràng của hệ thống luật pháp cũng như tình trạng thiếu liêm chính của một số công chức. Một số cán bộ công chức còn suy nghĩ và hành xử như thể thành tựu của dự án IPV là thành công của riêng Ban Quản lý Khu CNC, không phải của TP. Hồ Chí Minh hay Việt Nam. Đôi khi các lãnh đạo Ban Quản lý Khu CNC phải hỏi ý kiến các bộ ngành trung ương một cách kiên trì và linh hoạt để tìm ra giải pháp.<sup>17</sup>

Sự khác biệt về văn hóa làm việc cũng là một rào cản khác giữa Intel với các đối tác địa phương. Ví dụ, các cán bộ phía Việt Nam đôi khi còn chưa quen với phong cách đối thoại thẳng thắn hay tiến độ làm việc đúng thời hạn, theo kế hoạch. Bà Hồ Uyên nhớ lại “Có lần phía Intel vào họp với các đối tác địa phương mới biết là họ không hề có tiến triển gì theo kế hoạch mà cũng không báo trước. Thực sự là lần đó Intel thấy thất vọng, nhưng về sau phía Việt Nam đã quen dần với cách làm việc của Intel và nhanh chóng trở nên chuyên nghiệp hơn.”

**Hình 7: Dấu mốc phát triển đáng nhớ của nhà máy Intel tại Việt Nam**

- 2006** Bắt đầu xây dựng nhà máy từ khu đất trống
- 2007** Thay đổi đạo đức của ngành công nghiệp Việt Nam
- 2008** Mở rộng giáo dục an toàn cho người dân  
Đối tác công tư đầu tiên tại Việt Nam về giáo dục
- 2010** Dẫn đầu sáng kiến hải quan điện tử  
Sản phẩm đầu tiên của Intel chế tạo tại Việt Nam
- 2011** Củng cố các giá trị cốt lõi của Intel
- 2012** 100 triệu sản phẩm đầu tiên XK  
Đoạt giải thưởng xuất sắc của NT Hoa Kỳ (ACE Award)
- 2013** Hợp tác thúc đẩy chất lượng điện/năng lượng tại VN  
VNLT 2.0: Cải tiến đội ngũ lãnh đạo và quản lý tại VN  
Mở rộng giải sản phẩm sang SOC & CPU DT  
Bằng khen của TTgCP danh hiệu đầu tiên tại VN
- 2014** Giải thưởng về chất lượng nhân lực và nguồn lực tốt nhất  
Giải thưởng về quản lý khen thưởng và lương thưởng tốt nhất  
Giải thưởng DN quản trị nhân sự xuất sắc
- 2015** Công ty có uy tín xuất sắc và nơi làm việc tốt nhất  
Q1: Giải thưởng chất lượng IQA  
Q2: 500 triệu sản phẩm XK
- 2016** Q3: Tăng trưởng sản xuất nhanh  
Q4: Kỷ niệm 10 năm

## HOẠT ĐỘNG

Cách đây nhiều năm hẳn không ai có thể tưởng tượng được những thay đổi mà chúng ta chứng kiến trong lĩnh vực công nghệ cao. Tuy nhiên, thế giới đã chuyển động quá nhanh cùng với những tiến bộ về công nghệ khiến cho những dự báo nhanh chóng trở nên lạc hậu. Thẳng thắn mà nói, Intel cũng không phải là một ngoại lệ. Chẳng hạn như kế hoạch ban đầu là IPV sẽ lắp ráp chip cho máy tính (computer), nhưng nhu cầu của thị trường thế giới đã thay đổi chóng mặt và gia tăng mạnh hơn với những linh kiện tinh vi được sử dụng cho thiết bị di động. Để đáp ứng xu thế này, toàn bộ nhân viên của IPV đã nỗ lực không ngừng nhằm thỏa mãn những yêu cầu ngày càng cao và thay đổi nhanh đó. Vì vậy, một bước ngoặt quan trọng đối với IPV đã diễn ra vào tháng 12 năm 2013 khi Intel quyết định cho IPV nâng cấp quá trình sản xuất từ chip cho máy tính sang sản phẩm công nghệ phức tạp, có giá trị gia tăng cao “hệ thống trên một chip” (SOC - system on chip) được sử dụng trong máy tính bảng và thiết bị di động. Điều này cho thấy một bước tiến lớn về trình độ công nghệ của IPV cũng như cam kết của Intel tại Việt Nam. Trong một thời gian ngắn, IPV đã cho xuất xưởng lô sản phẩm CPU đầu tiên, tiếp theo là hàng loạt các sản phẩm có chi phí cạnh tranh khác như SoFIA LTE, Atom x3 SoFIA, Thunderbolt. Tháng 11 năm 2014, Tổng Giám đốc IPV, bà Sherry Boger, tuyên bố Intel sẽ lắp đặt dây chuyền sản xuất thứ hai tại nhà máy ATM ở Việt Nam, chuyển sản xuất hai dòng sản phẩm chủ đạo của Intel là hệ thống trên một chip cho máy tính bảng cũng như điện thoại thông minh và CPU thế hệ thứ tư Intel® Core™ Haswell.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Tài liệu Công ty.

<sup>16</sup> <http://tuoitrenews.vn/business/23968/intel-to-install-second-production-line-at-vietnam-factory-ceo>

<sup>17</sup> Phỏng vấn với ông Nguyễn Đình Mai, nguyên Trưởng Ban Quản lý Khu CNC

# MỘT SỐ THÀNH QUẢ

## SẢN XUẤT

Sau khi đi vào hoạt động được 5 năm, IPV đã trở thành nhà máy ATM lớn nhất trong hệ thống của Intel toàn cầu, chuyên chế tạo các sản phẩm hiện đại nhất dành cho các thiết bị thông minh và di động

Doanh thu xuất khẩu của Intel Products Việt Nam (IPV) tăng mạnh và đạt kỷ lục đầy ấn tượng: 56 triệu USD năm 2010, 455 triệu USD năm 2011, 1,66 tỷ USD năm 2012, 1,86 tỷ USD năm 2013 và 3,38 tỷ USD năm 2015, chiếm 12,4% tổng kim ngạch xuất khẩu hay tương đương 19,9% kim ngạch xuất khẩu hàng công nghiệp chế biến của TP. Hồ Chí Minh, 18,2% xuất khẩu sản phẩm điện tử và linh phụ kiện của Việt Nam (trừ điện thoại di động).<sup>18</sup> Doanh thu xuất khẩu ước tính trong năm 2016 của IPV là 4,56 tỉ USD. IPV đã cán mốc 500 triệu đơn vị sản phẩm vào tháng 5 và 700 triệu đơn vị sản phẩm vào cuối năm 2016.<sup>19</sup>

Hình 8: Dải sản phẩm do nhà máy Intel Việt Nam chế tạo



Nguồn: Intel Products Vietnam

<sup>18</sup> Theo số liệu cập nhật của Intel, kim ngạch xuất khẩu năm 2016 đạt trên 4,56 tỉ USD

<sup>19</sup> Tài liệu Công ty.

# LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Đầu tư vào con người là một trong những dấu ấn then chốt của Intel ở Việt Nam. Chiến lược về con người của IPV không chỉ thể hiện cam kết mạnh mẽ và dài hạn của Intel trong hoạt động kinh doanh tại Việt Nam mà còn có ý nghĩa chiến lược đối với sự phát triển của Việt Nam.

Nhân viên của IPV đã có những bước tiến nhảy vọt không chỉ trong việc nâng cao trình độ kỹ năng để đáp ứng yêu cầu của Intel mà còn tiếp cận trình độ chuyên nghiệp quốc tế. Theo ông Ngô Quốc Vũ, Giám đốc phụ trách tích hợp (Integration Manager), trong thời gian đầu các kỹ sư mới được tuyển dụng không sử dụng được kiến thức đã học ở trường đại học và thiếu nghiêm trọng các kỹ năng mềm như kỹ năng làm việc nhóm hay giải quyết vấn đề. Họ đã dành ra hai tháng đầu tiên chỉ để học các kỹ năng mềm và sau đó tiến bộ rất nhanh khi được đào tạo với kinh nghiệm thực tiễn tại nhà máy ATM ở Malaysia. Họ đã nhanh chóng nắm bắt công nghệ mới và nhiều nhân viên từ những nhóm đầu tiên được tuyển dụng nay đã nắm giữ các vị trí lãnh đạo về kỹ thuật tại IPV. Hiện tại, nhân viên người Việt Nam tại IPV hàng ngày hợp tác bình đẳng với đồng nghiệp trên toàn thế giới. Họ cũng rất tự tin trong việc vạch ra lộ trình sự nghiệp cho chính mình. Ông Ngô Quốc Vũ chia sẻ đầy tự hào:

“Chúng tôi biết rõ là chúng tôi sẽ phát triển sự nghiệp như thế nào trong tương lai. Chúng tôi được đào tạo và hướng dẫn cụ thể để vươn lên trên nấc thang nghề nghiệp. Có lần tôi đến nói thẳng với sếp phụ trách của tôi là ‘Tôi muốn thay thế ông sau ba năm và sau đó sẽ thay vị trí sếp của ông. Đó là văn hóa công ty của chúng tôi ở đây.’”

Hơn 1.300 nhân viên Việt Nam của IPV và hiện vẫn đang tiếp tục tăng lên là một tài sản lớn không chỉ của IPV mà còn của Việt Nam. Các kỹ sư và kỹ thuật viên của IPV được đánh giá cao về khả năng nắm bắt, sáng tạo, nhanh nhạy, năng động linh hoạt và có kỹ năng giải quyết vấn đề tốt. Ví dụ, chính kỹ sư Việt Nam là người đề xuất, thiết kế và thi công hệ thống năng lượng mặt trời sử dụng cho nhà máy. Đến nay nhà máy ATM ở Việt Nam là nhà máy duy nhất của Intel có sử dụng năng lượng mặt trời. Trong giai đoạn đầu, các kỹ sư của IPV chỉ học hỏi chuyển giao công nghệ và sản xuất rập khuôn theo đồng nghiệp nước ngoài, nhưng họ đã nhanh chóng làm chủ công nghệ, có những ý tưởng sáng tạo riêng và hiện tại đang làm việc trong những dự án về nghiên cứu và phát triển (R&D) với sự hợp tác với Hiệp hội Phát triển Kỹ thuật ở Hoa Kỳ. Hiện nay nhiều vấn đề kỹ thuật đã được các kỹ sư Việt Nam giải quyết và một số sáng kiến thành công của IPV được áp dụng tại cả nhà máy khác của Intel.

Nhiều người trong số họ được các công ty công nghệ nước ngoài săn đuổi trên thị trường lao động. “Một kỹ sư của chúng tôi vì lý do nào đó chuyển sang công ty khác và được bổ nhiệm lên vị trí quản lý trong thời gian ngắn. Lãnh đạo của công ty đó thậm chí còn cảm ơn chúng tôi vì đã đào tạo nhân sự rất bài bản và cũng đánh giá hiệu quả công việc của cựu kỹ sư Intel tuyệt vời hơn mong đợi,” bà Hồ Uyên cho biết.

Hình 9: Đa dạng nguồn nhân lực và Hoà nhập

## Tăng tỉ lệ lãnh đạo phụ nữ

1

### Mục tiêu

2015: 40% nhân viên mới là nữ  
2016: 50% nhân viên mới là nữ

### Chiến lược

- Tập trung tìm kiếm tài năng nữ
- Duy trì học bổng nghề
- Xây dựng liên kết với các trường THPT

2

### Mục tiêu

Sự bình đẳng giữa các cấp bậc

### Chiến lược

- Chương trình tài trợ / tư vấn cho bậc 6, 7 IC và 8
- Tập trung đào tạo và phát triển những kỹ năng mềm

3

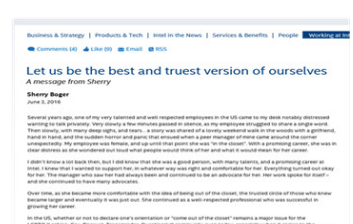
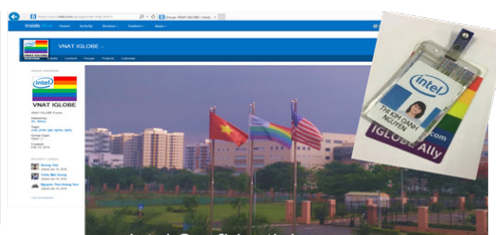
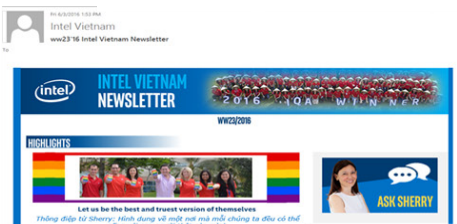
### Mục tiêu

% nghỉ việc của nữ thấp hơn nam

### Chiến lược

- Gia tăng cơ hội trong cộng đồng nữ giới
- Sửa chữa những khoảng trống để tuyển dụng thêm nhân viên nữ
- Cung cấp thêm chế độ làm việc linh hoạt thông qua chương trình “Work Life Flexibility program”

## Sáng kiến IGLOBE: đa dạng giới và hoà nhập tại IPV



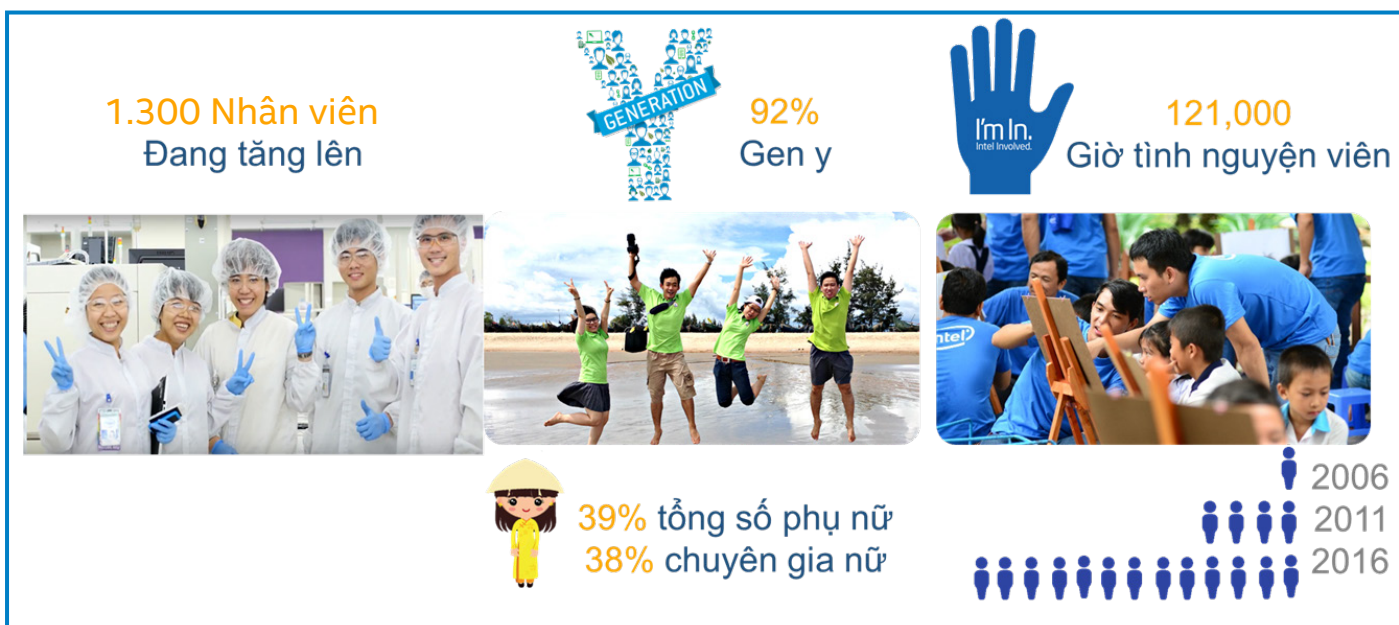
Nguồn: Intel Products Vietnam

## MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

“Đây là (những) yếu tố quan trọng nhất đã giữ chân bạn tại Intel?” chúng tôi đặt câu hỏi này cho tất cả những nhân viên IPV người Việt Nam và nhận được một câu trả lời rất giống nhau: những thử thách mới. Đối với nhiều người, công việc chính của một nhà máy lắp ráp tưởng như khá đơn giản, thủ công, lặp đi lặp lại và theo những quy trình rập khuôn, vì vậy công việc của nhân viên ở đây có thể rất đơn điệu và nhàm chán. Tuy nhiên điều này không đúng với trường hợp của IPV. Theo ông Ngô Quốc Vũ, người đã gắn bó với IPV được 9 năm, các kỹ sư và kỹ thuật viên tại IPV phải thường xuyên đối mặt với những yêu cầu kỹ thuật mới mẻ và thay đổi nhanh chóng hay những nhu cầu đa dạng và phức tạp của khách hàng. Vì vậy họ phải không ngừng nâng cao trình độ kỹ năng, cập nhật công nghệ mới và suy nghĩ sáng tạo để tìm ra các giải pháp, đó mới là động cơ làm việc đích thực cho nghề nghiệp của họ. Bà Trần Thu Lê, nguyên Giám đốc nhân sự, với 10 năm kinh nghiệm làm việc tại IPV, cũng chia sẻ: “Đôi khi tôi cũng cảm thấy giảm nhuệ khí, đặc biệt là giai đoạn xây dựng nhà máy, nhưng rồi tôi lại thấy lôi cuốn và gắn bó vào những nhiệm vụ mới với những dự án rất thử thách và cứ như vậy đi tiếp”.

