

KINH NGHIỆM HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CỦA MỘT SỐ DOANH NGHIỆP TRÊN THẾ GIỚI VÀ BÀI HỌC NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ CHO CÁC DOANH NGHIỆP BÁN LẺ VIỆT NAM

NGUYỄN VĂN TIẾN¹

Trên cơ sở phân tích kinh nghiệm của Amazon, Walmart và Alibaba, bài viết này hướng tới việc rút ra các bài học thực tiễn nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động thương mại điện tử cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam. Các bài học này tập trung vào chuyển đổi tư duy từ tham gia thương mại điện tử sang quản trị hiệu quả thương mại điện tử; phát triển năng lực dữ liệu và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng; tích hợp đa kênh giữa cửa hàng vật lý và nền tảng số; nâng cao năng lực logistics và hoàn tất đơn hàng; xây dựng niềm tin số thông qua minh bạch thông tin, thanh toán an toàn và bảo vệ người tiêu dùng; đồng thời khai thác công nghệ và trí tuệ nhân tạo gắn với các bài toán quản trị cụ thể. Qua đó, việc nghiên cứu kinh nghiệm quốc tế không chỉ cung cấp cơ sở thực tiễn cho đề xuất giải pháp, mà còn góp phần củng cố luận điểm rằng hiệu quả hoạt động thương mại điện tử của doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, chịu tác động bởi công nghệ, tổ chức, môi trường, chất lượng nền tảng và dịch vụ, trải nghiệm và niềm tin số của khách hàng, cũng như mức độ tích hợp đa kênh.

Từ khóa: kinh nghiệm quốc tế, thương mại điện tử, doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

Based on an analysis of the experience of Amazon, Walmart, and Alibaba, this paper draws practical lessons for enhancing e-commerce performance among Vietnamese retail enterprises. These lessons focus on shifting the mindset from participating in e-commerce to managing e-commerce performance; developing data capabilities and personalizing the customer experience; achieving omnichannel integration between physical stores and digital platforms; strengthening logistics and order fulfillment capabilities; building digital trust through information transparency, secure payments, and consumer protection; and applying technology and artificial intelligence to specific management problems. The study of international experience thus not only provides a practical basis for proposed solutions but also reinforces the argument that the e-commerce performance of Vietnamese retail enterprises should be approached as a multidimensional construct shaped by technology, organization, the operating environment, platform and service quality, customer experience and digital trust, and the degree of omnichannel integration.

Keywords: international experience, e-commerce, Vietnamese retail enterprises

Ngày nhận: 15/8/2026 Ngày hoàn thành phản biện: 10/9/2026 Ngày duyệt đăng: 15/9/2026

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh thương mại điện tử trở thành cấu phần quan trọng của nền kinh tế số, doanh

nh nghiệp bán lẻ phải chuyển hóa nguồn lực số thành hiệu quả hoạt động. Theo International Trade Administration (2026), quy mô thị trường thương mại điện tử tại Việt Nam đạt khoảng 32

¹ Tạp chí Doanh nghiệp và Thương hiệu nông thôn

tỷ USD năm 2024 và được dự báo có thể đạt 63 tỷ USD vào năm 2030. Video commerce, thanh toán số, logistics, dữ liệu và trí tuệ nhân tạo đang làm thay đổi phương thức tạo giá trị bán lẻ (Google, Temasek, & Bain, 2025).

Amazon, Walmart và Alibaba được lựa chọn với ba tiêu chí: có vị thế tiêu biểu trong thương mại điện tử; đại diện cho các mô hình kinh doanh khác nhau; và có kinh nghiệm tham chiếu cho các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam. Amazon nổi bật về khách hàng, dữ liệu và công nghệ; Walmart đại diện cho bán lẻ hợp nhất kênh giữa cửa hàng và nền tảng số; Alibaba thể hiện mô hình hệ sinh thái kết nối người mua, người bán và dịch vụ hỗ trợ.

Nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận trường hợp so sánh (comparative case study), theo logic: nguồn lực và năng lực → tổ chức thương mại điện tử → cơ chế tạo giá trị → hiệu quả hoạt động. Ba trường hợp được phân tích về công nghệ, dữ liệu, nền tảng số, logistics, thanh toán, khách hàng, niềm tin số và tích hợp đa kênh. Hiệu quả thương mại điện tử được xem xét trên các phương diện tài chính, thị trường, khách hàng và vận hành. Qua so sánh, bài viết nhận diện một số nguyên tắc quản trị có giá trị tham khảo, từ đó lựa chọn các kinh nghiệm phù hợp với doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam.

2. Kinh nghiệm hoạt động thương mại điện tử của một số doanh nghiệp trên thế giới

2.1. Amazon

Amazon là một trường hợp điển hình có giá trị tham chiếu cao trong nghiên cứu về hiệu quả hoạt động thương mại điện tử của doanh nghiệp bán lẻ, bởi doanh nghiệp này không chỉ phát triển thành một nhà bán lẻ trực tuyến quy mô toàn cầu mà còn hình thành một hệ sinh thái thương mại điện tử dựa trên công nghệ, dữ liệu, logistics, dịch vụ nền tảng và năng lực đổi mới liên tục. Kinh nghiệm thực

tiễn của Amazon cho thấy hiệu quả hoạt động thương mại điện tử không thể được lý giải đơn thuần bằng quy mô doanh thu trực tuyến hoặc số lượng đơn hàng, mà cần được nhìn nhận như kết quả của một quá trình tổ chức, tích hợp và tối ưu hóa toàn bộ chuỗi giá trị số, từ tìm kiếm sản phẩm, đề xuất cá nhân hóa, thanh toán, xử lý đơn hàng, giao nhận, hoàn trả, chăm sóc khách hàng đến khai thác dữ liệu sau giao dịch.

Báo cáo thường niên của Amazon cho thấy doanh nghiệp tiếp tục duy trì định hướng đầu tư dài hạn vào hạ tầng công nghệ, điện toán đám mây, trí tuệ nhân tạo, năng lực logistics và các dịch vụ nền tảng nhằm phục vụ tốt hơn nhu cầu của khách hàng, người bán và đối tác trong hệ sinh thái số (Amazon.com, Inc. 2026). Các nghiên cứu tình huống về Amazon chỉ ra rằng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp này được hình thành từ khả năng mở rộng quy mô trên nền tảng số, danh mục sản phẩm rộng, đổi mới công nghệ và ra quyết định dựa trên dữ liệu (Jiang, 2021). Trên phương diện chiến lược, Amazon không chỉ cạnh tranh bằng giá thấp hay chủng loại hàng hóa phong phú, mà cạnh tranh bằng năng lực làm giảm ma sát trong hành trình khách hàng. Những yếu tố này có thể góp phần làm giảm rủi ro cảm nhận trong giao dịch trực tuyến, củng cố niềm tin số và khuyến khích hành vi mua lại. Một kinh nghiệm thực tiễn nổi bật khác của Amazon là việc phát triển mô hình thị trường trực tuyến kết hợp với năng lực kiểm soát chất lượng và dịch vụ. Các phân tích chiến lược gần đây cũng nhấn mạnh rằng khả năng duy trì lợi thế cạnh tranh của Amazon gắn với định hướng khách hàng, tích hợp dọc, đổi mới liên tục, danh mục kinh doanh đa dạng và năng lực quản trị ở cấp hệ sinh thái (Amatanweze và cộng sự, 2025).

Về logistics, Amazon đầu tư mạnh vào trung tâm hoàn tất đơn hàng, tự động hóa kho, tối ưu

tồn kho, dự báo nhu cầu, hệ thống định tuyến và mạng lưới giao nhận nhằm rút ngắn thời gian từ khi khách hàng đặt hàng đến khi nhận hàng. Đây là điểm cho thấy thương mại điện tử không chỉ là hoạt động marketing số, mà là sự liên kết giữa nền tảng số và hạ tầng vật lý.

