24/06/2026

VŨ THÀNH TỰ ANH

THIÊN THỜI – ĐỊA LỢI – NHÂN HÒA VÀ BÀI TOÁN PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG VỀ KINH TẾ – XÃ HỘI – MÔI TRƯỜNG CỦA ĐỒNG BẰNG SÔNG CỬU LONG

1. Cuộc họp chiến lược của Hội đồng Điều phối vùng

Một buổi sáng cuối tháng 12/2025, bà Út Hòa – Phó Chủ tịch Hội đồng Điều phối vùng Đồng bằng sông Cửu Long (ĐBSCL) – đến văn phòng từ sớm để chuẩn bị cho cuộc họp Hội đồng buổi chiều. Trên bàn, nhóm thư ký đã xếp sẵn hồ sơ quy hoạch, báo cáo kinh tế – xã hội, dự thảo chương trình nghị sự, cùng hai tấm bản đồ: một bản đồ giao thông – logistics của vùng và một bản đồ xâm nhập mặn mùa khô gần nhất.

Phiên họp hôm nay không phải là một cuộc họp tổng kết năm thông thường. Mọi người không cần nghe thêm những bài phát biểu ca ngợi thành tựu của Đồng bằng, hay một danh mục dài các dự án hạ tầng, khu công nghiệp, trung tâm logistics và chương trình chuyển đổi nông nghiệp. Nhiệm vụ lần này khó hơn: bà Hòa muốn đặt chiến lược phát triển vùng giai đoạn 2026–2030 trước một phép thử nghiêm khắc về khả năng chống chịu trước các cú sốc về kinh tế – xã hội – môi trường, cả ở trong nước lẫn trên thế giới.

Nếu hạn – mặn cực đoan xảy ra thường xuyên hơn, chiến lược hiện nay có còn đứng vững không? Nếu thị trường xuất khẩu lớn siết tiêu chuẩn xanh và truy xuất nguồn gốc, các chuỗi gạo, thủy sản và trái cây có kịp thích ứng không? Nếu lao động trẻ tiếp tục rời vùng, ai sẽ vận hành nhà máy chế biến, kho lạnh, logistics và nền nông nghiệp công nghệ cao? Nếu đầu tư công chậm lại, tín dụng thận trọng hơn, hoặc một tuyến vận tải trọng yếu bị gián đoạn, Đồng bằng có phương án dự phòng nào không?

Bà Hòa nhìn vào dòng chữ đầu tiên trong bản ghi chú: "*ĐBSCL vẫn là vùng chiến lược của quốc gia.*" Điều đó đúng. Vùng vẫn giữ vai trò đặc biệt trong an ninh lương thực, xuất khẩu nông sản và ổn định sinh kế nông thôn. Các con số về lúa gạo, thủy sản, trái cây, xuất khẩu và thặng dư thương mại đều cho thấy tầm quan trọng ấy. Một số trục cao tốc mới cũng đã giúp rút ngắn thời gian di chuyển từ TP.HCM đến Cần Thơ. Trên giấy tờ, Đồng bằng dường như đang có "thiên thời".

Nhưng càng đọc sâu, bà Hòa càng thấy những tín hiệu tích cực không đủ để xua đi cảm giác bất an. Một vùng có vai trò lớn với quốc gia không nhất thiết đã tạo được thịnh vượng tương xứng cho cư dân và doanh nghiệp của mình. ĐBSCL vẫn tăng trưởng, vẫn xuất khẩu, vẫn tạo thặng dư thương mại. Nhưng mô hình tăng trưởng dựa nhiều vào tài nguyên, sản lượng thô, lao động giản đơn và hộ sản xuất

Tình huống này do TS. Vũ Thành Tự Anh, giảng viên cao cấp, Trường Chính sách công và Quản lý Fulbright (FSPPM) – Đại học Fulbright Việt Nam biên soạn. Các nghiên cứu tình huống của FSPPM được sử dụng làm tài liệu cho thảo luận trên lớp học, chứ không phải để đưa ra khuyến nghị chính sách.

Bản quyền © 2026 Trường Chính sách công và Quản lý Fulbright.

– kinh doanh nhỏ đã tới giới hạn. Những lợi thế từng giúp vùng thoát nghèo, bảo đảm an ninh lương thực và vươn ra thị trường thế giới giờ không còn tự động chuyển hóa thành năng suất, giá trị gia tăng và khả năng chống chịu.

Các tín hiệu cảnh báo xuất hiện ở nhiều phía. Đất đai của Đồng bằng vẫn còn màu mỡ, nhưng nguồn nước ngọt không còn chắc chắn. Sông ngòi chằng chịt, nhưng logistics vẫn đắt đỏ. Nông sản vẫn dồi dào, nhưng vùng nguyên liệu đạt chuẩn còn thiếu. Lao động trẻ có kỹ năng tiếp tục rời quê hương. Doanh nghiệp tuy có mặt ở hầu hết các chuỗi chủ lực, nhưng phần lớn còn nhỏ, vốn mỏng, công nghệ yếu và thiếu năng lực dẫn dắt. Sau khi Long An được sáp nhập với Tây Ninh và chuyển về Đông Nam Bộ, những hạn chế về năng lực công nghiệp, khả năng hấp thụ FDI, mật độ doanh nghiệp và sự thiếu vắng cực tăng trưởng càng hiện rõ hơn.

Bà Hòa dừng lại ở một nhận định trong báo cáo kinh tế thường niên mới nhất: *ĐBSCL không thiếu tiềm năng, mà thiếu một hệ sinh thái doanh nghiệp đủ mạnh để biến tiềm năng thành giá trị kinh tế và tăng trưởng bền vững*. Câu ấy làm bà suy nghĩ. Trong nhiều năm, khi nói về Đồng bằng, người ta thường bắt đầu từ đất, nước, lúa, cá, trái cây, sông ngòi và an ninh lương thực. Ít khi câu chuyện bắt đầu từ doanh nghiệp. Nhưng nếu không có doanh nghiệp đủ mạnh, ai sẽ tổ chức vùng nguyên liệu đạt chuẩn, đầu tư kho lạnh, chế biến sâu, kiểm định, truy xuất nguồn gốc, dữ liệu thị trường và thương hiệu?

Một lãnh đạo hiệp hội doanh nghiệp từng nói với bà: "*Chúng tôi không sợ tiêu chuẩn cao. Chúng tôi sợ mỗi doanh nghiệp nhỏ phải tự bơi trong một hệ thống thiếu đủ thứ, từ dữ liệu và dịch vụ kiểm định đến kho lạnh và vốn*." Câu nói ấy chỉ ra một câu hỏi quan trọng: nếu từng doanh nghiệp, từng hợp tác xã và từng địa phương phải tự chống chịu trước các cú sốc ngày càng phức tạp, liệu toàn vùng có thể chuyển hóa được hay không?

Bà Hòa nhìn sang bản đồ xâm nhập mặn. Mùa khô gần nhất cho thấy ranh mặn tại nhiều cửa sông đi sâu hơn mức trung bình. Một số khu vực sụt lún với tốc độ đáng lo ngại. Những dữ kiện ấy không còn là cảnh báo xa xôi, mà đã trở thành điều kiện hiện tại của sản xuất, tín dụng, bảo hiểm, hạ tầng, logistics và đời sống dân cư. Một chiến lược vùng không thể tiếp tục giả định rằng đất, nước và khí hậu vẫn ổn định như trước.

Trên bản dự thảo chương trình nghị sự, nhóm thư ký đề xuất bốn nội dung: chuyển đổi nông nghiệp; phát triển hạ tầng và logistics; tái thiết hệ sinh thái doanh nghiệp; và củng cố thể chế điều phối vùng. Bà Hòa đồng ý rằng cả bốn đều quan trọng. Nhưng nếu phiên họp chỉ kết thúc bằng kết luận "cần làm tất cả", thì trên thực tế Hội đồng chưa lựa chọn chiến lược nào. Nguồn lực không vô hạn. Năng lực thực thi của các tỉnh trong vùng cũng không vô hạn. Đồng thời, dưới áp lực chính trị hiện nay, mỗi tỉnh vẫn phải phấn đấu hết sức để đạt chỉ tiêu tăng trưởng, thu ngân sách và thu hút đầu tư của riêng mình.

Trong khi đó, doanh nghiệp cần câu trả lời cụ thể hơn là một tầm nhìn dài hạn. Nông dân cần biết họ có thể chuyển đổi thế nào, ai chia sẻ rủi ro, ai mua sản phẩm, và tiêu chuẩn mới sẽ được hỗ trợ ra sao. Ngân hàng cần biết dự án nào đủ tin cậy để cho vay. Nhà đầu tư cần biết quy hoạch, hạ tầng, nhân lực và chính sách có đủ ổn định không.

Bà Hòa gấp tập báo cáo lại. Đồng bằng vẫn chuyển động như nó đã chuyển động hàng trăm năm qua. Nhưng lần này, bà biết, chuyển động tự nhiên không đủ bảo đảm cho tương lai của vùng. Bà cầm bút,

viết lên đầu trang bản ghi nhớ cho phiên họp buổi chiều: "*Trong giai đoạn 2026–2030, Đồng bằng sông Cửu Long nên ưu tiên chiến lược nào để vừa tăng trưởng nhanh hơn, vừa chống chịu tốt hơn trước các cú sốc?*"

Bên dưới câu hỏi ấy, bà viết thêm một dòng ngắn hơn: "*Giữ nguyên mô hình cũ, hay chuyển hóa sang một quỹ đạo phát triển mới?*"

2. Nghịch lý Đồng bằng: Quan trọng với quốc gia, nhưng thịnh vượng chưa tương xứng

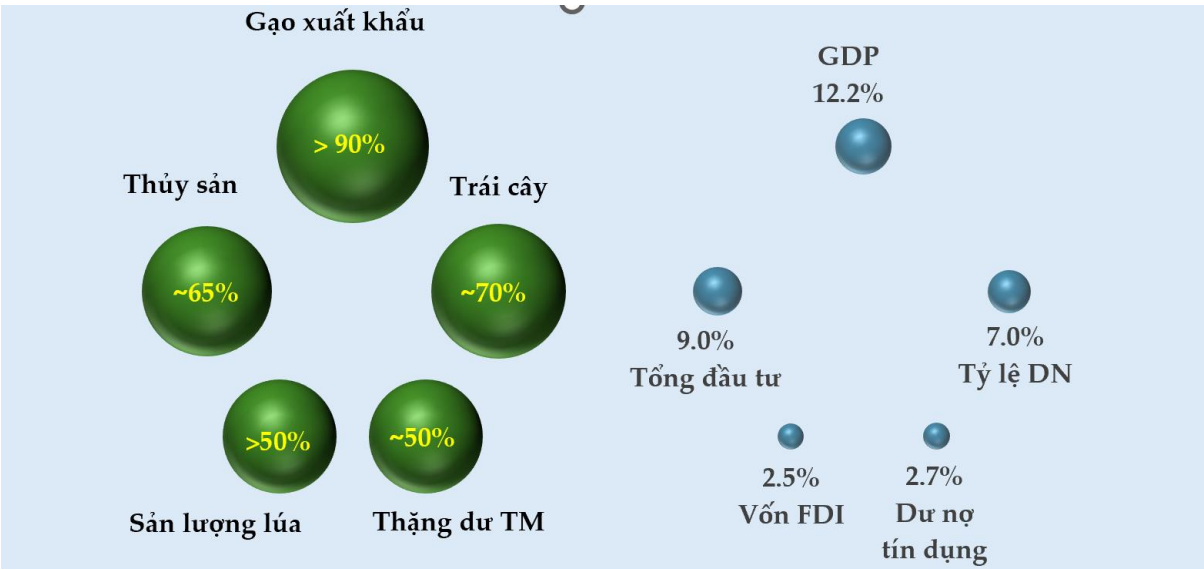
Trên bản đồ kinh tế quốc gia, ĐBSCL vẫn là một vùng không thể thay thế. Vùng đóng góp hơn một nửa sản lượng lúa, khoảng hai phần ba sản lượng nuôi trồng thủy sản, khoảng 70% sản lượng trái cây và trên 90% lượng gạo xuất khẩu của cả nước. Năm 2024, xuất khẩu của vùng vượt 28 tỷ USD, thặng dư thương mại đạt hơn 14 tỷ USD, đóng góp hơn một nửa thặng dư thương mại của cả nước (Hình 1). Ở một quốc gia mà an ninh lương thực, xuất khẩu nông sản và ổn định sinh kế nông thôn đều có ý nghĩa chiến lược, vai trò của ĐBSCL vượt xa quy mô GRDP của vùng.

Nhưng chính những con số ấy đặt ra một câu hỏi: Nếu ĐBSCL quan trọng đến vậy, vì sao sự thịnh vượng của người dân và doanh nghiệp trong vùng chưa tương xứng? Nếu vùng giữ vai trò chủ lực trong lúa gạo, thủy sản và trái cây, vì sao thu nhập hộ gia đình tăng chậm hơn nhiều vùng khác? Nếu vùng tạo thặng dư thương mại lớn, vì sao doanh nghiệp trong vùng vẫn nhỏ, mỏng và thiếu năng lực dẫn dắt chuỗi giá trị?

Dường như đang tồn tại một "nghịch lý Đồng bằng": ĐBSCL dù rất quan trọng đối với quốc gia, nhưng lại chưa chuyển hóa được tầm quan trọng đó thành năng suất cao hơn, phát triển doanh nghiệp mạnh hơn, thu nhập tốt hơn và khả năng chống chịu vững hơn cho chính cư dân của mình.

Vai trò chiến lược của ĐBSCL trước hết đến từ nông nghiệp. Lúa gạo từng là nền tảng của an ninh lương thực, ổn định xã hội và giảm nghèo sau Đổi mới. Thủy sản tạo ra mạng lưới sinh kế của hàng triệu hộ dân, doanh nghiệp chế biến, thương lái, lao động thời vụ và dịch vụ hỗ trợ. Trái cây là một trong những cơ hội lớn để vùng chuyển từ sản lượng sang chất lượng, thương hiệu, truy xuất nguồn gốc và thị trường giá trị cao.

Hình 1: Vị thế của ĐBSCL trong nền kinh tế quốc gia



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Tuy nhiên, mỗi lợi thế đều phụ thuộc vào những điều kiện mới. Lúa gạo sẽ không còn là lợi thế bền vững nếu thiếu nước ngọt, đất bị sụt lún, thâm canh gây ô nhiễm và phát thải cao, trong khi biên lợi nhuận vẫn mỏng. Lợi thế thủy sản sẽ bị xói mòn nếu vùng nuôi không đáp ứng tiêu chuẩn môi trường, kháng sinh, lao động, truy xuất nguồn gốc và logistics lạnh. Trái cây cũng không nghiễm nhiên trở thành lợi thế nếu chất lượng thiếu ổn định, vùng nguyên liệu không được tổ chức tốt, thời gian vận chuyển chậm và doanh nghiệp thiếu năng lực xử lý các cú sốc thị trường.

Một cán bộ ngành nông nghiệp từng nói: "*ĐBSCL không thiếu sản lượng, nhưng thị trường bây giờ không chỉ mua sản lượng; họ mua sự ổn định, tiêu chuẩn, dữ liệu và niềm tin.*" Câu nói ấy phản ánh sự thay đổi trong ý nghĩa của "địa lợi". Trong cách hiểu cũ, địa lợi là đất phù sa, nước ngọt, sông ngòi, khí hậu, bờ biển và vị trí gần TP.HCM. Những yếu tố ấy vẫn quan trọng, nhưng không còn tự động tạo ra lợi thế cạnh tranh. Đất, nước, sông ngòi và nông sản chỉ là địa lợi nếu không bị suy thoái, được quản trị trong điều kiện mặn – hạn – thiếu phù sa, được kết nối với đường bộ, cảng, kho lạnh, trung tâm phân loại, logistics số, và được doanh nghiệp chuyển hóa thành sản phẩm đạt chuẩn, có thương hiệu, có truy xuất và có biên lợi nhuận đủ cao.