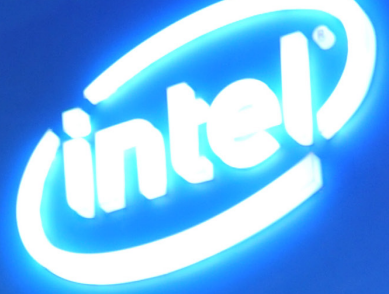
Với 70% nhân viên được tuyển dụng là sinh viên mới ra trường và 39% nhân viên là nữ, trong đó tỉ lệ phụ nữ học chuyên ngành kỹ thuật là 38%, IPV đã tạo dựng một môi trường làm việc rất đa dạng, năng động và trẻ trung. “Tất cả các bạn được tuyển vào đều được đào tạo bài bản và thẩm thấu 6 giá trị cốt lõi của Intel. Chẳng hạn như, giá trị định hướng kết quả nghĩa là không phải chỉ thảo luận mà còn phải ra tay hành động; nếu như trong một cuộc họp mà có một sáng kiến được nêu ra, thì cuối cuộc họp phải có một người nào đó đứng ra gánh vác và thực hiện,” bà Trần Thu Lê giải thích. Sự gắn kết giữa các đồng nghiệp cũng thường xuyên được khuyến khích. Không như các doanh nghiệp khác, IPV khuyến khích tuyển dụng các thành viên trong gia đình hay bà con của nhân viên. Ngoài ra, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng được đánh giá cao tại Intel. Ông Vũ nói “Nhiều nhân viên trẻ ở đây làm việc rất nhiệt huyết. Hàng ngày chúng tôi đi làm tràn đầy năng lượng và nhiệt tình. Sếp của tôi có lần còn phải buộc tôi nghỉ phép mấy ngày để dành thời gian cho gia đình.” Một môi trường như vậy giải thích tại sao nhiều nhân viên sau khi nghỉ làm tại IPV một thời gian lại quay về và vẫn được chào đón.

Hình 10: Gia đình Intel tại Việt Nam (tháng 10/2016)



Nguồn: Intel Products Vietnam

<sup>20</sup> IPhỏng vấn bà Trần Thu Lê, nguyên Giám đốc nhân sự IPV



# GRAND OPENING INTEL PRODUCTS VIETNAM

HCMC - 29/10/2010



Phó Thủ tướng Hoàng Trung Hải dự  
Lễ khánh thành nhà máy IPV

---

# TÁC ĐỘNG CỦA IPV SAU 10 NĂM HIỆN DIỆN Ở VIỆT NAM

---

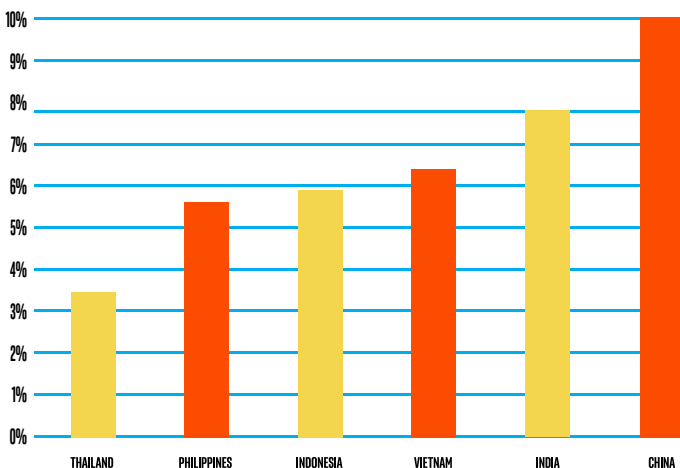
# PHÁT TRIỂN KINH TẾ:

## HỘI NHẬP KINH TẾ VÀ HÌNH THÀNH CỤM NGÀNH CÔNG NGHIỆP GIAI ĐOẠN 2005-2015

Với những nỗ lực tự do hóa thương mại và đầu tư, Việt Nam đã tăng trưởng ngoạn mục từ một trong những quốc gia nghèo nhất thế giới chuyển lên nhóm nước có thu nhập trung bình. Hàng năm chỉ riêng khối doanh nghiệp tư nhân đã tạo ra trung bình 1,6 triệu việc làm. Hàng chục triệu người Việt Nam đã thoát nghèo. Đa số người dân hưởng lợi từ thành tựu cải cách kinh tế. Việt Nam cũng có những bước tiến rất ấn tượng trong việc hoàn thành được nhiều mục tiêu thiên niên kỷ (MDGs) trước thời hạn năm 2015.

GDP thực của Việt Nam tăng trưởng khoảng 6,1% từ năm 2005 đến 2015, một tỉ lệ tương đối cao so với các nền kinh tế khác trong khu vực như thể hiện trong Hình 11. Nhưng hầu như ngay sau khi Việt Nam gia nhập WTO năm 2007, nền kinh tế đã bị chao đảo do bong bóng tài chính và bất động sản hình thành từ những dòng vốn chảy vào mạnh mẽ cũng như các chính sách tiền tệ mở rộng. Sau nhiều năm bị lạm phát cao và đồng tiền giảm giá, ổn định kinh tế vĩ mô đã được hồi phục kể từ năm 2013. Tuy nhiên động lực tăng trưởng lại bị hụt hơi do những điểm yếu cố hữu trong khu vực ngân hàng, doanh nghiệp nhà nước và đầu tư công vẫn còn tồn tại.

**Hình 11: Tăng trưởng GDP thực trung bình hàng năm giai đoạn 2005-2015 của một số nước châu Á**

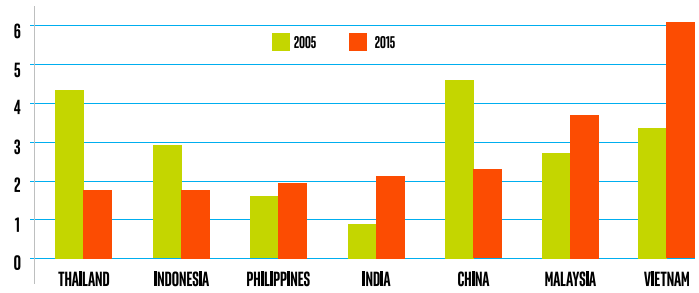


Nguồn: Ngân hàng Thế giới, Các chỉ báo Phát triển Thế giới (<http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>)

Mặc dù gặp những vấn đề về cấu trúc, hai khu vực của nền kinh tế Việt Nam vẫn phát triển mạnh là FDI và xuất khẩu. Hình 12 cho thấy tỷ lệ dòng vốn FDI vào ròng so với GDP của Việt Nam tăng mạnh nhất trong 10 năm qua và hiện đạt cao nhất trong số những nền kinh tế châu Á. Con số 1,04 tỷ USD vốn đăng ký FDI của Intel tại Việt Nam là khoản đầu tư nước ngoài lớn nhất trong ngành công nghệ thông tin tại Việt Nam vào thời gian đó.

FDI hiện nay là động cơ tăng trưởng quan trọng nhất của Việt Nam. Tổng giá trị gia tăng của khu vực FDI tăng 7,3% hàng năm trong giai đoạn 2005-2015 so với chỉ 4,8% của khu vực tư nhân trong nước và 3,6% của doanh nghiệp nhà nước.

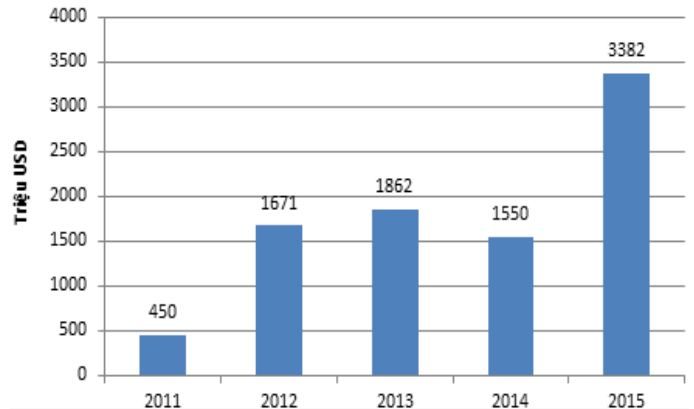
**Hình 12: Dòng vốn FDI vào ròng (% GDP), một số nước châu Á năm 2005 & 2015**



Nguồn: Ngân hàng Thế giới, Các chỉ báo Phát triển Thế giới (<http://databank.worldbank.org/data/home.aspx>)

Xuất khẩu năm 2005 là 32,4 tỷ USD. Đến năm 2010 con số này tăng lên 72,2 tỷ và năm 2015 lên đến 162 tỷ USD, đạt tốc độ tăng trưởng trung bình 17,4% mỗi năm trong giai đoạn 10 năm. Các mặt hàng chế tạo hiện chiếm 75% hàng hóa xuất khẩu, tăng lên từ con số 43% của mười năm trước đó. Xuất khẩu của doanh nghiệp FDI hiện chiếm 72% tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam. Nổi bật trong câu chuyện xuất khẩu ấn tượng này là dự án Intel Products Việt Nam. Như Hình 13 cho thấy, doanh thu xuất khẩu của IPV năm 2015 là 3,4 tỷ USD, chiếm gần toàn bộ kim ngạch xuất khẩu linh kiện máy tính và 21,7% kim ngạch xuất khẩu máy tính, thiết bị văn phòng và linh kiện của Việt Nam. Vào thời điểm báo cáo này được hoàn thiện, doanh số xuất khẩu năm 2016 của IPV đạt 4,56 tỷ USD.

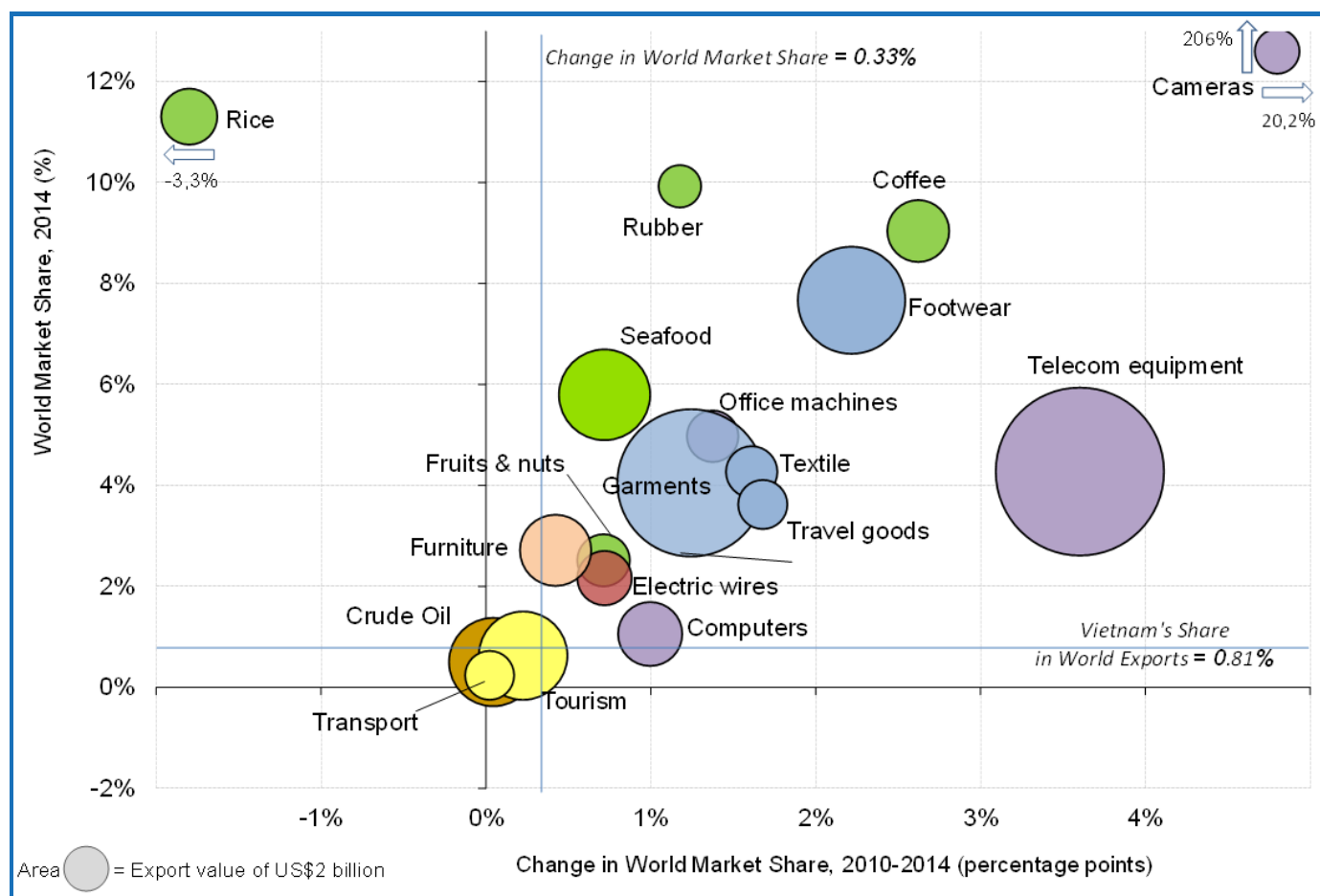
**Hình 13: Doanh số xuất khẩu của Intel Products Vietnam**



Nguồn: Intel Products Vietnam

Tự do hóa thương mại và đầu tư đã tạo điều kiện cho các cụm ngành hình thành với sự tham gia của cả doanh nghiệp tư nhân địa phương và doanh nghiệp FDI (xem Hình 14). Trên thực tế đã có sự hình thành một khu vực tập trung cao nhiều công ty may mặc thâm dụng lao động tại vùng Đông Nam Bộ, bao gồm TP. Hồ Chí Minh, Đồng Nai và Bình Dương. Khu vực này cũng thu hút đầu tư trong nước vào ngành nhựa, cao su và hóa chất, cũng như đầu tư nước ngoài trong ngành máy móc và thiết bị điện. Các sản phẩm nội thất ngoài trời và thức ăn gia súc tập trung ở vùng duyên hải Nam Trung Bộ. Cụm ngành chế biến thực phẩm định hướng xuất khẩu phát triển mạnh ở vùng Đồng bằng Sông Cửu Long. Đầu tư quy mô lớn của Intel ở TP. Hồ Chí Minh cũng như Samsung và Canon ở các tỉnh phía Bắc xung quanh Hà Nội bắt đầu thu hút các nhà đầu tư khác trong các ngành hỗ trợ và có liên quan, báo hiệu một quá trình hình thành của các cụm ngành điện tử và công nghệ thông tin. Kể đến du lịch ở các vùng duyên hải Việt Nam vẫn có nhiều tiềm năng tăng trưởng.

Hình 14: Các cụm ngành công nghiệp định hướng xuất khẩu của Việt Nam



Nguồn: Tính toán của các tác giả dựa trên cơ sở dữ liệu của UN Comtrade.

Khi các hoạt động chế tạo thâm dụng lao động bắt đầu có xu hướng rời khỏi Trung Quốc do thực tế tiền lương nhân công của nước này gia tăng, Việt Nam vẫn là một điểm đến hấp dẫn đối với các doanh nghiệp FDI. Chiến lược đa dạng hóa của các nhà đầu tư nước ngoài, được gọi là “Trung Quốc cộng một”, đã thúc đẩy các ngành công nghiệp chế tạo ở các nước Đông Nam Á phát triển.

Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhấn mạnh là các doanh nghiệp FDI chưa bám rễ sâu vào nền kinh tế Việt Nam. Giá trị gia tăng trong nước do các doanh nghiệp FDI tạo ra chỉ chiếm 22,8% tổng giá trị sản lượng công nghiệp của các doanh nghiệp này trong năm 2015. Việt Nam vẫn đang chật vật khai thác lợi thế của các doanh nghiệp FDI nhằm đặt chân vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Các doanh nghiệp nội địa không có khả năng kết nối hiệu quả với các doanh nghiệp

FDI hoạt động trong nước. Những hạn chế chủ yếu là thiếu hụt lao động có trình độ và tay nghề cũng như những trở ngại do thể chế, chính sách chưa đồng bộ và nhất quán từ đó làm tăng chi phí kinh doanh.

Để đối phó với tình trạng suy giảm kinh tế trong 6 năm qua, một lần nữa chính phủ Việt Nam đã rất quyết liệt trong việc đàm phán nhiều hiệp định thương mại tự do (FTAs) với hy vọng hồi phục động lực tăng trưởng và cải cách. Mặc dù Hiệp định Đối tác Xuyên Thái Bình Dương (TPP) đã không được “thuận buồm xuôi gió” với việc Mỹ tuyên bố rút lui nhưng các hiệp định thương mại khác như Hiệp định Thương mại Tự do Việt Nam – EU, Hiệp định Đối tác Kinh tế Toàn diện Khu vực (RCEP) và Cộng đồng Kinh tế ASEAN (AEC), nếu được thông qua và có hiệu lực, được kỳ vọng sẽ tạo ra một cơ hội mới cho Việt Nam đẩy mạnh cải cách thể chế hỗ trợ kinh tế thị trường.

# HÌNH THÀNH MỘT CỤM NGÀNH ĐIỆN TỬ VÀ CÔNG NGHỆ CAO Ở VIỆT NAM

Trong chiến lược phát triển của mình, Chính phủ Việt Nam luôn đặt ưu tiên thu hút các tập đoàn hàng đầu thế giới, đặc biệt là các tập đoàn công nghệ cao nhằm giúp Việt Nam nâng cấp và chuyển đổi nền kinh tế. Phát triển các cụm ngành công nghệ cao chẳng hạn như ngành công nghệ thông tin hay ngành thiết bị điện tử là một trong những cách tiếp cận khả dĩ để Việt Nam có thể đạt được tầm nhìn của mình. Để đạt được điều này, Việt Nam cần có ít nhất vài nhà đầu tư tầm cỡ đóng vai trò trung tâm hay nhân tố cốt lõi để thúc đẩy sự hình thành và phát triển cho mỗi cụm ngành mà Việt Nam lựa chọn. Với vị trí là một tập đoàn hàng đầu thế giới về công nghệ bán dẫn và linh kiện điện tử, Intel là một nhân tố cực kỳ quan trọng để Việt Nam có thể thành công trong chiến lược phát triển lấy cụm ngành làm trung tâm.

Khi Intel vào Việt Nam thì các yếu tố nền tảng của một cụm ngành công nghệ cao ở Việt Nam gần như chưa có gì cả. Cho đến giai đoạn hiện tại, những yếu tố nền tảng của cụm ngành công nghệ cao đã bắt đầu manh nha định hình ở Việt Nam. Mặc dù các kết quả vẫn còn rất khiêm tốn nhưng đây là kết quả bước đầu rất đáng khích lệ và vẫn còn rất nhiều việc phải làm để có một cụm ngành công nghệ cao đúng nghĩa ở Việt Nam.

