

## MỤC LỤC / CONTENTS

<b>23</b>	<b>PHẦN I: CUỘC CHUYỂN ĐỔI THẾ KỈ 21 – TƯ DUY QUẢN LÝ THẾ GIỚI MỚI /</b> <b>PART I: THE GREAT TRANSFORMATION 21 – NEW THINKING ON NEW WORLD MANAGEMENT</b>	
<b>25</b>	<b>FREDMUND MALIK: BÀN VỀ QUẢN LÝ TRONG CUỘC CHUYỂN ĐỔI VĨ ĐẠI THẾ KỈ 21 /</b> <b>FREDMUND MALIK: TALKING ABOUT MANAGEMENT IN “THE GREAT TRANSFORMATION 21”</b>	BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI GS. TS. FREDMUND MALIK / INTERVIEW WITH PROF. DR. FREDMUND MALIK
<b>31</b>	<b>CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0 VÀ NHỮNG YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH THÀNH CÔNG /</b> <b>THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION AND THE DETERMINANTS OF SUCCESS</b>	BÀI PHÒNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI PGS. TS. VŨ MINH KHƯƠNG / INTERVIEW WITH ASSOC. PROF. DR. VU MINH KHUONG
<b>36</b>	<b>TỔNG QUAN KINH TẾ VIỆT NAM SÁU THÁNG ĐẦU NĂM 2017 VÀ DỰ BÁO NHỮNG THÁNG CUỐI NĂM /</b> <b>OVERVIEW OF VIETNAM ECONOMY IN THE FIRST 6 MONTHS OF 2017 AND FORECAST THE REST OF 2017</b>	TS. LÊ THANH TÙNG – ĐH TÔN ĐỨC THẮNG VÀ NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / DR. LE THANH TUNG – TON DUC THANG UNIVERSITY AND VIETNAM REPORT RESEARCHERS
<b>45</b>	<b>HÀNH ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ CẤP CAO TRƯỚC NHỮNG BIẾN ĐỔI CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH /</b> <b>ACTION OF THE TOP MANAGEMENT IN THE BUSINESS CLIMATE OF EXPLODING COMPLEXITY</b>	NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT RESEARCHERS
<b>56</b>	<b>CUỘC CHUYỂN ĐỔI VĨ ĐẠI THẾ KỈ 21 /</b> <b>THE GREAT TRANSFORMATION 21</b>	VIETNAM REPORT - LƯỢC DỊCH TỪ NGHIÊN CỨU CỦA GS. TS. FREDMUND MALIK / VIETNAM REPORT – TRANSLATED FROM PROF. DR. FREDMUND MALIK'S RESEARCH
<b>72</b>	<b>ĐIỀU GÌ THỨC ĐẨY CÁC NHÀ QUẢN LÝ HÀNG ĐẦU THAY ĐỔI TƯ DUY? /</b> <b>WHAT MAKES TOP EXECUTIVES CHANGE THEIR WAY OF THINKING?</b>	VIETNAM REPORT - LƯỢC DỊCH TỪ NGHIÊN CỨU CỦA GS. TS. FREDMUND MALIK / VIETNAM REPORT – TRANSLATED FROM PROF. DR. FREDMUND MALIK'S RESEARCH
<b>90</b>	<b>TỪ TƯ DUY TRUYỀN THỐNG ĐẾN TƯ DUY HỆ THỐNG /</b> <b>FROM TRADITIONAL LINEAR THINKING TO SYSTEMS THINKING</b>	VIETNAM REPORT - BIÊN TẬP TỪ BÀI BÁO “THE ART OF INTERCONNECTED THINKING – STARTING WITH THE YOUNG” / VIETNAM REPORT – EDITORIAL FROM THE ARTICLE “THE ART OF INTERCONNECTED THINKING – STARTING WITH THE YOUNG”
<b>97</b>	<b>GÓC NHÌN DOANH NGHIỆP: QUẢN LÝ NAY PHẢI KHÁC /</b> <b>A NEW ANGLE: LOOKING FOR CHANGES IN MANAGEMENT</b>	VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT
<b>105</b>	<b>PHẦN II: BÁO CÁO NGÀNH NGÂN HÀNG 2017 /</b> <b>PART II: VIETNAM BANKING INDUSTRY REPORT 2017</b>	

## DANH SÁCH TỪ VIẾT TẮT / ABBREVIATIONS

AI	Artificial intelligence - Trí tuệ nhân tạo
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations - Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CAR	Capital Adequacy Ratio - Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu
CEO	Chief Executive Officer - Giám đốc điều hành
CNTT	Công nghệ thông tin
CSTT	Chính sách tiền tệ
DN	Doanh nghiệp
DPRR	Dự phòng rủi ro
DPRRTD	Dự phòng rủi ro tín dụng
EU	European Union - Liên minh châu Âu
FED	Federal Reserve System - Cục Dự trữ liên bang (Hoa Kỳ)
GDP	Gross Domestic Products - Tổng sản phẩm quốc nội
GTCG	Giấy tờ có giá
HDQT	Hội đồng quản trị
HE	Human Ethics - Đạo đức con người
HI	Human intelligence - Trí tuệ con người
IMF	International Monetary Fund - Quỹ tiền tệ quốc tế
JSCB	Joint Stock Commercial Bank - Ngân hàng thương mại cổ phần
LDR	Loan-Default Rate - Tỷ lệ cho vay so với huy động
NDA	Net Domestic Assets - Tài sản trong nước ròng
NFA	Net Foreign Assets - Tài sản nước ngoài ròng
NFSC	National financial supervision commission - Ủy ban Giám sát Tài chính Quốc gia Việt Nam
NH	Ngân hàng
NHCSXH	Ngân hàng Chính sách xã hội
NHLD	Ngân hàng liên doanh
NHNN	Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
NHTM	Ngân hàng thương mại
NHTMCP	Ngân hàng thương mại cổ phần
NHTMNN	Ngân hàng thương mại nhà nước
NIM	Net Interest Margin - Tỷ lệ thu nhập lãi cận biên
OMO	Open Market Operations - Thị trường mở

PCF	People's Credit Fund - Tín dụng nhân dân
ROA	Return on Assets - Tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản
ROE	Return on Equity - Tỷ số lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu
SBV	The State bank of Vietnam - Ngân hàng Nhà nước Việt Nam
SMA	Separately Managed Accounts - Nợ đáng chú ý
SOCB	State-Owned Commercial Bank - Ngân hàng thương mại nhà nước
SOE	State-Owned Enterprises - Doanh nghiệp nhà nước
TCTD	Tổ chức tín dụng
TDND	Tín dụng nhân dân
TPP	Trans-Pacific Partnership - Hiệp định Đối tác Kinh tế Chiến lược xuyên Thái Bình Dương
UBGSTCQG	Ủy ban Giám sát Tài chính Quốc gia Việt Nam
VAMC	Vietnam Asset Management Company - Công ty Quản lý tài sản
WB	World Bank - Ngân hàng Thế giới

## DANH SÁCH TÊN VIẾT TẮT CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI / ABBREVIATED NAMES OF COMMERCIAL BANKS

ACB	NGÂN HÀNG TMCP Á CHÂU
Agribank	NGÂN HÀNG NÔNG NGHIỆP & PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN VIỆT NAM
BIDV	NGÂN HÀNG TMCP ĐẦU TƯ VÀ PHÁT TRIỂN VIỆT NAM
CBBank	NGÂN HÀNG TM TNHH MTV XÂY DỰNG VIỆT NAM
Dong A Bank	NGÂN HÀNG TMCP ĐÔNG Á
Eximbank	NGÂN HÀNG TMCP XUẤT NHẬP KHẨU VIỆT NAM
HDBank	NGÂN HÀNG TMCP PHÁT TRIỂN THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
Lienvietpostbank	NGÂN HÀNG TMCP BƯU ĐIỆN LIÊN VIỆT
Maritime Bank	NGÂN HÀNG TMCP HÀNG HẢI VIỆT NAM
MBBank	NGÂN HÀNG TMCP QUÂN ĐỘI
NCB	NGÂN HÀNG TMCP QUỐC DÂN
Oceanbank	NGÂN HÀNG TM TNHH MTV ĐẠI DƯƠNG
PVcomBank	NGÂN HÀNG TMCP ĐẠI CHÚNG
Sacombank	NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN THƯƠNG TÍN
SCB	NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN
SHB	NGÂN HÀNG TMCP SÀI GÒN-HÀ NỘI
Techcombank	NGÂN HÀNG TMCP KỸ THƯƠNG VIỆT NAM
TPBank	NGÂN HÀNG TMCP TIÊN PHONG
VIB	NGÂN HÀNG TMCP QUỐC TẾ
Vietcombank	NGÂN HÀNG TMCP NGOẠI THƯƠNG VIỆT NAM
Vietinbank	NGÂN HÀNG TMCP CÔNG THƯƠNG VIỆT NAM
VPBank	NGÂN HÀNG TMCP VIỆT NAM THỊNH VƯỢNG

## LỜI NÓI ĐẦU

**K**inh tế và xã hội toàn cầu đang trải qua một trong những biến đổi lớn nhất trong lịch sử phát triển, mở đầu cho một Thế giới Mới mà ở đó gần như mọi thứ đều thay đổi cách thức vận hành. Giáo sư Fredmund Malik đã gọi đây là “Cuộc Đại Chuyển đổi của Thế kỉ 21”. Thế giới đang dần trở nên “phẳng” và “nhanh” hơn. Vì vậy, để có thể nắm bắt và làm chủ cuộc chuyển đổi này thì doanh nghiệp cần có một cuộc cách mạng trong tư duy quản lý và phương thức quản trị nhằm huy động và dịch chuyển các nguồn lực trong giới hạn để đưa ra các quyết định tối trọng.

Trước bối cảnh đó, trong khuôn khổ sự kiện Hội nghị Vietnam CEO Summit 2017 – hội nghị dành riêng cho các lãnh đạo doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp tăng trưởng, và triển vọng xuất sắc nhất Việt Nam, được tổ chức thường niên, với sự tham gia thuyết giảng của chuyên gia hàng đầu và có ảnh hưởng nhất Châu Âu về lãnh đạo và quản lý, **Giáo sư Fredmund Malik**, nhà tư tưởng của lý thuyết chuyển đổi vĩ đại thế kỉ 21 – Vietnam Report đã tiến hành nghiên cứu và xuất bản cuốn **Báo cáo song ngữ Vietnam CEO Insight 2017** với chủ đề **Cuộc Chuyển đổi Thế kỉ 21 – Tư duy quản lý thế giới mới**. Báo cáo là tập hợp các bài phỏng vấn, quan điểm, phân tích những xu hướng mới, cách thức để các nhà quản lý thay đổi tư duy và cách nhìn nhận trước cuộc chuyển đổi đang diễn ra.

Cũng trong khuôn khổ Hội nghị CEO Summit 2017 này, Vietnam Report cũng tôn vinh Top 10 các Ngân hàng thương mại uy tín trong năm 2017. Đây là kết quả nghiên cứu chuyên sâu của Vietnam Report dựa trên các phân tích uy tín truyền thông, phân tích các chỉ số hiệu quả hoạt động kinh doanh và survey khách hàng cũng như nhận định từ các chuyên gia đầu ngành. Với mục đích giúp các độc giả có cái nhìn tổng quan về ngành ngân hàng năm 2017, những cơ hội và thách thức, những yếu tố tạo dựng nên uy tín của các ngân hàng trong năm 2017, Ban biên tập Vietnam Report cũng trân trọng giới thiệu phần Báo cáo đánh giá ngành ngân hàng như một cấu phần đặc biệt của Báo cáo Vietnam CEO Insight 2017 này.

Ban biên tập Vietnam Report hy vọng rằng, cuốn **Báo cáo Vietnam CEO Insight 2017**, xuất bản tháng 7/2017, sẽ là tài liệu tham khảo hữu ích cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và toàn thể độc giả nói chung.

Rất mong nhận được ý kiến đóng góp và nhận xét của Quý vị để Báo cáo ngày càng hoàn thiện hơn.

***Trân trọng cảm ơn.***

**Vũ Đăng Vinh**  
**CEO - Vietnam Report**



## FOREWORD

The economy and society are going through one of the greatest transformation in history, leading to the eve of a New World in which nearly everything will be different from the way it was before. Professor Fredmund Malik describes this as the “Great Transformation 21”. The world is becoming “flatter” and “faster”; therefore, to master this change, a revolutionary new thinking on management is needed in order to shift resources in the critical decision zone.

Under this context, within the framework of Vietnam CEO Summit 2017 event, a conference for leaders of the large and fast growing businesses in Vietnam that has been held annually with the participation of **Professor Fredmund Malik** – one of the leading and most influential experts on leadership and management in Europe, Vietnam Report has conducted the research and published a **Bilingual Report Vietnam CEO Insight 2017** with the theme of: **The Great Transformation 21: New thinking on new world management**. This report includes the interviews, articles, analysis of new trends in the world as well as the way top managers change their thinking and perception of the ongoing transition.

Also in this special event, Vietnam Report will announce and celebrate the accomplishments of Top 10 most reputable commercial banks in Vietnam in 2017. This is the result from the extensive research of Vietnam Report which is based on the analysis of media prestige, business performance indicators, customer survey as well as opinions from industry experts. For that reason, Vietnam Report introduces the Vietnam Banking Industry Report as a special component of Vietnam CEO Insight Report 2017 in order to give readers an overview of the banking industry in this year, along with the opportunities, challenges and the factors that make up the reputation of banks in 2017.

Vietnam Report Editorial Board expect that the **Vietnam CEO Insight Report 2017** published in July 2017 will be a useful reference for Vietnamese business community in particular and readers in general.

We hope to receive your feedbacks and comments to perfect the report.

*Yours sincerely,*

**Vu Dang Vinh**  
**CEO of Vietnam Report JSC**

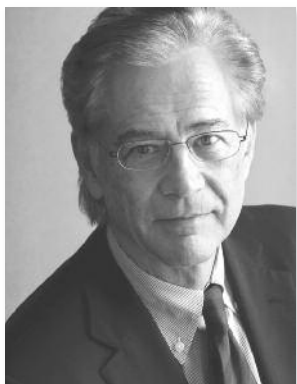




PHẦN I  
**CUỘC CHUYỂN ĐỔI THẾ KỈ 21  
TƯ DUY QUẢN LÝ THẾ GIỚI MỚI**

PART I  
**THE GREAT TRANSFORMATION 21  
NEW THINKING ON NEW WORLD MANAGEMENT**





GS. TS. Fredmund Malik

**GS. TS. Fredmund Malik** – nhà khoa học về hệ thống và quản lý phức hợp, một trong những nhà tư tưởng và thực hành quản trị vĩ đại nhất thế kỉ 21, Chủ tịch Viện Malik về Quản lý phức hợp, Quản trị và Lãnh đạo Viện Malik, St. Gallen (Thụy Sĩ), chia sẻ về những tư duy quản lý mới trong Cuộc Chuyển đổi Vĩ đại Thế kỉ 21, liên quan tới những chủ đề nổi bật cả về lý thuyết lẫn thực hành.

**Prof. Dr. Fredmund Malik**, who is a scientist in systems and complexity management, a commanding figure – in theory as well as in the practice of Management of the 21st Century, Chairman of the Management Center St. Gallen and the Malik Institute (Switzerland), shares a new management thinking which regarding both theoretical topics and practical topics in the Great Transformation 21.

# FREDMUND MALIK: BÀN VỀ QUẢN LÝ TRONG CUỘC CHUYỂN ĐỔI VĨ ĐẠI THẾ KỈ 21

## **FREDMUND MALIK: TALKING ABOUT MANAGEMENT IN “THE GREAT TRANSFORMATION 21”**

**📁 BÀI PHỎNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI GS. TS. FREDMUND MALIK - NHÀ TƯ DUY QUẢN LÝ DẪN ĐẦU TẠI CHÂU ÂU, CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN LÝ VIỆN MALIK, THỤY SĨ – NHÀ CUNG CẤP GIẢI PHÁP QUẢN LÝ HÀNG ĐẦU TRONG THẾ GIỚI NÓI TIẾNG ĐỨC / INTERVIEW WITH PROF. DR. FREDMUND MALIK, LEADING EUROPEAN MANAGEMENT THINKER, CHAIRMAN OF THE MANAGEMENT CENTER AT MALIK INSTITUTE, SWITZERLAND – LEADING MANAGEMENT SOLUTIONS PROVIDER IN THE GERMAN-SPEAKING COUNTRIES.**

**Vietnam Report:** *Đặc tính nổi bật nhất của quá trình biến đổi toàn cầu là việc bùng nổ sự phức hợp. Theo ông, cơ hội và thách thức mà sự phức hợp này đặt ra cho nền kinh tế hiện nay là gì? Có sự khác biệt nào giữa châu Âu và châu Á?*

**GS. TS. Malik:** Tôi đã xuất bản cuốn sách “Chiến lược quản lý các hệ thống phức hợp” của mình vào năm

**Vietnam Report:** *The most distinguished characteristic of the global transformation process is the explosive increase in complexity. In your opinion, what are the opportunities and challenges that this complexity brings to the economy today? Are there any differences between Europe and Asia?*

**Prof. Dr. Malik:** When I published my book “Strategy

1984, “hơi sớm” một chút. Tuy nhiên, tại thời điểm kể từ nghiên cứu của tôi, tôi thấy rất rõ ràng rằng việc gia tăng nhanh – và cuối cùng là bùng nổ – sự phức hợp sẽ là một trong những thách thức lớn nhất cũng như cơ hội lớn nhất của chúng ta.

Không bao lâu sau, tôi nhận ra rằng điều này có nghĩa là chúng ta sắp bước vào giai đoạn mà sau đây, tôi gọi là “Cuộc Chuyển đổi Vĩ đại Thế kỉ 21”, từ Thế giới Cũ sang Thế giới Mới hoàn toàn.

Giờ đây, chúng ta đang hoàn toàn ở trong cuộc chuyển đổi toàn cầu này và tính phức hợp tăng theo hàm mũ của nó. Các tác nhân của nó là thay đổi về nhân khẩu học, khoa học và công nghệ, đặc biệt là kỹ thuật số, các vấn đề sinh thái và kinh tế, nhất là những khoản nợ ngày càng nhiều. Tất cả những thứ này thêm vào sự phức hợp – kết quả cuối cùng của sự liên kết giữa tất cả những ảnh hưởng này.

Nguồn chủ yếu của sự phức hợp là sự liên kết ngày càng tăng giữa ngày càng nhiều lĩnh vực trong công việc và cuộc sống trên phạm vi toàn cầu. Đó là kết quả không thể tránh được của việc số hóa mà bản thân nó không phải là mới. Tuy nhiên, khả năng tăng hiệu suất của nó làm cho nó có thể kết nối tất cả mọi thứ trên toàn cầu với mọi thứ khác. Về mặt này, không có sự khác biệt cơ bản nào giữa châu Âu và châu Á.

Như một thách thức, sự phức hợp sẽ phá hủy các tổ chức và hệ thống gắn liền với cách thức quản lý cũ, quản lý hành chính, quản trị thông thường, kiểm chế các cấu trúc tổ chức, chiến lược thiếu linh hoạt và văn hoá quản lý. Họ sẽ mất kiểm soát và phần lớn trong số đó sẽ sụp đổ. Chẳng hạn, quản lý thông thường bị ảnh hưởng rất nhiều bởi sự phức hợp. Nó phần lớn trở nên lỗi thời và cần được tái phát minh. Để khai thác những cơ hội khi sự phức hợp đem lại, một loại quản lý hoàn toàn mới, quản trị và lãnh đạo phải được áp dụng.

Đồng thời, sự phức hợp là cơ hội lớn nhất từ trước đến nay. Sự phức hợp là một “mỏ vàng” mới, bởi vì nó là nguyên liệu cho thông tin và trí thông minh, cho sự tiến hóa, sáng tạo và đổi mới và bằng một từ: cho hoạt động tối ưu hóa đáng tin cậy.

for managing complex systems” in 1984, I was a little bit early. However, at that time from my research it was clear to me that proliferating – and eventually exploding - complexity will be one of our greatest challenges and also our greatest opportunities.

Shortly later I became aware that this could mean that we are about to enter the phase of what I later used to call “The Great Transformation 21” from the Old World to an entirely New World.

Now we are immersed in this global transformation and its exponentially raising complexity. The drivers of which are demography, science and technology, in particular digitalization, the ecological issues and economics, in particular the mountains of debt. These all adds up to complexity which is the final result of interconnectivity of all these influences.

The major source of complexity is the growing interconnectivity of ever more areas of work and live on a global scale. It is the unavoidable consequence of digitalization which by itself is not new. However, because of its growing performance capacity it makes it possible to interconnect globally everything with everything else. In this respect there is no basic difference between Europe and Asia.

As a challenge complexity will destroy those organizations and systems which stick to the old ways of management, and bureaucratic administration, to the conventional governance, stifling organization structures, rigid strategies and management cultures. They will just go out of control and most of them will collapse. For example, conventional management is greatly affected by complexity. It largely becomes obsolete and has to be reinvented. To exploit such opportunities as complexity delivers an altogether new kind of management, governance and leadership has to be applied.

And at the same time complexity is the biggest opportunity ever. Complexity is the new “gold mine”, because it is the raw material for information and intelligence, for evolution, creativity and innovation and in one word: for reliable optimal functioning.

**Vietnam Report:** *Lãnh đạo hiệu quả trước hết cần quản lý hiệu quả. Theo ông, nhà lãnh đạo có thực sự đủ tự tin để chiêu mộ và tạo điều kiện phát triển cho người quản lý tài giỏi hơn mình? Những vấn đề nổi bật nhất giữa nhà lãnh đạo và người quản lý trong doanh nghiệp hiện nay là gì?*

**GS. TS. Malik:** Có một tài sản chung của các nhà lãnh đạo giỏi ở tất cả các nước và các tổ chức: Các nhà lãnh đạo giỏi không sợ những người tài giúp họ lãnh đạo hiệu quả. Người quản lý hiệu quả không tốt hơn người lãnh đạo vì họ hoàn thành những nhiệm vụ khác nhau, cả hai đều cần thiết cho việc hoạt động tốt của tổ chức mình. Họ đang làm việc cùng nhau, họ hợp tác, họ nhân lực lượng của mình lên thay vì chiến đấu với họ. Nếu không, sẽ không có sự lãnh đạo thực sự và không có hiệu quả thực sự.

Chúng ta đã nói về sự gia tăng tính phức hợp. Điều này thậm chí làm tăng nhu cầu về tính hiệu quả trong lãnh đạo vượt ra khỏi con người. Nói đến các công nghệ, phương pháp và công cụ xã hội thích hợp để mở rộng thứ mà tôi gọi là "sự mở rộng của lãnh đạo cơ quan và tổ chức". Điều này rất quan trọng trong những lần thay đổi lớn và nhanh. Chúng ta cần lãnh đạo hiệu quả cao và điều này đến từ những người làm cho tổ chức của họ trở nên mạnh mẽ cũng như thông minh bằng cách cung cấp cho họ những công nghệ xã hội phù hợp. Một trong số đó – điểm mạnh nhất của chúng tôi hiện nay – là công nghệ hệ thống điều khiển học của "Syntegration" (tạm dịch ra tiếng Việt là phương pháp "Đồng hợp"). Tên gọi này là sự kết hợp của "Synergy" và "Integration". Để quản lý Thay đổi Lớn thực sự thì các công cụ thông thường quá yếu và không hiệu quả, quá chậm và quá cồng kềnh. Với công nghệ tiên tiến của Syntegration, thay đổi trở nên nhanh hơn và hiệu quả hơn từ 60 đến 100.

**Vietnam Report:** *Ngày nay nhiều nhân viên có xu hướng "nhảy việc". Nhà quản lý hiện đại làm thế nào để giữ lại được kiến thức và kinh nghiệm cho doanh nghiệp của mình khi nhân viên nghỉ việc?*

**GS. TS. Malik:** Anh ta không thể, theo thời kì. Chìa khóa của thách thức là sự xuất sắc trong quản lý. Các tổ chức với năng lực lãnh đạo có hiệu quả cao

**Vietnam Report:** *A successful leadership first needs an effective administration. Do you think that a leader is really confident enough to recruit and develop a manager who is better than him? What are the major problems between a leader and a manager in working environment now?*

**Prof. Dr. Malik:** There is a common property of strong leaders in all countries and organizations: Strong leaders are not afraid of strong people to help them making their leadership effective. The effective manager is not better than the leader because they fulfill different tasks which are both needed for the good functioning of their organization. They are working together, they cooperate, they multiply their forces instead of fighting them. Otherwise there will be no true leadership and no true effectiveness.

We have already talked about raising complexity. This even amplifies the need for effectiveness in leadership beyond people. It comes to the proper social technologies, methods and tools to amplify what I have been calling "the amplification of institutional and organisational leadership". This is all important in times of great and fast changes. We need high performance leadership and this comes from people who make their organizations strong and also intelligent by giving them the right social technologies. One of it – our strongest at the time being – is the system-cybernetic technology of "Syntegration". The name is a combination of "Synergy" and "Integration". To manage the really Big Change conventional tools are too weak and ineffective, too slow and too cumbersome. With the innovative technology of Syntegration change becomes faster and more effective by a factor of 60 to 100.

**Vietnam Report:** *Nowadays, many people who are employees tend to consecutively change their job in a short time. So how can a modern manager retain core values of knowledge and experience for his enterprise after his worker has resigned?*

**Prof. Dr. Malik:** He cannot, period. The key to the challenge is excellence in management. Organizations with high performance leader-

được quản lý hiệu quả sẽ tìm cách để giữ những người tốt nhất của mình trong một thời gian dài. Trên thực tế, họ sẽ không cần phải tìm cách bởi vì họ đã tìm thấy nó. Tại sao? Bởi vì những người tốt nhất sẽ dễ dàng hiểu rằng họ sẽ có những cơ hội lớn nhất trong các công ty được quản lý tốt nhất. Vì vậy, nó không chỉ là một cuộc cạnh tranh giữa những người sáng giá nhất – nó là một cuộc cạnh tranh lớn hơn dành cho sự lãnh đạo những con người sáng giá tốt nhất. Lãnh đạo trong quản lý cũng có nghĩa là quản lý để lãnh đạo.

Điều này xếp thứ hạng cao trong động lực và nó thu hút mọi người, đặc biệt là những người đúng.

Làm cho các tổ chức hoạt động tốt, giúp mọi người thực sự đạt được kết quả bằng cách tự quản lý hiệu quả; làm họ ý thức về ý nghĩa và tầm quan trọng của sự đóng góp của mình đối với công ty và khách hàng của công ty; làm họ nhận ra rằng họ không làm việc cho một ông chủ mà là một tình huống; xây dựng dựa trên sức mạnh của họ và làm họ nhìn xa khỏi giới hạn rõ ràng của mình để khám phá những chân trời mới và sau đó cho phép họ đi đến đó.

**Vietnam Report:** *Trí tuệ nhân tạo (AI) ảnh hưởng đến các nhà quản lý làm việc như thế nào? Ông có lời khuyên nào dành cho nhà quản lý và C-suite để thích ứng với AI?*

**GS. TS. Malik:** Nó sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến họ – không chỉ trong công việc mà cả cuộc sống, không chỉ ở những người quản lý mà tất cả chúng ta. AI là một công cụ tuyệt vời và cũng là một vũ khí đáng sợ. Chúng ta nên để chính mình càng hiểu về AI càng tốt và chúng ta nên sử dụng nó để cải thiện và mở rộng HI – tức Trí tuệ Nhân loại cũng như nhân bản con người.

Nó sẽ có ý nghĩa đối với C-level khi nghiên cứu bản chất của AI – cũng như của HI, nghiên cứu các tiềm năng so sánh, những nguy hiểm, ứng dụng cùng lạm dụng chúng, và nhiều hơn nữa. Đây là một vài trong số những nhiệm vụ lãnh đạo quan trọng nhất của thời đại chúng ta. Và nó sẽ phân biệt rõ lãnh đạo với lãnh đạo sai lầm. Những nhiệm vụ này và thực tế hơn đã được thực hiện triệt để bởi những người đàn ông và phụ nữ cũng biết về HE – tức đạo đức con người.

ship which is effectively managed will find ways to keep their best people for a long time. Actually they will not need to find ways because they have already found it. Why? Because the best ones will easily understand that they will have the greatest opportunities in the best managed companies. So there is not only a competition for the brightest people – it is much more a competition for the best leadership of bright people. Leadership in management means also management for leadership.

This ranks high in motivation and it fascinates people and especially the right people.

Make organizations function superbly well, enable people to really achieve by way of effective self-management; make them conscious of the meaning and importance of their contribution to the company and its customers; make them aware that they are not working for a boss but for a cause; build on their strengths and make them to look beyond their apparent limits to discover new horizons and then enable them to go there

**Vietnam Report:** *How will artificial intelligent (AI) affect managers' works? What are Prof Malik's recommendations for managers and C-suite level to adapt with AI?*

**Prof. Dr. Malik:** It will affect them strongly - not only their work but also their lives, not only those of managers but of all of us. AI is a great tool and also a terrifying weapon. We should make ourselves as knowledgeable of AI as possible and we should use it to improve and amplify HI, i. e. Human Intelligence and also human humanity.

It will mean for the C-level to study the nature of AI – and also of HI, to study their comparative potentials, dangers, their uses and abuses and much more. These are some of the most important leadership tasks of our time. And it will clearly and visibly distinguish leadership from mis-leadership. These tasks and more actually are already silently fulfilled by men and women who are also aware of HE, which is Human Ethics.

Trí tuệ nhân tạo là một trong những thành tựu vĩ đại của điều khiển học và một công nghệ đột phá như điện, công nghệ vô tuyến và sinh học hiện đại. Về mặt lịch sử, chúng ta có thể so sánh nó với việc phát minh ra bản đồ, nghề chuyên chở trên biển, sự tiến triển của luật pháp cùng các hệ thống pháp lý và – trước hết – là việc in ấn sách và buộc phải đi học.

Tôi biết rằng AI có thể bị lạm dụng khủng khiếp như mọi thứ có thể: lửa, điện, sóng vô tuyến, năng lượng hạt nhân, hệ thống pháp luật – mọi thứ – kể cả tình yêu. Chúng đều bị lạm dụng nhiều lần – để tiêu diệt, để phá hoại, để phá hủy. Nhưng chúng ta hãy nhìn vào những mặt tích cực. Dự đoán của tôi là Trí tuệ Nhân loại và Lãnh đạo con người sẽ có khả năng sử dụng AI nhằm ngăn ngừa việc dùng AI để tàn phá. ■

Artificial intelligence is one of the great cybernetic achievements and a breakthrough technology like electricity, radio technology and modern biology. And historically we can compare it to the invention of maps, the profession of navigating the open sea, the evolution of law and legal systems and – foremost – bookprinting and compulsory school attendance.

I am aware that AI can be terrifyingly abused as everything can: fire, electricity, radio wave, nuclear energy, legal systems – everything – even love. They all have been abused, again and again, – to kill, to destroy, to annihilate. But let us also look at the positive sides. My prediction is that Human Intelligence and Human Leadership will be capable of using AI to prevent AI from its destructive use. ■



# CUỘC CÁCH MẠNG CÔNG NGHIỆP 4.0

## VÀ NHỮNG YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH THÀNH CÔNG

*THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION*  
**AND THE DETERMINANTS OF SUCCESS**

 **BÀI PHỎNG VẤN CỦA VIETNAM REPORT VỚI PGS. TS. VŨ MINH KHƯƠNG, ĐHQG SINGAPORE / INTERVIEW WITH ASSOC. PROF. DR. VU MINH KHUONG, NATIONAL UNIVERSITY OF SINGAPORE**





PGS. TS. Vũ Minh Khương

**PGS. TS. Vũ Minh Khương – chuyên gia cao cấp về chính sách phát triển kinh tế, Trường Chính sách công Lý Quang Diệu (Đại học Quốc gia Singapore), chia sẻ cảm nhận về biến động của nền kinh tế toàn cầu và những yếu tố quyết định khả năng làm chủ cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0.**

**Associate Professor Ph.D. Vu Minh Khuong – Senior expert on economic development policy of Lee Kuan Yew School of Public Policy (National University of Singapore) shared about volatilities of the global economy and determinants of the ability to master Industrial Revolution 4.0.**

**N**gày càng nhiều chủ đề về cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 cũng như sự phát triển của công nghệ 4.0 được nhắc tới tại Việt Nam. Tuy nhiên, trong thực tế, Việt Nam còn phải đối mặt với rất nhiều bài toán về phát triển kinh tế. Nhân chuyến tham dự một hội thảo về điện toán đám mây tại Hà Nội mới đây, Vietnam Report trò chuyện cùng PGS. TS. Vũ Minh Khương – Trường Chính sách công Lý Quang Diệu, về những cơ hội và thách thức cho các doanh nghiệp Việt Nam trước đột phá của công nghệ số trong vài năm qua.

**Vietnam Report:** *Thưa ông, ông đánh giá như thế nào về tình hình kinh tế thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng trong bối cảnh công nghệ số đang phát triển*

**P**eople are increasingly concerning to Industrial Revolution 4.0 as well as the development of technology 4.0 in Vietnam. However, in reality, Vietnam has to face many difficulties in developing the economy. On the occasion of a recent conference on cloud computing in Hanoi, Vietnam Report has had an interview with Associate Professor Ph.D. Vu Minh Khuong – Lee Kuan Yew School of Public Policy about opportunities and challenges for Vietnamese enterprises before the breakthroughs of digital technology in the past few years.

**Vietnam Report:** *What are your assessments on the global economy in general and Vietnamese economy in particular in the context of rapid development of*

*manh mẽ như hiện nay, cũng như cơ hội và thách thức mà các doanh nghiệp nước ta đang đối mặt?*

**PGS. TS. Vũ Minh Khương:** Thế giới đang trải qua những thay đổi chưa từng có với nhịp độ ngày càng nhanh và qui mô ngày càng sâu rộng. Trong những động lực chủ đạo định hình nền kinh tế thế giới trong các năm tới phải kể tới ba xu thế lớn. Thứ nhất, đó là những biến động ngày càng lớn và nhiều biến động có thể là những điều trước đó được coi là không thể nào xảy ra. Thứ hai, toàn cầu hóa có xu thế chậm lại về thương mại hàng hóa, nhưng lại nhanh hơn, mạnh mẽ hơn về thương mại dịch vụ, lưu chuyển thông tin, và trao đổi nhận thức/kiến thức. Thứ ba, đó là công nghệ thông tin tiếp tục có những bước tiến nhảy vọt, tạo nên những thay đổi phi thường không chỉ trong hơn ba thập kỷ qua mà còn sẽ mạnh mẽ hơn trong các thập kỷ tới. Trong thập kỷ 80 của thế kỷ trước, mọi người thực hiện mơ ước có một máy tính riêng để nâng hiệu quả công việc; trong thập kỷ 90, họ vui sướng có Internet để tìm kiếm thông tin và tiếp cận với kho tri thức nhân loại; sang những năm 2000, mạng xã hội xuất hiện giúp mỗi người người có cơ hội nối kết cộng đồng chưa từng có. Trong đà thay đổi vũ bão này, xã hội đang chuyển sang kỷ nguyên thông minh với sự xuất hiện và thâm nhập nhanh chóng của các công nghệ thông minh, từ trí tuệ nhân tạo đến điện toán đám mây. Trong kỷ nguyên này, hầu như mỗi con người, tổ chức, và quốc gia đều thấy thôi thúc hơn và có cơ hội lớn hơn để nâng cao chất lượng cuộc sống và hiệu quả hoạt động của mình. Trong lĩnh vực kinh tế, người ta nói đến cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0.

**Vietnam Report:** *Xin ông cho biết nhận định của mình về những yếu tố có ảnh hưởng lớn đến nỗ lực của Việt Nam trong năm bắt thời cơ và vượt qua thách thức do cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 đem lại.*

**PGS. TS. Vũ Minh Khương:** Thành công của một nỗ lực lớn trong một thời kỳ có những biến đổi nhanh và sâu sắc phần lớn tùy thuộc vào năm yếu tố, bắt đầu từ chữ C trong tiếng Anh: Concept, Commitment, Competence, Connectivity, và Coordination. Yếu tố Concept nhấn mạnh sự sáng rõ và tầm chiến lược của nhận thức. Nó như la bàn dẫn đường cho toàn bộ nỗ lực hành động. Yếu tố Commitment đo tầm cao của

*digital technology, as well as opportunities and challenges that Vietnamese enterprises are facing, sir?*

**Associate Professor Ph.D. Vu Minh Khuong:** The world is experiencing unprecedented changes at an ever-increasing pace and scale. Among the main driving forces shaping the world economy in the coming years, it is necessary to mention to three big trends. Firstly, there are ever-increasing volatilities. In which, there are some volatilities that have been considered as unthinkable. Secondly, globalization tends to be slower in commodity trade, but faster and stronger in services trade, information flow, and awareness/knowledge exchange. Thirdly, information technology continues to have great strides, making extraordinary changes not only in the past three decades, but also in the coming decades. In the 1980s, people made the dream of having a personal computer to improve their work; in the 1990s, they were delighted to have the Internet to seek information and access to human knowledge; in the 2000s, social networking appeared to give every person the opportunity to connect with the community. In the momentum of drastic changes, society is turning to an intelligent era with the arrival and rapid penetration of smart technologies, from artificial intelligence to cloud computing. In this era, almost every person, organization, and nation has more motivation and greater opportunities to improve the quality of life and operational efficiency. In the economic field, people mention to the Industrial Revolution 4.0.

**Vietnam Report:** *What are your assessments on the factors that have great impact on Vietnam's efforts to seize opportunities and overcome the challenges brought by the Industrial Revolution 4.0?*

**Associate Professor Ph.D. Vu Minh Khuong:** The success of a great effort in a period of rapid and profound changes largely depends on five elements, beginning with "C" in English: Concept, Commitment, Competence, Connectivity, and Coordination. The "Concept" element emphasizes the clarity and strategic level of awareness. It is considered as a compass that guides the whole action effort. The "Commitment" measures the height of the targets and

mục tiêu đạt tới và quyết tâm hành động. Yếu tố Competence là khả năng tiếp thu, sáng tạo, và thực thi. Yếu tố Connectivity phản ánh điều kiện cơ sở hạ tầng, đặc biệt là mạng viễn thông. Và cuối cùng, Coordination thể hiện khả năng phối thuộc sức mạnh tổng lực trong triển khai thực hiện.

Phải nói là Việt Nam đã có những bước tiến rất ấn tượng trong những năm qua trong năm bắt cuộc cách mạng số. Mặc dù còn là ở mức thu nhập khá thấp, nhưng Việt Nam rõ ràng đã đi nhanh hơn nhiều nước trong phát triển hạ tầng công nghệ thông tin và hội nhập xu thế quốc tế trong khai thác cơ hội và tiềm năng mà cuộc cách mạng này đem lại. **Tuy nhiên, Việt Nam mới dừng ở việc nắm bắt nhanh chứ chưa tiến tới nỗ lực khai thác cuộc cách mạng số như một động lực chủ đạo cho công cuộc phát triển.**

Rà soát lại 5 yếu tố C như nói ở trên, ta thấy Việt Nam đều ở mức trung bình và khá nhưng chưa thật xuất sắc ở yếu tố nào. Về Concept, chúng ta nhận thức được cách mạng số là quan trọng nhưng chưa nhận thức phải coi nó là cơ hội nền tảng, là động lực chủ đạo, và đòn bẩy chiến lược cho toàn bộ công cuộc phát triển. Commitment của chúng ta có cao nhưng còn chập chờn. Sự thiếu nhất quán và đồng bộ trong chính sách công nghệ thông tin còn là một vấn đề nổi cộm. Về Competence, phải nói là nguồn nhân lực Việt Nam khá dồi dào và có tiềm năng lớn, nhưng Việt Nam chưa có một lực lượng chuyên gia và doanh nghiệp công nghệ số có đẳng cấp toàn cầu. Về Connectivity, hệ thống hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin của Việt Nam đáng tự hào về nhiều mặt. Tuy nhiên, người ta thắc mắc tại sao Việt Nam đi rất nhanh trong 3G nhưng rất chậm trong 4G. Về Coordination, Việt Nam có lẽ còn rất yếu. Mọi người đều năng động làm mọi thứ, nhưng chưa có phối thuộc tốt để tạo nên sức mạnh cộng hưởng. Đúng là chúng ta có cảm xúc mạnh cùng nhiều nhạc cụ và nhạc công tốt nhưng chưa có một bản giao hưởng xứng tầm.

Để thúc đẩy nỗ lực năm bắt cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, Chính phủ cần nghiên cứu thấu đáo và có những quyết sách hiệu lực để nâng cấp cả năm yếu tố C nói trên.

determination to act. The "Competence" element is the ability to absorb, create, and execute. The "Connectivity" factor reflects infrastructure conditions, especially telecommunication networks. And finally, the "Coordination" demonstrates the ability to integrate synergy into implementation.

It must be said that Vietnam has had impressive strides in recent years in grasping the digital revolution. Although Vietnam is a relatively low-income country, Vietnam has clearly outpaced many countries in developing information technology infrastructure and integrating international trends in exploiting the opportunities and potential of this revolution. **However, Vietnam has only caught up quickly, but has not made the effort to exploit the digital revolution as a driving force for development yet.**

Reviewing the five "Cs" as I have said, we have recognized that Vietnam is at average and good level but not excellent at any factor. With regard to "Concept", we are aware of the importance of digital revolution but do not realize it as a fundamental opportunity, a key driving force, and a strategic leverage for the whole development. Our "Commitment" is high but still glimmering. The lack of consistency and synchronization in information technology policy is also a prominent issue. In terms of "Competence", Vietnam's human resources are plentiful and potential, but Vietnam does not have professional force and digital technology enterprises of global class. About "Connectivity", Vietnam's infrastructure of information technology is proud of many aspects. However, people are wondering why Vietnam has gone very fast in 3G but very slow in 4G. Regarding "Coordination", Vietnam is probably very weak. Everyone is active in doing everything, but not having good coordination to create resonance power. It is true that we have strong emotions with many good instruments and musicians but not a good symphony.

In order to boost efforts to capture the Industrial Revolution 4.0, the government needs to research thoroughly and make effective decisions to upgrade all five "Cs" elements.

**Vietnam Report:** *Trong quan điểm của ông, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung nên có chiến lược như thế nào để hướng tới mục tiêu phát triển bền vững, đồng thời dần thu hẹp khoảng cách so với các nước phát triển?*

**PGS. TS. Vũ Minh Khuong:** Theo tôi các doanh nghiệp Việt Nam trước hết phải nhận thức được rõ là chúng ta đang trải qua những đổi thay nhanh chóng với rất nhiều cơ hội chưa từng có xuất hiện; đồng thời cũng phải sẵn sàng đối phó với những thách thức và những biến động khó dự đoán. Vì vậy hoạch định một chiến lược cạnh tranh và phát triển có tầm nhìn xa có vai trò trọng yếu trong mọi nỗ lực tăng trưởng và vươn lên của mỗi doanh nghiệp. Hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam, trong đó có những doanh nghiệp lớn, còn thiếu coi trọng việc phân tích hoạch định chiến lược. Thiếu chiến lược, nhiều doanh nghiệp nhanh nhạy trong nắm bắt cơ hội nhưng không ý thức hết rằng có những cơ hội chỉ đem lại lợi ích ngắn hạn nhưng lại tàn phá nền tảng phát triển lâu dài. Thiếu chiến lược, doanh nghiệp dễ sa lầy vào đầu tư dự án nhưng thiếu ý thức đầu tư vào đổi mới sáng tạo và thúc đẩy – khai thác công cuộc cải biến số. Thiếu chiến lược, doanh nghiệp cũng thường coi nhẹ ý thức và nỗ lực khai thác sức mạnh cộng hưởng có được từ gắn kết cộng đồng.

**Vietnam Report:** *Trong khi nhu cầu tiếp cận và sử dụng công nghệ hiệu quả ngày càng cao, Việt Nam vẫn còn thiếu những tập đoàn, công ty lớn có đủ tiềm lực tài chính cũng như đội ngũ nhân sự đáp ứng được điều này. Theo ông, Chính phủ cần có những quyết sách như thế nào để hỗ trợ doanh nghiệp?*

**PGS. TS. Vũ Minh Khuong:** Với các nước mới ở giai đoạn đầu trong công cuộc phát triển như Việt Nam, Chính phủ có vai trò rất lớn. Vai trò này không chỉ dừng ở việc quản lý nhà nước cho lành mạnh và đưa ra một số chính sách ưu đãi. Trong tình thế biến đổi sâu rộng của bức tranh kinh tế toàn cầu và tiến bộ nhanh chóng của công nghệ, Chính phủ còn phải đóng vai trò người tụ hội các doanh nghiệp để cùng họ bàn luận và kịp thời tìm ra những quyết sách tổng hợp, có sức khuyến tạo mạnh mẽ, giúp các doanh nghiệp liên tục đổi mới sáng tạo và nhạy bén nắm bắt các cơ hội nâng cấp nền tảng chiến lược cho cạnh tranh và tăng trưởng.

**Vietnam Report:** *In your opinion, how should Vietnamese enterprises in general work towards the goal of sustainable development while narrow the gap in comparison with developed countries?*

**Associate Professor Ph.D. Vu Minh Khuong:** In my opinion, Vietnamese businesses must first be aware that we are experiencing rapid changes with unprecedented opportunities; at the same time, they need to prepare to deal with challenges and unpredictable changes. So planning a competitive strategy and visionary development is critical in every growth effort of every business. At present, many Vietnamese enterprises, including large enterprises, do not attach much importance to the analysis of strategic planning. Lack of strategy, many companies grasp the opportunity quickly but they are not aware of that these opportunities only provide short-term benefits but devastating long-term development. Enterprises also easily get bogged down in investment projects but lack of investment awareness in innovation and promotion - the digital conversion exploitation. Lack of strategy, enterprises often take lightly consciousness and efforts to exploit the resonance power obtained from community cohesion.

**Vietnam Report:** *Vietnam still lacks of large corporations and companies with sufficient financial resources as well as human resources to satisfy the increasingly demand for access to and use of technology effectively. In your opinion, how should the government make decisions to support the businesses?*

**Associate Professor Ph.D. Vu Minh Khuong:** With countries in the early stage of development like Vietnam, the government plays a very important role in not only transparent state management and preferential policies release. In the context of the profound transformation of the global economy and the rapid advancement of technology, the government also plays a role as a connector of businesses to discuss and find out timely the general policies having strong incentives to help businesses continuously innovate and keenly grasp opportunities to upgrade the strategic platform for competition and growth.

Chẳng hạn như từ kết quả nghiên cứu tôi mới thực hiện gần đây, có thể thấy doanh nghiệp và chính phủ cần có nỗ lực tổng hợp mạnh mẽ hơn trong thúc đẩy ứng dụng điện toán đám mây. Trong các quyết sách được mọi người đồng thuận cao trong đề xuất có. Thứ nhất, tiếp tục đầu tư mạnh mẽ nâng cấp hạ tầng công nghệ thông tin cả về hạ tầng cứng và hạ tầng mềm (luật pháp, qui chế); làm sao để Việt Nam vượt lên trong hàng các nước tiên tiến về điều kiện này. Thứ hai, Chính phủ cần là người đi đầu trong ứng dụng điện toán đám mây. Thứ ba, Chính phủ nên có chính sách khuyến khích tài chính thúc đẩy các doanh nghiệp triển khai ứng dụng điện toán đám mây. Thứ tư, Chính phủ cần hợp tác với doanh nghiệp xây dựng một chiến lược tổng thể và chi tiết thúc đẩy các doanh nghiệp nắm bắt cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0, trong đó ứng dụng điện toán đám mây là một nội dung then chốt. Thứ năm, cần có một hội đồng chịu trách nhiệm về phối thuộc, học hỏi, và giám sát tiến bộ của cả nền kinh tế, đặc biệt là khối doanh nghiệp trong nắm bắt cuộc Cách mạng Công nghiệp 4.0 và triển khai ứng dụng điện toán đám mây.

**Vietnam Report:** *Xin cảm ơn ông!*■

For instance, in my recent research, the results suggest that businesses and government need more stronger synthetic efforts to promote cloud computing application in highly publicized policy decisions. Firstly is continuing to invest strongly in upgrading information technology infrastructure in terms of both hard and soft infrastructure (laws and regulations); how can Vietnam rise up in the ranks of advanced countries on this condition. Secondly, the government needs to be the leader in applying cloud computing. Thirdly, the government should adopt financial incentives to encourage businesses to deploy cloud computing applications. Fourthly, the government needs to work with enterprises to develop a comprehensive and detailed strategy that motivates businesses to embrace the Industrial Revolution 4.0, in which cloud computing is a key content. Fifthly, there should be a board, who is responsible for the coordinating, learning, and monitoring the progress of the whole economy, especially the business sector in embracing the Industrial Revolution 4.0 and implementing cloud computing applications.

**Vietnam Report:** *Thank you so much!*■

# TỔNG QUAN

## KINH TẾ VIỆT NAM SÁU THÁNG ĐẦU NĂM 2017 VÀ DỰ BÁO NHỮNG THÁNG CUỐI NĂM

### *OVERVIEW*

### OF VIETNAM ECONOMY IN THE FIRST 6 MONTHS OF 2017 AND FORECAST THE REST OF 2017

 TS. LÊ THANH TÙNG – ĐH TÔN ĐỨC THẮNG VÀ NHÓM NGHIÊN CỨU VIETNAM REPORT / DR. LE THANH TUNG – TON DUC THANG UNIVERSITY AND VIETNAM REPORT RESEARCHERS

Những ngày cuối cùng của tháng 06 năm 2017 đang dần qua. Nhìn lại sáu tháng nửa đầu năm 2017, các thông tin, số liệu về nền kinh tế Việt Nam đã thể hiện đan xen những mảng “sáng, tối” của nhiều tín hiệu tích cực như cán cân ngân sách thặng dư, lạm phát ổn định nhưng cũng có một số dấu hiệu quan ngại về sự ổn định vĩ mô của nền kinh tế, cụ thể là mặc dù sản xuất có dấu hiệu tích cực, nông – lâm – ngư nghiệp phục hồi nhưng tăng trưởng kinh tế đột ngột giảm thấp, nền kinh tế nhập siêu tăng mạnh, thị trường bất động sản tăng nóng với dấu hiệu của đầu cơ, vấn đề nợ xấu đang bùng phát trở lại... Bên cạnh

When the last days of June 2017 are passing, to review the first half of 2017, Vietnam economy figures and data showed interwoven “light and dark” patches with positive signals such as surplus budget, stable inflation, along with concerns about macro stability of the economy. To be more specific, although production had had a positive signal and agriculture – forestry – fishery sector had recovered, economic growth was suddenly decreased, the trade deficit increased sharply, real estate market rose fast and widely with signs of speculation and bad debt boomed again. Besides,

đó, những biến động phức tạp của tình hình kinh tế chính trị thế giới cũng ngày càng phức tạp, làm gia tăng những bất ổn trên phạm vi toàn cầu, ví dụ như vấn đề phát triển vũ khí Triều Tiên đang đe dọa hòa bình của khu vực Đông Á, cuộc chiến Syria còn ác liệt với sự có mặt của nhiều cường quốc, khu vực Trung Đông bất ổn với việc phong tỏa Qatar hay sự phát triển của lực lượng IS tại khu vực Đông Nam Á (Philippines), lực lượng Mỹ bắn hạ máy bay của Syria tiềm ẩn khả năng leo thang xung đột tại khu vực này...

### TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ SỤT GIẢM

Trái với sự kỳ vọng, tỷ lệ tăng trưởng kinh tế sáu tháng đầu năm đạt thấp hơn mục tiêu đặt ra. Cụ thể, tổng sản phẩm trong nước (GDP) trong quý I năm 2017 chỉ tăng khoảng 5,1% so với cùng kỳ năm trước, mặc dù vẫn cao hơn mức tăng trưởng trung bình của của quý I các năm 2012 – 2014, tỷ lệ tăng trưởng này lại thấp hơn rõ rệt khi so với mức tăng 6,12% của cùng kỳ năm 2015 và 5,48% của cùng kỳ năm 2016. Tăng trưởng giảm thấp trong quý I là một trở ngại lớn cho việc hoàn thành mục tiêu tăng trưởng 6,7% của Chính phủ đặt ra cho năm 2017. Cũng do GDP quý I chỉ đạt 5,1% nên trong chín tháng còn lại của năm 2017 áp lực đối với việc điều hành chính sách vĩ mô là rất lớn trong bối cảnh ngân sách đang bị thâm hụt kéo dài. Theo số liệu tính toán thì để đạt được mục tiêu tăng trưởng 6,7% mà Chính phủ đã đề ra thì nền kinh tế phải duy trì mức tăng trưởng trong ba quý còn lại phải đạt khoảng 7%, đây là một thách thức lớn khi giá dầu vẫn duy trì ở mức thấp làm giảm đóng góp của ngành dầu khí đối với GDP của Việt Nam. (Hình 1).

Bên cạnh đó, khu vực công nghiệp cũng đang có mức tăng trưởng thấp nhất kể từ năm 2011. Cụ thể, tính trung bình quý I năm 2017, chỉ số sản xuất toàn ngành công nghiệp chỉ tăng được 4,1% so với cùng kỳ năm trước, thấp hơn nhiều mức tăng của cùng kỳ một số năm gần đây. Cụ thể, ngành chế biến – chế tạo tăng 8,3%, đóng góp 5,9 điểm phần trăm vào mức tăng chung; ngành sản xuất – phân phối điện tăng 9,4%, đóng góp 0,6 điểm phần trăm; ngành cung cấp nước và xử lý rác thải, nước thải tăng 7,2%, đóng góp 0,1 điểm phần trăm; ngành khai khoáng giảm 11,4%, làm giảm 2,5 điểm phần trăm mức tăng chung. Trong

complex fluctuation of politic and economic issues in the world is getting more and more complex and increasing instability on a global scale. For instance, the issue of developing weapons at North Korea is threatening the peace of East Asia, Syria war is fierce with the presence of many powerful countries, There are also many other unexpected situation: the instability of the Middle East due to the blockade on Qatar, the development of IS forces at South East Asia (Philippines) and the event that America forces shot down plane of Syria, which leads to potential escalation of conflict in the region, etc.

### SLOWDOWN IN ECONOMIC GROWTH

Actual economic growth rate in the first 6 months of 2017 was lower than expected. Particularly, GDP quarter 1/2017 increased only around 5.1% in comparison with the same period 2016, higher than GDP growth rate in the first quarter of 2012, 2013 and 2014, but significantly lower than the 6.12% and 5.48% expansion rates in the same period of 2015 and 2016 respectively. It is a big obstacle for the government to reach growth target at 6.7% in 2017. This means that the government has been under high pressure to operate macroeconomic policy during the last 9 months of 2017 in the context of GDP quarter 1/2015 increasing by 5.1% and currently prolonged deficit budget. According to calculated data, to achieve growth target of 6.7% for the whole year, GDP growth rate must reach and maintain at 7% in the remaining 3 quarters of 2017, which is a huge challenge while oil price still stayed low, reducing the contribution of the oil and gas sector to Vietnam's GDP. (Figure 1).

In addition, industrial sector has been getting the lowest GDP growth rate since 2011. Specifically, industrial production index in quarter 1/2017 increased by only 4.1% as compared to the same quarter of 2016; considerably lower in comparison with recent years. To be more specific, processing – manufacturing went up 8.3%, contributing 5.9 percentage points to the overall GDP growth rate, electricity producing and distribution rose 9.4%, contributing 0.6 percentage points, water supply and waste treatment grew 7.2%, contributing

quý II, tính đến tháng 05 thì chỉ số sản xuất toàn ngành công nghiệp tính tăng 7,2% so với cùng kỳ năm trước, trong đó ngành khai khoáng giảm 7,8%; ngành chế biến, chế tạo tăng 11,2%; sản xuất và phân phối điện tăng 13,8%; cung cấp nước và xử lý rác thải, nước thải tăng 8,2%.

Tính chung năm tháng đầu năm, chỉ số sản xuất toàn ngành công nghiệp tăng 5,7% so với cùng kỳ năm trước, tuy vẫn thấp hơn mức tăng 7,4% của cùng kỳ năm 2016, nhưng cao hơn mức tăng 5,2% của bốn tháng đầu năm nay. Trong các ngành công nghiệp, ngành chế biến, chế tạo tăng 9,7%, đóng góp 6,9 điểm phần trăm vào mức tăng chung; ngành sản xuất và phân phối điện tăng 10,4%, đóng góp 0,7 điểm phần trăm; ngành cung cấp nước và xử lý rác thải, nước thải tăng 7%, đóng góp 0,1 điểm phần trăm; riêng ngành khai khoáng giảm 9,1%, làm giảm 2 điểm phần trăm mức tăng chung.

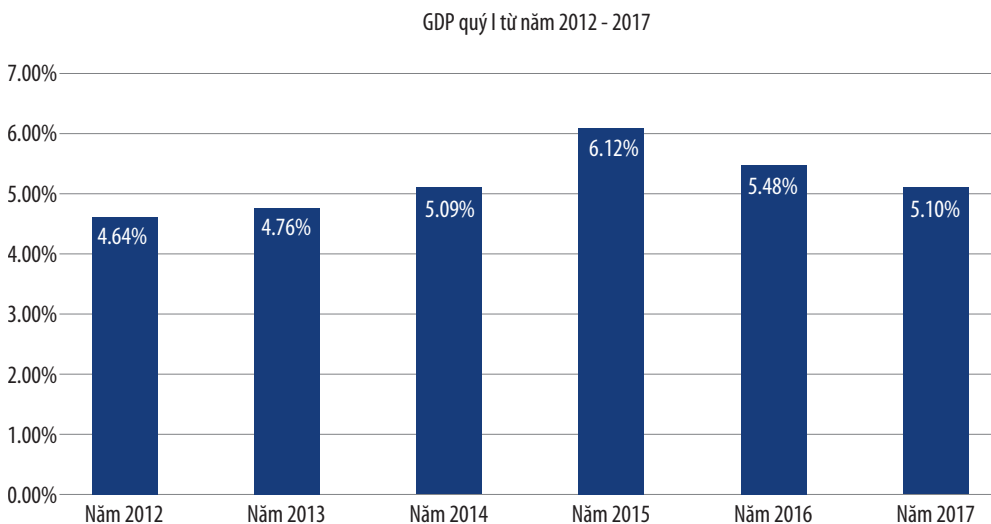
Tổng cục Thống kê cũng đã đưa ra 3 lý do nhằm lý giải cho hiện tượng tăng trưởng GDP trong nửa đầu năm đạt thấp là: thứ nhất: nông nghiệp vẫn tiếp tục bị ảnh hưởng bởi xâm nhập mặn từ 2016, thứ hai:

0.1 percentage points, mining dropped 11.4%, losing 2.5 percentage points to the overall GDP growth rate. In 2nd quarter, up to May, industrial production index increased by 7.2% in comparison with the same quarter of the past year, including mining sector reducing 7.8%, processing and manufacturing, electricity producing and distribution, water supply and rubbish – wastewater treatment all increased by 11.2%, 13.8%, 8.2% respectively.

