

# BỐI CẢNH, KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VÀ NHỮNG GỢI Ý NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CÁC KHU THƯƠNG MẠI TỰ DO Ở VIỆT NAM

NGUYỄN THỊ TUYẾT MAI<sup>(\*)</sup>  
NGUYỄN PHAN LIÊN<sup>(\*\*)</sup>

Ngày nhận bài: 06/10/2025 Ngày thẩm định: 10/10/2025 Ngày duyệt đăng: 24/10/2025

**Tóm tắt:** Trong bối cảnh cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ tư và chương trình chuyển đổi số quốc gia, việc phát triển các khu thương mại tự do thế hệ mới đã trở thành yêu cầu cấp thiết đối với Việt Nam. Tuy nhiên, các khung khổ pháp lý và mô hình quản trị hiện hành đang bộc lộ những bất cập, cản trở sự hình thành các hệ sinh thái kinh tế số năng động và cạnh tranh toàn cầu. Từ cơ sở lý luận về khu thương mại tự do hiện đại, phân tích những thách thức thể chế tại Việt Nam, tổng hợp kinh nghiệm quốc tế từ Singapore, Dubai và Trung Quốc, bài viết đề xuất hệ thống nguyên tắc cốt lõi cho cơ chế quản lý khu thương mại tự do ở Việt Nam

**Từ khóa:** chuyển đổi số; khu thương mại tự do; nguyên tắc quản lý; Việt Nam

## 1. Bối cảnh hình thành các khu thương mại tự do ở Việt Nam hiện nay

Thứ nhất, bối cảnh chuyển đổi số tại Việt Nam và nhu cầu tạo đòn bẩy cạnh tranh quốc gia trong chuỗi cung ứng toàn cầu

Khu thương mại tự do (Free Trade Zones - FTZ) là khu vực địa lý được xác định trong lãnh thổ một quốc gia, nơi hàng hóa có thể được nhập khẩu, lưu kho, gia công, sản xuất và tái xuất mà không phải chịu các quy định thông thường về

thuế quan và thủ tục hải quan. Hàng hóa chỉ phải chịu thuế khi được đưa vào thị trường nội địa của nước sở tại. Mục tiêu ban đầu của khu thương mại tự do là thúc đẩy thương mại quốc tế, thu hút đầu tư nước ngoài và giảm chi phí logistics. Quan niệm về khu thương mại tự do đã vượt ra ngoài nội hàm truyền thống, không đơn thuần là những khu vực được hưởng ưu đãi về thuế quan và thủ tục hải quan, mà các khu thương mại tự do hiện đại đã phát triển thành các trung tâm kinh tế tích hợp, đa chức năng, đóng vai trò là những nút giao chiến lược trong mạng lưới thương mại và logistics toàn cầu. Khu thương mại tự do không chỉ là nơi để sản xuất hay trung chuyển hàng hóa, mà còn là hệ sinh thái năng động cho các dịch vụ giá trị gia tăng cao, như logistics thông minh,

<sup>(\*)</sup> PGS., TS, Học viện Chính trị khu vực II, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

<sup>(\*\*)</sup> ThS, Học viện Chính trị khu vực II, Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

tài chính thương mại, nghiên cứu và phát triển (R&D), cùng các dịch vụ công nghệ số.

Cùng với quá trình hội nhập kinh tế, Việt Nam đang nỗ lực thực hiện chuyển đổi số quốc gia. Đây không chỉ là xu hướng công nghệ đơn thuần, mà được xác định là trụ cột chiến lược, động lực tăng trưởng mới quyết định đến sự phát triển kinh tế - xã hội trong dài hạn. Thời gian qua, Đảng đã thể hiện quyết tâm chính trị mạnh mẽ về chuyển đổi số quốc gia; Chính phủ cũng thực hiện rất quyết liệt thông qua việc ban hành “Chương trình Chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”, với tầm nhìn rõ ràng được xây dựng trên ba trụ cột chính: chính phủ số, kinh tế số và xã hội số.