Lắp ráp thiết bị điện tử là một trong những lĩnh vực trọng tâm của đầu tư nước ngoài tại Việt Nam. Tuy nhiên, trước khi Intel đến Việt Nam, các doanh nghiệp này còn khá nhỏ về cả số lượng lẫn quy mô. Từ khi Intel vào Việt Nam, nhiều tập đoàn khổng lồ trên toàn cầu, trong đó có Canon (2006, 2008), Robert Bosch (2008, 2011), ON Semiconductor (2011), LG (2013), Fuji Xerox (2013), Nokia/Microsoft (2012), Samsung (2009, 2013, 2014) đã thành lập hoặc mở rộng các cơ sở quy mô lớn tại Việt Nam. Như minh họa trong Hình 15, các doanh nghiệp lắp ráp với nhà máy quy mô lớn hiện đã có mặt; một số nhà sản xuất linh kiện và mô-đun cũng đã đến Việt Nam. Ngoài ra một số thành phần của một cụm ngành công nghệ cao tại Việt Nam cũng đã hình thành. Tuy nhiên, thay vì lựa chọn TP. Hồ Chí Minh cụ thể là Khu CNC, đa phần các tập đoàn trên đây lại lựa chọn các tỉnh phía Bắc như Hà Nội (Canon), Thái Nguyên (Samsung), Bắc Ninh (Samsung, Microsoft), Hải Phòng (LG, Fuji) để thành lập nhà máy sản xuất. Đối với TP. Hồ Chí Minh nói chung, khu CNC thành phố nói riêng, từ khi Intel vào cho đến gần đây mới có thêm Samsung vào đầu tư qui mô sản xuất tivi thông minh, không kể các nhà đầu tư trong và ngoài nước có quy mô và danh tiếng còn hạn chế.

**Bảng 2: Hoạt động của các nhà sản xuất thiết bị điện tử toàn cầu ở Việt Nam sau khi Intel vào Việt Nam**

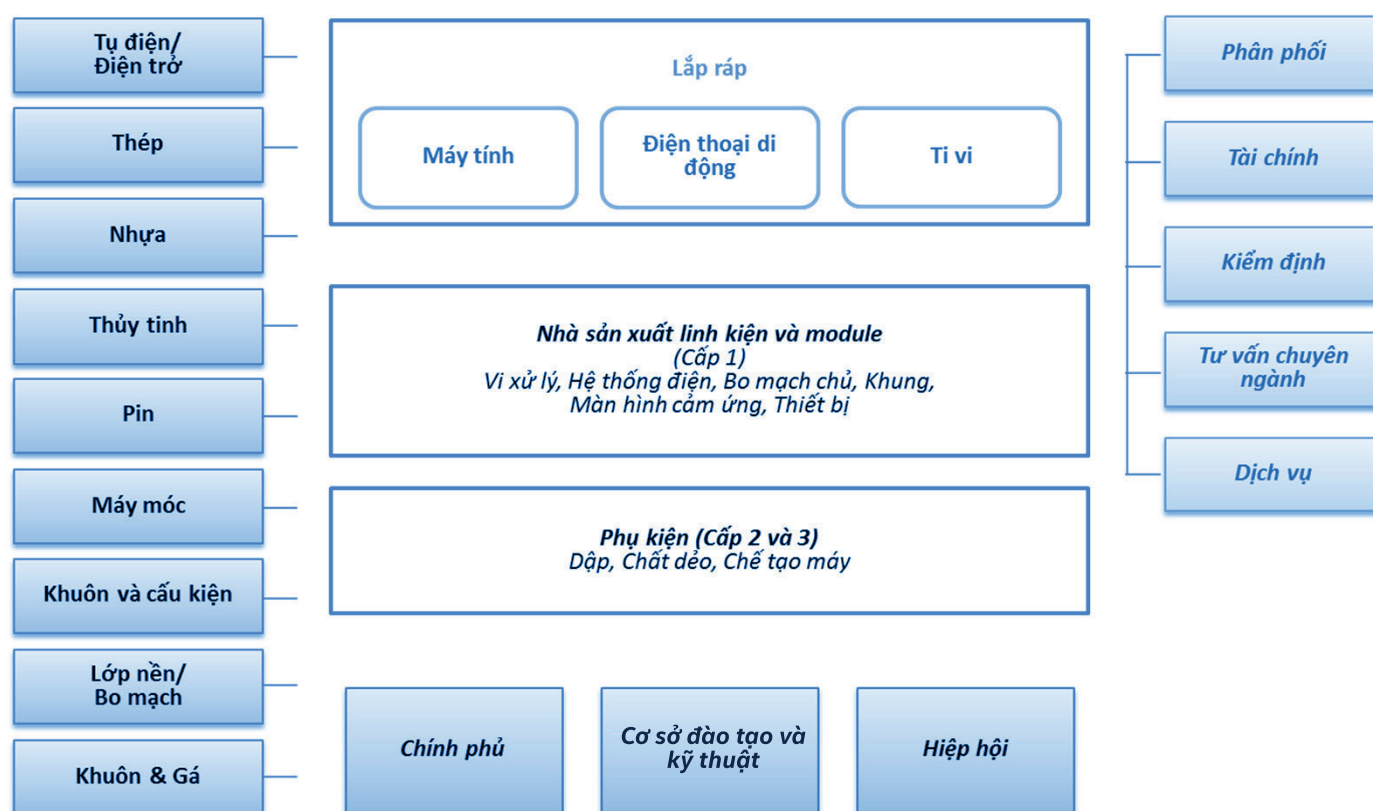
| CÔNG TY         | NĂM  | VỐN ĐẦU TƯ (TRIỆU USD) | VỊ TRÍ               | SẢN PHẨM                                 |
|-----------------|------|------------------------|----------------------|------------------------------------------|
| Intel           | 2006 | 1,000                  | Quận 9, TP.HCM       | Vi mạch bán dẫn                          |
| Canon           | 2006 | 50                     | Tiên Sơn, Bắc Ninh   | Máy in                                   |
| Canon           | 2006 | 134                    | Phố Nối, Hưng Yên    | Động cơ siêu nhỏ và các thiết bị điện tử |
| Samsung         | 2009 | 670                    | Yên Phong, Bắc Ninh  | Điện thoại di động                       |
| Nokia/Microsoft | 2012 | 302                    | Bắc Ninh             | Điện thoại di động                       |
| Samsung         | 2013 | 2,000                  | Phố Yên, Thái Nguyên | Điện thoại di động                       |
| LG              | 2013 | 1,500                  | Đình Vũ, Hải Phòng   | Sản phẩm điện tử                         |
| Fuji Xerox      | 2013 | 119                    | Hải Phòng            | Máy in                                   |
| Samsung         | 2014 | 2,000                  | Quận 9, TP.HCM       | TV thông minh                            |

Nguồn: Tổng hợp từ nhiều nguồn khác nhau

Cho đến nay, kim ngạch xuất khẩu các sản phẩm linh kiện điện tử, điện thoại di động, thiết bị văn phòng, linh kiện máy ảnh... của các tập đoàn danh tiếng trên đây ở Việt Nam liên tục đạt mức tăng trưởng khá cao. Kim ngạch xuất khẩu điện thoại di động đạt mức tăng trưởng rất ấn tượng, từ 2,4 tỉ USD năm 2010 lên hơn 30 tỉ USD năm 2015, trong đó đóng góp hầu hết là Samsung. Tương tự như vậy kim ngạch xuất khẩu chip điện tử cũng tăng từ gần như con số 0 vào năm 2008 lên gần 4,3 tỉ USD vào năm 2015, trong đó Intel đóng góp phần lớn.

Mặc dù đã đạt được những kết quả rất đáng khích lệ như vậy nhưng phải thẳng thắn để nói rằng một cụm ngành công nghệ cao nói chung, cụm ngành thiết bị điện tử nói riêng ở Việt Nam vẫn còn rất sơ khai. Đối với Intel, tầm nhìn về cụm ngành thiết bị điện tử ở Việt Nam cho đến nay có thể nói là vẫn còn dang dở. Hoạt động của Intel ở Việt Nam vẫn chủ yếu tập trung vào gia công, lắp ráp, chưa có tín hiệu khả năng triển khai các hoạt động nghiên cứu và phát triển, trong khi sản phẩm chủ yếu là xuất khẩu theo một chu trình từ đầu vào cho đến đầu ra với một chu trình gần như khép kín trong chuỗi giá trị độc lập của Intel.

Hình 15: Cụm ngành điện tử ở Việt Nam theo tầm nhìn của Intel

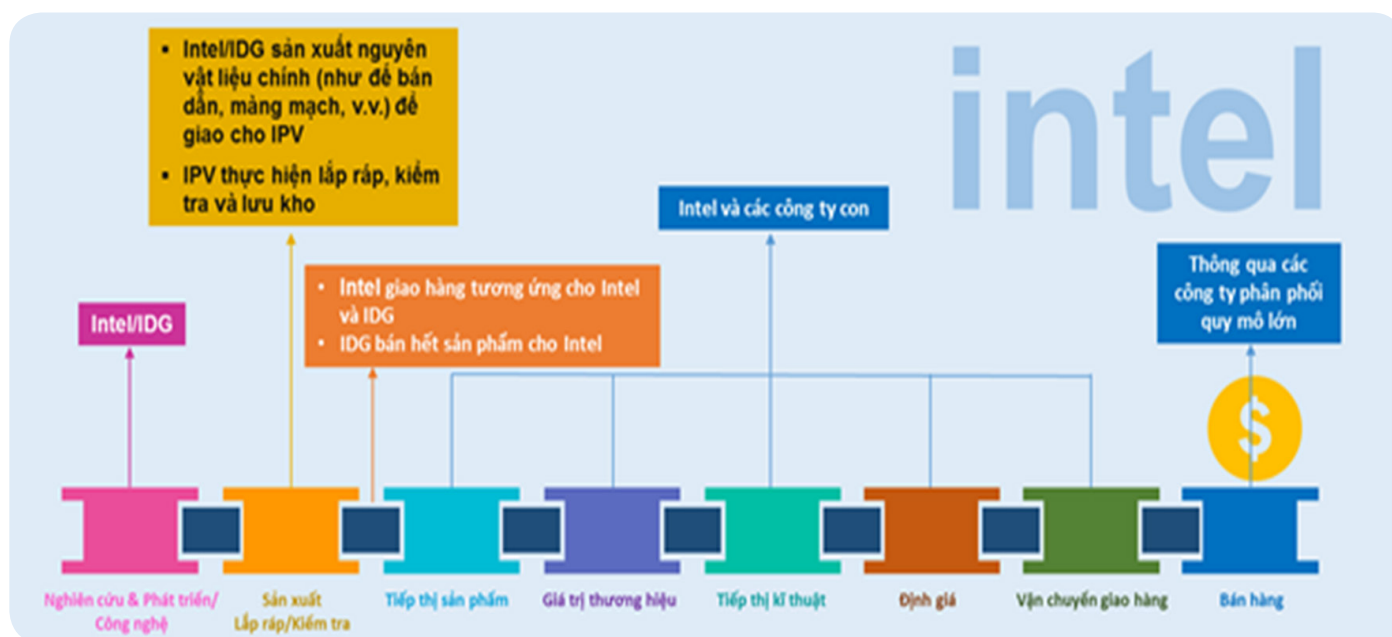


Nguồn: Steve Megli, Phó Chủ tịch, Chế tạo và Công nghệ, Tập đoàn Intel, "Phát triển công nghiệp công nghệ cao tại Việt Nam", bài trình bày tại Chương trình lãnh đạo cấp cao Việt Nam (VELP), Đại học Harvard Kennedy School, tháng 11/ 2008.

Hình 16 thể hiện chuỗi giá trị của Intel. Theo đó, các hoạt động của tập đoàn Intel sẽ bắt đầu từ khâu nghiên cứu và phát triển, hình thành các phát kiến hay ý tưởng cải tiến công nghệ cho đến khâu sản xuất, lắp ráp và kiểm tra, đến tiếp thị sản phẩm, xây dựng giá trị thương hiệu, tiếp thị kỹ thuật, định giá sản phẩm, vận chuyển giao hàng và cuối cùng là bán hàng. Mảng nghiên cứu và phát triển do tập đoàn Intel/IDG tiến hành.<sup>21</sup> Intel/IDG ở các nhà máy khác nhau trên thế giới cũng sản xuất nguyên vật liệu chính như để bán dẫn, mảng bo mạch... rồi giao cho Intel Products Việt Nam thực hiện lắp ráp, kiểm tra và lưu kho. Các sản phẩm chipsets do IPV lắp ráp và kiểm định đạt yêu cầu sẽ được giao lại cho tập đoàn Intel và IDG. IDG sẽ bán hết sản phẩm cho Intel. Intel và các công ty con sẽ chịu trách nhiệm các khâu như tiếp thị sản phẩm, xây dựng giá trị thương hiệu, định giá, vận chuyển giao hàng. Việc phân phối sẽ được tiến hành thông qua các công ty phân phối quy mô lớn. Ngoài khâu lắp ráp và kiểm định, IPV hầu như không tham gia vào bất kỳ khâu nào khác trong chuỗi giá trị toàn cầu của tập đoàn Intel. Nói vậy không có nghĩa là Việt Nam không có cơ hội để có thể tham gia vào chuỗi giá trị của Intel. Quả thực cơ hội để các doanh nghiệp Việt Nam tham gia vào chuỗi giá trị của Intel đã mở ra kể từ khi IPV hiện diện ở Việt Nam với tư cách là nhà máy lắp ráp và kiểm định (ATM) lớn nhất của tập đoàn. Tuy nhiên, cơ hội không tự nhiên đến với Việt Nam nếu như không có sự chuẩn bị tốt để nắm lấy cơ hội đó. Tương tự như vậy cơ hội cũng mở ra nhưng các doanh nghiệp Việt Nam liệu có tham gia được vào chuỗi giá trị của Intel hay không còn tùy thuộc vào năng lực nội tại của bản thân các doanh nghiệp đó. Vai trò của nhà nước là rất quan trọng nhưng chủ yếu ở góc độ là người hỗ trợ, tạo điều kiện bằng các cơ chế, chính sách khuyến khích hợp lý

<sup>21</sup> Intel Deutschland GmbH (IDG) trước đây được gọi là Intel Mobile Communications GmbH, một công ty con của Intel đóng tại Munich, đã chuyển thành IDG vào năm 2015 sau khi tích hợp hoạt động R&D.

Hình 16: Chuỗi giá trị của Intel



Nguồn: Intel Products Vietnam

Nhìn ở góc độ này, Chính phủ Việt Nam vẫn cần phải nỗ lực mạnh mẽ hơn nữa để có thể xây dựng được những điều kiện nền tảng cho khu vực công nghệ cao phát triển ở Việt Nam, bao gồm cơ sở hạ tầng ổn định, đơn giản hóa chính sách và thủ tục hành chính, nội địa hóa chuỗi cung ứng hay thành lập các cụm ngành, nâng cao năng lực xuất nhập khẩu và cải thiện môi trường kinh doanh lành mạnh cũng như vốn con người. Trên thực tế, mặc dù Việt Nam đã có nhiều nỗ lực mạnh mẽ nhưng khoảng cách giữa những gì đã làm với điều kiện nền tảng cần thiết nhằm cho phép khu vực công nghệ cao phát triển vẫn còn khá xa.

Thứ nhất, liên quan đến cơ sở hạ tầng, tất cả công trình điện nước, đường sá, cảng biển, sân bay đã được cải thiện rõ rệt. Tuy nhiên nhu cầu ở vùng TP. Hồ Chí Minh đã tăng mạnh hơn nguồn cung, vì vậy vấn đề cơ sở hạ tầng chưa đáp ứng kịp và đang ngày càng trở nên bức thiết. Thứ hai, chính phủ đã có nhiều cố gắng để đơn giản hóa các chính sách trong 5 năm qua, đặc biệt từ năm 2014 với Nghị quyết 19 lấy nhóm nước ASEAN-5 làm mục tiêu cho các thủ tục hành chính, nhưng kết quả chưa đạt như mong muốn. Các chỉ số theo báo cáo Môi trường kinh doanh (Doing Business) của Ngân hàng Thế giới chưa được cải thiện đáng kể.

Thứ ba, liên quan đến nội địa hóa chuỗi cung ứng hay thiết lập cụm ngành, chính phủ Việt Nam, đặc biệt là chính quyền TP. Hồ Chí Minh đã có nhiều nỗ lực, tuy nhiên kết quả còn khiêm tốn như phân tích dưới đây. Về cơ bản, chưa có nhiều công ty trong nước giữ vai trò là nhà cung cấp cho các tập đoàn FDI lớn. Thứ tư, để đẩy mạnh xuất nhập khẩu, chương trình hải quan điện tử cùng với các hoạt động đã được triển khai trên toàn quốc ở Việt Nam, tuy nhiên chỉ số giao thương xuyên quốc gia vẫn chỉ đứng ở vị trí thứ 99. Thứ năm, liên quan đến môi trường kinh doanh lành mạnh, đã có nhiều chính sách và chiến dịch chống tham nhũng và ngăn chặn tình trạng móc ngoặc giữa doanh nghiệp với các quan chức chính phủ, tuy nhiên kết quả đạt được còn hạn chế và chưa cải thiện về chỉ số nhận thức tham nhũng chỉ có 31/100 điểm từ năm 2012 đến nay. Cuối cùng, Chính phủ Việt Nam vẫn đang tìm kiếm những giải pháp hiệu quả để cải cách hệ thống giáo dục nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

Ngoài ra, vai trò của các hiệp hội thương mại ở Việt Nam còn rất mờ nhạt. Việt Nam vẫn thiếu vắng những hiệp hội thương mại được thành lập và hoạt động độc lập, khách quan và có đủ năng lực để bảo vệ lợi ích của các thành viên.



# CHUỖI CUNG ỨNG LẮP RÁP VÀ KIỂM ĐỊNH CỦA INTEL TẠI VIỆT NAM



Như minh họa trong Hình 17, cụm ngành công nghệ cao có thể được chia thành 5 nhân tố chính. Intel và những doanh nghiệp tương tự như Samsung là bộ phận nòng cốt của cụm ngành. Nhìn theo chuỗi giá trị thì có các nhà cung ứng và ngành công nghiệp phụ trợ ở đầu vào và các đơn vị hay đối tác phân phối ở phía đầu ra. Nhìn theo các yếu tố hỗ trợ sẽ có vai trò của nhà nước và các chính sách. Đây là nhân tố quan trọng vì vai trò chung của nhà nước là đảm bảo sự ổn định kinh tế vĩ mô và cải thiện môi trường kinh doanh. Cụ thể đối với một cụm ngành là hàng loạt chính sách liên quan. Nhân tố hỗ trợ quan trọng tiếp theo chính là đào tạo nguồn nhân lực và nghiên cứu phát triển. Đây là hai yếu tố cực kỳ quan trọng đối với ngành công nghệ cao.