Một điểm đặc biệt trong kinh nghiệm của Amazon là khả năng chuyển hóa năng lực công nghệ nội bộ thành dịch vụ nền tảng có giá trị lớn, điển hình là Amazon Web Services. Ban đầu, năng lực điện toán đám mây được phát triển để đáp ứng yêu cầu mở rộng quy mô và độ tin cậy của hệ thống nội bộ, nhưng sau đó được tổ chức thành một ngành kinh doanh độc lập phục vụ hàng triệu khách hàng doanh nghiệp. Từ góc độ tổ chức, Amazon cũng là ví dụ cho thấy hiệu quả hoạt động thương mại điện tử phụ thuộc vào văn hóa đổi mới và khả năng chấp nhận thử nghiệm (Amazon.com, Inc. 2026).

2.2. Walmart

Kinh nghiệm phát triển thương mại điện tử của Walmart có giá trị tham chiếu quan trọng trong nghiên cứu các phương thức nâng cao hiệu quả hoạt động thương mại điện tử của doanh nghiệp bán lẻ, bởi đây không phải là doanh nghiệp khởi nguồn từ môi trường trực tuyến như Amazon, mà là một tập đoàn bán lẻ truyền thống có mạng lưới cửa hàng vật lý rất lớn, sau đó từng bước chuyển đổi sang mô hình bán lẻ hợp nhất giữa cửa hàng, nền tảng số, dữ liệu, logistics và dịch vụ khách hàng. Kinh nghiệm của Walmart cho thấy trong bối cảnh thương mại điện tử hiện đại, hiệu quả không nhất thiết chỉ đến từ lợi thế của doanh nghiệp thuần trực tuyến, mà có thể được tạo ra từ khả năng tái cấu trúc tài sản vật lý thành năng lực phục vụ thương mại điện tử.

Báo cáo thường niên năm tài chính 2025 của Walmart cho biết doanh nghiệp đạt 121 tỷ USD doanh số thương mại điện tử, tăng trưởng thương mại điện tử toàn cầu 20,8%, doanh thu toàn tập đoàn tăng 5,1% và thu nhập hoạt động

tăng 8,6%, đồng thời thực hiện 8,3 tỷ đơn vị hàng hóa được giao trong cùng ngày hoặc ngày hôm sau (Walmart Inc., 2025). Những kết quả này cho thấy thương mại điện tử của Walmart không còn là một mảng phụ trợ cho hoạt động bán lẻ truyền thống, mà đã trở thành một trụ cột tăng trưởng quan trọng trong cấu trúc kinh doanh tổng thể. Walmart không định vị mình như một doanh nghiệp chỉ có cửa hàng hay chỉ có thương mại điện tử, mà nhấn mạnh mô hình kết hợp giữa con người và công nghệ, giữa cửa hàng và thương mại điện tử, giữa đổi mới và khả năng thực thi (Walmart Inc., 2025).

Từ góc độ quản trị kinh doanh, đây là một kinh nghiệm rất quan trọng vì Walmart cho thấy thương mại điện tử hiệu quả không chỉ là vấn đề xây dựng nền tảng số, mà là vấn đề tích hợp chiến lược giữa tài sản vật lý, công nghệ, dữ liệu, chuỗi cung ứng và hành vi khách hàng. Đây chính là sự chuyển hóa tài sản truyền thống thành lợi thế số. Các nghiên cứu về bán lẻ hợp nhất kênh cho thấy khách hàng không còn phân biệt cứng nhắc giữa kênh online và offline, mà kỳ vọng doanh nghiệp cung cấp trải nghiệm liên mạch trên nhiều điểm chạm khác nhau.