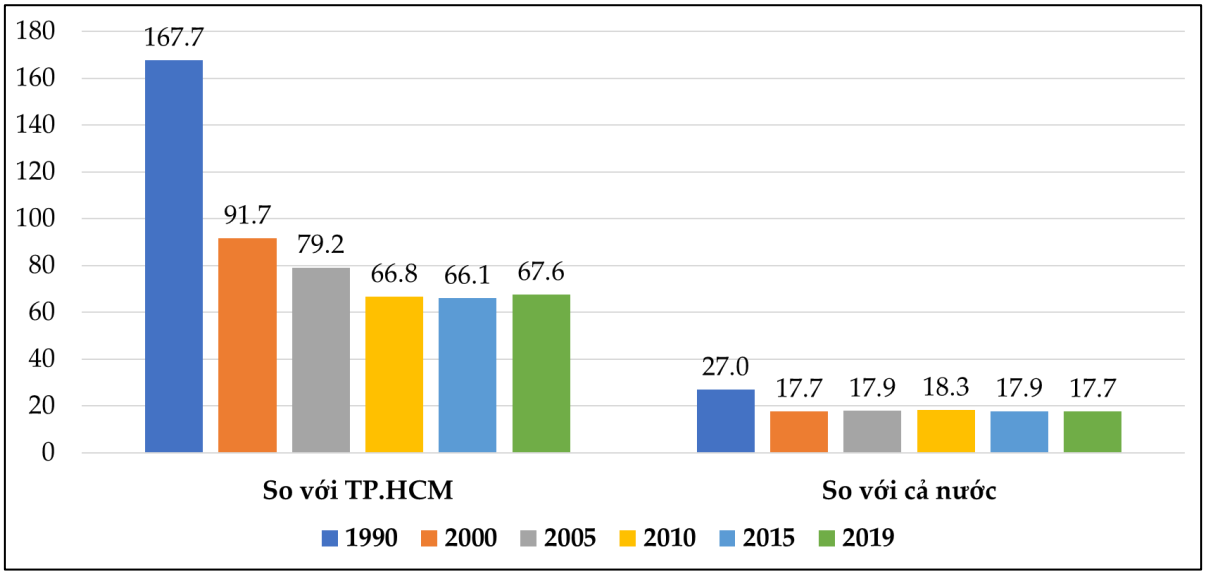
Sau điều chỉnh địa giới, câu chuyện "địa lợi" lại càng cấp bách. Long An từng là cửa ngõ kết nối ĐBSCL với TP.HCM và Đông Nam Bộ, đồng thời có vai trò nổi bật trong công nghiệp, xuất khẩu, thu hút FDI và dịch vụ hỗ trợ sản xuất công nghiệp. Khi Long An được sáp nhập với Tây Ninh và chuyển về Đông Nam Bộ, ĐBSCL mất một trụ cột công nghiệp và một phần năng lực kết nối với mạng lưới sản xuất năng động nhất cả nước. Điều này làm lộ rõ hơn khoảng trống về cực tăng trưởng, công nghiệp hỗ trợ, doanh nghiệp dẫn dắt và dịch vụ hiện đại trong phần còn lại của vùng.

Trong quá khứ, mô hình dựa vào sản lượng đã góp phần giúp Việt Nam từ một nước thiếu lương thực trở thành một trong những quốc gia xuất khẩu gạo hàng đầu thế giới, giảm nghèo mạnh, cải thiện hạ tầng nông thôn và mở rộng tiếp cận dịch vụ cơ bản. Nhưng khi sứ mệnh an ninh lương thực kéo dài

quá lâu, đất lúa, thủy lợi, đầu tư công, quy hoạch sản xuất và tư duy chính sách đều xoay quanh sản lượng lúa. Điều đó làm chậm quá trình chuyển từ sản xuất nông nghiệp sang kinh tế nông nghiệp, nơi giá trị được tạo ra bởi năng suất, dịch vụ hỗ trợ, chế biến, logistics, tiêu chuẩn và doanh nghiệp có quy mô lớn hơn.

Nhìn dài hạn, vị thế kinh tế tương đối của ĐBSCL đã suy giảm. Nếu như vào năm 1990, GDP của TP.HCM chỉ bằng khoảng hai phần ba GDP của ĐBSCL thì đến năm 2019, quan hệ này đảo chiều khi quy mô GDP của ĐBSCL chỉ còn tương đương khoảng hai phần ba của TP.HCM (Hình 2). Tỷ trọng GDP của vùng trong nền kinh tế quốc gia giảm từ khoảng 27% năm 1990 xuống dưới 18% vào năm 2019. ĐBSCL vẫn tăng trưởng, nhưng các vùng khác đã chuyển dịch mạnh hơn, sản sinh nhiều doanh nghiệp hơn và tạo ra nhiều việc làm năng suất cao hơn.

Hình 2: Tỷ trọng GDP/GRDP của ĐBSCL so với cả nước và TP.HCM, 1990–2019

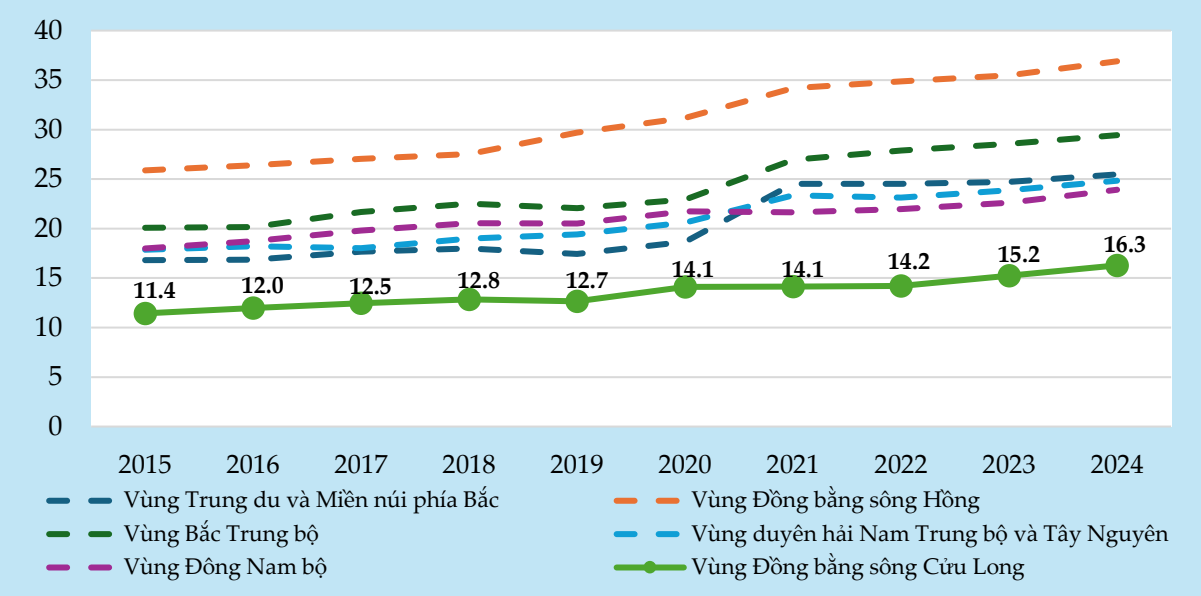


Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2020

Sự tụt hậu tương đối còn thể hiện qua dân số và di cư. Giai đoạn 2009–2019, ĐBSCL là vùng duy nhất trong cả nước có tốc độ tăng dân số bằng 0, tỷ lệ nhập cư thấp nhất và tỷ lệ xuất cư cao nhất. Nhập cư ròng của ĐBSCL âm gần 39‰, trái ngược với Đông Nam Bộ, nơi nhập cư ròng dương hơn 70‰. Di cư là phản ứng duy lý trước chênh lệch cơ hội. Trong dài hạn, nếu lao động trẻ bỏ đi quá nhiều, vùng sẽ mất lực lượng cần thiết để chuyển đổi.

Đến năm 2024–2025, vòng xoáy xã hội này rõ hơn. Tỷ lệ đô thị hóa của ĐBSCL chỉ khoảng 29%, so với mức trung bình cả nước khoảng 38%. Đến năm 2024, tỷ lệ lao động qua đào tạo của ĐBSCL chỉ là 16,3%, thấp nhất trong cả nước (Hình 3). Nhiều địa phương vẫn thiếu lao động trung cấp cho công nghiệp chế biến, logistics, kiểm định, dịch vụ kỹ thuật, chuyển đổi số và quản trị chuỗi cung ứng.

Hình 3: Tỷ lệ lao động qua đào tạo của các vùng kinh tế, 2015–2024



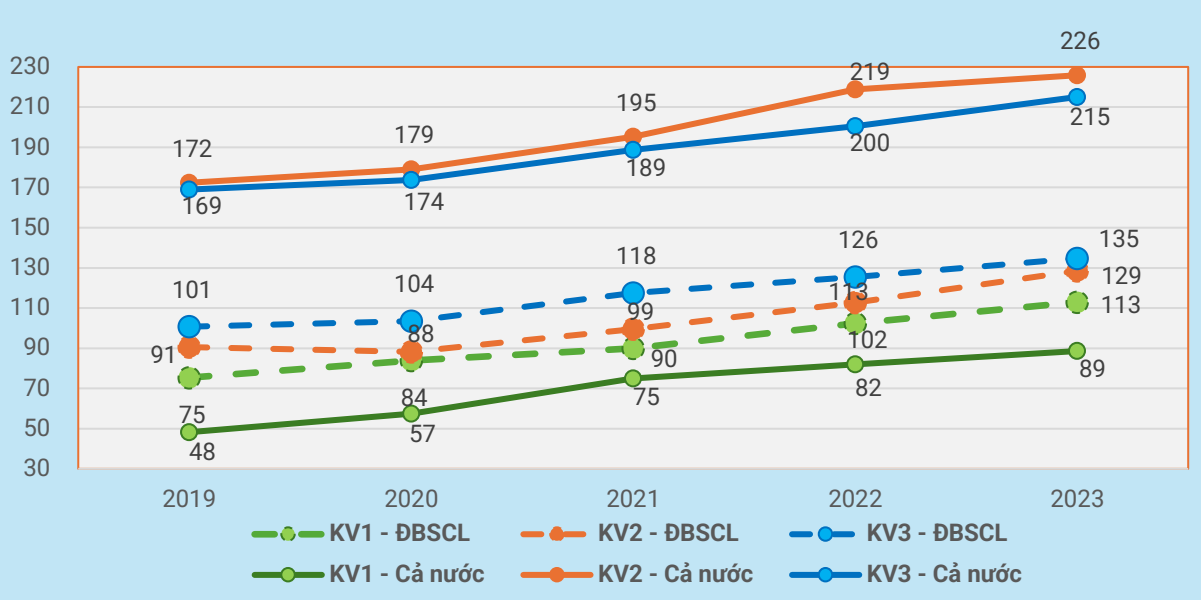
Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Thu nhập hộ gia đình cũng phản ánh sự chuyển dịch chưa trọn vẹn. Cơ cấu thu nhập đã thay đổi, nhưng mức tăng thu nhập hộ gia đình giai đoạn 2010–2022 lại thấp nhất trong các vùng và chỉ bằng khoảng một nửa mức tăng trung bình của cả nước. Người dân đã rời dần khỏi nông nghiệp, nhưng nền kinh tế vùng chưa tạo đủ nấc thang mới để họ bước lên.

Năng suất lao động là một chỉ dấu khác (Hình 4). Năm 2025, năng suất lao động của ĐBSCL chỉ khoảng 133 triệu đồng một lao động mỗi năm, thuộc nhóm thấp nhất cả nước. Cần Thơ là địa phương có năng suất cao nhất vùng nhưng cũng chỉ đạt khoảng 156 triệu đồng, chưa đủ sức đóng vai trò cực năng suất tương tự TP.HCM đối với Đông Nam Bộ. Năng suất công nghiệp của ĐBSCL chỉ bằng khoảng một nửa mức trung bình cả nước, còn dịch vụ chỉ đạt khoảng hai phần ba. Chuyển dịch cơ cấu khỏi nông nghiệp vì vậy chưa đủ để nâng mặt bằng thu nhập của người dân.

Bức tranh về thực trạng doanh nghiệp làm rõ hơn điểm nghẽn của vùng trong việc chuyển hóa lợi thế thành kết quả phát triển thực chất. Từ năm 2023, ĐBSCL trở thành vùng có mật độ doanh nghiệp thấp nhất cả nước. Sau khi Long An không còn nằm trong ĐBSCL, số doanh nghiệp đang hoạt động của vùng giảm khoảng 20%, chỉ còn xấp xỉ 65.000. Doanh nghiệp nhỏ và vừa chiếm tới 99%, riêng doanh nghiệp siêu nhỏ chiếm 88% tổng số doanh nghiệp. Số doanh nghiệp vừa và lớn quá ít, trong khi chính nhóm này mới có khả năng đầu tư công nghệ, quản trị chất lượng, kiểm định, logistics, thương hiệu và mở rộng thị trường.

Hình 4: Năng suất lao động cả nước và ĐBSCL theo ngành 2019–2023 (triệu đồng)



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Vùng có nhiều hộ sản xuất, nhiều doanh nghiệp nhỏ và một số doanh nghiệp xuất khẩu đáng chú ý, nhưng thiếu lớp doanh nghiệp đủ lớn để làm cầu nối giữa nông hộ – hợp tác xã với thị trường cao cấp, giữa vùng nguyên liệu với nhà máy chế biến, giữa vốn tín dụng với dự án đầu tư dài hạn, giữa tiêu chuẩn quốc tế với thực hành sản xuất hằng ngày.

Nghịch lý của ĐBSCL, vì vậy, không phải là nghịch lý của tài nguyên mà nằm ở năng lực tổ chức và kiến tạo giá trị. ĐBSCL có nhiều thứ mà thị trường cần, nhưng chưa có đủ hệ thống để chuyển những thứ đó thành năng suất cao hơn, thu nhập lớn hơn và khả năng chống chịu tốt hơn.

Bà Hòa đánh dấu đoạn này trong bản ghi chú. Nếu cuộc họp ngày mai chỉ nói về "phát huy tiềm năng", các đại biểu sẽ dễ đồng thuận. Nhưng ĐBSCL không cần được nhìn như một vùng nghèo đang chờ hỗ trợ, mà như một vùng chiến lược đang đứng trước yêu cầu tái tổ chức lại chính những lợi thế của mình. Vấn đề là làm sao để biến tầm quan trọng ấy thành sự thịnh vượng cho người dân, năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp, và khả năng chống chịu cho vùng trước những cú sốc đang đến ngày một dồn dập hơn.

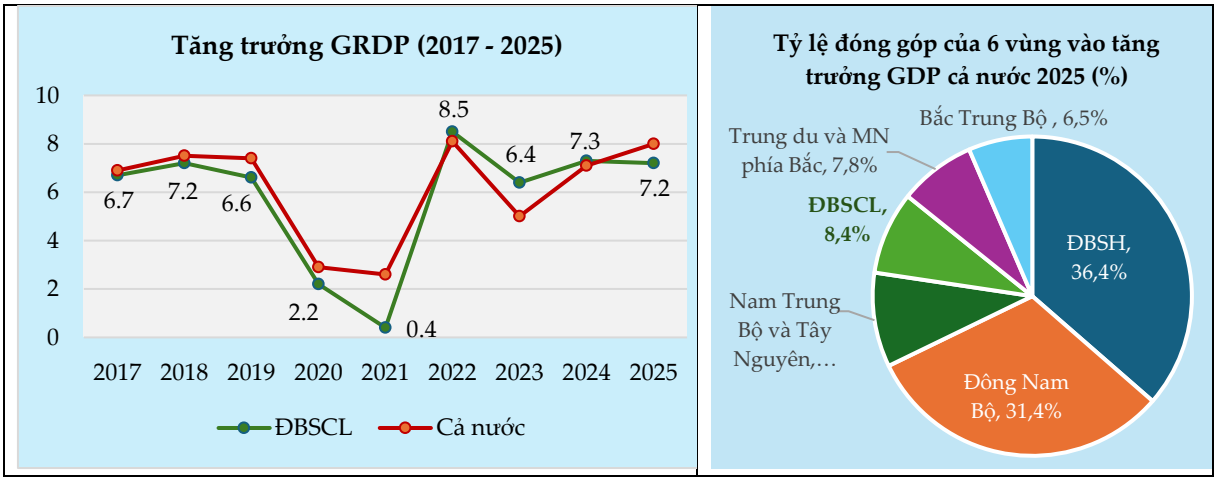
3. Các cú sốc và điểm yếu của Đồng bằng

Bà Hòa lật sang biểu đồ tăng trưởng GRDP của ĐBSCL giai đoạn 2017–2024. Đường biểu diễn gãy xuống trong đại dịch, bật lên sau khi kinh tế mở cửa, chậm lại khi tổng cầu suy yếu, rồi phục hồi trong năm 2024. Trên bề mặt, đó là câu chuyện một nền kinh tế vùng đi qua khủng hoảng rồi phục hồi. Nhưng với bà Hòa, những đường gấp khúc ấy đang kể một câu chuyện khác.

