

Bài học từ Alibaba: AI có thể phổ cập, nhưng tư duy chiến lược vẫn là lợi thế khó sao chép

10:11 17/07/2026

AI đang mở ra một kỷ nguyên mà công nghệ không còn là lợi thế riêng của bất kỳ doanh nghiệp nào. Khi mọi tổ chức đều có thể tiếp cận các công cụ AI với chi phí ngày càng thấp, khoảng cách cạnh tranh sẽ không còn nằm ở việc ai ứng dụng AI trước, mà ở việc ai có chiến lược rõ ràng hơn, tầm nhìn dài hạn hơn và khả năng thích ứng nhanh hơn. Đây cũng là thông điệp xuyên suốt được các chuyên gia Alibaba chia sẻ với 28 CEO Việt Nam trong chương trình Alibaba Study Tour do VPBank SME tổ chức.

Bài học biến chiến lược trở thành lợi thế cạnh tranh lớn nhất của Alibaba

AI không chỉ giúp doanh nghiệp làm việc nhanh hơn mà còn làm thay đổi bản chất của cạnh tranh. Đó cũng là tư duy chiến lược mà Alibaba theo đuổi suốt hơn hai thập kỷ. Thay vì dành phần lớn thời gian cho mục tiêu của năm kế tiếp, các cuộc họp chiến lược của tập đoàn luôn bắt đầu bằng câu hỏi: 5-10 năm nữa thị trường sẽ thay đổi như thế nào? Chỉ khi hình dung được bức tranh tương lai, doanh nghiệp mới quay ngược trở lại để xác định những quyết định cần đưa ra ở hiện tại.

Để lựa chọn đúng hướng đi, Alibaba áp dụng mô hình "ba vòng tròn": điều doanh nghiệp thực sự muốn theo đuổi; cơ hội còn tồn tại trong tương lai; và năng lực đủ để hiện thực hóa cơ hội đó. Chỉ khi ba yếu tố giao nhau, một quyết định chiến lược mới thực sự đáng để đầu tư.

Tư duy này lý giải vì sao Alibaba chấp nhận đầu tư nhiều năm vào điện toán đám mây, thanh toán số hay AI trước khi các lĩnh vực này mang lại lợi nhuận. Trong một thế giới thay đổi liên tục, doanh nghiệp thắng cuộc không phải là doanh nghiệp phản ứng nhanh nhất với xu hướng, mà là doanh nghiệp nhìn thấy xu hướng trước khi phần còn lại của thị trường kịp nhận ra.

Mọi chiến lược chỉ có ý nghĩa khi bắt đầu từ giá trị khách hàng

Theo ông Chandee Zhuang - Cố vấn Cấp cao của eWTP, Đồng sáng lập Alibaba Global Initiatives (AGI), một chiến lược chỉ có thể được thực thi khi doanh nghiệp trả lời rõ ba câu hỏi: khách hàng là ai, họ thực sự cần điều gì và doanh nghiệp sẽ tạo ra giá trị gì cho họ. Mọi quyết định về sản phẩm, tổ chức hay phân bổ nguồn lực đều phải xoay quanh câu trả lời đó.



Ông Chandee Zhuang - Cố vấn Cấp cao của eWTP, Đồng sáng lập AGI, chia sẻ về hành trình chiến lược của Alibaba

Đó cũng là nền tảng giúp Taobao tạo nên bước ngoặt trong cuộc cạnh tranh với eBay tại Trung Quốc. Thay vì giành giật nhóm khách hàng hiện hữu, Alibaba lựa chọn phục vụ lớp người dùng internet mới – những người chưa quen mua sắm trực tuyến và cần một trải nghiệm đơn giản, thuận tiện hơn.

Từ góc nhìn ấy, nhiều quyết định tưởng như bất lợi trong ngắn hạn vẫn được đưa ra. Việc phát triển công cụ nhắn tin trực tiếp giữa người mua và người bán hay xây dựng Alipay với cơ chế ký quỹ không đơn thuần là cải tiến công nghệ, mà là lời giải cho bài toán lớn nhất của thương mại điện tử khi đó: niềm tin.

Khi người mua cảm thấy an tâm hơn, giao dịch tăng lên, nhiều người bán tham gia hơn và toàn bộ hệ sinh thái bắt đầu tạo ra hiệu ứng cộng hưởng. Theo Alibaba, chính việc kiên định với giá trị dành cho khách hàng, thay vì chạy theo các chỉ số tăng trưởng ngắn hạn, đã tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững.