Trong bối cảnh đó, việc xây dựng các khu thương mại tự do theo mô hình tiên tiến không còn là một lựa chọn, mà là yêu cầu bắt buộc để tạo ra sự bứt phá, trở thành trung tâm logistics và sản xuất của khu vực, cạnh tranh hiệu quả trong việc thu hút các dòng vốn đầu tư đang tái định hình chuỗi cung ứng.

Giá trị chiến lược của khu thương mại tự do trong kỷ nguyên số đã dịch chuyển từ một địa điểm có ưu đãi sang một nền tảng cung cấp dịch vụ tích hợp. Điều này có nghĩa là thước đo thành công của khu thương mại tự do Việt Nam trong tương lai không chỉ nằm ở mức độ ưu đãi thuế, mà quan trọng là ở sự liền mạch, tốc độ và thông minh của hệ sinh thái kỹ thuật số mà nó cung cấp.

*Thứ hai, nguy cơ tụt hậu của các mô hình khu kinh tế, khu công nghiệp truyền thống với cơ chế quản lý hiện hành*

Thách thức lớn nhất đến từ chính mô hình quản lý nhà nước hiện hành đối với các khu kinh tế, khu công nghiệp. Về bản chất, mô hình này vẫn mang đậm dấu ấn của tư duy hành chính truyền thống với những vấn đề: (1) Tư duy phân cấp theo ngành dọc: mỗi cơ quan quản lý chuyên ngành, như hải quan, thuế, môi trường, đầu tư,... hoạt động trong hành lang pháp lý và hệ thống thông

tin riêng biệt. Sự phối hợp giữa các cơ quan thường mang tính thủ công, thiếu hệ thống và phụ thuộc vào cơ chế phối hợp tại từng địa phương. (2) Quy trình dựa trên giấy tờ: mặc dù đã có những nỗ lực số hóa, nhưng nền tảng của nhiều quy trình vẫn là logic của hồ sơ giấy, dẫn đến việc doanh nghiệp phải cung cấp lặp đi lặp lại cùng một loại thông tin cho nhiều cơ quan khác nhau. (3) Dữ liệu rời rạc, thiếu kết nối (silo data): cấu trúc quản lý theo ngành dọc tất yếu dẫn đến tình trạng dữ liệu bị phân tán. Thông tin về một doanh nghiệp được lưu trữ rời rạc tại nhiều nơi, tạo ra “hàng trăm cơ sở dữ liệu thiếu kết nối”. (4) Sự gia tăng thách thức khi tổ chức chính quyền địa phương hai cấp và nhu cầu sửa đổi, bổ sung, ban hành mới các văn bản quy phạm pháp luật tăng cao về số lượng, yêu cầu cao về chất lượng: theo báo cáo của Bộ Khoa học và Công nghệ, “khối lượng công việc rất lớn, trong khi yêu cầu rất cấp bách, đồng thời các cơ quan thực hiện tổ chức sắp xếp lại tổ chức bộ máy theo chỉ đạo của Trung ương, nên tiến độ, chất lượng triển khai nhiệm vụ bị ảnh hưởng”<sup>(1)</sup>. (5) Thiêu hụt nguồn nhân lực và tư duy số: đội ngũ cán bộ, công chức trong các cơ quan quản lý nhà nước vẫn còn hạn chế nhất định về kỹ năng số, năng lực phân tích dữ liệu và tư duy quản trị hiện đại. Tư duy triển khai các dự án công nghệ thông tin thường chú trọng nhiều vào việc mua sắm thiết bị, nâng cấp phần mềm hơn là tái thiết kế quy trình, thay đổi mô hình vận hành. Báo cáo chuyển đổi số quốc gia tháng 3/2025 ghi nhận: “Nghị quyết số 03/NQ-CP có 12 nhiệm vụ phát triển nhân lực chất lượng cao, nhưng đến nay chưa có nhiệm vụ nào đạt kết quả cụ thể”<sup>(2)</sup>.