Mỗi cú sốc trong sáu năm qua giống như một bài kiểm tra nghiêm khắc. COVID-19 kiểm tra khả năng duy trì sản xuất và lưu thông hàng hóa. Hạn – mặn cực đoan kiểm tra mô hình sử dụng đất và nước.

Thị trường xuất khẩu kiểm tra năng lực chuẩn hóa và nâng cấp. Di cư lao động kiểm tra sức hấp dẫn của vùng đối với người trẻ. Tín dụng và đầu tư kiểm tra khả năng biến chiến lược thành dự án và năng lực sản xuất mới. Khi xảy ra liên tiếp, chúng làm lộ những điểm dễ tổn thương đã tích lũy trong mô hình phát triển của Đồng bằng.

Hình 5: Tăng trưởng và quy mô GRDP của ĐBSCL so với cả nước



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2024 và 2025.

COVID-19: Khi chuỗi cung ứng trở thành điểm nghẽn sinh kế

Vào đầu năm 2020, COVID-19 ban đầu được đánh giá là tác động nhẹ hơn đối với ĐBSCL so với các trung tâm công nghiệp, thương mại và du lịch lớn. Nhưng khi dịch bùng phát ở Trung Quốc, chuỗi cung ứng bị gián đoạn; cá tra, tôm và trái cây bị ảnh hưởng; đơn hàng chậm lại; vận chuyển khó hơn; nhà máy chế biến, thương lái, nông dân và lao động thời vụ cùng chịu áp lực.

Đến năm 2021, giãn cách xã hội kéo dài ở miền Nam, cộng với sự thiếu đồng bộ giữa các địa phương, làm đứt gãy sản xuất, vận chuyển và tiếp cận thị trường. Với nông sản tươi, thời gian không chỉ là chi phí mà còn là chất lượng, giá bán, uy tín và đôi khi là toàn bộ lợi nhuận.

Tốc độ tăng trưởng của ĐBSCL giảm từ mức trên 7% năm 2019 xuống còn hơn 2% trong năm 2020, rồi rơi xuống mức âm trong năm 2021, trong khi cả nước vẫn duy trì tăng trưởng dương. Công nghiệp giảm sâu, dịch vụ chịu tác động nặng nề. Nông nghiệp vẫn tăng trưởng dương, nhưng không đủ để kéo nền kinh tế vùng đi lên, vì công nghiệp và dịch vụ chiếm gần 70% GRDP của vùng.

COVID-19 cho thấy ĐBSCL có một nền nông nghiệp tương đối dẻo dai, nhưng các lớp hỗ trợ xung quanh nông nghiệp lại mỏng: logistics, kho lạnh, thương mại hiện đại, điều phối liên tỉnh, dữ liệu chuỗi cung ứng, dịch vụ kiểm định, tài chính lưu động và năng lực ứng phó của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Khí hậu – nước – môi trường: Biến đổi chậm nhưng biến đổi nền móng phát triển

Khác với COVID-19, biến đổi khí hậu – nước – môi trường xảy ra từ từ, nhưng lại trực tiếp ảnh hưởng tới lịch mùa vụ, cấu trúc đất, độ mặn, chi phí sản xuất, rủi ro tín dụng, vị trí nhà máy, giá trị đất đai và quyết định di cư của hộ gia đình. Mùa khô khắc nghiệt hơn, xâm nhập mặn sâu hơn, dòng chảy thượng nguồn khó lường hơn, phù sa và cát bị giữ lại nhiều hơn. Bên cạnh "thiên tai" thì "nhân tai" cũng tai hại không kém: khai thác cát làm gia tăng sạt lở, còn khai thác nước ngầm góp phần làm sụt lún đất.

Mùa khô 2024–2025 là một lời cảnh tỉnh. Ranh mặn tại nhiều cửa sông xâm nhập sâu hơn 60 km. Nhiều khu vực sụt lún 2–5 cm mỗi năm. Nếu xu hướng này tiếp tục, một phần đáng kể diện tích Đồng bằng có thể nằm dưới mực nước biển vào cuối thế kỷ. Những con số ấy đang đi vào bảng cân đối của nông hộ, doanh nghiệp, ngân hàng và chính quyền địa phương.

Nước mặn làm thay đổi lịch gieo trồng, buộc nông dân phải chọn giống mới, làm tăng nhu cầu đầu tư vào hệ thống cấp nước, ao trữ, bơm nước, máy đo độ mặn và thông tin dự báo. Nó cũng làm rủi ro tín dụng tăng lên. Sụt lún không tạo ra một sự kiện kịch tính, nhưng mỗi năm nền đất thấp thêm một chút, khiến hạ tầng và vùng nguyên liệu đều phải chịu chi phí thích ứng cao hơn.

Một chuyên gia thủy lợi nói với bà Hòa: "Chúng ta vẫn hay hỏi nên chống mặn hay sống chung với mặn. Nhưng câu hỏi khó hơn là: sống chung bằng mô hình sinh kế nào, với dữ liệu nào, với mô hình tín dụng nào, và ai gánh chịu rủi ro trong giai đoạn chuyển đổi?" Nếu hạ tầng chỉ bảo vệ mô hình cũ, nó có thể làm vùng chậm chuyển sang mô hình bền vững hơn.

Hình 6: Các rủi ro liên quan đến biến đổi khí hậu và thiên tai ở các tỉnh thành ĐBSCL

BĐKH / Tỉnh	Các rủi ro biến đổi khí hậu và thiên tai chủ yếu							Xếp hạng rủi ro BĐKH (tương đối)
	Nhiệt độ cao	Mưa thất thường	Ngập lũ + Triều cao	Xâm nhập mặn	Lún sụt	Sạt lở	Bão tố	
Long An	+++	+	+	++	o	+	o	Thấp
Kiên Giang	+	++	+	++	o	+	o	Thấp
Tiền Giang	+++	+	++	+++	o	+++	+	Trung bình
Cần Thơ	++	++	++	o	+++	++	o	Trung bình
Trà Vinh	+	++	+	+++	o	++	+	Trung bình
Bạc Liêu	+	++	+	+++	o	+++	++	Cao
Hậu Giang	+	+	++	+	+	+	o	Trung bình
Bến Tre	+	++	+	+++	o	++	++	Cao
An Giang	++	+	++	o	o	++++	o	Trung bình
Đồng Tháp	+	+	++	o	+	++	o	Thấp
Sóc Trăng	+	++	+	+++	o	+++	++	Cao
Cà Mau	+	+++	+++	++++	+++	++++	+++	Cao
Vĩnh Long	++	++	++	+	++	+	o	Thấp

Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2024.

Thị trường và tiêu chuẩn xanh: Khi khách hàng bắt đầu kiểm tra cả vùng nguyên liệu

Sau COVID-19, thương mại toàn cầu không quay lại trạng thái cũ. Tiêu chuẩn xanh, truy xuất nguồn gốc, phát thải, điều kiện lao động và trách nhiệm chuỗi cung ứng đang dần trở thành điều kiện tiên quyết để xuất khẩu vào các thị trường cao cấp.

Đối với ĐBSCL, thay đổi này đánh trực tiếp vào gạo, tôm, cá tra, trái cây, vùng nguyên liệu, ao nuôi, hợp tác xã, nhà máy chế biến, kho lạnh, kiểm định, vận tải và hồ sơ dữ liệu của từng lô hàng. Trong đại dịch, xuất khẩu vẫn duy trì thặng dư thương mại lớn vì các mặt hàng chủ lực là hàng thiết yếu. Nhưng tốc độ tăng xuất khẩu giảm mạnh, giá cước vận tải biển tăng, thời gian giao hàng kéo dài, thiếu container và giá nguyên vật liệu đầu vào làm biên lợi nhuận của doanh nghiệp thu hẹp. Xuất khẩu lớn vì vậy không đồng nghĩa với chuỗi giá trị mạnh và dẻo dai.

Khi tiêu chuẩn tăng lên, chuỗi không còn được đánh giá chỉ ở sản phẩm cuối cùng. Khách hàng bắt đầu đặt câu hỏi vùng nguyên liệu ở đâu, mức phát thải thế nào, dư lượng hóa chất và kháng sinh có được kiểm soát không, dữ liệu có đáng tin không, và nếu xảy ra sự cố thì có truy xuất được đến lô hàng, vùng nuôi, hộ sản xuất hay không.

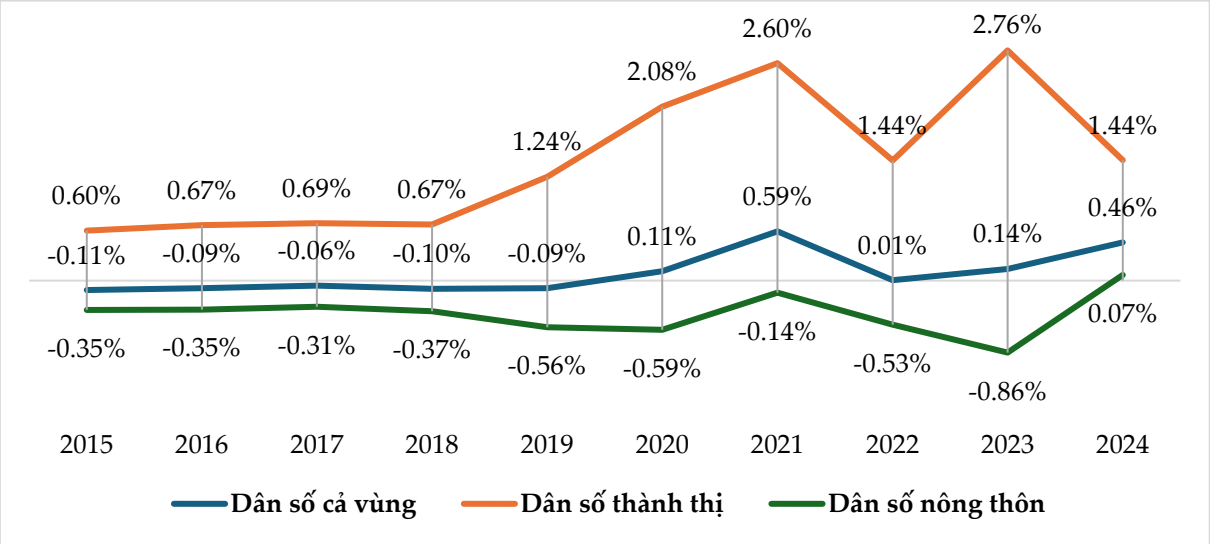
Tiêu chuẩn xanh vừa là cú sốc đối với doanh nghiệp nhỏ, hợp tác xã yếu và hộ sản xuất thiếu dữ liệu, vừa là cơ hội để vùng nâng cấp từ bán nguyên liệu thô sang sản phẩm có tiêu chuẩn, thương hiệu và giá trị cao hơn. Nếu không có dịch vụ dùng chung về dữ liệu, kiểm định, chứng nhận, tín dụng và đào tạo, tiêu chuẩn xanh có thể trở thành rào cản hơn là động lực nâng cấp.

Lao động – dân số: Cú sốc dai dẳng của một vùng mất dần lao động trẻ

Với nhiều doanh nghiệp, cú sốc lao động đôi khi còn trực tiếp hơn cả biến đổi khí hậu. Máy móc có thể mua, nhà xưởng có thể xây, đường có thể mở, nhưng ai sẽ vận hành dây chuyền chế biến, quản lý chất lượng, làm logistics, phân tích dữ liệu, hướng dẫn nông dân tuân thủ tiêu chuẩn và quản trị hợp tác xã?

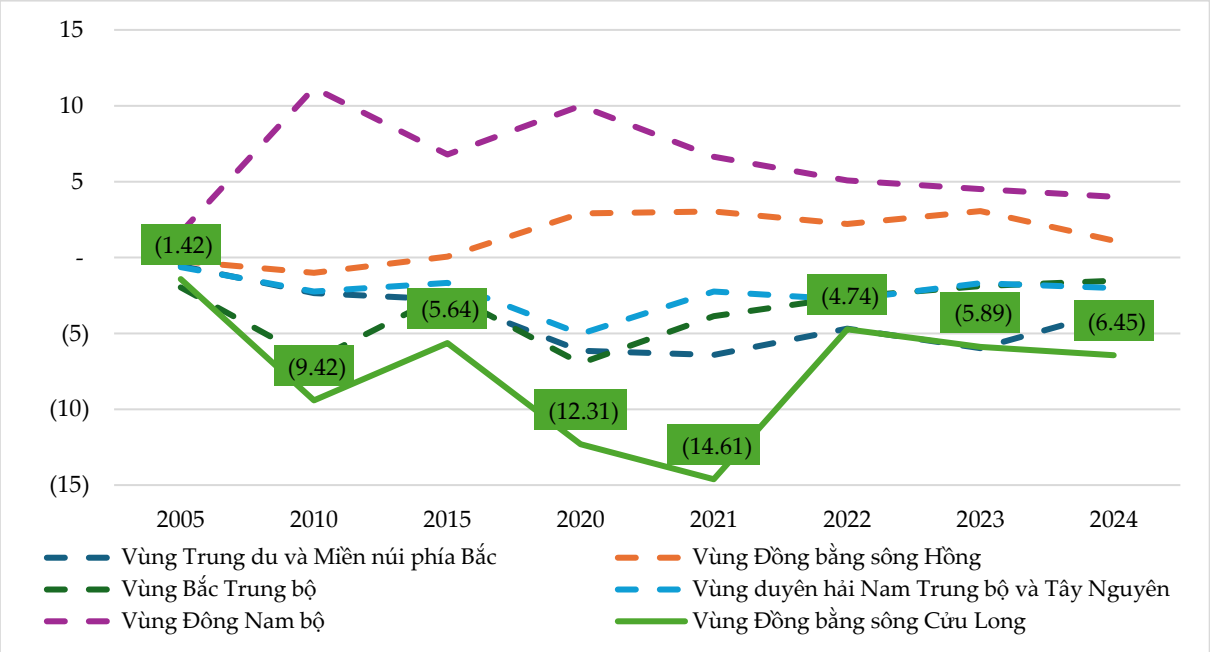
ĐBSCL đã đối diện với vấn đề dân số – lao động từ đầu thập niên 2000 trở lại đây (Hình 7, Hình 8). Tăng trưởng dân số thấp, di cư ròng, đô thị hóa chậm, già hóa nhanh và chất lượng lao động thấp. Trong thập niên 2009–2019, dân số vùng gần như không tăng do di cư ròng khỏi vùng lên tới hơn một triệu người. Sau giai đoạn hồi hương tạm thời trong đại dịch, nhiều lao động quay về Đông Nam Bộ khi các nhà máy mở cửa lại.

Hình 7: Tăng trưởng dân số vùng ĐBSCL giai đoạn 2015–2024



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Hình 8: Tỷ suất nhập cư thuần của các vùng giai đoạn 2005–2024



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Di cư làm thay đổi cấu trúc sinh kế của Đồng bằng. Nhiều hộ gia đình dựa vào tiền gửi của người thân làm việc ngoài vùng. Điều này có thể giúp ổn định thu nhập trong ngắn hạn, nhưng cũng làm địa phương phụ thuộc vào cơ hội việc làm ở nơi khác. Một lãnh đạo huyện ven biển nói với bà Hòa: "Ở đây không thiếu người già và trẻ em. Cái thiếu là người trong độ tuổi có thể học nghề mới, vận hành máy móc, và đứng ra làm tổ trưởng sản xuất theo chuẩn mới." Câu nói ấy cho thấy "nhân hòa" còn là khả

năng giữ người, đào tạo lao động, tổ chức sản xuất và tạo cơ hội để người trẻ nhìn thấy tương lai ở Đồng bằng.

Tài chính – đầu tư: Khi vùng cần chuyển đổi nhưng vốn lại chưa đi theo

Nếu khí hậu là ràng buộc tự nhiên, thị trường là ràng buộc cạnh tranh, và lao động là ràng buộc xã hội, thì tài chính – đầu tư là ràng buộc thực thi. Một vùng có thể có quy hoạch tốt, định hướng đúng và dự án cần thiết. Nhưng nếu vốn không đến, hoặc đến sai chỗ, thì chiến lược vẫn sẽ chỉ nằm trên giấy.