Từ triết lý này, Alibaba cũng tổ chức bộ máy theo một cách khác. Thay vì chia thành các phòng ban chức năng truyền thống, nhiều đội ngũ được hình thành xoay quanh từng giá trị cần mang đến cho khách hàng. Mỗi nhóm tự xác định mục tiêu, chỉ số đánh giá và chịu trách nhiệm cho phần giá trị mình cam kết tạo ra. Khi tất cả cùng hướng về một mục tiêu chung, chiến lược không còn nằm

trên giấy mà trở thành hành động trong toàn tổ chức.

AI thay đổi cách doanh nghiệp vận hành, nhưng không thay thế con người

Một trong những thay đổi rõ nhất mà AI mang lại là cách doanh nghiệp tổ chức công việc. Theo ông Chandee Zhuang, nhiều nhiệm vụ trước đây cần cả một nhóm gồm quản lý sản phẩm, lập trình viên, thiết kế và kiểm thử, nay có thể được thực hiện bởi một cá nhân với sự hỗ trợ của AI. Tập đoàn gọi đó là mô hình One Person Team.

Tuy nhiên, điều quan trọng không nằm ở việc giảm số lượng nhân sự, mà ở sự thay đổi trong vai trò của mỗi người. Khi AI đảm nhiệm phần lớn công việc mang tính lặp lại, mỗi nhân viên phải tư duy như một "CEO" của chính mình: tự ra quyết định, chịu trách nhiệm trọn vẹn cho kết quả và chủ động phối hợp với AI để tạo ra giá trị. Vì thế, theo ông Chandee Zhuang, trong kỷ nguyên AI, năng lực lãnh đạo, khả năng thích ứng và một sứ mệnh đủ lớn sẽ trở thành nền tảng gắn kết con người hiệu quả hơn bất kỳ quy trình quản trị nào.



Đoàn khách mời là CEO các doanh nghiệp tham gia chuyến đào tạo 3 ngày tại Alibaba (Hàng Châu, Trung Quốc) do VPBank SME tài trợ

Ngay trong ngày đầu tiên của hành trình học tập kéo dài 3 ngày tại Hàng Châu, những chia sẻ "gan ruột" từ các chuyên gia Alibaba đã tạo nên bầu không khí học tập đầy cảm hứng. Các góc nhìn mới về chiến lược, lãnh đạo và quản trị trong kỷ nguyên AI liên tục khơi mở những cuộc trao đổi sôi nổi giữa các CEO

tham gia. Với sự tương tác và hưởng ứng tích cực từ học viên, 2 ngày tiếp theo được kỳ vọng sẽ mang đến nhiều nội dung thú vị và giá trị.



Không khí nghiêm túc của lớp học về logic đằng sau các lựa chọn chiến lược và hoạch định dài hạn

Tinh thần học hỏi thực tiễn này cũng là lý do VPBank SME lựa chọn đưa 28 CEO tới Alibaba thay vì chỉ tổ chức một khóa đào tạo về AI. Điều doanh nghiệp cần hôm nay không đơn thuần là hiểu thêm một công nghệ mới, mà là quan sát cách một trong những tập đoàn công nghệ hàng đầu thế giới xây dựng chiến lược, tổ chức bộ máy và chuẩn bị cho những thay đổi của 5-10 năm tới.

Thông qua Alibaba Study Tour, VPBank SME tiếp tục hiện thực hóa định hướng "Song hành kiến tạo thịnh vượng bằng tri thức", đồng hành cùng doanh nghiệp không chỉ bằng các giải pháp tài chính mà còn bằng tri thức quản trị và những trải nghiệm thực tiễn đã được kiểm chứng.

Trong bối cảnh AI đang viết lại luật chơi của nền kinh tế, công nghệ có thể ngày càng dễ tiếp cận, nhưng tư duy chiến lược, tầm nhìn dài hạn và năng lực thực thi vẫn là những lợi thế khó sao chép nhất. Và đó cũng là giá trị lớn nhất mà hành trình tới Alibaba mang lại cho các CEO Việt Nam.

Alibaba Study Tour là hoạt động trọng điểm trong hành trình "Song hành kiến tạo thịnh vượng bằng tri thức" do VPBank SME triển khai dành cho cộng đồng doanh nghiệp. Chương trình diễn ra trong 3 ngày (15-17/7) tại trụ sở Tập đoàn Alibaba ở Hàng Châu, Trung Quốc, quy tụ 28 CEO và lãnh đạo doanh nghiệp

Việt Nam. Đây là bước tiếp nối trong chiến lược đồng hành dài hạn của VPBank SME, không chỉ cung cấp giải pháp tài chính mà còn đầu tư vào tri thức và năng lực quản trị cho khách hàng doanh nghiệp.

PV