Generally for the first 5 months of 2017, industrial production index increased by 5.7% over the same period last year, still lower than the 7.4% growth of the same period in 2016, but higher than the increase of 5.2% of the first 4 months of this year. In the industry, processing and manufacturing increased 9.7%, contributing 6.9 percentage points to the overall GDP growth rate, electricity producing and distribution rose 10.4%, contributing 0.7 percentage points, water supply and rubbish – wastewater treatment grew 7%, contributing 0.1 percentage points, while mining sector reduced 9.1%, losing 2 percentage points to the overall GDP growth rate.

**Hình 1: TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ QUÝ I CỦA VIỆT NAM GIAI ĐOẠN 2012 – 2017**

**Figure 1: VIETNAM'S ECONOMIC GROWTH RATE IN THE FIRST QUARTER OF EACH YEAR (OVER THE PERIOD 2012 – 2017). (UNIT: %)**



*Nguồn: Tổng cục Thống kê và cafef.vn  
Source: General Statistics Office and cafef.vn*



công nghiệp Việt Nam tăng trưởng thấp hơn nhiều so với mức tăng cùng kỳ của một số năm gần đây, thứ ba: giá trị đóng góp của công nghiệp khai khoáng giảm thấp do Việt Nam đang tái cơ cấu nền kinh tế và chuyển đổi mô hình tăng trưởng.

### LẠM PHÁT Ở MỨC VỪA PHẢI

Trong giai đoạn nửa đầu năm 2017, nhìn chung mục tiêu kiềm chế lạm phát, ổn định vĩ mô vẫn được thực hiện khá tốt. Mặc dù vậy, mặt bằng giá cả cũng có xu hướng đi lên do quý I cũng là thời gian trùng vào dịp Tết. Trong quý II năm 2017 mặt bằng giá cả nhìn chung vẫn ổn định do giá cả các mặt hàng thiết yếu như: xăng dầu, điện, nước không có biến động mạnh. Bên cạnh đó tổng cầu trong nước cũng vẫn tăng chậm là một trong những nguyên nhân làm tỷ lệ lạm phát được duy trì ở mức ổn định trong nửa đầu năm 2016.

Nhìn chung nửa đầu năm 2017, tỷ lệ lạm phát đã được duy trì ở mức vừa phải trong bối cảnh kinh tế thế giới bất ổn và những khó khăn nội tại của nền kinh tế liên quan đến ô nhiễm môi trường, hạn hán, lũ lụt thì phải ghi nhận sự thành công của công tác điều hành chính sách kinh tế vĩ mô từ phía các cơ quan chức năng. Mặc dù vậy tỷ lệ lạm phát có thể tăng lên nếu như các chính sách nới lỏng tín dụng và tiền tệ vẫn tiếp tục được duy trì trong nửa cuối năm 2017.

### CÁN CÂN THƯƠNG MẠI THÂM HỤT TRỞ LẠI

Theo số liệu của tổng cục thống kê thì tính đến hết tháng 05/2017 kim ngạch hàng hóa xuất khẩu ước tính đạt 79,3 tỷ USD, tăng 17,4% so với cùng kỳ năm 2016, trong đó khu vực kinh tế trong nước đạt 22,1 tỷ USD, tăng 13,6%; khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (kể cả dầu thô) đạt 57,2 tỷ USD, tăng 19%. Kim ngạch xuất khẩu một số mặt hàng chủ lực tiếp tục tăng so với cùng kỳ năm trước: Điện thoại và linh kiện đạt 16 tỷ USD, tăng 12%; hàng dệt may đạt 9,4 tỷ USD, tăng 9%; điện tử, máy tính và linh kiện đạt 9,4 tỷ USD, tăng 46,2%; giày, dép đạt 5,6 tỷ USD, tăng 10,5%; máy móc thiết bị, dụng cụ phụ tùng khác đạt 5,1 tỷ USD, tăng 38,2%; gỗ và sản phẩm gỗ đạt 3 tỷ USD, tăng 13,2%; thủy sản đạt 2,8 tỷ USD, tăng 11,7%; phương tiện vận tải và phụ tùng đạt 2,7 tỷ USD, tăng

General Statistics Office gave 3 reasons for weaker than expected GDP growth in the first half of 2017. First, agriculture still continues to be affected by salt-water intrusion since 2016. Second, Vietnam industrial growth is significantly lower than it was in the recent years. Third, Vietnam has restructured its economy and transformed growth model so that the contribution of mining sector reduced.

### INFLATION REMAINS MODERATE

In the first half of 2017, the target of curb on inflation and macroeconomic stability has been done pretty well in general. However, price level had tendency to go up because the first quarter is also the same time on Tet occasion. In 2nd quarter of 2017, price level was generally stable since essential goods such as gas, oil, electricity and water had no strong changes. Besides, aggregate demand in Vietnam had slow increase, which was one of among reasons for making inflation stable in the first half of 2016.

Generally for the first half of 2017, inflation rate remained moderate though under the context of unstable economy in the world and internal difficulties of Vietnam economy related to polluted environment, drought and floods. Consequently, we would recognize the success of operating macroeconomic policy from authorities. However, inflation rate could increase if loose credit and monetary policies have still remained in the last half of 2017.

### TRADE DEFICIT RETURNS

According to General Statistics Office, export turnovers were estimated at \$79.3 billion up to May 2017, an increase of 17.4% in comparison with the same period of 2016, including domestic economic sector was at \$22.1 billion, up 13.6%, foreign-invested (including crude oil) reached \$57.2 billion, an increase of 19%. Export turnover of some key commodities continues going up in comparison with the same period of 2016. For example, phones and components reached \$16 billion, an increase 12%, textile products achieved \$9.4 billion, up 9%, electronics, computers and components got \$9.4 billion, an



11%; cà phê đạt 1,6 tỷ USD, tăng 13,5% (lượng giảm 14%); rau quả đạt 1,4 tỷ USD, tăng 38,6%; dầu thô đạt 1,1 tỷ USD, tăng 18,5% (lượng giảm 12%). Một số mặt hàng kim ngạch xuất khẩu giảm so với cùng kỳ năm trước: Hạt tiêu đạt 601 triệu USD, giảm 16,6% (lượng tăng 13%); sản và sản phẩm của sản đạt 437 triệu USD, giảm 12,8% (lượng giảm 8,6%).

Tính đến hết tháng 05/2017, kim ngạch hàng hóa nhập khẩu ước tính đạt 82,0 tỷ USD, tăng 23,9% so với cùng kỳ năm trước, trong đó khu vực kinh tế trong nước đạt 32,4 tỷ USD, tăng 18,9%; khu vực có vốn đầu tư nước ngoài đạt 49,6 tỷ USD, tăng 27,5%. Kim ngạch nhập khẩu một số mặt hàng phục vụ sản xuất tăng cao so với cùng kỳ năm trước: Máy móc thiết bị, dụng cụ phụ tùng khác đạt 14,9 tỷ USD, tăng 38,8%; điện tử, máy tính và linh kiện đạt 13,3 tỷ USD, tăng 27,5%; điện thoại và linh kiện đạt 5 tỷ USD, tăng 23,4%; sắt thép đạt 4,1 tỷ USD, tăng 36% (lượng giảm 10,8%); chất dẻo đạt 2,9 tỷ USD, tăng 25,5% (lượng tăng 13,5%); kim loại thường đạt 2,2 tỷ USD, tăng 19,8% (lượng giảm 12,4%); sản phẩm chất dẻo đạt 2 tỷ USD, tăng 18,5%; sản phẩm hóa chất đạt 1,7 tỷ USD, tăng 18,1%; hóa chất đạt 1,6 tỷ USD, tăng 35,2%; thức ăn gia súc và nguyên phụ liệu đạt 1,5 tỷ USD, tăng 23,8%.

Tính chung 5 tháng đầu năm 2017 nền kinh tế Việt Nam đã nhập siêu trên 2,7 tỷ USD, bằng 3,4% tổng kim ngạch hàng hóa xuất khẩu, trong đó khu vực kinh tế trong nước nhập siêu 10,36 tỷ USD; khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (kể cả dầu thô) xuất siêu 7,65 tỷ USD. Bức tranh xuất nhập khẩu của nửa đầu năm

increase 46.2%, footwear achieved \$5.6 billion, an increase of 10.5%, machinery, equipment and spare parts reached \$ 5.1 billion, an increase of 38.2%, wood and wood products reached \$ 3 billion, up 13.2%, fisheries achieved \$ 2.8 billion, up 11.7%, transportation equipment and spare parts reached \$ 2.7 billion, up 11%, coffee reached \$ 1.6 billion, up 13.5% (down 14% in volume), vegetables and fruits reached \$ 1.4 billion, an increase of 38.6%, crude oil reached \$ 1.1 billion, up 18.5% (down 12% in volume). Export turnover of some goods reduced such as pepper got \$601 million, down 16.6% (up 13% in volume), cassava and cassava production reached \$ 437 million, down 12.8% (down 8.6% in volume).

Up to May 2017, import turnovers were estimated at \$82.0 billion, up 23.9% as compared to last year same period, including domestic economic sector achieved \$32.4 billion, an increase of 18.9%, foreign-invested sector reached \$49.6 billion, up 27.5%. Import turnover of goods for production increased more highly than over the same period of 2016. To be more specific, machinery, equipment and spare parts reached \$ 14.9 billion, an increase of 38.8%, electronics, computers and components achieved \$ 13.3 billion, up 27.5%, telephones and components reached \$ 5 billion, up 23.4%, iron and steel reached \$ 4.1 billion, up 36% (down 10.8% in volume), plastics reached 2.9 billion, up 25.5% (an increase of 13.5% in volume), ordinary metals reached \$ 2.2 billion, up 19.8% (down 12.4% in volume), plastic products reached \$ 2 billion, up 18.5%, chemical products was \$ 1.7 billion, an increase of 18.1%, chemicals got \$ 1.6 billion, an increase of 35.2%, animal feed and raw materials achieved \$ 1.5 billion, an increase of 23.8%.

In the first 5 months of 2017, the trade deficit in Vietnam was over \$2.7 billion, equivalent to 3.4% of the total export turnover, of which the domestic economic sector's trade deficit was \$10.36 billion; the foreign invested sector (including crude oil) has a trade surplus of \$ 7.65 billion. The import-export picture of the first half of 2017 showed that Vietnam economy is having an imbalance when the trade deficit suddenly surges over the last three years. If the situation lasts for a long time, it would greatly

2017 đang cho thấy nền kinh tế Việt Nam đang có sự mất cân đối khi tình hình nhập siêu đột ngột tăng cao so với mặt bằng chung 3 năm trở lại đây. Nếu tình hình nhập siêu kéo dài thì sẽ ảnh hưởng lớn đến cán cân thanh toán và dự trữ ngoại hối của nền kinh tế.

### **CÁN CÂN NGÂN SÁCH NỖ LỰC VƯỢT BẬC ĐẠT BỘI THU**

Một điểm sáng tích cực của nền kinh tế là lần đầu tiên sau nhiều năm thì trong quý I/2017 ngân sách Nhà nước chỉ bội chi 4,06 nghìn tỷ đồng. Bội chi ngân sách trong quý I/2017 đã giảm mạnh so với các năm trước khi chỉ ở mức 0,44% so với mức trung bình trên 5% trong quý I các năm gần đây. Đây là một thành quả đáng ghi nhận của Chính phủ trong công tác điều hành cán cân ngân sách.

Trong đó, tổng thu cân đối ngân sách nhà nước thực hiện lũy kế 3 tháng đầu năm ước đạt 280,9 nghìn tỷ đồng, bằng 23,2% dự toán cả năm, tăng 15,2% so với cùng kỳ năm 2016. Trong đó, thu nội địa ước đạt 232 nghìn tỷ đồng, bằng 23,4% dự toán năm, tăng 13,3% so với cùng kỳ năm 2016; thu đầu thô ước đạt 11 nghìn tỷ đồng, bằng 28,9% dự toán, tăng 16% so với cùng kỳ năm 2016 (chủ yếu do giá tăng); và thu ngân sách từ hoạt động xuất nhập khẩu 3 tháng đầu năm ước đạt 66,8 nghìn tỷ đồng, bằng 18,7% dự toán, thấp hơn mức 54,6 nghìn tỷ đồng của 03 tháng đầu năm 2016.

Trong khi đó, tổng chi NSNN quý I ước là 284,96 nghìn tỷ đồng, bằng 20,5% dự toán năm, tăng 7,8% so với cùng kỳ. Trong đó chi trả nợ lãi 29,1 nghìn tỷ đồng, bằng 29,4% dự toán năm, tăng 6,7% so với cùng kỳ năm trước; chi thường xuyên 211,2 nghìn tỷ đồng, bằng 23,6% dự toán năm, tăng 7,5% so với cùng kỳ.

### **MỘT SỐ DỰ BÁO CHO NỬA CUỐI NĂM 2017**

Bối cảnh chung của nền kinh tế toàn cầu sẽ tiếp tục xu hướng tăng trưởng chậm, bất ổn. Trong đó, Trung Quốc được dự báo tăng trưởng chậm lại, nền kinh tế Mỹ trên đà khởi sắc nhưng mức tăng trưởng cũng sẽ giảm do FED dự kiến sẽ tăng lãi suất liên tục

affect the balance of payment and foreign exchange reserves of the economy.

### **GOVERNMENT HAS MADE SUBSTANTIAL EFFORTS IN ENSURING BUDGETARY BALANCE**

One positive sign in the current economic situation is that for the first time in many years, the budget deficit had been only VND 4.06 trillion in the first quarter of 2017. Budget overspending in the first three months of this year fell sharply at only 0.44% in comparison with the average of over 5% in the first quarters of recent years. This is a remarkable achievement of the Government in improving State's balance sheet.

In the January – March period, State budget revenue was estimated at VND 280.9 trillion, equal to 23.2% of the full-year plan and up 15.2% from the same period of 2016. Wherein, domestic collection was projected at VND 232 trillion, equal to 23.4% of the full-year estimate and up 13.3% year on year; crude oil revenue reached VND 11 trillion, equal to 28.9 of estimate and up 16% over the same period of 2016 (mainly due to rising prices); revenue from import-export activities in the first three month totalled VND 66.8 trillion, equivalent to 18.7% of the full-year estimate, lower than that of the same period in 2016 which was VND 54.6 trillion.

At the same time, budget expenditure of the first quarter was forecast at VND 284.96 trillion, equal to 20.5% of the full-year estimate and up 7.8% over the same period of 2016. Of the sum, interest payments to borrowings amounted VND 29.1 trillion, equal to 29.4% of the yearly estimate; regular expenditure was VND 211.2 trillion, equal to 23.6% of the estimate and up 7.5% year on year.

### **FORECASTS FOR THE SECOND HALF OF 2017**

In the general context, the global economy should continue the slow growth trend and instability. Particularly, China economy is forecasted to grow up slowly while America economy is making remarkable recovery, but its growth rate could reduce because FED is going to constantly increase interest up to

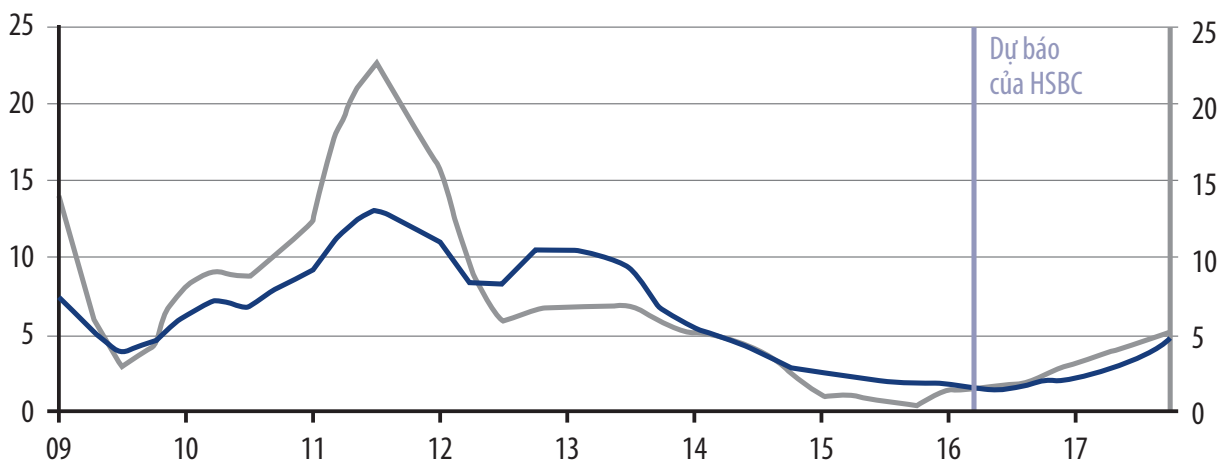
cho đến năm 2018. Chính sách của Chính phủ Mỹ có biểu hiện không nhất quán và đi ngược lại các cam kết quốc tế đã duy trì từ nhiều nhiệm kỳ trước. Thêm vào đó kinh tế Liên minh châu Âu (EU) đang trong giai đoạn phục hồi nhưng nguy cơ tan rã đang ngày một hiện rõ. Kinh tế Nhật Bản sẽ vào giai đoạn kích cầu mạnh với nhiều rủi ro nhằm phục hồi đà tăng trưởng khá mong manh. Tình hình thế giới có nhiều biến động phức tạp với việc Bắc Triều Tiên liên tục thử tên lửa đạn đạo, IS lan rộng đến Đông Nam Á hoặc Mỹ vừa bắn cháy máy bay của Syria, giá dầu đang giảm sâu...

Trong bối cảnh như vậy, Việt Nam sẽ gặp nhiều thách thức trong việc đạt được mức tăng trưởng mục tiêu năm 2017 vào khoảng 6,7% mà Chính phủ đang rất quyết tâm đạt được. Việc không triển khai hiệp định TPP và xu hướng tăng lãi suất trên thị trường Mỹ có thể làm cho dòng vốn đầu tư nước ngoài vào nước ta chậm lại, tuy nhiên Việt Nam vẫn tiếp tục là điểm đến của nhiều tập đoàn đa quốc gia trong thời gian tới. Với tỷ lệ tăng trưởng tín dụng lên đến gần 20% trong năm 2016 và tình hình tăng trưởng nóng của thị trường bất động sản những tháng đầu năm thì dự báo tỷ lệ lạm phát của Việt Nam sẽ có xu hướng tăng lên,

2018. US government policy has been inconsistent and contrary to international commitments maintained for many previous tenures. In addition, economic European Union (EU) has been in the recovery phase, but the risk of disintegration is getting increasingly evident. Japan economy would enter the strong stimulus stage with many risks so as to restore the quite fragile growth momentum. The world situation has been complicated, for example, North Korea has continuously performed ballistic missile tests, IS is spreading to Southeast Asia, the United States has just hit Syria's plane and oil prices are diving.

In this context, Vietnam would face to a lot of challenges to reach the 6.7% growth target that the government is determined to get it. Vietnam still is a destination of many multinational corporations in the upcoming time although the failure to implement the TPP agreement and tend to increase interest rates in the US market could lead to a slow down foreign capital flows. In the context of credit growth rate up to 20% in 2016 and the hot growth situation of real estate market in the early months of the year, it is forecasted that Vietnam's inflation would have tenden-

**Hình 2: DỰ BÁO LẠM PHÁT VIỆT NAM NĂM 2017**  
**Figure 2: FORECAST FOR VIETNAM'S INFLATION IN 2017**



Nguồn: Tổng cục Thống kê và Ngân hàng HSBC  
 Source: General Statistics Office and HSBC Bank

nếu như mức tăng trưởng tín dụng trong các tháng cuối năm 2017 vẫn tiếp tục như kể từ đầu năm 2016 thì Việt Nam sẽ phải đối mặt với các đợt tăng giá mạnh mẽ gây bất ổn kinh tế vĩ mô trong các năm tiếp theo. (Hình 2).

Hoạt động xuất nhập khẩu tiếp tục là động lực giúp duy trì đà tăng trưởng của Việt Nam, cùng với việc nhiều hiệp định thương mại tự do đi vào triển khai sâu rộng thì dự báo xuất nhập khẩu của Việt Nam vẫn tiếp tục xu hướng tăng cùng với sự xâm nhập ngày càng nhiều của hàng hóa Việt Nam vào thị trường các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, việc thâm hụt cán cân thương mại và áp lực nợ công tiếp tục là những vấn đề nan giải của kinh tế Việt Nam trong nửa cuối năm 2017 này. ■

cy to increase. In this case, if credit growth rate in the last months of 2017 is still as same as in the beginning of 2016, Vietnam will face strong price increases leading to macroeconomic instability in the coming years. (Figure 2).

Import and export activities are stimulus of remaining Vietnam's growth. They are estimated to continue to trend upward with the increasing penetration of Vietnamese goods into the markets of other countries in the world when many Free trade agreements (FTA) are valid extensively. However, Vietnam have still faced to difficulties, namely trade deficit, public debt pressure in the second half of 2017. ■



# HÀNH ĐỘNG CỦA QUẢN LÝ CẤP CAO TRƯỚC NHỮNG BIẾN ĐỔI CỦA MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

## *ACTIONS OF THE TOP MANAGEMENT IN THE BUSINESS CLIMATE OF EXPLODING COMPLEXITY*

 VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT

Sự phát triển hiệu quả và bền vững của toàn bộ nền kinh tế, suy cho cùng phụ thuộc vào kết quả hoạt động của các phân tử cấu thành - các doanh nghiệp. Mức độ đạt được hệ thống mục tiêu kinh tế - xã hội của mỗi doanh nghiệp lại phụ thuộc vào môi trường kinh doanh và khả năng thích ứng của doanh nghiệp với hoàn cảnh của môi trường kinh doanh.

The effective and sustainable economic development ultimately depends on the efficiency of enterprises which are components of the economy. The enterprises' achievement in socio-economic goals and targets is significantly influenced by the business climate and their adaptability to the business climate.

Do đó, trước bối cảnh nhân sự kiện Hội nghị thường niên Vietnam CEO Summit 2017 với chủ đề “Cuộc Chuyển đổi Vĩ đại Thế kỉ 21 và chiến lược của Doanh nghiệp Việt Nam”, Vietnam Report đã tiến hành khảo sát, lấy ý kiến của đại diện các doanh nghiệp lớn, tăng trưởng triển vọng trong thời gian qua về những thách thức doanh nghiệp đang phải đối mặt trước những biến động ngày càng phức tạp đến từ môi trường bên trong lẫn bên ngoài và các chiến lược doanh nghiệp lựa chọn để đương đầu với những biến động đó.

### Thực trạng môi trường kinh doanh năm 2017: dưới góc nhìn doanh nghiệp

Đối với các doanh nghiệp lớn và tăng trưởng triển vọng tại Việt Nam, khi đánh giá về tình hình môi trường đầu tư, kinh doanh trong nước những tháng đầu năm 2017, hai yếu tố được trên 80% doanh nghiệp phản hồi từ tốt đến rất tốt là quản lý kinh tế vĩ mô (kiểm chế lạm phát, điều hành tỷ giá,...) và hệ thống thuế, quản lý thuế. Điều này chứng tỏ, những nỗ lực hành động của nhà nước trong năm vừa qua nhằm hỗ trợ doanh nghiệp đã có những hiệu quả nhất định. Việc tiếp cận vốn và tiếp cận thông tin, văn bản pháp luật của nhà nước cũng được các doanh nghiệp phản hồi tích cực, đặc biệt là có 6,5% doanh nghiệp đã đánh giá việc tiếp cận vốn là “rất tốt” trong giai đoạn vừa qua. Tuy nhiên, hai yếu tố mà có một số lượng không nhỏ doanh nghiệp đánh giá vẫn ở mức kém là cơ sở hạ tầng và hiệu quả của dịch vụ hành chính (với số phần trăm phản hồi tương ứng là 41,9% và 40,3%). (Hình 3).

In the context of annual Vietnam CEO Summit 2017 with the subject of “Mastering the Great Transformation 21: Challenges, opportunities and strategies for Vietnam”, Vietnam Report has conducted a survey to gather opinions from representatives of large and prospective enterprises about challenges from increasingly internal and external complex changes in business climate and measures for such challenges.

### Business climate in 2017 from enterprises' perspective

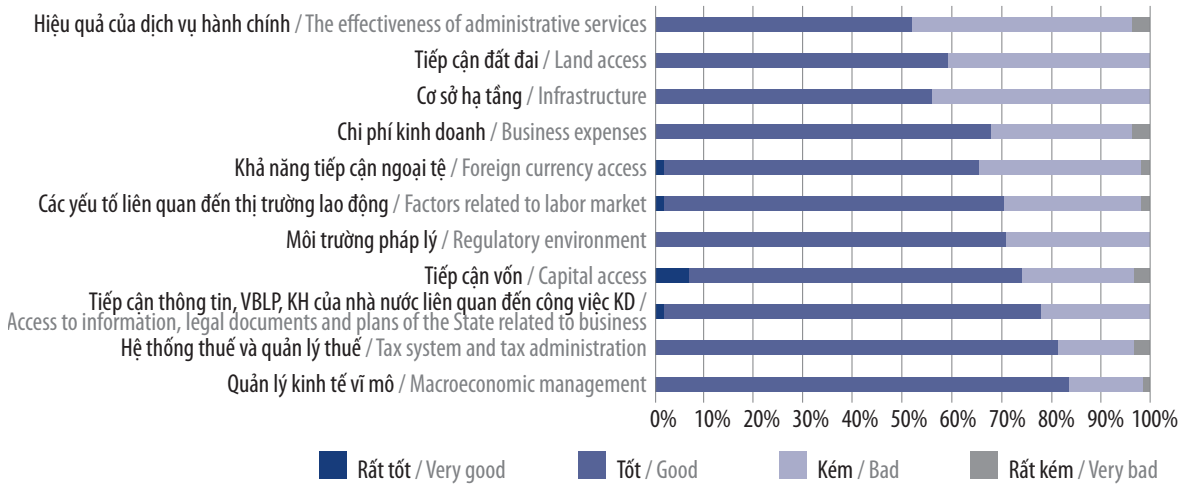
As for the large and prospective enterprises, when they participated in the survey of the investment and business environment in Vietnam in the first few months of 2017, 80% of respondents described macroeconomic management (including curbing inflation, operating rate of exchange, etc.) and tax system and tax administration as “good” or “very good”. It proves that the efforts of the Government to support enterprises have got certain efficiency in recent years. They also gave positive responses to the access to capital and information, legal documents and plans of the State related to business, especially the capital access was evaluated “very good” by 6.5% of enterprises. However, some enterprises still described the infrastructure and the effectiveness of administrative services as comparatively bad (with 41.9% and 40.3% of respondents respectively). (Figure 3).

Most enterprises give positive responses to Vietnam economic growth and revenue growth



**Hình 3:** NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ MÔI TRƯỜNG ĐẦU TƯ, KINH DOANH Ở VIỆT NAM TRONG NHỮNG THÁNG ĐẦU NĂM 2017. (ĐƠN VỊ: %)

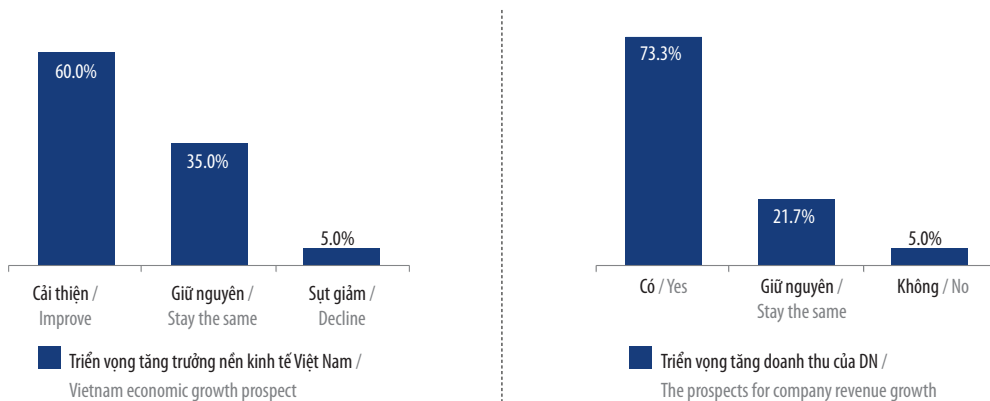
**Figure 3:** ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON INVESTMENT AND BUSINESS ENVIRONMENT IN VIETNAM IN THE FIRST FEW MONTHS OF 2017. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

**Hình 4:** CÁC DOANH NGHIỆP TỰ TIN VÀO TRIỂN VỌNG TĂNG TRƯỞNG CỦA NỀN KINH TẾ VIỆT NAM VÀ TĂNG TRƯỞNG DOANH THU CỦA DOANH NGHIỆP 12 THÁNG TỚI. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 4:** ENTERPRISES' CONFIDENCE IN VIETNAM ECONOMIC GROWTH PROSPECT AND COMPANY REVENUE GROWTH OVER THE NEXT 12 MONTHS. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

Đối với triển vọng tăng trưởng của nền kinh tế Việt Nam cũng như tăng trưởng trong doanh thu của doanh nghiệp 12 tháng tới. Phần lớn các doanh nghiệp có phản hồi khả quan và tích cực, có 60% đánh giá nền kinh tế Việt Nam thời gian tới sẽ ngày càng cải thiện và 73,3% doanh nghiệp tự tin vào triển vọng tăng doanh thu. (Hình 4).

### **Thách thức và hành động của doanh nghiệp**

Năm 2016 được đánh giá là một năm với nhiều biến động mang tính lịch sử. Bắt đầu với việc nước Anh rời khỏi EU (Brexit) sau 40 năm “chung một mái nhà” gây ra hàng loạt thay đổi lớn trong nền kinh tế, cho tới việc tỷ phú Donald Trump trở thành Tổng thống Mỹ làm dấy lên những lo ngại về những chính sách kinh tế, thương mại đi ngược lại hoàn toàn với xu hướng toàn cầu hóa, cùng với những bất ổn kéo dài về tình hình chính trị giữa các nước và làn sóng khủng bố ở nhiều nơi đã tạo nên dư chấn ảnh hưởng khắp toàn cầu.

Theo các chuyên gia, nền kinh tế thế giới năm 2017 được dự báo sẽ đối mặt với nhiều bất ổn. Báo cáo của Tổ chức Conference Board (công bố tháng 11/2016), nền kinh tế thế giới có nguy cơ suy giảm do bị ảnh hưởng bởi các yếu tố đầu vào, đặc biệt liên quan đến đầu tư, cung lao động yếu ớt. Conference Board cũng khuyến cáo các doanh nghiệp và các tổ chức kinh doanh cần chuẩn bị đối đầu với những căng thẳng từ địa chính trị, bất ổn chính sách, thị trường tài chính biến động đi kèm với sự thay đổi nhanh chóng của công nghệ.

Đối với nền kinh tế trong nước, các chuyên gia đánh giá đây sẽ là một năm thách thức cả về vi mô và vĩ mô đối với các doanh nghiệp. Đứng trên góc độ của mình, gần 65% doanh nghiệp đã nhận định cản trở lớn nhất vẫn đến từ các thủ tục hành chính trong nước. Yếu tố tình hình tăng trưởng kinh tế không ổn định là yếu tố đứng thứ ba, sau gánh nặng về thuế. Ngoài ra, biến đổi khí hậu và thảm họa môi trường hiện đang diễn ra nhanh chóng và gây ảnh hưởng nặng nề cũng là một yếu tố thách thức mà các doanh nghiệp đang phải đối mặt trực tiếp với 41,1% phản hồi. Năm 2016 là năm Việt Nam đối diện với

prospect in the next 12 months with 60% and 73.3% respectively. (Figure 4).

### **Challenges and actions of enterprises**

There have been several critical changes in 2016. One of the most outstanding events in 2016 is that the United Kingdom's withdrawal from the European Union (Brexit) after 40 years of membership brings about a series of major changes in the economy. Similarly, the event Donald Trump elected as the US President has raised remarkable worries about de-globalizing economic and trade policies. Furthermore, long-lasting political instabilities and terrorism stir up enormous influences over the global economy.

According to experts, the global economy is forecasted to face with many uncertainties in 2017. According to The Conference Board's Review (published in November 2016), global economic depression is going to happen due to inputs, especially investments or shortage of labor supply. The Conference Board also highly recommends that enterprises and businesses should well prepare to confront geopolitical tensions, instabilities in policies, fluctuation of financial markets and rapid changes of technology.

In the context of domestic economy, many experts appreciated 2017 as a year of micro and macro challenges to enterprises. In the best of their knowledge, nearly 65% of enterprises in Vietnam have recently had the most troubles with domestic administrative procedures. The second and the third direct challenging factors are tax burden and unstable economic growth respectively. In addition, 41.1% of respondents described climate change and serious environmental disasters as an enormous challenge. In 2016, the climate change resulted in severe consequences in Vietnam. Particularly, droughts and salt-water intrusion in the Mekong Delta caused great damages to the Vietnamese agriculture-based economy. Moreover, enterprises also have reported challenges are originated from the shortage of clean raw materials and the spread of low-price commodities when the commercial exchanges have been increasing in the world. (Figure 5).

những hậu quả nghiêm trọng đến từ biến đổi khí hậu, đặc biệt là hiện tượng hạn hán, xâm nhập mặn tại khu vực Đồng bằng sông Cửu Long, gây thiệt hại lớn cho nền kinh tế Việt Nam vốn phụ thuộc nhiều vào sản xuất nông nghiệp. Không những vậy, nhiều doanh nghiệp còn phải đối mặt với nhiều thách thức đến từ việc thiếu nguyên liệu sạch và tình trạng hàng hóa giá rẻ tràn vào thị trường Việt Nam trước diễn tiến thương mại thế giới ngày càng rộng mở. (Hình 5).

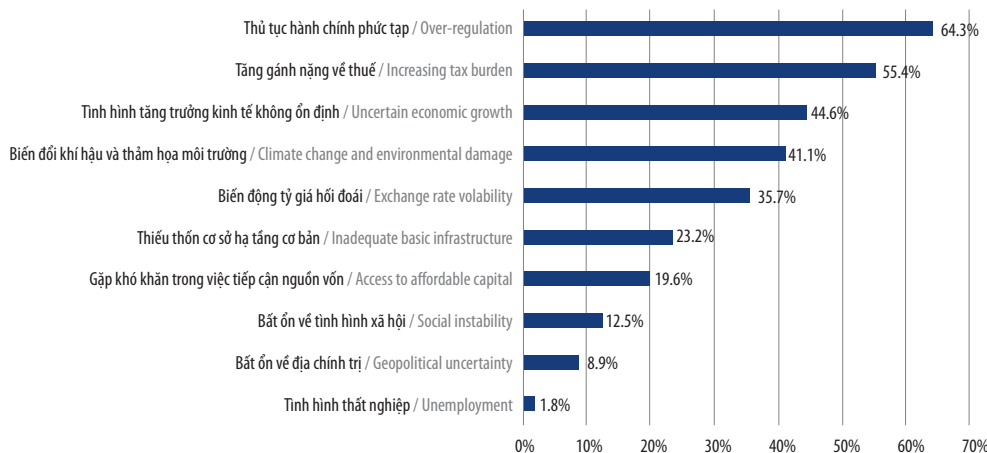


Đứng trên cương vị của các quản lý cấp cao trong các doanh nghiệp, các CEO nhận định trước bối cảnh môi trường kinh doanh phức tạp, sự trỗi dậy của các đối thủ cạnh tranh trên thị trường là điều khiến các CEO lo ngại nhất, tiếp đến là vấn đề lao động thiếu những kỹ năng cốt lõi, giá cả năng lượng biến động, và đặc biệt nhiều doanh nghiệp thiếu khả năng ứng phó với các cuộc khủng hoảng. Rõ ràng, thế giới đang chuyển đổi là việc không thể tránh khỏi, nếu các công ty và các ngành không thích ứng kịp thì sẽ gặp bất lợi, tệ hơn nữa là có nguy cơ bị đào thải bởi chính thị trường. Những năm gần đây, doanh nghiệp Việt liên tục “biến mất” hoặc

As the top management of enterprises, in the context of complex business climate, CEOs have identified that the most worrying concerns are new market entrants, low-qualified labors, energy price volatility and lack of necessary abilities to cope with the crisis. To such issues, it is obvious that when the world has been continuously developed, enterprises with the poor adaptability will be at a disadvantage, or even eliminated from the market. In recent years, many Vietnamese enterprises have “disappeared” or been

**Hình 5:** NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ RÀO CẢN, THÁCH THỨC LỚN NHẤT TRONG MÔI TRƯỜNG KINH DOANH MÀ DN ĐANG GẶP PHẢI. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 5:** ENTERPRISES’ ASSESSMENTS ON THE BIGGEST CHALLENGES THAT THEIR COMPANY FACE IN THIS TODAY ENVIRONMENT OF EXPLODING COMPLEXITY. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

rơi vào tay các đối thủ ngoại. Trước những cuộc “hành quân ồ ạt” của nhiều “đại gia” nước ngoài, đặc biệt Thái Lan, Nhật Bản... xâm nhập vào thị trường trong nước, nhiều doanh nghiệp Việt đã phải chịu lép vế và không giữ vững được vị trí vì không có đủ lực cạnh tranh. Một mối đe dọa nữa đến từ vấn đề thiếu lao động chất lượng cao. Mặc dù công nghệ ngày càng phát triển, nhưng các CEO đã nhận ra rằng yếu tố then chốt nắm giữ sự phát triển của tổ chức phải đến từ đội ngũ nhân sự vững chắc chứ công nghệ không thể thay thế được con người. (Hình 6).

Để đối phó với mối lo trên, phần lớn các doanh nghiệp đồng ý đổi mới và tăng cường cạnh tranh là những chiến lược quan trọng giúp doanh nghiệp có thể vượt qua tính bất biến của tình hình hiện tại. Có 83,6% doanh nghiệp đã chọn chiến lược đổi mới và 72,7% doanh nghiệp lựa chọn cần tăng cường ưu thế cạnh tranh của chính doanh nghiệp. Các chiến lược liên quan đến tối đa hóa nguồn vốn con người và giảm thiểu chi phí doanh nghiệp cũng là các lựa chọn được số đông các doanh nghiệp ủng hộ (tương ứng là 67,3% và 65,5%). (Hình 7).

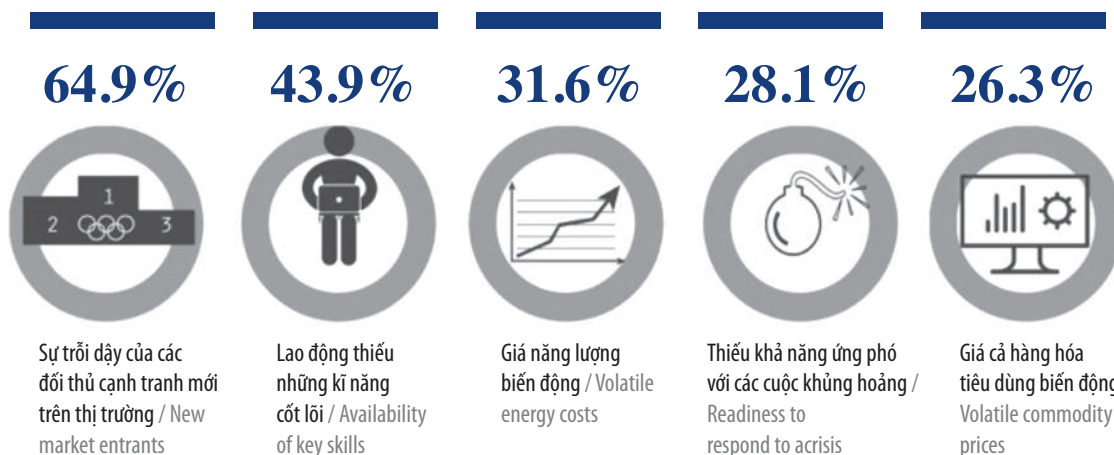
taken over by foreign investors. Ones with insufficient competitiveness have been marginalized when foreign powerful investors have massively entered in Vietnam, especially ones from Thailand and Japan. Another considerable concern is the lack of highly qualified labors that are considered as the key and irreplaceable element of the development. (Figure 6).

For the concerns, the innovation and enhancement of competitiveness are considered as critical strategies of most enterprises to overcome the uncertainty of the current situation. It is specified that the former is chosen by 83.6% of enterprises and the later by 72.7% of ones. Besides, strategies for maximizing human resources and minimizing costs are also choices of the majority of enterprises (67.3% and 65.5%, respectively). (Figure 7).

Regards of management methods and tools to master fluctuation, strategic planning and customer relationship management – CRM are two most commonly used with the same responses of 78.2% of enterprises. In recent years, the strategic planning has been the most useful management tools of not

**Hình 6:** NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ THÁCH THỨC, RÀO CẢN LỚN NHẤT VÀ PHỨC TẠP NHẤT CÁC NHÀ QUẢN LÝ CẤP CAO GẶP PHẢI TRONG VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 6:** ENTERPRISES’ ASSESSMENTS ON THE CURRENT BIGGEST AND MOST COMPLEX CHALLENGES FOR THE TOP EXECUTIVES. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

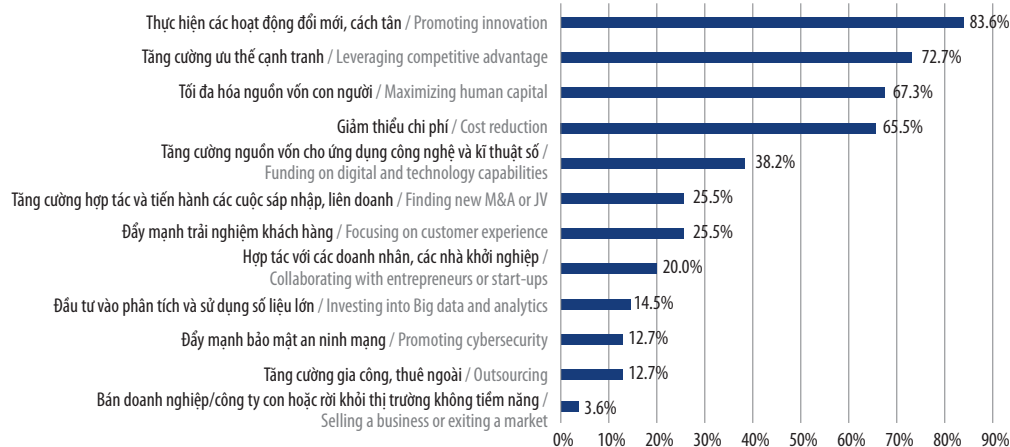
Trong đó, hai phương pháp và công cụ mà các nhà quản lý cấp cao hiện đang sử dụng để làm chi các biến động trên thị trường nhiều nhất là Xây dựng chiến lược và Quản lý quan hệ khách hàng với số lượng phản hồi bằng nhau và bằng 78,2%. Trong những năm gần đây, Xây dựng chiến lược đã trở thành công cụ đứng đầu trong lựa chọn quản lý không chỉ với các doanh nghiệp trong nước và còn trên thế giới. Công cụ này đã làm hài lòng nhiều doanh nghiệp khi áp dụng được cho cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn, giúp doanh nghiệp phản ứng thành công với những thay đổi và lên kế hoạch cho sự tồn tại bền vững. Quản lý khách hàng cũng là phương tiện phát triển bắt đầu khá phổ biến khi khách hàng ngày càng có nhiều lựa chọn và có xu hướng ít trung thành hơn với một nhãn hiệu cố định. Theo thời gian, công nghệ và internet giúp khách hàng có nhiều tiếp cận hơn và dễ so sánh giá cả giữa các thương hiệu điều này dẫn đến khách hàng bị ảnh hưởng tâm lý và thị phần sụt giảm. Bên cạnh hai công cụ trên, những phương pháp và công cụ cũng được đánh giá quan trọng bởi các nhà quản lý là Định vị phân khúc khách hàng và So sánh cạnh tranh với lượng phản hồi trên 50%. (Hình 8).



only domestic but also international enterprises. This management tool makes the enterprises satisfied since it could be applied to both short-term and long-term goals, supporting enterprises to successfully adapt to changes and making plans for the sustainable development. Meanwhile, the customer relationship management is also widely applied for the customer retention because customers nowadays have an increasing tendency to be more unloy-

**Hình 7: NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ NHỮNG CHIẾN LƯỢC DN ĐÃ THỰC HIỆN ĐỂ ĐỐI PHÓ VỚI NHỮNG THAY ĐỔI MANG TÍNH TOÀN CẦU CỦA NỀN KINH TẾ VÀ XÃ HỘI. (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 7: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE STRATEGIES THAT THEIR COMPANY USE TO COPE WITH THE GLOBAL TRANSFORMATION OF ECONOMY AND SOCIETY. (UNIT: %)**



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017



**Ảnh hưởng của xu thế toàn cầu hóa và sự nổi lên của cuộc cách mạng công nghệ**

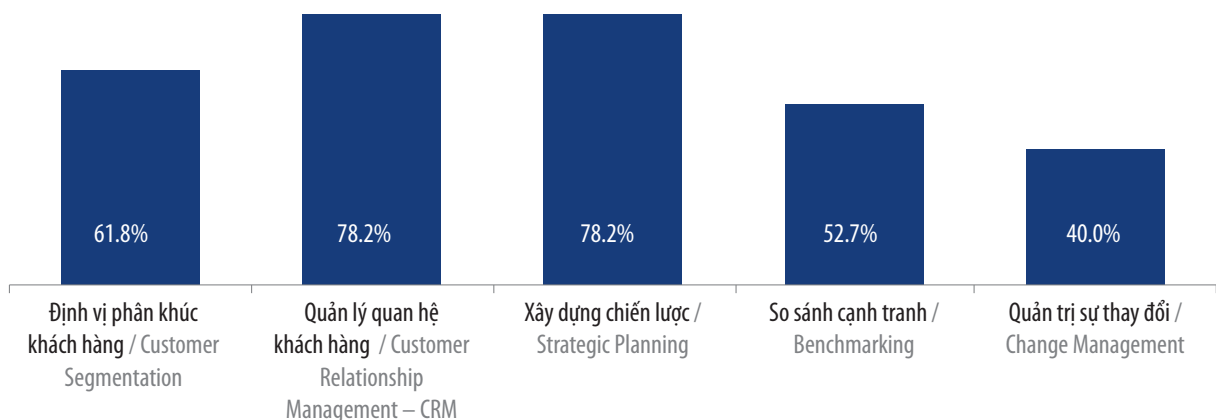
Một ảnh hưởng đang diễn ra sâu rộng trên khắp thế giới và gây ảnh hưởng tới Việt Nam trên nhiều phương diện là xu thế toàn cầu hóa. Ngày càng nhiều Hiệp định thương mại được kí kết mở ra càng nhiều cơ hội giao lưu và xuất khẩu hàng hóa giữa các nước, các công ty nước ngoài cũng nâng cao đầu tư đến Việt Nam và thương mại ngày càng phát triển. Toàn cầu hóa không

al to certain as they have various choices and prices to compare due to the development of internet and technologies. In addition to these two tools, the customer segmentation and benchmarking are also appreciated by managers with over 50% of responses. (Figure 8).

**Effects of the globalization and the rise of technological innovation**

The globalization has been deeply and extensively influencing on Vietnam and the whole world in many ways. As a result, more and more signed trade agreements have increased opportunities for exchanges and export of goods among countries, and promote foreign investments in Vietnam. However, the globalization brings about not only opportunities, but also challenges to the whole economy and domestic enterprises. According to enterprises' judgement, globalization has considerable influences on enabling universal connectivity, improving the shift of the capital, human resources, goods and information as well as strengthening skilled labor force and harmonizing regulations.

**Hình 8:** TOP 5 CÔNG CỤ MÀ DOANH NGHIỆP ĐÃ SỬ DỤNG ĐỂ LÀM CHỦ CÁC BIẾN ĐỘNG TRÊN THỊ TRƯỜNG. (ĐƠN VỊ: %) **Figure 8:** TOP 5 MANAGEMENT TOOLS TO MASTER CHANGE. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

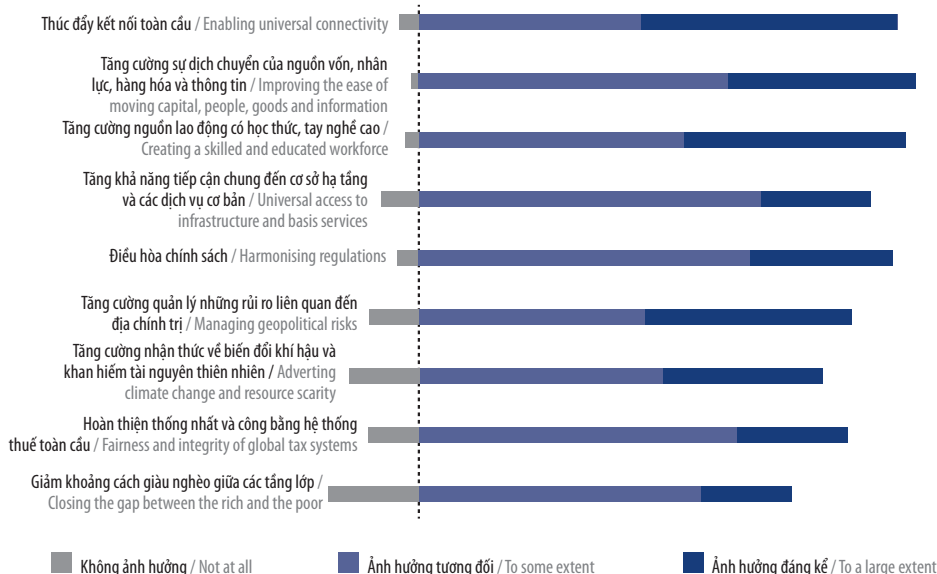
chỉ mở ra những cơ hội mà còn cả thách thức đối với nền kinh tế và cả các doanh nghiệp trong nước. Khi được hỏi về ảnh hưởng của toàn cầu hóa đến bối cảnh môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp đã đánh giá toàn cầu hóa có ảnh hưởng từ tương đối đến đáng kể với những vấn đề như thúc đẩy kết nối toàn cầu, tăng cường sự dịch chuyển của nguồn vốn, nhân lực hàng hóa thông tin; tăng cường nguồn lao động học thức có tay nghề và tăng khả năng điều hòa chính sách. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp cũng phản hồi rằng toàn cầu hóa không gây được ảnh hưởng đến việc giảm khoảng cách giàu nghèo giữa các tầng lớp và chưa tăng cường được nhận thức về biến đổi khí hậu và khan hiếm tài nguyên. (Hình 9).

Bên cạnh xu thế toàn cầu hóa, sự nổi lên của cuộc cách mạng công nghệ cũng là một vấn đề nổi trội thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp. Cuộc cách mạng 4.0 không còn xa lạ đối với các nước phát triển trên thế giới, còn ở Việt Nam, thông tin đã lan rộng nhưng hành động thì chưa bắt kịp với xu thế này. Trong những năm gần đây, Việt Nam đang từ từ nổi lên như là trung tâm sản xuất của khu vực, tuy nhiên, Việt Nam chưa làm chủ được công nghệ và có nguy cơ đe dọa

However, many enterprises also responded that the globalization seemed to have little influence on narrowing the gap between the rich and the poor and enhancing the awareness of the climate change and resource scarcity. (Figure 9).

Besides the globalization, the rise of technological innovation is also taken into account by enterprises. Despite being carried out in developed countries and well-known in developing countries, the Industry 4.0 has been not realized in actions in Vietnam. In recent years, regional manufacturing hubs have been emerged in Vietnam, but Vietnam has not mastered the technology and taken advantage of the automation efficiency. And this disadvantage can also threaten the labor force. Unlike the integration of technological advancements into the development strategies foreign enterprises, the technological investment and development have not been considered as not an urgent priority. The digitization of enterprises in the recent time has mainly affected supporting customers to access products, distribution channels and marketing (accounting for 65.4%). The digitization and automation have been

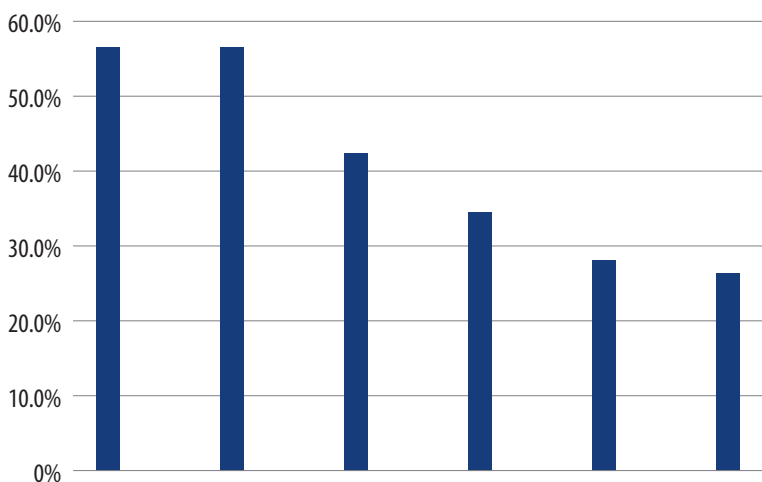
**Hình 9: ĐÁNH GIÁ CỦA DOANH NGHIỆP VỀ NHỮNG ẢNH HƯỞNG CỦA TOÀN CẦU HÓA. (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 9: ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE EFFECTS OF GLOBALIZATION. (UNIT: %)**



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
 Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

**Hình 10:** NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ NHỮNG KHÓ KHĂN, RÀO CẢN LỚN NHẤT ĐỂ XÂY DỰNG HỆ THỐNG KỸ THUẬT SỐ CHO DOANH NGHIỆP TRONG THỜI GIAN TỐI. (ĐƠN VỊ: %)

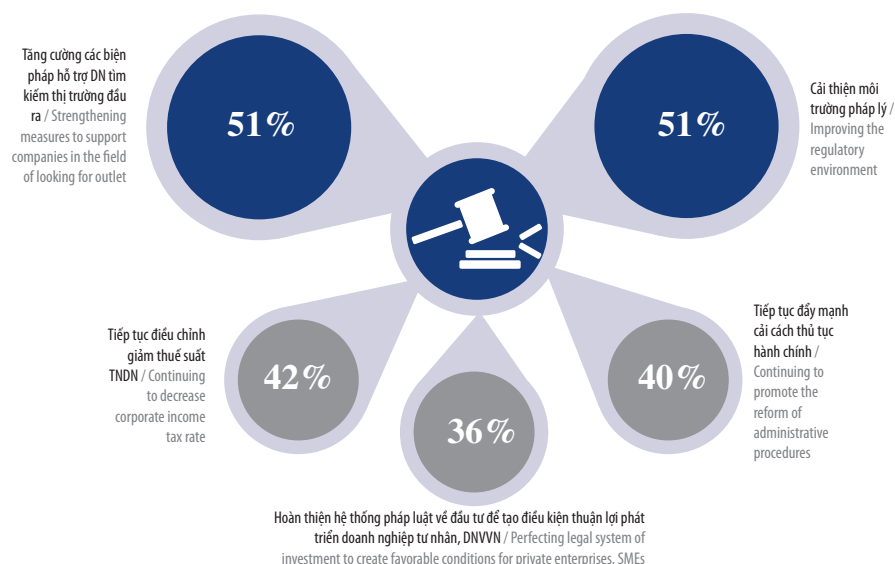
**Figure 10:** ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE BIGGEST CHALLENGES FOR BUILDING DIGITAL OPERATIONS CAPABILITIES IN THEIR COMPANY. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017

**Hình 11:** NHẬN ĐỊNH CỦA DN VỀ NHỮNG VẤN ĐỀ CHÍNH SÁCH NÀO DƯỚI ĐÂY CẦN THỰC HIỆN TRONG THỜI GIAN TỐI ĐỂ HỖ TRỢ TỐT HƠN CHO HOẠT ĐỘNG SXKD CỦA DN TRONG THỜI KỲ HỘI NHẬP MỚI. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 11:** ENTERPRISES' ASSESSMENTS ON THE BIGGEST CHALLENGES FOR BUILDING DIGITAL OPERATIONS CAPABILITIES IN THEIR COMPANY. (UNIT: %)



Nguồn: Khảo sát DN do Vietnam Report thực hiện tháng 5/2017  
Source: Survey of enterprises conducted by Vietnam Report in May 2017



đến vấn đề lao động nhất là khi công cuộc tự động hóa ngày càng đẩy lên cao. Ở các nước phát triển, các doanh nghiệp đã dẫn tích hợp công nghệ vào trong chiến lược phát triển của họ nhưng ở Việt Nam vẫn còn nhiều khó khăn về điều kiện, về năng lực và nhiều doanh nghiệp chưa coi đây là ưu tiên phát triển cấp thiết. Mức độ số hóa của doanh nghiệp trong thời gian qua được đánh giá có tác động chủ yếu đến vấn đề hỗ trợ khách hàng tiếp cận đến sản phẩm, kênh phân phối và marketing (chiếm 65,4%). Nguyên nhân khiến các doanh nghiệp còn ngần ngại, còn thấy khó khăn trong việc xây dựng hệ thống kỹ thuật số cho doanh nghiệp trong thời gian tới đến từ phía con người. Nhiều doanh nghiệp nhận định rào cản đến từ phía chính lãnh đạo cấp cao khi thiếu tầm nhìn xây dựng, đồng thời do doanh nghiệp chưa có đủ nguồn nhân lực chất lượng cao để có thể ứng dụng một cách đầy đủ. Có gần 43% doanh nghiệp phản ánh thiếu thốn đến từ cơ sở hạ tầng công nghệ cơ bản. Tuy vậy, các doanh nghiệp vẫn luôn hi vọng vào tiến trình số hóa và kì vọng trong 5 năm tới, cuộc cách mạng này sẽ làm tăng năng suất lao động và tăng doanh thu cho doanh nghiệp. (Hình 10).

### Khuyến nghị chính sách

Hai giải pháp được một lượng lớn doanh nghiệp đánh giá với mức độ ưu tiên cao nhất là tăng cường các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp tìm kiếm thị trường đầu ra và cải thiện môi trường pháp lý với tỉ lệ lựa chọn là 51%. Một số giải pháp cũng được nhiều doanh nghiệp đánh giá cao tiếp tục điều chỉnh giảm thuế suất với 41,8% phản hồi và tiếp tục đẩy mạnh cải cách thủ tục hành chính với 40% phản hồi. Đây cũng là mong mỏi của cả cộng đồng doanh nghiệp và cả Chính phủ để cùng đồng hành giảm thiểu những khó khăn từ bên ngoài, tăng cường nội lực cho doanh nghiệp phát triển bền vững trong thị trường. (Hình 11).