Đầu tư vào ĐBSCL trong nhiều năm không tương xứng với vai trò của vùng. Tỷ lệ đầu tư so với GRDP và tỷ trọng của vùng trong tổng đầu tư cả nước đều đã giảm đáng kể trong thập niên qua (Minh họa X). Cơ cấu đầu tư cho thấy khu vực ngoài nhà nước có vai trò lớn, nhưng phần quan trọng là hộ gia đình và các đơn vị sản xuất nhỏ. Nguồn vốn này cần cho sinh kế, nhưng khó tạo ra các năng lực mới như chế biến sâu, logistics lạnh, kiểm định, công nghệ truy xuất, dữ liệu vùng nguyên liệu hay hạ tầng thích ứng.

FDI cũng chưa trở thành động lực mạnh của chuyển đổi vùng. ĐBSCL chưa nằm trong nhóm ưu tiên của các nhà đầu tư công nghiệp chất lượng cao vì hạ tầng kết nối chưa đủ tốt, logistics còn đắt, nhân lực kỹ năng còn thiếu, doanh nghiệp phụ trợ mỏng và thị trường dịch vụ hiện đại chưa phát triển. Sau khi Long An không còn nằm trong không gian ĐBSCL, hạn chế này càng hiện rõ hơn.

Tín dụng ngân hàng cũng chưa đủ để thúc đẩy chuyển đổi. Rủi ro khí hậu làm ngân hàng thận trọng hơn; tín dụng vẫn thiên về tài sản thế chấp và mô hình sản xuất quen thuộc, trong khi các khoản vay cho kho lạnh, công nghệ bảo quản, truy xuất nguồn gốc, chuyển đổi xanh, năng lượng sạch quy mô nhỏ, bảo hiểm rủi ro hay nâng cấp hợp tác xã còn hạn chế. Một cán bộ ngân hàng nói: "Chúng tôi cũng rất muốn cho vay, nhưng các dự án thích ứng khí hậu thường khó định giá, tài sản bảo đảm không rõ, dòng tiền dài, rủi ro thị trường lớn. Nếu không có cơ chế chia sẻ rủi ro, ngân hàng sẽ chọn phương án an toàn hơn." Chuyển đổi mô hình tăng trưởng kinh tế của vùng, vì vậy, cần các công cụ chia sẻ rủi ro như bảo lãnh tín dụng, tín dụng xanh, đồng tài trợ công – tư, bảo hiểm khí hậu, quỹ thích ứng, dữ liệu rủi ro, hợp đồng chuỗi và cơ chế xác nhận tiêu chuẩn.

Các cú sốc không còn là ngoại lệ

Bà Hòa nhìn lại các nhóm ghi chú trên bàn: COVID-19 và chuỗi cung ứng; khí hậu – nước – môi trường; thị trường và tiêu chuẩn xanh; lao động – dân số; tài chính – đầu tư. Mỗi nhóm ban đầu có vẻ là một vấn đề riêng, nhưng càng đọc, bà càng thấy chúng kết nối với nhau chặt chẽ.

Khí hậu làm nông nghiệp rủi ro hơn, từ đó làm ngân hàng thận trọng hơn. Tín dụng thận trọng làm doanh nghiệp và nông dân khó đầu tư vào công nghệ thích ứng. Thiếu công nghệ và dữ liệu khiến vùng khó đáp ứng tiêu chuẩn xanh. Không đáp ứng tiêu chuẩn làm thị trường thu hẹp hoặc biên lợi nhuận giảm. Việc làm kém hấp dẫn khiến lao động trẻ rời vùng. Khi doanh nghiệp không nâng cấp, vùng tiếp tục phụ thuộc vào tài nguyên, sản lượng thô và các chuỗi giá trị dễ tổn thương.

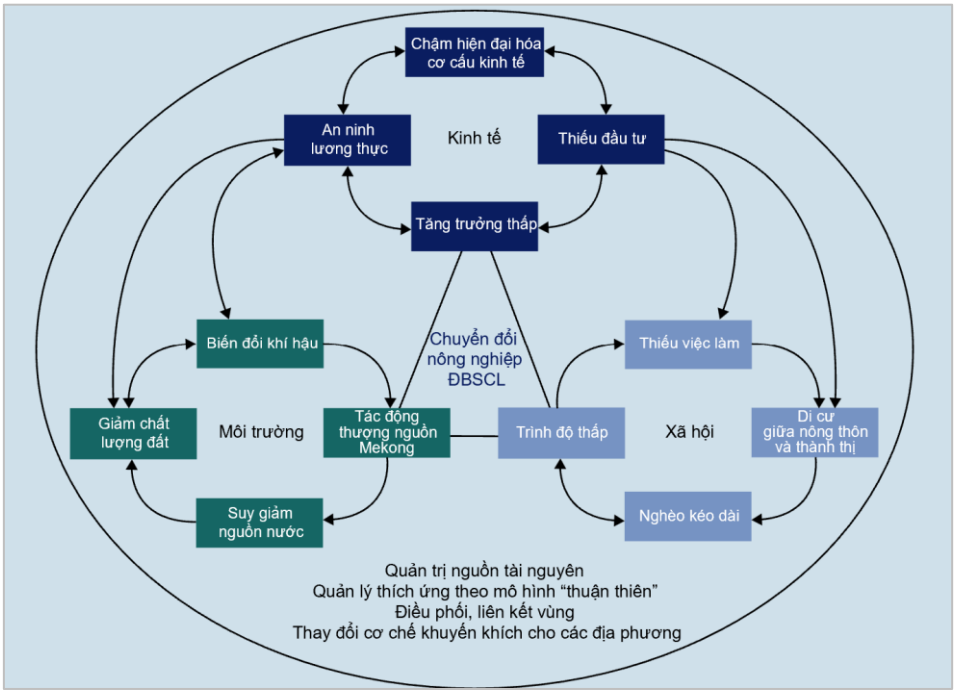
Vì vậy, điều khiến bà Hòa lo lắng nhất không phải là một cú sốc đơn lẻ mà là cả một vòng xoáy đi xuống: hạ tầng mỏng, doanh nghiệp nhỏ, dữ liệu thiếu, tín dụng ngắn hạn, lao động rời đi, thể chế phân mảnh và mô hình sản xuất còn phụ thuộc vào điều kiện tự nhiên cũ.

Bà gạch dưới một dòng trong bản ghi nhớ: "Các cú sốc không còn là ngoại lệ mà đã trở thành "bình thường mới" của phát triển vùng." Nếu vậy, chiến lược ĐBSCL giai đoạn 2026–2030 không thể chỉ là một kế hoạch tăng trưởng trong điều kiện thuận lợi. Nó phải trả lời được câu hỏi: khi chuỗi cung ứng đứt gãy, khi nước mặn đi sâu hơn, khi thị trường đổi luật chơi, khi người trẻ rời đi, và khi vốn không đến đúng lúc, Đồng bằng sẽ hấp thụ, thích ứng và chuyển hóa như thế nào?

4. Mô hình phát triển cũ và các vòng xoáy đi xuống

Khi nhóm thư ký trình bày bản đồ rủi ro, một câu hỏi được đặt ra trước tiên: ĐBSCL đang bị đe dọa bởi những cú sốc bên ngoài, hay chính mô hình phát triển nội tại của vùng đã làm cho các cú sốc ấy trở nên nguy hiểm hơn?

Hình 9: Các thách thức và vòng xoáy đi xuống ở ĐBSCL



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2022.

Từ sản xuất nông nghiệp đến kinh tế nông nghiệp: Bước chuyển chưa hoàn tất

Nhiều năm qua, mỗi khi nói về khó khăn của Đồng bằng, người ta thường nhắc đến biến đổi khí hậu, hạn – mặn, thiếu đầu tư, hạ tầng yếu, thị trường xuất khẩu bất định và sự chậm trễ trong các dự án lớn. Tất cả đều đúng. Nhưng nếu chỉ nhìn như vậy, ĐBSCL dễ được kể như một vùng "bị tác động" bởi các yếu tố bên ngoài, rồi dẫn đến kết luận quen thuộc: cần thêm vốn, thêm công trình, thêm hỗ trợ.

Bà Hòa không nghĩ như vậy là đủ. Một cú sốc chỉ trở nên nghiêm trọng khi nó đánh vào một cấu trúc đã có sẵn điểm yếu. COVID-19 không tạo ra chi phí logistics cao, nhưng làm lộ sự phụ thuộc vào trung chuyển ngoại vùng và vào thị trường quốc tế. Hạn – mặn không phải thủ phạm của mọi vấn đề về nước của Đồng bằng, nhưng làm lộ sự mong manh của mô hình thâm dụng nước ngọt. Tiêu chuẩn xanh không phải là nguyên nhân khiến doanh nghiệp yếu đi, nhưng bộc lộ sự thiếu hụt về dữ liệu, kiểm định, vùng nguyên liệu và quản trị chuỗi. Di cư không phải do đại dịch, nhưng làm lộ nền tảng nhân lực mỏng và thiếu cơ hội việc làm tốt tại chỗ. Vì vậy, câu hỏi đúng hơn không phải là cú sốc nào đe dọa ĐBSCL, mà là mô hình phát triển nào đã làm cho vùng dễ tổn thương trước các cú sốc ấy.

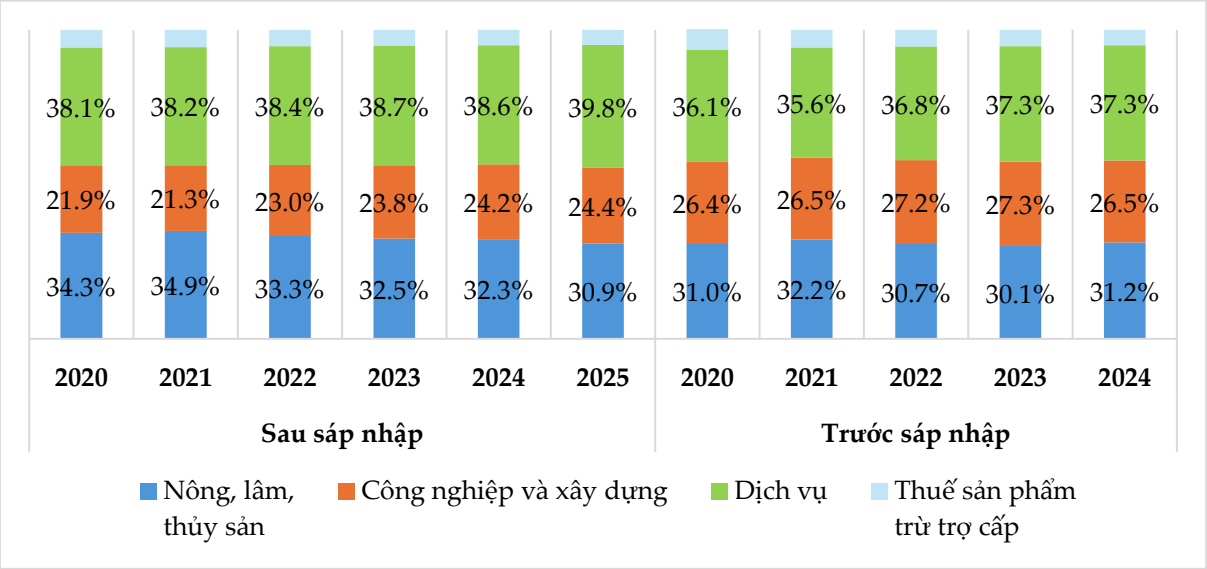
Mô hình phát triển cũ của ĐBSCL không phải là một thất bại. Nhờ chính sách an ninh lương thực, đầu tư thủy lợi, mở rộng diện tích canh tác, tăng vụ, cải thiện giống và tổ chức sản xuất nông nghiệp quy mô lớn, Việt Nam đã thoát khỏi tình trạng thiếu lương thực và trở thành nước xuất khẩu gạo hàng đầu thế giới. Mô hình đó cũng góp phần giảm nghèo, cải thiện hạ tầng nông thôn và mở rộng tiếp cận dịch vụ cơ bản.

Nhưng thành công ấy cũng tạo ra ràng buộc. Khi an ninh lương thực trở thành nhiệm vụ trung tâm thì các chính sách về đất lúa, thủy lợi, đê bao, quy hoạch sử dụng đất, khuyến nông, tín dụng và tư duy quản lý sản xuất đều xoay quanh mục tiêu giữ đất, giữ nước ngọt, thâm canh tăng vụ để tăng sản lượng lúa. Trong một thời gian dài, câu hỏi chính sách chủ yếu là làm thế nào để bảo đảm đủ sản lượng lương thực, ngõ hầu đảm bảo an ninh lương thực, không chỉ cho Việt Nam mà toàn thế giới.

Cách đặt câu hỏi đó tuy phù hợp với giai đoạn đầu khi cả nước còn thiếu đói, nhưng khi bối cảnh thay đổi, nó trở nên không còn đúng nữa. Giờ đây gạo sản xuất ra không những đủ tiêu dùng mà còn xuất khẩu mỗi năm 8 – 9 triệu tấn. Hơn nữa, thị trường không chỉ cần số lượng mà cần chất lượng ổn định, truy xuất nguồn gốc, phát thải thấp, kiểm soát dư lượng hóa chất, thời gian giao hàng và niềm tin. Doanh nghiệp không chỉ cần nguyên liệu mà còn cần vùng nguyên liệu đạt chuẩn, dữ liệu đáng tin cậy, hợp đồng ổn định, tín dụng dài hạn và logistics có thể dự báo được.

Bà Hòa thấy rõ phải chuyển từ mô hình cũ thiên về sản xuất nông nghiệp sang mô hình kinh tế nông nghiệp mới. Sự phát triển của Đồng bằng không chỉ nằm ở sản lượng lúa, cá, tôm hay trái cây, mà ngày càng được quyết định bởi năng lực tổ chức lại tài nguyên, vốn, công nghệ, tiêu chuẩn, dữ liệu và thị trường để tạo giá trị cao hơn. Khi thị trường yêu cầu tiêu chuẩn cao, sản xuất nhỏ lẻ trở thành giới hạn nếu không được tổ chức thành chuỗi. Một cán bộ doanh nghiệp ở Cần Thơ nói với bà Hòa: "Nông dân có thể làm ra sản phẩm tốt. Nhưng từ sản phẩm tốt đến hợp đồng quốc tế là một quãng đường dài. Quãng đường đó cần doanh nghiệp, kho lạnh, kiểm định, dữ liệu, tín dụng và logistics. Nếu thiếu những thứ đó, lợi thế của nông dân sẽ dừng lại ở mảnh ruộng của mình." Câu nói ấy cho thấy ĐBSCL không thể phát triển bền vững nếu tiếp tục xem nông nghiệp chủ yếu là vấn đề sản xuất, thay vì một hệ sinh thái kinh tế gồm tài nguyên, nông hộ, hợp tác xã, doanh nghiệp, khoa học, tài chính, logistics, tiêu chuẩn, thị trường và chính quyền.

Hình 10: Cơ cấu kinh tế của ĐBSCL theo địa giới trước và sau sáp nhập (2020 – 2024)



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Vòng xoáy kinh tế: Năng suất thấp, đầu tư thấp và doanh nghiệp nhỏ

Vòng xoáy kinh tế của ĐBSCL bắt đầu từ năng suất. Năng suất công nghiệp của ĐBSCL chỉ bằng khoảng một nửa mức trung bình cả nước, còn dịch vụ chỉ đạt khoảng hai phần ba. Năng suất thấp kéo theo thu nhập thấp, tích lũy thấp và doanh nghiệp khó lớn lên. Doanh nghiệp nhỏ lại khó đầu tư vào công nghệ, quản trị, tiêu chuẩn, dữ liệu và thị trường. Đầu tư phản ánh rõ vòng xoáy này. Tỷ lệ đầu tư trên GRDP của vùng giảm từ khoảng 40% năm 2015 xuống còn khoảng 27% năm 2024. Tỷ trọng của ĐBSCL trong tổng đầu tư cả nước giảm từ khoảng 13% xuống còn khoảng 9%. Khu vực ngoài nhà nước chiếm tỷ trọng lớn trong đầu tư, nhưng phần quan trọng là vốn hộ gia đình và các đơn vị sản xuất rất nhỏ.