Nếu áp dụng công nghệ số một cách máy móc vào mô hình quản lý này mà không có sự cải cách căn bản về thể chế và quy trình, kết quả sẽ không phải là sự đột phá. Việc “số hóa” các quy trình giấy tờ riêng rẽ chỉ tạo ra các “ốc đảo kỹ thuật số”, làm cho việc tích hợp và chia sẻ dữ liệu trở nên khó khăn

hơn. Điều này không chỉ lãng phí nguồn lực đầu tư công nghệ, mà có thể làm trầm trọng thêm các vấn đề hiện hữu, thay thế sự quan liêu giấy tờ bằng sự quan liêu số.

*Thứ ba, trở lực từ khung pháp lý hiện hành*

Nghị định số 35/2022/NĐ-CP ngày 28/5/2022 của Chính phủ “Quy định về quản lý khu công nghiệp và khu kinh tế” là cơ sở pháp lý quan trọng nhất điều chỉnh hoạt động của các khu công nghiệp, khu kinh tế tại Việt Nam hiện nay. Mặc dù có sự điều chỉnh so với Nghị định số 82/2018/NĐ-CP ngày 22/5/2018 của Chính phủ “Quy định về quản lý khu công nghiệp và khu kinh tế”, Nghị định số 35/2022/NĐ-CP về cơ bản vẫn duy trì một cấu trúc quản lý phản ánh tư duy hành chính truyền thống.

Cơ chế “một cửa, tại chỗ” do ban quản lý các khu công nghiệp, khu kinh tế thực hiện, dù mang lại sự thuận tiện về mặt địa lý, nhưng chưa phải là quy trình tích hợp số hóa thật sự. Ban quản lý hoạt động như một đầu mối tiếp nhận hồ sơ, nhưng việc xử lý sau đó vẫn diễn ra theo quy trình riêng của từng ngành. Các cơ quan chuyên môn, như hải quan, thuế, công an,... vẫn hoạt động theo hệ thống chỉ đạo và cơ sở dữ liệu riêng của ngành dọc. Quy chế phối hợp do Ủy ban nhân dân cấp tỉnh ban hành là cơ chế chính để kết nối các đơn vị này, nhưng hiệu quả phụ thuộc rất nhiều vào sự chủ động của địa phương và thiếu các công cụ kỹ thuật để thực thi một cách liền mạch.

Nghị định số 35/2022/NĐ-CP không tạo ra hành lang pháp lý đủ mạnh để bắt buộc tích hợp hệ thống, chia sẻ dữ liệu theo thời gian thực và tái cấu trúc quy trình theo hướng lấy dữ liệu làm trung tâm. Theo đó, Nghị định hình dung về hiệu quả theo thuật ngữ không gian vật lý “một văn phòng” thay vì theo thuật ngữ luồng dữ liệu số “một bộ dữ liệu”. Khoảng trống về tư duy kiến trúc này chính là rào cản pháp lý lớn nhất, vô hình trung đã thể chế hóa sự phân mảnh dữ liệu mà đáng lẽ nó phải có nhiệm vụ giải

quyết. Hậu quả là sự thiếu hụt nguồn nhân lực có tư duy số và kỹ năng phù hợp, cũng như các thách thức trong việc sắp xếp lại bộ máy tổ chức, càng làm chậm tiến trình chuyển đổi cần thiết.

## **2. Kinh nghiệm quốc tế về quản lý khu thương mại tự do và giá trị tham khảo rút ra cho Việt Nam**

Để xây dựng định hướng chiến lược khả thi cho Việt Nam, việc nghiên cứu các mô hình quản lý khu thương mại tự do thành công về mô hình quản trị, kiến trúc công nghệ, các yếu tố pháp lý và lộ trình triển khai là vấn đề rất có ý nghĩa. Cụ thể:

*Một là, kinh nghiệm cải cách thể chế đi trước, công nghệ theo sau của Singapore*

Thành công của hệ thống một cửa quốc gia TradeNet của Singapore, ra đời từ năm 1989, là bài học về tầm quan trọng của việc cải cách thể chế. Hệ thống này đã giảm thời gian xử lý hồ sơ từ 2 - 7 ngày xuống chỉ còn dưới 10 phút<sup>(3)</sup>.