Walmart đã xây dựng thương mại điện tử theo hướng tích hợp sâu vào năng lực vận hành cốt lõi, từng bước triển khai chiến lược đa kênh dựa trên ba nền tảng là mạng lưới cửa hàng, năng lực phân phối và đầu tư công nghệ. Các nghiên cứu tình huống về Walmart cho thấy doanh nghiệp đã tập trung vào cửa hàng, phát triển năng lực kết nối giữa website và cửa hàng, cạnh tranh trực diện trong giao hàng tận nhà và theo đuổi chiến lược đa kênh toàn diện (Casadesus - Masanell & Elterman, 2019).

Kết quả thực tiễn cho thấy Walmart lựa chọn cách đi theo hướng tích hợp, trong đó thương mại điện tử không thay thế hoạt động bán lẻ truyền thống mà bổ sung, mở rộng và nâng cao hiệu quả của hệ thống bán lẻ hiện có. Hiệu quả

hoạt động thương mại điện tử không nên được đo lường tách biệt khỏi hệ thống bán lẻ tổng thể mà cần xây dựng hệ thống đo lường phản ánh bản chất đa kênh của hành vi khách hàng, thay vì chỉ phân loại doanh thu theo ranh giới cứng nhắc giữa online và offline.

Về phương diện tổ chức, kinh nghiệm của Walmart còn cho thấy chuyển đổi thương mại điện tử đòi hỏi sự thay đổi sâu rộng trong cấu trúc quản trị, năng lực nhân sự, quy trình phối hợp văn hóa thực thi và thương mại điện tử hiệu quả không chỉ được tạo ra bởi công nghệ, mà bởi sự kết hợp giữa công nghệ và năng lực tổ chức. Các nghiên cứu về Walmart cũng chỉ ra rằng trong quá trình theo đuổi chiến lược thương mại điện tử, doanh nghiệp đã sử dụng cả đầu tư nội bộ và mua lại các doanh nghiệp số như Jet.com, đồng thời mở rộng sàn giao dịch (marketplace) và phát triển năng lực giao hàng, nhận hàng tại cửa hàng cũng như phân phối sản phẩm (Casadesus - Masanell & Elterman, 2019).

2.3. Alibaba

Alibaba là doanh nghiệp điển hình về tổ chức thương mại điện tử theo mô hình hệ sinh thái nền tảng, trong đó doanh nghiệp không chỉ đóng vai trò trung gian giao dịch mà còn kiến tạo hạ tầng kinh doanh số kết nối người mua, người bán, thương hiệu, logistics, thanh toán và các nhà cung cấp dịch vụ. Khác với Amazon thiên về kết hợp bán lẻ trực tiếp, marketplace và logistics, Alibaba phát triển theo hướng nền tảng mở, giúp các chủ thể tham gia và mở rộng kinh doanh với chi phí giao dịch thấp hơn. Định hướng này phù hợp với sứ mệnh làm cho việc kinh doanh trở nên dễ dàng ở mọi nơi và việc sử dụng công nghệ số, trí tuệ nhân tạo, điện toán đám mây để hỗ trợ khách hàng, đối tác tối ưu vận hành và đổi mới (Alibaba Group Holding Limited, 2025). Hệ sinh thái này được hình thành từ nhiều nền tảng và dịch vụ bổ trợ như Alibaba.com, Taobao, Tmall, thanh toán,

logistics, dữ liệu và marketing số (Saranga & Huang, 2018).

Xây dựng nền tảng như một hệ thống tạo giá trị đa chiều giữa người mua, người bán và các nhà cung cấp dịch vụ là một trong những kinh nghiệm quan trọng của Alibaba. Hiệu quả thương mại điện tử không chỉ đến từ gia tăng giao dịch mà còn từ giảm chi phí tìm kiếm thông tin, kết nối, thanh toán, marketing, logistics và mở rộng thị trường. Thành công của Alibaba gắn với danh mục kinh doanh đa dạng, đổi mới công nghệ, đầu tư chiến lược, sức mạnh thương hiệu, mạng lưới khách hàng và hiệu quả vận hành.