Từ năm 2023, ĐBSCL trở thành vùng có mật độ doanh nghiệp thấp nhất cả nước. Không những thế, tỷ lệ doanh nghiệp siêu nhỏ lên tới 88%, còn khi doanh nghiệp vừa và lớn quá ít. Năm 2025, toàn vùng chỉ thu hút chưa tới 1 tỷ USD vốn FDI đăng ký, tương đương khoảng 2,45% tổng vốn FDI đăng ký cả nước. Đến năm 2024, toàn vùng chỉ có 374 doanh nghiệp FDI đang hoạt động, với mật độ 2,4 doanh nghiệp FDI trên 100.000 dân, thấp nhất cả nước.

Vòng xoáy xã hội – nhân lực: Khi người trẻ bỏ làng lên phố

Vòng xoáy kinh tế gắn chặt với vòng xoáy xã hội – nhân lực. Một vùng có ít cơ hội việc làm tốt sẽ khó giữ người trẻ. Khi người trẻ rời đi, vùng càng thiếu nhân lực để tạo ra việc làm tốt hơn. Di cư thường được kể như một mất mát, nhưng trong tình huống này cần nhìn di cư như một tín hiệu. Trong dài hạn, nếu người trẻ rời đi quá nhiều, vùng sẽ mất chính lực lượng cần thiết cho nông nghiệp công nghệ cao, chế biến sâu, logistics, chuyển đổi số và quản trị chuỗi. Khi thiếu việc làm với kỹ năng và mức lương trung bình và cao, vùng khó giữ người có khả năng học kỹ năng mới; khi thiếu người có kỹ năng, vùng lại khó thu hút đầu tư chất lượng cao. Một lãnh đạo huyện ở vùng ven biển nói: "Nếu hỏi thanh niên có yêu quê không, họ nói có. Nhưng nếu hỏi có việc gì để họ ở lại không, câu trả lời khó hơn nhiều."

Câu hỏi đó đi thẳng vào nội dung "nhân hòa": không chỉ là sự đồng thuận giữa các cấp chính quyền, mà là khả năng tổ chức con người, giữ con người, đào tạo con người và tạo ra lý do kinh tế để họ gắn bó với vùng.

Vòng xoáy môi trường: Tận khai để bù đắp cho thu nhập, rồi mất nền tảng sinh kế

Vòng xoáy môi trường diễn ra trong đất, nước, bờ sông, tầng nước ngầm, rừng ngập mặn và thói quen sản xuất hằng ngày. Mô hình phát triển cũ dựa nhiều vào khai thác tài nguyên. Thâm canh lúa cần nước ngọt, phân bón, thuốc bảo vệ thực vật và hệ thống thủy lợi giữ ngọt, ngăn mặn. Nuôi trồng thủy sản cần nước, thức ăn, kiểm soát dịch bệnh và xử lý chất thải. Đô thị hóa và hạ tầng cần cát. Sinh hoạt và sản xuất cần nước ngầm. Khi thu nhập thấp và biên lợi nhuận mỏng, người dân và doanh nghiệp có động cơ khai thác nhiều hơn để bù đắp. Nhưng khai thác nhiều hơn lại làm suy yếu nền tảng tài nguyên của chính sinh kế ấy.

Hạn – mặn, sụt lún, thiếu phù sa và xói lở không chỉ là hiện tượng tự nhiên; chúng tương tác với cách vùng sử dụng tài nguyên. Khai thác nước ngầm làm tăng sụt lún. Khai thác cát làm thay đổi lòng sông và tăng rủi ro sạt lở. Đê bao và kiểm soát nước cứng nhắc có thể giúp tăng vụ, nhưng cũng có thể hạn chế phù sa và giảm khả năng hấp thụ nước của hệ sinh thái. Mở rộng sản xuất ở những vùng nhạy cảm có thể tạo thêm sản lượng trong ngắn hạn, nhưng tăng chi phí thích ứng trong dài hạn.

Vì vậy, vòng xoáy môi trường không thể được xử lý bằng lời kêu gọi bảo vệ thiên nhiên chung chung. Nó đòi hỏi thay đổi cấu trúc khuyến khích. Nông dân cần được chia sẻ rủi ro khi chuyển mô hình. Doanh nghiệp cần thị trường trả giá cho sản phẩm bền vững. Ngân hàng cần dữ liệu để định giá rủi ro khí hậu. Chính quyền cần cơ chế tài chính để đầu tư vào hạ tầng tự nhiên, bảo trì và phục hồi hệ sinh thái. Nếu không, phản ứng dễ nhất sau cú sốc khí hậu sẽ là cố khôi phục mô hình cũ bằng nhiều công trình hơn, nhiều khai thác hơn và nhiều chi phí hơn. Khả năng chống chịu thật sự không phải là giữ nguyên sản lượng bằng mọi giá, mà là giữ được sinh kế, năng suất, hệ sinh thái và năng lực cạnh tranh bằng cách thay đổi mô hình sản xuất và tổ chức kinh tế.

Vòng xoáy thể chế – liên kết vùng: Khi mỗi tỉnh mạnh ai nấy chạy

Đằng sau các vòng xoáy kinh tế, xã hội và môi trường là một vòng xoáy thể chế. ĐBSCL là một vùng chức năng, trong đó nước, phù sa, lao động, logistics, chuỗi giá trị và môi trường đều vượt qua ranh giới hành chính. Một cảng hoặc trung tâm logistics chỉ phát huy hiệu quả nếu có mạng lưới hàng hóa và tuyến kết nối toàn vùng. Một vùng nguyên liệu đạt chuẩn cũng cần tổ chức vượt ra khỏi ranh giới hành chính.

Nhưng hệ thống khuyến khích hiện nay vẫn chủ yếu đặt trách nhiệm tăng trưởng, thu ngân sách, việc làm, đầu tư và thành tích ở cấp tỉnh. Mỗi tỉnh có lý do để tìm dự án riêng, khu công nghiệp riêng, cảng riêng, trung tâm logistics riêng và sản phẩm chủ lực riêng; nhưng nếu tất cả đều "mạnh ai nấy chạy" thì toàn vùng khó có thể bứt phá. Một lãnh đạo tỉnh nói trong cuộc họp chuẩn bị: "Tỉnh nào cũng muốn có dự án lớn. Nhưng nếu tỉnh nào cũng làm cảng, làm sân bay, làm trung tâm logistics riêng, thì cuối cùng cả vùng sẽ không thể có bất kỳ một cảng biển, sân bay hay trung tâm logistics nào đủ mạnh."

ĐBSCL không thiếu các diễn đàn hợp tác, hội nghị xúc tiến, chương trình liên kết và cam kết phối hợp. Nhưng lực "ly tâm" vẫn mạnh hơn lực "hướng tâm". Ngân sách phân bổ theo địa phương. Dữ liệu phân tán. Dự án được chuẩn bị theo đơn vị hành chính. Cơ chế chia sẻ lợi ích và chi phí giữa các tỉnh còn yếu. Quy hoạch tích hợp ĐBSCL tạo ra một khung pháp lý và tầm nhìn quan trọng, nhưng quy hoạch chỉ là điều kiện cần. Để quy hoạch trở thành hành động, vùng cần thể chế điều phối có thực quyền, ngân sách, dữ liệu, chỉ tiêu kết quả và cơ chế giám sát.

Vòng xoáy thể chế còn ảnh hưởng trực tiếp đến doanh nghiệp. Một doanh nghiệp đầu chuỗi, doanh nghiệp logistics hay ngân hàng muốn đầu tư vào vùng đều cần dữ liệu, quy hoạch, hạ tầng và cam kết chính sách ổn định vượt qua ranh giới tỉnh. Nếu mỗi tỉnh có cách làm khác nhau, chi phí tuân thủ tăng lên; khi chi phí tuân thủ tăng, doanh nghiệp nhỏ càng khó lớn. Điều này giải thích vì sao "nhân hòa" là phần khó nhất trong tiêu đề tình huống: nó không tự nhiên xuất hiện, mà phải được thiết kế bằng thể chế, khuyến khích, dữ liệu, ngân sách, trách nhiệm và niềm tin.

Chẩn đoán trung tâm: Các vòng xoáy đi xuống đan quyện vào nhau

Trong cuộc họp trù bị nội bộ, bà Hòa yêu cầu nhóm thư ký không trình bày các vòng xoáy như bốn vấn đề rời rạc. Kinh tế, xã hội, môi trường và thể chế đang xoắn quyện vào nhau. Vì vậy, các vòng xoáy ấy không thể bị phá vỡ chỉ bằng một dự án đơn lẻ. Một tuyến cao tốc có thể giảm thời gian di chuyển, nhưng không tự tạo ra doanh nghiệp đầu chuỗi. Một chương trình tín dụng có thể tăng vốn, nhưng không tự tạo các dự án tốt. Một chính sách chuyển đổi cây trồng có thể giảm rủi ro nước, nhưng không tự bảo đảm đầu ra và sinh kế cho nông dân. Một quy hoạch vùng có thể xác định hướng đi, nhưng không thể tự tạo phối hợp nếu thiếu ngân sách, dữ liệu và quyền hạn thực thi.

Điều này làm cho việc chẩn đoán trở nên khó khăn hơn, nhưng cũng thực tế hơn. ĐBSCL không chỉ cần thêm nguồn lực mà cần thay đổi cách tổ chức nguồn lực; không chỉ cần thêm sản lượng mà cần thêm giá trị; không chỉ cần thêm doanh nghiệp mà cần doanh nghiệp dẫn dắt chuỗi; không chỉ cần thêm hạ tầng mà cần hạ tầng giúp tháo gỡ điểm nghẽn chí tử; không chỉ cần thêm quy hoạch mà cần thể chế biến quy hoạch thành hành động hiệu lực và hiệu quả.

Bà Hòa ghi vào lề bản thảo một câu: "Nếu phục hồi nghĩa là quay lại mô hình cũ, thì phục hồi có thể làm Đồng bằng yếu hơn." Các cú sốc trong sáu năm qua không chỉ gây thiệt hại. Chúng cho thấy mô hình phát triển cũ đã tới giới hạn. Trong giai đoạn tiếp theo, câu hỏi không còn là làm thế nào để ĐBSCL trở lại quỹ đạo trước đây. Câu hỏi đúng hơn là làm thế nào để vùng thoát khỏi các vòng xoáy đi xuống và bước sang một quỹ đạo mới: năng suất cao hơn, ít phụ thuộc tài nguyên hơn, có doanh nghiệp mạnh hơn, giữ được nhiều người trẻ hơn, tổ chức chuỗi tốt hơn, và có năng lực chống chịu tốt hơn trước các cú sốc sẽ còn tiếp tục xuất hiện.

5. Những trụ cột chuyển hóa: Các phương án chiến lược đề xuất

Trước phiên họp, nhóm thư ký rút gọn tài liệu thành sáu trụ cột: chuyển đổi nông nghiệp; logistics và hạ tầng; huy động đầu tư; doanh nghiệp; nhân lực và đô thị trung gian; quản trị vùng. Không trụ cột nào hoàn toàn mới, nhưng bà Hòa không muốn một danh mục khuyến nghị. Bà muốn biết mỗi trụ cột giúp vùng chống chịu tốt hơn như thế nào và rủi ro gì sẽ xuất hiện nếu triển khai nửa vời. Một thành

viên Hội đồng nói nhỏ: "Sáu trụ cột này đều đúng. Cái khó là cái nào có thể phá được vòng xoáy đi xuống trước."

Chuyển đổi nông nghiệp: Từ sản lượng sang giá trị và khả năng thích ứng

Trong mô hình cũ, nông nghiệp của ĐBSCL thường được đánh giá bằng sản lượng lúa, tấn thủy sản, tấn trái cây và kim ngạch xuất khẩu. Trong mô hình mới, câu hỏi là vùng có thể tạo ra bao nhiêu giá trị trên mỗi đơn vị đất, nước, lao động, vốn và phát thải.

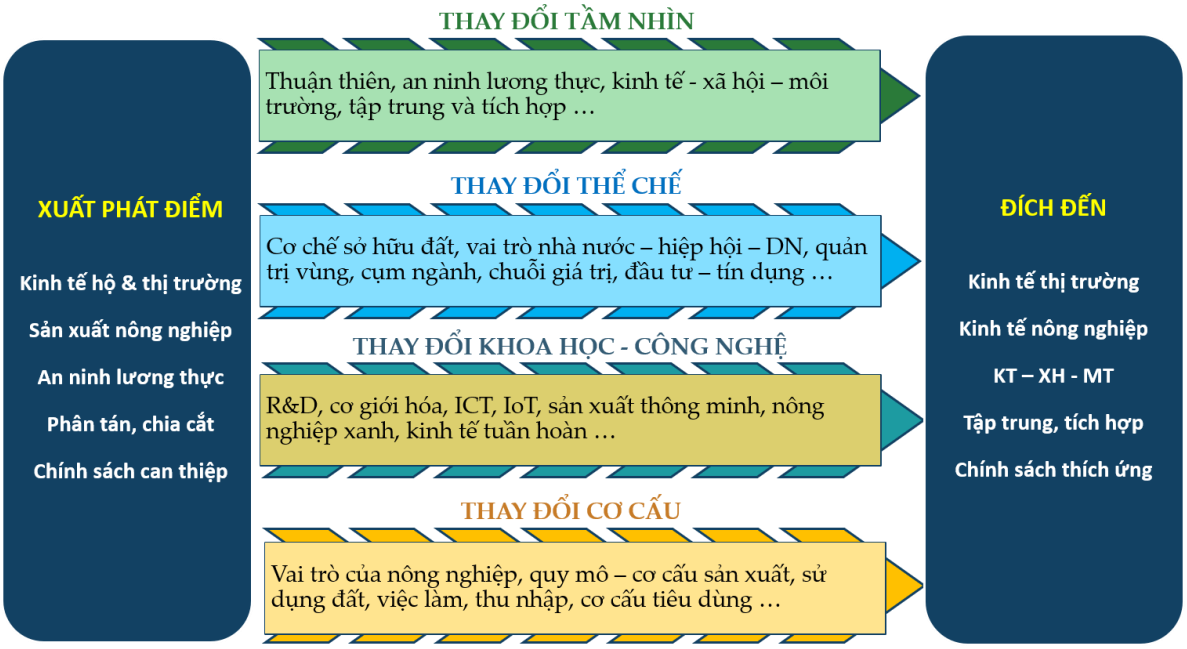
Chuyển đổi nông nghiệp không phải là rời bỏ lợi thế nông nghiệp, mà là cách bảo vệ lợi thế ấy trong điều kiện mới. ĐBSCL vẫn cần lúa gạo, thủy sản và trái cây, nhưng phải chuyển sang chất lượng cao, phát thải thấp, sử dụng nước hiệu quả, truy xuất được nguồn gốc và gắn với vùng nguyên liệu, logistics lạnh, kiểm định và hợp đồng thị trường ổn định hơn.

Nông nghiệp thuận tự nhiên là chọn cơ cấu cây – con, mùa vụ, hạ tầng nước, công nghệ và thị trường phù hợp hơn với điều kiện sinh thái đang thay đổi. Ở các tiểu vùng khác nhau, vấn đề không chỉ là mở rộng diện tích, mà là chọn mô hình sinh kế, quản trị chất lượng, dữ liệu vùng trồng và khả năng đáp ứng tiêu chuẩn thị trường.

Trụ cột này đánh trực tiếp vào điểm yếu của mô hình cũ: sản lượng nhiều nhưng giá trị thấp, tài nguyên bị khai thác quá mức, hộ nhỏ lẻ khó đáp ứng tiêu chuẩn và doanh nghiệp thiếu vùng nguyên liệu ổn định. Nhưng các câu hỏi khó xuất hiện ngay sau đó: chi phí chuyển đổi ban đầu do ai trả; nông dân nhỏ có đủ năng lực ghi chép dữ liệu và tuân thủ quy trình không; nếu sản phẩm xanh chưa được trả thêm đủ lớn, ai bù đắp chi phí tuân thủ?

Một cán bộ hợp tác xã ở Sóc Trăng từng nói: "Chuyển đổi thì ai cũng đồng ý. Nhưng nông dân hỏi rất thực tế: vụ tới trồng gì, bán cho ai, vay ở đâu, nếu thất bại thì ai chịu?" Câu hỏi ấy biến chuyển đổi nông nghiệp thành bài toán tổ chức chuỗi, không đơn thuần là bài toán kỹ thuật canh tác.