Cải cách quy trình là ưu tiên hàng đầu. Các chuyên gia xây dựng dự án nhấn mạnh rằng, TradeNet là một “dự án cải cách quy trình kinh doanh, chứ không chỉ là một dự án công nghệ thông tin”. Trước khi viết một dòng mã, Singapore đã tiến hành rà soát, đơn giản hóa và chuẩn hóa toàn bộ các chứng từ và quy trình thương mại, tạo ra bộ dữ liệu duy nhất. Công nghệ chỉ được áp dụng để tự động hóa quy trình đã được tối ưu hóa. Cách tiếp cận này tránh được cái bẫy “số hóa sự quan liêu”.

Giá trị tham khảo cốt lõi từ Singapore không nằm ở công nghệ, mà ở phương pháp luận triển khai: (i) Quyết tâm chính trị ở cấp cao nhất: Dự án được bảo trợ và chỉ đạo trực tiếp bởi các ủy ban cấp cao của chính phủ, bảo đảm đủ thẩm quyền để vượt qua sự phản kháng từ các bộ ngành và tạo ra sự phối hợp liên ngành hiệu quả; (ii) Mô hình hợp tác công - tư hiệu quả. Thay vì giao cho một cơ quan nhà nước, Chính phủ Singapore đã thành lập CrimsonLogic, một công ty do nhà nước sở hữu, nhưng hoạt động theo cơ chế

thị trường để phát triển và vận hành hệ thống. Mô hình này kết hợp được định hướng công của nhà nước với sự linh hoạt, hiệu quả và tư duy đổi mới của khu vực tư nhân. (iii) Lộ trình triển khai theo giai đoạn và bắt buộc áp dụng: TradeNet được triển khai thí điểm, sau đó mở rộng dần và duy trì chế độ tự nguyện trong hơn 02 năm để doanh nghiệp thích ứng. Khi hệ thống đã hoàn thiện và cộng đồng doanh nghiệp sẵn sàng, việc sử dụng TradeNet trở thành bắt buộc, bảo đảm 100% người dùng chuyển đổi và tạo ra hiệu ứng mạng lưới tối đa.

*Hai là, mô hình tích hợp toàn diện hạ tầng vật lý và hạ tầng số của Dubai*

Mô hình Khu thương mại tự do Jebel Ali (JAFZA) và cổng thông tin Dubai Trade là một hình mẫu về việc kiến tạo hệ sinh thái thương mại và logistics tích hợp toàn diện, nơi hạ tầng vật lý và hạ tầng số được thiết kế và vận hành đồng bộ: (i) Một cửa sổ kỹ thuật số duy nhất cho toàn bộ hệ sinh thái: Dubai Trade không chỉ là cổng dịch vụ công, mà còn là một nền tảng giao dịch phổ quát, điểm truy cập duy nhất cho tất cả các bên liên quan trong chuỗi cung ứng (nhà xuất khẩu, hãng tàu, ngân hàng,...) để tương tác với các cơ quan chủ chốt, như quản lý cảng (DP World), Hải quan Dubai và chính quyền JAFZA<sup>(4)</sup>; (ii) Tích hợp liền mạch giữa hạ tầng vật lý và số: sức mạnh vượt trội của mô hình này nằm ở sự tích hợp sâu giữa cảng biển Jebel Ali, sân bay quốc tế Al Maktoum và JAFZA. Hàng hóa có thể được vận chuyển trực tiếp từ tàu biển sang máy bay trong một khu vực hải quan ngoại quan duy nhất mà không cần qua các thủ tục trung gian phức tạp. Nền tảng số Dubai Trade cho phép dữ liệu được khai báo một lần và luân chuyển tự động giữa các thực thể này, rút ngắn đáng kể thời gian và chi phí logistics; (iii) Mô hình quản trị theo định hướng thương mại: các cơ quan quản lý chủ chốt gồm DP World và Dubai Trade hoạt động như những thực thể kinh doanh, tập