Hình 17: Chuỗi Cung ứng Lắp ráp và Kiểm định tại Việt Nam



Nguồn: Các tác giả

## INTEL – NHÂN TỐ LÕI CỦA CỤM NGÀNH

Đối với chính Intel, bản thân tập đoàn cũng khó lường được hết mọi sự thay đổi của công nghệ và nhu cầu trên thế giới. Kế hoạch ban đầu khi đầu tư nhà máy một tỷ đô-la ở Việt Nam là nhằm tập trung vào sản xuất sản phẩm chip cho máy tính cá nhân. Tuy nhiên, những thay đổi của công nghệ đã làm bùng nổ các thiết bị như điện thoại thông minh, máy tính bảng. Do vậy, chính Intel đã phải điều chỉnh kế hoạch tại nhà máy Việt Nam để tập trung vào lắp ráp các chip điện tử cho thiết bị thông minh thay cho kế hoạch ban đầu. Hơn nữa, nhờ việc hợp nhất hoạt động sản xuất và dây chuyền công nghệ tại Việt Nam đã làm cho giá trị sản xuất và kim ngạch xuất khẩu gia tăng đáng kể. Intel đánh giá:

“ Năm 2015, giá trị xuất khẩu của Intel Products Việt Nam đạt 3,28 tỷ đô la Mỹ, đóng góp khoảng 12% tổng giá trị xuất khẩu của Tp. Hồ Chí Minh, tương đương 70% tổng giá trị xuất khẩu của Khu công nghệ cao Sài Gòn (Khu CNC). Tháng 5 năm 2016, nhà máy Intel Việt Nam đã cán mốc 600 triệu sản phẩm lũy kế tính từ năm 2010. Với những kết quả và nỗ lực của toàn bộ nhân viên, nhà máy Intel Việt Nam đã liên tục trở thành nhà máy đi đầu về sản lượng xuất khẩu trong ngành công nghệ bán dẫn chất lượng cao tại thị trường Việt Nam. ”

Tuy nhiên, theo số liệu từ Khu CNC thành phố, trên thực tế vốn đầu tư của IPV đến nay mới đạt được khoảng hơn 70% và hiện tại vẫn còn một khoảng cách nhất định so với công suất thiết kế của nhà máy ban đầu.

Hiện nay những định hướng để hình thành một nhà máy hay một cơ sở của Intel tại Việt Nam để sẵn sàng chuyển tiếp lên những nấc thang giá trị cao hơn là điều chưa thấy rõ. Tuy nhiên để điều này diễn ra một vấn đề quan trọng Việt Nam cần lưu ý là phải tạo dựng các yếu tố nền tảng để Intel Việt Nam có thể chuyển lên các nấc thang giá trị cao hơn như chúng tôi sẽ phân tích ở các nội dung tiếp theo.

## NHÀ NƯỚC VÀ CÁC CHÍNH SÁCH

Một trong những điều mà những lãnh đạo cũng như bên có liên quan của Intel thường xuyên lặp lại và đánh giá rất cao chính là sự hỗ trợ tích cực của chính quyền TP. Hồ Chí Minh, Ban Quản lý Khu công nghệ cao trong việc giúp doanh nghiệp giải quyết những vấn đề nảy sinh trong quá trình triển khai dự án. Đây là điều khiến Intel yên tâm nhất trong thời gian qua. Không những chính quyền TP. Hồ Chí Minh mà ngay cả các cơ quan ở Trung ương cũng quan tâm giải quyết những nhu cầu của Intel, trong đó đặc biệt là chương trình cải cách hành chính (như hải quan điện tử), cải thiện môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, một vấn đề đặt ra là liệu cách thức làm việc này có thể được nhân rộng và áp dụng rộng rãi cho cả thành phố mà không cần tới áp lực kiểu “doanh nghiệp lớn” như Intel hay không.

Mặc dù vậy, nhìn ở góc độ Intel, các đối xử ưu đãi của Việt Nam dành cho Intel là rất quan trọng nhưng vai trò của Chính phủ cần vượt lên trên những ưu đãi đơn thuần đó. Chẳng hạn như việc chủ động chuẩn bị sẵn sàng cung cấp nguồn nhân lực có chất lượng không chỉ giúp giảm chi phí và cải thiện hiệu quả hoạt động của Intel mà còn khiến Việt Nam hấp dẫn hơn để thu hút nhiều nhà đầu tư nước ngoài tầm cỡ khác.

# ĐÀO TẠO NGUỒN NHÂN LỰC VÀ NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN

Trước đây đã có những thông tin bị thổi phồng về sự kiện Intel tổ chức “thi tuyển” khoảng 2.000 sinh viên nhưng chỉ có khoảng 40 người đạt yêu cầu. Dù vậy, điều này cũng phần nào cho thấy chất lượng nguồn nhân lực và khả năng đáp ứng nhu cầu nguồn nhân lực chất lượng cao, có năng lực làm việc ở Việt Nam vào thời điểm đó là có vấn đề. Bản thân Intel đã phối hợp với những đối tác của mình (các trường đại học cao đẳng trong nước và trường đại học của Hoa Kỳ) và Cơ quan Phát triển Quốc tế Mỹ (USAID) để thực hiện Chương trình Liên minh Giáo dục Đại học ngành Kỹ thuật (HEEAP). Đây là dự án đối tác giáo dục công tư giữa Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ (USAID), Bộ Giáo dục và Đào tạo, Tổng cục Dạy nghề và các doanh nghiệp khác do Intel khởi xướng cùng 8 trường cao đẳng, đại học kỹ thuật của Việt Nam nhằm thay đổi và cải tiến phương pháp giảng dạy và đào tạo kỹ thuật của Việt Nam theo chuẩn quốc tế ABET. Những nỗ lực trên đã tạo ra các kết quả bước đầu rất tích cực. Điều này cho thấy chất lượng nguồn nhân lực, đội ngũ kỹ sư của Việt Nam là hoàn toàn có thể đáp ứng những yêu cầu và tiêu chuẩn rất cao.

Tuy nhiên, vấn đề lớn nhất đối với cụm ngành công nghệ cao ở TPHCM nói chung, khả năng để Intel Việt Nam chuyển động lên các bậc thang giá trị cao hơn nói riêng chính là nghiên cứu phát triển. Thẳng thắn mà nói hiện tại ở TP. Hồ Chí Minh nói riêng, Việt Nam nói chung vẫn chưa hội tụ đủ các nền tảng cơ bản cho nghiên cứu phát triển. Đây là một thách thức rất lớn không chỉ với cụm ngành công nghệ cao mà là thách thức đối với Việt Nam trong quá trình chuyển đổi mô hình tăng trưởng để có thể gia nhập những bậc thang giá trị cao hơn.

Hình 18: Phát triển nhân lực trong lĩnh vực giáo dục kỹ thuật

## INTEL KHỞI XƯỚNG VÀ TÀI TRỢ CHO CHƯƠNG TRÌNH LIÊN MINH GIÁO DỤC ĐẠI HỌC NGÀNH KỸ THUẬT (HEEAP)

- ❑ HEEAP là mô hình đối tác công tư gồm 5 trường Đại học kỹ thuật và 3 trường Cao đẳng nghề nhằm phát triển chất lượng nguồn nhân lực cho Việt Nam
- ❑ IPV đầu tư cho HEEAP và các chương trình học bổng khác trên 22 triệu USD
- ❑ IPV chọn ĐH bang Arizona là đối tác triển khai HEEAP

1. Mục tiêu: Các trường thành viên chương trình HEEAP sẽ đạt chuẩn kiểm định ABET

2. Các hợp phần:

- Phát triển năng lực cấp Khoa
- Phát triển năng lực lãnh đạo
- Thúc đẩy học tập từ xa
- Chuẩn hóa giáo trình/phòng thí nghiệm
- Đa dạng giới và phát triển năng lực giảng dạy
- Đào tạo, giảng dạy tiếng Anh

3. Kết quả:

**HƠN 6.000**  
Đào tạo giảng viên-cán bộ quản lý cấp Khoa  
Trong đó 27% là nữ

**40%**  
Chương trình công nhận đạt chuẩn khu vực (AUN)

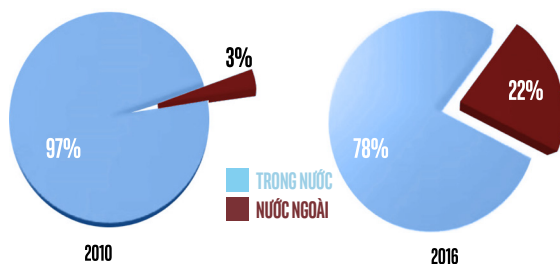
**2**  
Chương trình đào tạo được công nhận chuẩn ABET



## DOANH NGHIỆP CUNG ỨNG VÀ CÔNG NGHIỆP PHỤ TRỢ

Ngoài máy móc thiết bị chính, chủ yếu được cung cấp bởi các nhà cung ứng ở nước ngoài như Hoa Kỳ, Đức, châu Âu, Trung Đông, Châu Á Thái Bình Dương, đối với một nhà máy ATM, Intel có ba nhóm nguồn cung ứng nguyên vật liệu và dịch vụ, bao gồm: (i) dịch vụ và thiết bị gián tiếp, (ii) nguyên vật liệu gián tiếp, và (iii) nguyên vật liệu trực tiếp (xem Hình 20). Nhóm đầu tiên bao gồm dịch vụ về quản lý cơ sở vật chất, dịch vụ chuyên nghiệp, thiết bị CNTT, vận tải, marketing, café, bảo vệ và vệ sinh cảnh quan. Ở nhóm này, các nhà cung cấp của Việt Nam đã tham gia với mức độ nhất định nhưng cũng chủ yếu tập trung ở những dịch vụ đơn giản như bảo vệ hay cung cấp suất ăn cho nhân viên. Doanh nghiệp Việt Nam cũng chưa thể tham gia các dịch vụ tư vấn, logistics, hay dịch vụ hỗ trợ khác. Nhóm thứ hai là nguyên vật liệu gián tiếp bao gồm: khuôn và giá cố định, khăn không sợi vải, áo và giấy tính điện, vật liệu đóng gói, phương tiện vận tải, nitrogen, acetone, cồn, phần cứng, dịch vụ FSE, và phụ tùng thay thế. Nhóm nguyên vật liệu gián tiếp này chủ yếu được cung cấp bởi các nhà cung ứng toàn cầu. Các nhà cung cấp Việt Nam cũng tham gia cung cấp một số nguyên vật liệu gián tiếp nhưng vẫn còn khá đơn giản như thùng giấy đóng gói sản phẩm, đồ dùng văn phòng và hóa chất.

Hình 19: Tỷ lệ chi phí cung ứng nội địa và nước ngoài



Ghi chú: Không bao gồm các nguyên vật liệu trực tiếp.  
Nguồn: Tính toán từ dữ liệu của Intel Products Vietnam

**Bảng 3: Các nhà cung ứng nội địa Việt Nam**

| <p>Nhóm thứ ba là nguyên vật liệu trực tiếp bao gồm lớp nền, tụ gắn bề mặt, chất kết dính, chất tạo dòng, nhựa hàn và keo dán. Cho đến nay, tất cả các nguyên vật liệu trực tiếp của Intel đều do các nhà cung cấp đến từ Hoa Kỳ, Nhật Bản, Đài Loan, Phi-líp-pin và Malaixia cung ứng. Không có nhà cung ứng nào của Việt Nam có khả năng tham gia vào nhóm này. Các hoạt động nghiên cứu và phát triển cũng không được tiến hành ở Việt Nam.</p> | Mặt hàng          | Tên nhà cung cấp                   | Tỷ phần chi tiêu mua sắm nội địa (2016) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Hóa chất          | Pham Nguyen Achison                | 74%                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Khung và gá       | Huynh Duc UWC Vietnam Dat Chi      | 15%                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Vật liệu vận hành | IWG Vietnam Achison                | 58%                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Phụ kiện          | Medin Loriot Thien Nghi SOPHIC     | 4%                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Thùng, hộp        | Boxpak Jebesen& Jessen EPE Vietnam | 65%                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Dịch vụ           | SAPAI Manpower Vietnam             | 100%                                    |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Sản phẩm tặng     | Huynh Duc                          | <1%                                     |

Nguồn: Intel Products Vietnam

Vấn đề công nghiệp phụ trợ và nhà cung ứng nội địa là chủ đề được bàn luận nhiều nhất trong thời gian qua nhìn từ góc độ những việc chưa thể thực hiện. Có thể nói một cách thẳng thắn rằng hiện chưa có các doanh nghiệp Việt Nam tham gia vào chuỗi cung ứng hay chuỗi giá trị sản phẩm công nghệ cao của Intel một cách đúng nghĩa. Chỉ có những doanh nghiệp trong nước cung ứng cho Intel các sản phẩm hay dịch vụ đơn giản tại địa phương như bao bì, căng-tin ăn uống hay dịch vụ bảo vệ. Rõ ràng các dịch vụ cung cấp suất ăn cho nhân viên hay bảo vệ có tính chất bản địa, phi thương mại (non tradable) nên khả năng thay thế bằng các dịch vụ do nước ngoài cung cấp là rất hạn chế. Hơn nữa, các dịch vụ này không phải là dịch vụ phức tạp mang tính “công nghệ” cao và cũng không thực sự hợp lý nếu tính vào chuỗi giá trị sản phẩm chipsets của Intel. Trong khi đó, các sản phẩm bao bì cung cấp cho Intel còn khá hạn chế, chủ yếu đáp ứng cho các sản phẩm phụ của Intel. Các sản phẩm đồ dùng văn phòng do các doanh nghiệp Việt Nam cung cấp cho Intel có tính chất tương tự, tức là không trực tiếp cấu thành nên giá thành sản phẩm chipsets của Intel. Nói chung, chuỗi cung ứng nội địa của Intel hiện nay vẫn còn phát triển dưới mức, chưa đáp ứng được yêu cầu và kỳ vọng cho cả hai phía Việt Nam và cả Intel.

Bản thân Intel đã có một số hoạt động hỗ trợ các nhà cung ứng nội địa của Việt Nam nhằm đáp ứng các yêu cầu và chuẩn mực về cung ứng của Intel. Công ty Huỳnh Đức là một ví dụ điển hình. Công ty này đã nâng cao năng lực thiết kế và sản xuất các bộ phận cơ khí chính xác từ thấp đến trung bình. Intel đã tư vấn và hỗ trợ Huỳnh Đức thay đổi thiết kế ban đầu nhằm tối ưu hóa chi phí nhưng vẫn đáp ứng yêu cầu chất lượng. Nhờ đó Huỳnh Đức đã nhanh chóng học

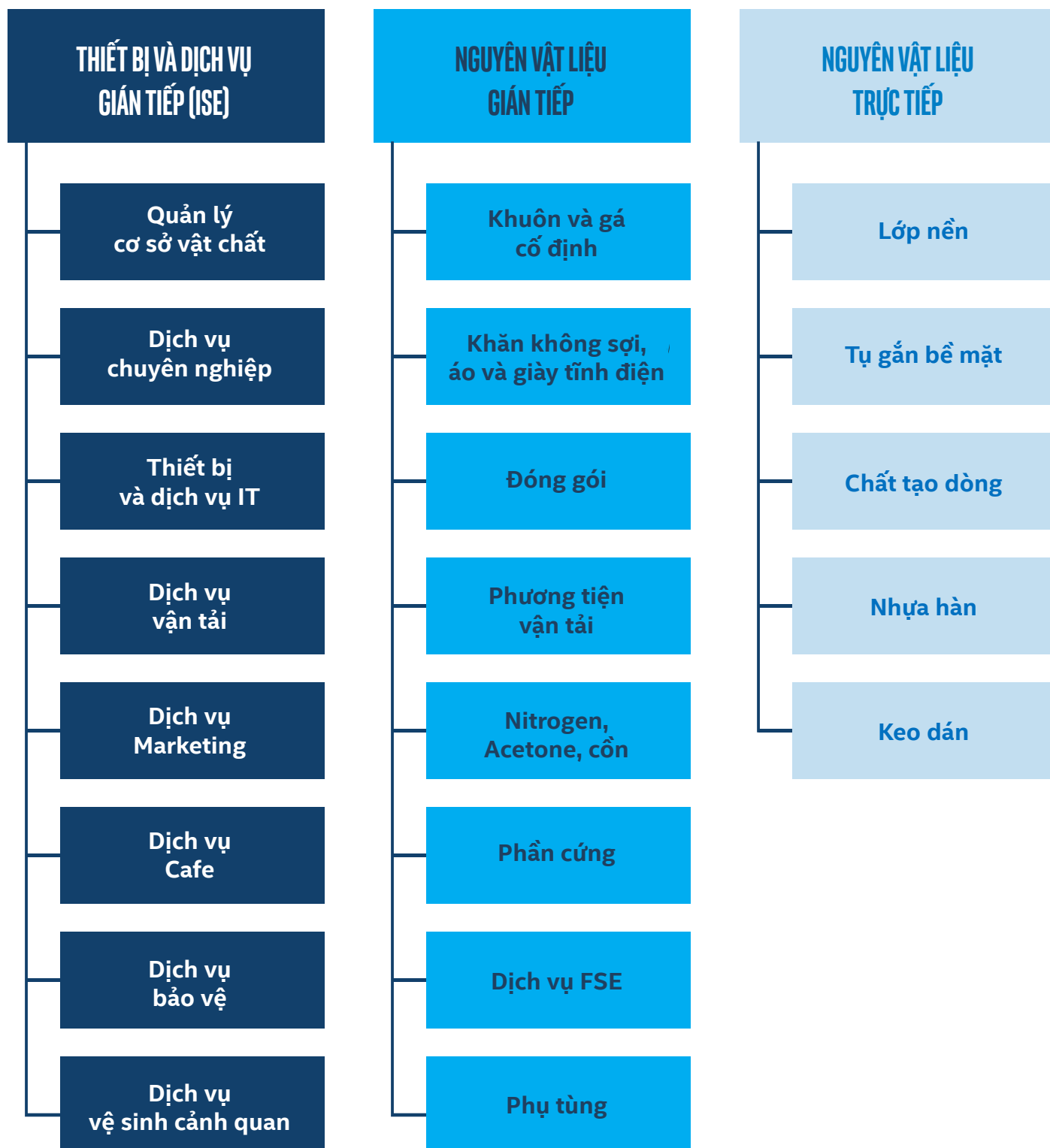
hỏi và hoàn thiện năng lực thiết kế của mình bao gồm cả quá trình sản xuất nhằm đáp ứng tốt hơn sự mong đợi của khách hàng. Đến nay, Huỳnh Đức rất tự tin là nhà cung cấp các sản phẩm cơ khí chính xác cấp độ trung bình cho Intel và đã mở rộng đối tác kinh doanh sang những công ty FDI khác nhờ sự giới thiệu của Intel.