Hình 11: Khung chuyển đổi nông nghiệp dựa trên bốn thay đổi về tầm nhìn, thể chế, khoa học – công nghệ và cơ cấu



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2022.

Logistics và hạ tầng giúp tháo gỡ nút thắt

Đây là trụ cột dễ tạo đồng thuận nhất. ĐBSCL cần đường cao tốc, đường thủy, cảng, kho lạnh, trung tâm phân loại, kiểm định, chiếu xạ, bãi container, logistics số và kết nối tốt hơn với TP.HCM – Đông Nam Bộ. Một lượng lớn hàng hóa xuất nhập khẩu vẫn phải trung chuyển qua TP.HCM và Đông Nam Bộ, làm tăng chi phí và giảm chất lượng bảo quản.

Các tuyến cao tốc mới đã rút ngắn thời gian di chuyển từ TP.HCM đến Cần Thơ. Nhưng hạ tầng có khả năng chống chịu trước các cú sốc không chỉ là hạ tầng giúp đi nhanh hơn. Hạ tầng chống chịu là hạ tầng tạo nhiều lựa chọn hơn: có tuyến thay thế khi một tuyến đường bị gián đoạn, có điều kiện bảo quản khi thị trường giảm mua, có kiểm định và truy xuất khi tiêu chuẩn tăng, có hạ tầng nước và hạ tầng tự nhiên để người dân điều chỉnh sinh kế khi khí hậu thay đổi.

Cao tốc có đủ không nếu thiếu hệ sinh thái logistics đi kèm? Một cảng có hiệu quả không nếu thiếu luồng hàng, kiểm định, kho bãi, kết nối thủy – bộ và doanh nghiệp tổ chức chuỗi? Trụ cột logistics vì vậy là lựa chọn đầu tư có tính chiến lược. Nếu hạ tầng được thiết kế theo tư duy vùng, nó có thể giúp tháo gỡ nút thắt, mở rộng quyền lựa chọn cho doanh nghiệp và người dân. Nếu tiếp tục bị phân mảnh theo địa phương, nó có thể tạo thêm tài sản nhưng không tạo được một hệ thống.

Hình 12: Chiều dài và mật độ giao thông đường bộ của ĐBSCL so với các vùng trong cả nước

Vùng	Chiều dài cao tốc (km)	Tỷ lệ so với cả nước	Diện tích (S)(W)	Dân số (P) (1000 người)	RD(CT) (L/S) (Km/Km^2)	RDI (CT) (L/(P*S)$^{1/2}$)
Miền núi phía Bắc	211	12.0%	79,653	7,146	0.003	0.009
ĐB Trung du Bắc Bộ	737	41.9%	36,806	28,043	0.020	0.023
Bắc Trung Bộ	224	12.7%	51,111	10,933	0.004	0.009
Nam Trung Bộ	279	15.9%	44,542	9,288	0.006	0.014
Tây Nguyên	19	1.1%	54,508	5,861	0.000	0.001
Đông Nam Bộ	170	9.7%	23,519	17,930	0.007	0.008
ĐB sông Cửu Long	**117**	**6.7%**	**40,816**	**17,283**	**0.003**	**0.004**
Tổng	**1,757**	**100.0%**	**330,956**	**96,484**	**0.005**	**0.010**

Nguồn: Bộ Giao thông Vận tại, Quy hoạch mạng lưới đường bộ giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn 2050.

Huy động đầu tư cho phát triển bền vững

ĐBSCL cần vốn cho hạ tầng, logistics, đào tạo nhân lực, đổi mới sáng tạo, chế biến sâu, chuyển đổi xanh và thích ứng khí hậu. Nhưng vấn đề không chỉ là có bao nhiêu vốn. Câu hỏi khó hơn là vốn vào đâu, ai hấp thụ, ai thực hiện, ai bảo trì và ai chịu trách nhiệm về kết quả.

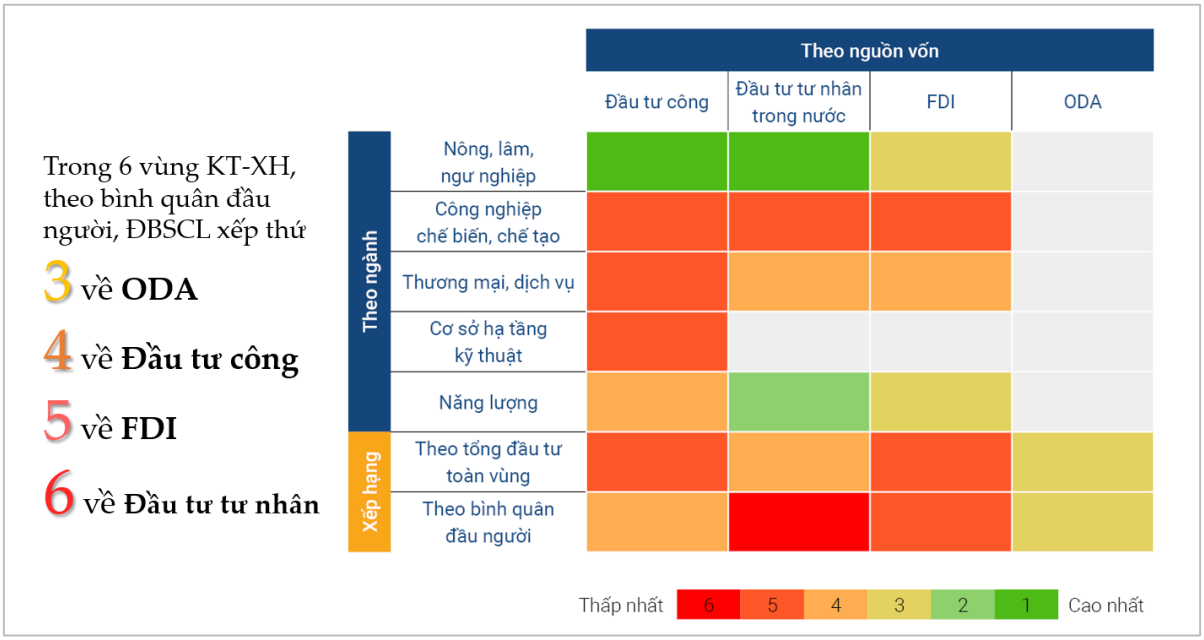
Trong nhiều năm, tỷ lệ đầu tư trên GRDP của ĐBSCL giảm; tỷ trọng của vùng trong tổng đầu tư cả nước cũng giảm. Điều này cho thấy cường độ tích lũy vốn của vùng chưa tương xứng với vai trò chiến lược. Nhưng tăng vốn một cách cơ học không chắc giải quyết được vấn đề. Nếu vốn tiếp tục đi vào các dự án phân tán, trùng lắp hoặc duy trì mô hình cũ, hiệu quả thấp có thể làm tăng rủi ro tài khóa và cơ hội bị bỏ lỡ.

Nhóm thư ký đề xuất một cách nhìn khác: Đầu tư cho ĐBSCL phải được đánh giá theo khả năng tạo năng lực chống chịu. Một dự án hạ tầng phải được hỏi có giảm rủi ro logistics không; một chương trình tín dụng phải được hỏi có giúp doanh nghiệp đầu tư vào công nghệ, kho lạnh, truy xuất và tiêu chuẩn xanh không.

Nguồn vốn được thảo luận gồm ngân sách trung ương, ngân sách địa phương, đầu tư tư nhân, FDI, tín dụng xanh, đối tác công – tư, bảo lãnh tín dụng, bảo hiểm rủi ro khí hậu và quỹ thích ứng. Một cán bộ tài chính địa phương đặt câu hỏi: "Chúng ta có thể huy động vốn xanh, nhưng ai chứng minh dự án thật sự xanh? Ai đo phát thải? Ai theo dõi kết quả? Nếu thiếu dữ liệu, tài chính xanh sẽ chỉ là tên gọi

mới của vốn cũ." Đó là nghịch lý đầu tư của ĐBSCL: vùng cần vốn lớn để chuyển đổi, nhưng để hấp thụ vốn tốt, vùng lại cần năng lực chuẩn bị dự án, dữ liệu, doanh nghiệp, nhân lực và thể chế.

Hình 13: So sách đầu tư công, tư nhân, FDI, ODA ở ĐBSCL so với các vùng trong cả nước



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2024.

Doanh nghiệp là chủ thể chuyển hóa sang mô hình tăng trưởng mới

Trọng tâm mới của gói chiến lược là doanh nghiệp phải trở thành chủ thể chuyển hóa. Báo cáo mới nhất đặt câu hỏi rất thẳng: ĐBSCL không thiếu tiềm năng, nhưng ai sẽ biến tiềm năng thành giá trị kinh tế?

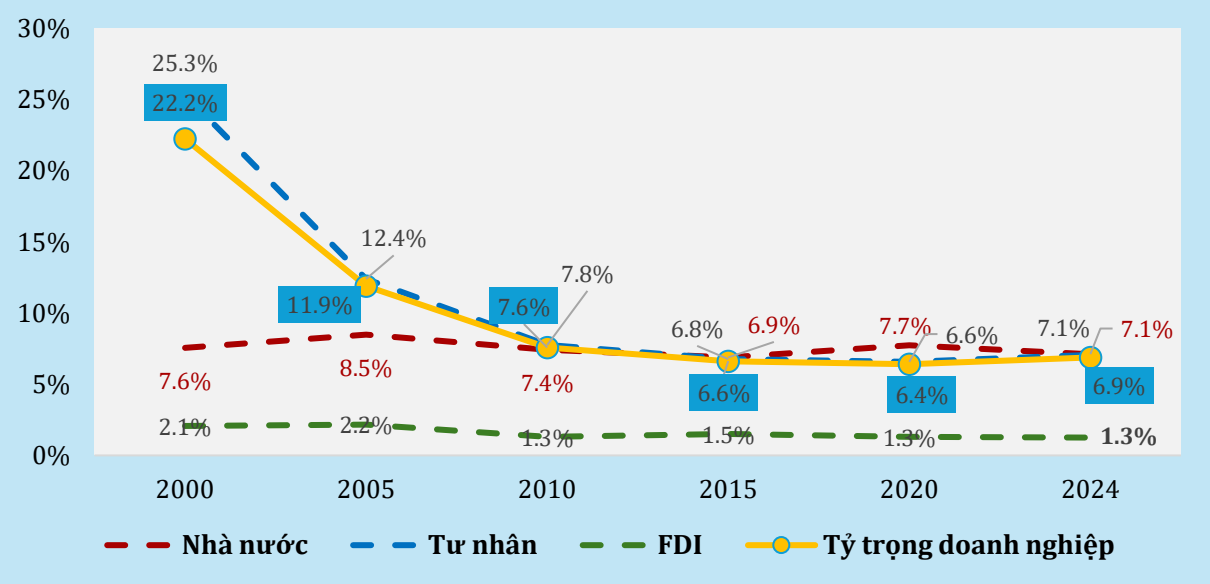
Trong mô hình cũ, chính quyền, nông hộ và sản lượng thường nằm ở trung tâm câu chuyện. Trong mô hình mới, doanh nghiệp phải được đặt vào trung tâm tổ chức chuỗi. Không phải vì doanh nghiệp quan trọng hơn nông dân, mà vì không có doanh nghiệp đủ mạnh thì nông dân khó tiếp cận thị trường tiêu chuẩn cao, khó đầu tư vào quy trình mới, khó có hợp đồng ổn định và khó được chia sẻ rủi ro. Doanh nghiệp đầu chuỗi có thể tổ chức vùng nguyên liệu, đầu tư chế biến, quản trị chất lượng, kết nối tài chính và đưa tiêu chuẩn thị trường về tới hộ sản xuất.

Nhưng hệ sinh thái doanh nghiệp ĐBSCL còn mỏng: mật độ doanh nghiệp thấp, doanh nghiệp siêu nhỏ nhiều, doanh nghiệp vừa và lớn ít, doanh nghiệp FDI ít và thiếu lan tỏa. Sau khi Long An không còn thuộc ĐBSCL, sự thiếu vắng các cực doanh nghiệp và công nghiệp càng rõ hơn. Chiến lược đang được thảo luận không chỉ là tăng số doanh nghiệp đăng ký mới, mà là tái thiết một hệ sinh thái doanh nghiệp vùng. Trong hệ sinh thái ấy, doanh nghiệp tư nhân nội địa là hạt nhân nâng cấp chuỗi giá trị; FDI phải tạo liên kết và mở thị trường; doanh nghiệp nhà nước hoặc doanh nghiệp có vốn nhà nước cần mở đường trong các hạ tầng nền tảng; hợp tác xã và nông dân phải trở thành đối tác kinh tế trong chuỗi.

Một đại biểu từ hiệp hội ngành hàng nói: "Nếu không có doanh nghiệp đầu chuỗi, tiêu chuẩn xanh sẽ dừng ở hội thảo. Nếu không có hợp tác xã đủ năng lực, tiêu chuẩn sẽ không xuống được hộ nông dân. Nếu không có ngân hàng hiểu chuỗi, doanh nghiệp cũng không đủ vốn để kéo cả hệ thống đi lên." Trụ cột này cũng gây tranh luận lớn nhất: có nên chọn một số doanh nghiệp đầu chuỗi để hỗ trợ không; nếu có, làm sao tránh đặc quyền; nếu không, ai sẽ tổ chức vùng nguyên liệu, dữ liệu, tiêu chuẩn và thị trường?

Bà Hòa ghi vào sổ: "Doanh nghiệp là trung tâm, nhưng không thể để doanh nghiệp tự bơi." Nhà nước không thể thay doanh nghiệp vận hành chuỗi. Nhưng nếu nhà nước không tạo hạ tầng, dữ liệu, tiêu chuẩn, tài chính chia sẻ rủi ro và môi trường cạnh tranh công bằng, doanh nghiệp ĐBSCL khó lớn lên đủ nhanh để dẫn dắt chuyển hóa.

Hình 14: Tỷ trọng DN của ĐBSCL so với cả nước theo loại hình (2000 – 2024)



Nguồn: Báo cáo Kinh tế Thường niên Đồng bằng sông Cửu Long 2025.

Nhân lực, đô thị trung gian và chất lượng sống

Trụ cột thứ năm ban đầu được xếp sau hạ tầng, đầu tư và doanh nghiệp. Nhưng bà Hòa yêu cầu đưa nó lên ngang hàng vì nhân lực là điều kiện thực thi của toàn bộ chiến lược.

ĐBSCL muốn phát triển nông nghiệp công nghệ cao, logistics và thu hút FDI chất lượng cao, nhưng các mục tiêu này đều đòi hỏi lao động kỹ năng, đô thị dịch vụ và doanh nghiệp phụ trợ đủ mạnh. Chiến lược đề xuất vì vậy không chỉ là đào tạo nghề theo nghĩa truyền thống. Nó bao gồm kỹ năng số, kỹ năng xanh, logistics, công nghệ thực phẩm, kiểm định chất lượng, quản trị hợp tác xã, vận hành thiết bị chế biến, phân tích dữ liệu và dịch vụ kỹ thuật.

Nhưng đào tạo sẽ không đủ nếu người học không thấy lý do để ở lại. Vì vậy, trụ cột nhân lực gắn với đô thị trung gian và chất lượng sống. Cần Thơ, Long Xuyên, Rạch Giá, Cà Mau, Mỹ Tho, Vĩnh Long,

Sóc Trăng, Bạc Liêu và các đô thị khác có thể trở thành các nút dịch vụ, đào tạo, y tế, logistics và đổi mới của vùng. Nếu đô thị trung gian đủ hấp dẫn, người trẻ có thêm lựa chọn ở lại hoặc quay về. Nếu không, đào tạo có thể trở thành quá trình chuẩn bị lao động cho vùng khác.

Đầu tư vào con người và chất lượng sống thường không tạo kết quả nhanh như một tuyến đường hay một nhà máy. Nhưng nếu không làm, các trụ cột khác sẽ thiếu nền.