trung vào khách hàng và có khả năng liên tục đầu tư vào công nghệ mới. Tư duy này bảo đảm hệ thống luôn năng động và đáp ứng nhu cầu của thị trường, mang lại những lợi ích định lượng rõ ràng về tiết kiệm chi phí, thời gian và giảm phát thải carbon.

*Ba là, Trung Quốc triển khai thí điểm thể chế tại các khu thương mại tự do*

Trung Quốc sử dụng các khu thương mại tự do không chỉ để thúc đẩy tăng trưởng, mà còn là nơi thử nghiệm các chính sách, công nghệ và mô hình pháp lý đột phá trước khi nhân rộng ra toàn quốc. Các thí điểm này cho thấy tầm nhìn xa hơn về vai trò của khu thương mại tự do trong tương lai, chuyển từ tối ưu hóa giao dịch hàng hóa sang tối ưu hóa và tiền tệ hóa dòng chảy thông tin. (i) Tự động hóa lòng tin bằng công nghệ blockchain: tại Bắc Kinh, công nghệ blockchain được thí điểm không chỉ để lưu trữ chứng từ an toàn, mà để tạo ra các dịch vụ giá trị gia tăng tự động. Hệ thống có thể tự động xác minh dữ liệu thương mại để hỗ trợ doanh nghiệp xin chứng nhận ưu tiên (AEO) hoặc kết nối với ngân hàng để cấp tín dụng thương mại nhanh chóng dựa trên dữ liệu giao dịch đã được xác thực<sup>(5)</sup>. (ii) Thẻ chế hóa dữ liệu như một yếu tố sản xuất: các sản phẩm giao dịch dữ liệu lớn được thành lập tại Thượng Hải và Bắc Kinh để tạo ra một thị trường chính thức cho việc mua bán dữ liệu. Các công nghệ bảo mật tiên tiến, như “học tập liên kết” (federated learning), được áp dụng để cho phép sử dụng dữ liệu để phân tích mà không cần tiết lộ nội dung gốc, giải quyết bài toán về quyền riêng tư và bảo mật. (iii) Tự do hóa có kiểm soát luồng dữ liệu xuyên biên giới: Trung Quốc đang sử dụng các khu thương mại tự do (như khu vực Linh Cảng của Thượng Hải) để thí điểm nói lỏng các quy định về chuyển dữ liệu ra nước ngoài trong một số ngành chiến lược. Đây là cách tiếp cận thận trọng nhằm cân bằng giữa an ninh quốc gia và nhu cầu hội nhập vào nền kinh tế số toàn cầu.

### 3. Nguyên tắc quản lý các khu thương mại tự do đang hình thành ở Việt Nam

Trong bối cảnh hiện nay, trên cơ sở tham khảo kinh nghiệm một số nước có mô hình phù hợp với Việt Nam, việc hình thành cơ chế quản lý các khu thương mại tự do phải **bảo đảm theo nguyên tắc sau:**

*Thứ nhất,* cải cách thể chế đi trước, công nghệ theo sau gắn với xây dựng nền tảng quản lý thông minh dùng chung. Nền tảng này không chỉ đơn thuần là tập trung xây dựng một phần mềm đơn lẻ hay một cổng thông tin điện tử thông thường, mà là một hệ sinh thái kỹ thuật số toàn diện vận hành với cơ chế quản lý phù hợp, hệ thống này sẽ đóng vai trò cốt lõi cho toàn bộ hoạt động quản lý và vận hành của các khu thương mại tự do hiện đại tại Việt Nam.