Alibaba trao quyền cho người bán thông qua công cụ số và dịch vụ nền tảng. Alibaba tạo điều kiện cho doanh nghiệp nhỏ, hộ kinh doanh và cộng đồng địa phương tham gia kinh tế số thông qua những mô hình như Taobao Villages và Rural Taobao (Saranga & Huang, 2018). Qua đó, hiệu quả nền tảng còn được thể hiện ở khả năng hỗ trợ các chủ thể kinh doanh nâng cao năng suất và mở rộng thị trường. Alibaba tiếp tục hỗ trợ khách hàng, đối tác khai thác công nghệ số, trí tuệ nhân tạo và hạ tầng đám mây để tối ưu hoạt động (Alibaba Group Holding Limited, 2025).

Doanh nghiệp đã tích hợp thương mại điện tử với dữ liệu, thanh toán, điện toán đám mây và trí tuệ nhân tạo. Dữ liệu trở thành nguồn lực chiến lược để hiểu khách hàng, cá nhân hóa nội dung, tối ưu marketing, dự báo nhu cầu và quản lý rủi ro. Đổi mới công nghệ và năng lực đầu tư giúp Alibaba duy trì vị thế cạnh tranh (Alibaba Group Holding Limited, 2025). Đối với doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam, bài học quan trọng là thanh toán số chỉ tạo giá trị khi được tích hợp với dữ liệu khách hàng, đơn hàng, tồn kho, logistics và chăm sóc sau bán.

Thêm nữa, Alibaba khai thác thương mại nội dung và tương tác số để gia tăng gắn kết khách hàng. Alibaba chuyển dần từ lợi thế dựa

trên lưu lượng truy cập sang tương tác, dịch vụ và hệ sinh thái. Kinh nghiệm này đáng chú ý khi Việt Nam là thị trường video commerce lớn thứ hai và tăng trưởng nhanh thứ hai Đông Nam Á (Google, Temasek, & Bain, 2025).

Công ty này cũng mở rộng hệ sinh thái đồng thời thích ứng với thể chế, cạnh tranh và thay đổi công nghệ. Hiệu quả dài hạn phụ thuộc vào quản trị dữ liệu, người bán, bảo vệ người tiêu dùng, niềm tin và rủi ro (Alibaba Group Holding Limited, 2025). Điều này càng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam trước các yêu cầu mới về trách nhiệm nền tảng, xác thực người bán, livestream và affiliate marketing (KPMG, 2026).

3. Bài học rút ra đối với các doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam

Từ kinh nghiệm hoạt động thương mại điện tử của Amazon, Walmart và Alibaba có thể thấy, hiệu quả hoạt động thương mại điện tử của doanh nghiệp bán lẻ không phải là kết quả của việc hiện diện trên môi trường số một cách đơn thuần, mà được hình thành từ quá trình tổ chức và tích hợp đồng bộ giữa công nghệ, dữ liệu, nền tảng số, logistics, trải nghiệm khách hàng và năng lực quản trị đa kênh. Amazon nổi bật với định hướng lấy khách hàng làm trung tâm, năng lực dữ liệu, cá nhân hóa và logistics; Walmart cho thấy giá trị của việc kết hợp cửa hàng vật lý với thương mại điện tử; trong khi Alibaba minh họa khả năng tạo giá trị của hệ sinh thái nền tảng, dữ liệu và các công cụ hỗ trợ người bán. Trên cơ sở so sánh ba trường hợp, có thể rút ra sáu bài học chủ yếu sau.