Quản trị doanh nghiệp chưa bao giờ là bài toán dễ dàng nhất là hiện nay các quản lý cấp cao phải thực hiện quản trị và lãnh đạo dưới khả năng động. Việc thay đổi tư duy và sẵn sàng ứng phó trong dòng nước sẽ giúp các doanh nghiệp vượt qua những giai đoạn khó khăn, giữ vững được vị trí, duy trì vị thế cạnh tranh trong thị trường. ■



limited in Vietnamese due to lack of highly qualified labors and managers with good management capacity. In addition, the inadequate basic technological infrastructure is worried nearly 43% of enterprises. In general, Vietnamese enterprises have many expectations into the digitization and its effects on improving the labor productivity and revenue. (Figure 10).

### Policy recommendations

Strengthening measures to support companies to look for consumption markets and improving the regulatory environment are most stressed by 51% enterprises. Policies on continuing to decrease corporate income tax rate and promote the reform of administrative procedures are strongly supported by 41.8% and 40% of enterprises respectively. It is expected by both the business community and the government to reduce external difficulties and strengthen internal resources for enterprises' sustainable development. (Figure 11).

Corporate governance has never been an easy problem and increasingly high requirements are set for senior managers and leaders. It is essential for enterprises to make a change in thinking and preparedness to cope with difficulties and maintain the position and competitive advantage in the market. ■

# CUỘC CHUYỂN ĐỔI VĨ ĐẠI THẾ KỶ 21

## *THE GREAT* TRANSFORMATION 21

 VIETNAM REPORT - LƯỢC DỊCH TỪ NGHIÊN CỨU CỦA GS.TS. FREDMUND MALIK / VIETNAM REPORT – TRANSLATED FROM PROF. DR. FREDMUND MALIK'S RESEARCH

**Nền kinh tế và xã hội đang trải qua một trong những quá trình biến đổi lớn nhất trong lịch sử. Sự biến động này có thể hiểu được như là sự chuyển đổi từ Thế giới Cũ sang Thế giới Mới. Những biểu hiện thể hiện ra giống như một cuộc khủng hoảng kinh tế trên bề mặt thực tế là sự ra đời của một Thế giới Mới nơi mà mọi thứ sẽ hoàn toàn khác so với trước đây.**

*The economy and society are going through one of the greatest transformations in history. This transformation can best be understood as the transition from an old to a New World. What looks like an economic crisis on the surface is in reality the birth pangs of a New World in which nearly everything will be different from the way it was before.*

## 1. CUỘC CHUYỂN ĐỔI VĨ ĐẠI THẾ KỈ 21

Quá trình chuyển đổi này sẽ còn kéo dài. Chỉ trong vài năm, nhiều công ty nằm trong Bảng xếp hạng Fortune 500 ngày nay sẽ không còn tồn tại, hoặc không hoạt động dưới hình thức hiện tại. Ví dụ, năm 2007, bảng xếp hạng Fortune 500 ở Mỹ bao gồm 11 nhà xây dựng, thì đến nay những cái tên này không còn xuất hiện. Gần như tất cả các công ty bậc thầy trong giới tài chính, kể cả những công ty nổi bật nhất, biến mất chỉ sau một đêm. Các công ty khác sẽ tiếp nối và các công ty mới lại nổi lên, nhưng rồi cục diện mọi thứ sẽ hoàn toàn khác. Microsoft phải trải qua sự thay đổi lớn để có thể giữ vững tên tuổi trên thị trường, và ngành dược phẩm sẽ đi qua một kỷ nguyên tái cơ cấu chưa từng có trên toàn thế giới.

Đây chỉ là một vài ví dụ bởi vì hầu như sẽ chẳng có ngành công nghiệp nào tránh được những biến động này. Những thách thức thay đổi liên quan đến các tổ chức công thậm chí còn lớn hơn. Y tế và giáo dục, giao thông công cộng, ngành năng lượng, công đoàn, hành chính và Chính phủ không thể tồn tại với cấu trúc hiện tại, ngay ở trong quy trình công việc và quá trình ra quyết định. Các thể chế dân chủ sẽ trải qua quá trình chuyển đổi sâu rộng nhất.

Sự chuyển đổi từ thế kỷ 20 sang thế kỷ 21 ít nhiều tương tự như sự biến mất của xã hội nông nghiệp và sự thay thế của xã hội công nghiệp hoặc có thể được so sánh với sự dịch chuyển từ xã hội phong kiến sang nhà nước dân chủ và có hiến pháp. Tuy nhiên, những thay đổi đã đang diễn ra cho thấy rằng Cuộc Chuyển đổi thế kỷ 21 sẽ thậm chí còn lớn hơn và triệt để hơn những thay đổi xã hội trước đây. Một số điểm khác biệt có liên quan nhất so với những biến đổi xã hội trước đó là quy mô toàn cầu mới, mức độ liên kết hệ thống mới trên toàn thế giới và tốc độ thay đổi nhanh chóng mới.

## 1. THE GREAT TRANSFORMATION 21

This transformation process is far from ending. In just a few years, many of today's global Fortune 500 companies will no longer exist, or not exist in their current form. To give you an example, in 2007, the Fortune 500 list in the U.S. included 11 house builders – today, there are none. Nearly all of the “masters of the financial universe” companies, including the most distinguished disappeared overnight. Others will follow and new ones will emerge, but they will be completely different. Microsoft will have to undergo massive change in order to even think of holding on to its global position, and the pharmaceutical industry is going through an era of unprecedented restructuring worldwide.

Those are just a few examples because hardly any industry will escape. The change related challenges facing public organizations are even greater. Health and education, public transportation, the energy sector, unions and administration and Government cannot survive with their current structures, workflows and decision-making processes. Democratic institutions will experience the most far-reaching transformation since their emergence.

The transformation from the 20th to the 21st century is more or less similar to the disappearance of the agricultural society and its replacement by the industrial society, or comparable to the displacement of the feudal society by the constitutional state and democracy. However, the changes that have already taken place, also demonstrate that Transformation 21 will be even bigger and more radical than previous social changes. Some of the most relevant differences compared to previous social transformations include the new large-scale global dimensions, the new degree of systemic interconnectedness worldwide and the new rapid pace of change.

Kết quả của Cuộc Đại Chuyển đổi TK 21 đang diễn ra là chúng ta sẽ được trải nghiệm một sự thay đổi cơ bản trên hầu hết mọi mặt; những gì chúng ta làm, cách thức chúng ta triển khai và tại sao chúng ta thực hiện điều đó. Các phát hiện khoa học và đổi mới công nghệ cho một kỷ nguyên mới đã đến, và một số những phát hiện này đã ứng dụng được một thời gian, điều đó nghĩa là con người đã nhận ra sức mạnh của mình để bắt đầu thay đổi. Ví dụ có thể nhận thấy ở đây là Internet và điện thoại di động – những phương tiện đang thay đổi cuộc sống của mọi người, cách thức họ làm việc, tiêu dùng và giao tiếp, từ đó dẫn đến sự nổi lên của các động cơ và giá trị mới.

Để đối phó với những biến động này, đồng thời tận dụng chúng làm thành động lực, những thay đổi sâu rộng trong hệ thống quản lý, cơ cấu tổ chức và chiến lược là cần thiết. Những ảnh hưởng của Thế giới Mới đang bắt đầu xuất hiện ở những doanh nghiệp có tầm nhìn, hiểu biết cấp tiến.

## **2. NHỮNG LÀN SÓNG ĐẾN TỪ CUỘC ĐẠI CHUYỂN ĐỔI THẾ KỶ 21**

### **Tâm thức và cách tư duy**

Cuộc Đại Chuyển đổi TK 21 không phải là một cuộc khủng hoảng tài chính hay kinh tế theo nghĩa thông thường, mà là một cuộc khủng hoảng rộng khắp, toàn hệ thống. Một cuộc khủng hoảng sẽ tiếp tục phát triển mặc dù nền kinh tế sẽ mở rộng thêm trong một thời gian nữa.

Cuộc Chuyển đổi này đang thay đổi trật tự Thế giới Cũ của thế kỷ 20 thành trật tự Thế giới Mới của thế kỷ 21 – với những biến chứng lớn, nơi mà người ta chưa sẵn lòng rời xa cách thức suy nghĩ cũ, nhưng cũng đã dần chấp nhận quan điểm thế giới mới, từ đó dẫn tới các phương pháp và công cụ mới. Các gói kích thích kinh tế do các chính phủ thực hiện cơ bản phản ánh suy nghĩ của Thế giới Cũ, cũng như sự lo sợ lạm phát từ phía các nhà kinh tế. Các sự kiện không thể được hiểu và giải thích theo những quan điểm này.

Gần như mọi thứ sẽ thay đổi sau sự chuyển đổi này, bao gồm cả hành động của con người, phương

A result of the Great Transformation 21 now taking place will be that we will experience a fundamental change in terms of nearly everything; what we do, how we do it and why we do it. In a certain way, who we are will even change. As a result, we will produce, consume, transport, distribute and finance things differently. Likewise, the way we communicate, learn and teach, and almost every other human activity will change. Scientific findings and technological innovations for a new era have already arrived, and a few of them have been in use for quite some time, which means that one recognizes their power to change. For instance, the Internet and smartphones are already changing people's lives, their ways of working, consuming and communicating, leading to the emergence of new motives and values.

To cope with such changes, and simultaneously use them as driving forces, far-reaching changes in management systems, organizational structures and strategies are as necessary as in thought itself. The effects of the New World are beginning to appear in advanced knowledge enterprises.

## **2. TIDES OF THE GREAT TRANSFORMATION 21**

### **Mood and Mindset**

The Great Transformation 21 is not a financial or economic crisis in the conventional sense, but rather a broad, systemic crisis. One that will continue to unfold even though the economy should expand again for a while.

This Transformation is changing the Old World Order of the 20th century into the New World Order of the 21st century – with major complications where there is an unwillingness to part with old ways of thinking, or softly and smoothly for the most part where there is a willingness to adopt a new worldview, and thus new methods and tools as well. Economic stimulus packages implemented by governments are basically reflective of an Old World mindset, as is inflationary fear-mongering on the part of economists. Events cannot be understood from this perspective.

thức và động cơ. Bản thân con người cũng sẽ chịu sự thay đổi về mặt tâm lý. Bởi vì sự thay đổi này đi kèm với sự thay đổi triệt để trong tâm thức và cách tư duy, điều mà ngày nay đã khác biệt so với hai, ba năm trước, mặc dù Cuộc Chuyển đổi này thậm chí còn chưa tiến gần tới kết thúc.

### Hằng số trong Làn sóng Chuyển đổi

Liệu rằng "thay đổi" đơn thuần "xảy ra", hay là được "tạo ra"? Cả hai đều đúng. "Thay đổi" không hoàn toàn tùy tiện và ngẫu nhiên, và nó cũng không phải được lên kế hoạch và thiết kế từ trước, thay vào đó, nó là kết quả của mọi khía cạnh ảnh hưởng trong mức độ và tỷ lệ chuyển tiếp liên tục.

Những người có kiến thức sẽ có thể nhìn xa hơn các sự kiện bề mặt và xác định được các hằng số trong tình trạng thay đổi liên tục đều đặn, giúp họ có lợi thế lớn hơn về cạnh tranh và tồn tại. Kiến thức này trong thực tế là vô cùng cần thiết để tìm kiếm các giải pháp, như là một phao cứu sinh cũng như một công cụ để thiết lập vị trí trong Trật tự Thế Giới Mới.

Các nhà kinh doanh và nhà quản lý có thể sử dụng những kiến thức để định hướng, và thậm chí sử dụng sự phức hợp của thay đổi để đạt được lợi ích riêng theo cách những người khác khó tương thích. Hiểu được sự phức hợp và động lực đằng sau nó chính vì vậy cũng một lúc vừa là phần khởi động, động cơ và bộ gia tốc cho giải pháp mới. (Hình 12).

### Sự kì diệu của Mô hình kết nối...

"Mô hình kết nối..." là một trong những chủ đề chính của một cuốn sách của Gregory Bateson mang tựa đề *Mind and Nature, A Necessary Unity*, cuốn sách tiên phong về điều khiển học hiện đại và trong lĩnh vực truyền thông và thuyết tiến hóa, người đã đặt ra câu hỏi: "Tại sao trường học hầu như không dạy gì về những mô hình kết nối này?".

Một vài trong số các mô hình trên dựa trên sự nghiên cứu phân tích hệ thống tiên phong của nhà vật lý người Ý Cesare Marchetti về mô hình đường cong S về sự thay đổi của công nghệ và xã hội. Cesare

Nearly everything will change in the wake of this transformation, including human action, its modes, and its motivations. People themselves will also be changing in terms of psychology. For this shift is accompanied by a radical shift in mood and mindset, which are already different today than two or three years ago, even though the Transformation is not even close to being over.

### Constants in the Tides of Change

Does change simply 'happen', or is it 'made'? Both are true. Change is neither entirely arbitrary and random nor entirely planned and designed, but rather the result of these aspects together in constantly shifting degrees and proportions.

Those with the knowledge that enables them to look beyond surface events and identify the constants in the steady flux of change have tremendous advantages in terms of competition and survival. This knowledge is in fact absolutely essential for finding the solutions, as both a life-saving buoy and a tool for establishing a position in the New World Order.

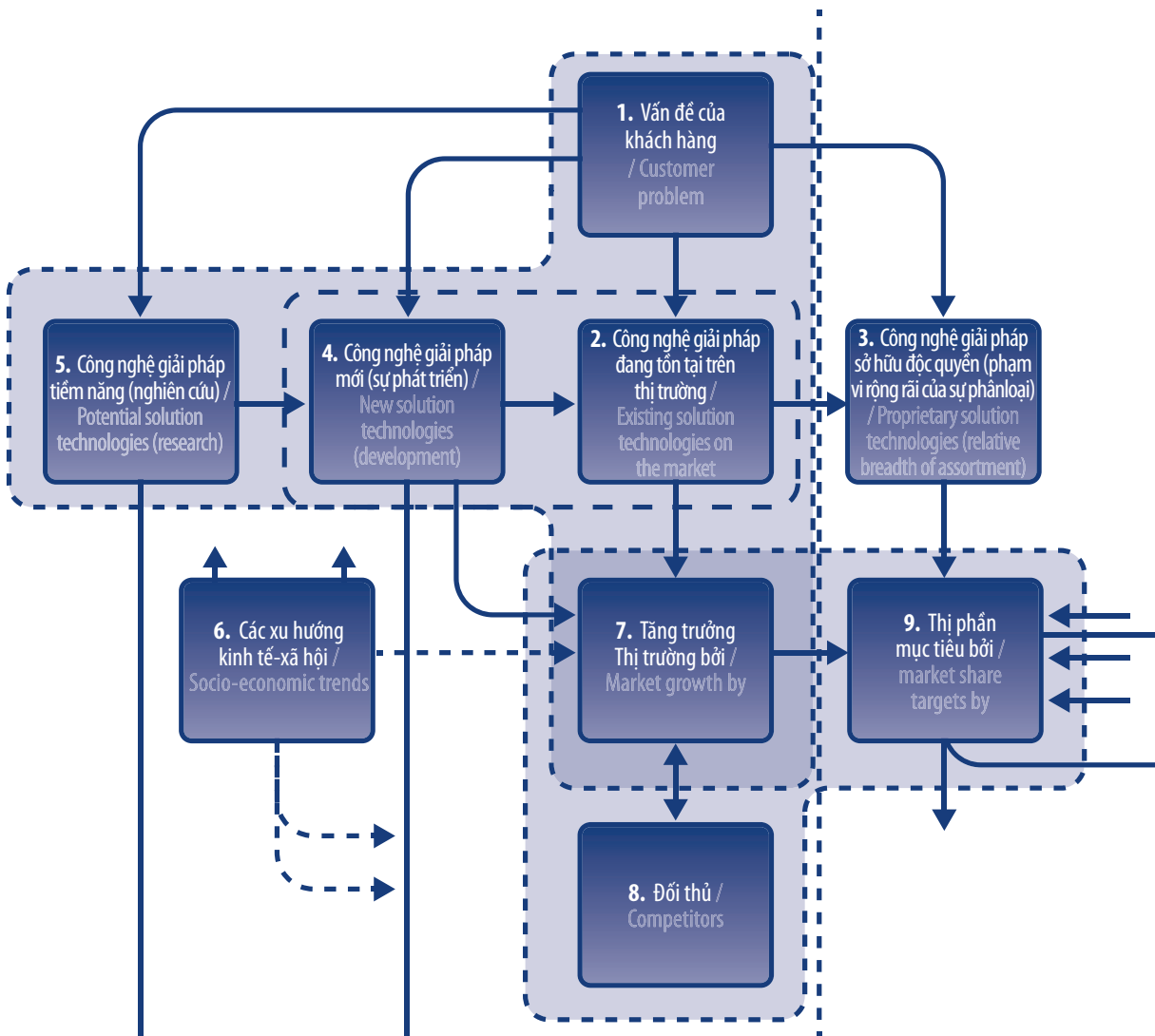
Entrepreneurs and executives can employ it for orientation, and even utilize the complexity of change to their own benefit in ways incomprehensible to many. Comprehending this complexity and the forces behind it is thus at once the starting ramp, engine and accelerator for the new solutions. (Figure 12).

### The Magic of the Patterns which connect...

"The pattern which connects..." is one of the main themes of a book by Gregory Bateson entitled *Mind and Nature, A Necessary Unity*, a pioneer of modern cybernetics and in the fields of communication and evolution theory, who questions: "Why do schools teach almost nothing of the pattern which connects?"

Some of these patterns have stumbled across Italian physicist Cesare Marchetti's pioneering system analysis research on the S-curve pattern of technological and societal change. Cesare Marchetti

**Hình 12:** BẢN ĐỒ CHIẾN LƯỢC ĐỂ XÁC ĐỊNH CÁC ĐỘNG LỰC ĐẲNG SAU CUỘC ĐẠI CHUYỂN ĐỔI  
**Figure 12:** STRATEGY MAP FOR IDENTIFYING THE DRIVING FORCES BEHIND THE GREAT TRANSFORMATION



Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik về các làn sóng của cuộc Chuyển đổi Vĩ đại TK 21  
 Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik about tides of the Great Transformation 21

Marchetti là một nhà tư tưởng xuất chúng trong lĩnh vực này, ông đã thành công trong việc tìm ra các mô hình và cấu trúc động cơ nằm trong quá trình thay đổi phức tạp từ vô số chi tiết liên quan đến các sự kiện lịch sử. Nhiều quá trình thay đổi trong hơn 3000 trường hợp ông nghiên cứu kéo dài qua nhiều thế kỉ, tuy nhiên lại thể hiện một nhịp điệu hoàn hảo giống với bản giao hưởng được chỉ huy bởi nhạc trưởng – một “hệ thống kiểm soát ẩn” điều khiển quá trình sáng chế, đổi mới, thay thế và khai thác từ ý tưởng ban đầu đến bão hòa thương mại của thị trường và thay thế bằng một khái niệm giải pháp thay thế.

Từ đó, kiến thức về những làn sóng thay đổi sẽ mở ra cơ hội lướt sóng điêu luyện; khi nhận ra được mô hình kết nối toàn bộ hệ thống lớn và nhỏ để dự đoán sự gia tăng của các đợt sóng lớn và khai thác hoàn toàn sức mạnh của nó. Lúc này, tự nhiên con người sẽ tìm thấy ý nghĩa và sự kết nối trong những hiện tượng có vẻ như ngẫu nhiên hoặc khác biệt, cho phép khả năng định vị đáng tin cậy.

### **Chúng ta rồi cũng sẽ bị thay thế...**

Một trong những thách thức lớn đối với bất kì tổ chức nào là chuyển đổi một loại giải pháp cho những vấn đề cụ thể thành các loại giải pháp khác nhau. Điều này nằm ở trung tâm của các biến đổi sâu rộng. Một quan điểm của lịch sử cho thấy rằng không có giải pháp duy nhất nào đối với bất kì vấn đề nào có thể tồn tại mãi mãi. Mọi giải pháp chỉ đều là thoáng qua, nghĩa là có giới hạn, và do đó chỉ có ý nghĩa quan trọng trong một khoảng thời gian nhất định. Tương tự, không bao giờ có một sản phẩm duy nhất có thể thống trị vĩnh viễn một thị trường, vì sẽ luôn có sản phẩm thay thế.

Do đó, suy nghĩ chiến lược phải dựa trên nhận thức về tiên đề này: “Bất cứ cái gì tồn tại ngay hôm nay rồi sẽ thay đổi – ngay cả khi bây giờ chúng ta chưa thể nói là thay cách nào”.

Đây là một phần ý nghĩa của các được gọi là hệ thống “tự tái cấu trúc”. Tiên đề trên đưa ra tiên đề chiến lược thứ hai: “Chúng ta rồi cũng sẽ bị thay thế, mặc dù chúng ta chưa biết như thế nào và khi nào”.

was a brilliant thinker in this field, he succeeded very elegantly in deriving the patterns and dynamic structures underlying the most complex change processes from the myriad details involved in historical events. Many change processes in the over 3,000 cases he studied extend over centuries, yet exhibit a perfect rhythm much like a symphony led by a conductor – a “hidden control system” governing the great process of invention, innovation, substitution and exploitation from initial idea to commercial saturation of the market and renewed substitution in turn by a successor solution concept.

Knowledge of the tides of change opens up the possibility of skillfully surfing upon them; seeing the pattern connecting all systems and subsystems to predict the rising of substantial waves and masterfully harness their power. Suddenly one can find meaning and connections in previously random or disparate-seeming phenomena, allowing the possibility of reliable navigation.

### **We too will be replaced...**

One of the great challenges for any organization is transforming one type of solution for specific problems into a different type of solution. This lies at the heart of far-reaching transformations. A view of history reveals that no single solution to any problem has ever lasted forever. Every solution is transient, i.e. of limited duration, and thus is only important for a certain period of time. Similarly, there is never one single product able to permanently dominate a market, as there is always a substitute.

Strategic thinking therefore must be based on an awareness of this axiom: “Whatever exists today will change – even if we are unable right now to say in what way”.

This is part of what is meant by “self-restructuring” systems. The above axiom gives rise to a second strategic axiom: “We too will be substituted, though we don’t yet know how or when”. The figure of technological change below illustrates this. (Figure 13).

Hình thay đổi công nghệ dưới đây sẽ minh họa điều này. (Hình 13).

**Hủy diệt mang tính sáng tạo**

Ý tưởng “sự hủy diệt sáng tạo” được nâng cấp bởi nhà kinh tế học người Áo Joseph Schumpeter. Schumpeter là người đầu tiên và là một trong số ít người nhận ra vai trò thiết yếu của quá trình đổi mới và thay thế trong hoạt động kinh doanh. Cái nhìn sắc sảo này đã tạo thành cốt lõi lý thuyết kinh tế của ông. Ý tưởng này đã được Nietzsche đưa ra một cách hùng hồn, nói qua nhân vật Zarathustra của mình: “Để trở thành một nhà sáng tạo, dù tốt hay dù xấu, một người phải là người phá hủy và đập vỡ giá trị xưa cũ”.

Trong các lý thuyết kinh tế khác, ý tưởng coi doanh nghiệp như một hệ thống sản xuất con của xã hội và doanh nhân như mã hóa di truyền của nó thực tế là không tồn tại. Những lý thuyết này đang tràn ngập với những cuộc bàn luận về giá cả và chi phí, hàng hóa và tiền bạc, về lợi nhuận hay các chủ thể kinh tế cực kỳ hợp lý, tối đa hóa tiện ích – nhưng lại ít nhắc đến những cá nhân sáng chế và đầu tư vào rủi ro, sử dụng khoản vay

**Creative Destruction**

The idea of “creative destruction” advanced by Austrian economist Joseph Schumpeter. Schumpeter was the first and one of only a few economists ever thus far to have recognized the crucial role of renewal and replacement processes in business activity. This insight forms the core of his economic theory. This idea was advanced most eloquently perhaps by Nietzsche, speaking through his character Zarathustra: “To be a creator, in good or in evil, one must be a destroyer and smash values”.

In other economic theories, the ideas of the enterprise as a productive subsystem of society and the entrepreneur as its genetic encoding are practically nonexistent. These theories are brimming with talk of prices and cost, goods and money, and profit or utility-maximizing, ultrarational economic subjects – but little talk of individuals who innovate and invest at a risk, use loans for financing and actually create and drive economic activity.

The dynamics of change and its patterns of unfold-

**Hình 13:** THAY ĐỔI CÔNG NGHỆ  
**Figure 13:** TECHNOLOGY CHANGE

**1956**

Ổ cứng của IBM, 5MB /  
5MB IBM hard drive



**2009**

USB lớn nhất, 256GB,  
chứa được gần 374 phim,  
44.000 bài hát /  
Biggest USB drive, 256GB,  
appr. 374 movies,  
44,000 songs



*Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik về các làn sóng của cuộc Chuyển đổi Vĩ đại TK 21*  
*Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik about tides of the Great Transformation 21*



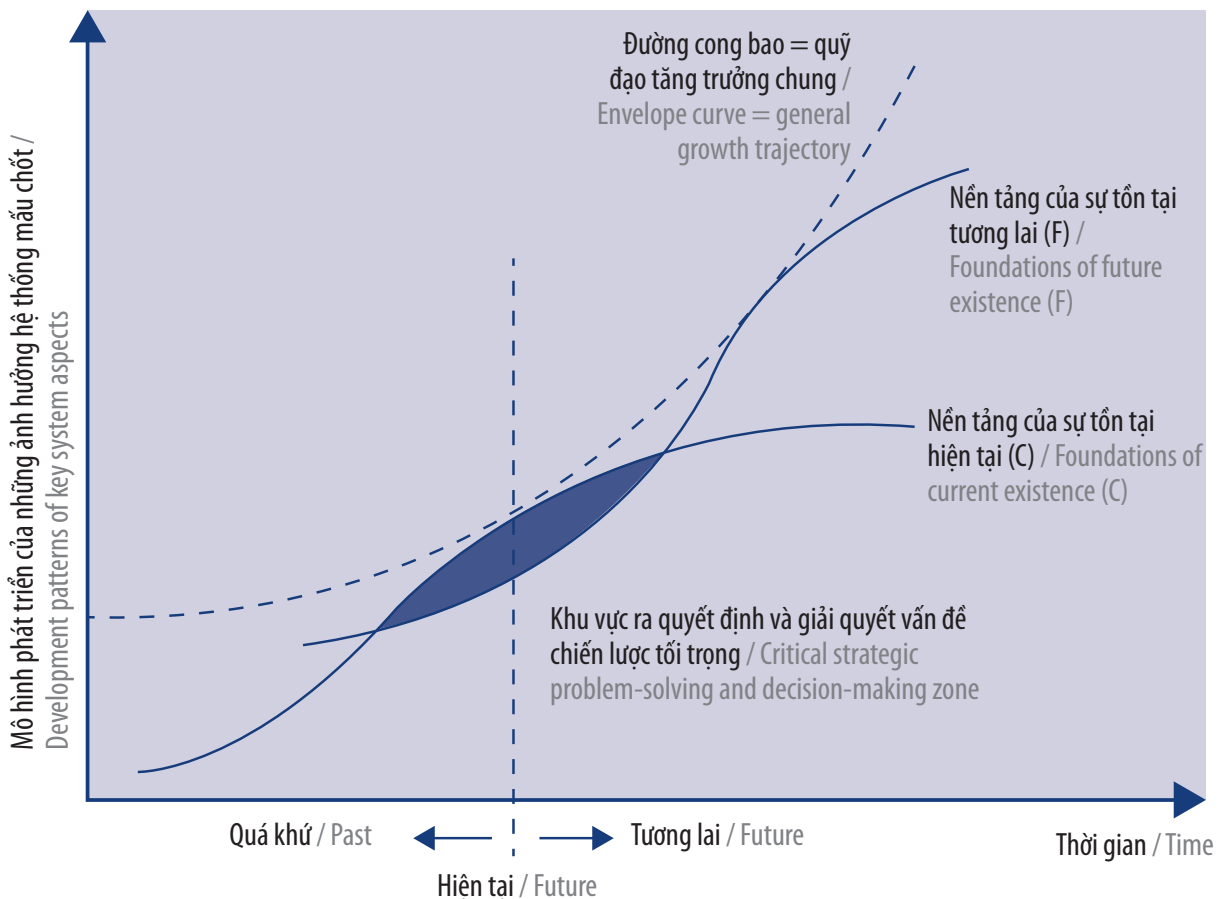
để tài trợ và thực sự và lái hoạt động kinh tế.

Động lực của sự thay đổi và các mô hình mở ra dẫn đến cách nhìn: các mối quan hệ tương tác phi tuyến tính, phức tạp mà luôn theo sát mô hình cơ bản của đường cong hình chữ S, các tham số phương trình trong đó thường có thể được xác định đủ sớm để cung cấp cơ sở vững chắc cho việc ra quyết định chiến lược lâu dài, theo cách không được cung cấp bởi bất kỳ phương pháp nào khác. (Hình 14).

ing thus come into view: complex, non-linear interactive relationships that almost always follow the basic pattern of an S-shaped curve, the equation parameters of which often can be determined early enough so as to provide a solid basis for major, long-term strategic decision-making in a manner not afforded by any other method. (Figure 14).

The diagram above from my Corporate Policy publication shows two superimposed S-curves, one of

**Hình 14:** SỰ CHUYỂN ĐỔI DIỄN RA NHƯ THẾ NÀO  
**Figure 14:** HOW TRANSFORMATION UNFOLDS



Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik về các làn sóng của cuộc Chuyển đổi Vĩ đại TK 21  
Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik about tides of the Great Transformation 21

Hình trên cho thấy hai đường cong S đã được đặt tên, một đường thể hiện tiềm năng thành công ở hiện tại và một đường là trong tương lai. Cả hai đều giải quyết cùng một vấn đề vốn có của khách hàng. Nó bắt nguồn từ nghiên cứu của Marchetti rằng nền kinh tế, và xã hội như là một tổng thể, thực chất là “hệ thống học tập” nhưng cũng là “hệ thống quên lãng” vì những yếu tố lâu đời không ngừng được thay thế bởi những cái mới hơn, liên tục thích nghi và phát triển, do đó luôn tạo ra và kết hợp các hành vi, kiến thức, công cụ và phương pháp mới, kể cả những cái cũ đang dần bị hủy diệt mãi mãi.

Đường cong hình chữ S là điển hình của cả quá trình tăng trưởng và học hỏi, như đã được chỉ ra bởi nghiên cứu khoa học hành vi và sinh học. Những quá trình chuyển đổi này là cách mà những ý tưởng – thể hiện trong những cách tân, sáng chế, và cuối cùng ở khâu sản phẩm và dịch vụ - định hướng hành vi con người thông qua cơ chế thị trường và sau đó biến mất khỏi xã hội.

### **Bản giao hưởng đường cong S: Nhìn thấy tương lai rõ ràng**

Trong nghiên cứu của mình, Cesare Marchetti đã phân tích những hệ thống phức tạp cao, tiếp cận được gần như mọi trường hợp với cùng một mô hình và mối tương quan nổi bật. Công trình của Marchetti trải rộng nhiều lĩnh vực khác nhau bao gồm ngành công nghiệp ô tô, cơ sở hạ tầng giao thông vận tải, hệ thống cung cấp năng lượng, động lực phát triển đô thị, quá trình sáng tạo của nghệ sĩ và các nhà khoa học, hệ thống nhân khẩu học và sinh thái, các vấn đề khí hậu và động lực dẫn đến sự bùng nổ cách tân và sáng tạo.

Đường cong S, hay còn được gọi là đường cong logistic hay chức năng, là mô hình cơ bản thể hiện một quá trình tăng trưởng tự nhiên, lành mạnh. Tốc độ tăng trưởng ban đầu ở mức thấp, sau đó tăng tốc theo cấp số nhân, đạt đến một điểm cân bằng, duy trì sau đó giảm dần ở mức độ bão hòa của hệ thống. Tăng trưởng lành mạnh sẽ có dạng hình chữ S. Bất kỳ loại tăng trưởng nào khác, kể cả khái niệm tăng trưởng tuyến tính thống trị trong kinh tế, đều là tăng trưởng

which represents current success potential and the other future success potential. They both solve the same inherent customer problem. It follows from Marchetti’s research that the economy, and society as a whole, are literally “learning systems”; but they are also “forgetting systems” because older elements are constantly being replaced by newer ones, are continually adapting and evolving, and as a result are always generating and incorporating new behaviors, knowledge, tools and methods, even as older ones are being destroyed forever.

S-shaped curves are typical of both growth and learning processes, as indicated by a wealth of biological and behavioral science research. These transformation processes are the manner in which ideas – embodied in inventions, innovation and ultimately in products and services – guide human behavior through the mechanism of the markets, and later disappear again from society.

### **The Symphony of S-Curves: Seeing the Future clearly**

In his research, Cesare Marchetti analyzed highly complex systems, arriving in nearly every case at the same striking patterns and interrelationships. Marchetti’s work spans an extremely broad spectrum of different areas including the automotive industry, transportation and freight infrastructure, energy supplies systems, the dynamics of urban development, the intellectual production of artists and scientists, demographic and ecological systems, climate issues and the dynamics of inventive and creative bursts.

The S-curve, also known as the logistic curve or function, is the basic pattern characterizing healthy, natural growth. Growth proceeds slowly at first, then accelerates exponentially, reaches an equilibrium point, flattens out and then levels off at the level of system saturation. Healthy growth is S-shaped. Any other type of growth, including particularly the concept of linear growth dominating economic thinking, is improperly controlled, unhealthy growth, similar to cancer.

không lành mạnh, được kiểm soát không hợp lý, có thể so sánh giống như căn bệnh ung thư.

Dù không thực hiện bất kỳ tính toán nào, kiến thức cơ bản về đường cong S sẽ giúp chúng ta có một quan điểm hoàn toàn khác về tương lai mà khả thi hơn các phương pháp dự báo thông thường. Thay vì dự báo số liệu riêng lẻ, các dự báo mẫu được tạo ra và lần lượt cho phép xác định kỹ hơn các yếu tố của mô hình riêng lẻ. Điều này được thực hiện bằng cách loại bỏ ngoại suy tuyến tính thông thường để thăm dò các mô hình trong hành vi của các hệ thống phức tạp.

### Các quá trình tăng trưởng đơn giản

Ví dụ đầu tiên xuất phát từ thế giới tự nhiên: sự phát triển của hoa hướng dương. Phải mất khoảng 85 ngày để cây có thể đạt được chiều cao 2,5 mét. Thời gian tăng trưởng và các thông số tăng trưởng là khác nhau giữa các dạng sinh học khác nhau, tuy nhiên mô hình cho tăng trưởng lành mạnh luôn giống nhau. Một tập đoàn vi khuẩn trong đĩa thí nghiệm cần 4 - 5 ngày phát triển theo kiểu chữ S để chiếm hết toàn bộ bề mặt đĩa, đơn vị đo lường trong trường hợp này là cm vuông.

Vì vậy, có thể "dự đoán" tiến trình tăng trưởng theo nghĩa khoa học. Trong nhiều trường hợp, thậm chí một lượng nhỏ dữ liệu cũng đủ để dự đoán tương đối ba điều, và tầm quan trọng của những điều này đối với chiến lược kinh doanh không phải là phóng đại: 1) mức chất lượng tuyệt đối mà tại đó ngừng tăng trưởng; 2) điểm cân bằng dọc theo đường cong S (điểm mẫu chốt để xác định tỉ lệ tăng trưởng) và 3) khoảng thời gian quá trình diễn ra. Do đó dựa trên mô hình tăng trưởng, ta có thể ước lượng thị trường, khối lượng doanh số và tốc độ tăng trưởng, cũng như thời gian để đạt được những mức này. Những dấu hiệu định hướng này là vô giá đối với việc ra quyết định chiến lược. Độ chính xác về thống kê trong những ước lượng này thường đáng kinh ngạc. Giống như mọi công cụ, phương pháp này cũng có những hạn chế. Độ chính xác về thống kê, trong một số giới hạn nhất định, kém quan trọng hơn bản thân hệ thống vì các quyết định quan trọng, chẳng hạn như năng lực sản xuất ở mức bão hòa thị trường, không cần thiết phải

Without performing any calculations, simple knowledge of the existence of S-curves allows us almost like magic to gain an entirely different perspective on the future than is possible with conventional forecasting methods. Instead of forecasting individual metrics, pattern forecasts are generated that in turn allow closer determination of individual pattern factors. This is done by abandoning conventional linear extrapolation in favor of the exploration of patterns in the behavior of complex systems.

### Simple growth processes

The first example derives from the natural world: the growth of sunflowers. It takes about 85 days for the plant to reach a height of 2.5 meters. Growth times and growth parameters vary widely of course for other biological forms, yet the pattern for healthy growth is always the same. A colony of bacteria in a lab dish for example takes 4 - 5 days to grow in S-fashion to occupy the entire surface of the dish, the measurement unit in this case being square centimeters.

Thus it is possible to «predict» growth processes in a strictly scientific sense. In many cases even a small amount of data is enough to approximately predict three things, the importance of which for business strategy can scarcely be overstated: 1) the absolute qualitative level at which growth stalls; 2) where the equilibrium point along the S curve will be (key for determining the rate of growth) and 3) how long the process will take. Thus based on a growth pattern it is possible to estimate market and sales volume and growth rates, as well as how long it will take to reach these levels. These orientation markers are of inestimable value for strategic decision-making. Like every methodological instrument, this approach too has its limitations. Statistical precision, within certain boundaries, is less important than the system pattern itself as critical decisions, concerning production capacity at market saturation level, for example, do not have to be addressed immediately, but rather decades down the road. (Figure 15).

The same pattern is found in socio-technical systems, such as the absolute growth in the number of

giải quyết ngay lập tức mà để giải quyết sau hàng thập kỷ. (Hình 15).

Mô hình tương tự được tìm thấy trong các hệ thống kỹ thuật – xã hội, chẳng hạn như sự tăng trưởng tuyệt đối về số lượng ô tô ở Ý và các quốc gia khác trong khoảng từ năm 1950 đến năm 1990 (hình trên bên trái của hình 16) và thị phần của máy ảnh kỹ thuật số giữa năm 1990 và 2005. Nhìn vào dữ liệu với đường cong S, một người có thể tập trung vào tìm kiếm và điều này không tốn mấy thời gian. Sẽ có người phản đối rằng những ví dụ này được lựa chọn với thời điểm trong quá khứ, để nhìn ra được mô hình. Một phần điều này là đúng nhưng những mô hình này lặp lại thường xuyên, diễn ra thường xuyên – gần như mọi thời điểm – chứng tỏ một điều là chúng đã tồn tại từ trước khi chúng ta tìm ra. Câu hỏi đặt ra là ở điểm nào chúng ta có thể rút ra kết luận gì trong việc khám phá số liệu. Trong các trường hợp phức tạp, mỗi thông tin nhỏ cũng đều có giá trị. (Hình 16).

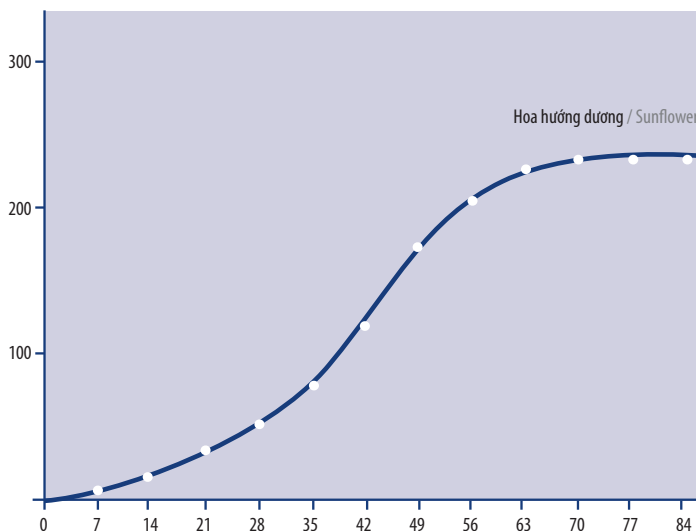
Hình 16 cho thấy mô hình tăng trưởng của việc xây dựng các nhà thờ kiến trúc Gothic ở Châu Âu trong khoảng thời gian 200 năm, được tính dựa trên tổng số

cars in Italy and other countries between 1950 and 1990 (upper left in figure 16) and the market share of digital cameras between 1990 and 2005. Looking at the data material with the S-curve in mind, one can focus on finding it, and it may not take long. One may object that these examples have been selected ex post, with the benefit of hindsight. While that is true, these patterns occur so frequently – nearly all the time – that it must be the case that they are actually there before we look for them. The question here is at what point can one draw which conclusions from the exploration of data material. In complex cases, every bit of information one has is valuable. (Figure 16).

Figure 16 shows the growth pattern for the building of Gothic cathedrals in Europe over a period of roughly 200 years, measured on the basis of the cumulative number of cornerstone layings for cathedrals considered completed over time. Another example (chart below right), part historical and part projection, is the growth in discovery and mining of oil deposits, which have proceeded in parallel in S-shaped fashion. The curves are measured from around

**Hình 15: TĂNG TRƯỞNG LÀNH MẠNH CỦA HOA HƯỚNG DƯƠNG**  
**Figure 15: HEALTHY SUNFLOWER GROWTH**

Chiều cao tính theo cm / Height in cm



*Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik về các làn sóng của cuộc Chuyển đổi Vĩ đại TK 21*  
*Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik about tides of the Great Transformation 21*

các lớp móng tích lũy xây dựng các nhà thờ được hoàn thành qua thời gian. Một ví dụ nữa (dưới bên phải), một phần số liệu trong quá khứ và một phần dự báo, là sự tăng trưởng trong công cuộc khám phá và khai thác mỏ dầu, hai đường đi liền song song hình chữ S. Các đường cong được đo từ khoảng năm 1900 nhưng xu hướng quay trở lại năm 1850, do đó kéo dài như khoảng 200 năm, giống như giai đoạn xây dựng nhà thờ Gothic. Điểm bão hòa của thăm dò và sản xuất tích lũy sẽ có thể đạt được trong khoảng thời gian từ

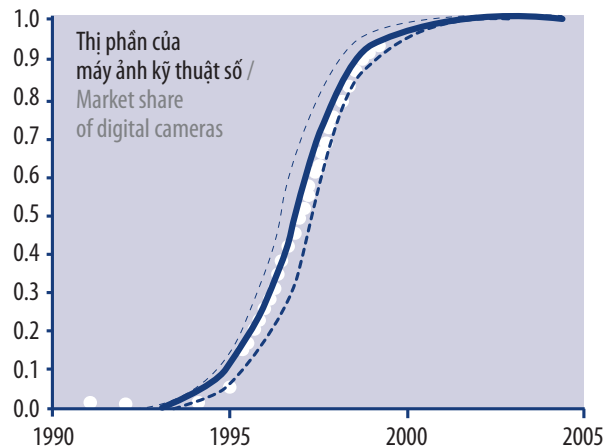
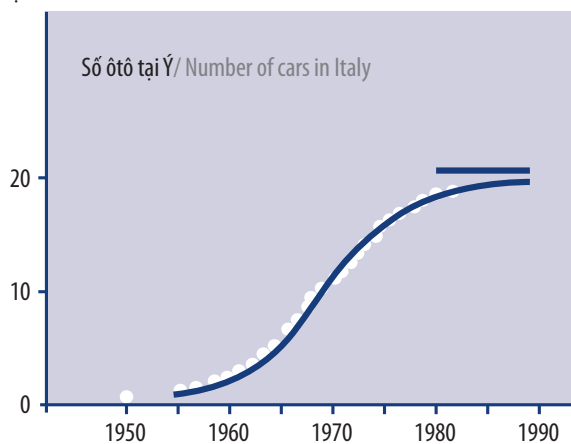
1900 but the trends go back to 1850, thus spanning a period of roughly 200 years, like the phase of Gothic cathedral-building. The saturation point of cumulative exploration and production will likely be reached sometime between 2020 and 2030, which is of considerable significance in relation to current assumptions.

The last example concerns the productivity of Mozart, expressed as the cumulative number of composed works. This curve follows the same logistic func-

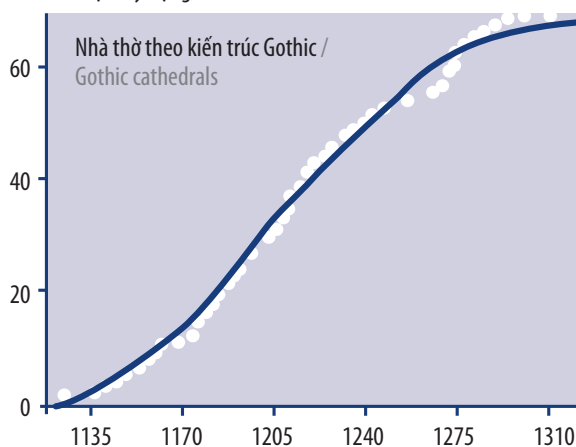
**Hình 16:** VÍ DỤ VỀ ĐƯỜNG CONG TĂNG TRƯỞNG

**Figure 16:** FURTHER GROWTH CURVE EXAMPLES

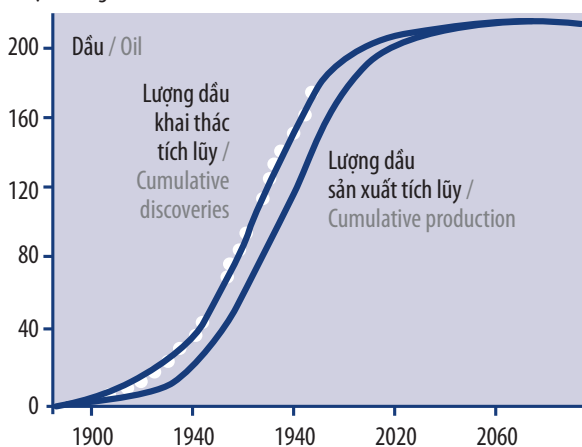
Triệu ô tô / Million of cars



Nhà thờ được xây dựng / Built cathedrals



Triệu thùng / Million barrels



Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik về các làn sóng của cuộc Chuyển đổi Vĩ đại TK 21  
 Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik about tides of the Great Transformation 21

năm 2020 đến năm 2030, có ý nghĩa đáng kể so với các giả định hiện tại.

Ví dụ cuối liên quan đến năng lực sản xuất của Mozart, được thể hiện như là số lượng tác phẩm sáng tác của ông. Đường cong này đi theo mô hình chức năng logistic được thấy ở nhiều nghệ sĩ và nhà khoa học khác mà Marchetti đã nghiên cứu, bao gồm Bach, Boltzmann, Botticelli, Tintoretto và Shakespeare. Ở tuổi 35, Mozart đã hoàn thành 96% công trình của cuộc đời mình. (Hình 17).

### Liệu Kondratiev có đúng không? Nhịp điệu của chu kỳ kinh tế dài hạn

Để có thể đánh giá một tình huống và biết đúng hướng đi, cần thiết phải biết về Kondratiev hay các chu kỳ kinh tế dài hạn. Hầu hết các nhà kinh tế ngày nay đều biết rất ít về những lý thuyết này, hoặc loại bỏ chúng ra ngay lập tức vì những điều này không phù hợp với phương trình toán học. Tuy vậy, những chu trình lại phù hợp với quy luật hiển nhiên của tự nhiên rằng không có gì là vĩnh viễn, kể cả tăng trưởng, thay vào đó còn diễn biến theo chu kỳ vào ra như các mùa.

tion pattern seen with numerous other artists and scientists Marchetti studied, including Bach, Boltzmann, Botticelli, Tintoretto and Shakespeare. By age 35 Mozart had completed 96% of his life's work. (Figure 17).

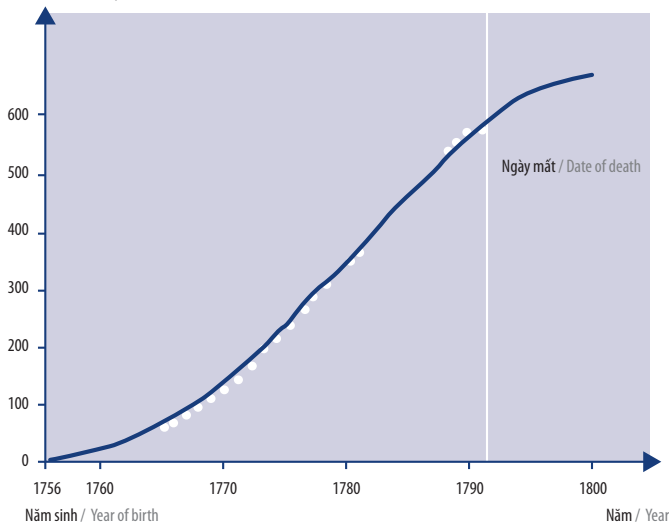
### Was Kondratiev Right? The Rhythm of Long Economic Cycles

To be able to assess a situation and know the right course to steer, it is essential to know something about Kondratiev or long-term economic cycles. Most economists today know little about them, or dismiss them out of hand because they do not fit in well with their mathematical equations. These cycles do; however; conform to the evident rule of nature that there is no perpetual, even growth, which instead cycles in and out like the seasons.

In the 1920s, Russian economist Nikolai Kondratiev advanced a theory based on studies of price movements of a hidden pattern governing short-term economic cycles, which he claimed was a long-term, wavelike movement in the economy spanning roughly 57 years from beginning to end.

**Hình 17: NĂNG SUẤT CỦA MOZART**  
**Figure 17: MOZART'S PRODUCTIVITY**

Số lượng tác phẩm sáng tác tích lũy /  
Cumulative number of composed works



*Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik về các làn sóng của cuộc Chuyển đổi Vĩ đại TK 21*  
*Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik about tides of the Great Transformation 21*

Trong những năm 1920, nhà kinh tế học người Nga Nikolai Kondratiev đã đưa ra một lý thuyết dựa trên nghiên cứu về sự biến động giá của một mô hình ẩn thống trị các chu kì kinh tế, mà ông cho rằng là các phong trào giống như những ngọn sóng dài hạn trong nền kinh tế kéo dài khoảng 57 năm từ đầu đến cuối.

Các phát hiện của Kondratiev rất có giá trị trong việc cố gắng xác định những điểm mốc và các mô hình cơ bản trong khi vẫn phải giải quyết với những quyết định chiến lược phức tạp và rủi ro khi đối mặt với các sự kiện hàng ngày và sự thay đổi hỗn loạn. Bốn chu kỳ lịch sử là chủ đề của nghiên cứu đầy đủ:

1722 – 1784	62 năm
1784 – 1842	58 năm
1842 – 1896	54 năm
1896 – 1949	53 năm

Chu kỳ Kondratiev dường như là hậu quả kinh tế của những động lực như ý tưởng, sáng chế, công nghệ, đổi mới và tiếp thị trong kinh doanh. Nếu lịch sử phải lặp lại chính nó tương ứng với các chu kỳ trên, chu kỳ Kondratiev hiện tại đã bắt đầu vào năm 1949, đạt đến điểm cân bằng tăng trưởng vào khoảng năm 1980, ở giai đoạn tăng trưởng cao kể từ năm 2000 và kể từ đó có xu hướng sụt giảm kéo dài đến khoảng 2013 – 2015. Áp dụng cách tiếp cận mang tính sáng tạo trên mặt trận rộng sẽ không thay đổi ngay lập tức những thực tế kinh tế, nhưng nó sẽ thay đổi triệt để tâm thức và cách tư duy của đám đông.

Như vậy trong phương diện đặc biệt này, lịch sử không cần phải lặp lại chính nó.

### Hệ thống tự hủy và tự tạo

Đặc điểm chung của tất cả các chu kỳ Kondratiev trong lịch sử là sự trùng hợp ngẫu nhiên của các thị trường chứng khoán giá lên tăng trưởng mạnh mẽ, luôn kết thúc ở giai đoạn cao, tiếp theo sau bởi thị trường giá xuống và phá sản. Trong chu kỳ Kondratiev đầu tiên, giá đã giảm 70% so với đỉnh điểm, trong chu kỳ thứ hai đến 80%, trong chu kỳ thứ ba 50% và thứ tư 90%. Giá cả sụt giảm thường xảy ra ở chu kỳ cuối thứ năm thậm chí thứ sáu, tuy nhiên vẫn phải đối mặt với sự ngạc nhiên, kể từ lúc nền kinh tế tăng trưởng

Kondratiev's findings are hugely valuable in attempting to identify landmarks and basic patterns while struggling with complex and risky strategic decisions in the face of day-to-day events and turbulent change. Four historical cycles are the subject of exhaustive research:

1722 – 1784	62 years
1784 – 1842	58 years
1842 – 1896	54 years
1896 – 1949	53 years

Kondratiev cycles appear to be the economic consequences of underlying forces: ideas, invention, technology, innovation and entrepreneurial marketing. If history should be repeating itself with respect to the above cycles – which I outline as one of the most probable outcomes in my System Scenarios (responses to which may vary employing older or newer methods) – the Kondratiev cycle we are currently in began in 1949, reached its growth equilibrium point at around 1980, has been in a plateau phase since the year 2000 roughly and since then has been in a basic trend of decline that will last until around 2013 – 2015. Applying this revolutionary, innovative approach across a broad front would not immediately change economic realities, but it would radically change the mood and mindset of the general public.

Thus in this particular regard history does not have to repeat itself.

### Self-destructing and Self-creating Systems

A trait shared by all historical Kondratiev cycles has been the coincidence of dramatic, extended bull markets in securities, which have always petered out in the plateau phase, to be followed by major bear markets and crashes. In the first Kondratiev cycle, prices fell 70% from their peak, in the second by 80%, in the third 50% and in the fourth cycle by 90%. Price declines generally occur in the final fifth or even sixth of a Kondratiev cycle, yet are still met with complete surprise, since the economy had been going so well and prosperity steadily increasing. The deep sea currents of the transformation long underway inside the system could not be read from economic

và thịnh vượng ngày càng tăng. Các dòng hải lưu của sự biến đổi trong hệ thống không thể được đọc từ dữ liệu trên bề mặt, hoặc không được diễn giải trong bối cảnh đúng.

Một phần bi kịch của hệ thống kinh tế thị trường, mà điều này không được hiểu rõ ràng, là sự quá tải của thị trường tài chính đã nhiều lần nhiều hơn so với sự biến động của nền kinh tế thực. Những sự dư thừa này biến suy thoái thành tuyệt vọng, bất kể chính sách thực hiện nào từ phía chính phủ, ngân hàng trung ương, kho bạc và các tổ chức khác. Khu vực tài chính ngày càng tách rời khỏi nền kinh tế sản xuất thực xa hơn theo chu trình K, tự lấy đi mạng sống của mình. Lượng cho vay vượt quá cầu thực dành cho vốn đầu tư và mục đích kinh doanh bằng một yếu tố khó tin từ 3 - 4 lần.

Trong thời điểm này – trái với quan điểm phổ biến và lý thuyết kinh tế - thị trường tài chính không còn là thị trường thực theo nghĩa kinh tế bởi vì quy luật cung cầu ngày càng không còn phù hợp. Càng nhiều cổ phiếu tăng lên, càng nhiều người muốn mua và cổ phiếu càng giảm, càng nhiều người muốn bán ở bất cứ giá nào. Điều ngược lại trở nên đúng trong thị trường thực tế: giá cả hàng hóa càng đắt đỏ, như cà chua, hay xe cộ thì càng ít bán được và ngược lại. Các phong trào tự điều tiết trong nền kinh tế đang leo thang tự hủy diệt trong nền tài chính.

Một cơ chế đặc trưng có liên quan là sự tích lũy nợ quá mức nhưng không đáp ứng được mục đích sản xuất, tạo ra bong bóng trong hệ thống tài chính. Khi các khoản vay không còn tạo ra lãi và thanh toán, cuối cùng chúng phải được xóa bỏ và loại bỏ trong một quá trình giảm phát thường liên quan đến phá sản hàng loạt của các doanh nghiệp và chính phủ, trong nhiều trường hợp của một thập kỷ trở lại đây.

Không rõ lý do vì sao chu kỳ Kondratiev và làn sóng cách tân của Marchetti được quan sát thấy trong khoảng thời gian trước đó kéo dài 55 năm. Nhưng nó sẽ có liên quan đến với cách mà con người đã học, dạy và quên qua nhiều thế hệ.

Những hằng số thời gian này dường như bắt

data on the surface, or were not interpreted within the right context.

Part of the tragedy of our market economy system, poorly understood in certain aspects, is that financial market excesses have been several times greater in proportion than real-economy fluctuation. These excesses have turned recessions into depressions, regardless of what governments, central banks, treasuries and other institutions have undertaken in such periods. The financial sector becomes increasingly decoupled from the real, producing economy farther along a K-cycle, taking on a life of its own. Lending volumes exceed real economic demand for loans for capital investment and business purposes by an unbelievable factor of 3 - 4 times.

In time – contrary to popular opinion and economic theory – financial markets cease being actual markets in a true, economic sense, because the laws of supply and demand increasingly no longer apply to them. The more a stock goes up, the more people want to buy it, and the more it falls, the more people want to sell it at any price. The exact opposite is true in real markets: as goods become more expensive, like tomatoes or cars for example, fewer are sold, and vice versa. Movements that are self-regulating in the real economy escalate self-destructively in the financial economy.

One characteristic mechanism involved is the buildup of excessive debt fulfilling no productive purpose, creating a bubble in the financial system. When loans can no longer generate interest and principal payments, in the end they have to be written off and eliminated in a deflation process generally involving mass bankruptcies of businesses and governments, and in many cases a decade or more of economic torpor.

It is not known why Kondratiev cycles and the Marchetti waves of invention and innovation observed in earlier periods last approximately 55 years. But it has to do in any case with the way in which human beings learn, teach and forget over generations.