Một số vấn đề rào cản khiến các doanh nghiệp Việt Nam chưa thể trở thành nhà cung ứng cho Intel. Thứ nhất là năng lực của nhà cung ứng Việt Nam chưa đáp ứng được yêu cầu về chất lượng đối với các sản phẩm công nghệ cao nói chung, sản phẩm của Intel nói riêng. Đa phần các doanh nghiệp nội địa có quy mô nhỏ và vừa, nguồn vốn yếu và hạn chế về năng lực quản trị. Để trở thành nhà cung ứng cho Intel hay bất kỳ một nhà sản xuất tầm cỡ toàn cầu nào đòi hỏi doanh nghiệp Việt Nam phải đầu tư công nghệ với chi phí cao và rủi ro rất lớn. Trong khi đó, rào cản thứ hai là các chính sách khuyến khích, ưu đãi và hỗ trợ của Chính phủ chưa đủ mạnh để lôi kéo các doanh nghiệp tư nhân nội địa tham gia vào các chuỗi cung ứng này. Bản thân các doanh nghiệp nhà nước, dù được ưu tiên rất nhiều nguồn lực, thì lại không có động cơ tham gia. Thứ ba là vấn đề bản quyền và quyền sở hữu trí tuệ. Điều này đã được Tổng giám đốc đầu tiên của Intel Việt Nam nhắc đi nhắc lại rất nhiều lần. Việc bảo hộ quyền sở hữu trí tuệ lỏng lẻo cũng tạo ra sự lo ngại khi hợp tác với các doanh nghiệp Việt Nam vì để có thể đáp ứng yêu cầu, doanh nghiệp sẽ phải chia sẻ một số bí quyết hay công thức về yêu cầu sản phẩm. Thứ tư, sự hiểu biết và tương tác giữa Intel với các doanh nghiệp trong nước vẫn còn hạn chế. Hiện tại, phương thức giới thiệu các cơ hội hợp tác và nhu cầu của Intel thông qua một số sự kiện còn khiêm tốn và vai trò của các hiệp hội doanh nghiệp chưa được phát huy đúng nghĩa.

## CÁC NHÀ PHÂN PHỐI

Điều này chưa được tính đến ở thời điểm hiện nay. Nói một cách khác sản phẩm của Intel Products Việt Nam sau khi lắp ráp sẽ được Intel xuất khẩu ra nước ngoài và phân phối qua các kênh của mình. Các doanh nghiệp hay nhà phân phối trong nước chưa có vai trò gì. Thêm vào đó, gần đây Intel tiến hành tinh giản biên chế nhân viên của văn phòng nghiên cứu, hỗ trợ tiếp thị tại Việt Nam (khác với nhà máy Intel Products Việt Nam) sau hơn 20 năm hoạt động cũng là dấu hiệu cho thấy việc phát triển kênh phân phối từ Việt Nam chưa nằm trong chiến lược toàn cầu của Intel, ít nhất là trong tương lai gần.

Hình 20: Tổng quan về chuỗi cung ứng cho nhà máy ATM



Nguồn: Intel Products Vietnam

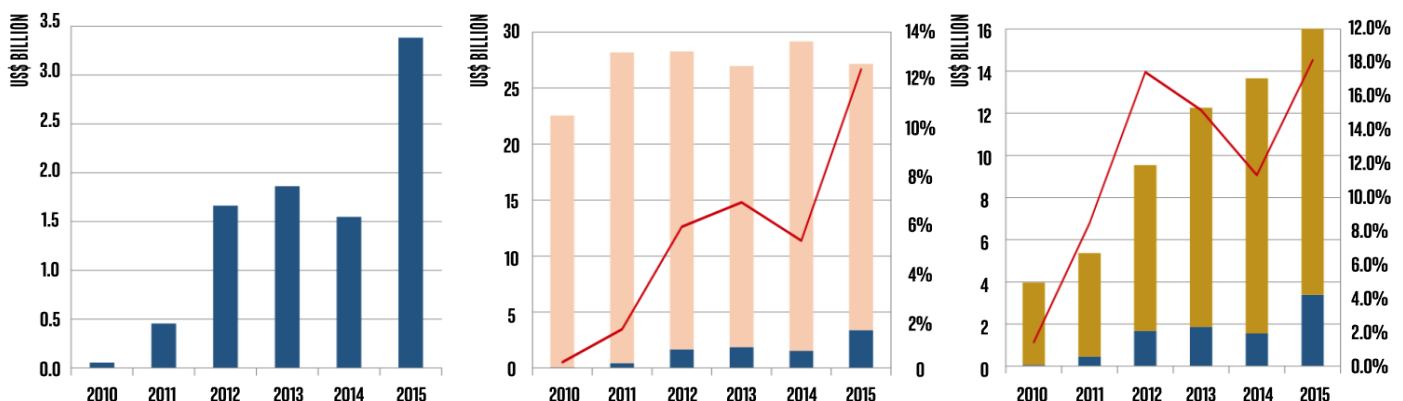
Lễ Công Bố Dự Án và  
Cấp Giấy Phép Điều Chỉnh của Intel Products Việt Nam  
Project Announcement &  
Amended Investment License Award Ceremony of Intel Products Vietnam

## TÁC ĐỘNG CỦA IPV ĐỐI VỚI KINH TẾ VIỆT NAM

Đóng góp của Intel Products Việt Nam đối với kinh tế Việt Nam là không thể phủ nhận, xét cả trên phương diện trực tiếp lẫn gián tiếp. Các đóng góp trực tiếp của IPV bao gồm xuất khẩu, giá trị gia tăng, việc làm cho lao động trực tiếp và những đóng góp trực tiếp khác cho Khu CNC thành phố. Đóng góp ý nghĩa trước hết là về giá trị xuất khẩu. Kể từ khi IPV chính thức đi vào hoạt động, xuất khẩu của IPV đã tăng gấp hơn 80 lần chỉ sau 6 năm, từ mức 56 triệu USD năm 2010 lên hơn 4,56 tỉ USD năm 2016. So với tổng kim ngạch xuất khẩu của toàn TP. Hồ Chí Minh, bao gồm cả dầu thô, xuất khẩu của IPV đã chiếm 14,25% năm 2016. Nếu không tính xuất khẩu dầu thô và các mặt hàng nông, thủy sản thì riêng xuất khẩu sản phẩm chip của IPV đã chiếm tỷ trọng gần 1/5 tổng kim ngạch xuất khẩu hàng công nghiệp chế biến của cả TP. Hồ Chí Minh. So với cả nước, kim ngạch xuất khẩu của IPV cũng chiếm hơn 24% kim ngạch xuất khẩu sản phẩm điện tử, máy vi tính và linh phụ kiện cũng như chiếm gần 13,3% kim ngạch điện thoại và linh kiện năm 2016 của Việt Nam.

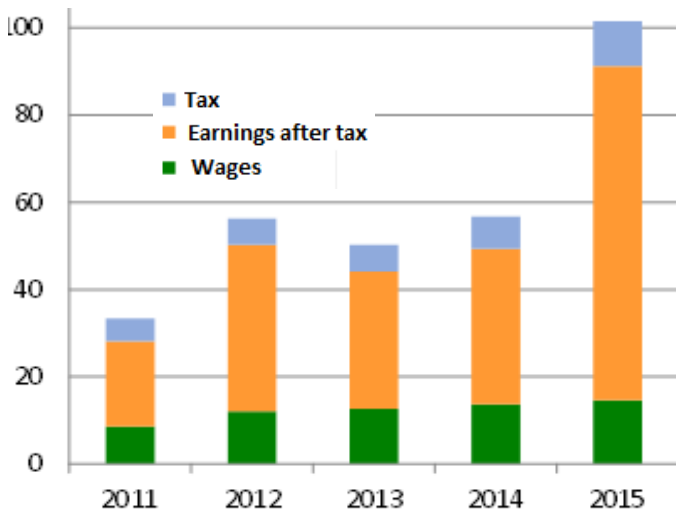
Một đóng góp khác của IPV đối với Việt Nam là giá trị gia tăng cho nền kinh tế nội địa. Theo đó, giá trị gia tăng mà IPV đóng góp cho nền kinh tế Việt Nam bao gồm thuế, tiền lương lao động và lợi nhuận. Riêng năm 2015, giá trị gia tăng do IPV tạo ra là hơn 100 triệu USD. So với quy mô của một nền kinh tế như Việt Nam thì 100 triệu USD không phải là con số lớn. Ngay cả khi so sánh với giá trị sản xuất của IPV năm 2015 thì 100 triệu USD cũng chỉ chiếm 3%. Tuy nhiên, nếu nhìn từ góc độ đóng góp do một công ty đơn lẻ ở Việt Nam tạo ra thì 100 triệu USD là con số rất lớn. Đặc biệt nếu chúng ta so sánh với khu vực FDI, mỗi doanh nghiệp thuộc khu vực này chỉ tạo ra 3,2 triệu USD giá trị gia tăng cho nền kinh tế Việt Nam trong năm 2015 mà thôi.

Hình 21: Đóng góp của IPV về mặt xuất khẩu (tỉ USD)



Ghi chú: Xuất khẩu sản phẩm điện tử và linh phụ kiện của Việt Nam không bao gồm điện thoại di động  
Nguồn: Tính toán từ số liệu của IPV, Tổng cục Thống kê và Tổng cục Hải Quan.

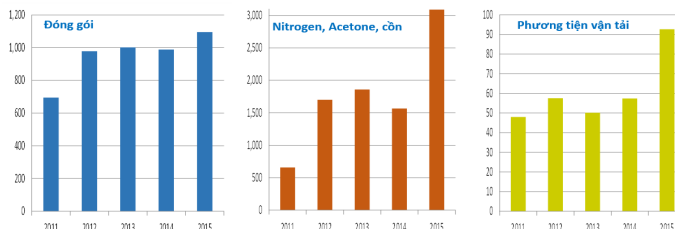
**Hình 22: Giá trị gia tăng IPV đóng góp vào nền kinh tế (triệu USD)**



Nguồn: Intel Products Vietnam

Một tác động kinh tế trực tiếp khác chính là giá trị về lao động. Đến cuối năm 2016, IPV có 1.332 người, bao gồm kỹ sư, kỹ thuật viên có tay nghề cao và công nhân bán lành nghề. Năm 2015, bình quân mỗi lao động của IPV tạo ra 3,1 triệu USD kim ngạch xuất khẩu, trong khi khu vực doanh nghiệp FDI trung bình chỉ tạo ra 33 nghìn USD xuất khẩu trên mỗi lao động. Về mặt năng suất, mỗi lao động làm việc ở IPV tạo ra khoảng 90 nghìn USD giá trị gia tăng, trong khi mỗi lao động trong doanh nghiệp FDI trung bình tạo ra 10 nghìn USD, thấp hơn nữa là khu vực doanh nghiệp Việt Nam khi mỗi lao động ở khu vực này chỉ tạo ra 3.500 USD giá trị gia tăng.

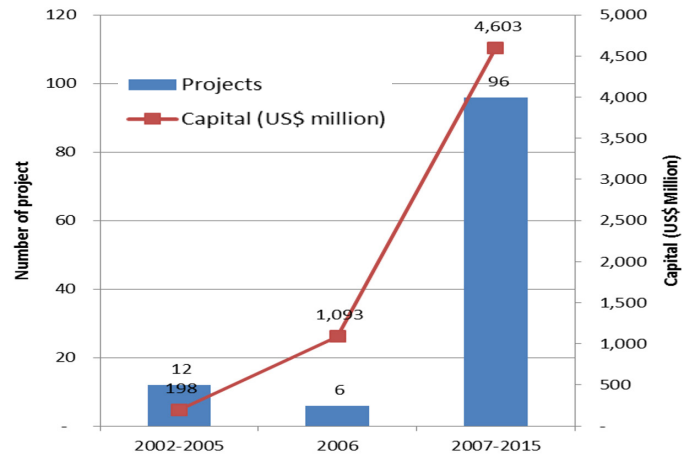
**Hình 23: Tác động kinh tế trực tiếp về lao động**



Nguồn: Tính toán từ số liệu của IPV, Tổng cục Thống kê Việt Nam

Ngoài các tác động kinh tế trực tiếp trên đây, sự hiện diện của IPV còn tạo ra một số tiềm năng tác động gián tiếp khác như tạo ra tín hiệu tốt về môi trường kinh doanh ở Việt Nam, nhờ đó góp phần khuyến khích thu hút FDI vào Việt Nam, tạo các nền tảng hay nhân tố quan trọng để định hình nên cụm ngành sản xuất thiết bị điện tử ở Việt Nam. Mặc dù có thể sẽ rất khó để chứng minh cho mối liên hệ giữa sự hiện diện của Intel với sự xuất hiện sau đó của các tập đoàn lớn, bao gồm cả các tập đoàn công nghệ hàng đầu của thế giới như Canon, Microsoft, Samsung, LG... ở Việt Nam nhưng hình ảnh một Intel đầu tư ở Việt Nam có lẽ ít nhiều cũng có giá trị tham khảo trong quyết định đầu tư vào Việt Nam của các tập đoàn lớn. Ông Nguyễn Đình Mai cho rằng, "Khi chúng tôi gặp gỡ các doanh nghiệp và nhà đầu tư ở nước ngoài, chúng tôi chỉ cần nói đã có 'Intel Inside' (Intel ở trong đó) là xong!" Điều này phần nào cho thấy rằng, ít nhất là ở phương diện Ban Quản lý Khu CNC thành phố, sự hiện diện của Intel đã làm tăng tính hấp dẫn trong môi trường đầu tư của Khu CNC nói riêng và TP. Hồ Chí Minh nói chung.

**Hình 24: Thu hút đầu tư vào Khu CNC: Điểm nhấn Intel Products Việt Nam**



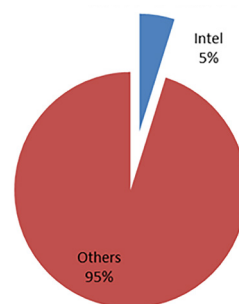
Nguồn: Tổng hợp từ số liệu của Khu CNC cung cấp

Riêng đối với Khu CNC, sự hiện diện của Intel rõ ràng là một điểm nhấn quan trọng cho sự thành công trong thu hút đầu tư những năm tiếp sau đó của Khu công nghệ cao có quy mô lớn nhất cả nước này. Tới thời điểm trước khi Intel vào đầu tư, tính chung cho cả giai đoạn 2002-2005, Khu CNC mới chỉ thu hút được 12 dự án với tổng số vốn đăng ký 198 triệu USD. Năm 2006, Khu CNC thu hút được thêm 6 dự án với tổng số vốn đăng ký đạt gần 1,1 tỉ USD, trong đó riêng Intel đã hơn 1 tỉ USD. Giai đoạn 2007-2015 đã có thêm 96 dự án đầu tư vào Khu CNC, nâng tổng số vốn đăng ký lên thêm 4,6 tỉ USD.

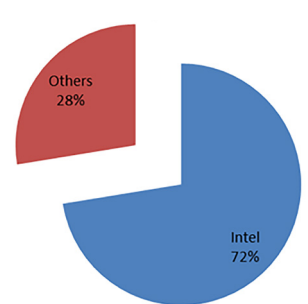
Ngoài việc góp phần thu hút đầu tư, IPV cũng có những đóng góp quan trọng khác đối với Khu CNC. Trước hết là về xuất khẩu. Lực lượng lao động của Intel chỉ chiếm 5% nhưng lại đóng góp đến 72% giá trị xuất khẩu của Khu CNC năm 2015. Bên cạnh đó, tỷ trọng đóng góp cho ngân sách TP. Hồ Chí Minh của IPV mặc dù có giảm đi tương đối so với trước đây nhưng mức đóng góp ngân sách hiện tại của IPV vẫn chiếm trên 20% tổng thu ngân sách nhà nước tại Khu CNC.

**Hình 25: Đóng góp của IPV tại khu CNC**

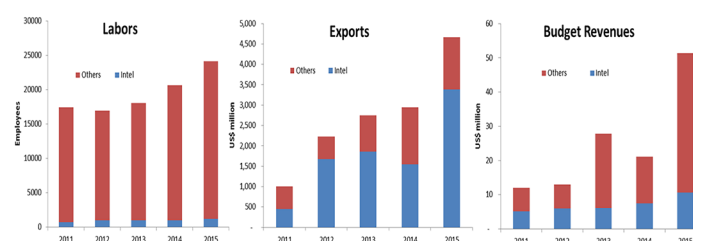
**Lao động tại Khu CNC năm 2015**



**Giá trị xuất khẩu Khu CNC năm 2016**



Tính toán từ số liệu của khu CNC cung cấp



Tính toán từ số liệu của khu CNC cung cấp



## NHÀ MÁY INTEL KỶ NIỆM 10 NĂM

### MỘT NHÀ ĐẦU TƯ QUAN TRỌNG

Intel đã trở thành doanh nghiệp đầu tiên khởi động trong lĩnh vực công nghệ cao ở Việt Nam. Tất cả những người chúng tôi gặp gỡ và trao đổi đều nhất trí về điểm này. Cái tên Intel thường được Chính phủ Việt Nam nêu ra một cách đầy tự hào như một nhà đầu tư nước ngoài điển hình mà Việt Nam đã thu hút được. Trong các hội nghị xúc tiến đầu tư của Việt Nam nói chung, TP. Hồ Chí Minh nói riêng, hình ảnh Intel luôn tạo ra dấu ấn tích cực về một Việt Nam ngày càng phát triển và hấp dẫn hơn đối với các nhà đầu tư lớn của nước ngoài.