Bài học thứ nhất: Doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần chuyển từ tư duy tham gia thương mại điện tử sang tư duy quản trị hiệu quả hoạt động thương mại điện tử. Kinh nghiệm của Amazon cho thấy thương mại điện tử hiệu quả cần được quản trị xuyên suốt hành trình khách hàng, từ tìm kiếm thông tin, so sánh sản phẩm, đặt hàng,

thanh toán, giao nhận, đổi trả đến mua lại và giới thiệu. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp xây dựng hệ thống chỉ tiêu đánh giá đa chiều, bao gồm tỷ lệ chuyển đổi, giá trị đơn hàng bình quân, tần suất mua lại, chi phí thu hút khách hàng, giá trị vòng đời khách hàng, tỷ lệ hoàn hàng, tỷ lệ giao đúng hẹn, mức độ hài lòng và chi phí phục vụ mỗi đơn hàng. Vì vậy, hiệu quả hoạt động thương mại điện tử cần được nhìn nhận trên bốn phương diện gồm hiệu quả tài chính, hiệu quả thị trường, hiệu quả khách hàng và hiệu quả vận hành, thay vì chỉ sử dụng doanh thu trực tuyến làm thước đo trung tâm (Amazon.com, Inc. 2026).

Bài học thứ hai: Doanh nghiệp cần xây dựng năng lực dữ liệu, công nghệ và cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng. Kinh nghiệm của Amazon và Alibaba cho thấy dữ liệu là nguồn lực chiến lược của thương mại điện tử hiện đại. Alibaba còn cho thấy dữ liệu có thể hỗ trợ người bán quản trị gian hàng, quảng cáo và phân tích hành vi khách hàng thông qua các công cụ nền tảng (Alibaba Group Holding Limited, 2025). Do đó, doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần từng bước hình thành cơ sở dữ liệu khách hàng thống nhất, hạn chế tình trạng dữ liệu bị phân mảnh giữa cửa hàng vật lý, website, sàn thương mại điện tử, mạng xã hội, livestream, thanh toán, vận chuyển và chăm sóc khách hàng. Đồng thời, ứng dụng công nghệ và trí tuệ nhân tạo cần gắn với các bài toán quản trị cụ thể như cá nhân hóa đề xuất, dự báo nhu cầu, tối ưu tồn kho, tự động hóa chăm sóc khách hàng, phân tích hành vi và nâng cao hiệu quả marketing. Công nghệ chỉ tạo ra giá trị khi được tích hợp với con người, quy trình và văn hóa ra quyết định dựa trên dữ liệu.

Bài học thứ ba: Tích hợp đa kênh cần trở thành một năng lực cốt lõi trong tổ chức hoạt động thương mại điện tử. Kinh nghiệm của Walmart cho thấy sự phát triển của thương mại

điện tử không làm mất đi vai trò của cửa hàng vật lý; ngược lại, mạng lưới của hàng có thể trở thành lợi thế cạnh tranh khi được tích hợp với nền tảng số, dữ liệu khách hàng và logistics. Việc sử dụng cửa hàng làm điểm nhận hàng, hoàn trả và hỗ trợ hoàn tất đơn hàng giúp rút ngắn thời gian giao hàng, giảm chi phí chặng cuối và gia tăng sự thuận tiện cho khách hàng (Casadesus-Masanell & Elterman, 2019). Tuy nhiên, hiện diện trên nhiều kênh không đồng nghĩa với tích hợp đa kênh. Vì vậy, doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy bán hàng trên nhiều kênh sang bán lẻ hợp nhất kênh, trong đó dữ liệu, tồn kho, giá, thanh toán, logistics và dịch vụ khách hàng được kết nối để khách hàng có thể di chuyển linh hoạt giữa các điểm tiếp xúc mà vẫn nhận được trải nghiệm nhất quán.