These time constants also appear to stem from mass psychology phenomena and societal moods,



nguồn từ các hiện tượng tâm lý học quần chúng và tâm trạng xã hội, tạo thành trọng tâm của nguyên tắc nghiên cứu mới được gọi là "kinh tế xã hội học". Nguyên tắc này đã đem lại những phát hiện hấp dẫn mà nếu đúng sẽ mang tới viễn cảnh về những hiểu biết cách mạng của các hậu quả sâu xa. Ở trung tâm của kinh tế xã hội học là giả thuyết cho rằng ý tưởng về quan hệ nhân quả trong hệ thống xã hội, chủ yếu từ vật lý cổ điển, phải được đảo ngược. Đó là không phải là các sự kiện bên ngoài cung cấp nguyên nhân hoặc lý do cho hành động của con người, mà chính là các yếu tố bên trong, ví dụ hiện tượng tâm trạng nội sinh, tâm lý đám đông đã quyết định hành vi bất kể các sự kiện bên ngoài. Những thay đổi bên trong từ lạc quan đến bi quan, theo những kết quả thu được, sẽ quyết định nhận thức và cách diễn giải của các sự kiện. Những hành động đưa ra tiếp theo sẽ thay đổi dựa vào nhận thức của mỗi người theo cách tích cực hay tiêu cực. ■

which form the focus of a new research discipline known as socionomics. This discipline has already yielded fascinating findings which, if correct, offer the prospect of revolutionary insights of far-reaching consequence. At the heart of socionomics is the hypothesis that the idea of causality in social systems, derived principally from classical physics, has to be reversed. It is accordingly not external events that provide the causes or reasons for human action, but rather factors internal to man himself, i.e. endogenous, mass psychological mood phenomena that determine behavior irrespective of external events. Endogenous mood swings from collective optimism to pessimism and vice versa, according to the findings obtained, determine collective perception and interpretation of events. Actions taken will thus vary depending on whether people perceive a given event in a positive or negative light. A typical cybernetic feedback loop is therefore in evidence, only reversed with respect to classical physics. ■

# ĐIỀU GÌ THỨC ĐẨY CÁC NHÀ QUẢN LÝ HÀNG ĐẦU THAY ĐỔI TƯ DUY?

## WHAT MAKES TOP EXECUTIVES CHANGE THEIR WAY OF THINKING ?

 VIETNAM REPORT - LƯỢC DỊCH TỪ NGHIÊN CỨU CỦA GS.TS. FREDMUND MALIK / VIETNAM REPORT – TRANSLATED FROM PROF. DR. FREDMUND MALIK'S RESEARCH

***Những thách thức hiện tại không còn có thể quản lý bằng các phương tiện thông thường.***

Khoảng 50 nhà lãnh đạo, doanh nhân, giám đốc điều hành, quản lý nhân sự từ các nước nói tiếng Đức đã dành thời gian cho một cuộc thảo luận cá nhân. Những người tham gia nghiên cứu được yêu cầu mô tả những thách thức lớn nhất mà họ đang phải đối mặt, những yếu tố khiến họ "trăn trở". Những gì đang xảy ra bên ngoài và bên trong tổ chức? Điều gì đang thay đổi giữa khách hàng và đối thủ cạnh tranh? Họ đang sử dụng các phương pháp và công cụ nào để làm chủ sự thay đổi?

***The current challenges are no longer manageable by conventional means.***

Some 50 top executives, entrepreneurs, CEOs and HR managers from German-speaking countries took the time for a personal discussion. Participants in the study were asked to describe the greatest challenges they currently face, the ones that "keep them awake at night", in a kind of panoramic view before their inner eye. What is happening outside and inside your organization? What is changing among customers and competitors? Which methods and instruments are you using to master change?

Những phát hiện đến từ nghiên cứu phản ánh quan điểm của những người chịu trách nhiệm lớn nhất cho tương lai của chính mình. Những nhà quản lý là những người phải đưa ra quyết định ngay ngày hôm nay cho một tương lai không chắc chắn ngày mai, mà ngay cả việc không ra quyết định nào cũng là một quyết định lớn đối với họ.

### **PHÁT HIỆN SỐ 1: Thay đổi lớn – Khi cuộc sống chuyển từ nước sang đất liền**

Thay đổi luôn ở bên chúng ta. Nhìn từ góc độ này, đây không còn là điều mới mẻ với các nhà quản lý. Nhưng đối với những người tham gia cuộc nghiên cứu này hiểu rằng “thay đổi” và thuật ngữ liên quan như “chuyển đổi” có ý nghĩa vượt qua ý nghĩa thông thường. Những “thay đổi thông thường” vẫn luôn có thể được tìm thấy trên đường cong hiện tại, nơi thay đổi xuất hiện dưới dạng của sự cải tiến, thích nghi và đổi mới.

Nhưng những người được phỏng vấn đã thống nhất rằng có ý nghĩa gì đó lớn hơn nhiều: “Những chuyển đổi mang tính sâu rộng, có thể xảy ra khắp mọi nơi” hoặc “quá trình chuyển đổi đa chiều” hoặc “chuyển đổi mô hình”. Một vài người phỏng vấn mô tả những thay đổi của họ như là “... ngành đổi mặt với các quá trình chuyển đổi quan trọng nhất”. Trong khi đó, một số khác lại cho rằng “sự chuyển đổi đang diễn ra khá rõ nét... trong mọi lĩnh vực, đặc biệt trong mọi hoạt động kinh doanh, mà chúng ta tham gia vào”, hoặc họ giải thích rằng “thị trường chúng ta đã từng biết sẽ không còn giữ nguyên trạng thái cũ. Đó là lý do tại sao chúng ta phải tự đổi mới cho tương lai”.

#### **a. Những nhà lãnh đạo hàng đầu đã nhìn nhận**

The findings reflect the perspectives of the people who bear the greatest responsibility for the future of their businesses. They must make decisions today for a largely unknown future. To not make a decision at all also constitutes a decision.

### **FINDING NO. 1: Big Change – when life moved from water to land**

Change is always with us. Seen from this angle, it is nothing new to executives. But the participants in the present study understood “change” and related terms like “transformation” to go far beyond their usual meaning. Such “ordinary change” can always be found on the “present” curve, where it appears in the shape of improvements, adaptations, and innovation.

But the interviewees consistently and unanimously mean something far greater: “*Far-reaching transformations, which are in full swing everywhere*”, a “*multi-dimensional process of transformation*”, or a “*paradigm shift*”. Some interviewees describe their own as “... the sector facing the most significant processes of transformation”. Others, meanwhile, claim to see “*quite clearly a major transformation taking place... in every field, specifically in every business, that we're involved in*”, or explain that “the market as we know it is not going to stay that way. That's why we have to reinvent ourselves for the future”.

#### **a. What do top executives see as the principal challenge in change?**

The top three challenges names are “employees”, “change”, and “leadership”. The principal challenges are listed here according to their linguistic frequency

**điều gì như là thách thức chính trong thay đổi?**

Ba thách thức hàng đầu là “nhân viên”, “thay đổi” và “lãnh đạo”. Những thách thức chủ yếu được liệt kê ở đây dựa trên tần suất xuất hiện trong khi phân tích cuộc trao đổi (Bảng 1).

Điều đáng chú ý trong các cuộc phỏng vấn là những thuật ngữ tương tự đã được sử dụng để mô tả các vấn đề của cả Thế giới Mới và Thế giới Cũ. Nhưng trên thực tế, nội dung và ý nghĩa của mỗi trường hợp lại khác nhau hoàn toàn. Vì lý do này, điều quan trọng là sử dụng thuật ngữ một cách chính xác và rõ ràng. (Hình 18).

Trong hình 18, đường cong hiện tại tượng trưng cho “Thế giới Cũ”. Nó đại diện cho nền tảng của sự tồn tại hiện thời, mà sự phát triển của nó đã trở thành quá khứ. Đường cong tương lai đại diện cho “Thế giới Mới” non trẻ, là nền tảng của sự tồn tại ngày mai. Phần giữa hai đường cong là khu vực chỉ những rối loạn gia tăng tạo ra bởi sự dịch chuyển của cái mới thay cho cái cũ. Đây là vùng quyết định, nơi mà Thế giới Cũ bắt đầu tan rã và Thế giới Mới dần định dạng. Đây là nơi mà các nguồn lực phải được phân bổ lại trên quy mô lớn và kiến thức mới được tích lũy. Khu vực này như một hộp đen – khu vực của sự không chắc chắn: điều gì mới thực sự quan trọng? Và điều gì sẽ dần trở nên quan trọng?

**b. Dấu hiệu định vị: vẫn còn trong Thế giới Cũ hay đã tồn tại trong Thế giới Mới?**

Ở đây, các đường cong hình chữ S (Hình 18)

as measured in our cooccurrence analysis (Table 1).

What is striking is that, in the interviews, the same terms were used almost throughout to describe both the Old and the New World. But in fact, their content and meaning in each case differ completely. For this reason, it is particularly important to use terms accurately and distinctly. (Figure 18).

In figure 18, the “present” curve represents the “Old World”. It stands for the foundations of contemporary existence, whose development reaches far back into the past. The “future” curve stands for the nascent “New World” and the foundations of tomorrow’s existence. Between the curves lies the area of growing turbulence brought about by the substitution of the new for the old. This is the critical decision zone, where the Old World begins to dissolve and the New World takes shape. This is where resources must be reallocated on a large scale and new knowledge accumulated. This zone is a black box – a zone of uncertainty: what is really important? And what is going to be really important?

**b. Navigational markers: still in the Old World or already in the New?**

Here, the double S-curves (Figure 18) once again prove their worth as aids to navigation and organization. While the “present customer” may be identical to the “future customer”, “present competitors” and “future competitors” may differ completely. Do we mean the customer of today’s business, or tomorrow’s

**Bảng 1: THÁCH THỨC CHÍNH TRONG SỰ THAY ĐỔI DƯỚI GÓC NHÌN CỦA NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO HÀNG ĐẦU**  
**Table 1: PRINCIPLE CHALLENGES IN CHANGE FROM TOP EXECUTIVES’ PERSPECTIVE**

1. Nhân viên / Employees	6. Nhân sự / HR	11. Cấu trúc / Structure
2. Thay đổi / Change	7. Tốc độ / Speed	12. Cạnh tranh / Competition
3. Quản trị và lãnh đạo / Management&Leadership	8. Truyền thông / Communication	13. CNTT / IT
4. Khách hàng / Customers	9. Tổ chức / Organization	14. Chiến lược / Strategy
5. Quản lý / Executives	10. Số hóa / Digitalization	15. Tính phức tạp / Complexity

một lần nữa chứng minh giá trị của chúng như những trợ giúp để điều hướng và tổ chức. Mặc dù "khách hàng trong hiện tại" có thể giống với "khách hàng trong tương lai", "đối thủ trong hiện tại" và "đối thủ trong tương lai" có thể khác nhau. Khi chúng ta nhắc đến khách hàng, chúng ta phải lưu ý đến việc khách hàng của công việc kinh doanh ngày hôm nay hay của ngày mai? Đối tượng nào sẽ là đối thủ cạnh tranh ngày hôm nay? Đối tượng nào cạnh tranh ngày mai? Và một câu hỏi đặc biệt quan trọng khác: Quản lý có ý nghĩa gì trong thời buổi kinh doanh ngày nay, và có ý nghĩa gì trong công việc kinh doanh tương lai?

**PHÁT HIỆN SỐ 2: Làm nổi bật những điều chưa biết – chiến lược thứ ba ở đâu?**

Khả năng tồn tại và phát triển của doanh nghiệp phụ thuộc vào việc họ có thành công trong việc xây dựng tiềm năng trong tương lai bằng cách tận dụng tối đa tiềm năng hiện tại của họ. Thách thức thường có xu hướng trở nên trầm trọng hơn khi không chỉ có một "đường cong" cho sự tồn tại của tương lai, mà còn có nhiều "tương lai" cạnh tranh với nhau.

customer? Who is today's competitor? And who is it likely to be tomorrow? And another particularly important question: What does management mean in today's business, and what does it mean for the business of tomorrow?

**FINDING NO. 2: Setting off into the unknown – where is the third strategy?**

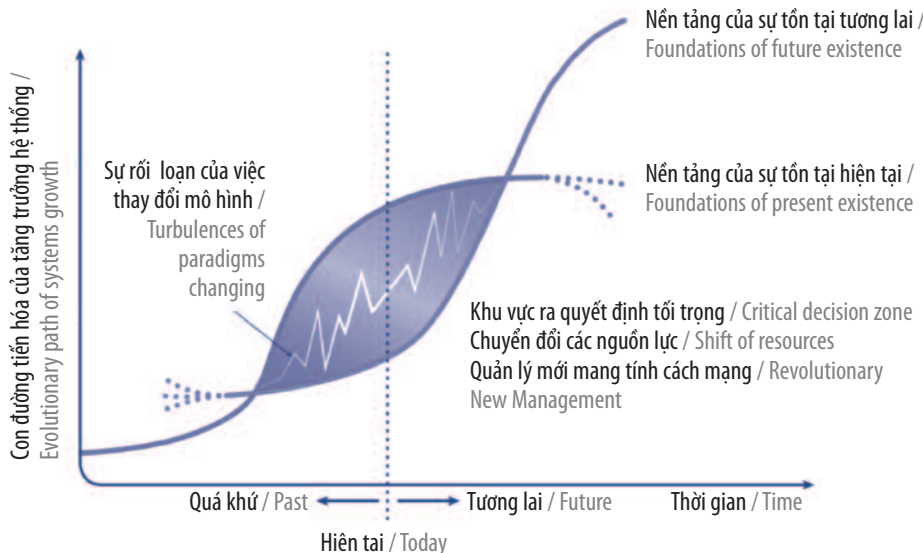
Businesses' ability to survive and thrive depends on whether they succeed in building up future potential by making the most of their present potential. Challenges tend to be exacerbated by there often being not just one "curve" for a future existence, but several "futures" in competition with each other.

At a glance, our orientation framework shows that not just one strategy is required in order to master the Great Transformation, but three.

The *first strategy* is required in order to use the "present" curve to the full. The *second strategy* is required to build up the "future" curve in good time, in order to have it ready when needed. To achieve the

**Hình 18:** MÔ HÌNH CỦA CUỘC CHUYỂN ĐỔI TK 21 THEO HỌC THUYẾT CỦA GS. TS. FREDMUND MALIK: THẾ GIỚI CŨ ĐANG BỊ THAY THẾ BỞI THẾ GIỚI MỚI

**Figure 18:** THE PARADIGM OF THE GREAT TRANSFORMATION 21: THE OLD WORLD IS REPLACED BY A NEW WORLD



Nguồn: Nghiên cứu của GS.TS. Fredmund Malik  
Source: Research of Prof. Dr. Fredmund Malik

Khi nhìn qua, khung định hướng cho thấy không chỉ cần một chiến lược để làm chủ Cuộc Chuyển đổi Ví đại, mà là ba.

*Chiến lược đầu tiên* dùng để tận dụng tối đa đường cong “hiện tại”. *Chiến lược thứ hai* dùng để xây dựng đường cong “tương lai” trong thời điểm thuận tiện, để mọi thứ được chuẩn bị sẵn sàng khi cần thiết. Để đạt được sự dịch chuyển từ “hiện tại” sang “tương lai” là lúc *chiến lược thứ ba* được áp dụng.

### **PHÁT HIỆN SỐ 3: Con người không thay đổi**

Phát hiện thứ ba dẫn thẳng tới con người, sự sẵn sàng và khả năng thay đổi và những thách thức mới mà bộ phận Nhân lực phải đối mặt. Nếu những người được phỏng vấn đưa ra một cái nhìn sâu sắc chung thì đó sẽ là: con người không thay đổi!

#### **a. Lực hấp dẫn kéo dài của Thế giới Cổ**

Trong thời đại thay đổi, khi con người mất đi điểm tựa, họ sẽ bám vào những gì họ biết. Đó là lí do tại sao đường cong “hiện tại” đại diện cho Thế giới Cổ thể hiện sự thu hút không thể cưỡng lại được. Những phản xạ và cảm xúc bắt nguồn từ những điều quen thuộc. Càng cần nhiều sự thay đổi, càng có nhiều người gắn bó với Thế giới Cổ hơn là thay đổi.

Những người được phỏng vấn có ý kiến rõ ràng: năng lực thay đổi của con người là không đủ cho cuộc Đại Chuyển đổi. Con người không thể thay đổi với những phương pháp sử dụng ngày nay. Điều quan trọng là chúng ta không thể ép con người phải thay đổi. May mắn thay, chúng ta không cần phải làm như vậy.

#### **b. Những “người không mong muốn” mới bước lên sân khấu**

Kinh nghiệm tốt nhất trong Thế giới Cổ không chỉ là vô giá trị trong quá trình chuyển đổi sang Thế giới Mới, mà còn là một trong những trở ngại lớn nhất: Chúng ta đang bắt đầu đánh mất điều quan trọng đối với chúng ta: trải nghiệm cá nhân, nền tảng chuyên môn trước đây và kể cả nhận diện cá nhân của chúng

transition from “present” to “future” is what the *third strategy* is necessary for.

### **FINDING NO. 3: People don't change**

The third finding leads straight to the people, their willingness and ability to change and thus also to the new challenges facing the function of Human Resources. If the interviewees articulated a general insight, it would be this: people don't change!

#### **a. The Old World's unrelenting gravitational pull**

In times of change, when people lose their bearings, they hold on to what they know. That is why the “present” curve representing the Old World exerts such an irresistible attraction. Reflexes and emotions are deeply rooted in the familiar. The more change is needed, the more people cling to the Old World rather than changing.

The interviewees have a clear opinion: people's capacity for change is not enough for the Great Transformation. People cannot be changed with the method in use today. At heart, is even inhuman to expect people to change. Fortunately, we no longer need to do so.

#### **b. The new “naysayers” take the stage**

The very best experience in the Old World is not just worthless in transitioning to the New World, but is in fact among the greatest obstacles: We are beginning to lose what is most important to us: personal experience, the foundation of our previous professional expertise and often also our personal identity. New naysayers now take the stage. And they often exert considerable influence because, in the Old World, they were among the pioneers who thought positively and usually found solutions, too. But now their experience is making change impossible:

Superficially, these people tend to be right with their objections and get a lot of people to follow them, because there is indeed much in the Old World that no longer works, because the Old World is coming to an

ta. Những người không mong muốn mới đảm nhiệm sân khấu. Và họ thường không có ảnh hưởng đáng kể bởi vì, trong Thế giới Cũ, họ là những người tiên phong luôn hướng tới điều tích cực và thường tìm ra các giải pháp. Nhưng hiện tại, kinh nghiệm của họ đang khiến sự thay đổi là không thể xảy ra:

Nếu chỉ nhìn trên bề mặt, những người này thường đem đến những phản đối có vẻ đúng và thu hút được nhiều người tin vào họ, chỉ bởi vì thực sự nhiều điều trong Thế giới Cũ không còn hoạt động, bởi vì Thế giới Cũ sắp kết thúc trong khi Thế giới Mới còn chưa hoạt động và vẫn đang ở giai đoạn đầu.

### **c. "... chúng ta cần những giám đốc điều hành hoàn toàn mới"**

Thông thường, kết luận mà các nhà điều hành cấp cao rút ra là cần phải thay đổi hệ thống nhân sự. Họ bắt đầu với các bộ phận chức năng ở mức độ vật chất của kinh doanh mà có ý nghĩa quyết định đến thành công, ví dụ như một chuyên gia CNTT mới có thể cần thiết. Nhưng thành công cũng phụ thuộc vào số lượng người thiết yếu ở vị trí cấp quản lý. Thường, những điều này được kết nối với các khái niệm mới của các thế hệ ("Thế hệ XYZ", "những người quá quen với kỹ thuật số") và những hồ sơ công việc mới. Nhưng để những người "mới" có hiệu quả, hệ thống quản lý mới là cần thiết. Ngay cả một người lái xe mới cũng sẽ không thể giành chiến thắng trong cuộc đua với một chiếc xe cũ.

### **d. Quản lý thay đổi có thể gây trở ngại ngầm**

Quản lý sự thay đổi thường chiếm trung tâm sự chú ý ở mức độ điều hành. Ngay ở cái tên đã khẳng định yêu cầu cao đặt lên Bộ phận Nhân sự. Nhưng những nhà quản lý thay đổi chuyên nghiệp thường miễn cưỡng phải thay đổi bản thân và phương pháp của họ ở mức độ cơ bản. Họ tập trung vào cá nhân, các nhóm nhỏ và khối lượng công việc dựa trên kế hoạch "phải hơn những gì chúng ta đã có". Điều này có thể là cần thiết, nhưng nó sẽ không phải là yếu tố đem đến những thay đổi lớn cần thiết.

Cách tiếp cận thay đổi mà cố gắng thay đổi từng

end, while the New is not yet working, because it is at an early stage.

### **c. "...we need completely new executives."**

More and more often, the conclusion that senior executives draw is to exchange personnel. They begin with the functions on the material level of business that are critical to success, where, for instance, a new type of IT specialist may be required. But success also depends on a critical number of new people at the management level. Often, this is connected to new concepts of generations ("Generation XYZ", "digital natives") and new job profiles. But for the "new" people to be effective, new management systems are needed. Even a new driver won't win a race in an old car.

### **d. Change management can be secretly obstructive**

Change management naturally occupies the center or attention at the executive level. The name itself justifies high demands to be placed on HR departments. But professional change managers are often loath to fundamentally change themselves and their methods. They remain focused on the individual and the small group and work according to the plan "more of what we have had so far". That may be needed, but it is not what brings about necessary big change.

Change approaches that try to change individual people are too slow and unwieldy, and their effectiveness keeps diminishing. They are inherently unable to meet new requirements of interconnectedness, complexity and speed.

### **e. Let people be the way they are! And give them new methods and instruments**

The unrecognized continued operation of ineffective methods under the false premise that people must change, and all that under the misleading rubric of "change management", is one of the strongest obstacles to genuine change. It blocks new, faster and far more powerful solutions of the kind made possible

cá nhân sẽ trở nên quá chậm và khó điều khiển, và hiệu quả của nó sẽ dần biến mất. Những cách tiếp cận này vốn đã không thể đáp ứng những yêu cầu mới của sự kết nối, tính phức hợp và tốc độ.

**e. Hãy để cho mọi người là chính họ! Và đưa cho họ những phương pháp và công cụ mới**

Cách thức hoạt động không được nhận ra tiếp tục của các phương pháp không hiệu quả trên tiên đề sai khiến con người phải thay đổi, và tất cả những điều đó lại nằm trong chuyên đề sai lạc về “quản lý sự thay đổi”, là một trong những trở ngại lớn nhất đối với những thay đổi thực sự. Nó sẽ phong tỏa những phương thức nhanh, mạnh, mới hơn đến từ sự hiểu biết sâu sắc các quy luật chức năng và hệ thống lớn dựa trên truyền thông hiệu quả. Quản lý thay đổi hiện đại thường đi theo con đường không giống với những con đường trước. Một vài người tham gia trong nghiên cứu đã thể hiện điều này:

Nguyên tắc cho những giải pháp hiện đại là: hãy để mọi người là chính họ - nhưng giúp họ có những phương pháp và công cụ khác tốt hơn, và họ sẽ làm mọi thứ khác đi, tốt hơn và nhanh hơn! Đó là phương pháp kiểm soát mạnh mẽ cho những thay đổi lớn nhanh và sâu rộng. Những phương pháp này được xem xét cho những nhiệm vụ bao gồm các quá trình tổng hợp, những công nghệ xã hội cách tân dựa trên khoa học đối với những thay đổi hiệu quả, nhanh và bền vững.

**PHÁT HIỆN SỐ 4: Tư duy mới! Hành động như thế nào?**

Trong khi bàn luận về Cuộc Chuyển đổi vĩ đại, những người tham dự thường chỉ ra khá rõ những gì cần thay đổi. Nhưng họ thường có xu hướng thực hiện những việc chủ yếu có liên quan đến các khía cạnh vật chất của môi trường kinh doanh. Chỉ trong vòng một bước, thường xuất hiện lâu sau đó, nhận ra rằng thách thức lớn hơn nhiều trong khía cạnh quản lý và trong ý nghĩa gấp đôi. Hai mức này, với vài ngoại lệ, thường ít khi được đưa vào độ tương phản đủ sắc nét.

Thách thức bổ sung là: Làm thế nào để chúng ta quản lý sự thay đổi ở cấp độ hoạt động? Và làm thế

only by insights into the rules of function of large systems and by effective communication. Modern change management follows paths quite unlike previous ones. Some participants in our study express this well:

The principle for modern solution is: let people the way they are – but give them other and better methods and instruments, and they will do things differently, better and faster! That is the powerful control for fast and far-reaching big change. The new methods to be considered for the task include the processes of synteграtion, a scientifically-based innovative social technologies for the effective, fast and sustainable change.

**FINDING NO. 4: Think new! Act how?**

In discussing the Great Transformation, the interviewees often stated quite clearly what needed to change. But they tend to do so primarily with regard to their business’s material dimension. Only in a second step, which often occurs much later, comes the realization that the far greater challenge is increasingly to be found in the management dimension, and in a twofold sense. These two levels, with few exceptions, are seldom brought into sharp enough contrast.

The additional challenges are: How do we manage change at the operational level? And how do we manage change at the management level? In today’s world, successful change in the material dimension presupposes change in the management dimension – because it cannot be accomplished with the old practices of management. But that is exactly where change is particularly difficult, because it entails the application of new management to old management – self-referential change, to use the scholarly term.

**a. Many know the "What", but only few the "How"**

If one continues this line of questioning, a clear picture reveals itself: previous ways of managing will no longer do. But it is not yet possible to identify where the problem lies. Questions concerning the approach, e.g. "How do you go about this?," "How do you do this specifically?," "How do you lead in this sit-



nào để quản lý sự thay đổi ở cấp độ quản lý? Trong thế giới ngày nay, sự thay đổi thành công trong khía cạnh vật chất được dự báo trước – bởi vì nó không thể được thực hiện với các phương thức quản lý cũ. Nhưng đó chính xác là nơi sự thay đổi đặc biệt khó khăn, bởi vì nó đòi hỏi phải áp dụng quản lý mới vào hay đổi quản lý cũ – thay đổi tự quy chuẩn.

**a. Nhiều người biết “Cái gì”, nhưng chỉ một số ít biết “Làm như thế nào”**

Nếu một người tiếp tục hỏi câu này, một bức tranh toàn cảnh sẽ tự động hiển lộ: những cách quản lý trước đây sẽ không còn nữa, Nhưng vẫn chưa thể xác định được vấn đề nằm ở đâu. Các câu hỏi liên quan đến cách tiếp cận, ví dụ: “Làm thế nào bạn tiếp cận điều này?”, “Làm thế nào để thực hiện điều này đặc biệt?”, “Làm thế nào dẫn đầu trong tình huống này?”, gợi ra những câu trả lời nổi bật lan tỏa. Một số nhà nước vẫn chưa có câu trả lời. Một giải pháp là thiết lập một đội ngũ tận tụy theo nghĩa của một lực lượng đặc nhiệm. Cũng sẽ có trường hợp xảy ra là nhiệm vụ của thay đổi hàng đầu được ủy thác cho “các phòng ban”.

Biện pháp được đưa ra chủ yếu vẫn là một quá trình thử nghiệm và tìm lỗi sai, là kỹ thuật dựa trên kinh nghiệm hợp lý để khám phá những điều chưa biết. Nhưng phương pháp này sẽ gây ra rủi ro tốn nhiều thời gian hơn những phương pháp có sẵn.

**b. Tư duy mới triệt để**

Gần như tất cả những người được phỏng vấn thừa nhận rằng cần phải suy nghĩ lại cách quản lý một cách triệt để. Nhưng “tư duy mới” là như thế nào? Thế nào là “khác biệt hoàn toàn”? Hình ảnh hữu ích hơn là coi hoạt động kinh doanh như một sinh vật sống trong một môi trường tiến hóa. Quản lý sau đó có ý nghĩa cho phép các tổ chức điều hòa và sắp xếp lại. Vì vậy, để đạt được điều này, cần nhiều và thực sự rất nhiều người hơn bao giờ hết, với những kiến thức và khả năng khác nhau, cùng làm việc và đạt được mục tiêu chung, kể cả nếu những mục tiêu này có phần chưa rõ ràng hoặc thậm chí chưa được biết đến.

Các mô hình cơ chế mệnh lệnh và tuân thủ được

uation?," elicit strikingly diffuse answers. Some state not to have an answer yet. A solution that suggests itself is setting up a dedicated team, in the sense of a task force. It also occurs that the task of leading change is delegated to "departments:"

The dominant practice is still a process of trial and error, which is a perfectly reasonable heuristic for exploring the unknown. But the method risks costing more time than is available

**b. Radically new thinking**

Nearly all the interviewees recognize that it is necessary to radically rethink the understanding of management. But what does it mean to "think new"? What is "radically different"? The more helpful image is that of the business as a living organism in an evolutionary environment. Management then means enabling organizations to organize and regulate themselves. As a rule, in order to accomplish this, it takes many and indeed more people than ever, with different knowledge and abilities, working together to achieve shared goals, even if those goals are somewhat unclear or even as yet unknown.

Mechanistic models of command and obedience are replaced by new forms of indirect guidance and steering, soft and implicit controls, and by an awareness of never having sufficient information to predict the effects of interventions reliably. Among the new tasks are dealing with uncertainty and unpredictability, the ability to network, orchestrate, and master complexity. The new goal is to maximize the viability of an organization. The recognition that functioning management requires a completely new way of thinking oriented along these lines – expressed so clearly and distinctly by so many top-level decision-makers – is distinctly new.

To clarify: management, rightly understood, is something quite different from business administration, and the same applies to governance and leadership. Considered closely, management actually has nothing to do with doing business as such, but with steering, including the steering of businesses.

thay thế bởi các hình thức hướng dẫn gián tiếp mới và các biện pháp kiểm soát mềm và tiềm ẩn, bởi nhận thức về việc không bao giờ có đủ thông tin để dự đoán xem ảnh hưởng của các can thiệp có đáng tin cậy hay không. Trong số những nhiệm vụ mới giải quyết với những vấn đề không chắc chắn và khó đoán trước, thì khả năng làm việc theo mạng lưới, sắp xếp và làm chủ sự phức tạp. Mục đích là để tối đa hóa tính khả thi của tổ chức. Việc công nhận rằng quản lý theo chức năng đòi hỏi một cách suy nghĩ hoàn toàn mới được định hướng theo những chiều hướng này – được thể hiện rõ ràng bởi nhiều nhà hoạch định chính sách cấp cao – và điều này hoàn toàn là mới mẻ.

Cần phải làm rõ: quản lý, khi hiểu theo cách đúng, là một cái gì đó khá khác so với quản trị kinh doanh, điều tương tự cũng đúng với quản trị và lãnh đạo. Nếu xem xét một cách kĩ lưỡng, lãnh đạo thực sự không có điểm gì chung với kinh doanh ngoại trừ chỉ đạo, bao gồm cả chỉ đạo của doanh nghiệp.

Nhiệm vụ của quản lý là chỉ đạo và hướng dẫn các quy trình và hệ thống phức tạp. Điều này được thực hiện dựa vào phương tiện tiền bạc sẽ ít hơn bằng thông tin và truyền thông. Và để không ngừng cải thiện chỉ đạo của một người, thậm chí giữa mức độ phức tạp cao, điều này bao gồm cả việc thiết kế và phát triển các hệ thống và quy trình. Điều này đặc biệt đòi hỏi khi nhiệm vụ đang diễn ra là hướng dẫn và chỉ đạo thay đổi.

Đây là phụ đề của cuốn sách nổi tiếng Cybernetics (Điều khiển học – 1948) của Norbert Wiener, một nhà toán học tại MIT và cha đẻ của điều khiển học hiện đại. Không phải ngẫu nhiên mà thuật ngữ "điều khiển học" dành cho sự nghiên cứu về hoạt động của các hệ thống phức tạp và luật pháp của họ bắt nguồn từ "kybernetes", theo tiếng Hy Lạp là "người lái". Vì không có người cầm lái nào điều khiển một con tàu chỉ bằng sức mạnh tự thân anh ta. Mà ngược lại: anh ta làm được vậy nhờ sử dụng sức gió và sức nước.

**PHÁT HIỆN SỐ 5: Vượt ra khỏi Chuyển đổi kĩ thuật số - Sự kết nối và các tổ chức mới**

"Số hóa" được coi là một trong những động lực



The task of management is to steer and guide complex systems and processes. This is accomplished less by means of money than by information and communication. And in order to keep improving one's steering even amidst high levels of complexity, this includes the design and development of systems and processes as well. This is particularly demanding when the task at hand is to guide and steer change.

This was the subtitle the famous book Cybernetics (1948) by Norbert Wiener, a mathematician at MIT and founding father of modern cybernetics. It is no coincidence that the term "cybernetics" for the study of the functioning of complex systems and their laws is derived from kybernetes, the Greek for "helmsman." For no helmsman steers a ship by his own strength alone. On the contrary: he does so by availing himself of the forces of wind and water.

**FINDING NO. 5: Beyond digital Transformation –Interconnectedness and new organizations**

"Digitalization" is regarded as one of the strongest drivers of the transformation. It consistently dominates the perception of the challenges facing businesses at the material level. However, a few of the interviewees already have a different priority in sight: the "dynamic interconnectedness" of systems. Digitalization makes this possible on a large scale for the first time. "[Digitalization]...isn't what's new, what's new is the concept of interconnectedness. That's how to bring about the revolution, once that's been understood;" "... now

mạnh mẽ nhất của quá trình chuyển đổi. Nó liên tục thống trị nhận thức về các thách thức mà các doanh nghiệp đang phải đối mặt ở cấp độ vật chất. Tuy nhiên, một vài trong số những người được phỏng vấn đã có sự ưu tiên khác trong tầm nhìn của họ: "sự kết nối năng động" của hệ thống. Số hóa làm cho điều này là có thể lần đầu tiên trên một quy mô lớn. "[Số hóa]... Không phải là nói đến điều gì mới, điều gì không mới trong khái niệm về sự liên kết. Đó là cách để tạo ra cuộc cách mạng, một khi cuộc cách mạng này được hiểu đúng;" "...còn nhiệm vụ bây giờ là kết nối hệ thống đóng kín trước đây!"

### a. Quy luật tự nhiên của chức năng: tính kết nối và tính đồng thời

Trong thực tế, cuộc cách mạng được nêu trên đã đang xảy ra, trong công nghệ, và mở rộng ra là cả trong chức năng của chính các tổ chức. Hai nguyên tắc đóng vai trò quyết định ở đây là: tính kết nối của các hệ thống rời rạc trước đây và tính đồng thời của công việc. Đây là những nền tảng của sự tự tổ chức, cũng như sự phát triển tiến hóa của một điều gì đó mới.

Trong nhiều trường hợp, tính kết nối của ngày nay càng có xu hướng trở nên vô hình, khi những đường dây cáp mạng không còn cần thiết. Đó là lí do vì sao sự kết nối thường bị từ chối hoặc thậm chí bị phá hủy một cách vô tình. Khi điều này xảy ra, các hệ thống có thể thỏa hiệp chức năng không thể đảo ngược và không có lí do rõ ràng nào, các giải pháp sẽ mất hiệu lực. Và đơn giản là ngừng hoạt động.

### b. Đảm bảo là thông điệp được truyền tải...

Kết nối – nếu được thực hiện đúng – chắc chắn sẽ đóng vai trò quyết định trong chức năng truyền thông, mà điều này được các nhà quản lý cho rằng đây là một trong 10 thách thức lớn nhất.

Hầu hết những người được phỏng vấn bày tỏ mối lo ngại đối với truyền thông không phải chức năng, khi thông tin dần yếu đi và thông điệp không được truyền tải. "[Chúng tôi có] vấn đề trong việc phá vỡ những rào cản... không chỉ theo nghĩa đen, mà còn mang

*the task is to interconnect the hitherto closed systems!"*

### a. Natural laws of functioning: interconnectedness and simultaneity

In fact, the revolutions mentioned above are already happening, in technology and, to a far greater extent still, in the functioning of organizations themselves. Two functional principles play decisive roles in this: first, the interconnectedness of previously separated systems, and the second, the simultaneity of their working. These are the foundations for the self-organization and self-organization, as well as for the evolutionary development of something new.

In many cases, interconnectedness today tends more and more often to be invisible, since network cables are no longer required. This is why connections are frequently ignored or even inadvertently destroyed. When this happens, systems can compromise their functioning irreversibly and for no apparent reason, and solutions lose their intelligence. They simply stop working.

### b. Making sure that messages get through...

Interconnectedness – of the right kind, to be sure – also plays the decisive part in functioning communication, which the interviewees cite as one of the greatest challenges. It ranks among the ten most-cited challenges.

Almost all interviewees express concern over communication not functioning, information seeping away and messages not getting through. "[We have] a problem breaking open silos... not just geographically, but between areas of leadership...;" "Management meetings, a staff newspaper, informational cascades, one scheme after another... it's just the messages that don't get through!" or "... management may have got the idea, and every employee has seen the slideshow, but the energy just dissipates completely along the way".

Yet the causes for failed communication are often still sought in individuals rather than where they are

*nghĩa mở rộng ở các vấn đề lãnh đạo...;" " Các cuộc họp quản lý, tin tức về nhân viên, hàng loạt thông tin nối tiếp, rồi dự án này theo sau dự án khác... nhưng vấn đề nằm ở chỗ thông điệp không được truyền tải xuyên suốt!" hay là "... quản lý mới là có ý tưởng, và mọi nhân viên thì đã đều được xem các slide trình chiếu, nhưng năng lượng thì cứ bị tiêu tán trong suốt quá trình".*

Tuy nhiên nguyên nhân dẫn đến thất bại trong giao tiếp thường mới chỉ được tìm kiếm ở mỗi cá nhân thay vì ở nơi thực sự gây nguồn khởi trong mối quan hệ giữa người với người, tức là trong quá trình động của sự kết nối. Ngoài vấn đề công việc, những sự kết nối về mặt chức năng như vậy là chuyện thường ngày. Ngoài ra, cần lưu ý đến chức năng của mạng xã hội khi ngày nay mọi thông điệp được truyền đi với tốc độ ánh sáng và đến chính xác mục tiêu xác định.

### **c. Truyền thông chức năng – kết nối và được kết nối**

Một số doanh nghiệp phải làm gì khác đi để khiến mọi người thoát khỏi "trường hấp dẫn của đường cong hiện tại"? Để hiểu điều này, ta phải phân biệt giữa giao tiếp ở mức độ vi mô và vĩ mô: Ở mức độ vi mô, có nhiều hình thức giao tiếp mà chúng có nguyên tắc chung là sử dụng điều khiển học để mở và đóng các hệ thống kiểm soát. Một trong những nguyên tắc điều khiển học cốt lõi để làm được như vậy là nguyên tắc cùng làm việc trong thời gian thực, đảm bảo độ an toàn ở mức cao. Ảnh hưởng của nó dẫn tới càng nhiều các hành vi được kì vọng của sếp, như giao tiếp "bằng mắt", coi trọng nhân viên, thể hiện sự tôn trọng, nhạy cảm và thấu hiểu và chánh niệm, từ đó thiết lập được các mối quan hệ vững vàng mà trên hết là sự tin tưởng lẫn nhau.

Trên cấp độ vĩ mô, cần có những ảnh hưởng truyền thông ở diện rộng, đáng tin cậy, như đã được thảo luận của các công nghệ xã hội được thiết kế cho các mục đích khác nhau, chẳng hạn cho quá trình tổng hợp như đã được đề cập ở trên. Chúng cho phép "số lượng lớn" được dịch chuyển cùng một lúc, đồng thời động lượng của nó được chuyển tự động đến toàn bộ tổ chức. Tùy thuộc vào loại hình tổ chức, điều này có



actually to be found, in the relationships between people, i.e. in the dynamic process of their interconnection. Outside of businesses, such functioning interconnections are everyday reality. A case in point is the functioning of social media, through which messages spread at lightning speed and on target.

### **c. Functioning communication – connecting and connected**

What do some businesses do differently in order to get people out of the "gravitational field of the present curve"? To understand this, we distinguish between micro- and macro-communication: On the micro level, there are new forms of communication whose functional principle is the use of cybernetics to open and close control systems. One of the core cybernetic principles for doing so is the principle of working together in real time, which ensures a high level of functional security. Its effect is the kind of behavior increasingly expected of bosses, including more "eye level" communication, taking employees seriously, showing esteem, sensitivity, empathy and mindfulness, but also resilient relationships and, above all, mutual trust.

On the macro level, it takes the already discussed, large and reliable communication effects of the social technologies developed for the purpose, like the processes of syntegegration mentioned above. They allow so much "bulk" to be shifted simultaneously that its momentum is transferred auto-dynam-

thể dẫn đến hai đến bốn phần trăm lực lượng lao động tổng thể nếu pha trộn đúng. Và việc này hoàn toàn có thể thông qua sự kết nối thông minh được hình thành bởi toán học.

Thực tế là các kết quả của quá trình giao tiếp được xác định không chỉ bởi các nhân tố tham gia, mà còn ở sự liên kết giao tiếp. Bản chất của một hệ thống được xác định không chỉ ở yếu tố của nó mà còn ở mối liên hệ giữa các yếu tố!

Những nơi mà những phương pháp kết nối mới về truyền thông được thể hiện, là nơi những phẩm chất của quản lý, truyền thông và thay đổi được hình thành mà cần thiết dưới tình trạng ngày nay: tính năng động, hiệu quả, liên quan đến nhiều người, đặc biệt là những người mang kiến thức và văn hóa, khả năng vượt qua trở ngại, giải quyết mâu thuẫn, văn hóa hợp tác và các giải pháp sáng tạo, tạo ra sự tập trung tự do và năng lượng xã hội, tham gia thực tiễn, tốc độ cao hơn trong việc hình thành các ý kiến và sự đồng thuận, các giải pháp chia sẻ thông minh và các quyết định với sự đồng thuận tối đa và khả năng tiến hành mạnh mẽ.

### **PHÁT HIỆN SỐ 6: Phức hợp hay đơn thuần là phức tạp?**

Trong số nhiều biểu hiện và hậu quả của sự kết nối là khả năng hợp tác mới. Bây giờ, xã hội của chúng ta đã gắn vai trò thiết yếu cho cạnh tranh - yếu tố song hành cùng hợp tác. Một trong những nhiệm vụ của cạnh tranh là đem giải pháp tốt nhất ra ánh sáng – điều này đã được nhận thấy ở trong thể thao. Tuy nhiên, trong kinh tế, kể từ đầu năm 1990, cạnh tranh đã được sử dụng hầu như chỉ theo chủ nghĩa tư bản “tuabin”<sup>(1)</sup> tự do.

#### **a. Cuộc cạnh tranh mới dành cho sự hợp tác mới**

Có một cách khác để tối ưu cạnh tranh, không phải chỉ là cạnh tranh để đạt được chi phí thấp nhất, mà

ically to the entire organization. Depending on the type of organization, this can be two to four percent of the overall workforce in the right mix. This is possible through intelligent, mathematically founded interconnection.

It is a fact that the outcomes of functioning processes of communication are determined not by the participants, but by their communicative interconnectedness. The nature of a system is determined not by its elements, but by the relationship between the elements!

Places where such new interconnecting methods of communication are already practiced, are where the very qualities of management, communication and change are formed that are necessary under today's conditions: dynamism, effectiveness, involving many people, especially the bearers of knowledge and culture, permeability of silos, conflict resolution, cooperative culture and innovative solutions, setting free collective intelligence and social energy, participation in practice, far higher speeds in forming opinions and consensus, intelligent shared solutions and thus decisions with maximum consensus and strong implementation dynamic.

### **FINDING NO. 6: Complex or merely complicated?**

Among the many manifestations and consequences of interconnectedness are also new possibilities for cooperation. Now, our society rightly ascribes a crucial role to cooperation's twin, competition. One of competition's tasks is to bring the best solutions to light, as can be seen in sports. In the economy, however, since the early 1990s, competition has come to be used almost exclusively in the sense of unchained turbo-capitalism.<sup>(1)</sup>

#### **a. New competition for the best cooperation**

But there is another way of utilizing competi-

<sup>(1)</sup> Chủ nghĩa tư bản “tuabin”: hình thức chủ nghĩa tư bản tăng tốc mà không có biện pháp giữ hệ thống cân bằng và ngăn ngừa bất ổn xã hội.

<sup>(1)</sup> Turbo-capitalism: An accelerated form of capitalism that lacks measures to keep the system in equilibrium and prevent social unrest.

còn để tìm ra giải pháp hợp tác tốt nhất. Điều này nghĩa là: đồng thuận thay vì xung đột; tử số lớn nhất hơn là mẫu số nhỏ nhất; thêm bạn hơn là thêm thù và tối ưu hóa sự đa dạng nhờ vào sự kết nối. Sự kết nối phải được hiểu như một nguồn thông tin và trí thông minh cho bất cứ ai tìm kiếm cách thức đứng đầu sự thay đổi.

Một hệ thống càng có sự kết nối cao – cả bên trong và bên ngoài – thì nó sẽ càng phức hợp, càng có nhiều mối quan hệ và tiềm năng sẽ càng lớn. Ở mức độ vật chất, người được phỏng vấn tăng cường sự hiểu biết về tối đa sự phức hợp như một ưu thế cạnh tranh tiềm năng, có thể là họ sẽ tự hào: *"... chỉ để cho thấy sự phức hợp của vấn đề nó là như vậy... và đó là lí do đối thủ của chúng tôi thất bại"; " Sự phức hợp có vẻ như giống DNA của chúng ta vậy, chúng ta biết ơn vì điều đó – nhưng liệu chúng ta đã đủ tốt để tạo ra những điều tốt nhất từ xu hướng phức hợp hay chưa? Tôi sẽ cẩn cẩn thận ở đây"; "Mọi thứ càng trở nên phức hợp, cuộc cạnh tranh ngày càng yếu đi!"*.

## **b. Nguyên liệu cho sự liên kết hoạt động**

Chỉ có vài giám đốc điều hành đã chuẩn bị sẵn sàng để giải quyết với sự phức hợp trong bối cảnh quản lý. Một dấu hiệu của điều này là hầu hết những nhà quản lý được phỏng vấn đều tìm cách giảm thiểu sự phức hợp. Họ chỉ nhìn thấy khía cạnh tiêu cực đối với vấn đề này.

Đó là lý do tại sao, khi tìm kiếm các giải pháp đơn giản, họ thường áp dụng chiến lược nhằm giảm thiểu sự phức hợp. Khi làm như vậy, họ thường không thấy được các giải pháp thực sự hiệu quả và do đó vô tình góp phần làm giảm hiệu suất của hệ thống, ví dụ như làm trầm trọng thêm khủng hoảng.

Tư duy như vậy gần như là kết quả của việc nhầm lẫn giữa phức hợp và phức tạp. Châm ngôn chính xác ở đây phải là: giảm thiểu sự phức tạp nhưng tận dụng sự phức hợp!

Tính phức hợp là một nguyên liệu thô mà gần như chưa nhận được sự chú ý nào cho đến nay,

tion – not just as competition for, say, the lowest costs, but also to find the best cooperative solutions. This means: consensus instead of conflict; the highest common numerator instead of the lowest common denominator; community instead of enmity and also the active utilization of diversity resulting from interconnectedness. This latter must be understood as a source of information and intelligence for all who seek to think ahead and stay ahead of change

The more interconnected a system is – both internally and externally – the more complex it is, the greater its wealth of relationships and, accordingly, the greater its potential intelligence. On the material level, the interviewees increasingly understand the utilization of complexity as a potential competitive advantage, one of which they are justifiably proud: *"... just to show you the complexity of such a matter ... and that's where our competitors fail;" "Complexity is something like our DNA, and we appreciate that – but are we good at making the best of complexity? I'd be careful there;" "The more complex things get, the weaker the competition looks!"*.

## **b. Raw material for functioning interconnectedness**

Only few executives are already prepared for dealing appropriately with complexity in the context of management. One sign of this is that most of them instinctively seek to reduce complexity. They see complexity as something primarily negative.

This is why, in their search for simple solutions, they often apply the strategy of reducing complexity. In doing so, they often fail to see the solutions that really work and thus inadvertently contribute to reducing a system's performance, for instance by exacerbating crises, too.

Such thinking is almost invariably the result of confusing complexity with complicatedness. The correct maxim would be: reduce complicatedness, but make use of complexity!

nhưng có lẽ đây là nguyên liệu có giá trị nhất, mang tính quyết định cho Thế giới Mới. Vì phức hợp là "nguyên liệu nền tảng" cho thông tin và truyền thông, cho khả năng thích nghi, sự thông minh và tính sáng tạo, đổi mới và tiến hóa, tự điều hành và tự tổ chức. Những gì thường xuất hiện là những giải pháp thông minh mà đơn giản nhất – tuy nhiên giải pháp đơn giản nhất chưa chắc đã là những giải pháp thông minh nhất.

### PHÁT HIỆN SỐ 7: Tốc độ cao

Lời kêu gọi cho tốc độ và sự tăng tốc là điểm khá nổi bật. Một câu hỏi thường xuyên xảy ra là nếu mọi người đối phó với sự thay đổi tốc độ cao, thì mức tốc độ nào sẽ là đúng và tốc độ phải được tạo ra như thế nào ngay từ đầu.

#### a. Tình dậy quá muộn? Hệ thống cảnh báo không thành công?

Ở đây chúng ta có thể thấy một mâu thuẫn tích cực. Trước đây, các giáo lý đều cho rằng điều duy nhất con người cần là thời gian để thay đổi. Nhưng ngày nay, câu hỏi đặt ra không còn là người ta cần bao nhiêu thời gian, mà họ có bao nhiêu thời gian.

Trong Thế giới Mới, tốc độ là yếu tố quyết định. Lợi thế thuộc về những người có phương pháp nhanh nhất. Chỉ dưới những góc nhìn thiển cận hay có tâm địa, điều này mới là "bất thường". Chúng ta có bao nhiêu thời gian còn lại phụ thuộc vào những biến cố bên ngoài và các giải pháp. Trong khi đó, trái với các ý kiến phổ biến, chúng ta cần bao nhiêu thời gian lại ít phụ thuộc vào con người hơn, thay vì đó phụ thuộc nhiều hơn vào các phương pháp và công cụ người ta sử dụng trong tổ chức.

#### b. Đồng bộ, không tuần tự

Nếu không có tính đồng bộ, một bản giao hưởng sẽ chỉ là một chuỗi các nốt nhạc và đoạn dừng giống như các hạt ngọc trên chuỗi – nhưng không còn là một bản giao hưởng như chúng ta từng biết.

Tính đồng bộ có một phần quyết định trong các

Complexity is a raw material that so far has received barely any attention, but it is perhaps the most valuable raw material, one that will be a decisive for the New World. For complexity is the "base material" for information and communication, for adaptivity, intelligence, creativity, innovation and evolution, for self-regulation and self-organization. What often emerges is that it is precisely the most intelligent solutions that are also the simplest ones – but that the simplest solutions are not necessarily the most intelligent ones.

### FINDING NO. 7: High speed

The call for speed and acceleration is particularly striking. A question that occurs regularly is if and how people will deal with high-speed change, what speed would be right and how speed is created in the first place.

#### a. Woke up too late? Warning systems failed?

Here we can see a positive contradiction to the previous dogma emerging, which held that what people needed was above all time to change. But today the question is no longer how much time people need, but how much they have.

In the New World, speed is decisive. The advantage belongs to those whose methods are the fastest. Only to a superficial or malicious eye would this be "inhuman". For how much time we have depends on the external challenges and their solution. How much time we need depends, contrary to popular opinion, less on people than on the methods and instruments one puts at their disposal and uses in organizations.

#### b. Synchronously, not sequentially

Without synchronicity, a symphony would just be a series of notes and pauses like beads on a string – but not a symphony, as we know it.

Synchronicity has a decisive part to pay in the frictionless and highly productive functioning of organiza-

chức năng hiệu quả cao, không có ma sát của tổ chức. Điều gì đó tương tự được áp dụng cho các cơ thể sinh vật: mọi cơ quan hoạt động liên quan tới nhau và đồng bộ, nếu không chúng không thể tạo thành một cơ thể.

Sự đồng bộ là không thể thiếu khi các công nghệ mang tính cách mạng và cả khi chức năng mang tính cách mạng của tổ chức bị đe dọa.

Tính đồng bộ đóng góp vào tốc độ liên tục được yêu cầu phải nhân lên cao bằng cách làm việc đồng bộ hơn là làm việc tuần tự - giúp giảm căng thẳng hơn, cần đầu tư ít tài nguyên, từ đó làm giảm chi phí.

### **PHÁT HIỆN SỐ 8: Tổ chức mới**

Con lắc thì nên dao động xung quanh trung tâm hay rời xa trung tâm không phải là luật tự nhiên, mặc dù nhiều người tưởng là như vậy. Những thách thức mới của Cuộc Chuyển đổi Vĩ đại cũng đòi hỏi một sự hiểu biết mới về khái niệm tập trung và phi tập trung.

Các cuộc thảo luận của chúng tôi cho thấy có rất nhiều giám đốc điều hành đang nỗ lực để đạt được sự hiểu biết này, không phải chỉ cho bản thân họ - mà họ còn đang làm với nhận thức rõ ràng về sự độc hại của ý thức hệ của các khái niệm này.

Theo cách nghĩ cũ về tổ chức, tập trung hay phi tập trung luôn được hiểu theo ý nghĩa trái ngược nhau, hoặc có cái này thì không có cái kia. Nhưng nếu hiểu như vậy thì tính phức hợp và tính năng động trong sự thay đổi ngày nay sẽ trở nên phản tác dụng và thiếu hệ thống. Những khái niệm cứng nhắc như vậy chỉ làm tê liệt và ngăn chặn các tổ chức, và hủy hoại khả năng thích nghi - điều mà hiện nay đang cần thiết hơn bao giờ hết.

#### **a. Trung tâm – rời xa trung tâm?**

Nếu chỉ đứng một mình, cả hai nguyên tắc này đều không có tác dụng. Nhưng chừng nào chúng ta nhận ra tính tập trung và phi tập trung không phải nằm ở vị trí đối lập, mà có mối quan hệ với nhau thì sự bao trùm toàn thể các khả năng mới sẽ mở ra cho việc tổ

tions. Something similar applies to organisms: they work interconnectedly and synchronously, or else they would not be organisms.

Synchronicity is indispensable when revolutionary technologies and also when the revolutionary functioning of organizations are at stake.

Synchronicity contributes to the speed that is constantly demanded being multiplied by working synchronously rather than sequentially – with less stress and fewer resources being invested, which keeps the costs down.

### **FINDING NO. 8: New organization**

That the pendulum should swing, as it famously or perhaps infamously does, between central and decentral is no law of nature, though many hold it to be. The new challenges of the Great Transformation also necessitate a new understanding of centrality and decentrality.

Our conversations revealed how much executives are struggling to reach this new understanding, not just for themselves, but for the entire organization – and they are doing so with a clear awareness of the continued ideological virulence of the concepts.

In the old ways of thinking about organization, centrality and decentrality was understood as a stark either/or opposition. But to do so amidst the complexity and dynamism of today's change would be counterproductive and unsystemic. Such rigid notions only paralyze and block organizations, and ruin their adaptivity, which is needed more than ever.

#### **a. Central – decentral?**

Taken by themselves, both principles do not work. But as soon as we grasp centrality and decentrality not as an opposition, but a relationship, a whole new spectrum of possibilities for flexible organization opens up. The appropriate balance between centrality and decentrality of an organiza-



chức linh hoạt. Sự cân bằng thích hợp giữa trung tâm và phi tập trung của một tổ chức lúc này sẽ phụ thuộc vào những thách thức thay đổi liên tục bên trong và bên ngoài. Những giải pháp mới hiện có xu hướng được thử nghiệm dựa trên nguyên tắc thử và lỗi sai: Để nói về "tính khả thi", dù là liên quan đến tổ chức hay cơ thể sinh vật, hệ thống phải thích ứng với những thay đổi bên ngoài dựa vào thay đổi bên trong và khả năng thích nghi.

Cuối cùng, điều này phù hợp với Luật bắt buộc (Law of Requisite Variety) của Ashby, vốn được coi là một trong những hiểu biết cốt lõi của điều khiển học. Nó quy định rằng một hệ thống có khả năng bù đắp cho sự nhiễu loạn của hệ thống kiểm soát tốt hơn nếu nhiều hành động của nó lớn hơn. Hoặc nói theo cách khác là: mức độ điều khiển của hệ thống phụ thuộc vào sự phức hợp của hệ thống và tính đa dạng của các quy định sẵn có.

#### **b. Phối hợp các trung tâm v. "ngoài tầm kiểm soát"**

Chứng nào các hệ thống phụ của một doanh nghiệp hoạt động độc lập tốt hơn là hoạt động cùng nhau, sự phân quyền sẽ vẫn là nguyên tắc tốt. Nhưng càng có nhiều hệ thống phụ bị bắt buộc phải hoạt động cùng nhau và kết nối với nhau, càng nhiều sự phân quyền phải được bổ sung và chông chắt bởi một trung tâm mới, và một trung tâm của dòng chảy thông tin. Một giải pháp đã được chứng minh và các trung tâm như những nút điều phối chính. Để hiểu cách thức các giải pháp này hoạt động như thế nào, cần phải lưu ý rằng các trung tâm không nhất thiết cần có quyền can thiệp và vận hành hệ thống.

Mục đích của các trung tâm chính là không can thiệp vào cách mọi người thực hiện nhiệm vụ nhưng luôn đảm bảo được nơi nào cần can thiệp trong trường hợp có bất cứ điều gì xảy ra. Mục đích của các kiểm soát như vậy là để cung cấp một cơ chế dự đoán trước những sự cần thiết phải can thiệp. "Ngoài tầm kiểm soát" là một chế độ nguy hiểm nhất của bất kỳ hệ thống nào. Đó là lí do tại sao tất cả mọi thứ đều được thực hiện để ngăn hệ thống vượt ra ngoài tầm kiểm soát – không phải bằng các biện pháp tập trung, nhưng bằng các việc chỉ đạo của những thông tin và

tion then depends on the constantly changing challenges inside and outside an organization. New solutions currently tend to be tested according to the principle of trial and error: In order to speak of "viability", be it with reference to an organization or an organism, the system must be capable of adapting to outside changes by inner change and adaptivity.

Ultimately, this accords with Ashby's Law of Requisite Variety, which ranks among the core insights of cybernetics. It stipulates that a system is better able to compensate for perturbations to its control system if its variety of actions is larger. Or, to put it another way: the extent to which it is possible to control a system depends on that system's complexity and the complexity of the regulation available.

#### **b. Coordinating hubs v. "out of control"**

As long as a business's sub-systems work better separately than they would together, decentrality remains a good principle. But the more these sub-systems are forced to operate together and interconnectedly, the more decentralization needs to be supplemented and overlaid by a new centrality, and a new centrality of information flows. A proven solution are hubs as coordinating central nodes. To understand how this solution works, be aware that hubs do not necessarily need also to have the power to intervene in and exercise command over systems.

The purpose of hubs is precisely not to interfere in how people go about their tasks, but to ascertain that it is always possible to recognize if and where to intervene in case anything goes awry. The purpose of such controls is thus to provide an anticipatory mechanism against the need to intervene. "Out of control" is the most dangerous mode in any system. This is why everything is done in order to prevent the system from spinning out of control – not by centralized interventions, but by the foresighted steering of relevant information and communication.

On the organizational level, the concepts of cen-

truyền thông có liên quan.