Quản trị vùng để tạo "nhân hòa"

Trụ cột cuối cùng là quản trị vùng. Đây là trụ cột ít hữu hình nhất, nhưng quyết định liệu năm trụ cột còn lại có kết nối được với nhau hay không. Bà Hòa nhấn mạnh rằng "nhân hòa" không phải là sự đồng thuận hình thức. Nó là năng lực phối hợp lợi ích, chia sẻ dữ liệu, đồng tài trợ, phân công chức năng, tránh đầu tư trùng lắp và cùng chịu trách nhiệm với kết quả toàn vùng.

Hội đồng Điều phối vùng có vai trò quan trọng, nhưng quyền lực tài khóa, quy hoạch, nhân sự và thực thi còn hạn chế. Các tỉnh vẫn chịu áp lực tăng trưởng, thu ngân sách, giải ngân và thu hút dự án riêng. Một dự án cảng, khu công nghiệp, vùng nguyên liệu, trung tâm logistics hay hạ tầng nước có thể mang tác động vùng, nhưng cơ chế chia sẻ lợi ích và chi phí giữa các tỉnh chưa rõ.

Nhóm thư ký đề xuất ba hướng tăng cường quản trị vùng: xây dựng dữ liệu dùng chung về nước, đất, logistics, vùng nguyên liệu, đầu tư, doanh nghiệp và rủi ro khí hậu; thiết kế các dự án có cơ chế đồng tài trợ và phân chia lợi ích; và giao một số chức năng điều phối rõ ràng cho cấp vùng trong những lĩnh vực vượt ranh giới hành chính như logistics, nước, tiêu chuẩn, dữ liệu và xúc tiến đầu tư.

Ai sở hữu dữ liệu vùng? Tỉnh có sẵn sàng chia sẻ dữ liệu doanh nghiệp, đất đai, đầu tư và vùng nguyên liệu không? Cơ chế đồng tài trợ dự án liên tỉnh sẽ vận hành qua ngân sách nào? Đây là lý do bà Hòa xem quản trị vùng không phải là phần "phối hợp" nằm ở cuối chiến lược, mà là điều kiện tiền đề để chiến lược thật sự phát huy tác dụng.

Một gói chiến lược, hay một danh mục mong ước?

Khi sáu trụ cột được trình bày xong, bà Hòa thấy một vấn đề quen thuộc: tất cả đều đúng, nên chiến lược có nguy cơ trở thành một danh mục mong ước. Chuyển đổi nông nghiệp cần doanh nghiệp, logistics, tài chính, dữ liệu và hợp tác xã. Logistics cần đầu tư, quy hoạch vùng, luồng hàng và doanh nghiệp tổ chức chuỗi. Doanh nghiệp cần hạ tầng, tín dụng, tiêu chuẩn, thị trường và lao động. Nhân lực cần việc làm tốt, đô thị hấp dẫn và doanh nghiệp đủ mạnh. Quản trị vùng cần niềm tin, dữ liệu, ngân sách và thẩm quyền.

Không trụ cột nào đứng một mình. Nhưng cũng không thể triển khai tất cả với cùng mức ưu tiên, cùng lúc, bằng cùng nguồn lực. Chiến lược sẽ chỉ có ý nghĩa nếu xác định được những can thiệp có khả năng nối các trụ cột lại với nhau và phá vỡ vòng xoáy đi xuống.

Một thành viên Hội đồng đề nghị chọn ba "điểm khóa" cho giai đoạn 2026–2030: một nền tảng logistics – dữ liệu – tiêu chuẩn dùng chung cho các chuỗi nông sản chủ lực; một chương trình tái thiết hệ sinh

thái doanh nghiệp và hợp tác xã quanh các chuỗi gạo, thủy sản, trái cây; và một cơ chế tài chính – đầu tư vùng cho hạ tầng thích ứng, kho lạnh, kiểm định, chuyển đổi xanh và đào tạo kỹ năng.

Một thành viên khác phản đối: "Nếu không ưu tiên hạ tầng lớn trước, doanh nghiệp sẽ không vào. Không có doanh nghiệp, mọi nền tảng dùng chung sẽ thiếu người dùng." Một lãnh đạo địa phương lại nhấn mạnh: "Nếu không giải quyết nước và sinh kế, doanh nghiệp có vào cũng không có vùng nguyên liệu ổn định." Bà Hòa ghi cả ba ý kiến. Bà biết đây mới là phần khó nhất của cuộc họp. Sáu trụ cột không phải là sáu câu trả lời. Chúng là sáu hướng tranh luận. Vấn đề không phải là chọn khẩu hiệu nào cho Đồng bằng, mà là xác định chuỗi hành động nào có thể giúp vùng vừa tăng trưởng nhanh hơn, vừa chống chịu tốt hơn khi cú sốc tiếp theo xảy ra.

6. Kiểm định chiến lược trước bốn cú sốc

Khi sáu trụ cột chiến lược được trình bày xong, bà Hòa yêu cầu nhóm thư ký dừng lại. Bà không muốn phiên họp chỉ thảo luận xem trụ cột nào nghe hợp lý hơn. Vấn đề là ĐBSCL hiếm khi phát triển trong điều kiện bình thường. Bà nói với nhóm thư ký: "Đừng chỉ viết chiến lược theo mục tiêu. Hãy kiểm định nó bằng các cú sốc."

Thay vì chỉ trình bày mục tiêu tăng trưởng, chuyển đổi nông nghiệp, logistics, doanh nghiệp, đầu tư và nhân lực, nhóm thư ký được yêu cầu đặt các trụ cột ấy trước bốn kịch bản. Mỗi kịch bản là một phép thử: nếu điều kiện phát triển xấu đi, chiến lược hiện nay sẽ hấp thụ, thích ứng hay bị bẻ gãy? Bốn kịch bản được chọn là: hạn – mặn cực đoan và sụt lún nhanh hơn dự báo; thị trường xuất khẩu siết tiêu chuẩn xanh và truy xuất nguồn gốc; lao động trẻ tiếp tục rời vùng; đầu tư công, logistics và tài chính không theo kịp.

Kịch bản 1: Hạn – mặn cực đoan và sụt lún nhanh hơn dự báo

Trong kịch bản thứ nhất, mùa khô kéo dài hơn, mưa đến muộn, ranh mặn đi sâu hơn vào nội đồng. Một số vùng sản xuất phải điều chỉnh lịch mùa vụ. Nông dân cần giống mới, hệ thống đo mặn, ao trữ nước, kỹ thuật canh tác khác và thông tin dự báo tin cậy hơn. Một số vùng nguyên liệu đã được doanh nghiệp ký hợp đồng không còn bảo đảm sản lượng như kế hoạch.

Cùng lúc đó, sụt lún diễn ra nhanh hơn ở một số khu vực. Đường giao thông nông thôn, hệ thống cấp nước, kho bãi, trạm bơm, nhà máy chế biến và khu dân cư phải chịu chi phí bảo trì cao hơn. Ngân hàng thận trọng hơn với tín dụng nông nghiệp ở các vùng có rủi ro nước cao.

Kịch bản này buộc bà Hòa đặt câu hỏi: các dự án hiện nay có thật sự làm giảm phơi nhiễm của vùng hay chỉ giúp vùng chịu đựng thêm vài năm? Nếu mô hình sản xuất tiếp tục phụ thuộc vào nước ngọt, thâm canh cao và chi phí đầu vào lớn, hạ tầng có thể vô tình khóa vùng vào quỹ đạo dễ tổn thương hơn. Một chuyên gia ghi chú: *"Hạ tầng thích ứng không phải là hạ tầng giữ nguyên mọi thứ. Hạ tầng thích ứng là hạ tầng mở ra lựa chọn mới."*

Kịch bản 2: Thị trường xuất khẩu siết tiêu chuẩn xanh và truy xuất nguồn gốc

Kịch bản thứ hai đến từ thị trường. Một số thị trường lớn yêu cầu tiêu chuẩn cao hơn về phát thải, dư lượng hóa chất, kháng sinh, nguồn gốc vùng nuôi – vùng trồng, lao động, bao bì, vận chuyển và truy xuất. Các yêu cầu này lan dần từ thị trường cao cấp sang các nhà mua hàng lớn, rồi trở thành thông lệ trong hợp đồng xuất khẩu.

Doanh nghiệp lớn có thể xoay xở nhờ bộ phận chất lượng, quan hệ với nhà mua hàng, khả năng thuê tư vấn, đầu tư dữ liệu và tổ chức vùng nguyên liệu. Nhưng phần lớn doanh nghiệp nhỏ, hợp tác xã và hộ sản xuất phải ghi chép nhiều hơn, tuân thủ quy trình chặt hơn, chịu kiểm định thường xuyên hơn và đầu tư vào các thay đổi mà lợi ích chưa chắc đến ngay trong vụ đầu tiên.

Trong kịch bản này, chuỗi giá trị của ĐBSCL không bị đứt vì thiếu sản lượng. Nó bị thử thách vì thiếu dữ liệu, kiểm định, chứng nhận, tài chính chuyển đổi và tổ chức vùng nguyên liệu. Một lô hàng bị trả về có thể làm mất uy tín của cả vùng nguyên liệu. Một yêu cầu truy xuất không đáp ứng được cho thấy chuỗi chưa được tổ chức đủ chặt.

Bà Hòa viết vào lề bản thảo: "Tiêu chuẩn xanh giúp kiểm nghiệm năng lực tổ chức của cả vùng." Kịch bản này đặt ra các câu hỏi khó: nếu giá mua không tăng tương ứng, nông dân và hợp tác xã có còn động lực tham gia không; nếu chỉ doanh nghiệp lớn đáp ứng được tiêu chuẩn mới, doanh nghiệp nhỏ sẽ bị loại khỏi chuỗi hay được hỗ trợ nâng cấp? Một đại diện doanh nghiệp xuất khẩu thủy sản nói: "*Thị trường không còn chỉ kiểm tra sản phẩm cuối cùng mà kiểm tra cách cả chuỗi vận hành*."

Kịch bản 3: Lao động trẻ tiếp tục ra đi

Kịch bản thứ ba không bắt đầu bằng một sự kiện bất ngờ. Nó diễn ra lặng lẽ hơn: người trẻ tiếp tục ra đi. Lương trong các ngành kỹ năng thấp ở Đông Nam Bộ và một số trung tâm công nghiệp khác vẫn hấp dẫn hơn cơ hội tại quê nhà. Sau khi được đào tạo nghề, nhiều người vẫn chọn rời đi vì đô thị lớn có nhiều cơ hội, mạng lưới việc làm và dịch vụ tốt hơn.

Tác động của kịch bản này lan rộng. Doanh nghiệp chế biến khó tuyển kỹ thuật viên vận hành dây chuyền. Doanh nghiệp logistics thiếu nhân sự quản lý kho lạnh, điều phối vận tải và sử dụng phần mềm. Hợp tác xã thiếu người trẻ có thể ghi chép dữ liệu, quản trị chất lượng và giao tiếp với doanh nghiệp. Nhà đầu tư FDI do dự vì không thấy đủ lao động kỹ năng và dịch vụ hỗ trợ.

Bà Hòa nhìn vào trụ cột nhân lực và đô thị trung gian. Đây không còn là phần "xã hội" ở cuối chiến lược, mà là điều kiện để các trụ cột khác thực hiện. Chế biến sâu, logistics, chuyển đổi số, nông nghiệp phát thải thấp, kiểm định, chứng nhận, truy xuất và tài chính xanh đều cần người. Câu hỏi kiểm định vì vậy rất trực tiếp: chiến lược phát triển doanh nghiệp, FDI và chế biến sâu có khả thi nếu thiếu lao động kỹ năng? Các đô thị trung gian hiện nay có đủ sức tạo việc làm, dịch vụ và môi trường sống để giữ người trẻ không?

Một cán bộ đào tạo nghề nói: "Đào tạo không khó bằng giữ người sau đào tạo." Nếu doanh nghiệp chưa đủ mạnh, việc làm tốt ít, người trẻ tiếp tục rời đi. Nhưng nếu thiếu người trẻ, doanh nghiệp khó lớn lên.

Vòng xoáy ấy không thể phá bằng một chương trình đào tạo ngắn hạn, mà đòi hỏi liên kết giữa doanh nghiệp, trường nghề, đô thị, nhà ở, dịch vụ công, cơ hội thăng tiến và chất lượng sống.

Kịch bản 4: Đầu tư công, logistics và tài chính không theo kịp

Kịch bản thứ tư kiểm tra năng lực thực thi. Một số tuyến hạ tầng hoàn thành chậm hơn kế hoạch. Chi phí bảo trì tăng do biến đổi khí hậu, sụt lún và giá vật liệu. Một số dự án logistics thiếu luồng hàng đủ lớn hoặc thiếu nhà vận hành chuyên nghiệp. Tín dụng cho nông nghiệp và doanh nghiệp nhỏ tiếp tục thận trọng vì rủi ro thị trường, tài sản bảo đảm yếu và biến đổi khí hậu. FDI chọn các vùng có hạ tầng tốt hơn, lao động kỹ năng hơn và nhà cung ứng sẵn hơn.

Khi đó, chiến lược ĐBSCL phải trả lời một câu hỏi khó: nó có phụ thuộc quá nhiều vào vài dự án hạ tầng lớn không? Nếu một tuyến cao tốc chậm, một cảng chưa hình thành đủ dịch vụ, một trung tâm logistics không đạt quy mô, hoặc một chương trình tín dụng triển khai chậm, toàn bộ chiến lược có bị đình trệ không?

Một thành viên nhóm thư ký đề nghị dùng từ "phương án dự phòng". Nếu vốn công chậm, vùng có thể cải thiện logistics bằng những biện pháp nào đòi hỏi ít vốn hơn nhưng có thể thực hiện nhanh hơn? Có thể tổ chức tốt hơn các tuyến đường thủy hiện có không? Có thể xây nền tảng dữ liệu về luồng hàng, vùng nguyên liệu và nhu cầu kho lạnh để thu hút tư nhân không? Có thể dùng bảo lãnh tín dụng, hợp đồng chuỗi hoặc đồng tài trợ để kéo ngân hàng và doanh nghiệp vào các khoản đầu tư nhỏ hơn nhưng có tác động nhanh hơn không?

Kịch bản này không phủ nhận vai trò của hạ tầng lớn. Nó chỉ nhắc rằng hạ tầng lớn thường cần thời gian dài, vốn lớn và điều phối phức tạp. Nếu chiến lược chỉ chờ hạ tầng lớn, vùng có thể bỏ lỡ những cải thiện trung hạn về dữ liệu, quy trình, hợp đồng, logistics số, kho lạnh vệ tinh, kiểm định, đào tạo và liên kết doanh nghiệp. Một lãnh đạo doanh nghiệp nói: "Chúng tôi cần cao tốc và cảng. Nhưng trong khi chờ, chúng tôi cũng cần biết hàng đang ở đâu, kho lạnh nào còn chỗ, kiểm định mất bao lâu, và ngân hàng có tài trợ được hợp đồng xuất khẩu hay không."

Câu nói ấy làm rõ bản chất của khả năng chống chịu. Vùng không thể chỉ có một con đường, một cảng, một nguồn vốn, một nhà đầu tư hay một thị trường. Vùng cần nhiều lớp dự phòng: có dự án lớn, nhưng cũng có cải tiến nhỏ; có đầu tư công, nhưng cũng có vốn tư nhân; có hạ tầng vật chất, nhưng cũng có dữ liệu và tổ chức chuỗi.