Bài học thứ tư: Logistics, hoàn tất đơn hàng và niềm tin số cần được coi là nền tảng chuyển hóa giao dịch trực tuyến thành trải nghiệm khách hàng. Kinh nghiệm của Amazon cho thấy hoạt động thương mại điện tử không kết thúc khi khách hàng đặt hàng hoặc thanh toán mà tiếp tục trong quá trình xử lý đơn hàng, giao nhận, đổi trả và chăm sóc sau bán. Vì vậy, doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần kết nối hoạt động trên nền tảng số với năng lực vận hành thực tế. Các chỉ tiêu như thời gian xử lý đơn hàng, tỷ lệ giao đúng hẹn, tỷ lệ giao thất bại, tỷ lệ hủy đơn, tỷ lệ hoàn hàng, chi phí giao nhận, độ chính xác tồn kho và thời gian xử lý khiếu nại cần được xem xét đồng thời với doanh thu. Bên cạnh đó, niềm tin số phải được củng cố thông qua thông tin sản phẩm chính xác, nguồn gốc hàng hóa rõ ràng, thanh toán an toàn, chính sách đổi trả minh bạch và dịch vụ sau bán nhất quán.

Bài học thứ năm: Doanh nghiệp cần chủ động khai thác hệ sinh thái nền tảng nhưng đồng thời phát triển năng lực thương mại điện tử của riêng mình. Kinh nghiệm của Alibaba cho thấy nền tảng thương mại điện tử có thể trở

thành hạ tầng kinh doanh số giúp người bán tiếp cận khách hàng, quảng cáo, phân tích dữ liệu, xử lý thanh toán, tham gia chương trình khuyến mại và mở rộng thị trường (Alibaba Group Holding Limited, 2025). Tuy nhiên, phụ thuộc quá lớn vào nền tảng bên ngoài có thể hạn chế khả năng chủ động trong quản trị quan hệ khách hàng và hoạt động kinh doanh. Vì vậy, doanh nghiệp cần từng bước xây dựng thương hiệu, cơ sở dữ liệu khách hàng, kênh chăm sóc khách hàng và năng lực vận hành riêng.

Bài học thứ sáu: Thương mại nội dung, livestream và video commerce cần được tích hợp với hệ thống vận hành và chiến lược trải nghiệm khách hàng. Kinh nghiệm của Alibaba cho thấy thương mại điện tử đang chuyển từ mô hình chủ yếu dựa trên việc khách hàng tìm kiếm sản phẩm sang mô hình kết hợp nội dung, giải trí, tương tác và giao dịch. Xu hướng này phù hợp với Việt Nam, một trong những thị trường video commerce tăng trưởng nhanh tại Đông Nam Á (Google, Temasek, & Bain, 2025). Tuy nhiên, livestream và video commerce chỉ tạo ra hiệu quả bền vững khi khả năng thu hút khách hàng và tạo đơn hàng được hỗ trợ bởi chất lượng sản phẩm, thông tin minh bạch, tồn kho chính xác, thanh toán thuận tiện, giao hàng đúng cam kết và dịch vụ sau bán. Nếu chỉ chú trọng người xem và doanh số ngắn hạn nhưng không bảo đảm năng lực vận hành, doanh nghiệp có thể đối mặt với gia tăng khiếu nại, hoàn hàng và suy giảm niềm tin. Vì vậy, thương mại nội dung cần được kết nối với dữ liệu sản phẩm, dữ liệu khách hàng, tồn kho, thanh toán, logistics và chăm sóc sau bán.

Sáu bài học trên có quan hệ hữu cơ với nhau nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động thương mại điện tử. Năng lực dữ liệu và công nghệ tạo nền tảng cho cá nhân hóa và tích hợp đa kênh; hiệu quả đa kênh phụ thuộc vào logistics và thanh toán. Khai thác hệ sinh thái nền tảng

chỉ tạo giá trị khi doanh nghiệp duy trì quản trị dữ liệu và chất lượng dịch vụ. Vì vậy, doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần tiếp cận các bài học theo hướng hệ thống, phù hợp với nguồn lực, qua đó chuyển hóa hoạt động thương mại điện tử thành kết quả tài chính, thị trường, khách hàng và vận hành.