*Thứ hai,* đa dạng hóa cơ chế quản lý khu thương mại tự do. Để bảo đảm nền tảng quản lý thông minh dùng chung được phát triển và vận hành một cách chuyên nghiệp, linh hoạt và bền vững, cơ chế quản lý trực tiếp bởi một cơ quan nhà nước theo kiểu truyền thống không còn là lựa chọn tối ưu, ngoại trừ một số trường hợp đặc thù liên quan đến an ninh quốc gia hoặc an ninh kinh tế - dữ liệu. Kinh nghiệm quốc tế cho thấy, sự thành công của các hệ sinh thái số phức tạp này phụ thuộc vào sự đổi mới đột phá của cơ chế quản lý nhà nước đối với các khu thương mại tự do với khả năng kết hợp giữa định hướng chiến lược của Nhà nước và sự năng động của thị trường. Để vận hành nền tảng quản lý số dùng chung hiệu quả, mô hình cơ quan nhà nước trực tiếp quản lý theo kiểu truyền thống khó có thể đáp ứng. Do đó, cần thí điểm các mô hình quản trị linh hoạt hơn, trong đó hợp tác công - tư là phương án nên được áp dụng thí điểm trước.

- *Về phía Nhà nước:* Ban quản lý khu công nghệ cao và các khu công nghiệp là cơ quan nhà nước có thẩm quyền, chịu trách nhiệm xây dựng chính sách, các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ (KPIs) và thực hiện chức năng giám sát.

- *Về phía nhà đầu tư:* Có thể hình thành liên danh các doanh nghiệp tư nhân (bao gồm các công ty công nghệ, logistics, tài chính) thông qua đấu thầu để đầu tư, xây dựng và vận hành nền tảng số. Nguồn thu của nhà đầu tư sẽ đến từ phí sử dụng dịch vụ trên nền tảng, theo một cơ chế giá được Nhà nước phê duyệt. Mô hình này, tương tự như mô hình CrimsonLogic của Singapore, sẽ tận dụng được vốn và năng lực công nghệ của khu vực tư nhân, đồng thời bảo đảm Nhà nước vẫn giữ được vai trò định hướng và điều tiết chiến lược.

*Thứ ba,* quá trình quản lý các khu thương mại tự do hiện đại phải bảo đảm tính linh hoạt, đáp ứng được nhu cầu thay đổi nhanh chóng của công nghệ trong kỷ nguyên của AI, AGI, công nghệ lượng tử,...

*Thứ tư,* bất kỳ cơ chế nào được thiết lập để quản lý các khu thương mại tự do đều phải tạo ra các điều kiện thuận lợi để thu hút nhân lực giỏi, nhân lực bậc cao. Các chuyên gia công nghệ thông tin, kỹ sư phần mềm và nhà khoa học dữ liệu hàng đầu hiện nay đang được trả lương và chế độ đãi ngộ rất cao, vì vậy, cơ chế quản lý gây trở lực sẽ khiến các nhà đầu tư khu thương mại tự do và các doanh nghiệp đến đầu tư, kinh doanh trong các khu thương mại tự do bỏ lỡ cơ hội thu hút đội ngũ nhân lực chất lượng, khiến dòng vốn đầu tư cho công nghệ không hiệu quả. Do đó, cần có cơ chế **bảo đảm các yêu cầu sau:**

- *Cơ chế lương cạnh tranh:* cho phép các đơn vị quản lý và vận hành khu thương mại tự do (đặc biệt là các đơn vị theo mô hình công - tư) được áp dụng cơ chế lương và đãi ngộ đặc thù, thoát khỏi các quy định về thang bảng lương của công chức, viên chức nhà nước.

- *Chính sách thị thực linh hoạt:* đơn giản hóa thủ tục cấp thị thực lao động dài hạn và giấy phép làm việc cho các chuyên gia công nghệ cao nước ngoài đến làm việc tại các khu thương mại tự do.