Ở mức độ tổ chức, các khái niệm về tập trung và phi tập trung trong quá trình rà soát hành lý tư tưởng. Trung tâm phải được hiểu khác biệt so với hệ thống phân cấp, quyền lực và các cấu trúc liên quan về mệnh lệnh, và mang ý nghĩa chủ đạo về chức năng. "Thách thức lớn nhất trong các cấu trúc quản lý hoặc các cấp bậc quản lý". Trung tâm sẽ là cần thiết bất cứ khi nào hệ thống cần phải thích ứng nhanh chóng với những thay đổi không lường trước được.

Do đó, tính trung tâm sẽ không còn là đặc điểm cấu trúc, mà là một yếu tố điều phối, chức năng của các giải pháp điều khiển sinh học và thần kinh – bao gồm Mô hình Hệ thống Khả thi cho các Tổ chức Hiệu quả. Nhiều câu hỏi về tổ chức mới đặt ra cho bản thân các nhà quản lý có thể được giải quyết tốt hơn nhờ cách ứng dụng thông minh chỉ bằng hai nguyên tắc này. Giờ đây, chúng ta đã thêm vào việc cân bằng giữa trung tâm và phi trung tâm động trong thời gian thực cũng như các khía cạnh bên trong và bên ngoài và của hiện tại và tương lai.

### c. Bởi vì chế độ độc tài không phải một cách thay thế...

Tất cả những người được phỏng vấn thảo luận về những thách thức khác nhau ở cấp văn hóa lãnh đạo: các cuộc nói chuyện về "lời chia tay với hệ thống cấp bậc theo nghĩa cổ điển" đến "phong cách lãnh đạo theo chủ nghĩa cá nhân", và "cấp bậc", "phong cách quản lý tham gia trực tiếp", hay kể cả "phân cấp linh hoạt". Một thách thức cụ thể, chứa đựng tiềm năng lớn cho việc giải quyết vấn đề, là khoảng kiểm soát, ngày càng trở nên hơn một vấn đề. "Chúng ta càng đi sâu vào cơ cấu tổ chức, khoảng thời gian kiểm soát càng nhỏ. Bạn nên trông đợi điều ngược lại".

Khoảng kiểm soát liên quan trực tiếp đến mức độ phân cấp. Con số vàng của chu kỳ kiểm soát từ lâu đã là 7 +/- 2. Với những phương tiện kỹ thuật ngày nay, đặc biệt với sự chuyên nghiệp ngày càng tăng từ lãnh đạo hiệu quả, con số này có thể tăng gấp đôi. Các tổ chức lớn ngày nay có từ tám đến mười hai cấp độ điều hành. Đồng thời, khoảng kiểm soát ở mức độ trung bình ít hơn ba người. Trong các tổ chức như thế này,

centralization and decentralization are in the process of shedding their ideological baggage. Centrality must be understood as distinct from hierarchy, power, and the associated structures of command, and take on a predominantly functional meaning. "The greatest challenge is in the management structures or the management hierarchies." Centrality will be necessary wherever systems will need to adapt quickly to unpredictably changing circumstances.

Centrality will thus no longer be primarily a structural trait, but a functional, coordinating element of the bio- and neuro-cybernetic solutions – including the Viable System Model for Effective Organizations. Many of the organizational questions newly posing themselves can already be solved better than before by the intelligent application of just these two principles. To which are now added the dynamic real-time balancing of centrality and decentrality as well as the dimensions of inside and outside and those of present and future.

### c. Because autocracy is not an alternative...

All interviewees discuss different challenges at the level of leadership culture: there is talk of a "farewell to hierarchy in the classical sense" and to "the paternalistic style of leadership" and of "level hierarchies", "participatory management style", even of "fluid hierarchy". A particular challenge, which also contains a vast potential for problem solving, is the span of control, which is becoming more and more of an issue. "The deeper we went into the organizational structure, the smaller the spans of control. You would expect the opposite".

The span of control is directly linked to the number of levels of hierarchy. The golden number for the span of control has long been 7 +/- 2. With today's technical means, but especially with the increased professionalism of effective leadership, this figure may well be doubled. Large organizations today have eight to twelve executive levels. At the same time, the span of control in them averages fewer than three people. In organizations like this, we cannot expect to find knowledge of or interest in manage-

chúng ta không thể mong đợi tìm thấy kiến thức hay sự thích thú đến vấn đề quản lý. Sau cùng, với một đội ngũ chỉ gồm ba người lãnh đạo, quản lý ít khi là một vấn đề.


Giải pháp tốt nhất, nếu không phải đơn giản nhất, là việc mở rộng quy mô của khoảng kiểm soát lên ít nhất là 7, mặc dù có thể chấp nhận được nhiều hơn. Điều này sẽ đáp ứng ít nhất hai mục tiêu: thứ nhất, giảm một nửa số cấp điều hành hoặc làm cho nó đồng bộ hơn. Thứ hai, bất kì người nào được đặt vào vị trí phải dẫn dắt bảy người trở lên sẽ sớm quan tâm đến quản lý hiệu quả, vì họ không còn cách nào khác để hoàn thành nhiệm vụ của mình.■

ment. After all, with a staff of only three to lead, management is seldom much of a problem.

The best, if not the easiest, solution is the massive expansion of the span of control to at least seven, though more would be perfectly acceptable. This would meet at least two targets: first, to halve the number of executive levels or make it flatter still. Second, anyone suddenly in the position of having suddenly to lead seven or more people will very soon develop an interest in effective management, for they will have no other way of fulfilling their tasks.■

# TỪ TƯ DUY TRUYỀN THỐNG ĐẾN TƯ DUY HỆ THỐNG

## *FROM TRADITIONAL LINEAR THINKING TO SYSTEMS THINKING*

 VIETNAM REPORT - BIÊN TẬP TỪ BÀI BÁO CỦA NGUYỄN CAO NAM\* (1, 2, 3), OCKIE J.H. BOSCH(2, 3, 4), NGUYỄN VĂN THÀNH(5), HÀ MINH TUÂN(3) (2014). "THE ART OF INTERCONNECTED THINKING – STARTING WITH THE YOUNG." CHALLENGES(2): 239-259. / VIETNAM REPORT - EDITORIAL FROM THE ARTICLE OF NAM C. NGUYEN (1, 2, 3), OCKIE J.H. BOSCH(2, 3, 4), NGUYEN VAN THANH(5), HA MINH TUAN(3) (2014). "THE ART OF INTERCONNECTED THINKING - STARTING WITH THE YOUNG." CHALLENGES(2): 239-259.

**Mặc dù có nhiều nỗ lực giải quyết các vấn đề phức tạp nảy sinh trong xã hội của chúng ta, các kế hoạch và các giải pháp hiếm khi có tính bền vững, bởi vì chính cá nhân chúng ta cũng như các lãnh đạo thường có xu hướng vận dụng tư duy thuần túy truyền thống.**

**Despite many efforts to deal with the various complex issues facing our societies, plans and problem solutions are seldom long lasting, because we, as individuals, and our leaders are most likely to fall into the trap of using traditional linear thinking.**

---

(1) Học viện Malik, St Gallen, Thụy Sĩ

(2) SysPrac Pty Ltd, Adelaide, Australia

(3) Liên minh Thiết kế hệ thống và quản lý các vấn đề phức tạp, Trường Quản trị kinh doanh, Đại học Adelaide, Australia

(4) Nhóm hệ thống hoàn hảo, Berlin, Đức

(5) Bộ Công An, Việt Nam.

---

(1) Malik Institute, St Gallen, Switzerland

(2) SysPrac Pty Ltd, Adelaide, Australia

(3) Systems Design and Complexity Management, University of Adelaide Business School, Adelaide, Australia

(4) Systems Excellence Group, Berlin, Germany

(5) Ministry of Public Security, Vietnam.

Chúng ta đang được bao quanh bởi các hệ thống, và thực tế là một phần của các hệ thống. Khi chúng ta nhìn thấy "có một lỗi gì đó trong hệ thống", chúng ta có xu hướng phân tích vấn đề bằng cách mổ xẻ hệ thống đó ra thành nhiều phần nhỏ hơn để tìm ra đâu là cái lỗi đó cho đến khi chúng ta bắt đầu mất đi tầm nhìn tổng thể về tương tác giữa các hợp phần của hệ thống đó. Việc tách nhỏ và phân tích, đánh giá một vấn đề nào đó thì dễ dàng hơn so với việc đồng thời nghiên cứu một cấu hợp phần và mối liên hệ với các hợp phần khác cùng một lúc. Tư duy này là tự nhiên và dễ dàng, tuy nhiên thường không đưa ra được các giải pháp dài hạn trong bối cảnh cộng đồng và xã hội phức tạp.

Do vậy, nhu cầu cấp thiết đặt ra là cần vượt ra khỏi thói quen tư duy và giải quyết vấn đề thuần túy để phát triển phương pháp tư duy và cách giải quyết vấn đề mới phục vụ cho sự phát triển bền vững tương lai. Các nhà quản lý và lãnh đạo hiện tại và tương lai cần được trang bị những cách tư duy mới nhằm giải quyết những vấn đề phức hợp một cách có hệ thống, tổng hợp và có tính cộng tác.

Một câu hỏi quan trọng xuất phát từ các vấn đề trên là: "Chúng ta có cần một sự thay đổi về lối tư duy truyền thống sang phương pháp tư duy hệ thống tương tác đa chiều?". Câu trả lời cho câu hỏi này hiển nhiên là "có". Tác giả Bosch và cộng sự đã xác định và đưa ra ba điểm đòn bẩy (nền tảng) chính giúp thay đổi lối tư duy truyền thống thông qua giải quyết các vấn đề đã nêu trên. Những nền tảng (điểm đòn bẩy) này gồm: (1) xây dựng các phòng thí nghiệm học tập tiến hóa làm các diễn đàn cho việc hợp tác học tập để quản lý các vấn đề phức hợp; (2) giới thiệu cho thế hệ trẻ (các nhà quản lý và lãnh đạo tương lai) về tư duy hệ thống và tương quan đa chiều; và (3) từng bước giới thiệu những khái niệm về tư duy hệ thống vào những chương trình đào tạo truyền thống mang tính tập trung đơn ngành.

We are surrounded by systems and are indeed a part of systems. When we can see that "something is wrong with the system", we tend to analyse the problem by breaking the system down to smaller and smaller parts, looking for that which is faulty, until we begin to lose sight of the interactions between all of the elements. It is mentally easier to break a thing down to inspect individual components than to study the component and its relationship to other components simultaneously. This way of thinking is natural and easy, however, it does not usually deliver long-term solutions in the context of highly complex modern communities.

Therefore, there is an urgent need for innovative ways of thinking and a fresh approach to dealing with the unprecedented and complex challenges facing our world. It is essential for future leaders and citizens to be prepared for "interconnected" thinking to deal with complex problems in a systemic, integrated and collaborative fashion.

An important question arises from the above: "Do we need a paradigm shift towards systems and interconnected thinking?". The answer to this question is undoubtedly "yes". Bosch et al. have identified and addressed three key leverages, which could help such a paradigm shift by particularly addressing the aforementioned issues. These leverages include: (1) establishing evolutionary learning laboratories (ELLabs) as platforms for collaborative learning for how to manage complex issues; (2) introducing the young generation (future managers and leaders) to systems and interconnected thinking; and (3) "infiltrating" formal traditional disciplinary-focused education with systems thinking concepts.

## SYSTEMS THINKING

In beliefs about the relationship between humans

## TƯ DUY HỆ THỐNG

Trong các tín ngưỡng/niềm tin về mối quan hệ giữa con người và vạn vật của thế giới tự nhiên, trong sự am hiểu về triết học của vũ trụ, hoặc trong y học và chữa bệnh, chúng ta thấy có rất nhiều ví dụ của các nền văn hóa thông qua lịch sử phát triển đã áp dụng những tư duy tổng thể (hệ thống), nhìn sự vật hiện tượng trong một mối quan hệ tổng hòa của một hệ thống. Đây chính là đặc tính cơ bản của tư duy hệ thống và tương quan đa chiều.

Các nền văn hóa bản địa Châu Úc (các nền văn hóa cổ nhất vẫn còn hiện hữu trên thế giới) có mối liên hệ chặt chẽ với địa danh thông qua các câu chuyện, nghệ thuật và điệu nhảy. Đối với họ, đất nước là một từ bao hàm tất cả các tôn chỉ, địa danh, tài nguyên, câu chuyện và các bổn phận văn hóa liên quan đến địa danh cũng như những đặc trưng của nó. Nó mô tả tính tổng thể của các lãnh địa từ đời tổ tiên để lại. Các khái niệm hệ thống đã hiện hữu trong tư duy và triết lý của người Maori ở New Zealand. Những người bản địa này thể hiện tầm quan trọng của “người mẹ trái đất” và “người cha bầu trời” và cho rằng vạn vật trong vũ trụ đều có sự tương quan.

Triết lý của phương Đông đã phát triển thành một thế giới quan (cách nhìn về thế giới) đặc thù, hệ thống và tổng thể. Ví dụ, các nhà triết học Trung Hoa cho rằng vạn vật trong vũ trụ được tạo thành bởi hai lực “âm” (yin) và “dương” (yang) (thuyết âm, dương). Một khái niệm hệ thống khác của người Phương Đông là lý thuyết về wuxing hay còn gọi là thuyết Ngũ Hành. Lý thuyết này cho rằng Mộc sinh Hỏa, Hỏa sinh Thổ (tro), Thổ sinh/chứa đựng Kim, Kim sinh/vận chuyển Thủy và Thủy sinh/nuôi dưỡng Mộc. Đây thực sự là một hệ thống phản hồi có mối liên hệ tương sinh. (Hình 19).

Một trong những thực hành có tính khoa học nổi tiếng dựa trên những lý thuyết về yin-yang và wuxing là y học sử dụng thảo dược Trung Hoa. Theo Chen, ông nhấn mạnh rằng y học Phương Đông coi cơ thể là “một hệ thống mở” liên kết với thế giới bên ngoài. Ngược lại, y học Phương Tây hiện đại coi cơ thể là một “hệ thống đóng, và tự vận động”.

and the rest of the natural world, in philosophical understandings of the universe or in medicine and healing, we see numerous examples of cultures that have, throughout history, operated with a “holistic view”, seeing things as a whole or a system. This is the essence of systems and interconnected thinking.

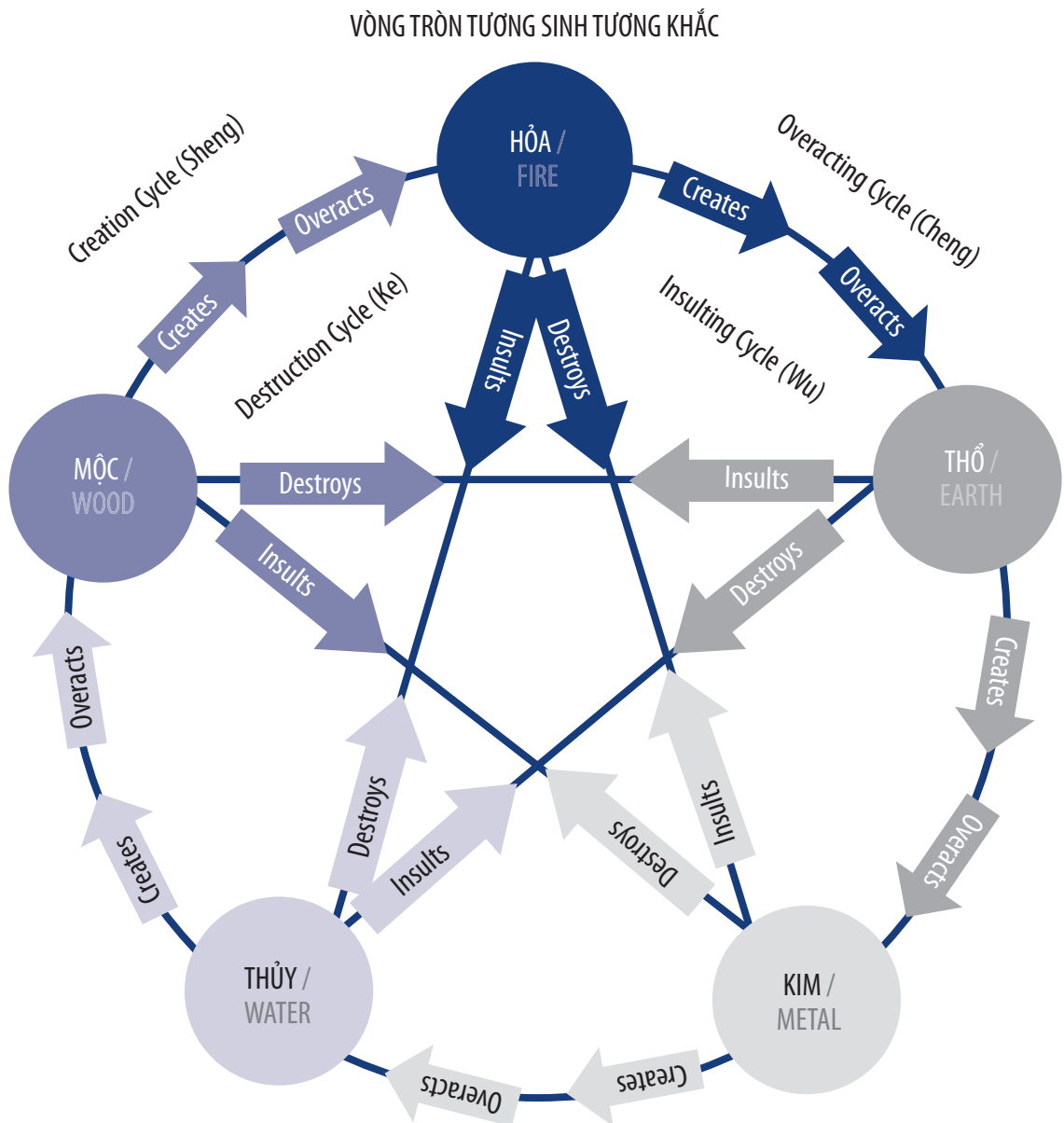
Australian indigenous cultures (the oldest continuing cultures in the world) have a deep connection with the land that is expressed in their stories, art and dance. For them, country is a word for all the values, places, resources, stories and cultural obligations associated with that area and its features. It describes the entirety of their ancestral domains. Systems concepts have also been present in the thinking and philosophy of the Maori people in New Zealand. These indigenous people highlight the importance of the “Earth Mother” and the “Sky Father” and perceive that everything in the universe is connected.

Eastern philosophy has evolved a unique, systemically non-linear and holistic worldview. For example, ancient Chinese philosophers believed that everything in the universe was made up of two forces called “yin” and “yang”. Another Eastern systems concept is the theory of wuxing or Five Elements. This theory indicates that Wood feeds Fire, Fire creates Earth (ash), Earth bears Metal, Metal carries Water (as in a bucket or tap, or water condenses on metal) and Water nourishes Wood. This is truly an interconnected feedback system. (Figure 19).

One of the well-known scientific practices based on the theories of yin-yang and wuxing is Chinese herbal medicines. Chen et al. emphasize that Eastern medicine understands the body as an “open system” connected to the external world. In contrast, modern Western medicine regards our body as a “closed, self-contained system”.

The application of systems thinking has been evident in many diverse fields and disciplines, such as, to mention but a few, management, business, decision making and consensus building, human resource man-

**Hình 19:** VÒNG TRÒN NGŨ HÀNH – DON REYNOLDS, 3/2007  
**Figure 19:** FIVE ELEMENTS OF CYCLES – DON REYNOLDS, MARCH 2007



Tư duy hệ thống đã được ứng dụng thành công trong nhiều lĩnh vực và chuyên ngành khác nhau, ví dụ, quản lý, kinh doanh, lấy ý kiến đồng thuận và ra quyết định, quản lý nhân sự, học tập của tổ chức, y tế, các hệ thống thương mại hàng hóa, quản lý mâu thuẫn về môi trường, chính sách về dân số và an ninh lương thực, phát triển bền vững và quản lý các vấn đề phức hợp...

**CHƯƠNG TRÌNH ECOPOLICY: MỘT HÌNH THỨC ĐỂ BẮT ĐẦU ĐỐI VỚI GIỚI TRẺ**

Việc thay đổi nếp nghĩ (lối tư duy) của xã hội từ lối tư duy thuần túy, tương quan nhân quan đơn giản điển hình đến tư duy thực tế và hệ thống là một quá trình rất khó khăn. “Bắt đầu với giới trẻ” đã được xác định là một trong những điểm đòn bẩy trong việc giải quyết vấn đề khó khăn này. “Tham gia các trò chơi” là một phần của văn hóa cũng như ngôn ngữ của giới trẻ. Theo GS. Malik, “Học sinh là lứa tuổi có thể tiếp cận tư duy hệ thống một cách dễ nhất. Thực tế, việc đào tạo tư duy hệ thống nên bắt đầu sớm – trước khi giới trẻ học chuyên sâu vào các lĩnh vực chuyên ngành”.

Ecopolicy - trò chơi mô hình hóa điều khiển học được phát triển ở Đức, giúp khám phá những khả năng mà “tư duy tương tác đa chiều” hay “tư duy hệ thống” có thể hỗ trợ cách định hướng tương lai trong kiểm soát và quản lý một thế giới phức hợp. (Hình 20).

Trò chơi mô hình hóa này có ba nước hư cấu (Cybernetia, Cybinia and Cyboria), phục vụ mục đích mô tả cách mà các can thiệp trong một hệ thống phức tạp có thể dễ dàng gây ra những kết quả không mong đợi trong các lĩnh vực phát triển. Người chơi trải nghiệm một cách thú vị về cách quản lý các hệ thống phức tạp trong khi nỗ lực đạt được một nền kinh tế thịnh vượng, điều kiện môi trường tốt, cũng như sự thịnh vượng của người dân thông qua các quyết định đầu tư về tiền tệ để ổn định tình trạng của một đất nước.

Bất kể điều gì xảy ra, người chơi được khuyến khích phân tích một cách khách quan các lý do cho một hành động cụ thể của họ. Họ học về những đầu tư có hiệu quả, và đầu tư tồi, các hậu quả lâu dài, và sự trễ thời gian sẽ gây ra; và không thể quay trở lại tình trạng ban đầu trong một hệ thống động thường

agement, organizational learning, health, commodity systems, environmental conflict management, food security and population policy, sustainability and complexity management, etc.

**ECOPOLICY PROGRAM: A MECHANISM FOR STARING WITH THE YOUNG**

It is an extremely difficult process to change the mindset of a society from typical, simple cause and effect, linear thinking to more realistic and “interconnected” thinking. “Starting with the young” has been identified as one of the major leverages to address this difficult problem. “Gaming” is part of the culture and language of young people and according to Prof. Malik “Schoolchildren are at an age in which they can access interconnected thinking with the greatest of ease. As a matter of fact, training in interconnected thinking should start early – before specializing in a certain field of study”.

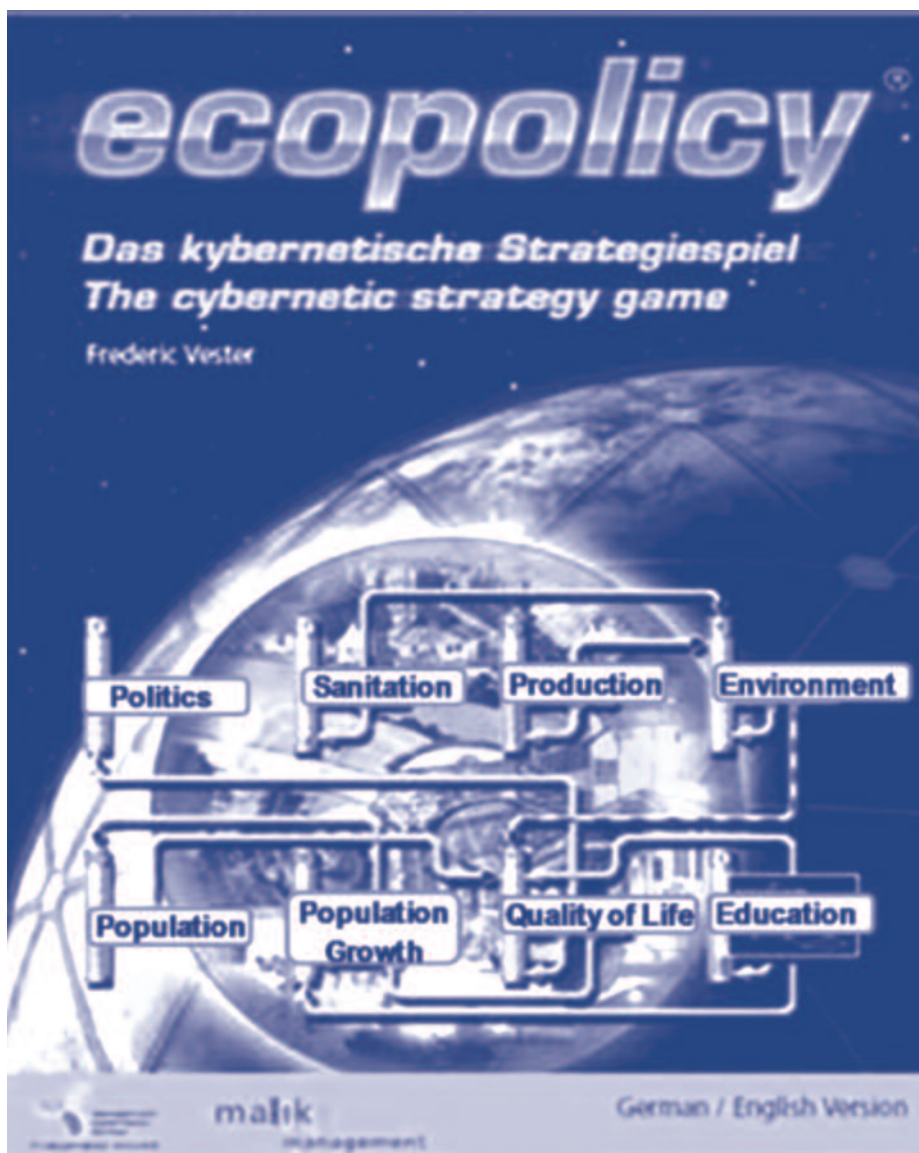
Ecopolicy - a cybernetics simulation game that was developed in Germany - may help to discover the possibilities that “interconnected thinking” or “systemic thinking” offers for a future-oriented way of control and management of our complex world. (Figure 20).

This simulation game has three fictitious countries (Cybernetia, Cybinia and Cyboria) that serve the purpose of demonstrating playfully how easily interventions in a complex system can lead to unexpected developments. The players experience playfully what it means to control complex systems while attempting to attain a flourishing economy, healthy environmental conditions, as well as personal well-being through investments of money, influences and ideas to stabilize the situation in the country.

No matter what happens, players are encouraged to attempt to analyse objectively the reasons for their particular actions. They learn what impact investments and bad investments, long-term consequences and time delays will cause; and the impossibility of turning back the course of things in a constantly changing dynamic system. Once an intervention has begun its journey through the networked system, it can rarely



**Hình 20:** TRÒ CHƠI CHIẾN LƯỢC ĐIỀU KHIỂN HỌC ECOPOLICY  
**Figure 20:** ECOPOLICY CYBERNETIC STRATEGY GAME



xuyên thay đổi. Một khi một can thiệp được triển khai thông qua hệ thống mạng lưới tương tác, quyết định về can thiệp đó gần như không thể được rút lại. Khi đó thực hiện một can thiệp, nó có thể cứu vãn tình hình đến một mức độ nhất định. Người chơi có thể tận dụng các nguồn lực đã có hiệu quả cho đầu tư tiếp theo hoặc thay đổi đôi chút về mức độ đầu tư thông qua việc tự điều chỉnh trong hệ thống. Các mối quan hệ nhân quả và hậu quả lâu dài được thể hiện trong nền kinh tế và môi trường.

Điều đặc biệt về Ecopolicy là các giải pháp nhanh và dễ xác định thường được minh chứng là không phù hợp; cũng giống như trên thực tế. Bằng cách làm quen với các mức tương quan của thực tiễn họ đang đối mặt, người chơi trải nghiệm cách đạt được các hệ thống bền vững và có khả năng phục hồi thông qua việc đưa ra những quyết định có định hướng tương lai phù hợp. Người chơi đóng vai như một chính quyền của một đất nước trong tình trạng tuyệt vọng, với mục tiêu là làm bình ổn đất nước thông qua việc phát triển sự cân bằng giữa các lĩnh vực giáo dục, y tế, chính trị, sản xuất, môi trường, chất lượng cuộc sống và tăng trưởng dân số. Đây là những lĩnh vực ngành quan trọng của một xã hội, và chúng có liên quan chặt chẽ đến nhau. Chính vì vậy, trong trò chơi, mỗi một quyết định đưa ra sẽ dẫn đến một loạt các hiệu ứng và tác động trở lại.

Điểm số cao nhất được tính một cách tự động từ các quyết định và hiệu quả mà người chơi đã đưa ra. Người chơi sẽ được trải nghiệm kết quả của cả việc gây tổn hại hoặc bình ổn và phát triển bền vững một đất nước.

Thông qua việc chơi trò chơi Ecopolicy, học sinh sẽ học cách thay đổi phương pháp tiếp cận từ lối tư duy thuần túy truyền thống sang cách tư duy mới về mối liên hệ tương tác, các chu kỳ phản hồi, động thái, và mạng lưới trong các hệ thống. Quan trọng hơn cả, trò chơi đem lại sự vui vẻ, với sự mô hình hóa và nhạc, gây cảm giác hứng thú cùng với các thông điệp trong trò chơi. Sáng kiến “bắt đầu từ giới trẻ”, cùng với nhiều sáng kiến khác trên khắp thế giới, có thể có đóng góp to lớn vào nỗ lực của cộng đồng khoa học hệ thống trong việc làm cho tư duy hệ thống và giáo dục hệ thống trở nên “phổ thông” và “được tiếp thu” trong xã hội. ■

be undone. At most, it can be compensated for, balanced to a degree: one can utilize forces that have already taken effect or change the direction somewhat through self-regulation. Such causal relationships and long-term consequences are evidenced in the economy and environment.

What is special about Ecopolicy is that it is fast, and obvious solutions are generally proven to be inadequate; just as in real life. By getting familiar with the interconnected levels of the reality they are dealing with, the players experience how to achieve resilient and sustainable systems by developing relevant and future-oriented decisions. The players act like the government of a country in despair, with the goal to stabilize the country through developing a balance between education, health, politics, production, environment, quality of life and population growth. These are all important sectors of human life, and they are all interlinked in such a way (in the game) that each decision results in a chain of effects and repercussions.

The highest score is automatically calculated from the nature and effectiveness of the decisions that the players make. The results of both foundering the fictitious country with short-term decisions, as well as leading it towards a stable and sustainable country are experienced.

Students learn through playing the Ecopolicy game how to shift from traditional, mainly linear thinking approaches to a new way of thinking in relations, in feedback cycles, in patterns, in networks, in systems. Most important, the game is fun, with illustrations, animations and music, leading to a strong emotional engagement with the message of the game. The “starting with the young” initiative, together with many other initiatives from around the world, can contribute significantly to the efforts of the systems community in making systems thinking and systems education become “unremarkable” and “absorbed” into society. ■

# GÓC NHÌN DOANH NGHIỆP: QUẢN LÝ NAY PHẢI KHÁC

## *A NEW ANGLE:* LOOKING FOR CHANGES IN MANAGEMENT

 VIETNAM REPORT / VIETNAM REPORT

**T**rong đời thực, ta sẽ dễ dàng nghe thấy việc một người phàn nàn họ không có đủ thời gian để làm việc mình mong muốn, các bà mẹ thường bực dọc vì sao con cái không nghe lời còn các ông chủ thì hay chê trách nhân viên trễ nải công việc. Đó là những vấn đề hết sức thường ngày nhưng luôn làm chúng ta đau đầu và phiền lòng vì điều đó có nghĩa là cho dù đã cố gắng, chúng ta vẫn không thể hoàn thành mục tiêu mình đã đề ra, kể cả trong cuộc sống tinh thần cá nhân, trong gia đình, hay trong công việc. Nguyên nhân xảy ra tình trạng này là vì chúng ta không nhận ra rằng mình đã đang mắc những sai lầm cơ bản trong quản lý.

**I**t is easy to see many unexpected problems such as busy and stressful works, mother's displeasure with her children's disobedience or boss's dissatisfaction with his employees' performance. These common problems are seemed as simple, but they keep us in low mood because we fail to achieve set goals of personal life, family and works. The main reason for such problems is that we have been getting stuck in fundamental mistakes in management.

Time management, money management, family management and in higher level, corporate or organization management – all kind of management which goes wrong

Quản lý thời gian, quản lý tiền bạc, quản lý gia đình mà cao hơn là quản lý doanh nghiệp, quản lý tổ chức – tất cả những vấn đề quản lý nếu mắc sai lầm có thể dẫn tới những hậu quả nghiêm trọng ở từng cấp độ. Tuy vậy, GS. Fredmund Malik - nhà tư tưởng, chuyên gia nổi tiếng nhất Châu Âu về quản lý, lãnh đạo và quản trị lại cho rằng chúng ta đều có thể vượt qua hết những sai lầm để vượt ra khỏi giới hạn của bản thân nếu được chỉ cách Quản lý Đúng và Tốt. Điều này đã được ông chia sẻ chi tiết, tường tận theo một cách trực quan và dễ hiểu trong cuốn sách "Managing Performing Living" của mình – cuốn sách được bình chọn là một trong 100 cuốn sách hay nhất về triết lý quản trị và kinh doanh mọi thời đại. Đối với ông, kỹ năng quản lý cơ bản của con người ở thế kỷ 21 cũng cần thiết như kỹ năng biết đọc biết viết của con người ở thế kỷ 18. Vấn đề "học cách quản lý" giờ đây không phải chỉ dành cho các "ông chủ" mà còn là cấp thiết đối với những người làm nhân viên dưới quyền, và chỉ bằng cách hiểu những kỹ năng quản lý "tốt" đồng thời thực hiện kỹ năng đó sao cho thật "đúng" mới giúp chúng ta chuyển đổi nguồn lực thành kết quả và từ đó tạo ra giá trị.

### PHÁ BỎ NHỮNG ĐỊNH KIẾN

Những cách nghĩ thông thường về quản lý thường hay mắc những sai lầm cơ bản. Chúng ta thường hay nghĩ rằng điểm mạnh của mỗi người là những gì họ thích làm. GS. Malik lại nói với chúng ta rằng sự thực không hoàn toàn như vậy. Quản lý truyền thống thường cho rằng phải thay đổi con người cho phù hợp với hoàn cảnh nhưng GS. Malik lại nhận định "việc thay đổi con người không phải là một nhiệm vụ quản lý".

Có những điều tưởng chừng là đơn giản nhưng lại có thể đem đến những hiệu quả bất ngờ. Trong cuốn sách này, Malik đã chỉ ra những chìa khóa mấu chốt mà chỉ cần lựa đúng, quản lý ngay lập tức trở thành công cụ phát huy thế mạnh có sẵn tối đa của con người và làm lợi nhất cho doanh nghiệp.

### TIẾN TỚI THIẾT LẬP MÔ HÌNH

Dựa trên ưu thế về lý thuyết hệ thống, điều khiển học và khoa học mô phỏng sinh học, GS. Malik đã xây



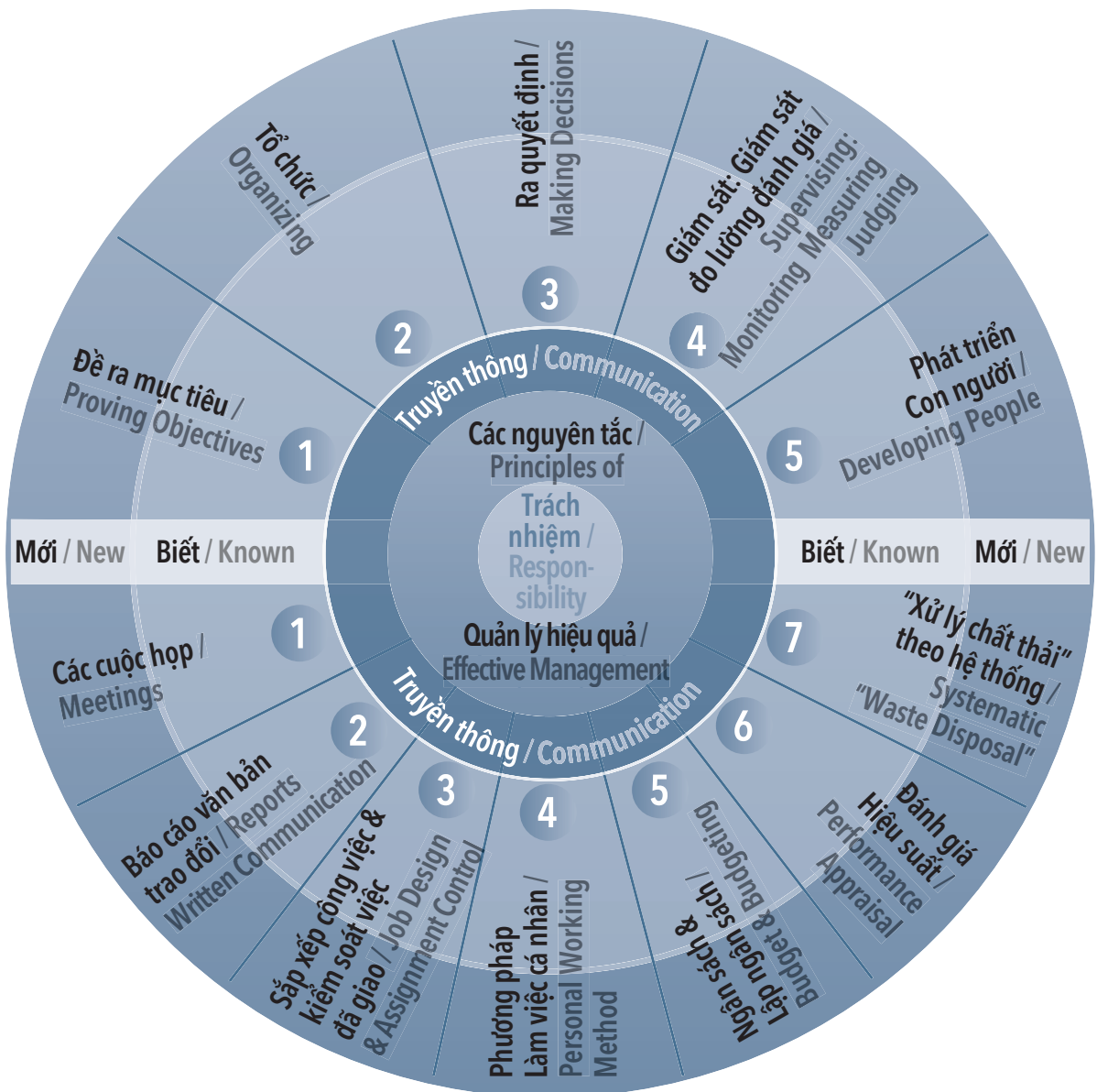
can always lead us to serious consequences. However, Prof. Dr. Fredmund Malik, one of the most renowned experts on management, leadership and governance in Europe, affirms that we can overcome all the mistakes and go beyond our limits if we are shown the way to Right and Good Management which is detailed in his book titled "Managing Performing Living", the classic book selected one of the best 100 business books of all time. In Prof. Malik's opinion, basic management skills in the 21st century are just as essential as reading and writing skills in the 18th century. "Management" in this day and age is extremely necessary for both of us "who are bosses and those who have boss". And only by fully understanding "good management" and do it "right" can people transform resources into results and thus creating value.

### BREAKING DOWN PREJUDICES

Conventional thinking on management can cause some basic mistakes. People often think that one's strengths are what one likes to do, however, it is not true in all cases according to Prof. Malik. The traditional management is to change people to suit certain circumstances, but Prof. Malik confirms that "changing people is not a management task".

The book demonstrates that simple things can

**Hình 21:** MÔ HÌNH TIÊU CHUẨN HIỆU QUẢ QUẢN LÝ MALIK  
**Figure 21:** THE MALIK STANDARD MODEL OF MANAGERIAL EFFECTIVENESS



dựng lý thuyết của mình dưới dạng mô hình giúp các nhà quản lý dễ tiếp cận, kể cả các quản lý ở ban, ngành khác nhau với các nhiệm vụ khác nhau. Đặc biệt, trong “Managing Performing Living”, ông đã giới thiệu một trong ba mô hình quản trị trụ cột trong hệ thống lý thuyết của mình. Mô hình đó được gọi là Bánh xe Hiệu quả. Ở Đức, mô hình này nhanh chóng trở thành mô hình “bánh xe quản lý”, mô hình tiêu chuẩn giúp định nghĩa các công việc mà một nhà quản lý chuyên nghiệp phải có khả năng nắm bắt và đảm nhiệm; đồng thời mô hình chứa tất cả các yếu tố mà tất cả các nhà quản lý cần tại mọi thời điểm, trong mọi hoàn cảnh để có thể quản lý chính bản thân mình và người khác. (Hình 21).

Thực tế con người luôn bị đặt trong mô hình phức tạp hơn nhiều với những mối quan hệ quản lý khác nhau. Nếu là quản lý bạn phải quản lý nhân viên của mình, bạn phải chịu quản lý bởi chính quản lý cấp cao, quản lý với đồng nghiệp hay quản lý với những đối tượng ngoài tổ chức như khách hàng, đối tác, nhà cung cấp, nhà truyền thông. Vậy quản lý làm sao để lợi dụng mọi mối quan hệ, mối quan hệ này tương hỗ cho mỗi quan hệ kia để tạo thành một hệ thống phức hợp nhưng có thể tự tổ chức, tự điều hành, tự làm mới và tự phát triển cao hơn dưới bất kể điều kiện biến động của môi trường ngoài mới thực sự là quản lý thành công.

Năm yếu tố được ông nhắc đến trong mô hình là Nhiệm vụ (Tasks), Công cụ (Tools), Nguyên tắc (Principles), Truyền thông (Communication) và Trách nhiệm (Responsibility), mà theo Malik chỉ cần lĩnh hội được những yếu tố cơ bản này về mặt logic và nội dung, ứng dụng các yếu tố này trong mọi hoàn cảnh khó khăn khác nhau, là có thể đảm bảo đã hoàn thành nhiệm vụ quản lý một cách đúng đắn và hiệu quả.

Ở phần cuối cuốn sách, GS. Malik đã trích câu nói của Tổng thống Theodore Roosevelt như một lời kết “Do what you can, with whatever you have, and wherever you are” (Làm những gì bạn có thể, với bất kể cái gì bạn có, ở bất cứ nơi đâu bạn tồn tại). Tiềm năng của con người là vô hạn và chúng ta chỉ cần phương thức quản lý đúng đắn, để có thể khai mở bất kì mục tiêu nào.■

bring about incredible effects. The writer has pointed out the keys of successful management are right selections to promote available strengths of human resources and maximize benefits for the enterprises.

## **SETTING UP THE MODEL**

Based on his superiority of systems theory, cybernetics, and bionics, Prof. Dr. Fredmund Malik has built his theories of management in a visual and accessible model for managers of different sectors with different tasks. Particularly, “Managing Performing Living” has introduced “The Standard Model of Effectiveness: The Management Wheel” as one of three core management models in his theories. In German, this model has quickly become the “management wheel” and standard model to identify objectives for professional managers to easily control and implement. Furthermore, all essential elements for every manager in all circumstance at any time are included in the model for management and self-management. (Figure 21).

In reality, people are always placed in much more complicated patterns with different management relationships. Middlemanagers have to manage their employees and be under the management of senior managers, as well as they also manage colleagues and entities outside the organization such as customers, partners, suppliers and communicators. The effective management can take advantage of every relationship for mutual support to form a complex and unified system in which such system could self-organize, self-manage, self-renew and evolve operations further to adapt to every external changes.

Five factors which have been mentioned in Malik’s model are Tasks, Tools, Principles, Communication and Responsibility and according to Prof. Malik, by fully understanding the logics and contents of these factors and applying them in various difficult situations, people can accomplish management mission in a good and right way.

At the end of the book, Malik quoted the words of Theodore Roosevelt “Do what you can, with whatever you have, and wherever you are” as an epilogue, which shows that human potential is limitless and we only need proper management to obtain any target.■



**PHẦN II**  
**BÁO CÁO NGÀNH NGÂN HÀNG 2017**

**XU HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CHỦ ĐẠO  
VÀ CẬP NHẬT UY TÍN TRUYỀN THÔNG**

**PART II**  
**VIETNAM BANKING INDUSTRY REPORT 2017**

**DOMINANT ACTIVITY TRENDS  
AND UPDATES ON MEDIA REPUTATION**





**T**rong năm 2016 vừa qua, bức tranh hoạt động ngành ngân hàng đã có những thay đổi tích cực: thanh khoản hệ thống dồi dào; tỷ lệ nợ xấu trên tổng dư nợ tín dụng tiếp tục có xu hướng giảm và lợi nhuận của hầu hết các ngân hàng được cải thiện. Cũng trong giai đoạn này, một số chính sách đã được ban hành để đẩy nhanh quá trình xử lý nợ nhưng hiệu quả đạt được vẫn ở mức khiêm tốn.

Năm 2017, hoạt động kinh doanh của các ngân hàng được dự báo với nhiều triển vọng khả quan nhưng đồng thời cũng sẽ gặp phải một số thách thức. Dự thảo về Hiệp ước vốn Basel II được ban hành với lộ trình áp dụng từ tháng 9/2017 tại 10 ngân hàng thí điểm được nhận định sẽ đem đến thử thách cho các ngân hàng trong việc tuân thủ nếu không có các biện pháp hỗ trợ. Hiện các ngân hàng cũng đang đẩy nhanh việc chuẩn bị nhưng vẫn gặp phải nhiều khó khăn trong vấn đề tăng vốn. Đồng thời, trong năm nay, làn sóng niềm yết trên sàn chứng khoán của các ngân hàng được đẩy mạnh sẽ đem đến nhiều ảnh hưởng đến các ngân hàng và việc tăng cường minh bạch hóa thông tin và nâng cao năng lực quản trị điều hành sẽ cần được chú trọng. Theo kết quả nghiên cứu của Vietnam Report, những vấn đề trên truyền thông có ảnh hưởng tiêu cực trong thời gian qua phần lớn là về các vấn đề nợ xấu và sai phạm trong quản lý điều hành của các ngân hàng. Chính vì vậy, năm 2017 được coi là năm tiếp tục phân hóa triển vọng kinh doanh đối với các ngân hàng. Trước tình hình này, việc nghiên cứu, đánh giá uy tín truyền thông là điều thực sự cần thiết và hết sức quan trọng. Loại bỏ các rủi ro tiềm ẩn

**T**he picture of banking industry in 2016 saw positive changes, namely adequate liquidity, decreasing ratio of bad debts to total outstanding credit balance, and improving profits of most of banks. Also in this period, several policies were issued in the purpose of boosting debt settlement process; however, the result was somewhat limited.

Banking industry's performance in 2017 is expected to find favorable opportunities but impose to challenges as well. The pilot application of Basel II with the roadmap of being in effect in September 2017 at 10 banks is considered challenges for the compliance of these banks unless there are support activities. Although these banks have been accelerated their preparations, they met many difficulties in raising capital. Meanwhile, in this year, the rising tendency to list in stock exchanges will have great impacts on these banks; therefore, the transparency of information and improvement of management competency will need more attention. According to Vietnam Reports's findings, problems broadcasted in mass media over the last time which caused negative impacts were mostly related to bad debts and banks' faults in management and governance. As a result, it is very necessary for banks to extremely be cautious for 2017 is forecasted a year of differentiation in business prospects. In this context, examining and analyzing the media reputation of banks are essential. Eliminating hidden risks and planning to avoid and reduce consequences of media-related issues will help banks strengthen their positions in

và lên kế hoạch phòng tránh, giảm thiểu hậu quả từ những ảnh hưởng truyền thông gây ra sẽ giúp các ngân hàng định vị được hình ảnh của mình trong con mắt khách hàng, trong quyết định của các nhà đầu tư và các bên liên quan.

Trước bối cảnh đó, Vietnam Report giới thiệu Báo cáo ngành ngân hàng năm 2017, bên cạnh phân tích những diễn biến, kết quả hoạt động của ngành ngân hàng trong năm 2016, nửa đầu 2017, sẽ đưa ra những nhận định về triển vọng ngành ngân hàng Việt Nam trong giai đoạn tiếp theo. Báo cáo sẽ đưa ra những đánh giá, cách nhìn nhận từ chính phía các ngân hàng và các khách hàng, đồng thời dùng mô hình để đánh giá uy tín truyền thông của các NHTM Việt Nam dựa trên các thông tin thu thập từ các phương tiện thông tin đại chúng.

Dữ liệu sử dụng trong báo cáo chủ yếu thu thập từ nguồn thứ cấp, bao gồm các dữ liệu thống kê từ các tổ chức uy tín trong nước như Tổng cục thống kê (TCTK), Ngân hàng Nhà nước (NHNN), Ủy ban Giám sát Tài chính quốc gia (UBGSTCQG); hay những bài Báo cáo, phân tích của các cơ quan quốc tế như Ngân hàng Thế giới – World Bank (WB), Quỹ tiền tệ Quốc tế (IMF), v.v. nhằm phục vụ phân tích và dự đoán triển vọng của ngành ngân hàng giai đoạn cuối năm 2017 và những năm tiếp theo. Ngoài ra, để đánh giá uy tín truyền thông của các NHTM Việt Nam, Báo cáo cũng thu thập các bài báo về các NH giai đoạn từ giữa năm 2016 đến những tháng đầu năm 2017, mã hóa và phân tích các thông tin liên quan xuất hiện trong đó. Phương pháp nghiên cứu đánh giá uy tín truyền thông trong báo cáo là một phương pháp đòi hỏi sự phân tích và nghiên cứu kỹ lưỡng, sẽ cung cấp những đánh giá cụ thể, chỉ ra những yếu tố ảnh hưởng đến hình ảnh các NHTM trong công chúng, giúp các NH hoàn thiện hơn chiến lược quản trị hình ảnh truyền thông của mình.

Báo cáo được hi vọng trở thành tài liệu tham khảo hữu ích giúp các doanh nghiệp, các ngân hàng có cái nhìn toàn cảnh về ngành trong thời gian tới, đồng thời hỗ trợ các NHTM Việt Nam xác định vị thế thương hiệu trong cộng đồng, góp phần xây dựng kế hoạch quản

customers' minds, in investors' decisions and other relevant parties.

In this circumstance, Vietnam Report would like to present the Vietnam Banking Industry Report 2017. The report maps out performance of banking industry in 2016 and the first 6 months of 2017, and identifies opportunities of Vietnamese banking industry in the next period. The report also introduces reviews and opinions of these banks and their clients, and assesses the media reputation of Vietnamese joint stock commercial banks (JSCBs) based on data collected from mass media.

The data used in this report mostly coming from secondary sources, including statistics from local prestigious organizations such as the General Statistics Office of Vietnam (GSO), the State Bank of Vietnam (SBV), the National Financial Supervisory Commission of Vietnam (NFSC), or articles of international organizations such as World Bank (WB), International Monetary Fund (IMF), etc., serving for analyzing and forecasting prospects of banking industry in the last half of 2017 and the coming years. Moreover, in order to evaluate media reputation of Vietnamese JSCBs, the report also collected articles writing on these banks from the last half of 2016 to several first months of 2017, encrypted it and analyzed relevant information the data provided. The report's approach of assessing media reputation is the one requiring thorough insights and researches, which helps providing detailed reviews, identifying key factors that impact the public images of these JSCBs, and facilitating these banks complete their image management strategy.

This report is made with the hope of becoming a useful reference source for enterprises and banks to get a whole picture of the banking industry in coming time, and for Vietnamese JSCBs to identify their brand positioning in community and to build image management plan in mass media in the most effective manner.

## **I. OVERVIEW OF BANKING INDUSTRY IN 2016 AND THE FIRST HALF OF 2017**

trị hình ảnh trên truyền thông một cách hiệu quả nhất.

## I. TỔNG QUAN NGÀNH NGÂN HÀNG NĂM 2016 VÀ NỬA ĐẦU NĂM 2017

### 1. Môi trường và chính sách về ngân hàng

#### 1.1. Mức độ phát triển của thị trường tài chính

Tính đến thời điểm cuối năm 2016, hệ thống tài chính Việt Nam có thể nói là hệ thống ngân hàng chiếm chủ đạo. Trong hệ thống này xét về mặt tài sản, các ngân hàng thương mại (NHTM) chiếm gần 96%; trong khi hệ thống bảo hiểm chiếm chưa đến 3%, công ty chứng khoán chiếm 1%. Đó là lý do tại sao khu vực ngân hàng liên tục chịu các sức ép và là khu vực có độ nhạy cảm với rủi ro của nền kinh tế. Cho dù khu vực tài chính đã khá phát triển, độ sâu tài chính của Việt Nam (M2/GDP) được coi là ngang bằng Philippines và còn thấp xa so với Thái Lan hay Malaysia... Đáng chú ý là mức độ lành mạnh của khu vực ngân hàng vẫn là điểm yếu và chỉ được xếp thứ 117 trên 138 nền kinh tế được xếp hạng. (Hình 22); (Hình 23); (Bảng 2).

### 1. The environment and policy of banking system

#### 1.1. The development of financial market

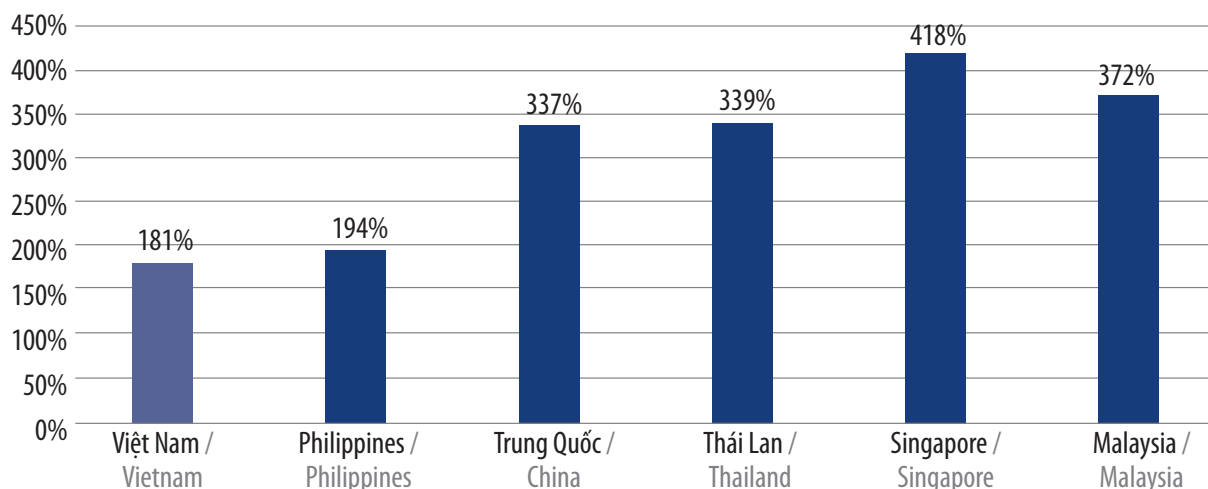
By the end of 2016, Vietnamese financial system could be seen as a bank-based financial system. In this system, regarding assets, joint stock commercial banks (JSCBs) held around 96%; while insurance system only took up to nearly 3% and brokerage firms 1%. That is the reason why banking industry continued to be under pressure and was vulnerable to risks of the economy. Although Vietnamese financial sector is quite developed, Vietnam's broad money to GDP (M2/GDP) is similar to that of the Philippines and much lower than Thailand or Malaysia. Remarkably, the soundness of Vietnam's banking sector is the weak point and only places 117th out of 138 economies ranked. (Figure 22); (Figure 23); (Table 2).

#### 1.2. Recent monetary policy

Over the last years, monetary policy has been carefully managed; since 2016, the State Bank of Vietnam (SBV) has led to develop the whole factors to

**Hình 22:** ĐỘ SÂU TÀI CHÍNH SO VỚI CÁC NƯỚC TRONG KHU VỰC. (ĐƠN VỊ: % GDP)

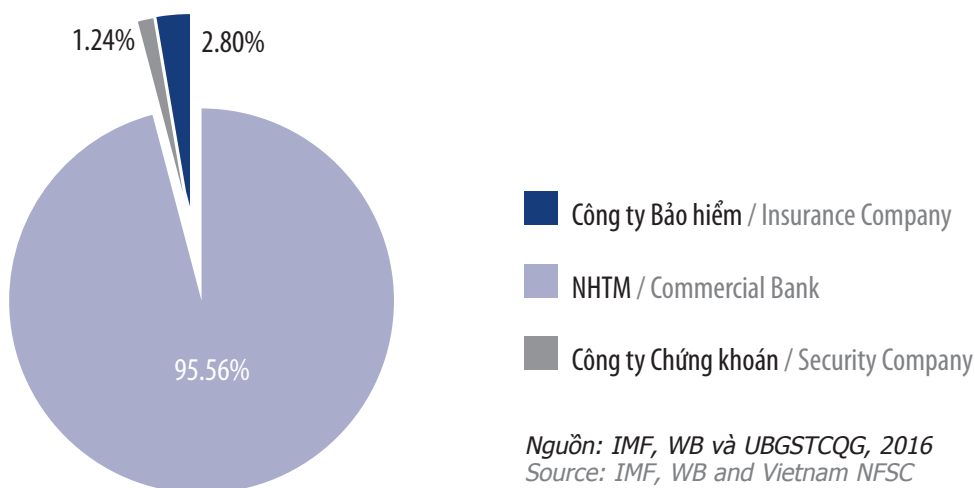
**Figure 22:** VIETNAMESE FINANCIAL DEPTH COMPARED TO OTHER COUNTRIES IN THE REGION. (UNIT: % GDP)



Nguồn: IMF, WB và UBGSTCQG  
Source: IMF, WB and Vietnam NFSC

**Hình 23:** KHU VỰC TÀI CHÍNH VIỆT NAM: NHTM CHỦ ĐẠO (ĐƠN VỊ: % TỔNG TÀI SẢN HỆ THỐNG TÀI CHÍNH)

**Figure 23:** VIETNAM'S FINANCIAL SECTOR: COMMERCIAL BANKS ARE MAJORITY. (UNIT: % OF TOTAL ASSETS OF FINANCIAL SYSTEM)



**Bảng 2:** VIỆT NAM: MỨC ĐỘ PHÁT TRIỂN CỦA THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH

**Table 2:** VIETNAM: FINANCIAL MARKET DEVELOPMENT

Chỉ tiêu xếp hạng cạnh tranh toàn cầu / Global Competitiveness Index	Thứ hạng <sup>(*)</sup> / Ranking <sup>(*)</sup>
1 Các dịch vụ tài chính đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp / Financial services meeting business needs	82
2 Khả năng chấp nhận các dịch vụ tài chính của dân chúng / Affordability of financial services	61
3 Tài trợ thông qua thị trường chứng khoán / Financing through local equity market	56
4 Mức độ dễ dàng tiếp cận khoản vay ngân hàng / Ease of access to loans	83
5 Mức độ sẵn có nguồn vốn đầu tư mạo hiểm / Venture capital availability	43
6 Mức độ lành mạnh của hệ thống ngân hàng thương mại / Soundness of banks	117
7 Các quy định cho thị trường chứng khoán / Regulation of securities exchanges	102
8 Chỉ số về quyền lợi hợp pháp / Legal right index	28
<b>Mức độ phát triển của thị trường tài chính nói chung / Financial market development</b>	<b>78</b>

(\*) So với 138 nền kinh tế được xếp hạng

(\*) In comparison to 138 economies ranked

Nguồn: WEF, Báo cáo cạnh tranh toàn cầu 2016/2017

Source: WEF, The Global Competitiveness Report 2016 - 2017

### 1.2. Động thái chính sách tiền tệ gần đây

Trong những năm qua, chính sách tiền tệ (CSTT) đã được điều hành cẩn trọng. Năm 2016 và thời gian gần đây, NHNN đã điều hành tăng trưởng tổng phương tiện hỗ trợ cho tăng trưởng kinh tế, qua đó đầu tư cho nền kinh tế tăng khá từ đầu năm.