4. Kết luận

Qua nghiên cứu kinh nghiệm của Amazon, Walmart và Alibaba có thể khẳng định rằng hiệu quả hoạt động thương mại điện tử của doanh nghiệp bán lẻ không được tạo ra đơn thuần từ việc hiện diện trên nền tảng số hay gia tăng doanh thu trực tuyến, mà là kết quả của quá trình tích hợp đồng bộ giữa công nghệ, dữ liệu, tổ chức, logistics, thanh toán, trải nghiệm khách hàng và quản trị đa kênh. Mỗi doanh nghiệp đại diện cho một cách thức tạo lập lợi thế khác nhau: Amazon nổi bật với định hướng khách hàng, dữ liệu và đổi mới; Walmart với tích hợp cửa hàng vật lý và thương mại điện tử; Alibaba với hệ sinh thái nền tảng và trao quyền cho người bán.

Từ những kinh nghiệm này, doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam cần chuyển từ tư duy tham gia thương mại điện tử sang quản trị hiệu quả hoạt động thương mại điện tử, trong đó chú trọng xây dựng năng lực dữ liệu, tích hợp đa kênh, nâng cao logistics và hoàn tất đơn hàng, củng cố niềm tin số, chủ động khai thác hệ sinh thái nền tảng và ứng dụng công nghệ, trí tuệ nhân tạo vào những bài toán quản trị cụ thể. Vì vậy, hiệu quả hoạt động thương mại điện tử cần được tiếp cận như một cấu trúc đa chiều, phản ánh đồng thời hiệu quả tài chính, thị trường, khách hàng và vận hành, qua đó tạo nền tảng cho năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của doanh nghiệp bán lẻ Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alibaba Group Holding Limited (2025). *Fiscal year 2025 annual report*. Alibaba Group Investor Relations. <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listconews/sehk/2025/0626/2025062601064.pdf>.
2. Amazon.com, Inc. (2026). *2025 annual report*. Amazon Investor Relations. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2026/ar/Amazon-2025-Annual-Report.pdf.
3. Amatanweze, K. T., Bentil, M. A., Chibesa, M. M., Okoro, J. I., & Nyikwagh, F. T. (2025). Strategic analysis of competitive business models: A case study of Amazon. *The EURASEANS: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2(51), 68-86. <https://euraseans.com/index.php/journal/article/view/959>.
4. Casadesus-Masanell, R., & Elterman, K. (2019). *Walmart ecommerce B: Omnichannel pursuits*. Harvard Business School Publishing.
5. Google, Temasek, & Bain. (2025). *e-Conomy SEA 2025: From digital decade to AI reality: Accelerating the future in ASEAN*. https://services.google.com/fh/files/misc/e_conomy_sea_2025_report_combined.pdf.
6. International Trade Administration (2026). *Vietnam: eCommerce*. U.S. Department of Commerce. <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/vietnam-ecommerce>.
7. Jiang, H. (2021). Strategy decision making in e-commerce: A case study of Amazon. In *Proceedings of the 2021 12th International Conference on E-Education, E-Business, E-Management, and E-Learning*. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3450148.3450172>.
8. KPMG (2026). *Vietnam: Law on e-commerce 2025 effective July 1, 2026*. KPMG. <https://kpmg.com/us/en/taxnewsflash/news/2026/06/tnf-vietnam-law-on-e-commerce-2025-effective-july-1-2026.html>.
9. Saranga, H., & Huang, Y. (2018). *Alibaba: Building a social sustainability ecosystem for e-commerce*. Ivey Publishing.
10. Walmart Inc. (2025). *2025 annual report*. Walmart Investor Relations. https://stock.walmart.com/_assets/_1bb8710bd2d32b8416cdfd68dd533e16/walmart/db/950/9949/annual_report/Walmart+2025+Annual+Report.pdf.