“Ngay sau khi vào Việt Nam, Intel đã tạo thuận lợi cho chúng tôi rất nhiều trong việc thu hút các đối tác và doanh nghiệp nước ngoài khác vào Việt Nam và TP. Hồ Chí Minh.” Ông Nguyễn Đình Mai cười vui vẻ.

### LAN TỎA PHƯƠNG THỨC QUẢN LÝ VÀ TẬP QUÁN QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI

Trong chuyến thăm nhà máy Intel, chúng tôi đã quan sát thấy một phong cách quản trị hiện đại và sự chuyên nghiệp ở đó. Điều này được thể hiện qua từng chi tiết nhỏ như nhắc nhở sau khi rửa tay xong phải vẩy tay mười hai lần trước khi lau khô bằng giấy để sử dụng hiệu quả tài nguyên hoặc những chính sách lớn như bảo vệ môi trường, cân bằng giữa công việc và cuộc sống hay cân đối về giới tính. Nguyên Phó Ban Quản lý Khu CNC, bà Lê Thị Thanh Mỹ cho biết: “Khi con đường [do Khu CNC phụ trách] dẫn vào nhà máy đang được xây dựng, Intel đã đề xuất tạm ngưng lại để thay đổi thiết kế vỉa hè vì khe hở giữa những viên gạch để trồng cỏ có thể làm cho phụ nữ đi giày cao gót bị chấn thương.”

Điều thú vị là trong chuyến thăm Khu CNC, chúng tôi cũng thấy những triết lý quản trị hiện đại ở đây. Có những khác biệt thực sự giữa trụ sở của Ban Quản lý Khu CNC và các cơ quan chính quyền khác mà chúng tôi đã đến. Những công ty như Intel đóng tại Khu CNC đã tạo ra áp lực tích cực cho Ban Quản lý Khu CNC trở nên ngày càng chuyên nghiệp hơn và bản thân cơ quan quản lý này cũng áp

dụng những tập quán hiệu quả. Bà Lê Thị Thanh Mỹ bổ sung cho chúng tôi biết đội ngũ cán bộ của Khu CNC đã cố gắng học hỏi và áp dụng những triết lý quản trị hiện đại: “Chúng tôi đã học hỏi rất nhiều từ họ như tiêu chuẩn xây dựng hay trả lời email ngay v.v.” Rõ ràng, làm việc trong môi trường có Intel, từ những đòi hỏi, tác phong chuyên nghiệp và kể cả cách giao tiếp và ứng xử, các đối tác của Intel mà trực tiếp hơn cả là Khu CNC cũng học hỏi được nhiều kinh nghiệm quý báu. Có thể thấy năng lực của Khu CNC ít nhiều cũng được cải thiện, tri thức và mô thức quản lý cũng ngày càng chuyên nghiệp hơn.

Cuối cùng, từ quá trình thu hút Intel vào Việt Nam cho đến khi Intel đi vào hoạt động, đã có rất nhiều đề xuất và yêu cầu của Intel đặt ra, được Chính phủ cũng như chính quyền TP. Hồ Chí Minh giải quyết. Mỗi nhà đầu tư tùy theo đặc điểm và nhu cầu của mình mà có những đề xuất và đòi hỏi khác nhau. Tuy nhiên, những tập đoàn lớn thường có những nhu cầu và đề xuất tương đối thống nhất chẳng hạn như chất lượng thể chế, môi trường kinh doanh, nguồn nhân lực, cơ sở hạ tầng, chính sách thuế, v.v... Để đáp ứng được các yêu cầu đó thật không dễ, bởi trong bối cảnh bấy giờ Việt Nam thiếu hụt nguồn lực, nhân lực và cả nền tảng thể chế. Điều này đòi hỏi Chính phủ Việt Nam phải có những phản ứng nhanh nhạy và linh hoạt để ứng phó và lấp đầy các khiếm khuyết đó trong thời gian ngắn. Những kinh nghiệm mà Chính phủ Việt Nam cũng như chính quyền TP. Hồ Chí Minh có được cùng với Intel sẽ giúp Việt Nam đáp ứng tốt hơn trước yêu cầu của các công ty đa quốc gia lớn sau này chẳng hạn như Samsung, LG, Microsoft, v.v...



## THỨC ĐẨY MINH BẠCH

Minh bạch và tuân theo các quy tắc ứng xử là một trong những giá trị hay yêu cầu cốt lõi của Intel. Công ty đã tích cực cộng tác với Khu CNC và các đối tác khác để soạn thảo và ký kết bộ quy tắc ứng xử chung. Những quy tắc về tính minh bạch mà Intel thiết lập trong quan hệ với chính quyền TP. Hồ Chí Minh cũng như với Chính phủ, kể cả với các quan chức trung ương lẫn địa phương dần dần trở thành chuẩn mực hay hình mẫu cho các mối quan hệ giữa chính phủ với doanh nghiệp.

## ĐẨY MẠNH CẢI CÁCH CÁC QUY ĐỊNH

Quy định và khung pháp lý thường được cải thiện theo thời gian. Vì vậy, rất khó để đánh giá vai trò cụ thể của Intel trong việc cải cách các quy định ở Việt Nam trong mười năm qua. Tuy nhiên, đã có nhiều thay đổi mạnh mẽ về tháo gỡ các quy định nhằm cải thiện môi trường kinh doanh trong lĩnh vực liên quan đến Intel. Hai ví dụ tiêu biểu là Luật Công nghệ cao (2008) và phát triển hệ thống hải quan điện tử (VNACCS). Ông Lê Hoài Quốc, Trưởng Ban Quản lý Khu CNC cho rằng tác động quan trọng nhất của Intel chính là cách thức tạo nguồn nhân lực chất lượng cao và cải cách thể chế.<sup>22</sup> Đầu tiên, cả Intel và Khu CNC đã tích cực tham gia vào quá trình dự thảo và thảo luận Luật Công nghệ cao.

Cần ghi nhận rằng các vấn đề liên quan đến công nghệ cao hầu như hoàn toàn mới mẻ ở Việt Nam cho đến thời điểm bấy giờ. Việt Nam vẫn chưa chuẩn bị nền tảng thể chế đầy đủ cho ngành công nghệ cao ngay cả khi Việt Nam đã có các Khu CNC và có những tập đoàn công nghệ cao như Intel đang ngó ý đến Việt Nam. Tuy nhiên, việc chưa có Luật Công nghệ cao chưa hẳn là điều bất lợi. Thực tế cho thấy việc ban hành một điều luật mới chưa hẳn đã khó hơn việc sửa một điều luật bất cập nào đó có sẵn. Trong bối cảnh thiếu năng lực, Việt Nam rất cần những “nhân tố thực tiễn” như Intel để gợi ý và thảo luận các ý tưởng cũng như nội dung cho dự thảo Luật Công nghệ cao của mình. Nhờ cơ hội hiếm có này, Intel đã có điều kiện chia sẻ rất nhiều kinh nghiệm với chính phủ Việt Nam ở cấp trung ương lẫn địa phương. Ông Nguyễn Quân, nguyên Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ, là lãnh đạo Bộ phụ trách soạn thảo và trình Luật Khoa học và Công nghệ cao năm 2013, nhớ lại:

“*Tại thời điểm đó Quốc hội đang thử nghiệm áp dụng phương thức làm luật mới. Luật Khoa học và Công nghệ cao là luật đầu tiên được Quốc hội soạn thảo thay vì do Chính phủ soạn như thông thường. Tuy nhiên, việc thử nghiệm này chưa có kết quả và chúng tôi nhận bàn giao toàn bộ công việc. Kinh nghiệm trong quá trình làm việc với Intel đóng một vai trò quan trọng. Ví dụ như những vấn đề về khuyến khích, ưu đãi thuế bao gồm thuế thu nhập doanh nghiệp và thuế thu nhập cá nhân đều dựa vào kinh nghiệm thực tế với Intel.*”

Thứ hai, Intel có vai trò rất lớn trong việc áp dụng thủ tục hải quan điện tử ở Việt Nam. Như bà Lê Thị Thanh Mỹ đánh giá: “Những chuẩn mực cao của Intel là rất tốt cho chúng tôi. Chẳng hạn như các thủ tục hải quan điện tử nằm trong số những yêu cầu từ giai đoạn đầu. Họ yêu cầu chúng tôi thực hiện nhưng đồng thời họ cũng giúp đỡ chúng tôi, chẳng hạn như hỗ trợ cho chúng tôi sang học tập kinh nghiệm ở Malaysia.” Về chương trình thủ tục hải quan điện tử, bà Hồ Uyên cũng có cùng nhận xét: “Tại thời điểm đó, Chính phủ chưa thực sự nắm rõ về yêu cầu của Intel, vì vậy chúng tôi đã tổ chức cho một đoàn cán bộ chính phủ sang Malaysia để quan sát thực tế triển khai ở đó.”

Một ví dụ tiêu biểu khác là hợp tác về phương pháp xác định giá tính thuế, như bà Hồ Uyên chia sẻ: “Bộ Tài chính đánh giá cao sự chủ động tích cực của chúng tôi trong việc thảo luận và chia sẻ những vấn đề liên quan tới xác định giá tính thuế.” IPV đã thể hiện cam kết dài hạn tương lai khi chủ động làm việc với Bộ Tài chính để chuẩn bị thống nhất công thức tính thuế hải hòa giữa các qui định trong nước và thông lệ quốc tế. Bộ Tài chính đã nhận định những kinh nghiệm này có thể được mở rộng làm mẫu cho các ngành khác<sup>23</sup>

## MỘT SỐ TÁC ĐỘNG XÃ HỘI

Bên cạnh mục tiêu kinh doanh, một trong những quan tâm khác của Intel là phát triển và tạo cơ hội nghề nghiệp cho lực lượng nhân lực có tri thức, trẻ, ham học hỏi và cần cù lao động của Việt Nam. Ngoài công nghệ và vốn, Intel luôn nhấn mạnh cam kết tiếp tục mang lại những đóng góp thực chất và thiết thực hơn cho xã hội Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác giáo dục kỹ thuật, nghiên cứu khoa học, nâng cấp tiêu chuẩn môi trường và phát huy giá trị cộng đồng, nhằm hướng tới mục tiêu phát triển bền vững và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia.

Trong các báo cáo thành tích của mình, Intel luôn tự hào là doanh nghiệp đi đầu trong các hoạt động trách nhiệm xã hội, thường xuyên có các sáng kiến về giáo dục đào tạo, môi trường và các hoạt động tình nguyện. Về giáo dục đào tạo, Chương trình Intel Teach đã giúp đào tạo hơn 140.000 giáo viên tại 28/63 tỉnh thành, 9 trường đại học và đang tiếp tục mở rộng trên phạm vi cả nước. Chương trình Intel Teach đã được Bộ GD&ĐT đưa vào nhiệm vụ của năm học mới từ năm 2010 đến nay. Cộng đồng Giáo viên trực tuyến tại địa chỉ [www.dayhocintel.net](http://www.dayhocintel.net) cũng là một sáng kiến khác mang dấu ấn của Intel. Đến nay, trang web đã có hơn 62 triệu lượt người xem, trong đó hơn 45.000 lượt truy cập mỗi ngày, với 20.700 thành viên, trong đó hầu hết là giáo viên và các nhà quản lý giáo dục trung ương, địa phương, và cơ sở.

Ngoài Chương trình Intel Teach, một chương trình khác của Intel cũng mang lại giá trị rất lớn cho cộng đồng, đó là Chương trình phổ cập tin học với giáo trình Intel Easy Steps. Đây là chương trình hợp tác giữa Intel Việt Nam với Công ty Truyền thông đa phương tiện (VTC) và Đại học Quốc gia Hà Nội. Đến nay đã có hơn 232.400 người tham gia phổ cập tin học nhờ Chương trình, đặc biệt là người dân miền núi, nông thôn, phụ nữ, trẻ em có hoàn cảnh khó khăn.

Bên cạnh đó, Intel còn là đối tác của Bộ Giáo dục và Đào tạo trong Hội thi nghiên cứu khoa học Intel ISEF. Đây là

<sup>22-23</sup> Phỏng vấn bà Hồ Uyên, Giám đốc đối ngoại phụ trách Malaysia và Việt Nam

<sup>24</sup> Phỏng vấn ông Phạm Chánh Trực, nguyên Trưởng Ban Quản lý Khu CNC

<sup>25</sup> Phỏng vấn với bà Lê Thị Thanh Mỹ, nguyên Phó Ban Quản lý Khu CNC

## CHƯƠNG TRÌNH HEEAP

Từ năm 2010, USAID, Trường Kỹ thuật Ira A. Fulton thuộc Đại học bang Arizona (ASU) và Công ty Intel đã phối hợp với Bộ Giáo dục và Đào tạo (MOET), Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội (MOLISA) cùng nhiều trường đại học và cao đẳng kỹ thuật hàng đầu của Việt Nam trong dự án HEEAP nhằm cải tiến phương thức đào tạo kỹ thuật từ chỗ thụ động và nặng về lý thuyết sang phương pháp học tập tích cực, dựa trên từng dự án, để án cụ thể. Trọng tâm của Chương trình HEEAP tập trung vào đào tạo và tăng cường trao đổi kinh nghiệm cho các giảng viên. Đến nay đã có trên 6.000 giảng viên Việt Nam được đào tạo thông qua các buổi hội thảo trong và ngoài nước trong khuôn khổ chương trình HEEAP.

Từ năm 2012, Chương trình HEEAP mở rộng phạm vi bao gồm Viện Lãnh đạo và Sáng kiến Dạy nghề và Đại học (VULII). Chương trình mở rộng này hướng tới các nhà quản lý giáo dục đại học để giúp nâng cao năng lực của tổ chức trong việc lập kế hoạch chiến lược hiện đại và đến nay đã đào tạo hơn 1.000 giảng viên thông qua hàng chục sự kiện được tổ chức.

Chương trình HEEAP được xem như một điển hình của mô hình hợp tác công tư (PPP) trong giáo dục. Mô hình này được ra đời không phải do ý chí chủ quan của nhà nước mà dựa trên tín hiệu và nhu cầu của thị trường. Trước hết chương trình này xuất phát từ nhu cầu của Intel cần có nguồn nhân lực kỹ thuật cao nhằm đáp ứng tốt yêu cầu công việc. Điều quan trọng là trong quá trình tuyển dụng và sử dụng lao động, Intel nhận thấy mình có khả năng đóng góp cho việc đổi mới phương thức đào tạo nguồn nhân lực kỹ thuật cao của Việt Nam. Nội dung này được thực hiện thông qua việc kết nối với một tổ chức đào tạo kỹ thuật có tên tuổi lớn ở Hoa Kỳ là Đại học bang Arizona. Không những vậy, Intel còn có khả năng tiếp cận và huy động tài trợ từ chính phủ Hoa Kỳ thông qua USAID. Bản thân chính quyền TP. Hồ Chí Minh, thông qua Ban Quản lý Khu CNC cũng đóng góp nguồn lực tích cực vào sáng kiến này. Chương trình này rõ ràng là một hình mẫu hợp tác công tư (PPP) về giáo dục, mang lại lợi ích cho tất cả các bên liên quan và cho cả nền kinh tế Việt Nam nói chung.



Đối tác Chính phủ dự Lễ khánh thành nhà máy tháng 10-2010

cuộc thi được tổ chức hàng năm dành cho học sinh phổ thông từ lớp 9 đến lớp 12 trên toàn thế giới. Đến nay, Hội thi đã thu hút hơn 1.600 học sinh từ 70 quốc gia tham dự. Các chủ đề của Hội thi khá rộng, từ khoa học trái đất đến môi trường, từ cơ khí cho đến hóa học, từ sinh vật cho đến tế bào... Từ năm 2013 đến nay học sinh Việt Nam cũng đã dành được nhiều giải thưởng của Intel ISEF. Thêm nữa, Intel cũng thường xuyên kết hợp với nhiều trường đại học trong và ngoài nước, các tổ chức trao tặng học bổng cho sinh viên Việt Nam ngành kỹ thuật chẳng hạn như học bổng Thạc sĩ tại Đại học RMIT, học bổng cử nhân tại Đại học Portland State University (PSU), phối hợp với Phòng thương mại Mỹ (AmCham) trao học bổng dành cho nữ sinh đại học... Tổng giá trị tài trợ cho các chương trình học bổng này khoảng 200 tỉ đồng. Đã có nhiều sinh viên nhận được học bổng này sau khi tốt nghiệp về làm việc cho nhà máy Intel Việt Nam.

Không chỉ có các sáng kiến về giáo dục và học tập, Intel còn chủ động và tích cực tham gia công tác xã hội, hỗ trợ cộng đồng, chẳng hạn như chương trình tình nguyện "Vì một cộng đồng phát triển và hạnh phúc." Theo thống kê của Intel, kể từ khi nhà máy đi vào hoạt động, nhân viên của IPV đã đóng góp hơn 120.000 giờ vào các chương trình tình nguyện cộng đồng như trao quà Tết cho người nghèo Quận 9, TP. Hồ Chí Minh, tài trợ sân chơi "Ông bà cháu", tặng "Trường học Di động Intel", các cuộc thi về lập trình cho học sinh, sinh viên sử dụng bo mạch Edison và Galileo do Intel cung cấp v.v....

Rất nhiều giải thưởng và danh hiệu đã được trao cho Intel do những thành tích nổi bật trong đầu tư, sản xuất kinh doanh và cả các hoạt động vì cộng đồng, chẳng hạn như giải thưởng "Vì môi trường" của Bộ Tài Nguyên và Môi trường (MONRE), Giải Nhì về "Trách nhiệm xã hội" do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) trao tặng. Cuối năm 2012, Bộ trưởng Ngoại giao Hoa Kỳ Hillary Clinton cũng trao tặng Intel giải thưởng "Doanh nghiệp xuất sắc" vì những đóng góp cho bảo vệ môi trường, sử dụng năng lượng mặt trời, các sáng kiến đổi mới giáo dục và phát triển đội ngũ giảng viên, các học bổng dành cho phụ nữ, trẻ em trong lĩnh vực kỹ thuật. Năm 2013, Intel cũng được UBND TP. Hồ Chí Minh bình chọn đơn vị "Điển hình tiên tiến" trong phong trào thi đua yêu nước của Thành phố và mời Intel tham dự Đại hội thi đua yêu nước toàn quốc năm 2015.