Từ năm 2011, NHNN thực hiện CSTT thận trọng, linh hoạt, các mức tăng trưởng tiền tệ ở mức dưới 20% hàng năm; Ngoại tệ chảy vào được NHNN hấp thụ cho tăng dự trữ ngoại hối nhưng không gây lạm phát do sử dụng hiệu quả hút vốn VND qua nghiệp vụ thị trường mở (OMO). Tuy nhiên từ năm 2016, động thái CSTT đã dần dần hướng sang hỗ trợ cho chủ trương tăng trưởng kinh tế ở mức vừa phải. Điều đó có thể thấy tổng phương tiện thanh toán (M2) tăng 18,2% (so với cuối năm 2015) và là mức cao hơn hai năm trước. Tăng trưởng này chủ yếu là do (i) tăng trưởng đầu tư tín dụng tăng từ đầu năm giúp tài sản có trong nước ròng (NDA) tăng mạnh 19,2%; (ii) tài sản có ngoại tệ (NFA) cũng tăng mạnh 13,5% - mức này phản ánh lượng ngoại tệ NHNN đã mua vào cho dự trữ ngoại hối.

Cũng trong năm 2016, NHNN đã mua ngoại tệ, tăng dự trữ ngoại hối và thực hiện hút ròng VND (can thiệp trung hòa) khá mạnh trên thị trường mở (OMO) để hút VND, triệt tiêu lạm phát theo nguyên tắc trên. (Bảng 3).

### 1.3. Thị trường tiền tệ và ngoại hối

#### (i) Thị trường tiền tệ VND

Năm 2016, thanh khoản của hệ thống ngân hàng được đảm bảo, lãi suất liên ngân hàng giảm, thuận lợi cho phát hành trái phiếu chính phủ. Thanh khoản của hệ thống ngân hàng được đảm bảo do huy động tăng khá hơn năm trước và tăng cao hơn tín dụng; tỷ lệ cho vay so với huy động (LDR) toàn hệ thống xấp xỉ 85%, giảm 0,7 điểm phần trăm so với cuối năm 2015; cung tiền tăng hơn 3 điểm phần trăm so với năm 2015 (đạt 18,4%). NHNN cung ứng tiền chủ yếu thông qua việc mua ngoại tệ cùng với hút ròng được khoảng hơn 60% tổng lượng tiền cung ứng thông qua thị trường mở (OMO).

facilitate the economy growth, increasing the investment for the economy.

Since 2011, the SBV has run the monetary policy carefully and flexibly, monetary growth rate has been kept under 20% annually; thanks to the effective attraction of capital in VND via Open Market Operations (OMO), the pumped foreign currency was absorbed by the SBV in order to increase the foreign exchange reserves but not create inflation. However, since 2016, the monetary policy has changed to the orientation of facilitating the economic growth in moderate level. The broad money (M2) raised to 18.2% (compared to that of 2015), higher than that of two years ago. The growth was mainly caused by (i) the increasing credit growth helps Net Domestic Assets (NDA) sharply raised to 19.2%; (ii) Net Foreign Assets (NFA) also saw a remarkable rise of 13.5%, which illustrated the amount of foreign currency purchased by the SBV for foreign exchange reserves.

Also in 2016, the SBV purchased foreign currencies, increased its foreign exchange reserves and absorbed Vietnam dong (sterilization) in Open Market Operations (OMO) in order to attract VND and eliminate inflation in the above method. (Table 3).

### 1.3. Money market and foreign exchanges

#### (i) VND money market

In year of 2016, banking industry's liquidity was guaranteed and interbank interest rate reduced, which created favorable conditions for issuing government bonds. The banking industry's liquidity was secured due to the higher deposits in comparison to that of the previous year and higher than credits; loan-to-deposit ratio (LDR) in the whole system reached approximately 85%, decreasing 0.7 percentage point compared to the end of 2015; money supply was 3 percentage point higher than that of 2015 (gained 18.4%). Last year, the SBV supplied money mostly by purchasing foreign currencies and absorbing over 60% of total money supplied via Open Market Operations (OMO).

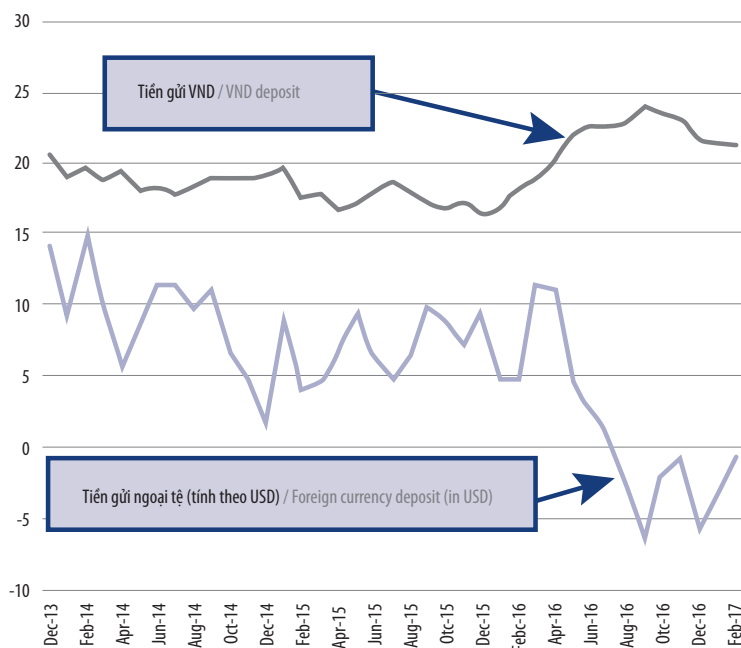
With good liquidity and advantages of macroecon-

**Bảng 3: TĂNG TRƯỞNG TIỀN TỆ HÀNG NĂM**  
**Table 3: YEAR-ON-YEAR MONEYTARY GROWTH**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tổng phương tiện thanh toán (M2, tỷ VND) / The Broad money (M2, billion VND)	3,125,960	3,702,867	4,400,692	5,179,216	6,019,609	7,127,217
Tăng trưởng (% yoy) / Growth (% yoy)	12.07%	18.46%	18.85%	17.69%	16.23%	18.40%
Huy động từ tổ chức và dân cư (tỷ VND) / Deposits from organizations and residents (billion VND)	2,754,968	3,247,363	3,893,953	4,554,385	5,293,050	6,272,264
Tăng trưởng (% yoy) / Growth (% yoy)	12.30%	17.87%	19.91%	16.96%	16.22%	18.50%
Tổng dự nợ tín dụng (tỷ VND) / Credit balance (billion VND)	2,839,525	3,090,904	3,477,982	3,970,550	4,655,891	5,531,199
Tăng trưởng (% yoy) / Growth (% yoy)	14.70%	8.85%	12.52%	14.16%	17.26%	18.80%

Nguồn: NHNN  
 Source: State Bank of Vietnam (SBV)

**Hình 24: TĂNG TRƯỞNG TIỀN GỬI THEO VND VÀ NGOẠI TỆ. (ĐƠN VỊ: % YOY)**  
**Figure 24: DEPOSIT GROWTH IN VND AND FOREIGN CURRENCIES. (UNIT: % YOY)**



Nguồn: IMF  
 Source: IMF

Tình hình thanh khoản dồi dào và các yếu tố thuận lợi từ kinh tế vĩ mô, từ cuối tháng 9, lãi suất huy động được các NHTM điều chỉnh giảm 0,3-0,5% ở các kỳ hạn ngắn, lãi suất cho vay cũng đã giảm ở một số ngân hàng với mức lãi suất giảm từ 0,2- 0,5% ở các kỳ hạn. Đặc biệt, các NHTMNN lớn đã giảm lãi suất cho vay ngắn hạn 0,5% - 1%/năm đối với các lĩnh vực ưu tiên, khuyến khích đầu tư và khởi nghiệp, lãi suất đối với 5 lĩnh vực ưu tiên đã về sát mức 6%/năm. (Hình 24); (Hình 25).

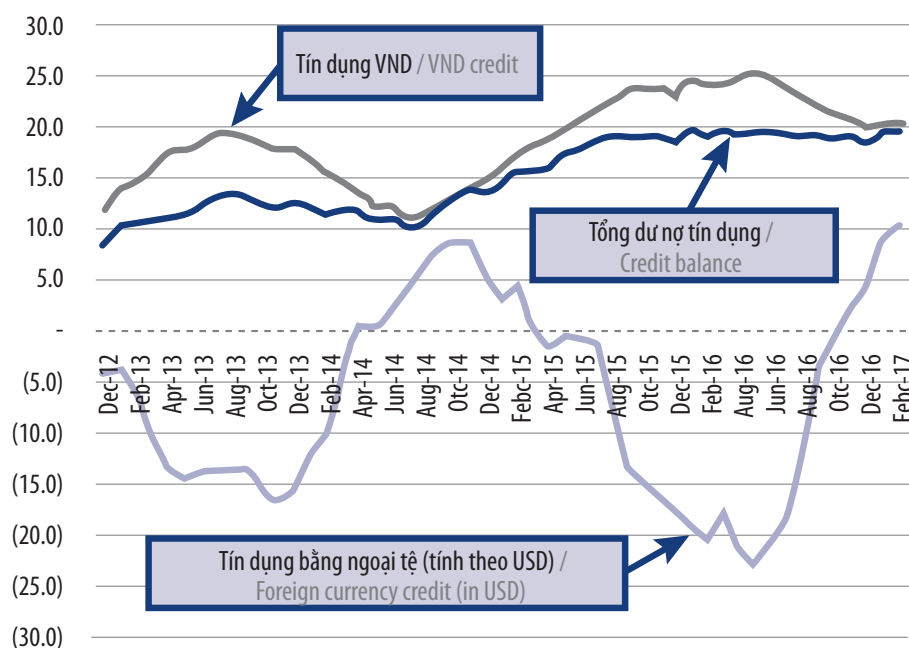
Mặc dù thanh khoản trên thị trường 2 khá dồi dào, lãi suất có tín hiệu giảm. Tuy nhiên, mặt bằng lãi suất vẫn được mong đợi giảm hơn nữa từ phía các nhà chức năng. Lãi suất huy động và cho vay bình quân toàn thị trường cuối năm giảm so với những tháng trước nhưng vẫn tăng nhẹ so với đầu năm 2015. Diễn biến này được giải thích là do: (i) dư thừa thanh khoản trên thị trường 2 chỉ là trong ngắn hạn, trong khi cơ cấu cho vay chủ yếu là trung, dài hạn; (ii) có sự phân hóa trong khả năng huy động vốn trên thị trường 2 giữa các tổ chức tín dụng (TCTD). (Hình 26).

omy, since the end of September, commercial banks reduced 0.3%-0.5% of short-term deposit interest rates ranging, and loan interest rates of several banks decreased ranging from 0.2-0.5% for specific terms. Particularly, big State-owned commercial banks (SOCBs) reduced short-term loan interest rates by 0.5%-1%/year for preferential sectors to encourage investments and start-ups, in which the interest rate in five preferential sectors was close to 6%/year. (Figure 24); (Figure 25).

Although the liquidity of interbanking market (market no.2) was quite abundant and the interest rates reduced, authorities wanted to see it decreases at higher level. Deposit interest rates and average lending of the whole market at the year end saw a drop compared to those of previous months but slightly higher than the beginning of 2015. There are two reasons: (i) liquidity abundancy in interbanking market is just in short-term but lending structure is mostly in medium and long-term; (ii) there is differentiation in capital financing capacity of credit institutions in market no.2. (Figure 26).

**Hình 25:** TĂNG TRƯỞNG TÍN DỤNG NGÂN HÀNG THEO VND VÀ NGOẠI TỆ. (ĐƠN VỊ: % YOY)

**Figure 25:** BANK CREDIT GROWTH IN VND AND FOREIGN CURRENCIES. (UNIT: % YOY)



Nguồn: IMF  
Source: IMF



Các NHTM dư thừa thanh khoản, nên đã tăng đầu tư cho trái phiếu chính phủ và điều đó giải thích lý do kế hoạch phát hành trái phiếu chính phủ được hoàn thành sớm.

Một số TCTD yếu kém gặp khó khăn trong việc vay vốn trên thị trường 2 do thiếu tín nhiệm và không đủ tài sản đảm bảo để thực hiện vay đối ứng. Tỷ trọng vốn vay liên ngân hàng/tổng nguồn vốn của các TCTD này rất thấp (dưới 3%). Lãi suất vay tái chiết khấu (4,5%/năm) hoặc tái cấp vốn (6,5%/năm) cũng cao hơn nhiều lãi suất trên thị trường liên ngân hàng. Đây cũng là lý do, các ngân hàng này phải huy động trên thị trường 1 với lãi suất cao hơn các NHTM lớn từ 1,5 % đến 2%/năm. Rõ ràng đây cũng là lý do đưa đến tăng mặt bằng lãi suất bình quân toàn thị trường.

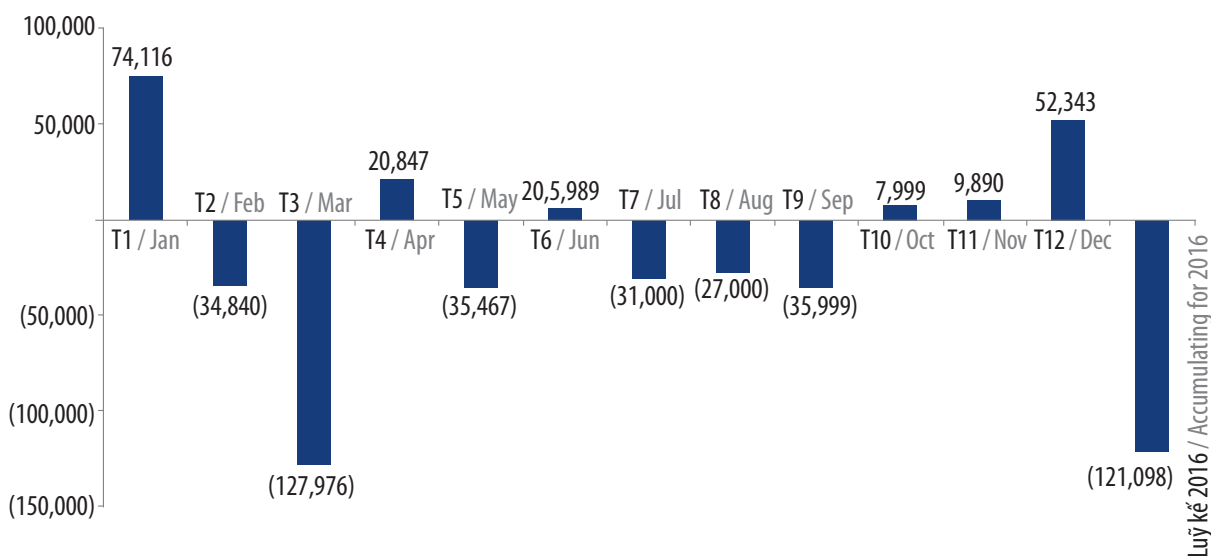
Lãi suất VND trên thị trường liên ngân hàng trong năm 2016 có diễn biến đi ngang và nhìn chung giảm nhẹ. Mặt bằng lãi suất được xác định quanh mức 2,1-2,5% giảm hơn 150 điểm so với mức bình

Because commercial banks were abundant in liquidity, they invested more in government bonds, and that explained why the plan of issuing government bonds completed earlier than expected.

Several weak credit institutions faced obstacles when borrowing in market no.2 due to their lack of credibility and shortage of guaranteed assets to use as a counter guarantee. The ratio of interbanking loans/total loans of these credit institutions was very low (below 3%). The rediscount rate with 4.5%/year or refinancing rate with 6.5%/year was much higher than interbanking interest rates. As a result, these small banks had to raising deposits in market no.1 with higher interest rates than big commercial banks by 1.5%-2%/year. That was also the reason of the rising in average interest rate in the market.

VND interest rate in interbanking market in 2016 was somehow flat and slightly decreased. 2016 average interest rate was around 2.1%-2.5% which

**Hình 26:** NHNN BƠM HÚT VỐN QUA THỊ TRƯỜNG MỞ NĂM 2016. (ĐƠN VỊ: TỶ VNĐ)  
**Figure 26:** SBV PUMPING AND ABSORBING CAPITAL THROUGH OMO IN 2016. (UNIT: BILLION VND)



Nguồn: NHNN  
 Source: State Bank of Vietnam (SBV)

quân 4,0% của năm 2015, tính cho các kỳ hạn ngắn như qua đêm và 1 tuần. Đối với kỳ hạn 1 tháng lãi suất bình quân cũng giảm về mức 3,2%. Lãi suất gần như đi ngang tại vùng thấp kỷ lục trong suốt giai đoạn Quý II và Quý III. NHNN tiếp tục thực hiện can thiệp điều hành ổn định cả tỷ giá và lãi suất do vậy trong thời điểm lãi suất thấp NHNN đã chủ động phát hành tín phiếu.

Tuy nhiên khác với năm 2015, NHNN chỉ phát hành kỳ hạn ngắn và với lãi suất thấp để đảm bảo hỗ trợ tăng trưởng tín dụng. Trên thị trường OMO, số dư chỉ xuất hiện vào thời điểm cuối năm khi tỷ giá biến động mạnh và tín dụng tăng tốc vượt lên trên tốc độ tăng của huy động. Kỳ hạn qua đêm bình quân quanh mức 2,19%/năm; Kỳ hạn 1 tuần bình quân quanh mức 2,42%/năm; Kỳ hạn 1 tháng bình quân quanh mức 3,28%/năm. Lãi suất giảm nhanh được thị trường giải thích là do NHNN đã bơm ra 200.000 tỷ VND để hấp thụ một lượng lớn USD, khoảng hơn 10 tỷ USD (phản ánh ở tăng dự trữ ngoại hối). Lượng ngoại tệ được hấp thụ bởi NHNN có thể hiểu là thuộc chương trình chống đô-la hóa và người dân bán ngoại tệ cho NHTM. Kết quả là tăng trưởng huy động VND luôn nhanh hơn tốc độ tăng trưởng của tín dụng trong khi huy động ngoại tệ luôn trong xu thế giảm (tăng trưởng âm). Tuy nhiên, cuối năm 2016, tăng trưởng tín dụng tăng tốc lên mức 18,71% vượt qua mức tăng 18,38% của huy động và do đó kéo lãi suất liên ngân hàng gia tăng. Quý cuối năm 2016 cũng đánh dấu sự sụt giảm của số dư tín phiếu về dưới mức 10.000 tỷ đồng trong khi số dư trên OMO tăng mạnh lên vùng trên 22.000 tỷ - 30.000 tỷ đồng. (Hình 27); (Hình 28).

*(ii) Thị trường ngoại hối*

Năm 2016, thị trường ngoại hối ổn định nhờ cung ngoại tệ từ cán cân thanh toán, điều hành CSTT, tỷ giá linh hoạt của cơ quan chức năng. Diễn biến thị trường ngoại hối cả năm 2016 là khá ổn định, duy chỉ có biến động nhẹ vào cuối năm. Tỷ giá trung tâm tính đến cuối năm 2016 tăng khoảng hơn 1% so với đầu năm. Tỷ giá tại NHTM và thị trường phi chính thức cũng tăng theo, phổ biến ở mức 22.700 VND/USD, mức tăng khoảng 0,22% so

decreased by 150 points in comparison to the rate of 4.0% in 2015, for short terms such as overnight or one week. For the term of one month, the average interest rate also reduced to 3.2%. The interest rate was almost flat at the recorded lowest range during Q2 and Q3 of 2016. The SBV continued to control both exchange rates and interest rates, so it proactively issued treasury bills during the time the interest rates kept being low.

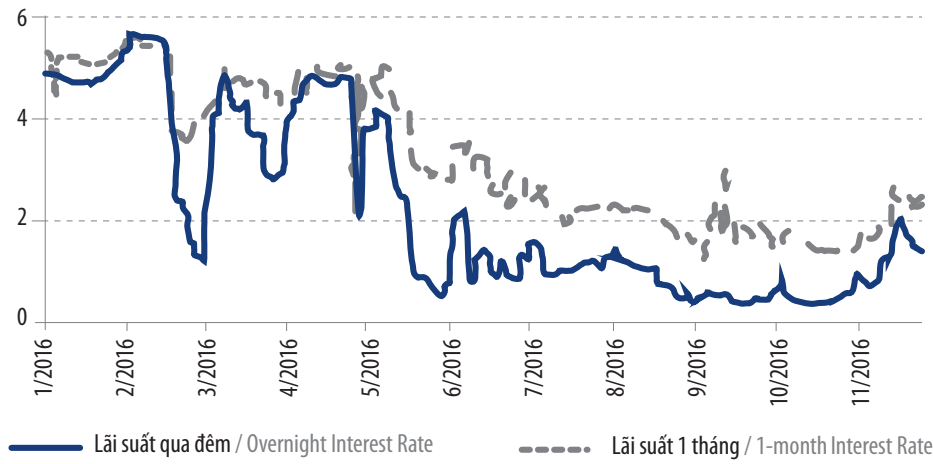
However, different from 2015, the SBV only issued bills with short terms and low interest rate in order to support credit growth. In OMO, the balance of reserves only appears in the end of the year when there is sharp fluctuation in exchange rates and credit growth rate exceeds deposit growth rate. Average interest rate for overnight term was around 2.19%/year; for one-week term and one-month term were 2.42%/year and 3.28%/year respectively. The considerable decrease of interest rates was the result of VND 200,000 billion pumped by the SBV so that the bank could absorb a large amount of USD which was over US\$ 10 billion (reflected by the rise in foreign-exchange reserves). The foreign currency inflows to the SBV was likely to be seen as an effort of the program of anti-dollarization, and local people sold their foreign currencies for commercial banks. As a result, VND deposit growth rate was always faster than credit growth rate, while foreign currency growth rate was in downtrend (negative growth). However, in the end of 2016, the credit growth rate accelerated up to 18.71% and exceeded the deposit growth rate of 18,38%, leading to the rise in interbanking interest rates. The final quarter of 2016 was also marked by the reduction of treasury bill balance to under VND 10,000 billion; whereas, the balance in OMO sharply increased to more than VND 22,000 – 30,000 billion. (Figure 27). (Figure 28).

*(ii) Foreign exchange market*

The foreign exchange market in 2016 was quite stable due to the foreign currency supply from the balance of payment, and the flexible management of monetary policy and exchange rates of authorities. The stable condition was quite flat in the whole year of

**Hình 27:** LÃI SUẤT VND TRÊN THỊ TRƯỜNG LIÊN NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: %)

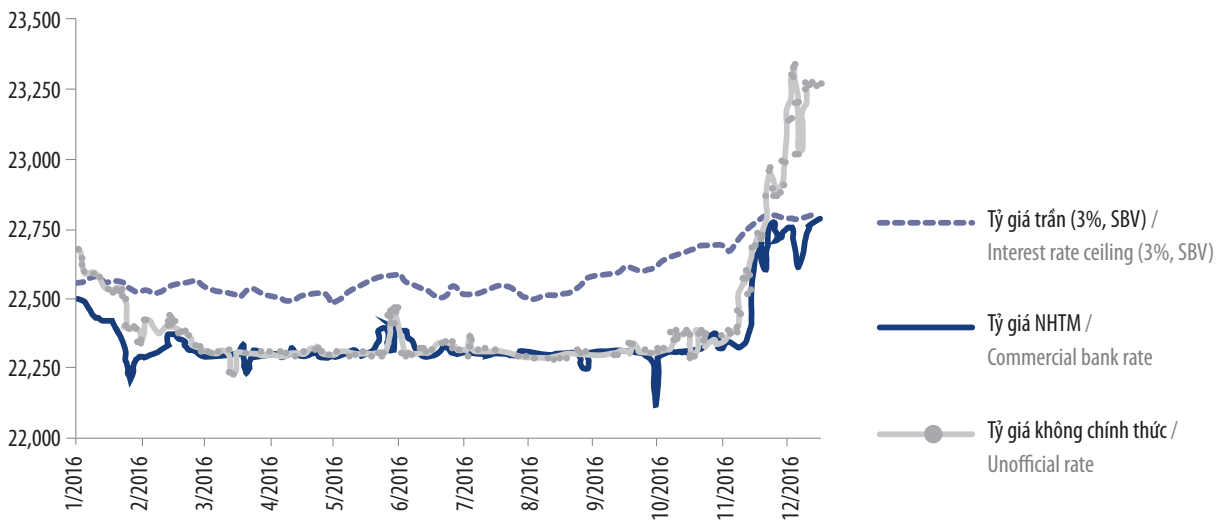
**Figure 27:** VND INTEREST RATE ON THE INTERBANK MARKET. (UNIT: %)



Nguồn: UBGSTCQG  
 Source: Vietnam NFSC

**Hình 28:** TỶ GIÁ HỐI ĐOÁI TRONG NĂM 2016. (ĐƠN VỊ: VND/USD)

**Figure 28:** EXCHANGE RATE IN 2016. (UNIT: VND/USD)



Nguồn: VCBS  
 Source: VCBS

với cuối năm 2015. Tỷ giá tăng vào thời điểm cuối năm được giải thích là do các lý do: (i) đồng đô-la Mỹ liên tục lên giá so với các đồng tiền chủ chốt, đặc biệt sau khi có kết quả chính thức của bầu cử Tổng thống Mỹ; (ii) nhu cầu ngoại tệ tăng trở lại theo yếu tố mùa vụ nhằm đáp ứng nhu cầu thanh toán về cuối năm và phản ứng đón đầu khả năng FED tăng lãi suất vào tháng 12/2016 cũng như các dự kiến tăng tiếp theo vào năm 2017.

Xét các yếu tố trong nước, nguồn cung ngoại tệ trên thị trường được đánh giá là khá dồi dào được phản ánh khá rõ trên cán cân thanh toán quốc tế của Việt Nam năm 2016 và mặc nhiên được phản ánh bởi tăng NFA cũng như việc điều hành CSTT hấp thụ ngoại tệ, can thiệp trung hòa của NHNN (đã nêu). Về diễn biến, cán cân thanh toán Việt Nam có một số điểm đáng chú ý liên quan dưới đây:

+ Cán cân vãng lai thặng dư 8,2 tỷ USD, tương đương 4% GDP (so với mức thâm hụt 353 triệu USD, -0,2% GDP, năm 2015); cán cân hàng hóa thặng dư 14 tỷ USD (gần gấp đôi năm 2015, thặng dư 7,3 tỷ USD); cán cân thu nhập đã thu hẹp từ mức 10 tỷ năm 2015 xuống mức 8,36 tỷ, do lợi nhuận đầu tư nước ngoài trực tiếp và đầu tư dự trữ ngoại hối nước ngoài chuyển về trong khi chi trả lợi nhuận cho FDI giảm mạnh; chuyển giao vãng lai thặng dư 7,98 tỷ USD (so với mức 7,5 tỷ USD năm 2015 và trong đó chủ yếu do kiều hối đạt mức 8,8 tỷ USD so với mức kiều hối 8,28 tỷ USD năm 2015).

+ Cán cân tài chính thặng dư 10,96 tỷ USD (gấp 11,3 lần mức thặng dư 967 tỷ USD năm 2015); Trong đó, vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài ròng thặng dư 11,6 tỷ USD (tăng 8,4% so với 2015); vốn đầu tư gián tiếp ròng thặng dư 228 triệu USD (so với mức thâm hụt 65 triệu USD năm 2015); vay nợ nước ngoài ròng đạt 2,87 tỷ USD (so với mức 5,4 tỷ USD năm 2015); Tiền và tiền gửi của nền kinh tế thâm hụt 3,8 tỷ USD là mức cải thiện đáng kể so với mức thâm hụt 15,02 tỷ USD của năm 2015.

+ Cán cân thanh toán tổng thể thặng dư 8,39 tỷ USD (so với mức thâm hụt 6,03 tỷ USD năm 2015).

2016 except for a slight change in the end of the year. The central rate by the end of 2016 was over 1% higher than the beginning of the year. The exchange rate at commercial banks and unofficial market was normally at 22,700 VND/USD with the rise of 0.22% compared to that at the year end of 2015. The rise of exchange rate in the year end was caused by the following reasons: (i) the value of US dollars kept rising relative to other major currencies, especially after the announcement of the official US election result; (ii) the demands for foreign currencies grew as a seasonal factor in order to meet the needs of payment in the year end and get prepared if FED increased interest rates in December 2016 as well as in other periods in 2017.

In terms of domestic factors, foreign currency supply in the market was considered abundant, which clearly reflected by international balance of payment of Vietnam in 2016 and absolutely demonstrated by rise of NFA as well as the monetary policy management to absorb foreign currencies and the sterilization of the SBV (as mentioned). Vietnam's balance of payment in 2016 has some features as follows:

+ Current account of 2016 was surplus US\$ 8.2 billion, equivalent to 4% of GDP (compared to US\$ 353 million deficit or -0.2% of GDP in 2015); goods balance had US\$ 14 billion of surplus (nearly as twice as much of the previous year with the surplus of US\$ 7.3 billion); balance of income was narrowed from US\$ 10 billion to US\$ 8.36 billion as a result of the foreign direct investments and foreign exchange reserve investments, while there was a sharp decrease of FDI's profit-related pay; current transaction surplus had US\$ 7.98 billion of surplus (compared to US\$ 7.5 billion in 2015, in which the majority was foreign exchanges with US\$ 8.8 billion in comparison with US\$ 8.28 billion in 2015).

+ Financial account of 2016 was US\$ 10.96 billion-surplus (11.3 times as much as of the US\$ 967 billion-surplus in 2015); in which net foreign direct investment capital was surplus with US\$ 11.6 billion (8.4% higher than in 2015); net foreign indirect had surplus of US\$ 228 million (compared to the deficit of US\$ 65 million in 2015); net foreign borrowings were US\$ 2.87 billion

**2. Kết quả hoạt động của các NHTM**

Đến nay (đầu năm 2017), hệ thống tổ chức tín dụng (TCTD) Việt Nam khá là đa dạng về loại hình sở hữu và mô hình hoạt động: 04 NHTMNN, 03 NHTMCP được NHNN mua lại; 28 NHTM CP; 02 Ngân hàng chính sách; 16 Công ty tài chính và 11 công ty cho thuê tài chính thuộc khối phi ngân hàng; 04 tổ chức tài chính vi mô; 01 ngân hàng hợp tác xã; và 1.166 quỹ tín dụng nhân dân; 08 ngân hàng 100 % vốn nước ngoài; 51 chi nhánh ngân hàng nước ngoài; 2 ngân hàng liên doanh... (Xem phụ lục số 1).

**2.1. Tình hình thanh khoản của hệ thống**

Các NHTM hiện vẫn trong giai đoạn cơ cấu, củng cố lại theo chủ trương của Chính phủ và tập chung vào xử lý nợ xấu, tăng cường năng lực tài chính theo lộ trình đến 2020 và cải thiện khả năng thanh toán (thanh khoản). Dữ liệu công bố cho thấy, năng lực tài chính và quy mô hoạt động của hệ thống NHTM năm 2016 được cải thiện so với các năm trước. Thời điểm cuối năm 2016, tổng tài sản của hệ thống đạt 8.242,6 ngàn tỷ đồng, tăng 12,6% so với cuối năm 2015; vốn tự có của cả hệ thống đạt 629,8 nghìn tỷ đồng, tăng 9% so với cuối năm 2015; tổng vốn điều lệ toàn hệ thống đạt 476,7 nghìn tỷ đồng, tăng khoảng 3,6% so với cuối năm 2015.

Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu (CAR) của toàn hệ thống ước tính 2016 là 12,73%, giảm nhẹ so với mức 13% năm 2015. Mức giảm CAR phản ánh tài sản có rủi ro tăng mạnh bởi các ngân hàng đẩy mạnh cho vay khu vực phi sản xuất, trong đó, tỷ lệ vốn cấp 1/tổng tài sản "có" rủi ro điều chỉnh là 8,6%. Toàn hệ thống có 4/92 NHTM có tỷ lệ CAR dưới 9%, 10/118 TCTD âm vốn tự có. Cần lưu ý rằng, nếu loại trừ các TCTD bị âm vốn tự có thì CAR của toàn hệ thống là 12,73%. (Hình 29).

Khả năng cung ứng vốn cho nền kinh tế của hệ thống ngân hàng được đảm bảo chủ yếu do thanh khoản của hệ thống năm 2016 khá dồi dào nhờ CSTT đã được điều hành nới lỏng phù hợp (như đã nêu). Thanh khoản của hệ thống khá ổn định; dư thừa vốn trên thị trường 1 tăng trưởng khá, nhất là

(compared to US\$ 5.4 billion in 2015); the money and deposits of the economy saw a deficit of US\$ 3.8 billion, which was a remarkable improvement in comparison with the deficit of US\$ 15.02 billion of 2015.

+ The overall balance of payment had the surplus of US\$ 8.39 billion (higher than the deficit of US\$ 6.03 billion in 2015)

**2. Key performance indicators of commercial banks**

So far (in the beginning of 2017), Vietnamese credit institution system has various kinds of ownership and operational models with four State-owned commercial banks (SOCBs), three joint stock commercial banks acquired by the State bank, 28 joint stock commercial banks (JSCBs), two banks for social policies, 16 financial firms, 11 finance lease firms under non-bank sector, 4 microfinance organizations, one co-operative bank, 1,166 people's credit funds, 8 wholly foreign-owned banks, 51 foreign bank's branches, 2 joint venture banks, etc. (see more in Appendix 1).

**2.1. Banking system's liquidity**

Currently, commercial banks have been in the period of restructuring and strengthening its operation under the Government's guidance, developing financial capacity in accordance with the roadmap to 2020 and improving the degree of selling and buying (liquidity). Findings showed that financial capacity and operational size of commercial bank system in 2016 was better than previous years. By the end of 2016, the total assets of the banking system gained VND 8,242.6 trillion (12.6% up from the end of 2015); the own capital of the whole system reached VND 629.8 trillion (9% higher than in the end of 2015), and the system's total charter capital was VND 476.7 trillion (3.6% higher than in the end of 2015).

The capital adequacy ratio (CAR) of Vietnamese banking system in 2016 estimatedly reached 12.73%, slightly down from 13% of 2015. The reduction of CAR reflected that the risk weighted assets rose remarkably because banks focused on lending activities for non-manufacturing sectors, in which the ratio Tier One cap-

các khoản tiền gửi có kỳ hạn; các tỷ lệ và khả năng chi trả được đảm bảo; tín dụng trung và dài hạn tăng khá nhanh. Tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn gia tăng là quan ngại về chênh lệch kỳ hạn của hệ thống.

Năm 2016, tỷ lệ cho vay/tín dụng (LDR) toàn hệ thống xấp xỉ 85%, giảm 0,7 điểm phần trăm so với cuối năm 2015 (năm 2015 là 85,7%). Tỷ lệ LDR bằng VND là 85,9%, bằng ngoại tệ là 72,1%. Những tháng đầu năm 2017, tỷ lệ LDR tăng nhẹ, phản ánh tình hình các NHTM đẩy mạnh cho vay, có thời điểm LDR lên tới 88%.

Tỷ lệ sử dụng vốn ngắn hạn cho vay trung và dài hạn của hệ thống tăng từ 31,8% (năm 2015) lên 35%. Tỷ lệ này tại một số NHTM đã sát mức trần quy định 50% tại Thông tư 06 của NHNN. Các quan sát quan ngại xu thế này là tiềm ẩn rủi ro chênh lệch kỳ hạn giữa nguồn vốn và sử dụng nguồn vốn của hệ thống.

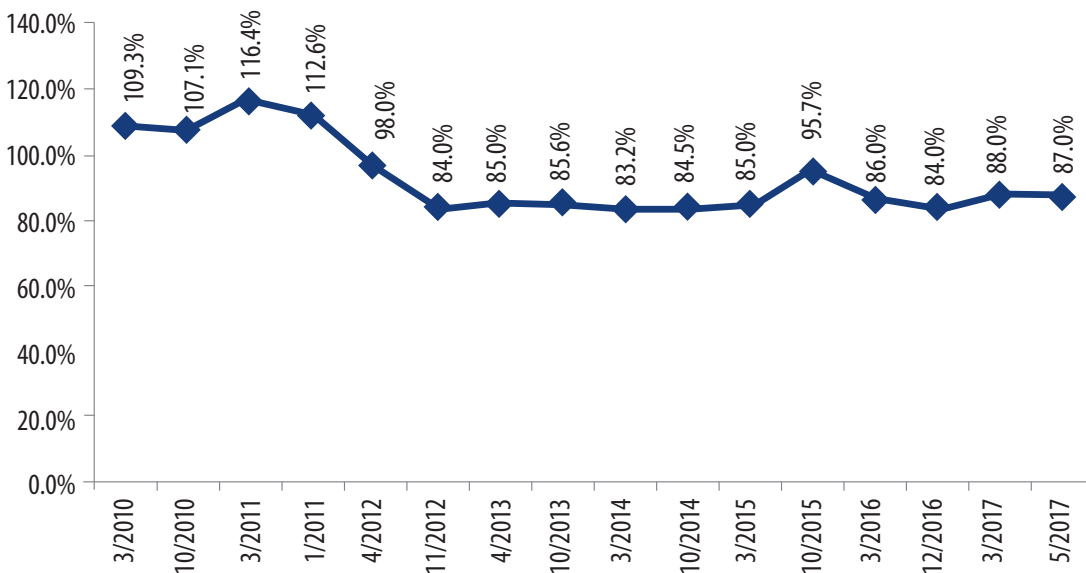
Trên thị trường liên ngân hàng, thanh khoản của

ital to Risk weighted assets was 8.6%. Four out of 92 commercial banks across the whole system had the CAR below 9%, 10 out of 118 credit institutions had negative own capital. It should be noted that without taking the credit institutions with negative own capital into account, the whole banking system's CAR was 12.73%. (Figure 29).

The banking system's ability of financing for the economy was guaranteed mostly by the abundant liquidity in 2016 thanks to the loosening of monetary policies (as mentioned). The system's liquidity was relatively stable; the growth of excess tier one capital was reasonable, especially deposits with specific terms; ratios and ability of selling and buying were insecure; credits in medium and long-term increased rapidly. The ratio of short-term capital used as medium and long-term loans increased, which was a concern of the difference in system's terms.

Loan-to-deposit ratio (LDR) of the whole system in

**Hình 29:** TỶ LỆ CHO VAY SO VỚI HUY ĐỘNG (LDR) TOÀN HỆ THỐNG GIAI ĐOẠN THÁNG 3/2010 - THÁNG 5/2017. (ĐƠN VỊ: %)  
**Figure 29:** LOAN-TO-DEPOSIT RATIO (LDR) OF THE WHOLE SYSTEM OVER THE PERIOD FROM MARCH 2010 TO MAY 2017. (UNIT: %)



Nguồn: NHNN và UBGSTCQG  
 Source: State Bank of Vietnam (SBV) and Vietnam NFSC

khu vực ngân hàng nhìn chung khá dồi dào, lãi suất thị trường liên ngân hàng có thời điểm xuống rất thấp dưới 2%/năm; duy chỉ có giai đoạn đầu năm và cuối năm có dấu hiệu căng thẳng và được giải thích là do yếu tố mùa vụ. Lãi suất liên ngân hàng tăng cao trở lại kể từ tháng 10/2016, và mức lãi suất hiện tại tương đương với đầu năm. Phản ứng với tình trạng này, tháng 12, NHNN có mức bơm ròng cao nhất trong năm với lượng bơm ròng đạt 53,343 tỷ VND.

Tỷ lệ LDR của hệ thống được dự báo là vẫn dưới 90% theo định hướng của cơ quan quản lý.

## **2.2. Huy động và cho vay**

*(i) Huy động vốn của hệ thống ngân hàng tiếp tục tăng mạnh.*

Đến nay, về thị phần tiền gửi, khối NHTMNN vẫn chiếm 49,1% thị phần, khối NHTMCP chiếm 43,2% trong khi khối nước ngoài và ngân hàng liên doanh chiếm 7,2%. Như vậy, có thể nhận xét rằng, thị trường tiền gửi đang được phân chia lại bởi NHTMNN và NHTMCP trong khi khối ngoại có phần thu hẹp. (Hình 30); (Hình 31).

Diễn biến tiền gửi, khi mức chênh lệch lãi suất huy động VND và ngoại tệ là khá cao, các thị trường tài sản khác chưa thực sự hồi phục hoàn toàn, phản ứng của thị trường là tiền gửi VND đã tăng trưởng mạnh. Tiền gửi VND toàn hệ thống năm 2016 tăng 18,5%, cao hơn so với mức tăng 16,2% của năm 2015; trong đó huy động bằng VND ước tăng 21,8% và chiếm tỷ trọng khoảng 89,5% tổng vốn huy động (năm 2015 tăng 16,41% và chiếm 87,1%). Huy động ngoại tệ ước giảm 4,54% so với cuối năm 2015 (năm 2015 tăng 14,86%) và chiếm khoảng 10,5% tổng vốn huy động. Theo dữ liệu công bố của NHNN tỷ lệ đô-la hóa (FCD/M2) đã giảm liên tục từ 2009 (trên 20%), đến nay chỉ còn khoảng 11%. Huy động ngoại tệ giảm được cho là do lãi suất huy động tối đa duy trì ở mức 0%, tỷ giá USD/VND ổn định, tâm lý găm giữ ngoại tệ giảm.

Huy động vốn có kỳ hạn tăng 17%, chiếm 81% tổng huy động (năm 2015 chiếm 78,9%), huy động không kỳ hạn chiếm 19% tổng huy động (năm 2015 chiếm 21,1%).

2016 was approximately 85%, which is 0.7 percent point lower than that in 2015 (85.7%). The LDR by VND was 85.9%, by foreign currencies was 72.1%. In several first months of 2017, the LDR slightly increased as commercial banks focused more on lending, reached 88% at peak time.

The ratio of short-term capital used as medium and long-term loans increased from 31.8% in 2015 to 35%. In several commercial banks, this ratio was closed to the ceiling point at 50% as regulated in the Circular No.06 issued by the SBV. Observers concerned that this trend contained potential risks of the difference in terms between capital sources and capital usage of the system.

In interbanking market, the banking system's liquidity was quite abundant, and there were times when interbanking interest rates went under 2%/year; only in periods of the beginning and the end of the year there was signs of tension caused by seasonal factors. The interbanking rates have risen again since October 2016, and the current interest rates are similar to those in the beginning of the year. In this circumstance, in December, the SBV pumped capital into the market with the highest amount of VND 53.343 billion.

The system's LDR is expected to be below 90% under the guidance of authority agencies.

## **2.2. Deposits and loans**

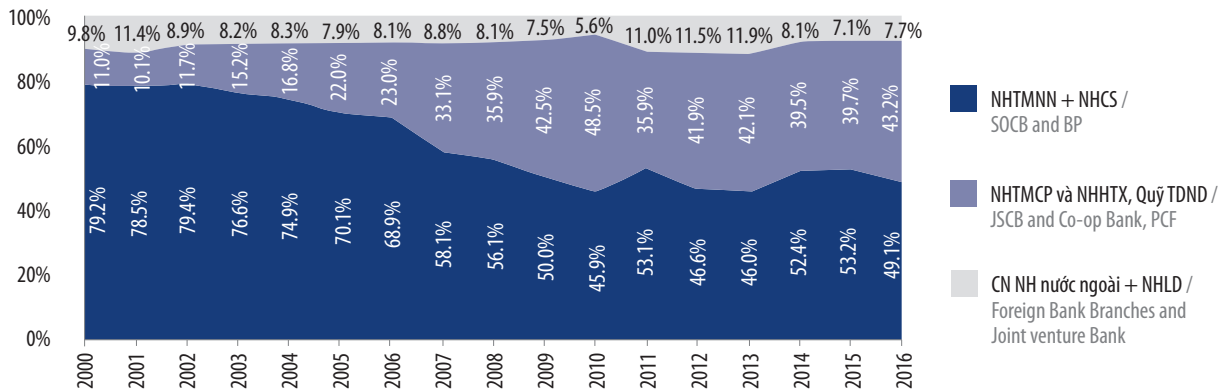
*(i) Banking system's capital financing continues being high*

So far, in terms of deposits, the group of State-owned commercial banks (SOCBs) held 49.1% of market share, group of joint-stock commercial banks (JSCBs) held 43.2%, while group of foreign and joint venture banks took up to 7.2% of market share. We can see that deposit market was redivided by SOCBs and JSCBs, and foreign banks somehow shrank their market share. (Figure 30); (Figure 31).

When there is big difference in deposit interest rate between VND and other foreign currencies, and

**Hình 30:** THỊ TRƯỜNG TIỀN GỬI GIAI ĐOẠN 2000 – 2016. (ĐƠN VỊ: %)

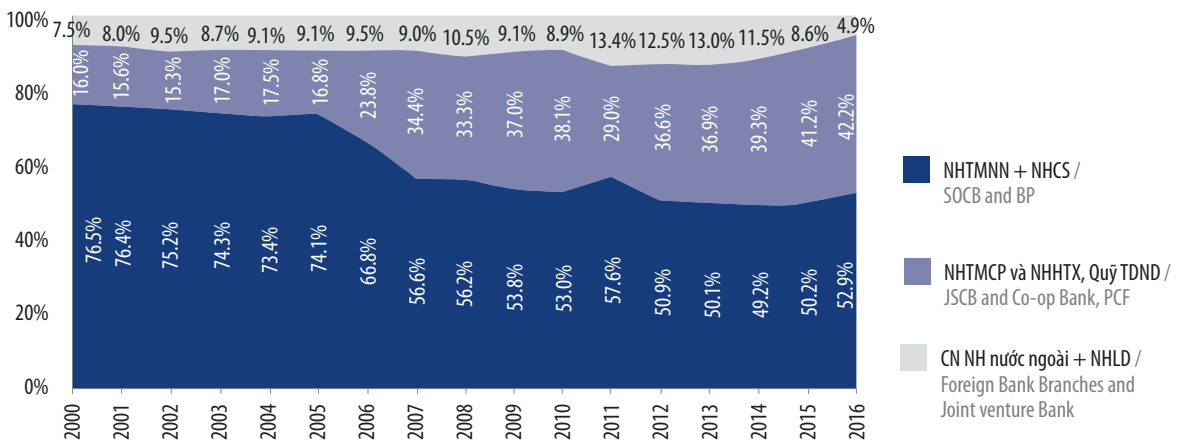
**Figure 30:** DEPOSIT MARKET IN THE PERIOD 2000 – 2016. (UNIT: %)



Nguồn: NHNN, UBGSTCQG và nguồn hiện có khác  
Source: SBV, Vietnam NFSC and other existing sources

**Hình 31:** THỊ TRƯỜNG TÍN DỤNG GIAI ĐOẠN 2000 – 2016. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 31:** CREDIT MARKET IN THE PERIOD 2000 – 2016. (UNIT: %)



Nguồn: NHNN, UBGSTCQG và nguồn hiện có khác  
Source: SBV, Vietnam NFSC and other existing sources



*(ii) Cho vay tăng trưởng khá, dẫn dắt bởi các NHTMNN*

Đầu tư tín dụng năm 2016 tăng 18,8% (so với cuối năm 2015) tương đương mức tăng của năm 2015. Trong đó đầu tư bằng VND tăng 20,2% và đầu tư bằng ngoại tệ tăng 5,2%. Tín dụng trung và dài hạn và bất động sản cũng tăng khá do thị trường bất động sản có dấu hiệu hồi phục. Tỷ lệ đầu tư tín dụng ngoại tệ giảm từ mức 18,1% (năm 2011) xuống mức khá thấp 6,3% vào thời điểm cuối năm 2016.

Các ước tính cho rằng, trong thời gian tới, tốc độ tăng trưởng tín dụng cho nền kinh tế vẫn trong mức định hướng dưới 20% (hàng năm) theo chủ trương của cơ quan chức năng và phù hợp với quan điểm thận trọng của CSTT.

Thị trường tín dụng đang được phân chia lại bởi NHTMNN và NHTMCP trong khi khối ngoại có phần thu hẹp năm 2016 chỉ chiếm 5%, đã có thời gian khu vực này chiếm đến 13% thị phần tín dụng trong nước.

Tín dụng trong năm được dẫn dắt bởi khối NHTMNN; riêng khối này có thời điểm đạt tốc độ tăng trên 25% so với cùng kỳ. Các NHTMNN (không bao gồm NHCSXH) tính đến thời điểm cuối năm 2016 chiếm 48,9% tổng dư nợ cho vay toàn nền kinh tế (năm 2015, khối này chiếm 49,1%), NHCSXH chiếm 2,8%; nhóm các NHTM khác chiếm 48,3% (năm 2015 chiếm 47,9%).

Cơ cấu tín dụng theo ngành: Chính phủ đã định hướng tín dụng vào lĩnh vực sản xuất, lĩnh vực nông nghiệp – nông thôn, công nghiệp ưu tiên phát triển và công nghệ cao. Tín dụng cho công nghiệp và các hoạt động dịch vụ khác chiếm tỷ trọng lớn. Sự tăng trưởng của khu vực công nghiệp chế biến, chế tạo và dịch vụ liên tục cải thiện có thể là minh chứng về sự tác động.

Tín dụng tiêu dùng tăng mạnh cũng có thể giải thích cho tình hình về tổng mức bán lẻ hàng hóa và doanh thu dịch vụ so với GDP được duy trì. Tín dụng tiêu dùng ước đạt 605 ngàn tỷ, tăng 39% so với cuối năm 2015, chiếm 11,4% tổng tín dụng (năm 2015 là 9,8%). Trong đó, gần 50% tín dụng tiêu dùng tập

other asset markets have not recovered yet, deposits in VND have remarkable grown. Deposits in VND of the whole system in 2016 increased by 18.5% compared to 16.2% of 2015, in which capital financing in VND was expected to rise by 21.8% and accounted for 89.5% of total financed capital (compared to the rise of 16.41% in 2015, accounting for 87.1%). Capital financing in foreign currencies was expected to reduce with 4.54% lower than that at the year end of 2015 (it increased by 14.86% in 2015), accounting for nearly 10.5% of total financed capital. According to statistics of SBV, the dollarization ratio of Foreign Currency Deposits/M2 (FCD/M2) which continued reducing since 2009 (over 20%) has remained around 11%. Foreign currency financing decreased because the maximum deposit interest rate was kept at 0%, USD to VND exchange rate was stable and the people were not so much interested in keeping foreign currencies.

Financial capital with specific terms increased by 17%, accounting for 81% of total deposits (compared to 78.9% in 2015), financial capital without specific terms took up to 19% of total deposits (which was 21.1% in 2015).

*(ii) Loans growth improved, leading by State-owned commercial banks*

2016's investment credit increased by 18.8% relative to that in the end of 2015 and similar to the rise in 2015, in which investments by VND increased by 20.2% and by foreign currencies rose by 5.2%. Medium and long-term credits and real-estates also improved thanks to the recovery of real-estate market. Investments by foreign-currency credits decreased from 18.1% in 2011 to the low level of 6.3% in the year end of 2016.

It is expected that in the near future, the credit growth rate for the economy will still be kept under 20% (annually) as the guidance of relevant agencies and in accordance with the careful approach of monetary policy.

Credit market was redivided by SOCBs and JSCBs, while foreign banks was narrowed their operations

trung vào cho vay sửa chữa nhà, mua nhà để ở và nguồn trả nợ bằng tiền lương của khách hàng vay. Thông tư 36/2014 và 06/2016 tăng hệ số rủi ro của tín dụng bất động sản, có thể là nguyên nhân chuyển các khoản cho vay truyền thống từ chủ đầu tư sang cá nhân, do đó làm gia tăng danh mục cho vay cá nhân tại các ngân hàng.

Dự báo rằng, năm 2017 và năm tiếp theo, tín dụng tiêu dùng vẫn tăng ở mức mạnh mẽ do khu vực tư nhân và tiêu dùng tư nhân đã và đang cải thiện. (Hình 32); (Hình 33).

Dự báo việc cổ phần hóa DNNN và chủ trương của Chính phủ về công nhận vai trò của khu vực kinh tế tư nhân chắc chắn sẽ là động lực kinh doanh, khởi nghiệp và qua đó cơ cấu tín dụng cho khu vực DNNN sẽ giảm xuống dưới 20% tổng dư nợ.

Dữ liệu cũng cho thấy, tín dụng đầu tư và kinh doanh bất động sản năm 2016 tăng chậm lại. Trong năm, tín dụng bất động sản ước tăng 12,5% so với cuối năm 2015, thấp hơn nhiều so với năm 2015 (28,3%). Tín dụng đầu tư và kinh doanh bất động sản tập trung chủ yếu vào nhu cầu xây dựng, sửa chữa và mua nhà để ở, nhà để ở kết hợp với cho thuê (34,3%); xây dựng khu đô thị (19%); đầu tư kinh doanh bất động sản khác (nhà hàng, khách sạn để bán, cho thuê) 21,8%. Tuy nhiên, cần chú ý rằng tín dụng tiêu dùng tăng mạnh, trong đó gần 50% tập trung vào lĩnh vực bất động sản cho thấy hình thái tín dụng bất động sản có sự chuyển dịch và do đó các cơ quan chức năng đã phát đi tín hiệu cần được theo dõi, đánh giá.

*(iii) Chất lượng tín dụng theo báo cáo cải thiện*

Toàn hệ thống đặt ra mục tiêu kiểm soát nợ xấu dưới mức dưới 3% tổng dư nợ. Theo số báo cáo, thời điểm cuối năm 2016, nợ xấu nội bảng toàn hệ thống là 2,46% tổng dư nợ; giảm nhẹ so với mức 2,55% của năm 2015. Tuy nhiên, chất lượng tín dụng vẫn còn là mối quan ngại khi nợ xấu có khả năng mất vốn vẫn cao, xử lý nợ xấu vẫn chậm; tình hình doanh nghiệp khó khăn, sản xuất hàng hóa nhưng ế thừa, khó tiêu thụ (nhất là hàng nông sản)... tiếp tục là nguy cơ của nợ xấu gia tăng...

with only 5% in 2016, although there was time when the foreign sector held 13% of domestic credit market.

Credits were led by SOCB sector; this sector only once gained 25% growth rate compared to previous period. By the end of 2016, SOCBs (excluding banks for social policies) took up to 48.9% of total outstanding loan balance of the whole economy (compared to 49.1% in 2015), banks for social policies 2.8% and other commercial banks 48.3% (compared to 47.9% in 2015).

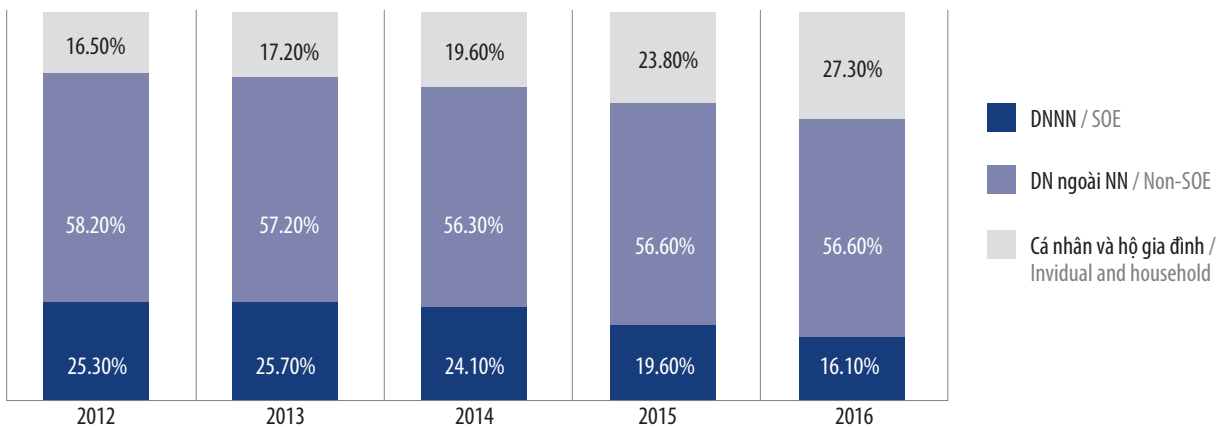
Credit structure by sector: The Government's guidance is directing credits toward manufacturing, rural and agricultural sector, industrial sector and high-tech sector. Credits for industry and other service activities hold a large proportion. The growth of processing industrial zones, the continuous improvement of the sector of manufacturing and services can be regarded as proof of the impact.

Consumer credits also increased remarkably as total retail sales of consumer goods and services was maintained. The consumer credits were estimated to gained VND 605 trillion, up 39% than that from the year end of 2015, accounting for 11.4% of total credits (compared to 9.8% in 2015). In which, nearly 50% of consumer credits went to loans to house repairing and buying, and the source of payment was from borrowers' salaries. The Circular No. 36/2014/TT-NHNN and 06/2016/TT-NHNN regulating the increase of risk coefficient of real-estate credits may be the main reason of the switch of traditional loans from investors to individuals, which expanded the list of personal loans at banks.

It is predicted that in 2017 and the next coming years, consumer credits will grow strongly due to the continuous improvement of private sector and private consumption. (Figure 32); (Figure 33).