- *Hợp tác đào tạo chuyên sâu*: xây dựng các chương trình hợp tác trực tiếp giữa ban quản lý khu thương mại tự do và các trường đại học hàng đầu trong và ngoài nước để đào tạo nguồn nhân lực chuyên biệt, đáp ứng chính xác nhu cầu của hệ sinh thái khu thương mại tự do.

*Thứ năm*, thay đổi tư duy từ tập trung vào quản lý sang tập trung vào dịch vụ: tư duy này lấy khách hàng (doanh nghiệp) làm trung tâm để liên tục cải tiến và nâng cao chất lượng dịch vụ thay vì xu hướng tập trung vào việc thực thi quy định và kiểm soát. Thể chế và công nghệ chỉ là công cụ, sự thay đổi về tư duy quản trị mới là yếu tố quyết định. Vì vậy, cần có một sự chuyển dịch căn bản từ tư duy “quản lý” (tập trung vào kiểm soát, tuân thủ quy định) sang tư duy “phục vụ” (lấy doanh nghiệp làm trung tâm để liên tục cải tiến dịch vụ) bằng việc đánh giá hiệu quả hoạt động của các cơ quan quản lý khu thương mại tự do. Thay vì các chỉ số hành chính truyền thống, cần áp dụng các chỉ số đo lường hiệu suất (KPIs) hướng đến dịch vụ, tương tự như mô hình của Dubai Trade. Các chỉ số đo lường hiệu suất có thể bao gồm: thời gian trung bình xử lý thủ tục, mức độ hài lòng của doanh nghiệp (khảo sát định kỳ); thời gian hoạt động liên tục của hệ thống (system uptime); số lượng giao dịch được xử lý tự động. Việc gắn hiệu quả hoạt động của cơ quan quản lý với sự hài lòng của khách hàng sẽ giúp cho sự cải tiến được liên tục.

*Thứ sáu*, mặc dù có các cơ chế tạo ra sức hút đối với dòng vốn đầu tư thể hệ mới vào các khu thương mại tự do, nhưng dưới bất kỳ một hình thức/mô hình cơ chế nào, điều kiện tiên quyết để thiết lập cơ chế là phải bảo đảm quốc phòng - an ninh, tự lập, tự cường về kinh tế, bảo đảm trật tự và ổn định xã hội. Điều này đặt ra yêu cầu bảo đảm an ninh quốc gia và chủ quyền dữ liệu. Tham khảo kinh nghiệm từ Trung Quốc, Việt Nam cần xây dựng chính sách quản lý dữ liệu nhiều tầng lớp (tiered data management

policy) trong các khu thương mại tự do. Nguyên tắc này đặt ra yêu cầu phân loại dữ liệu thành các cấp độ khác nhau, ví dụ: Cấp 1 (dữ liệu công cộng/ít nhạy cảm): dữ liệu logistics, thông tin hàng hóa thông thường, cho phép lưu trữ và xử lý linh hoạt, kể cả trên các nền tảng điện toán đám mây xuyên biên giới. Cấp 2 (dữ liệu nhạy cảm): Dữ liệu tài chính, thông tin sở hữu trí tuệ, dữ liệu cá nhân của người lao động. Yêu cầu các biện pháp mã hóa mạnh và có thể quy định phải được lưu trữ trong lãnh thổ Việt Nam (data localization). Cấp 3 (dữ liệu trọng yếu quốc gia): dữ liệu liên quan đến hạ tầng quan trọng, an ninh quốc phòng. Áp dụng các quy định bảo mật nghiêm ngặt nhất, kiểm soát chặt chẽ việc truy cập và tuyệt đối không cho phép chuyển ra ngoài biên giới.