Những tác động xã hội của Intel tại Việt Nam còn vượt ra ngoài các tác động trực tiếp thông qua những chương trình và sáng kiến trên đây. Những tác động xã hội gián tiếp bao gồm thay đổi nhận thức về các sản phẩm Made-in-Vietnam. Tháng 7 năm 2010, dòng sản phẩm chip "Made in Vietnam" của nhà máy Intel Việt Nam được xuất khẩu ra thế giới. Cái tên Việt Nam không những được in trên sản phẩm chip của Intel mà còn được ghi dấu trên bản đồ sản phẩm công nghệ bán dẫn của thế giới. Từ đây, nhận thức về các lợi thế cạnh tranh của Việt Nam cũng được thay đổi, từ lợi thế dựa trên các sản phẩm nông nghiệp truyền thống sang các sản phẩm công nghệ cao, từ lợi thế dựa trên lao động giá rẻ sang lao động có năng suất cao. Không chỉ dẫn đầu về mặt trình độ công nghệ, các hoạt động xã hội của Intel có tác động lan tỏa vượt trên những đóng góp trực tiếp khi nó truyền cảm hứng về quy tắc trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) cho những công ty khác, đặc biệt các công ty Việt Nam và các đối tác tham gia với Intel trong các chương trình và sáng kiến này.

# HƠN MỘT THẬP NIÊN HỢP TÁC

Không phải ngẫu nhiên mà Intel đã quyết định đầu tư và nâng cấp chiến lược chế tạo của mình tại Việt Nam. Câu chuyện Intel tại Việt Nam đã làm nổi bật một quá trình cam kết và hỗ trợ lớn lao của các cấp chính quyền Việt Nam từ trung ương đến địa phương kể từ thời điểm ban đầu cho đến tận hôm nay. Tất cả cán bộ công chức có liên quan ở mọi cấp, từ lãnh đạo chính phủ đến lãnh đạo các Bộ, cục, sở ngành cho đến nhân viên của Khu CNC đã dành cho Intel sự hỗ trợ mạnh mẽ trong nhiều vấn đề từ thu hút đầu tư ban đầu, giải quyết vướng mắc chính sách, quá trình xây dựng nhà máy cho đến nhân lực.

Quan hệ đối tác giữa Intel và chính phủ Việt Nam có thể tính từ giai đoạn hình thành và phát triển của Khu CNC từ đầu những năm 1990. Sau khi FDI bắt đầu chảy vào Việt Nam và TP. Hồ Chí Minh cũng như thành công ban đầu của Khu Chế xuất Tân Thuận, lãnh đạo của TP. Hồ Chí Minh lúc bấy giờ quyết định xây dựng nền tảng ban đầu để phát triển nền công nghệ cao của TP. Hồ Chí Minh trong những thập kỷ tới. Ý tưởng có tầm nhìn chiến lược này, được ủng hộ bởi các lãnh đạo cấp cao của Chính phủ cũng như lãnh đạo Bộ Kế hoạch và Đầu tư đã dẫn tới sự ra đời của Khu CNC, khu công nghệ cao đầu tiên của Việt Nam. Theo ông Phạm Chánh Trực, Khu CNC đã nhận được sự hỗ trợ mạnh mẽ của lãnh đạo trung ương, mặc dù cũng có một số quan chức còn nghi ngại hoặc muốn ưu tiên hơn cho Khu Công nghệ cao Hòa Lạc ở Hà Nội. Ông Trực vẫn còn nhớ một kết luận mang tính quyết định của ông Đỗ Quốc Sam, lúc đó là Chủ tịch Ủy ban Kế hoạch Nhà nước (tiền thân của Bộ Kế hoạch và Đầu tư) tại một cuộc họp có nhiều tranh cãi trái chiều: “Việc xây dựng các khu công nghệ cao không phải là vì lợi ích tài chính mà là để học hỏi và làm chủ công nghệ mới và từ đó phát triển năng lực nội sinh cho nền khoa học công nghệ của đất nước.”

Được chính thức thành lập vào năm 2002, Khu CNC dù đã nỗ lực thu hút được các dự án FDI từ các tập đoàn đa quốc gia lớn như Nidec (Nhật Bản), Hewlett-Packard (Mỹ) hay Sonion (Đan Mạch) nhưng vẫn trong quá trình tìm kiếm một nhà đầu tư then chốt để có thể giúp xây dựng một cụm ngành công nghệ cao ở TP. Hồ Chí Minh và Việt Nam nói chung để thực hiện sứ mệnh và tầm nhìn của mình. Khi biết được Intel đang khảo sát các địa điểm khác nhau nhằm xây dựng nhà máy ATM mới, trong đó có Việt Nam, lãnh đạo của TP. Hồ Chí Minh và Khu CNC đã đưa ra những quyết định nhanh chóng, mạnh mẽ và quyết đoán, với sự hỗ trợ của lãnh đạo trung ương, nhằm đưa Intel vào Khu CNC. Năm 2003, Thủ tướng Chính phủ Phan Văn Khải đã gửi thư cho Chủ tịch tập đoàn Intel trong chuyến thăm Mỹ của Phó Thủ tướng Vũ Khoan, mời tập đoàn sản xuất chip hàng đầu thế giới này vào Việt Nam. Sau đó trong chuyến thăm Mỹ lần đầu tiên của Thủ tướng Chính phủ Việt Nam sau chiến tranh, TP. Hồ Chí Minh đã được giao nhiệm vụ kết nối với Intel và đã hoàn hành xuất sắc nhiệm vụ này. Bà Lê Thị Thanh Mỹ nhớ lại:

“Intel đã gửi cho chúng tôi nhiều yêu cầu thông tin và bảng câu hỏi chi tiết về nhiều vấn đề như đường sá, lao động, môi trường v.v. Trong khi các cơ quan trung ương chưa kịp phản hồi, chúng tôi ở TP. Hồ Chí Minh đã chuẩn bị chu đáo từ trước các thông tin cần thiết và đề nghị Hà Nội cho chúng tôi trả lời Intel. Kể từ đó nhân viên của chúng tôi đã làm việc ngày đêm để đáp ứng hết sức yêu cầu của Intel. Phải nói là phía Intel rất chuyên nghiệp. Lúc đầu chúng tôi rất ngạc nhiên trước những câu hỏi chi li của họ về những vấn đề tưởng như nhỏ nhặt như chiều cao trung bình của công nhân nam và nữ, và sau đó mới biết rằng họ muốn thiết kế cơ sở vật chất và thiết bị làm việc phù hợp với thể trạng công nhân Việt Nam”<sup>25</sup>

Sau khi TP. Hồ Chí Minh được lựa chọn xây dựng nhà máy ATM, lãnh đạo Thành phố và Khu CNC đã đón tiếp nhiều đoàn đàm phán của Intel làm việc trên nhiều lĩnh vực khác nhau, như kinh tế, an ninh, hải quan, kỹ thuật và tài chính. Ông Phạm Chánh Trực nhớ lại bản thân mình đã đón tiếp hầu như tất cả các đoàn và tham gia các cuộc đàm phán ở TP. Hồ Chí Minh, trong đó nhiều cuộc rất gay gắt và thường kéo dài tới khuya. Hàng loạt các vấn đề mới phát sinh đối với Việt Nam mà chưa có tiền lệ trước đây như ưu đãi, năng lượng, thuê đất hay đầu tư ra hay vào Việt Nam, khiến cho các cuộc đàm phán gần như lâm vào bế tắc. Tuy nhiên, cả hai phía đã nỗ lực để tìm ra giải pháp, tạo dựng nền tảng vững chắc cho quan hệ đối tác tương lai có vai trò thiết yếu đối với sự phát triển của IPV.

Không chỉ ở cấp chính quyền địa phương, Intel cũng xây dựng và tăng cường mối quan hệ gắn bó, bền vững với các cơ quan trung ương. Trước những vấn đề mới tiềm ẩn, Intel và các bộ ngành đã ngồi lại và thảo luận tìm giải pháp không chỉ cho Intel mà còn cho các doanh nghiệp nước ngoài khác, nhằm tạo thuận lợi hơn cho môi trường đầu tư ở Việt Nam. Nhiều chính sách quốc gia đã được ban hành với sự khơi mào, sáng kiến hoặc tham vấn đầu vào từ Intel. Chẳng hạn, trước đây ở Việt Nam chưa có chính sách về hải quan điện tử, Intel đã hỗ trợ cho các quan chức Việt Nam sang tham quan học hỏi mô hình hải quan điện tử 365/24/7 ở Malaysia với hoạt động thực tế của nhà máy Intel tại Malaysia. Các ví dụ khác bao gồm chương trình chứng nhận Doanh nghiệp ưu tiên đặc biệt (Authorized Economic Operator -AEO) phổ biến trên thế giới cho các doanh nghiệp nước ngoài lớn đủ điều kiện về thương mại an toàn; Luật về Công nghệ cao; công thức chuyển giá hậu hiệp định thương mại tự do hay thời gian miễn thuế. Ngoài ra, Chương trình Liên minh Giáo dục Đại học ngành Kỹ thuật (HEEAP), một dự án hợp tác giữa Intel, Cơ quan Phát triển Quốc tế Hoa Kỳ và cơ sở đào tạo kỹ thuật để hiện đại hóa phương pháp giảng dạy và học tập chuyên ngành kỹ thuật ở Việt Nam đã được nêu ra như một cột mốc điển hình trong quan hệ Việt Mỹ trong chuyến thăm Hoa Kỳ của Chủ tịch nước Trương Tấn Sang năm 2013.

Bà Hồ Uyên đánh giá cao mối quan hệ đối tác với các cơ quan chính quyền Việt Nam: “Chúng tôi có thể gặp gỡ các vị lãnh đạo chính quyền để trao đổi cởi mở mà không có trở ngại nào. Chúng tôi thường xuyên thảo luận với Tổng cục Hải quan, với Bộ Khoa học và Công nghệ hay với Bộ Thông tin và Truyền thông về thiết bị máy móc nhập khẩu đôi khi có khác biệt so với các quy định kỹ thuật của Việt Nam và góp ý các chính sách thương mại, xuất nhập khẩu khác”.<sup>26</sup>

Quan hệ đối tác với Intel còn góp phần nâng cao năng lực và trình độ của đội ngũ cán bộ Việt Nam, góp phần khiến họ trở thành một nguồn lực giá trị cho phía Việt Nam khi đàm phán và hợp tác với các đối tác nước ngoài khác về sau. Ông Lê Hoài Quốc nhấn mạnh: “Chính là nhờ vào quá trình đàm phán và làm việc với Intel mà đội ngũ của chúng tôi đã trưởng thành và nâng cao trình độ nhanh chóng. Sau này, chúng tôi đã đàm phán tự tin, chuyên nghiệp và gần đây đã có một dự án rất thành công với một tập đoàn công nghệ lớn trên toàn cầu”<sup>27</sup>

Là cán bộ nghiệp vụ trực tiếp xử lý khi tham gia quá trình đàm phán và thu hút Intel và đóng vai trò quan trọng trong quá trình đàm phán thu hút một số dự án lớn sau này trong vai trò Phó trưởng Ban quản lý khu CNC, bà Lê Bích Loan cũng xác nhận rằng kinh nghiệm làm việc với Intel là rất quý giá cho phía Việt Nam trong quá trình đàm phán. Điều này giúp cho phía Việt Nam tự tin hơn và có được những chiến lược đàm phán hợp lý để đạt được các mục tiêu đề ra.<sup>28</sup>



Dự án năng lượng mặt trời trị giá 1 triệu USD cung cấp điện tái tạo cho toà nhà văn phòng từ năm 2012.

# MỘT SỐ VẤN ĐỀ CẦN XEM XÉT VÀ CẢI THIỆN

Vấn đề đầu tiên là môi trường đầu tư. Sau khi Intel vào Việt Nam, môi trường đầu tư của Việt Nam chỉ được cải thiện đôi chút và đặc biệt là rất thiếu bền vững. Thời điểm Intel bắt đầu vào Việt Nam năm 2006, Chất lượng môi trường kinh doanh (DB) của Việt Nam được Ngân hàng Thế giới xếp hạng 99/155 quốc gia, Năng lực cạnh tranh toàn cầu (GCI) được Diễn đàn Kinh tế thế giới (WEF) xếp hạng thứ 64/125, và Chỉ số cảm nhận tham nhũng (CPI) được tổ chức Minh bạch Quốc tế xếp thứ 111/163 quốc gia. Xếp hạng Chỉ số DB năm 2017 đã cải thiện lên mức 82/190 quốc gia, giảm 9 bậc so với năm 2016 nhưng vẫn cao hơn 4 bậc so với năm 2015. Tương tự, Chỉ số GCI 2015 cũng đã cải thiện hơn 8 bậc so với 9 năm trước, lên thứ 56/140 quốc gia, tuy nhiên chỉ mới năm 2014, thứ hạng này của Việt Nam vẫn là 68/140 nước được xếp hạng. Riêng chỉ số CPI thì gần như không có cải thiện gì, thậm chí kém hơn đôi chút.

Vấn đề thứ hai mà các nhà đầu tư tâm cỡ như Intel quan tâm chính là chất lượng nguồn nhân lực. Rõ ràng chi phí lao động thấp là một lợi thế để Việt Nam có thể thu hút các nhà đầu tư nước ngoài và với các ngành thâm dụng lao động. Tuy nhiên chi phí lao động thấp cũng hàm ý là lao động giản đơn và năng suất thấp. Lợi thế này sẽ không bền vững đối với Việt Nam bởi 2 lý do: (i) tăng trưởng và các chính sách cải cách thu nhập sẽ khiến cho chi phí lao động tăng lên trong tương lai làm cho lợi thế này của Việt Nam nhanh chóng bị suy yếu, (ii) để thoát khỏi bẫy thu nhập trung bình thì Việt Nam cần phải nhanh chóng chuyển đổi và khuyến khích thu hút đầu tư vào các ngành thâm dụng công nghệ, trong khi nếu vẫn muốn duy trì lao động giá rẻ thì sự chuyển đổi này sẽ bị hoãn lại hoặc thậm chí là thất bại. Như vậy, để thay đổi lợi thế cạnh tranh về lao động của mình, không có lựa chọn nào khác, Việt Nam cần phải nâng cấp chất lượng nguồn nhân lực. Hiện tại, chỉ số giáo dục và đào tạo bậc cao của Việt Nam vẫn bị xếp hạng rất thấp so với nhiều quốc gia khác (95/140) và thuộc nhóm thấp nhất trong số 12 trụ cột cấu thành nên chỉ số GCI theo xếp hạng của WEF năm 2015.

Vấn đề rất đáng quan tâm tiếp theo là chất lượng thể chế. Các lãnh đạo và chuyên gia của Việt Nam được phỏng vấn đều chia sẻ một nỗi tiếc: lẽ ra Việt Nam đã nên đẩy mạnh những cải cách về thể chế nền tảng hơn nữa từ những bài học và kinh nghiệm trong quá trình làm việc với Intel. Ngay sau khi Intel quyết định đầu tư vào Việt Nam, các cơ quan trong nước cũng như đối tác nước ngoài đều có kỳ vọng về một “hiệu ứng Intel” trong thu hút đầu tư nước ngoài, đặc biệt là các doanh nghiệp công nghệ cao. Tuy nhiên làn sóng đầu tư hậu Intel hóa ra không mạnh mẽ như kỳ vọng. Điều đáng lưu ý là trong khi chính quyền trong nước hy vọng đầu tư nước ngoài sẽ chảy mạnh vào thì ngược lại các nhà đầu tư cũng mong đợi sẽ có những đột phá về cải cách thể chế sâu sắc và quyết liệt hơn nữa ở Việt Nam. Ông Nguyễn Đình Mai bày tỏ sự tiếc nuối rằng nhiều đột phá về thể chế và chính sách khác nhau được tạo ra từ quá trình hợp tác với Intel đã không được nhân lên và mở rộng một cách rộng rãi nhằm đẩy mạnh thu hút đầu tư cũng như công nghệ nước ngoài, ông nhấn mạnh rằng “nhiều nhà đầu tư nước ngoài, chẳng hạn các doanh nghiệp Đài Loan, đã hy vọng rằng dự án Intel sẽ tạo ra một phát đại bác bắn cái ‘đùng’ về cải cách thể chế, chứ không phải chỉ là một tiếng

pháo tếp ‘tạch’ như đã diễn ra.” Ông cũng tự hỏi tại sao trong hai năm 2014 và 2015 chính phủ lại đưa ra nhiều chương trình cải cách thuế và hải quan, điều thực ra đã được bản thân chính phủ thực hiện cách đây gần một thập kỷ với Intel.

Tương tự, việc xây dựng công nghiệp phụ trợ hay tham gia của các nhà cung ứng trong nước là mối lo ngại được phía Việt Nam nêu ra nhiều nhất như những người được phỏng vấn đều đề cập. Hơn nữa, chưa có nhiều doanh nghiệp nội địa trong nước tham gia vào chuỗi cung ứng của Intel. Như Tổng Giám đốc IPV bà Sherry Boger chia sẻ, hiện nay chỉ có một số công ty trong nước là có thể cung cấp đạt yêu cầu về chất lượng sản phẩm của Intel. “Việc tìm được nhà cung ứng trong nước vẫn rất là khó khăn.”

Có một số nguyên nhân dẫn đến tình trạng vắng bóng các doanh nghiệp nội địa tham gia vào chuỗi cung ứng của Intel. Thứ nhất, đó là việc thiếu hỗ trợ tài chính và chiến lược kinh doanh dài hạn. Những chủ đề này thường xuyên được đề cập tới. Thứ hai là vấn đề sở hữu trí tuệ, như ông Rick Howarth, Tổng giám đốc đầu tiên của IPV cho chúng tôi biết, sở hữu trí tuệ có lẽ là thách thức lớn nhất để xây dựng một ngành công nghiệp phụ trợ vững mạnh. Lý do là sự lo ngại về việc bảo vệ sở hữu trí tuệ khi một số bí mật kinh doanh phải được chia sẻ với các đối tác trong nước để họ có thể tham gia vào quá trình sản xuất.