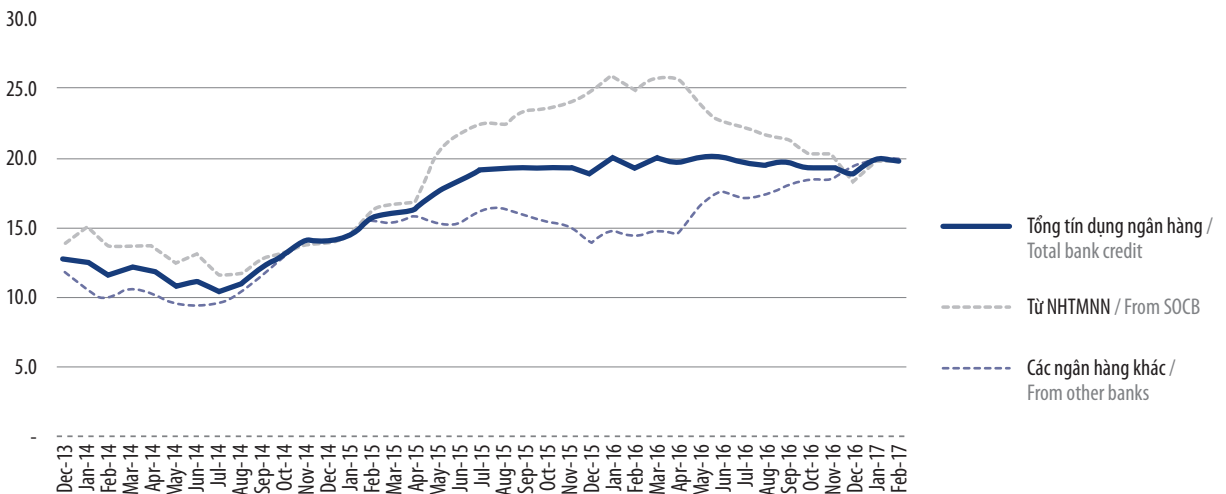
The privatization of State-owned enterprises (SOEs) and the Government's policy on recognizing the roles of private economic sector definitely will be the motivation for business operation and start-ups, as a result, credit structure for the SOE sector will go down under 20% of total outstanding balance.

**Hình 32:** CƠ CẤU TÍN DỤNG THEO KHU VỰC KINH TẾ. (ĐƠN VỊ: %)  
**Figure 32:** CREDIT STRUCTURE BY ECONOMIC SECTOR. (UNIT: %)



Nguồn: Credit Suisse và NHNN  
 Source: Credit Suisse and SBV

**Hình 33:** TÍN DỤNG CHO NỀN KINH TẾ THEO CÁC LOẠI HÌNH NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: % YOY)  
**Figure 33:** CREDIT FOR THE WHOLE ECONOMY BY TYPES OF BANK. (UNIT: % YOY)



Nguồn: Cơ sở dữ liệu IMF, IFS  
 Source: IMF, IFS database

Trong 2016, hệ thống TCTD đã xử lý khoảng 95 nghìn tỷ đồng nợ xấu, trong đó: qua thu hồi nợ, bán tài sản bảo đảm chiếm khoảng 52,6% tổng giá trị nợ xấu được xử lý, bằng nguồn dự phòng rủi ro chiếm 26,6%, bán cho VAMC chiếm 21%.

Tuy nhiên cần thấy rõ rằng, nợ xấu chờ xử lý (nợ bán cho VAMC) và nợ xấu tiềm ẩn trong tái cơ cấu lớn. Tổng số nợ bán cho VAMC chưa xử lý được là 224 nghìn tỷ đồng (chiếm 85% nợ xấu bán cho VAMC, và chiếm khoảng 4,3% tổng tín dụng). (Hình 34); (Hình 35).

### 2.3. Tài sản và sinh lời của hệ thống

- Tài sản có, cơ cấu tài sản của hệ thống chuyển dịch theo hướng tích cực: (i) tỷ trọng tín dụng trong tổng tài sản tăng nhẹ từ 56,6% cuối 2015 lên 58,0%; (ii) tỷ trọng tài sản trên thị trường liên ngân hàng giảm từ 15% xuống 13,2%; (iii) tỷ trọng các khoản đầu tư tài chính tăng nhẹ từ 17,1% lên 18,4%.

- Cơ cấu nguồn vốn của cả hệ thống: Cơ cấu nguồn vốn tiếp tục thay đổi theo xu hướng tăng tỷ trọng vốn huy động từ dân cư và giảm phụ thuộc vào vốn liên ngân hàng: (i) tỷ trọng tiền gửi khách hàng và phát hành giấy tờ có giá tăng từ 73,7% lên 76,0%; (ii) tỷ trọng huy động vốn trên thị trường liên ngân hàng giảm từ 11,1% xuống 10,2%; (iii) tỷ trọng vốn chủ sở hữu giảm nhẹ từ 6,9% xuống 6,6%.

Thị phần tiền gửi và tín dụng của các nhóm TCTD không có nhiều thay đổi. Nhóm NHTM NN và NHTMCP vẫn chiếm thị phần lớn nhất, trong khi nhóm ngân hàng nước ngoài có phần giảm sút so với các năm trước và chiếm. Thị phần huy động của nhóm NHTM CP tăng từ 39,7% lên 43,2%, trong khi nhóm NHTM NN giảm từ 53,2% xuống 49,1%. Thị phần cho vay của nhóm NHTMCP ở mức 42,2%, nhóm NHTM NN là 52,9%.

- Hiệu quả sinh lời của hệ thống TCTD năm 2016 cao hơn so với năm 2015. Thu nhập lãi thuần tăng 9% so với 2015, chiếm 79,0% trong tổng thu nhập thuần từ hoạt động kinh doanh. Tỷ lệ thu nhập lãi biên (NIM) cả năm 2016 tăng nhẹ từ 2,7% (năm 2015) lên 2,8%, các phân tích cho rằng sự cải thiện này là do tăng tỷ

Statistics also showed that credit growth for investment and real-estate business in 2016 has slowed down. The real-estate credits in 2016 was estimated to increase by 12.5% which was much lower than that in 2015 with 28.3%. Credits for investment and real-estate business focused mainly on the demands of building, repairing and purchasing houses, houses to live and for rent (34.3%), building urban areas (19%), investment on other real estates (restaurants and hotels for selling and leasing) (21.8%). However, the sharp increase of consumer credits with nearly 50% on real estates demonstrated that there was a switch in real-estate credits and as a result, authorities have sent a signal that it should be supervised and assessed.

#### (iii) Credit quality has improved

The goal of the whole system is managing bad debts to remain below 3% of total outstanding balance. According to reports' statistics, in the end of 2016, the system's on-balance-sheet bad debts were 2.46% of total outstanding balance, slightly lower than 2015 with 2.55%. However, credit quality is concerning when bad debts are potentially irrecoverable debts, and bad debt settlement process is still slow; in addition, other factors that increase the risk of bad debts include: enterprises face difficulties in business operations, goods produced but are unsellable, etc.

In 2016, credit institutions have settled approximately VND 95 trillion bad debts, in which by debt recovery and mortgage asset selling took up to 52.6% of total amount of settled bad debts, by risk provisions 26.6%, and selling to VAMC (Vietnam Asset Management Company) 21%.

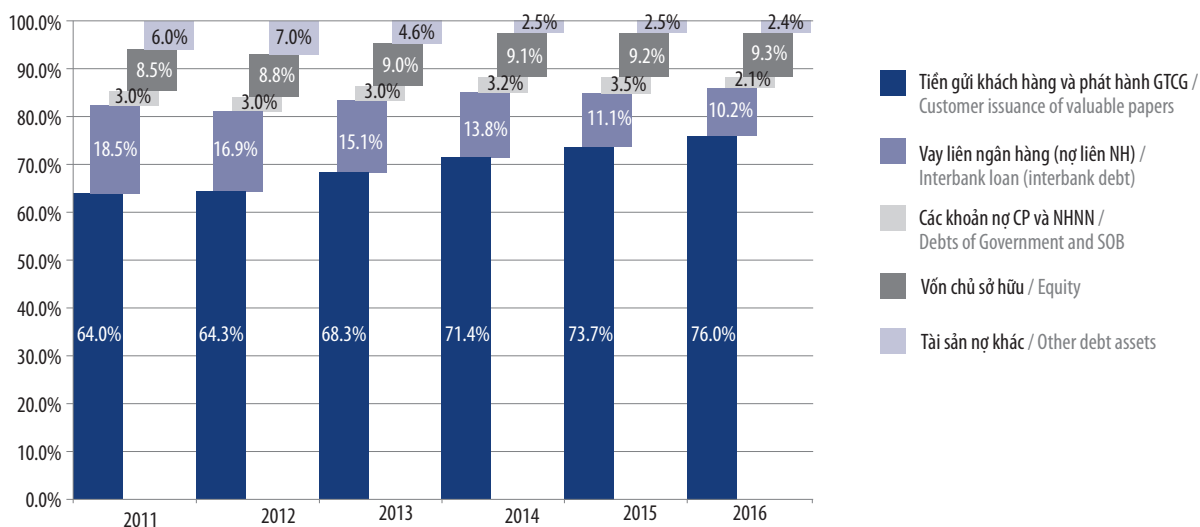
It is notable to see that there was a large amount of bad debts on the list of settlement (selling to VAMC) and potential bad debts in restructured repayment term. Total debts selling to VAMC was VND 224 trillion (accounting for 85% of bad debts selling to VAMC and 4.3% of total credits). (Figure 34); (Figure 35).

### 2.3. Assets and Returns of the system

- Credited assets, asset structure of the system has

**Hình 34: CƠ CẤU NGUỒN VỐN CỦA CÁC NHTM TỪ NĂM 2011 ĐẾN 2016. (ĐƠN VỊ: %)**

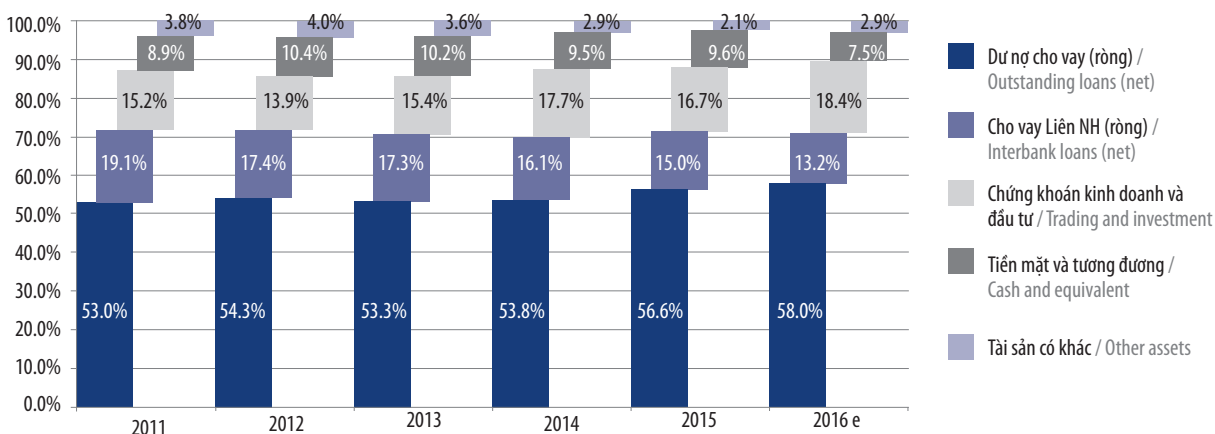
**Figure 34: CAPITAL STRUCTURE OF COMMERCIAL BANKS FROM 2011 TO 2016. (UNIT: %)**



Nguồn: UBGSTCQG 2017 và KPMG  
Source: Vietnam NFSC 2017 and KPMG

**Hình 35: CƠ CẤU TÀI SẢN CÓ CỦA CÁC NHTM TỪ NĂM 2011 - 2016. (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 35: CREDITED ASSET STRUCTURE OF COMMERCIAL BANKS FROM 2011 TO 2016. (UNIT: %)**



Nguồn: UBGSTCQG 2017 và KPMG  
Source: Vietnam NFSC 2017 and KPMG

trọng cho vay có lợi suất cao, và giảm chi phí vốn trong bối cảnh lạm phát thấp và đồng VND ổn định. (Hình 36).

Thu nhập thuần từ hoạt động dịch vụ tăng 18,5%, hoạt động kinh doanh ngoại hối tăng 44,0%, hoạt động góp vốn mua cổ phần tăng 51,7%, hoạt động khác tăng 19,9% so với cùng kỳ năm 2015.

Số dự phòng rủi ro tín dụng (DPRRTD) của hệ thống ước tăng khoảng 11,9% so với cuối năm 2015 (năm 2015 tăng 5,4%). DPRR cụ thể tăng 24,9%, cao hơn so với cùng kỳ 2015 (11,9%). Tỷ lệ DPRR cụ thể/nợ xấu báo cáo là 57,2%.

Lợi nhuận trước trích lập DPRRTD năm 2016 ước tính tăng 10% so với 2015. Chi phí DPRRTD chỉ tăng nhẹ 3,2% so với năm 2015, tỷ lệ chi phí DPRRTD/lợi nhuận trước trích lập giảm từ 62,5% (năm 2015) xuống 58,5%.

Lãi dự thu tăng khoảng 19% so với cuối năm 2015.

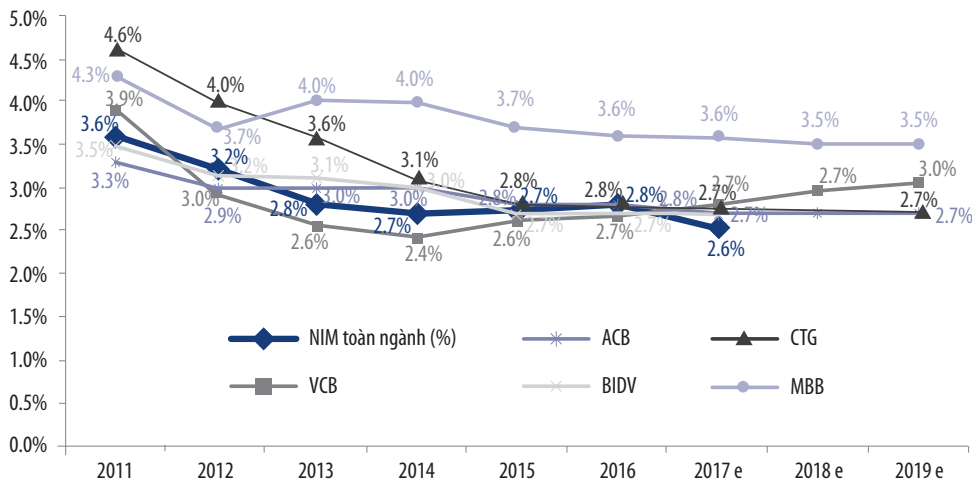
been switched in positive direction: (i) ratio of credit to total assets slightly rose from 56.6% in the year end of 2015 to 58.0%; (ii) ratio of assets in interbanking market reduced from 15% to 13.2%; (iii) ratio of financial investment increased from 17.1% to 18.4%.

- Capital source structure of the whole system: The structure of capital source changed towards the increase in the ratio of deposits from residence and reduce the independence on interbanking finance: (i) customer's deposits and issuance of valuable papers rose from 73.7% to 76.0%; (ii) capital financing in interbanking market down from 11.1% to 10.2%; (iii) owner's equity slightly decreased from 6.9% to 6.6%.

The market share of deposits and credits of credit institutions has not seen many changes. The group of SOCBs and JSCBs took the majority share of the market, while the share of foreign banks somehow lower than previous years. Deposit market share of JSCBs up from 39.7% to 43.2%; while SOCBs down from 53.2% to 49.1%. Loan market share of JSCBs was 42.2% and SOCBs 52.9%.

**Hình 36: TỶ LỆ THU NHẬP LÃI BIÊN (NIM) TOÀN HỆ THỐNG VÀ MỘT SỐ NHTM. (ĐƠN VỊ: %)**

**Figure 36: NET INTEREST MARGIN (NIM) OF THE WHOLE SYSTEM AND SOME COMMERCIAL BANKS (UNIT: %)**



Nguồn: UBGSTCQG, ước tính của Credit Suisse, VCBS, MBBS và các ngân hàng công bố; NIM các năm 2017 là dự tính; cho các năm 2018 và 2019 là dự báo của Credit Suisse

Source: Vietnam NFSC, estimation data of Credit Suisse, VCBS, MBBS and some banks; NIMs for 2017 are projected numbers, for 2018 and 2019 are forecasted by Credit Suisse

Tỷ lệ lãi dự thu/dư nợ là 2,9% (năm 2015 là 2,8%, năm 2012 là 2,4%).

Thời gian qua, đã có khá nhiều các giải pháp quyết liệt từ cơ quan chức năng cho việc tăng cường quản trị, quản lý và giám sát hệ thống. Các chỉ tiêu hoạt động của hệ thống như ROA, ROE cuối năm 2016 lần lượt là 0,58% và 7,45% (năm 2015, chỉ tiêu này lần lượt là 0,44% và 6,26%). Lợi nhuận sau thuế ước tăng 26,8% so với năm 2015.

Dự báo chuyên gia cho rằng, tỷ lệ thu nhập lãi biên (NIM) của toàn hệ thống sẽ giảm về mức 2,8 đến 3% trong năm 2017 và ổn định trong mức đó cho tới năm 2020.

#### **2.4. Một số thách thức đối với hệ thống**

##### *(i) Cơ cấu lại hệ thống và xử lý nợ xấu vẫn khó khăn*

Theo Đề án xử lý nợ xấu của các TCTD được phê duyệt theo Quyết định 254/QĐ-TTg, ngày 1/3/2012 của Thủ Tướng Chính phủ. Theo đó các cơ quan chức năng đã vận hành chương trình tái cơ cấu hệ thống TCTD giai đoạn 2011-2015. Các nhận định cho rằng đến cuối năm 2016 các khó khăn của hệ thống đã được tháo gỡ cơ bản: (i) Tình trạng căng thẳng thanh khoản được kiểm soát, thanh khoản chung của toàn hệ thống ổn định; (ii) Phát hiện và khu biệt các TCTD yếu kém; (iii) Tỷ lệ nợ xấu theo báo cáo dưới 3,0%, số nợ xấu được xử lý từ năm 2013 đến hết năm 2016 hơn 500 nghìn tỷ đồng (trong đó số nợ bán cho VAMC chiếm 41,6%, TCTD tự xử lý khoảng 58,4%); (iv) Sở hữu chéo, đầu tư chéo dần được kiểm soát; (v) Các TCTD chú trọng hơn vào quản trị rủi ro và quản trị điều hành, các văn bản quy phạm pháp luật về chuẩn mực an toàn trong hoạt động của các TCTD được ban hành. Hầu hết các khó khăn của hệ thống TCTD trước năm 2011 về cơ bản đã được tháo gỡ.

Tuy nhiên, quá trình tái cơ cấu TCTD còn một số hạn chế: (i) Xử lý nợ xấu của hệ thống TCTD chưa triệt để, chủ yếu áp dụng nhiều biện pháp kỹ thuật. Theo đánh giá của UBGSTCQG, tỷ lệ nợ xấu cao hơn so với mức báo cáo. Trong số nợ xấu bán cho VAMC, chỉ mới xử lý được khoảng 38 nghìn tỷ đồng, tương đương

- The profitability of credit institution system in 2016 were higher than in 2015. Net interest income was 9% higher than in 2015, accounting for 79.0% of total net income from operations. The Net interest margin (NIM) in 2016 slightly increased from 2.7% (in 2015) to 2.8%. Analysis showed that this improvement was the result of the increase in lending with high rate of interest, and the reduce of capital costs in the circumstance of low inflation and stable Vietnam dong. (Figure 36).

Net income from services increased to 18.5%, from foreign exchange trading up to 44.0%, from buying shares up to 51.7%, and from other activities increased to 19.9% in comparison with the same period of previous year.

System's provisions for credit losses (PCL) were estimated up to 11.9% (compared to the rise of 5.4% in 2015). Specific provisions increased by 24.9%, higher than that of the same time of 2015 (11.9%). The ratio of specific provision to bad debts was 57.2%.

Profit before PCL in 2016 was estimated to increase by 10% compared to that of 2015. Costs of PCL was just 3.2% higher than in 2015, the ratio of costs of PCL to pre-provision operating profit decreased from 62.5% in 2015 to 58.5%.

Accrued interest was nearly 19% higher than in the end of 2015. The ratio of accrued interest to/outstanding balance was 2.9% (compared to 2.8% in 2015 and 2.4% in 2012).

Over the last few years, there have been many drastic measures implemented by authorities in order to improve the management and governance of the banking system. System's key performance indicators such as ROA and ROE in the year end of 2016 was 0.58% and 7.45% respectively (compared to 0.44% and 6.26% respectively in 2015). Net profit after tax was estimated to be 26.8% higher than in 2015.

Experts expected that NIM of the whole system in 2017 will decrease, ranging from 2.8%-3% and remain stable by 2020.

15% (qua bán TSBD và bán nợ: 14,5 nghìn tỷ đồng, ủy thác TCTD thu hồi nợ: 23,3 nghìn tỷ đồng). (ii) Lãi dự thu bất hợp lý tập trung cao tại một số TCTD yếu kém. (iii) Việc triển khai áp dụng tiêu chuẩn Basel II trên toàn hệ thống còn chậm so với lộ trình đặt ra.

Tỷ lệ nợ xấu năm 2016 (bao gồm trái phiếu VAMC) ước tính giảm từ 7,1% còn 6,5% do tăng trưởng tín dụng cá nhân cao hơn so với tăng trưởng nợ xấu. Cụ thể, tổng nợ xấu năm 2016 ước tính khoảng 360.026 tỷ đồng (+9,4% yoy). Trái phiếu VAMC 2016 tăng nhẹ lên 224.062 nghìn tỷ (+6,5% yoy) do VAMC mua một lượng nhỏ nợ xấu trị giá 33.629 tỷ đồng. Tình trạng này chưa được giải quyết nhanh chóng do Việt Nam thiếu chính sách cho phép giao dịch nợ xấu. Do đó tổng nợ xấu giảm phụ thuộc lớn vào chi phí trích lập dự phòng và hoạt động thu hồi nợ xấu của ngân hàng. (Hình 37); (Hình 38).

Theo đánh giá của UBGSTCQG, xử lý nợ xấu và tái cơ cấu tại một số ngân hàng yếu kém diễn ra chậm, ảnh hưởng đến mục tiêu giảm lãi suất: Chất lượng tín dụng theo báo cáo cải thiện nhẹ: tỷ lệ nợ xấu bình quân toàn hệ thống theo báo cáo của các TCTD giảm nhẹ từ 2,9% (năm 2015) xuống 2,8%. Tuy nhiên, việc xử lý nợ xấu của hệ thống TCTD còn chậm và chưa triệt để, còn áp dụng nhiều biện pháp kỹ thuật. Trong số nợ xấu bán cho VAMC, chỉ mới xử lý được khoảng 38 nghìn tỷ đồng, tương đương 15% và chiếm 4,3% tổng dư nợ tín dụng.

Trong phiên thảo luận tại hội trường sáng 7/6/2017, Thống đốc Ngân hàng nhà nước cho biết tính đến 31/12/2016 như đã báo cáo Quốc hội thì nợ xấu nội bảng của các TCTD là trên 150.000 nghìn tỷ, chiếm hơn 2,52% tổng dư nợ. Tổng nợ xấu mà công ty mua bán nợ VAMC đã mua nhưng chưa xử lý được là trên 195.000 tỷ chiếm 3,29% tổng dư nợ. Nợ xấu nội bảng và nợ xấu đã bán cho VAMC chưa xử lý được là trên 345.000 tỷ chiếm 5,8% tổng dư nợ.

*(ii) Tín dụng bất động sản dưới dạng tín dụng tiêu dùng*

Một số quan sát cho rằng tín dụng đầu tư và kinh doanh bất động sản tăng chậm lại song hình thái tín dụng bất động sản đang có sự dịch chuyển sang tín

**2.4. Some challenges for the banking system**

*(i) System restructuring and bad debt settlement faced obstacles*

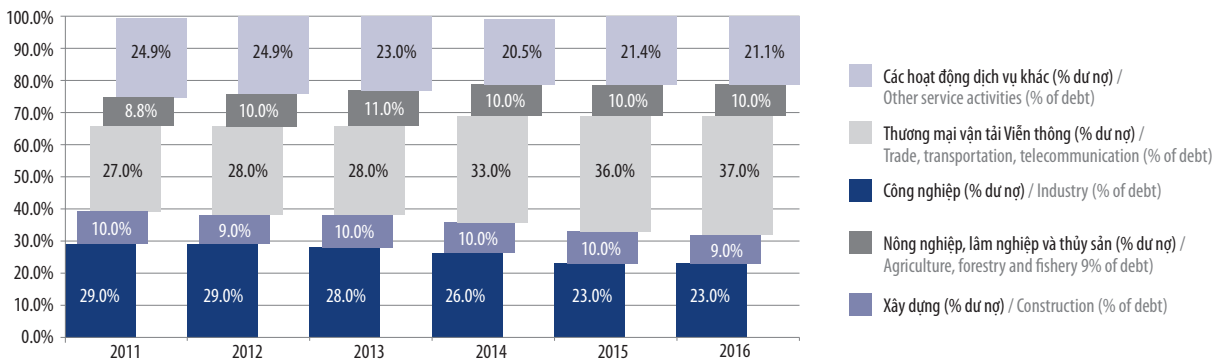
According to the Scheme on settling bad debts of credit institutions under the Decision No. 254/QĐ-TTg dated 1st March 2012 by the Prime Minister of Vietnam, relevant agencies have carried out the programs of restructuring the system of credit institutions during 2011-2015. It is said that by the end of 2016, system's difficulties basically have been resolved: (i) liquidity tension was coped with, general liquidity of the whole system was stable; (ii) discovering and differentiating weak credit institutions; (iii) ratio of reported bad debts was below 3.0%, bad debts settled since 2013 to year end of 2016 was more than VND 500 trillion (in which debts sold to VAMC up to 41.6% and debts settled by credit institutions themselves took up to 58.4%); (iv) cross ownership problems were controlled gradually; (v) credit institutions have paid more attention to management of risks and operations, legal documents on safety standards in operation of credit institutions were issued. In general, most of obstacles faced by the system of credit institutions before 2011 were basically resolved.

However, the restructuring process of credit institution exposed several shortcomings: (i) the process of bad debt settlement of credit institutions were not carried out thoroughly and mostly applied technical measures. According to the assessment of NFSC of Vietnam, the actual bad debts were greater than reported. In bad debts sold to VAMC, only around VND 38 trillion of bad debts were settled, equivalent to 15% (VND 14.5 trillion by selling guaranteed assets and loans, VND 23.3 trillion by entrusting credit institutions to recover debts); (ii) unreasonable accrued interests were mostly in weak credit institutions; (iii) the implementation and application of Basel II across the banking system was slower than instructed in the roadmap.

Proportion of bad debts in 2016 (including VAMC's bonds) estimatedly reduced from 7.1% to 6.5% due to the increase of individual credit growth over bad debt

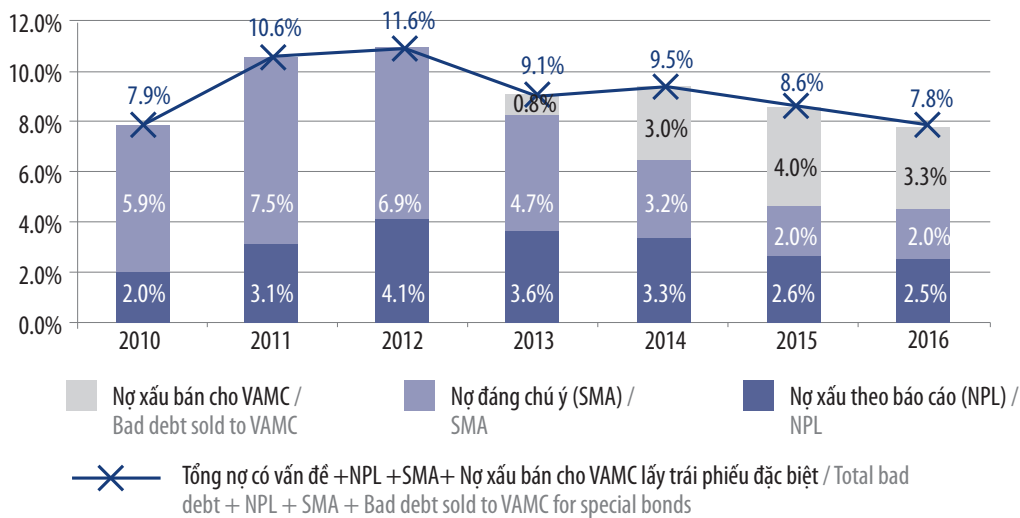


**Hình 37: CƠ CẤU TÍN DỤNG THEO NGÀNH KINH TẾ. (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 37: CREDIT STRUCTURE BY ECONOMIC SECTOR. (UNIT: %)**



Nguồn: NHNN và UBGSTCQG  
 Source: SBV and Vietnam NFSC

**Hình 38: TÀI SẢN XẤU CỦA HỆ THỐNG. (ĐƠN VỊ: % TỔNG DƯ NỢ)**  
**Figure 38: BAD ASSETS FROM THE SYSTEM. (UNIT: % OUTSTANDING DEBT)**



Nguồn: Credit Suisse, 2017 và nguồn khác  
 Source: Credit Suisse, 2017 and other sources

dụng tiêu dùng. Năm 2016, tín dụng bất động sản tăng khoảng 12,5% so với cuối năm 2015, thấp hơn nhiều so với năm 2015 (28,3%). Tuy nhiên, tín dụng tiêu dùng tăng mạnh, trong đó gần 50% tập trung vào lĩnh vực bất động sản cho thấy hình thái tín dụng bất động sản có sự chuyển dịch và cần được theo dõi, đánh giá.

(iii) *Mất cân đối kỳ hạn vẫn là thách thức với hệ thống.*

Như đã nêu, hệ thống các TCTD tiếp tục đối mặt với chênh lệch kỳ hạn giữa huy động và cho vay. Tỷ lệ sử dụng vốn ngắn hạn cho vay và đầu tư trung dài hạn của hệ thống TCTD tăng từ 31,00% năm 2015 lên 34,69%.

(iv) *Khả năng sinh lời tăng nhưng chất lượng tài sản vẫn là vấn đề đáng lo ngại.*

Theo UBGSTCQG, ROE của ngành ngân hàng năm 2016 ước tính đạt 7,9%, tăng từ 6,4% trong năm 2015 nhờ thu nhập lãi thuần (NII) tăng 9% trong khi tỷ lệ chi phí trích lập dự phòng / lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh trước trích lập dự phòng (PPoP) giảm từ 62,5% còn 58,5%. Yếu tố chính là tăng trưởng cho vay cá nhân cao cùng với hệ số NIM ổn định hỗ trợ tăng trưởng lợi nhuận trước trích lập dự phòng.

## II. KHẢO SÁT CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM VỀ TRIỂN VỌNG NGÀNH 2017

Theo khảo sát các ngân hàng thương mại trong tháng 5/2017, hầu hết (trên 95%) các ngân hàng cho biết doanh thu và lợi nhuận sau thuế có xu hướng tăng lên trong những tháng đầu năm 2017, cho thấy hoạt động kinh doanh của các ngân hàng thương mại đang tốt hơn rất nhiều so với thời điểm cùng kỳ năm trước. Bên cạnh đó, hơn 90% đại diện ngân hàng được hỏi cho biết, họ kỳ vọng tốc độ tăng trưởng toàn ngành ngân hàng sẽ đạt trên 10%. Con số này đã thể hiện sự lạc quan tăng trưởng trong năm 2017 của các ngân hàng thương mại Việt Nam. (Hình 39).

Nhận định các yếu tố có khả năng gây ảnh hưởng

growth. In detail, total bad debts in 2016 were estimatedly VND 360,026 billion (+9.4% yoy) ; VAMC's bonds in 2016 slightly increased to VND 224,062 trillion (+6.5% yoy) as VAMC bought a small amount of bad debts (VND 33,629 billion). This situation has not been resolved quickly due to the country's lack of policies allowing bad debt transactions. As a result, the reduce of total amount of bad debts mainly depended on banks's costs of provisions and bad debt recovery. (Figure 37); (Figure 38).

According to the viewpoint of the NFSC of Vietnam, the process of bad debt settlement and restructuring several weak banks was slow and affected the objective of reducing interest rates. The quality of credits was improved; the average ratio of bad debts across the system as reported by credit institutions was slightly reduced from 2.9% (in 2015) to 2.8%. However, the settlement process of these credit institutions was still slow, not thoroughly, and they still applied many technical measures. Among the total bad debts sold to VAMC, only VND 38 trillion of bad debts was settled, equivalent to 15% and took up to 4.3% of total outstanding credit balance.

Attending the Q&A session of the National Assembly in the morning of 7th June 2017, the Governor of SBV stated that by 31st December 2016, on-balance-sheet bad debts of credit institutions were over VND 150,000 trillion, accounting for more than 2.52% of total outstanding balance. The total bad debts bought by VAMC but unsettled yet was over VND 195,000 billion, taking up to 3.29% of total outstanding balance. The on-balance-sheet bad debts and unsettled bad debts sold to VAMC were more than VND 345,000 billion, accounting for 5.8% of total outstanding balance.

(ii) *Real-estate credits in the form of consumer credits*

To some observers, credits for investment and real-estate business have slowed down the growth rate while the form of real-estate credits have shifted to consumer credit form. Real-estate credits in 2016 increased by nearly 12.5% in comparison with that in the end of 2015 but much lower than in 2015 in aver-

đến mục tiêu tăng trưởng của ngân hàng, 76,9% ngân hàng trả lời cho rằng, chất lượng nguồn nhân lực và quản trị doanh nghiệp có ảnh hưởng rất nhiều đến tăng trưởng của ngân hàng, tiếp đến là khả năng quản lý rủi ro (69,2% lựa chọn “ảnh hưởng rất nhiều”) và tình hình kinh tế vĩ mô (61,5% lựa chọn “ảnh hưởng rất nhiều”). (Hình 40).

Bên cạnh đó, các ngân hàng cũng đánh giá 3 yếu tố có ảnh hưởng nhất đến uy tín của mình bao gồm: sự đánh giá của khách hàng về chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp (90,9% lựa chọn); sự đánh giá uy tín ngân hàng trên báo chí, truyền thông (63,6%) và quy mô vốn, kết quả hoạt động kinh doanh của ngân hàng (57,1%). (Hình 41).

Khảo sát kỳ vọng của ngân hàng về những biện pháp hỗ trợ từ phía Chính phủ và các cơ quan quản lý có liên quan, 84,6% cho rằng Chính phủ nên ưu tiên chú trọng các biện pháp nhằm ổn định kinh tế vĩ mô, qua đó nâng cao mức sống của người dân. Ngoài ra, cũng có ý kiến cho rằng việc khuyến khích gia tăng sử

age (28.3%). However, the sharp increase of consumer credits with nearly 50% on real estate sector demonstrated that there was a shift in the form of real-estate credits, which needed managing and assessing.

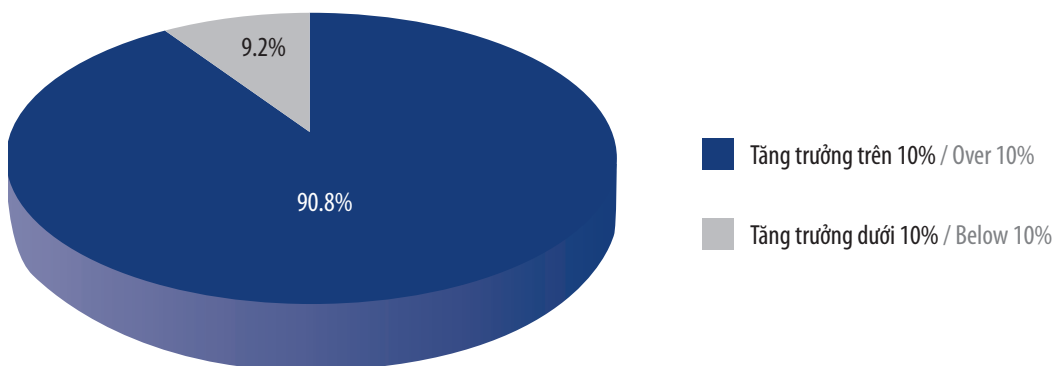
(iii) *Imbalance of maturities is still the system’s challenges.*

As mentioned above, the system of credit institutions continued to face the imbalance of term deposits and term loans. The ratio of short-term loan usage to medium and long-term investment of the credit institution system rose from 31.0% annually in 2015 to 34.69%.

(iv) *Profitability increased but quality of assets is still concerning.*

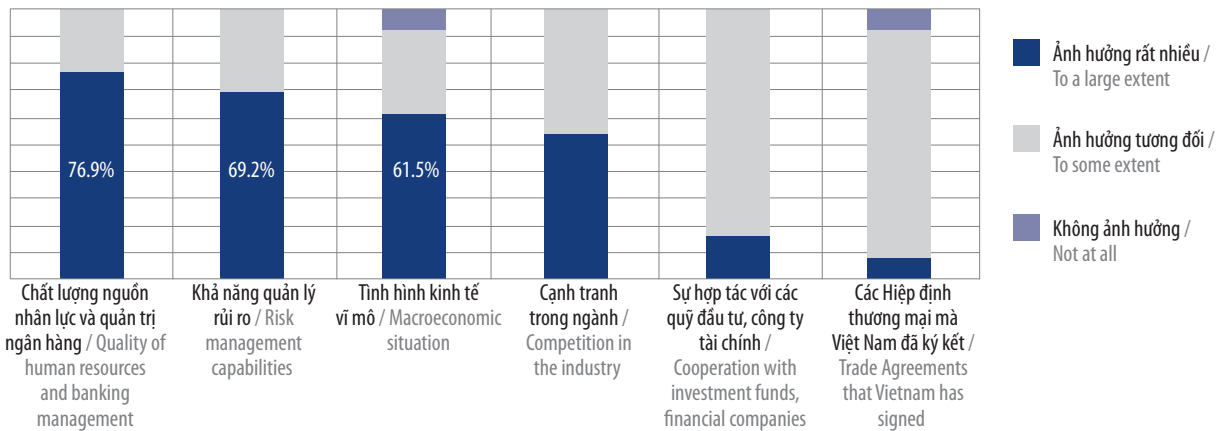
According to the NFSC of Vietnam, banking system’s ROE in 2016 estimatedly gained 7.9%, up from 6.4% in 2015 due to the increase of 9% of NII while

**Hình 39:** NGÂN HÀNG ĐÁNH GIÁ TRIỂN VỌNG TĂNG TRƯỞNG NGÀNH. (ĐƠN VỊ: %)   
 **Figure 39:** BANKS’ ASSESSMENTS ON THE GROWTH PROSPECTS OF THE INDUSTRY. (UNIT: %)



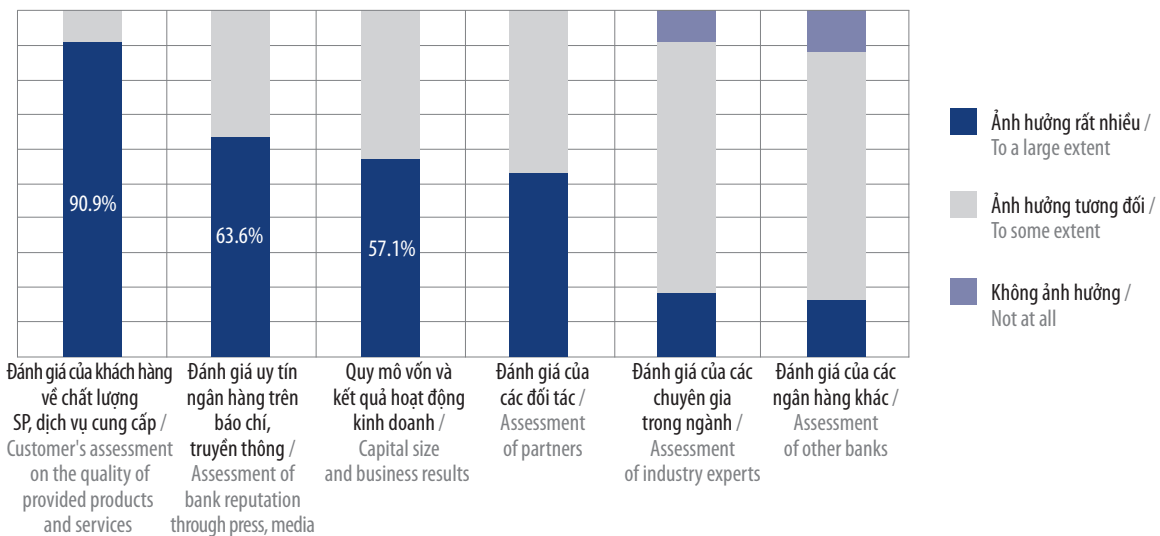
Nguồn: Vietnam Report, Survey các ngân hàng thương mại Việt Nam thực hiện trong tháng 5/2017   
 Source: Vietnam Report, Survey of Vietnam commercial banks, May 2017

**Hình 40:** MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN TĂNG TRƯỞNG CỦA NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: %)  
**Figure 40:** THE INFLUENCE OF FACTORS TO GROWTH OF BANKS. (UNIT: %)



Nguồn: Vietnam Report, Survey các ngân hàng thương mại Việt Nam thực hiện trong tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Survey of Vietnam commercial banks, May 2017

**Hình 41:** MỨC ĐỘ ẢNH HƯỞNG CỦA CÁC YẾU TỐ ĐẾN UY TÍN CỦA NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: %)  
**Figure 41:** THE INFLUENCE OF FACTORS TO BANK REPUTATION. (UNIT: %)



Nguồn: Vietnam Report, Survey các ngân hàng thương mại Việt Nam thực hiện trong tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Survey of Vietnam commercial banks, May 2017

dụng các dịch vụ ngân hàng, trong đó có thanh toán không dùng tiền mặt là cần thiết để giảm thiểu lưu thông tiền mặt, kích thích khách hàng sử dụng nhiều hơn nữa các tiện ích thanh toán điện tử, phù hợp với xu thế phát triển của công nghệ thông tin hiện nay. Tuy nhiên cũng cần lưu ý việc bảo mật thông tin và an toàn trong giao dịch thanh toán điện tử tại Việt Nam hiện còn nhiều hạn chế, gây khó khăn, thậm chí khó chịu cho khách hàng. Do đó trong thời gian tới, các ngân hàng cần đầu tư nhiều hơn cho việc phát triển và ứng dụng công nghệ thông tin trong các dịch vụ thanh toán của mình. (Hình 42).

Có thể thấy, các ngân hàng hiện có nhiều điều kiện thuận lợi để phát triển kinh doanh trong năm 2017, tuy nhiên một khi vấn đề nợ xấu vẫn còn chưa được giải quyết, những thách thức mới như việc kiểm soát nợ công, chi phí và đầu tư công không mấy dễ dàng, cùng với tác động tiêu cực của các chính sách bảo hộ mậu dịch của nhiều quốc gia lên hoạt động xuất khẩu... sẽ phần nào “cầm chừng” sự lạc quan của ngành ngân hàng, đòi hỏi các ngân hàng cần có

the ratio of costs of provisions to Pre-provision operating profit (PPOP) reduced from 62.5% to 58.5%. The main reason was the high growth rate of individual lending and stable NIM indicator which supported the development of pre-provision operating profit.

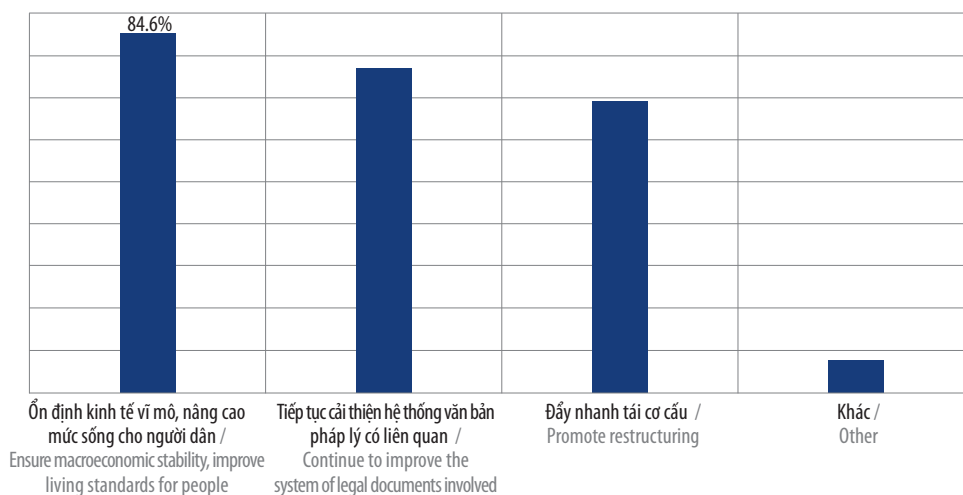
**II. BANKING OUTLOOK 2017 – A SURVEY FROM VIETNAM COMMERCIAL BANKS**

According to the survey from commercial banks in May 2017, most of banks (over 95%) reported an increase in revenue and profit after tax in the first months of 2017, suggesting that business activities of Vietnam commercial banks are much better than the same period last year. In addition, more than 90% of the bank representatives said that they expected the growth rate of the banking sector to reach over 10%. This figure shows the optimism of growth in 2017 of commercial banks in Vietnam. (Figure 39).

Identifying factors that may affect the bank's growth target, 76.9% of respondents said that the

**Hình 42:** CÁC BIỆN PHÁP CHÍNH PHỦ NÊN CHÚ TRỌNG NHẪM HỖ TRỢ TỐT NHẤT CHO THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH - NGÂN HÀNG TRONG THỜI GIAN TỚI. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 42:** GOVERNMENT'S MEASURES SHOULD BE FOCUSED ON FOR THE BEST SUPPORT TO THE FINANCIAL – BANKING MARKET IN THE FUTURE. (UNIT: %)



Nguồn: Vietnam Report, Survey các ngân hàng thương mại Việt Nam thực hiện trong tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Survey of Vietnam commercial banks, May 2017

những bước đi thận trọng, tinh táo lựa chọn chiến lược kinh doanh phù hợp, vừa để giữ vững thị phần và uy tín của mình tại Việt Nam.

**III. KHẢO SÁT KHÁCH HÀNG VỀ SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ VÀ UY TÍN TRÊN TRUYỀN THÔNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM**

Đánh giá của khách hàng trong Khảo sát online do Vietnam Report thực hiện trong tháng 5/2017 (với tổng số gần 350 phản hồi được gửi về) chỉ ra rằng, có 3 yếu tố quan trọng nhất khi lựa chọn sản phẩm/ dịch vụ của một ngân hàng bao gồm: giao dịch an toàn, bảo mật thông tin cao (77,2% lựa chọn), thủ tục đơn giản, nhanh gọn (75,7%) và dịch vụ chăm sóc khách hàng chu đáo, có nhiều chính sách ưu đãi (62,1%). Trong thời đại công nghệ thông tin phát triển, khách hàng thường thực hiện giao dịch thông qua dịch vụ mobile hay internet banking, do đó đầu tư cho công nghệ và bảo mật thông tin khách hàng là yêu cầu cấp thiết của các ngân hàng thương mại hiện nay. (Hình 43).

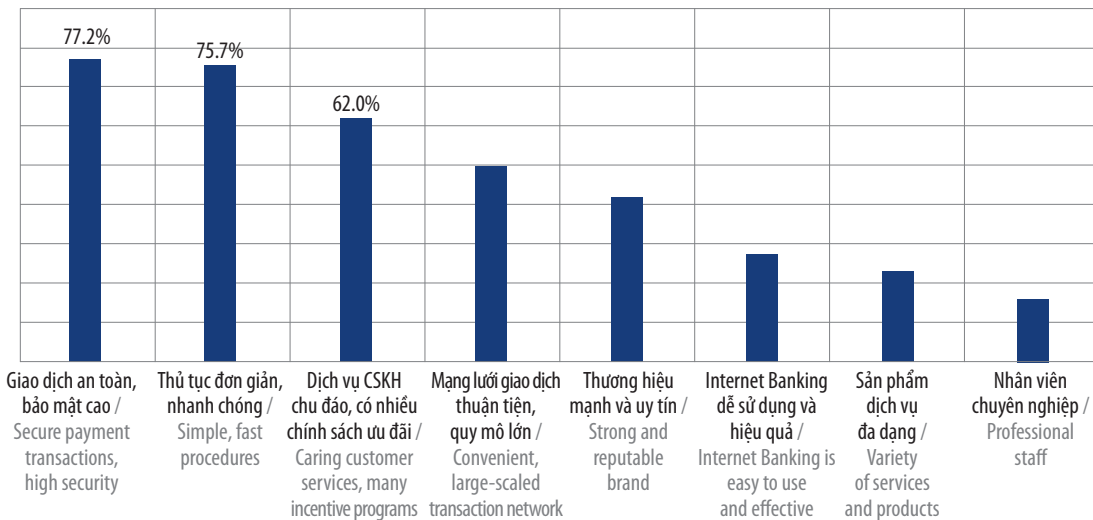
quality of human resources and corporate governance have great impacts on their growth, followed by risk management and macroeconomic conditions with 69.2% and 61.5% of respondents selected "greatly affected" respectively. (Figure 40).

In addition, banks also evaluated the three most influential factors for their reputation, including: customer perceptions of product quality, service delivery (90.9%); bank's reputation in the media (63.6%) and scale of capital, business performance (57.1%). (Figure 41).

Surveying the bank's expectations of supportive measures from the government and relevant regulators, 84.6% of respondents said that the government should prioritize measures to stabilize macro-economy, thereby improving the living standards of the people. In addition, it has been argued that encouraging increased use of banking services, including non-cash payments is necessary to reduce cash flow and encourage more use of electronic payment facilities, in

**Hình 43:** CÁC TIÊU CHÍ ĐƯỢC KHÁCH HÀNG QUAN TÂM NHẤT KHI LỰA CHỌN DỊCH VỤ CỦA MỘT NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 43:** BANK SELECTION CRITERIA IN CUSTOMERS' PERSPECTIVE. (UNIT: %)



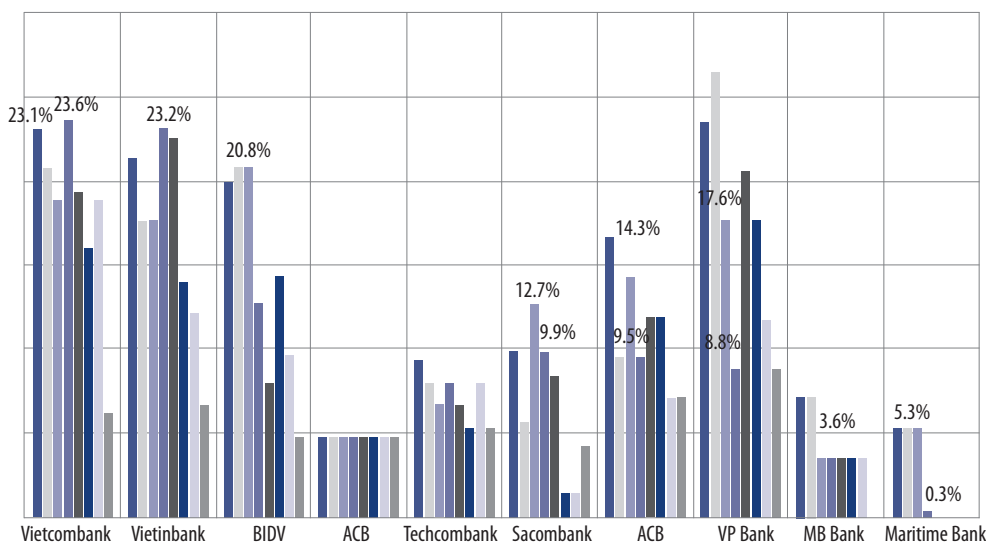
Nguồn: Vietnam Report, Survey online khách hàng thực hiện trong tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Online survey of customers, May 2017

Theo đó, BIDV là ngân hàng có tỷ lệ khách hàng đánh giá về tính bảo mật và an toàn trong giao dịch cao nhất (20,8% lựa chọn), Vietcombank là ngân hàng được đánh giá cao nhất về thủ tục đơn giản, nhanh chóng (23,1% lựa chọn). Về tiêu chí thương hiệu mạnh và uy tín, Vietcombank và Vietinbank là hai ngân hàng được đánh giá tốt nhất, với tỷ lệ lựa chọn tương ứng lần lượt 23,6% và 23,2%. (Hình 44).

line with the trend of information technology development. However, it should be noted that information security and safety in electronic payment transactions in Vietnam are still limited, causing difficulties, even annoying customers. So in the future, banks need to invest more in the development and application of information technology in their payment services. (Figure 42).

**Hình 44:** ĐÁNH GIÁ CỦA KHÁCH HÀNG VỀ SẢN PHẨM/ DỊCH VỤ CỦA MỘT SỐ NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI LỚN TẠI VIỆT NAM. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 44:** CUSTOMERS' ASSESSMENTS ON SOME ASPECTS OF PRODUCTS, SERVICES IN SOME BIG VIETNAMESE COMMERCIAL BANKS. (UNIT: %)



- Thời gian phục vụ nhanh, Thủ tục đơn giản, nhanh chóng / Fast service time, simple and fast procedure
- Nhân viên chuyên nghiệp, tư vấn rõ ràng, thực hiện giao dịch chính xác / Have professional staff who consult clearly and make accurate transactions
- Giao dịch an toàn, bảo mật cao / Secure payment transactions, high security
- Thương hiệu mạnh và uy tín / Strong and reputable brand
- Mạng lưới giao dịch thuận tiện, quy mô lớn / Convenient, large-scaled transaction network
- Dịch vụ CSKH chu đáo (khuyến mãi, quà tặng,...). Có nhiều chính sách và chương trình ưu đãi / Caring customer services (promotion, gifts...), many incentive programs
- Dịch Internet Banking dễ sử dụng và hiệu quả / Internet Banking is easy to use and effective
- Sản phẩm dịch vụ đa dạng / Variety of services and products

Nguồn: Vietnam Report, Survey online khách hàng thực hiện trong tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Online survey of customers, May 2017

Khi được hỏi, khách hàng quan tâm đến vấn đề gì khi đánh giá hình ảnh trên truyền thông của một ngân hàng, phần đông (69,6%) cho rằng việc ngân hàng liên tục nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới cho nhiều đối tượng khách hàng khác nhau là yếu tố quan trọng nhất có ảnh hưởng đến hình ảnh của ngân hàng. Ngược lại, việc ngân hàng có nhiều bài báo (22,2% lựa chọn) và lãnh đạo/ nhân sự cao cấp của ngân hàng thường xuyên xuất hiện trên truyền thông (14,9% lựa chọn) ảnh hưởng không đáng kể đến uy tín truyền thông của ngân hàng, trừ những thông tin xấu có liên quan đến sai phạm trong quản lý, điều hành gây thất thoát tiền tỷ của ngân hàng. (Hình 45).

**IV. ĐÁNH GIÁ UY TÍN TRÊN TRUYỀN THÔNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM 2016 - 2017**

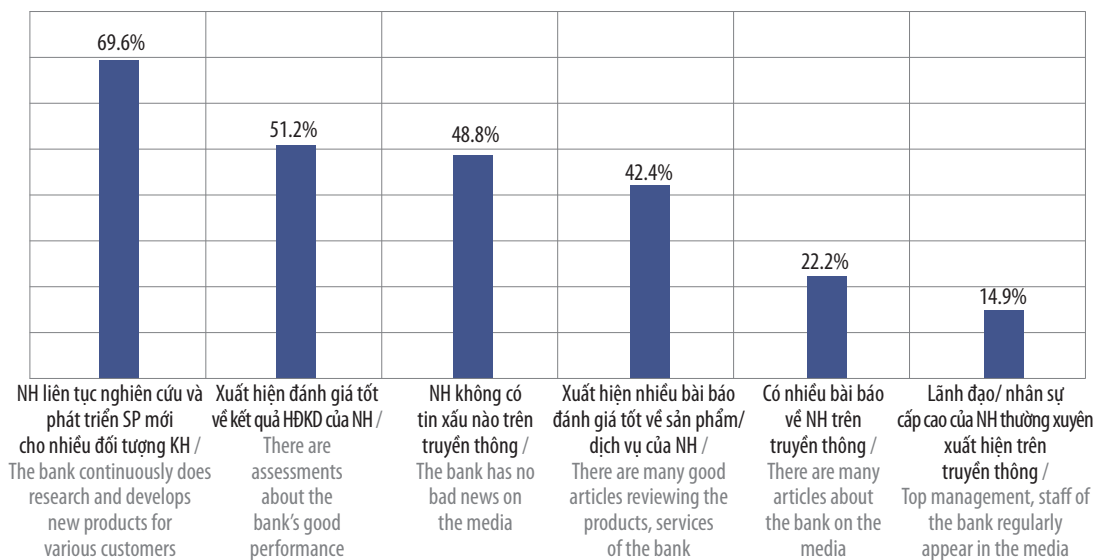
Phương pháp nghiên cứu phân tích truyền thông để đánh giá uy tín của các ngân hàng dựa trên học thuyết Agenda Setting về sự ảnh hưởng, tác động của

It can be seen that banks now have more favorable conditions for business development in 2017, but if the bad debt problem still remains unresolved, new challenges such as unfavorable public debt, costs and investment control, coupled with the negative effects from the protectionist policies of many countries on export activities, etc. will partly restrain the optimism of the banking sector, requiring banks to take prudent steps, soberly choose the right business strategy, while maintain their market shares and prestige in Vietnam.

**III. CUSTOMER SURVEY ON PRODUCTS/SERVICES AND REPUTATION IN THE MEDIA OF COMMERCIAL BANKS IN VIETNAM**

Customers' evaluations in the Online Survey conducted by Vietnam Report in May 2017 (with a total of nearly 350 respondents) indicated that there are three most important factors when choosing a product/service of a bank including: transaction safety, high infor-

**Hình 45: ĐÁNH GIÁ YẾU TỐ NÀO CÓ VAI TRÒ QUYẾT ĐỊNH UY TÍN TRÊN TRUYỀN THÔNG CỦA MỘT NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: %)**  
**Figure 45: THE DETERMINANTS OF BANK REPUTATION IN THE MEDIA. (UNIT: %)**



Nguồn: Vietnam Report, Survey online khách hàng thực hiện trong tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Online survey of customers, May 2017



truyền thông đại chúng đến cộng đồng và xã hội được 2 giáo sư Maxwell McCombs và Donald L. Shaw chính thức công bố vào năm 1968, được Vietnam Report và các đối tác hiện thực hóa và áp dụng. Theo đó, Vietnam Report đã sử dụng phương pháp Branch Coding (đánh giá hình ảnh của ngân hàng trên truyền thông) để tiến hành phân tích uy tín của các ngân hàng thương mại tại Việt Nam.