#### 4. Kết luận

Xu hướng hình thành và phát triển các khu thương mại tự do thể hệ mới tại Việt Nam là tất yếu khách quan, một cơ hội chiến lược để tạo ra động lực tăng trưởng đột phá và nâng cao vị thế quốc gia trong chuỗi giá trị toàn cầu. Tuy nhiên, để biến tiềm năng thành hiện thực, con đường phía trước không đơn thuần là xây dựng hạ tầng vật chất hay ứng dụng các phần mềm đơn lẻ. Thách thức lớn nhất và cũng là chìa khóa thành công nằm ở việc cải cách thể chế quản trị một cách căn bản và toàn diện.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, sự thành công của các khu thương mại tự do tương lai tại Việt Nam phụ thuộc vào sự chuyển dịch mô thức: từ tư duy quản lý hành chính, phân tán sang tư duy quản trị số, tích hợp và hướng đến dịch vụ. Giá trị tham khảo từ kinh nghiệm quốc tế, đặc biệt là từ Singapore, đã khẳng định một nguyên tắc vàng: cải cách thể chế và tái cấu trúc quy trình phải đi trước một bước, công nghệ chỉ có thể phát huy tối đa hiệu quả khi được áp dụng trên một nền tảng thể chế đã được tối ưu hóa, nếu không thì “số hóa sự quan liêu” sẽ chỉ dẫn đến lãng phí và thất bại.

Các nguyên tắc được đề xuất để thiết lập cơ chế quản lý từ xây dựng khung pháp lý cho nền tảng số dùng chung, thí điểm mô hình hợp tác công - tư, kiến tạo cơ chế thu hút nhân tài, thay đổi chỉ số đo lường hiệu suất đánh giá, cho đến việc thiết lập chính sách an ninh dữ liệu nhiều tầng lớp, tạo thành một lộ trình hành động đồng bộ và khả thi. Các nguyên tắc này cần được tôn trọng và thực hiện để hình thành cơ chế quản lý tương thích với kỷ nguyên số.

Việc thí điểm thành công các mô hình quản trị và chính sách đột phá tại các khu thương mại tự do đang được chuẩn bị triển khai và thí điểm sẽ được kiểm chứng để nhân rộng, góp phần định hình tương lai phát triển của các khu thương mại tự do và toàn bộ hệ thống các khu kinh tế trên cả nước, đưa Việt Nam tiến nhanh và vững chắc trên con đường hội nhập và phát triển bền vững □

<sup>(1)</sup> Báo cáo số 77/BC-KHCN ngày 01/5/2025 của Bộ Khoa học và Công nghệ “về chuyển đổi số quốc gia tháng 4 năm 2025”

<sup>(2)</sup> Báo cáo số 44/BC-KHCN ngày 31/3/2025 của Bộ Khoa học và Công nghệ “về chuyển đổi số quốc gia tháng 3 năm 2025”

<sup>(3)</sup> Konsynski, B. R., & King, J. L., *Singapore TradeNet: A tale of one city* (HBS Case 191-009). Harvard Business School Publishing; UNECE. (n.d.), *Singapore Single Window Case Study*. [https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/single\\_window/sw\\_cases/Download/Singapore.pdf](https://unece.org/fileadmin/DAM/cefact/single_window/sw_cases/Download/Singapore.pdf); WCO. (2014, October), *Singapore's approach to streamlining trade documentation*. WCO News [https://www.wcoomd.org/~media/wco/public/global/pdf/topics/wto-tf/dev/singapores\\_approach\\_to\\_streamlining\\_trade\\_documentation\\_wco\\_news\\_october\\_2014.pdf?la=en](https://www.wcoomd.org/~media/wco/public/global/pdf/topics/wto-tf/dev/singapores_approach_to_streamlining_trade_documentation_wco_news_october_2014.pdf?la=en). 1990

<sup>(4)</sup> Dubai Trade. (n.d.), *Jafza Policies and Procedures*. <https://www.dubaitrade.ae/en/jafza-policies-and-procedures>; DP World. (n.d.). *Governance*. <https://www.dpworld.com/en/governance>

<sup>(5)</sup> Jie (Jeanne) Huang, *Digitalization of Special Economic Zones in China*, 2022