Tất cả những người được phỏng vấn tại Intel đều rất lạc quan và tự tin về triển vọng dài hạn của IPV. Thêm vào đó, như thông tin bà Lê Bích Loan đã chia sẻ rằng do được xây dựng sau cùng nên nhà máy của Intel tại Việt Nam có cơ hội tiếp nhận được những công nghệ sản xuất mới nhất một cách thuận lợi và đất dự trữ cho việc mở rộng của Intel tại Việt Nam cũng được Khu CNC chuẩn bị sẵn sàng. Điều này nghĩa là không có quan ngại gì về cam kết lâu dài của Intel đối với hoạt động của nhà máy tại Việt Nam. Hơn nữa, không có doanh nghiệp nào lại muốn hoạt động kinh doanh của mình gặp trục trặc. Tuy vậy, thực tế thường rất nghiệt ngã. Nhà máy Intel tại Costa Rica đã được di dời sang Việt Nam vào năm 2014. Đây là một điều tích cực đối với Việt Nam nhưng dù cho hiện tại mọi thứ đang tốt đẹp thì vẫn luôn cần chuẩn bị cho những thay đổi có thể xuất hiện trong tương lai.

Trong bối cảnh đó, thành tựu của Intel tại Việt Nam cũng gắn liền với thành công của Việt Nam. Cụ thể hơn, một trong những lý do chủ yếu khiến Intel chọn Việt Nam chính là chi phí lao động cạnh tranh nhưng lợi thế này cũng có thể sẽ nhanh chóng thay đổi. Cách duy nhất để IPV tiếp tục tồn tại và phát triển là gia tăng năng suất của nhân lực nhà máy tính theo giá trị tạo ra. Điều này có nghĩa là cần phải xây dựng nền tảng cho IPV ở thời điểm hiện tại để leo lên những nấc thang giá trị cao hơn gắn liền với cắt giảm chi phí sản xuất.

<sup>26</sup> Phỏng vấn bà Hồ Uyên, Giám đốc Đối ngoại phụ trách Malaysia và Việt Nam.

<sup>27</sup> Phỏng vấn với ông Lê Hoài Quốc, Trưởng Ban Quản lý Khu CNC hiện nay.

<sup>28-29</sup> Phỏng vấn bà Lê Bích Loan, Phó Trưởng Ban Quản lý Khu CNC hiện nay.

---

# KẾT LUẬN

---

**MƯỜI NĂM** đã trôi qua và có nhiều thành tựu được tạo nên kể từ khi Intel triển khai đầu tư tại Việt Nam. Tác động của Intel vào nền kinh tế Việt Nam bao gồm cả trực tiếp và lan tỏa được thể hiện ở năm vấn đề. Thứ nhất, tác động trực tiếp là rất có ý nghĩa khi IPV tạo ra gần 13,5 tỉ USD kim ngạch xuất khẩu, tạo việc làm cho hơn 1.300 nhân viên (đã số là có trình độ kỹ năng cao) và khoảng 1.000 tỷ đồng đóng góp vào ngân sách tính đến cuối năm 2016. Nếu như tính thêm giá trị gia tăng, việc làm và nguồn thu ngân sách của những nhà cung ứng trực tiếp cho IPV, tác động trực tiếp còn lớn hơn. Thứ hai, một cụm ngành công nghệ cao đang trong giai đoạn tích cực hình thành từ khi nó gần như một con số không tròn trĩnh cách đây mười năm. Những nhân tố thiết yếu cho cụm ngành này đang từng bước được thiết lập; đặc biệt là phần cốt lõi với những tập đoàn lớn về công nghệ cao bao gồm cả Intel, Canon, Microsoft hay Samsung - tập đoàn vừa mới quyết định đầu tư xây dựng hai trung tâm nghiên cứu và phát triển tại Việt Nam. Điều này có nghĩa là cơ hội cho một cụm ngành công nghệ cao đích thực ở Việt Nam đang rất rõ ràng. Đúng nghĩa là người đi đầu tạo nền móng cho cụm ngành công nghệ cao, Intel đã có những hành động thiết thực tạo ra sự gắn kết một cách hữu cơ giữa các cấu phần trong một cụm ngành. Những ví dụ cụ thể gồm: Chương trình HEEAP và phát triển các đối tác, các đơn vị cung ứng địa phương nhằm nâng cao tỷ lệ nội địa hóa của sản phẩm làm ra đồng thời làm cho cách hoạt động bám rễ chắc hơn trong nền kinh tế Việt Nam. Thứ ba, như một nhà đầu tư then chốt hay một con sếu đầu đàn, quyết định đầu tư của Intel vào Việt Nam đã tạo ra một ảnh hưởng có ý nghĩa lên quá trình thu hút đầu tư vào Việt Nam. Số lượng FDI thực tế đã chứng minh được điều này. Intel đã trở thành một chứng chỉ chất lượng cho Việt Nam trở thành một môi trường kinh doanh đáp ứng tiêu chuẩn của nhà đầu tư khó tính nhất. Thứ tư, sự hiện diện của Intel cũng tạo ra một tác động không nhỏ lên quá trình cải thiện các quy định và cải cách thể chế nhằm tạo ra môi trường kinh doanh chung thuận lợi hơn. Một số tác động của Intel lên chính sách và môi trường kinh doanh thân thiện như quy định về hải quan điện tử hay chính sách về công nghệ cao có thể nhìn nhận rõ nét.

Tuy nhiên, vẫn còn khoảng cách giữa thực tế và kỳ vọng. Tiến độ đầu tư và hoạt động kinh doanh của Intel tại Việt Nam đã buộc phải trải qua những điều chỉnh và có lẽ không như kỳ vọng các bên đặt ra. Những thay đổi của môi trường kinh doanh toàn cầu (từ nhu cầu cao về chip cho máy tính cho đến các sản phẩm hệ-thống-trên-một-chip hiện đại dành cho máy tính bảng và thiết bị di động) cho thấy khả năng thích ứng cao của IPV. Tuy vậy sự thay đổi này đã khiến cho tiến độ đầu tư và hoạt động thực tế tiến triển chậm hơn so với kế hoạch. Thứ hai, vẫn còn sự thiếu hụt rõ thấy các cấu phần nền tảng của một cụm ngành công nghệ cao. Sự xuất hiện của những tập đoàn lớn về công nghệ cao ở Việt Nam là tích cực, nhưng hoạt động của họ vẫn còn khá đơn giản, tập trung vào khâu lắp ráp và các mảng thâm dụng lao động khác. Công nghệ và các hoạt động thâm dụng tri thức vẫn còn rất hiếm hoi. Chỉ mới gần đây, quyết định của Samsung xây dựng một trung tâm nghiên cứu và phát triển lớn ở Việt Nam là những tín hiệu hứa hẹn. Nhìn lại cụm ngành điện tử ở Hình 15, phần lớn các nhân tố, đặc biệt là những thành phần khả thi đối với doanh nghiệp nội địa, vẫn còn vắng bóng. Cụ thể hơn, nhìn lại chuỗi giá trị của Intel ở Việt Nam, vai trò của các công ty trong nước còn khá mờ nhạt. Chỉ có một vài doanh nghiệp trong nước đủ tiêu chuẩn cung ứng một số dịch vụ và thiết bị gián tiếp cũng như nguyên vật liệu gián tiếp. Nhìn chung, các doanh nghiệp nội địa vẫn chưa có vai trò trong chuỗi giá trị trực tiếp của quá trình sản xuất sản phẩm chip thuộc Intel. Có một số lý do lý giải cho cách biệt giữa kỳ vọng và thực tế, bao gồm: khung hoàng tài chính toàn cầu, thay đổi đột ngột về nhu cầu chipset do tiến bộ nhanh chóng của công nghệ, điều kiện vĩ mô trong nước và những khó khăn phát sinh trong kết nối các công ty trong nước với các doanh nghiệp toàn cầu. Mười năm sau khi IPV ra đời, một số bài học có thể được rút ra cho các bên liên quan. Bài học đầu tiên là sự quyết tâm thu hút nhà đầu tư nước ngoài. Như được phân tích trong tình huống nghiên cứu của Trường Kinh doanh Harvard, Việt Nam có một số bất lợi

thể khi so sánh với các đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên quyết tâm mạnh mẽ của cả chính quyền trung ương lẫn địa phương đã khiến Việt Nam trở thành người chiến thắng. Những tác động tích cực của Intel đối với quá trình thu hút đầu tư nước ngoài nói riêng và đối với nền kinh tế Việt Nam nói chung là rất rõ ràng. Tuy vậy, sẽ thuyết phục hơn nếu có thêm các đánh giá chuyên sâu về chi phí lợi ích.

Bài học thứ hai là khả năng thích ứng và sự sáng tạo. Trong quá trình thực hiện dự án đã có vô số vấn đề, khó khăn và trở ngại khó lường phát sinh. Intel và Khu CNC thành phố cùng với các bên hữu quan đã mau chóng thích ứng với những tình huống mới. Thay đổi từ lắp ráp chipset cho máy tính để bàn và cá nhân sang máy tính bảng là một ví dụ sinh động. Chỉ trong một thời gian ngắn, sau hợp nhất sản xuất sang Việt Nam, Intel Products Việt Nam đã tăng gấp đôi doanh số xuất khẩu trong vòng một năm.

Bài học thứ ba là quá trình hợp tác và cộng tác mang tính xây dựng. Tất cả những người được phỏng vấn cũng như những người khác từ cả hai bên (Intel và chính quyền) đều có những đánh giá rất cao dành cho phía bên kia. Họ luôn đề cao sự cộng tác giữa hai phía trong quá trình giải quyết những vấn đề phát sinh để có thể tiếp tục triển khai dự án. Từ đó, kết quả đem lại là tốt đẹp cho các bên.

Bài học thứ tư là sự sẵn sàng. Đầu tư của Intel là một cơ hội lớn cho Việt Nam ở nhiều cấp độ, nhưng cơ hội lớn nhất là việc xây dựng một cụm ngành công nghệ cao. Về mặt này, Việt Nam còn nhiều việc phải làm để có thể xây dựng những nền tảng cơ bản như năng lực nghiên cứu, năng lực cải cách giáo dục, giải quyết vấn đề minh bạch và hành vi đạo đức cũng như làm cho môi trường kinh doanh thuận lợi hơn.

Bài học thứ năm là chuẩn bị tốt nguồn nhân lực. Đào tạo nguồn nhân lực tốt nhất theo chuẩn mực toàn cầu để sẵn sàng thu hút và cải thiện khả năng cạnh tranh cho nhà đầu tư, trong đó đặc biệt tập trung vào kỹ năng kỹ thuật và kỹ năng mềm. Việc chuẩn bị sẵn nguồn nhân lực tốt sẽ giúp doanh nghiệp không phải tốn nhiều chi phí và thời gian để đào tạo lại nguồn nhân lực, nhờ đó giúp giảm chi phí hoạt động, tăng hiệu quả đầu tư và cải thiện năng suất lao động. Trong khi trách nhiệm đào tạo lao động thuộc về Chính phủ thì các nhà đầu tư nước ngoài, trong đó có Intel lại phải bỏ chi phí ra để thực hiện. Bài học từ Intel cho thấy, việc thiếu hụt nhân lực sẵn có theo chuẩn mực quốc tế là một "hố sụt" khiến cho môi trường đầu tư của Việt Nam có thể kém hấp dẫn đối với các công ty công nghệ hàng đầu như Intel. Các chính sách ưu đãi đầu tư là quan trọng nhưng không phải là yếu tố quyết định lựa chọn địa điểm đầu tư lâu dài đối với một tập đoàn như Intel.

Bài học thứ sáu là chuẩn bị phòng ngừa những điều không mong muốn có thể xảy ra trong tương lai. Hiện nay mọi thứ dường như diễn ra rất lạc quan cho IPV. Trong suốt quá trình nghiên cứu, nhóm nghiên cứu hiểu rõ rằng Intel không chỉ có ý định ngắn hạn mà còn có tầm nhìn dài hạn khi đầu tư ở Việt Nam. Mặc dù vậy, mọi thứ trên thị trường toàn cầu có thể thay đổi mau chóng, đặc biệt những gì chúng ta đã được chứng kiến và sẽ tiếp tục diễn ra trong lĩnh vực công nghệ cao. Do đó, IPV cùng với những đối tác chiến lược của mình, đặc biệt là Chính phủ Việt Nam cần bảo đảm rằng nhà máy của mình tại Việt Nam phải luôn nằm trong số những cơ sở có lợi ích cạnh tranh cao nhất của Intel trên thế giới.

Bài học cuối cùng là bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ. Trong quá trình nghiên cứu, sở hữu trí tuệ đã nổi lên như là một vấn đề nổi cộm khiến cho các doanh nghiệp trong nước không thể tham gia và trở thành nhà cung ứng, đặc biệt là cung ứng nguyên vật liệu hay linh kiện trực tiếp. Để hướng dẫn cho các doanh nghiệp khác sản xuất nguyên vật liệu hay linh kiện đầu vào, các tập đoàn như Intel phải phần nào chia sẻ với họ những bí quyết của mình. Điều này thực sự là một rủi ro cho những tập đoàn lớn trong một môi trường mà sở hữu trí tuệ không được bảo vệ hiệu quả. Cùng với những vấn đề nền tảng như tài chính hay xây dựng năng lực, các quy định và thực thi hiệu quả bảo hộ sở hữu trí tuệ cần phải trở thành một mục tiêu quan trọng của chính phủ Việt Nam trong giai đoạn trước mắt và dài hạn.

# HOẠT ĐỘNG CỦA INTEL PRODUCTS VIỆT NAM 2017



## Về nhà máy

Tổng diện tích khu vực sản xuất 46.000m<sup>2</sup>  
1.900 nhân viên  
Xuất khẩu 777 triệu sản phẩm từ khi sản xuất tới hết Q2' 2017  
Triển khai tiêu chuẩn phòng sạch 10.000 phân tử bụi/m<sup>3</sup>  
Đảm nhận chế tạo các sản phẩm mới nhất của tập đoàn Intel.

## Chương trình Liên minh Giáo dục Đại học ngành kỹ thuật

Đào tạo 8.228 giảng viên, nhà quản lý và lãnh đạo các trường (tới 2017) trong đó 30% là nữ giới.  
Mỗi năm trao 109 suất học bổng kỹ thuật cho sinh viên nữ (2011-2017).



## Dự án Grand Challenges Master Fellows

Dự án tài trợ cho 6 sinh viên xuất sắc tốt nghiệp đại học đi nghiên cứu Thạc sĩ tại Đại học ASU – Hoa Kỳ. Sau khi hoàn thành khóa học các em sẽ trở về và làm việc cho đề án Smart city của Thành phố Hồ Chí Minh.



### Lãnh đạo Chính phủ thăm nhà máy

IPV được vinh dự đón Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc và Bí thư Thành ủy Nguyễn Thiện Nhân, Chủ tịch UBND TP. HCM và Bộ trưởng Khoa học - Công nghệ tới thăm Nhà máy. Thủ tướng Nguyễn Xuân Phúc nói "Sự phát triển lớn mạnh của IPV chính là sự phát triển của Việt Nam" (tháng 10/2017)

### Huân chương Lao động hạng III

IPV vinh dự nhận Huân chương Lao động hạng III do Nhà nước Việt Nam trao tặng. Đây là phần thưởng ghi nhận một chặng đường 10 năm nhà máy IPV có những đóng góp tích cực về kinh tế, tạo việc làm và phát triển giáo dục kỹ thuật, dạy nghề tại Việt Nam (tháng 10/2017)



### Hoạt động tình nguyện cộng đồng

Tới nay nhân viên IPV đã đóng góp trên 150.000 giờ tình nguyện cho cộng đồng.  
Hình: Nhân viên IPV trao tặng 800 phần quà, trị giá 400 triệu đồng, tại các xã bị ảnh hưởng bởi thiên tai tại tỉnh Hoà Bình (tháng 11/2017)

# TÀI LIỆU THAM KHẢO

CIEM-LKY, 2010. Báo cáo cạnh tranh Việt Nam năm 2010.

Intel, 2015. Báo cáo trách nhiệm xã hội năm 2015.

Intel, 2015. Tổng quan về tập đoàn Intel năm 2015, cập nhật tháng 11/2015.

IPV, 2010. Tài liệu giới thiệu "Nhà máy lắp ráp và kiểm định Intel Việt Nam: Một bộ phận cấu thành chiến lược của tập đoàn Intel".

IPV, 2016. Báo cáo thành tích của IPV giai đoạn 2011-2016. Tài liệu nội bộ.

Porter, M.E., 1998. Cụm ngành công nghiệp và kinh tế học cạnh tranh mới. Tạp chí Kinh doanh Đại học Harvard, tháng 11 và 12 năm 1998, trang 77.

Porter, M.E., 2008. Bàn về cạnh tranh. Nhà xuất bản Đại học Harvard.

Khu CNC, 2012. Thành tựu 10 năm của SHTP.

USAID, 2013. Giáo dục đại học. Chương trình Giáo dục Đại học của USAID, tháng 7/2013.

Ngân hàng Thế giới, 2006. Tác động của Intel tại Costa Rica, 9 năm sau quyết định đầu tư.

Ngân hàng Thế giới và Bộ Kế hoạch và Đầu tư Việt Nam, 2016 Việt Nam 2035: Hướng tới Thịnh vượng, Sáng tạo, Công bằng và Dân chủ.

| <b>NHÓM TÁC GIẢ (*)</b>  |
|--------------------------|
| <b>Huỳnh Thế Du</b>      |
| <b>Huỳnh Trung Dũng</b>  |
| <b>Nguyễn Xuân Thành</b> |
| <b>Đỗ Thiên Anh Tuấn</b> |

Nhóm tác giả chân thành cảm ơn các cá nhân và tổ chức đã dành thời gian trả lời phỏng vấn và cung cấp thông tin trong quá trình thực hiện báo cáo này. Xin vui lòng liên hệ với nhóm tác giả nếu quý vị có thêm quan tâm về nội dung qua email: thanh.nguyen@fuv.edu.vn

Các quan điểm trình bày trong báo cáo là của nhóm tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của Trường Chính sách công và Quản lý Fulbright (FSPPM) cũng như Đại học Fulbright Việt Nam (FUV).

(\*) Giảng viên, Đại học Fulbright Việt Nam