Vietnam Report tiến hành mã hóa (coding) các bài báo viết về ngành ngân hàng được đăng tải trên các đầu báo Thời báo kinh tế Việt Nam, Báo Đầu tư, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, Cafef trong thời gian từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017. Tổng số có 1.537 bài báo, với tương ứng 3.587 coding unit (đơn vị mã hóa) được đánh giá theo ở cấp độ câu chuyện (story – level) về 24 khía cạnh hoạt động cụ thể của các ngân hàng từ sản phẩm, kết quả kinh doanh, thị trường ... tới các hoạt động và uy tín của lãnh đạo ngân hàng. Các thông tin được lựa chọn để mã hóa (coding) dựa trên 2 nguyên tắc cơ bản: Tên ngân hàng xuất hiện ngay trên tiêu đề của bài báo, hoặc tin tức về ngân hàng được đề cập tối thiểu chiếm 5 dòng trong bài báo, đây được gọi là ngưỡng nhận thức – khi thông tin được đánh giá là có giá trị phân tích. Các thông tin được đánh giá ở các cấp độ: 0: Trung lập; 1: Tích cực; 2: Khá tích cực; 3: Không rõ ràng; 4: Khá tiêu cực; 5: Tiêu cực. Tuy nhiên, thống kê lại, nhóm nghiên cứu đưa ra 3 cấp bậc để đánh giá cuối cùng, bao gồm: Trung lập (gồm 0 và 3), tích cực (1 và 2), và tiêu cực (4 và 5).

Kết quả nghiên cứu dựa trên phương pháp Mã hóa thông tin theo ngành (Branch Coding) cho thấy các đánh giá tích cực về ngân hàng có xu hướng tăng lên trong Quý 2, cùng với đó, khoảng cách giữa hai đường tích cực và tiêu cực cũng rộng hơn.

Những đánh giá tích cực chủ yếu dành cho các ngân hàng có kết quả kinh doanh tốt, giá cổ phiếu tăng, được xếp hạng tín nhiệm cao và nhiều giải thưởng uy tín... Các đánh giá tiêu cực phần lớn là về các vấn đề về nợ xấu, những sai phạm trong quản lý điều hành ngân hàng...

Trong tháng 8/2016, hàng loạt các thông tin liên quan đến chuyện tiền trong tài khoản ngân hàng của

mation security (77.2%), simple and quick procedures (75.7%) and considerate customer service, many preferential policies (62.1%). In the era of information technology development, customers often make transactions through mobile or internet banking, so investment in technology and customer information security is an urgent requirement of commercial banks. (Figure 43).

Accordingly, BIDV is the bank with the highest percentage of clients rated for the security and safety of transaction (20.8%). Vietcombank is the highest rated bank in terms of simple and quick procedures (23.1%). Regarding strong and reputable brand name, Vietcombank and Vietinbank are the two best rated banks with 23.6% and 23.2% respectively. (Figure 44).

In terms of factors that customers are interested in when assessing a bank's image in the media, the majority (69.6%) said the banks continue to research and develop new products for many different customers that is the most important factor affecting the bank's image. In contrast, the banks have a large number of articles (22.2%) and their senior managers/staff regularly appear in the media (14.9%) that have no significant influence on reputation of the bank in the media, excepting bad news related to management errors, leading to bank losses. (Figure 45).

#### **IV. ASSESSMENT ON COMMERCIAL BANKS' REPUTATION IN THE MEDIA IN VIETNAM 2016-2017**

The research was conducted basing on qualitative approach to evaluate banks' reputation. It uses Agenda-Setting theory that describes the ability of news media to influence on the community and society. The theory was formally developed by Dr. Maxwell McCombs and Dr. Donald L. Shaw on a study in 1968, and now is applied by Vietnam Report and its partners. Accordingly, Vietnam Report used Branch Coding method (assess the bank's image in the media) to conduct the credit rating analysis of commercial banks in Vietnam.

Utilizing this research approach, Vietnam Report's researchers have chosen and branch coded pieces of news on commercial banks posted in some newspa-

một số khách hàng “tự nhiên” bị mất đã phần nào ảnh hưởng tới uy tín và niềm tin của khách hàng với các ngân hàng, khiến tỷ lệ tin tiêu cực tăng lên đáng kể. Vấn đề bảo mật thông tin khách hàng trong thanh toán điện tử cũng nóng hơn bao giờ hết. Cần lưu ý rằng, ngân hàng là mục tiêu tấn công hàng đầu của các hacker, do vậy cần có sự đầu tư chiều sâu cho công nghệ thông tin để các dịch vụ ngân hàng trực tuyến thực sự an toàn và tiện ích cho khách hàng. (Hình 46).

Đo lường mức độ bao phủ của các chủ đề, nhóm Nghiên cứu nhận thấy, thông tin về Tài chính/ Kết quả kinh doanh, chứng khoán, sản phẩm/ dịch vụ của ngân hàng vẫn là 3 chủ đề được nhắc đến nhiều nhất, trong đó Tài chính/ Kết quả kinh doanh chiếm tới hơn 20,8% tổng số coding unit trong vòng 12 tháng nghiên cứu. (Hình 47).

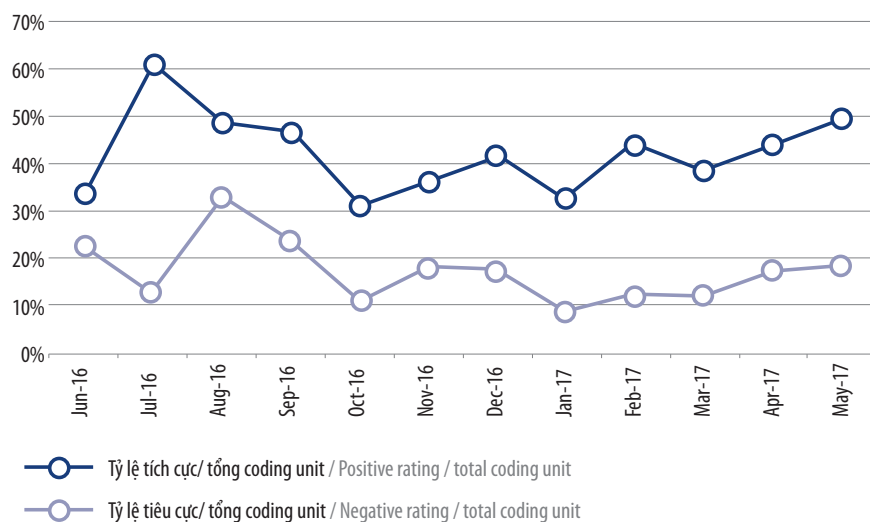
Xét riêng chủ đề được quan tâm đặc biệt – Tài chính/ Kết quả kinh doanh, có thể thấy số lượng tin tiêu cực tăng lên trong tháng 9/2016 do thông tin về

pers such as Vietnam Economy Times, Investment, Saigon Economy Times, Café F from June 2016 to May 2017. With the total of 1,537 articles (equivalent to 3,587 coding units) evaluated according to story-level about 24 aspects of the specific activities of the banks, from products, business results, market, etc. to the operations and reputation of the bank management. The contents selected for coding were based on two basic principles: bank’s name on the news title, or the content of that bank mentioned in the news takes at least five lines. This is called “accessibility” which means valuable information for analyzing. Response scale includes five levels: 0 – Neutral; 1 – Positive; 2 – More positive; 3 - Ambivalent; 4 – More negative; 5 – Negative. However, in order to be easier for preparing statistics, researchers introduced three levels for final assessment, those are Neutral (0 and 3), Positive (1 and 2) and Negative (4 and 5).

The results of the study were based on Branch Coding method showed that positive assessments

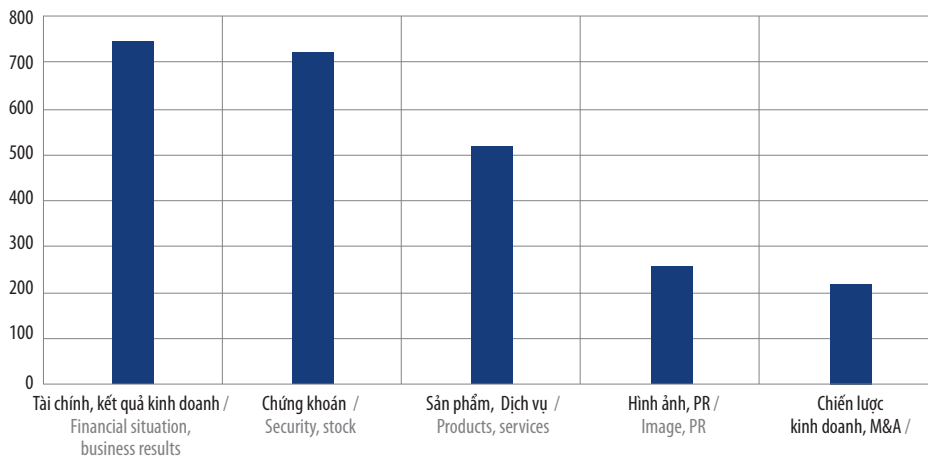
**Hình 46:** TỶ LỆ ĐÁNH GIÁ TÍCH CỰC VÀ TIÊU CỰC TRONG TỔNG SỐ BẢN GHI (CODING UNIT) VỀ CÁC NGÂN HÀNG THEO THÁNG. (ĐƠN VỊ: %)

**Figure 46:** POSITIVE RATING AND NEGATIVE RATING IN TOTAL CODING UNIT ABOUT BANKS BY MONTH. (UNIT: %)



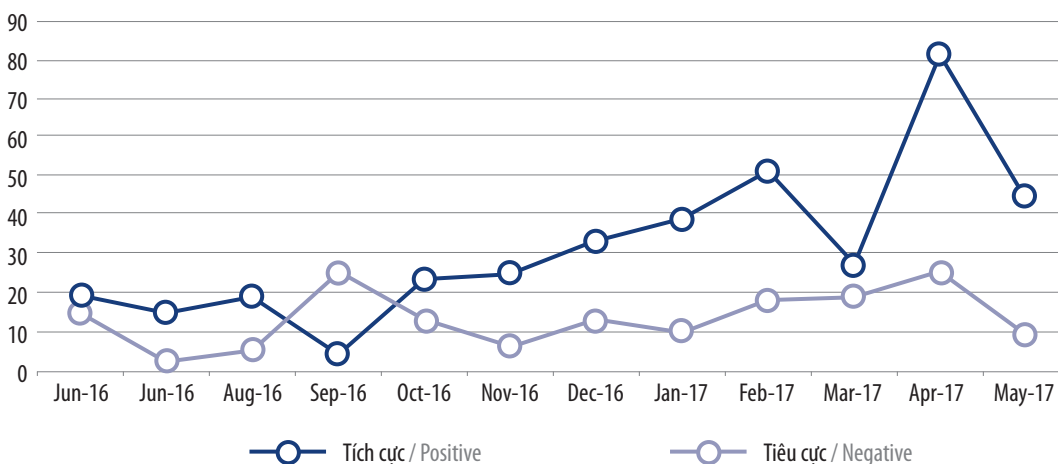
Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

**Hình 47:** 5 CHỦ ĐỀ ĐƯỢC NHẮC ĐẾN NHIỀU NHẤT TRÊN TRUYỀN THÔNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG. (ĐƠN VỊ: CODING UNIT)  
**Figure 47:** 5 MOST-MENTIONED TOPICS OF BANKS ON THE MEDIA. (UNIT: %)



Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

**Hình 48:** ĐÁNH GIÁ TÍCH CỰC VÀ TIÊU CỰC VỀ CHỦ ĐỀ TÀI CHÍNH – KẾT QUẢ KINH DOANH CỦA CÁC NGÂN HÀNG THEO THÁNG. (ĐƠN VỊ: CODING UNIT)  
**Figure 48:** POSITIVE AND NEGATIVE ASSESSMENT ON THE SUBJECT FINANCE SITUATION – BUSINESS RESULTS OF BANKS BY MONTH (UNIT: CODING UNIT)



Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

tỷ lệ nợ xấu toàn ngành của Ngân hàng Nhà nước được công bố, đi kèm với đó là hàng loạt các ngân hàng có nguy cơ tăng nợ xấu được điểm danh. Tuy nhiên, nhìn toàn cảnh giai đoạn nghiên cứu, có thể thấy hoạt động kinh doanh của ngân hàng trong năm nửa cuối năm 2016 và nửa đầu năm 2017 là khá ổn định, tốt hơn nhiều so với những năm trước đây.

Tháng 4/2017 là thời điểm các ngân hàng tổ chức Đại hội cổ đông, những thông tin tích cực về kết quả kinh doanh năm 2016 và kế hoạch tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận năm 2017... được công bố cũng làm ấm dần niềm tin tăng trưởng toàn ngành ngân hàng. (Hình 48).

Xét từng ngân hàng cụ thể, trong số 35 ngân hàng thương mại Việt Nam có 22 ngân hàng đạt tần suất xuất hiện tối thiểu 1 lần/ tuần trong vòng 12 tháng trên các đầu báo được lựa chọn nghiên cứu (xem phần giới thiệu phương pháp trên đây). Trong số đó, Vietcombank, BIDV, Vietinbank là 3 ngân hàng có tần suất xuất hiện cao nhất. (Hình 49).

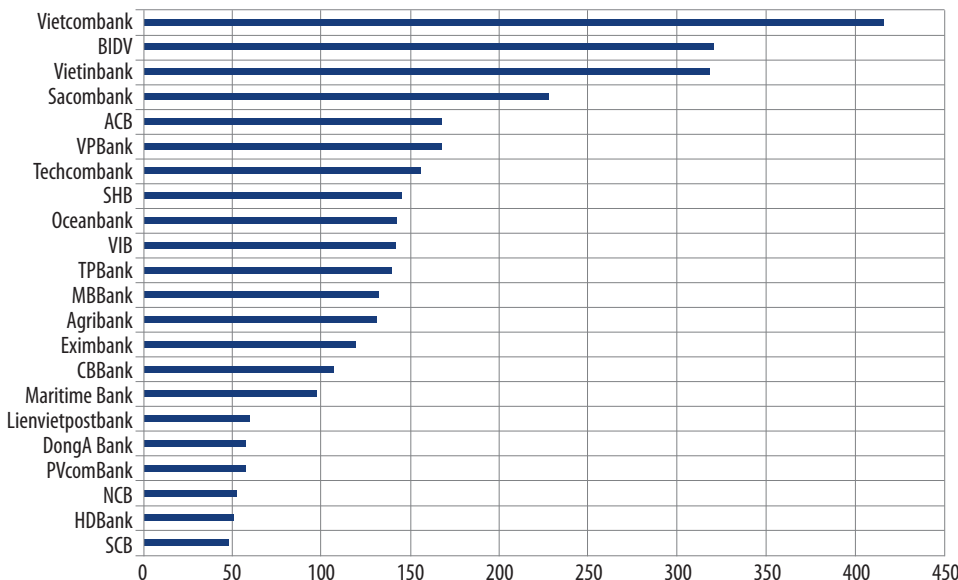
tended to increase in the second quarter, simultaneously, the gap between positive and negative lines is also wider.

The positive assessments are mainly for banks with good business results, rising stock prices, high credit ratings and many prestigious awards, etc. While negative assessments mainly are bad debt, mistakes in banking management, etc.

In August 2016, a series of information related to the money loss in the bank account of some customers affected the prestige and trust of customers with banks, causing negative news rate to increase significantly. The problem of customer information security in electronic payment has also become hotter than ever before. It should be noted that the bank is the target of hacker attacks, so it is necessary to make intensive investment in information technology to make online banking services be really safe and convenient for customers. (Figure 46).

**Hình 49:** CÁC NGÂN HÀNG CÓ SỰ HIỆN DIỆN TRUYỀN THÔNG ĐẠT TRÊN NGƯỠNG NHẬN BIẾT (TRUNG BÌNH XUẤT HIỆN TỐI THIỂU 1 LẦN/ TUẦN) TRÊN TRUYỀN THÔNG

**Figure 49:** SOME BANKS WHICH HAVE MEDIA PRESENCE ABOVE THE RECOGNITION THRESHOLD (ON AVERAGE AT LEAST ONCE A WEEK) ON THE MEDIA



*Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017*  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

Phân tích và chia thông tin thành 24 nhóm chủ đề, kết quả cho thấy, các thông tin về ngân hàng rất đa dạng, đặc biệt là Vietcombank với 21/24 nhóm chủ đề bao phủ, Vietinbank và BIDV có 20/24 nhóm, Techcombank và Sacombank có 19/24 nhóm. (Hình 50).

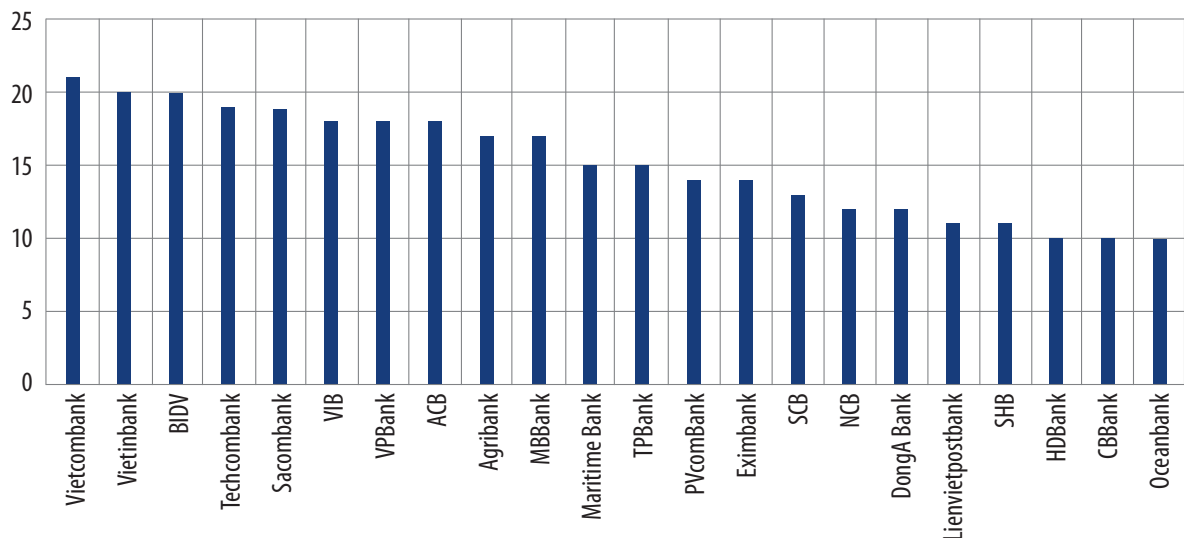
Đánh giá tỷ lệ thông tin tích cực – tiêu cực của các ngân hàng, có thể thấy số ngân hàng có tỷ lệ thông tin tích cực nhiều hơn tiêu cực năm nay ít hơn nhiều so với các năm trước. Chỉ có 3 ngân hàng bị “âm điểm” với tiêu chí đánh giá này là Eximbank do vẫn phải chịu ảnh hưởng từ việc quản lý yếu kém trong những năm trước, liên tục làm ăn thua lỗ, gây bức xúc cho nhiều cổ đông...; Oceanbank liên quan đến vụ Hà Văn Thắm; CBBank do yếu kém trong quản lý và kinh doanh... Sacombank, một trong những ngân hàng thường góp mặt trong Top đầu các ngân hàng được đánh giá “tích cực” thì năm nay lại ngậm ngùi đứng sau do những thông tin về nợ xấu tăng cao sau khi sáp nhập với Ngân hàng Phương Nam. (Hình 51).

Measuring the coverage of topics, the research team found that information on Finance/Business results, securities, products/services of banks remained the three most mentioned topics, in which, Finance/Business results accounted for more than 20.8% of total coding units within 12 months of study. (Figure 47).

Considering separately the topic of particular interest - Finance/Business results, the number of negative news increased in September 2016 due to information on bad debt ratio of the industry published by the State Bank, accompanied by a series of banks are in danger of rising bad debt. However, looking at the whole of the study period, it can be seen that the bank's business operations in the second half of 2016 and the first half of 2017 are quite stable, much better than in previous years.

In April 2017, commercial banks held shareholder meetings, so positive information on business results in 2016 and revenue and profits growth plan in 2017, etc. were announced warming the growth trust of the entire banking industry. (Figure 48).

**Hình 50: SỰ ĐA DẠNG VỀ CHỦ ĐỀ TRÊN TRUYỀN THÔNG CỦA CÁC NGÂN HÀNG (ĐƠN VỊ: SỐ NHÓM CHỦ ĐỀ)**  
**Figure 50: THE DIVERSITY OF TOPICS ABOUT BANKS ON THE MEDIA. (UNIT: NUMBER OF TOPIC GROUPS)**



Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

Đánh giá về sự xuất hiện của Chủ tịch HĐQT và CEO các ngân hàng trên truyền thông năm nay có rất ít ngân hàng đạt được ngưỡng hiệu quả 20% theo kinh nghiệm của truyền thông quốc tế, cho thấy các thông tin về ngân hàng hiện nay chủ yếu đến từ nguồn báo chí đưa tin, thay vì những phát ngôn từ chính những lãnh đạo quản lý. Điều này vô hình chung sẽ đẩy ngân hàng vào thế bị động khi có khủng hoảng truyền thông xảy ra. (Hình 52).

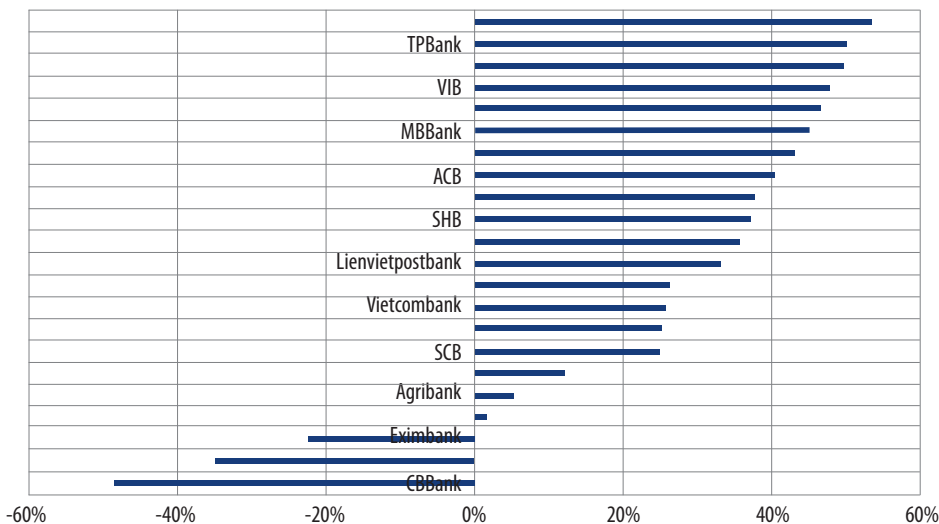
Tổng hợp theo 12 tiêu chí điểm đánh giá truyền thông, bao gồm: số lượng coding unit về ngân hàng, độ bao phủ các chủ đề, đánh giá thông tin tích cực – tiêu cực của ngân hàng, tỷ trọng thông tin từ ngân hàng, tỷ trọng các bài phỏng vấn lãnh đạo ngân hàng, sự xuất hiện của Chủ tịch/ CEO, đánh giá thông tin tích cực – tiêu cực về Chủ tịch/ CEO, các chủ đề về sản phẩm/ dịch vụ, đổi mới, quản trị nhân sự, quan hệ xã hội/ khách hàng, dự báo triển vọng..., Vietnam Report đã tính điểm truyền thông của các ngân hàng trong thời gian nghiên cứu từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017 trên các đầu báo có ảnh hưởng.

Considering each specific bank, among 35 commercial banks in Vietnam, 22 banks had the frequency of coverage at least once a week for 12 months on the selected papers for research (refer to the research method introduction section above). Among them, Vietcombank, BIDV, Vietinbank are the three banks with the highest frequency of coverage. (Figure 49).

Analyzing and dividing information into 24 groups of topics, the results showed that the information about banks was very diverse, especially Vietcombank with 21/24 topics, Vietinbank and BIDV with 20/24 topics, Techcombank and Sacombank with 19/24 topics. (Figure 50).

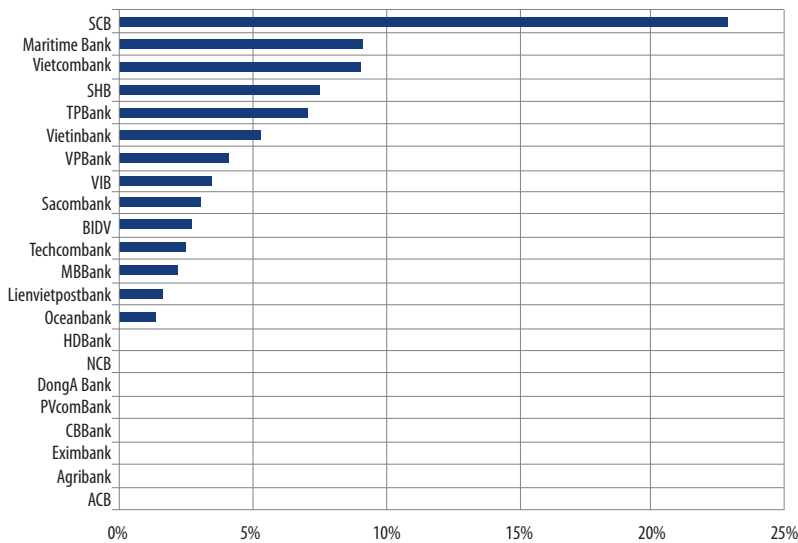
Assessment on ratio of positive and negative information, it can be seen that the number of banks having more positive information than negative this year was much less than in previous years. Only 3 banks had negative scores in this criteria including Eximbank because they still suffered from bad management in previous years, continued to make a loss, caused trouble for many sharehold-

**Hình 51:** HIỆU SỐ ĐÁNH GIÁ TÍCH CỰC – TIÊU CỰC TRÊN TỔNG SỐ BẢN GHI VỀ CÁC NGÂN HÀNG (ĐƠN VỊ: %) **Figure 51:** THE DIFFERENCE BETWEEN POSITIVE – NEGATIVE RATING ON TOTAL RECORDS OF BANKS (UNIT: %)



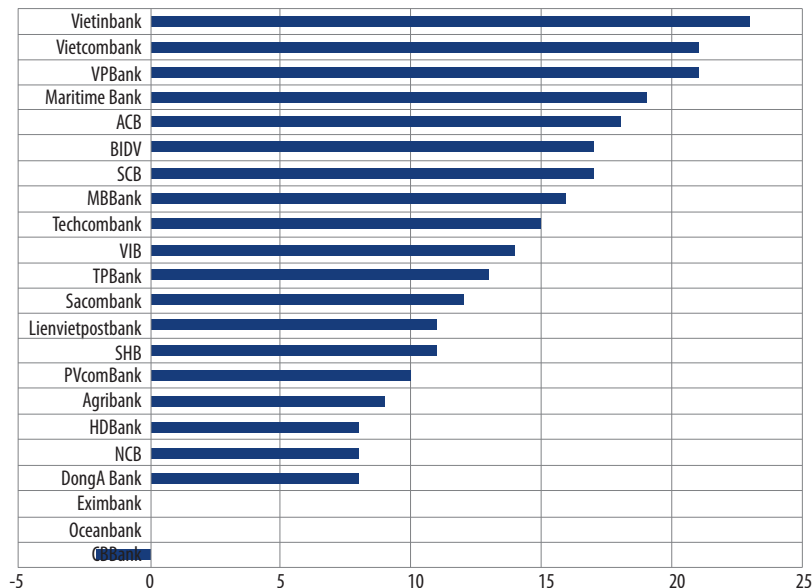
Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

**Hình 52:** TỶ TRỌNG XUẤT HIỆN CỦA CHỦ TỊCH/ TỔNG GIÁM ĐỐC CÁC NGÂN HÀNG TRÊN TRUYỀN THÔNG (ĐƠN VỊ: %) **Figure 52:** PROPORTION OF THE APPEARANCE OF BANKS' CHAIRMAN / CEO ON THE MEDIA. (UNIT: %)



Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

**Hình 53:** TỔNG ĐIỂM CODING CỦA CÁC NGÂN HÀNG CÓ ĐỦ TẦN SUẤT XUẤT HIỆN TRÊN TRUYỀN THÔNG **Figure 53:** TOTAL CODING SCORES OF BANKS WHICH HAVE ENOUGH FREQUENCY OF APPEARANCE ON THE MEDIA



Nguồn: Vietnam Report, Dữ liệu Media Coding các ngân hàng thương mại Việt Nam từ tháng 6/2016 đến tháng 5/2017  
 Source: Vietnam Report, Media Coding Database about Vietnam commercial banks from June 2016 to May 2017

Theo đó, Vietinbank là ngân hàng có tổng điểm cao nhất. Có 2 ngân hàng 0 điểm là Eximbank và Oceanbank, 1 ngân hàng bị âm điểm là CBBank. (Hình 53).

## V. MỘT SỐ KHUYẾN NGHỊ CHO CÁC NGÂN HÀNG

### 1. Khuyến nghị nhằm nâng cao uy tín truyền thông của ngân hàng

Để các ngân hàng cải thiện hình ảnh truyền thông, nhóm nghiên cứu xin đưa ra một vài khuyến nghị:

- *Lựa chọn kỹ thông tin và hình thức công bố*

Để đạt được tỷ lệ về các đối tượng mục tiêu, ngân hàng phải xuất hiện liên tục tối thiểu với tần suất 1 lần/ tuần, với độ dài thông tin tối thiểu 5 dòng, được coi như ngưỡng nhận biết. Nếu lượng thông tin dưới ngưỡng nhận biết này, tất cả các thông tin về ngân hàng đó về cơ bản sẽ được coi như không có giá trị.

Một số các yếu tố định tính cũng có vai trò khá quan trọng, đặc biệt là số lượng các cuộc phỏng vấn và bài bình luận nêu trực tiếp tên ngân hàng, thể hiện quan điểm của chính cơ quan truyền thông. Thêm vào đó, tỉ lệ ý kiến của các nhà phân tích về ngân hàng cần được đẩy lên tới mức giới hạn 10% để có được những góc nhìn khách quan khẳng định uy tín của ngân hàng.

- *Đa dạng hóa nhóm chủ đề thông tin*

Ngân hàng không nên chỉ tập trung vào một vài chủ đề tạo hình ảnh nhất định, đặc biệt là các chủ đề về tài chính có thể làm lộ rõ giá trị tổng thể của ngân hàng và gây áp lực không đáng có lên công tác truyền thông khi phải cung cấp các thông tin cập nhật liên tục. Cần chủ động quản trị hình ảnh ngân hàng bằng cách thiết lập mục tiêu trong việc đạt tới một tỷ lệ bao phủ nhất định về các hạng mục truyền thông. Theo đó, thay vì chỉ tập trung vào nhóm thông tin về sản phẩm, dịch vụ, các ngân hàng có thể hướng tới các chủ đề khác như: Quan hệ khách hàng, Nghiên cứu và phát triển, Trách nhiệm xã hội, Văn hóa Ngân hàng... Đây là các hạng mục có thể giúp ngân hàng ghi nhiều điểm cộng nhưng hiện rất ít khi được công bố trên các kênh thông tin chuyên ngành.

ers, etc.; Oceanbank with information related to Mr. Ha Van Tham; CBBank due to weakness in the management and business, etc. This year, Sacombank - one of the banks has often appeared in the top of the positive banks, drew back due to the increase of information on bad debt after the merger with Southern Bank. (Figure 51).

Regarding the appearance of Chairmen and Chief Executive Officers of banks in the media this year, few banks achieved a 20%-threshold based on the experience of international media, showing that current bank's information mainly comes from the news media, rather than from the banks' leaders. This invisibility will push banks into the passive position when media crisis occurs. (Figure 52).

Synthesized by 12 media rating criteria, including the number of coding units about the bank, the coverage of the topics, the positive and negative information on the bank, the proportion of information from the bank, the proportion of interviews with bank leaders, the appearance of the Chairmen /CEOs, the positive and negative information on the Chairmen /CEOs, products/services topics, human resources, social/customer relations, forecasting prospects, etc., Vietnam Report calculated media scores of banks during the period from June 2016 to May 2017 on the influential newspapers.

Accordingly, Vietinbank is the bank with the highest score. Eximbank and Oceanbank have zero score, CBBank has negative score. (Figure 53).

## V. SOME RECOMMENDATIONS FOR COMMERCIAL BANKS IN VIETNAM

### 1. Recommendations to enhance the bank's media credibility

In order for banks to improve their media image, the research team would like to make some recommendations:

- *Select carefully the information and form of disclosure*

To reach the target audience, the bank must appear constantly at least once per week, with a min-



*- Tập trung hơn cho quản trị hình ảnh truyền thông khi xuất hiện thông tin tiêu cực*

Ngân hàng cần tập trung hơn nữa cho quản trị hình ảnh truyền thông chiến lược. Việc quản trị này có thể giúp ngân hàng dự đoán "cơn bão danh tiếng" sẽ diễn ra bao lâu và bằng cách nào để giảm thiểu thiệt hại có thể xảy ra. Quản trị hình ảnh truyền thông chiến lược tốt sẽ cung cấp những dữ liệu rõ ràng, có thể đo lường được, về việc cần phải có bao nhiêu báo cáo/bài báo để tái cân bằng hình ảnh thương hiệu, và xác định thời gian để phản ứng lại một cách chính xác và chuyên nghiệp.

*- Tăng cường nguồn tin xuất phát từ ngân hàng*

Khi đánh giá uy tín ngân hàng trên truyền thông, nhóm Nghiên cứu nhận ra rằng, một trong những khía cạnh quan trọng mà bất cứ ngân hàng nào cũng cần phải chú ý là "tỷ lệ sở hữu thông tin". Theo kinh nghiệm quốc tế, tối thiểu 35% trong số thông tin xuất hiện trên truyền thông phải được xuất phát từ phía ngân hàng (từ những người lãnh đạo, đại diện ngân hàng hay chính ngân hàng đưa tin), đây được đánh giá là mức cần thiết để tạo ra ảnh hưởng về hình ảnh ngân hàng trên truyền thông một cách chủ động.

Do đó, ngân hàng cần chủ động trong việc quản trị thông tin truyền thông giúp làm tăng độ phủ của thông tin tích cực. Các ngân hàng phải duy trì tỷ lệ "tiếng nói" của mình ở mức 35% để duy trì quan hệ truyền thông tốt và có cơ hội đạt được mức 50% - tỷ lệ cần thiết đặc biệt trong giai đoạn khủng hoảng. Thấp hơn tỷ lệ này sẽ khiến ngân hàng gặp khó khăn khi xảy ra khủng hoảng và phải bỏ ra một khoản chi phí khá lớn để đối phó.

## **2. Khuyến nghị nhằm cải thiện hoạt động của NHTM**

- Trong ngắn hạn, các NHTM cần tập trung xử lý nợ xấu, tăng trưởng tín dụng ổn định vào phân khúc chiến lược; từng bước xác định phân khúc này và có giải pháp chiến lược về sản phẩm và khách hàng dựa trên chiến lược công ty (corporate strategy) nêu ở dưới đây;

imum length of 5 lines as a threshold. If the amount of information is below this threshold, all information about bank will basically be considered invalid.

Some qualitative factors also play an important role, especially the number of interviews and commentaries directly mention the name of the bank, reflecting the views of the media itself. In addition, the rate of opinion of bank analysts should be pushed up to the 10% threshold in order to obtain objective perspectives that affirm the bank's reputation.

*- Diversify group of information topics*

Banks should not focus on just a few subjects to create certain images, especially financial topics that can reveal the overall value of the bank and cause unreasonable pressure on communication task when providing up-to-date information. It is necessary to actively manage the bank image by setting a target for reaching a certain coverage ratio of media items. Accordingly, instead of just focusing on product and services groups, banks can concentrate on other topics such as customer relations, research and development, social responsibility, corporate culture, etc. These items can help banks add more plus points but are rarely published on specialized information channels.

*- Focus more on image communication management when having negative information*

The banks need to focus more on strategic communication image management. This management can help banks predict how long the "reputation storm" will last and how to minimize possible damage. Good strategic communication image management will provide transparent, measurable data on how many reports/articles are needed to rebalance brand image, and determine time to respond accurately and professionally.

*- Enhance information from the bank*

When evaluating bank credit in the media, the research team realized that one of the important aspects that any bank should pay attention to is "infor-

- Việc cơ cấu lại (gồm xử lý nợ xấu, tăng vốn...) phải đi kèm với tăng quản trị ngân hàng (corporate governance), từng bước loại bỏ tình trạng cho vay cổ đông nội bộ do tình trạng thâm tốn ngân hàng để phục vụ cho nhóm lợi ích nhỏ lẻ, coi ngân hàng như một công ty tài chính, tài trợ vốn cho hoạt động của nhóm cổ đông chi phối (dưới nhiều hình thức trong đó có hình thức sở hữu chéo, cán bộ quản lý không đủ năng lực quản lý điều hành ngân hàng theo đúng nghĩa hoạt động ngân hàng... như thời gian qua). Việc cơ cấu lại các khoản chi phí, cắt giảm chi phí không cần thiết đặc biệt quan trọng khi lợi nhuận đang bị bình quân hóa mà chi phí quản lý đang gia tăng tại các ngân hàng như hiện nay. (Hình 54).

- Từng bước nâng cao uy tín và hình ảnh không chỉ bằng các khoản lợi nhuận ngắn hạn mà duy trì mức lợi nhuận vừa phải gắn với sản phẩm đặc biệt, ổn định kinh doanh đi đôi với duy trì uy tín bằng cách cải tiến sản phẩm dịch vụ và tầm nhìn xa hơn là trách nhiệm xã hội, bảo vệ khách hàng hay bảo vệ người tiêu dùng; tăng trưởng tín dụng gắn với trách nhiệm xã hội như tín dụng xanh... Thông tin trên báo chí gần đây về một số vụ việc liên quan đến mất tiền tại một số NHTM Việt Nam cho thấy vấn đề bảo vệ khách

information ownership ratio". According to international experience, at least 35% of the information appearing in the media must be from the bank (from the bank's leaders, bank's representative or banks). This is the necessary level to create a positive influence on the banking image in the media.

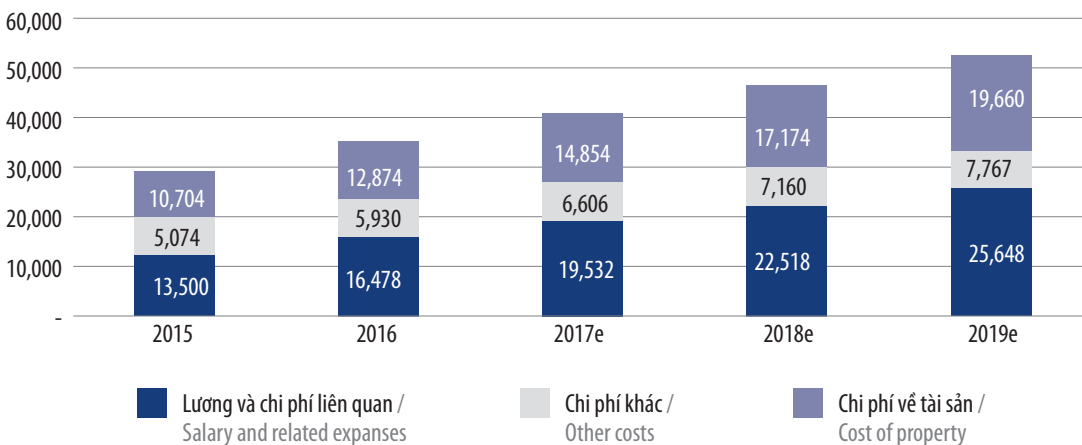
Therefore, the bank should be proactive in managing information in the media to increase the coverage of positive information. Banks must maintain their "voice" rate at 35% to ensure good media relations and have a chance to reach a 50% rate - special required rate during the crisis. Lowering this ratio will cause difficulties for the bank to cope with the crisis and have to pay a pretty large cost to deal with.

**2. Recommendations to improve the operation of commercial banks**

- In the short term, commercial banks should focus on dealing with bad debts, stabilizing credit growth in the strategic segments, gradually identifying these segments and having strategic solution for products and customers based on the corporate strategy outlined below;

**Hình 54:** CƠ CẤU CHI PHÍ CỦA 4 NHTM LỚN NHẤT VIỆT NAM. (ĐƠN VỊ: TỶ VNĐ)

**Figure 54:** COST STRUCTURE OF THE FOUR LARGEST COMMERCIAL BANKS IN VIETNAM (UNIT: BILLION VND)



Nguồn: Credit Suesse  
Source: Credit Suesse



hàng, bảo vệ người tiêu dùng cần được quan tâm làm tốt hơn nữa. Kinh nghiệm cho thấy nếu việc bảo vệ khách hàng không làm tốt thì hình ảnh của ngân hàng sẽ nhanh chóng bị phá vỡ trong con mắt người tiêu dùng, gây ảnh hưởng trực tiếp đến năng lực cạnh tranh và lợi nhuận...

- Các NHTM cần nâng cao năng lực quản trị chiến lược: có chiến lược tổ chức rõ ràng hơn nữa và được quản lý triển khai nhất quán trong phạm vi toàn tổ chức và các thể hệ lãnh đạo của ngân hàng (phụ thuộc vào nhiệm kỳ). Các chiến lược mà các NHTM đưa ra (đăng trên website) cho thấy, dường như các NHTM chưa có một chiến lược tổ chức (corporate strategy) rõ ràng và đủ mạnh; Các khẩu hiệu của ngân hàng thường thay đổi theo các thể hệ Chủ tịch HĐQT hay tổng giám đốc... Trong điều kiện hiện nay, hệ thống cần chiến lược công ty đủ tầm, đủ mạnh và các mục tiêu, giải pháp rõ ràng thuyết phục là điều quan trọng cho việc thu hút các nhà đầu tư (về tài chính và công nghệ), cạnh tranh với sản phẩm được xây dựng, có tính khác biệt để vươn lên thành ngân hàng mạnh. Cần tránh tình trạng các NHTM hiện nay có danh mục sản phẩm khá tương tự nhau; các NHTM lại chủ yếu cạnh tranh khách hàng nhờ giá rẻ, thu nhập ngoài lãi đang chiếm tỷ trọng khá thấp... cho thấy các NHTM còn dựa nhiều vào tín dụng;

- The restructuring (including dealing with bad debt, raising capital, etc.) must be accompanied by corporate governance, step by step eliminating internal shareholder lending due to bank takeover for a small group interest, considering the bank as a finance company, financing capital for the activities of the dominant shareholder group (in many forms including cross ownership, incompetent management capacity of managers in the true sense of the banking operations, etc. as in the past); The restructuring of expenses, unnecessary cost cutting; This is especially important when profit is being squeezed while management costs are recently rising at banks (Figure 54);

- Gradually enhance credibility and image not only by short-term profits, but also maintain moderate profit margins associated with special products, stabilize business and maintain credibility by improving product and service and farther vision are social responsibility, consumer protection; credit growth associated with social responsibility like green credit, etc. Recent press information on a number of cases involving loss of money in some commercial banks in Vietnam showed that the issue of protecting customers should be focused to do better. Experience shows that if the protection of customers does not do well, the image of the bank will soon be broken in the eyes of the users and thus directly affect the competitiveness and profit, etc;

- Commercial banks need to improve their strategic management capacity: having a clearer organizational strategy and consistent management throughout the organization and the leadership generation of the bank (depending on the tenure). The strategies that commercial banks given (posted on the website) showed that commercial banks do not seem to have a clear and strong corporate strategy; Banks' slogans often change with generations of Chairmen or CEOs, etc. In today's context, the system needs a sufficiently strong company strategy, and the targets and solutions are clearly persuasive. It is important for attracting investors (financially and technologically), competing with differentiated products to become a strong bank. Avoiding the current situation of fairly similar product portfolio of commercial banks; the commercial banks mainly compete by price, etc. non-interest income is accounting for low proportion,

- Các NHTM cần chủ động cơ cấu lại theo hướng tiến tới thành công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán trong nước và quốc tế. Cách thức này vừa cho phép ngân hàng cải thiện vốn mà tăng được công nghệ, cải thiện quản trị (corporate governance);

- Chấp nhận, chủ động có lộ trình rõ ràng chuyển hoạt động, quản trị ngân hàng theo các thông lệ quốc tế tốt nhất như Basel II, hay các chuẩn khác... Đây là cách tốt nhất để vươn lên trong điều kiện thị trường trong nước và quốc tế đang đòi hỏi sự nâng cấp này. Hiện nay, đào tạo nhân lực, nhất là nhân lực quản lý, quản trị chuyên sâu, đầu tư công nghệ cho chuyển đổi này là yêu cầu đang đặt ra; do NHNN đã hoãn lộ trình Basel II đến 2020;

- Tăng cường năng lực quản lý, kinh doanh ở tầm chiến lược phù hợp với cơ chế thị trường hội nhập quốc tế là điều cần được quan tâm đối với hệ thống. Dễ nhận thấy, trình độ các NHTM Việt Nam ở bậc thấp hơn khá xa so với các ngân hàng ngoại. Các sản phẩm và cơ cấu khách hàng của các NHTM Việt Nam thường khá tương tự nhau. Dường như các ngân hàng Việt Nam bị cuốn hút vào hoặc bị áp lực bởi các công việc sự vụ hàng ngày hơn là các định hướng dài hạn. Có nhiều bằng chứng cho thấy các nhà quản lý ngân hàng không quan tâm đến các phân tích kinh tế vĩ mô, hay cho rằng các diễn biến kinh tế vĩ mô và tầm trung hạn không có ảnh hưởng đến ngân hàng. ■

etc. that shows commercial banks rely heavily on credit;

- Commercial banks should actively restructure towards becoming a listed companies on the domestic and international stock markets. This allows the bank to improve its capital and increase its technology, as well as improve corporate governance;

- Accept and take the initiative to have a clear road map for moving operations, managing the banks in accordance with international best practices such as Basel II, or other standards, etc. This is the best way to move forward in the domestic and international market conditions requiring the upgrade. At present, human resources training, especially manpower management, intensive management, technology investment for this transformation is pending request due to the SBV postponed Basel II to 2020;

- Strengthening the management and business capabilities at the strategic level in line with the international market integration mechanism is a matter of concern for the system. It is easy to see that the level of Vietnamese commercial banks is much lower than foreign banks. The products and customer structure of Vietnamese commercial banks are quite similar. It seems that Vietnamese banks are attracted to or pressured by day-to-day affairs rather than long-term orientations. There are some evidences that bank managers do not show interest in macroeconomic analysis or consider macroeconomic and mid-term developments have no impact on banks. ■

## PHỤ LỤC / APPENDIX

**Phụ lục 1:** Các tổ chức tín dụng Việt Nam qua các năm (Nguồn: NHNN); (\*) Bao gồm 03 NHTMCP Ngân hàng Nhà nước mua lại 0 đồng như Ngân hàng xây dựng, Ngân hàng dầu khí toàn cầu; Ngân hàng Đại dương)

**Appendix 1:** Vietnamese Credit Institutions over the years (Source: SBV); (\*) Including 03 JSCBs were acquired for VND 0 by the State Bank of Vietnam including Construction Bank, Global Petroleum Bank; Ocean Bank)

Số TT / No	Loại hình / Types	2012	2013	2014	2015	2016
1	NHTM Nhà nước (NHTMNN) / State - Owned Commercial Banks (SOCB)	5	5	5	7 (*)	7 (*)
2	Ngân hàng chính sách xã hội / Social Policy Bank	1	1	1	1	1
3	Ngân hàng phát triển / Development Bank	1	1	1	1	1
4	NHTM cổ phần (NHTMCP) / Joint Stock Commercial Banks (JSB)	34	33	33	28	28
5	Ngân hàng liên doanh (NHLD) / Joint Venture Banks (JVB)	4	4	4	3	2
6	Ngân hàng 100% vốn nước ngoài / Banks with 100% foreign capital	4	5	5	5	8
7	Chi nhánh ngân hàng nước ngoài / Foreign bank branches	49	53	47	50	51
8	Tổ chức tín dụng phi ngân hàng / Non-bank credit institutions	30	29	29	27	26
	<i>Gồm: Công ty tài chính / Including: Financial Companies</i>	<i>18</i>	<i>17</i>	<i>17</i>	<i>16</i>	<i>15</i>
	<i>Công ty cho thuê tài chính / Financial Leasing companies</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	<i>11</i>
9	Ngân hàng hợp tác xã / Cooperative Bank	1	1	1	1	1
10	Quỹ tín dụng nhân dân / People's Credit Funds	1.432	1.1444	1.1445	1.147	1.166
11	Tổ chức tài chính vi mô / Microfinance institutions	2	2	3	3	3

**Phụ lục 2:** Ngân hàng Việt Nam: Một số chỉ tiêu hoạt động. Đơn vị: % - Nguồn NHNN.

**Appendix 2:** Vietnamese Banks: Some operational indicators. (Unit:% - Source of SBV).

	ROA			ROE			Tỷ lệ an toàn vốn tối thiểu / Minimum capital adequacy ratio			Tỷ lệ vốn ngắn hạn cho vay trung dài hạn / Short-term capital ratio for medium and long term loans		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
NHTMNN / State – Owned Commercial Banks (SOCB)	0.59%	0.63%	0.59%	8.20%	10.62%	10.89%	9.40%	9.42%	9.81%	25.02%	33.36%	37.67%
NH Chính sách xã hội / Social Policy Bank		0.27%	0.15%		1.27%	0.77%						
NHTMCP / Joint Stock Commercial Banks (JSB)	0.46%	0.36%	0.40%	5.60%	4.43%	5.54%	12.07%	12.74%	11.76%	21.35%	36.90%	40.36%
NH liên doanh, nước ngoài / Joint Venture Banks (JVB)	0.71%	0.48%	0.83%	4.29%	3.05%	5.12%	30.78%	33.80%	32.67%	-4.45%		
Công ty tài chính, cho thuê tài chính / Non-bank credit institutions	2.77%	3.29%	4.06%	10.56%	14.99%	19.69%	29.33%	23.24%	19.68%	4.80%	73.14%	50.89%
Ngân hàng hợp tác xã / Cooperative Bank		0.48%	0.47%		2.95%	3.34%		31.47%	28.62%		77.93%	18.11%
Quỹ Tín dụng nhân dân / People's Credit Funds	0.44%	0.93%	0.89%	3.37%	13.60%	13.29%	29.91%			11.51%		
<b>Toàn hệ thống / Whole industry</b>	<b>0.57%</b>	<b>0.44%</b>	<b>0.58%</b>	<b>6.43%</b>	<b>6.26%</b>	<b>7.45%</b>	<b>12.73%</b>	<b>13.00%</b>	<b>12.73%</b>	<b>20.15%</b>	<b>31.00%</b>	<b>34.69%</b>

**Phụ lục 3: Việt Nam: Tài sản và vốn của NHTM (Nguồn NHNN)**
**Appendix 3: Vietnam: Assets and capital of commercial banks (Source: SBV)**

	Tài sản có (tỷ VND) / Assets (VND Billion)				Vốn tự có (tỷ VND) / Equity capital (VND Billion)				Vốn điều lệ (tỷ VND) / Charter capital (VND Billion)			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
NHTMNN / State – Owned Commercial Banks (SOCB)	2,505,009	2,876,174	3,303,995	3,735,291	166,588	169,696	203,328	226,226	128,100	134,206	137,093	137,216
NH Chính sách xã hội / Social Policy Bank			144,204	160,185							10,696	10,696
NHTMCP / Joint Stock Commercial Banks (JSB)	2,458,910	2,780,976	2,928,146	3,260,610	192,189	203,154	236,342	250,884	189,040	191,115	193,977	198,895
NH liên doanh, nước ngoài / Joint Venture Banks (JVB)	732,799	701,986	755,581	862,251	100,232	106,004	117,164	129,422	81,529	86,625	93,948	103,965
Công ty tài chính, cho thuê tài chính / Non-bank credit institutions	65,438	68,673	87,841	109,597	14,524	15,208	17,715	19,751	18,821	18,873	18,463	19,450
TCTD hợp tác / Cooperative credit institutions	72,160	87,090	21,906	25,178	2,316	2,510	3,472	3,563	4,202	4,831	3,000	3,025
Quỹ Tín dụng nhân dân / People's Credit Funds			77,645	89,510							3,102	3,445
<b>Toàn hệ thống / Whole industry</b>	<b>5,834,316</b>	<b>6,514,899</b>	<b>7,319,318</b>	<b>8,242,622</b>	<b>475,849</b>	<b>496,572</b>	<b>578,021</b>	<b>629,846</b>	<b>421,692</b>	<b>435,650</b>	<b>60,279</b>	<b>476,692</b>

# CHÚC MỪNG SINH NHẬT CÁC DOANH NGHIỆP HỘI VIÊN CÂU LẠC BỘ VNR QUÝ III NĂM 2017



01/07/1980  
**TỔNG CÔNG TY CÔNG NGHIỆP MỎ VIỆT BẮC - TKV - CTPC**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 207 - B1



08/07/2003  
**CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ ĐỊA ỐC THÀNH PHỐ**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 369 - B2



12/07/1997  
**CÔNG TY CP CÔNG NGHIỆP NHỰA PHÚ LÂM**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 380 - B1  
PROSPERITY500 2017 - Xếp hạng: 113 - B1



14/07/2006  
**CÔNG TY TNHH ĐẦU TƯ XÂY DỰNG UNICONS**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 228 - B1



14/07/1993  
**CÔNG TY CP DỊCH VỤ HÀNG KHÔNG  
SÂN BAY TÂN SƠN NHẤT (SASCO)**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 379 - B1



17/07/2003  
**TỔNG CÔNG TY THẨM ĐÒ KHAI THÁC DẦU KHÍ - CÔNG TY  
TNHH NHÀ NƯỚC MTV**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 26 - B1



17/07/2003  
**CÔNG TY CP ÁNH DƯƠNG VIỆT NAM**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 208 - B1



18/07/2011  
**CÔNG TY CP NÔNG SẢN VINACAM**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 322 - B2



24/07/1995  
**CÔNG TY CP DAIKIN AIR CONDITIONING (VIETNAM)**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 117 - B1  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 243 - B1



29/07/1955  
**CÔNG TY XĂNG DẦU KHU VỰC III - TNHH MTV**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 283 - B1



04/07/2007  
**CÔNG TY CP ĐẦU TƯ ĐÀ NẰNG - MIỀN TRUNG**  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 130 - B1



01/08/1960  
**CÔNG TY CP VẬT TƯ - TKV**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 197 - B1



04/08/2006  
**CÔNG TY CP XÂY DỰNG SỐ 1**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 478 - B1



05/08/1991  
**CÔNG TY CP CÔNG NGHIỆP VĨNH TƯỜNG**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 356 - B1  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 375 - B1



08/08/2001  
**CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN HOA SEN**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 53 - B1  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 364 - B1



# CHÚC MỪNG SINH NHẬT

## CÁC DOANH NGHIỆP HỘI VIÊN CÂU LẠC BỘ VNR QUÝ III NĂM 2017



**VNPT**

*Cuộc sống đích thực*

15/08/1945

**TẬP ĐOÀN BƯU CHÍNH VIỄN THÔNG VIỆT NAM**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 7 - B1



18/08/2000

**CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ THUY LINH**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 345 - B2

FAST500 2017 - Xếp hạng: 497 - B1



20/08/1960

**CÔNG TY CP THAN HÀ TỬ - VINACOMIN**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 368 - B1



28/08/2006

**CÔNG TY CP PICO**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 303 - B1



17/08/2005

**CÔNG TY CP ĐÁ THẠCH ANH CAO CẤP VCS**

FAST500 2017 - Xếp hạng: 243 - B1



27/08/1992

**CÔNG TY TNHH TRUYỀN HÌNH CẤP SAIGONTOURIST**

FAST500 2017 - Xếp hạng: 340 - B1



11/08/2004

**TỔNG CÔNG TY THƯƠNG MẠI HÀ NỘI**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 183 - B1



20/08/1976

**CÔNG TY CP SỮA VIỆT NAM**

VNR500 2015 - Xếp hạng: 1 - B2



08/08/2005

**CÔNG TY TNHH HOÀNG ĐẠI VƯƠNG**

FAST500 2017 - Xếp hạng: 14 - B2



21/08/2007

**CÔNG TY TNHH THƯƠNG MẠI VÀ DỊCH VỤ ĐẠI PHÁT**

FAST500 2017 - Xếp hạng: 153 - B1



16/8/1965

**CÔNG TY CP DƯỢC DANAPHA**

PROSPERITY500 2017 - Xếp hạng: 329 - B1



8/1992

**CÔNG TY CP GIẤY AN BÌNH**

PROSPERITY500 2017 - Xếp hạng: 310 - B2



**SAVICO**

01/09/1982

**CÔNG TY CP DỊCH VỤ TỔNG HỢP SÀI GÒN**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 95 - B1



01/09/1994

**CÔNG TY CP HIM LAM**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 246 - B1



01/09/1997

**CÔNG TY TNHH VINA**

VNR500 2016 - Xếp hạng: 438 - B1

# CHÚC MỪNG SINH NHẬT CÁC DOANH NGHIỆP HỘI VIÊN CÂU LẠC BỘ VNR QUÝ III NĂM 2017



07/09/1989  
**TỔNG CÔNG TY TÍN NGHĨA - CÔNG TY TNHH MTV**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 110 - B1



07/09/2007  
**CÔNG TY TÀI CHÍNH TNHH HD SAISON**  
V1000 2016 - Xếp hạng: 486 - B1



08/09/1975  
**CÔNG TY CP XÂY DỰNG 47**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 495 - B1



11/9/2009  
**CÔNG TY CP NHỰA OPEC**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 179 - B1



18/09/1992  
**CÔNG TY CP TẬP ĐOÀN ĐẦU TƯ ĐỊA ỐC NOVVA**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 143 - B1



3/9  
**CÔNG TY TNHH MTV APATIT VIỆT NAM**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 232- B1



27/09/1987  
**CÔNG TY CP XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 178 - B1



028/09/2007  
**CÔNG TY CP NHỰA CHÂU ÂU**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 367 - B2



30/9/2004  
**CÔNG TY CP THAN MIỀN NAM-VINACOMIN**  
VNR500 2016 - Xếp hạng: 370 - B1



14/09/2007  
**CÔNG TY CP MĨ THUẬT VÀ TRUYỀN THÔNG**  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 339 - B2



19/9/2006  
**DOANH NGHIỆP TƯ NHÂN THỦY SẢN ĐẮC LỘC**  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 109 - B2



23/09/2010  
**CÔNG TY CP TÔN MẠ VNSTEEL THĂNG LONG**  
PROSPERITY500 2016 - Xếp hạng: 463- B1



07/08/2004  
**CÔNG TY TNHH MALLOCA VIỆT NAM**  
FAST500 2017 - Xếp hạng: 261 - B2