Hình 15: Ma trận kiểm định chiến lược trước cú sốc

Cú sốc kiểm định	Chiến lược có giảm phơi nhiễm không?	Có phương án dự phòng không?	Doanh nghiệp và người dân có điều chỉnh nhanh được không?	Có tránh phụ thuộc quá mức không?	Phục hồi mô hình cũ hay chuyển hóa quỹ đạo mới?
Hạn – mặn cực	Chiến lược có giảm phụ	Có nguồn nước, sinh kế,	Nông dân, hợp tác xã, doanh	Có phụ thuộc vào một mô	Hạ tầng giúp mở lựa chọn

Cú sốc kiểm định	Chiến lược có giảm phơi nhiễm không?	Có phương án dự phòng không?	Doanh nghiệp và người dân có điều chỉnh nhanh được không?	Có tránh phụ thuộc quá mức không?	Phục hồi mô hình cũ hay chuyển hóa quỹ đạo mới?
đoan và sụt lún nhanh hơn	thuộc vào nước ngọt, đất thấp và mô hình thâm canh không?	giống, hạ tầng và tài chính thay thế không?	nghiệp và ngân hàng có đủ thông tin để đổi lịch mùa vụ, cây – con, hợp đồng và tín dụng không?	hình lúa, một loại hạ tầng kiểm soát nước, hoặc một vùng nguyên liệu rủi ro cao không?	mới hay chỉ kéo dài mô hình cũ?
Thị trường siết tiêu chuẩn xanh và truy xuất	Chiến lược có giảm rủi ro bị loại khỏi thị trường do thiếu dữ liệu, kiểm định và tiêu chuẩn không?	Có hệ thống chứng nhận, truy xuất, kiểm định và tài chính tuân thủ dùng chung không?	Doanh nghiệp nhỏ, hợp tác xã và hộ sản xuất có được hỗ trợ để đáp ứng tiêu chuẩn không?	Có phụ thuộc vào một thị trường, một nhà mua hàng hoặc một chứng nhận riêng lẻ không?	Tiêu chuẩn xanh giúp nâng cấp chuỗi hay chỉ làm phân hóa doanh nghiệp?
Lao động trẻ tiếp tục rời vùng	Chiến lược có giảm nguyên nhân khiến người trẻ rời đi không?	Có hệ thống đào tạo, đô thị trung gian, nhà ở, dịch vụ và việc làm thay thế không?	Doanh nghiệp và cơ sở đào tạo có điều chỉnh chương trình kỹ năng theo nhu cầu thật không?	Có phụ thuộc vào lao động kỹ năng thấp hoặc lao động di cư quay về không?	Chính sách nhân lực tạo năng lực mới cho vùng hay chỉ cung ứng lao động cho nơi khác?
Đầu tư công, logistics và tài chính chậm	Chiến lược có giảm phụ thuộc vào vài dự án lớn hoặc một nguồn vốn không?	Có giải pháp trung hạn về dữ liệu, logistics số, kho lạnh vệ tinh, hợp đồng chuỗi và vốn tư nhân không?	Doanh nghiệp, ngân hàng và địa phương có công cụ phản ứng khi vốn công chậm không?	Có phụ thuộc vào một tuyến vận tải, một cảng, một nhà đầu tư hoặc một chương trình tín dụng không?	Vốn được dùng để duy trì hiện trạng hay tạo năng lực chống chịu mới?

Sau khi bốn kịch bản được hoàn thiện, bà Hòa yêu cầu nhóm thư ký đưa vào tài liệu một ma trận đánh giá ngắn (Hình 15). Bảng này không cho điểm sẵn mà để các đại biểu tự đánh giá chiến lược đang được đề xuất. Bà Hòa đọc lại bảng một lần nữa. Nó không đẹp như các sơ đồ chiến lược thường thấy. Nó cũng không tạo cảm giác lạc quan dễ dàng. Nhưng nó buộc mọi người đặt câu hỏi đúng: *Chiến lược có làm giảm phơi nhiễm trước rủi ro không? Chiến lược có tạo phương án dự phòng không? Chiến lược có giúp doanh nghiệp và người dân điều chỉnh nhanh không? Chiến lược có tránh phụ thuộc vào một thị trường, một nhà*

đầu tư, một tuyến logistics hoặc một cây – con cụ thể không? Chiến lược có đưa vùng trở lại mô hình cũ, hay mở ra quỹ đạo phát triển mới?

Sau khi cân nhắc, bà Hòa yêu cầu giữ nguyên ma trận này trong tài liệu họp. Nếu một chiến lược chỉ đứng vững trong điều kiện thuận lợi, đó chưa phải là chiến lược phát triển vùng. Với ĐBSCL, các cú sốc không còn là ngoại lệ. Chúng là điều kiện mới của phát triển. Và vì vậy, mọi chiến lược nghiêm túc đều phải được kiểm định nghiêm túc trước khi quyết định triển khai.

7. Ba phương án chiến lược trong Chương trình nghị sự

Khi phần kiểm định bốn cú sốc kết thúc, bà Hòa yêu cầu nhóm thư ký chuẩn bị một trang cuối cùng cho cuộc họp. Trang này không trình bày thêm số liệu, cũng không liệt kê thêm khuyến nghị. Nó đặt ba phương án chiến lược lên bàn, cùng một câu hỏi: nếu nguồn lực, thời gian và năng lực thực thi đều có giới hạn, ĐBSCL nên ưu tiên con đường nào trước?

Ba phương án không loại trừ nhau hoàn toàn. Không ai tin rằng Đồng bằng có thể chỉ chọn hạ tầng, doanh nghiệp hay sinh thái một cách riêng lẻ. Nhưng bà Hòa biết rằng nói "làm tất cả" thường là cách né tránh lựa chọn. Nhóm thư ký đặt tên ba phương án: tăng tốc hạ tầng và đầu tư công liên vùng; tái thiết hệ sinh thái doanh nghiệp và chuỗi giá trị; chuyển hóa sinh thái – xã hội theo hướng thuận tự nhiên.

Phương án A: Tăng tốc hạ tầng và đầu tư công liên vùng

Phương án thứ nhất bắt đầu từ một lập luận quen thuộc nhưng mạnh mẽ: điểm nghẽn lớn nhất của ĐBSCL là hạ tầng và logistics. Nếu hàng hóa vẫn phải trung chuyển qua TP.HCM và Đông Nam Bộ với chi phí cao, nếu đường thủy chưa được đầu tư đúng mức, nếu thiếu cảng, kho lạnh, trung tâm kiểm định, chiếu xạ, depot và logistics số, thì doanh nghiệp khó lớn lên, FDI khó vào, chuỗi giá trị khó nâng cấp, và vùng tiếp tục bán nguyên liệu thô.

Những người ủng hộ phương án này cho rằng ĐBSCL đã chịu thiệt thòi nhiều năm vì thiếu đầu tư hạ tầng tương xứng với vai trò của vùng. Cao tốc, đường thủy, cảng, trung tâm logistics và hạ tầng nước có thể thay đổi bản đồ đầu tư, giảm chi phí giao dịch, kết nối vùng với TP.HCM – Đông Nam Bộ, và tạo điều kiện để doanh nghiệp chế biến, logistics, thương mại và dịch vụ phát triển. Một lãnh đạo địa phương nói: "Không có đường, không có cảng, không có kho lạnh, thì nói doanh nghiệp lớn lên hay FDI chất lượng cao đều rất khó. Nhà đầu tư không đến chỉ vì chúng ta có nguyên liệu. Họ đến khi họ thấy có hệ thống để biến nguyên liệu thành hàng hóa có thể đi xa."

Ưu điểm của phương án A là dễ tạo đồng thuận chính trị, huy động được vai trò trung ương, tạo tài sản hữu hình và tác động lan tỏa nếu được thiết kế đúng. Nhưng hạ tầng lớn phụ thuộc vào ngân sách, giải phóng mặt bằng, năng lực chuẩn bị dự án và tiến độ giải ngân. Nếu thiếu điều phối vùng, mỗi địa phương có thể muốn cảng riêng, khu công nghiệp riêng, trung tâm logistics riêng, dẫn đến đầu tư trùng lắp. Nếu công trình không đi kèm doanh nghiệp, dịch vụ logistics, kiểm định, dữ liệu và hợp đồng chuỗi, hạ tầng mới có thể làm hàng đi nhanh hơn nhưng không làm giá trị tăng nhiều hơn.

Rủi ro sâu hơn là hạ tầng cứng có thể khóa vùng vào mô hình cũ. Nếu đường, cống, đê và khu công nghiệp được thiết kế để duy trì sản xuất thâm dụng tài nguyên, thay vì mở ra lựa chọn sinh kế và chuỗi giá trị mới, vùng có thể chống chịu tốt hơn trong vài năm nhưng dễ tổn thương hơn trong dài hạn. Câu hỏi của bà Hòa là: nếu chỉ được chọn ba dự án hạ tầng có tính chống chịu cao nhất cho giai đoạn 2026–2030, đó là những dự án nào, giảm rủi ro gì, tạo phương án dự phòng gì, và giúp vùng chuyển hóa như thế nào?

Phương án B: Tái thiết hệ sinh thái doanh nghiệp và chuỗi giá trị

Phương án thứ hai bắt đầu từ một chẩn đoán khác: ĐBSCL không thiếu tài nguyên, nông sản hay câu chuyện về tiềm năng. Vùng thiếu những chủ thể đủ mạnh để biến tài nguyên thành giá trị. Nếu không có doanh nghiệp đầu chuỗi, hợp tác xã chuyên nghiệp, tài chính chuỗi, truy xuất nguồn gốc, logistics lạnh, kiểm định, tiêu chuẩn xanh và dịch vụ hỗ trợ, lợi thế của Đồng bằng sẽ tiếp tục dừng lại ở cổng ruộng, ao nuôi hoặc nhà máy sơ chế.

Những người ủng hộ phương án này cho rằng doanh nghiệp phải là trung tâm của mô hình tăng trưởng mới. Doanh nghiệp tư nhân nội địa cần trở thành hạt nhân nâng cấp chuỗi giá trị. FDI phải được thu hút theo hướng tạo liên kết và lan tỏa. Doanh nghiệp nhà nước hoặc doanh nghiệp có vốn nhà nước cần mở đường ở các hạ tầng nền tảng mà tư nhân khó tự đầu tư. Hợp tác xã và nông dân phải trở thành đối tác kinh tế, không chỉ là người cung ứng nguyên liệu thô.

Một đại diện hiệp hội ngành hàng nói với bà Hòa: "Nếu chỉ làm hạ tầng mà không có doanh nghiệp tổ chức chuỗi, hàng vẫn sẽ đi theo cách cũ. Nếu chỉ khuyến khích nông dân sản xuất đạt chuẩn mà không có doanh nghiệp mua, tiêu chuẩn sẽ không sống được." Ưu điểm của phương án B là đánh trực tiếp vào năng suất và giá trị gia tăng, phù hợp với luật chơi mới của thị trường, nơi tiêu chuẩn, dữ liệu, truy xuất, thương hiệu và năng lực giao hàng đáng tin cậy ngày càng quan trọng.

Nhưng phương án B khó triển khai hơn vẻ bề ngoài. Nếu hỗ trợ doanh nghiệp đầu chuỗi, chính quyền có thể bị chất vấn về ưu ái doanh nghiệp lớn. Nếu hỗ trợ đại trà doanh nghiệp nhỏ, nguồn lực có thể bị dàn mỏng và không tạo ra doanh nghiệp dẫn dắt. Nếu kỳ vọng hợp tác xã trở thành đối tác kinh tế nhưng không đầu tư vào quản trị, dữ liệu, nhân lực và năng lực thương lượng, hợp tác xã có thể tiếp tục mang tính hình thức.

Phương án này cũng phụ thuộc nhiều vào phối hợp công – tư. Doanh nghiệp không thể một mình xây hạ tầng vùng, đào tạo lao động, chuẩn hóa dữ liệu, tổ chức kiểm định và chia sẻ rủi ro khí hậu. Nhà nước cũng không thể thay doanh nghiệp điều hành chuỗi, tìm thị trường và chấp nhận rủi ro kinh doanh. Câu hỏi của bà Hòa là: nên hỗ trợ đại trà để nhiều doanh nghiệp nhỏ cùng cải thiện, hay chọn một số chuỗi và doanh nghiệp dẫn dắt để tạo đột phá? Nếu chọn doanh nghiệp dẫn dắt, làm sao bảo đảm cạnh tranh công bằng và bảo vệ nông dân, hợp tác xã, doanh nghiệp nhỏ?

Phương án C: Chuyển hóa sinh thái – xã hội theo hướng thuận tự nhiên

Phương án thứ ba đi từ một lập luận căn bản hơn: khí hậu, đất và nước là nền móng của mọi chiến lược ĐBSCL. Nếu mô hình sử dụng đất – nước – sinh kế không thay đổi, mọi hạ tầng, doanh nghiệp và đầu tư đều đứng trên một nền rủi ro. Một vùng tiếp tục phụ thuộc quá mức vào nước ngọt, thâm canh, khai

thác nước ngầm, khai thác cát và sản xuất trên những khu vực dễ tổn thương sẽ phải trả chi phí thích ứng ngày càng cao.

Những người ủng hộ phương án này cho rằng ĐBSCL phải chuyển từ tư duy kiểm soát tự nhiên sang tư duy sống cùng và tổ chức lại theo điều kiện tự nhiên mới. Trọng tâm là giảm thâm canh lúa ở nơi không còn phù hợp; phát triển lúa chất lượng cao và phát thải thấp ở vùng có điều kiện; chuyển đổi cây – con theo tiểu vùng sinh thái; phục hồi rừng ngập mặn; hạn chế khai thác nước ngầm và cát; quản trị nước theo vùng; phát triển sinh kế ven biển; mở rộng bảo hiểm khí hậu và an sinh thích ứng; đồng thời hỗ trợ nông dân trong quá trình chuyển đổi. Một chuyên gia môi trường nói: "Nếu đất đang lún, mặn đang vào, phù sa đang giảm, thì câu hỏi không phải là làm thế nào để giữ nguyên mô hình cũ lâu hơn. Câu hỏi là mô hình sinh kế nào còn đứng vững sau 20 năm."

Ưu điểm của phương án C là chạm vào căn nguyên dài hạn, giảm rủi ro dài hạn, bảo vệ sinh kế và giúp ĐBSCL đi trước trong nông nghiệp xanh, phát thải thấp và thích ứng khí hậu. Nhưng chi phí xã hội lớn. Chuyển đổi sinh kế diễn ra trên ruộng, trong ao nuôi, trong khoản vay của hộ gia đình, và trong kỳ vọng thu nhập của nông dân.

Nếu giảm sản lượng ở một số khu vực, ai bù đắp thu nhập trong giai đoạn chuyển tiếp? Nếu thị trường chưa trả giá đủ cao, nông dân có theo được không? Nếu chỉ yêu cầu người dân thay đổi mà không chia sẻ rủi ro, chi phí chuyển đổi sẽ rơi vào những người yếu thế nhất. Câu hỏi bà Hòa đặt ra là: ĐBSCL có thể chấp nhận giảm sản lượng ở một số khu vực để tăng giá trị, giảm phát thải và bảo vệ sinh kế dài hạn không? Nếu có, ai trả chi phí chuyển đổi, và cơ chế nào bảo đảm nông dân không bị bỏ lại?

Phương án D: Không chọn một phương án, mà xây danh mục chiến lược chống chịu?

Khi ba phương án được trình bày, một thành viên Hội đồng đề nghị không nên đặt chúng như các lựa chọn loại trừ nhau. Hạ tầng, doanh nghiệp và sinh thái đều cần thiết. Không có hạ tầng, doanh nghiệp khó lớn. Không có doanh nghiệp, hạ tầng khó tạo giá trị. Không có chuyển hóa sinh thái, cả hạ tầng và doanh nghiệp đều đứng trên nền rủi ro. Nhưng ông nói thêm: "Nếu chúng ta nói chọn cả ba, tức là chưa chọn gì cả. Vấn đề không phải là liệt kê đầy đủ, mà là quyết định ba đến năm can thiệp có thể phá vỡ vòng xoáy đi xuống nhanh nhất."

Phương án D không phải là một đáp án. Nó là cách đặt lại bài toán. Danh mục chiến lược chống chịu có thể kết hợp một số hạ tầng liên vùng có tác động lớn, một số nền tảng dùng chung cho doanh nghiệp và chuỗi giá trị, và một số can thiệp sinh thái – xã hội ở những tiểu vùng rủi ro cao. Nhưng danh mục đó vẫn phải có thứ tự ưu tiên, tiêu chí lựa chọn và cơ chế đánh giá.

Bà Hòa yêu cầu nhóm thư ký không viết kết luận cuối cùng. Tài liệu phải buộc người đọc tự trả lời: nếu đứng trước cùng dữ liệu, cùng ràng buộc và cùng bốn kịch bản sốc, họ sẽ chọn phương án nào, kết hợp ra sao, và chấp nhận đánh đổi nào. Mỗi phương án đều có lý, đều có rủi ro, và đều có thể thất bại nếu được triển khai như một khẩu hiệu riêng lẻ. Câu hỏi của ngày mai vì vậy không còn là ĐBSCL cần hạ tầng, doanh nghiệp hay sinh thái. Câu hỏi là: trong một vùng đang chịu nhiều cú sốc cùng lúc, đâu là chuỗi quyết định có thể tạo ra năng lực chống chịu thật sự?