

## **Cuộc đua thương mại điện tử ASEAN: Thị trường về tay 3 “ông lớn”, doanh nghiệp nhỏ dần mất chỗ đứng**

06:31 19/04/2026

Thương mại điện tử (TMĐT) Đông Nam Á đang bước vào giai đoạn tăng trưởng mới, nhưng song song với cơ hội mở rộng thị trường là xu hướng tập trung quyền lực ngày càng rõ nét. Theo báo cáo mới nhất của Momentum Works, ba nền tảng gồm Shopee, TikTok Shop và Lazada hiện nắm tới 99% thị phần TMĐT toàn khu vực ASEAN trong năm 2025, cho thấy cuộc chơi đang dần thu hẹp về tay các tập đoàn công nghệ lớn.

### **Quyền lực tập trung chưa từng có trên bản đồ TMĐT Đông Nam Á**

Nếu trước đây thị trường Đông Nam Á từng được xem là “mảnh đất màu mỡ” cho hàng loạt startup nội địa, thì nay cấu trúc cạnh tranh đã thay đổi mạnh. Lợi thế không còn nằm ở việc đi trước hay am hiểu địa phương, mà chuyển sang năng lực tài chính, công nghệ, dữ liệu người dùng và khả năng duy trì hệ sinh thái khép kín.

Trong bức tranh đó, Shopee tiếp tục giữ vị trí dẫn đầu tuyệt đối. Nền tảng này ghi nhận tổng giá trị hàng hóa giao dịch (GMV) đạt 83,2 tỷ USD trong năm 2025, tăng mạnh so với mức 66,8 tỷ USD của năm trước. Tại nhiều thị trường lớn như Indonesia, Việt Nam, Thái Lan hay Philippines, Shopee vẫn duy trì thị phần khoảng 50% hoặc cao hơn.



Thị trường TMĐT khu vực ngày càng tập trung vào Big Tech.

Xếp sau là TikTok Shop – cái tên tăng trưởng nhanh nhất khu vực. Năm 2025, nền tảng này đạt GMV 45,6 tỷ USD, gấp đôi so với mức 22,6 tỷ USD của năm trước. Sự bùng nổ mạnh mẽ cho thấy mô hình “mua sắm kết hợp giải trí” đang phát huy hiệu quả rõ rệt, đặc biệt tại nhóm người dùng trẻ.

Trong khi đó, Lazada đứng thứ ba với khoảng 18 tỷ USD GMV, gần như đi ngang so với năm trước. Dù vẫn là một lực lượng lớn tại khu vực, Lazada đang đối mặt sức ép cạnh tranh ngày càng cao từ Shopee ở mảng giá bán và từ TikTok Shop ở mảng nội dung.

Việc ba nền tảng lớn gần như chiếm trọn thị phần cũng đồng nghĩa với việc các doanh nghiệp nhỏ và nền tảng nội địa ngày càng khó tồn tại. Một số tên tuổi từng được kỳ vọng như Sendo tại Việt Nam hay Bukalapak tại Indonesia đã thu hẹp hoạt động hoặc rút khỏi mảng bán lẻ hàng hóa vật lý.

Theo các chuyên gia, đây là hệ quả tất yếu khi chi phí thu hút người dùng, trợ giá đơn hàng và đầu tư công nghệ ngày càng lớn. Những doanh nghiệp không đủ nguồn lực sẽ khó cạnh tranh trong cuộc đua đốt tiền kéo dài.

### **Nội dung số, AI và logistics trở thành “vũ khí mới” của các sàn lớn**

Điểm khác biệt lớn nhất của giai đoạn TMĐT hiện nay không chỉ nằm ở quy mô, mà còn ở cách các nền tảng định hình hành vi tiêu dùng thông qua công nghệ. Nếu trước đây TMĐT chủ yếu là nơi tìm kiếm và mua hàng, thì nay các sàn đang biến thành trung tâm giải trí, khám phá sản phẩm và tương tác thời gian thực.

TikTok Shop là ví dụ rõ nhất cho xu hướng này. Bằng việc tận dụng video ngắn, livestream và thuật toán đề xuất nội dung, nền tảng có thể biến nhu cầu tiềm ẩn thành hành động mua sắm gần như tức thì. Người dùng không cần chủ động tìm kiếm, mà sản phẩm sẽ xuất hiện ngay trong dòng nội dung họ theo dõi.

Shopee cũng nhanh chóng chuyển mình bằng cách tăng cường video ngắn, livestream và gamification trên ứng dụng. Cuộc cạnh tranh vì thế không còn là giá rẻ hay giao nhanh, mà là ai giữ người dùng ở lại lâu hơn và khiến họ mua hàng nhiều hơn.

Song song với nội dung số, trí tuệ nhân tạo (AI) đang trở thành công cụ chiến lược mới của ngành TMĐT ASEAN. AI hiện được ứng dụng từ gợi ý sản phẩm, tối ưu quảng cáo, chăm sóc khách hàng tự động đến dự báo nhu cầu tiêu dùng và quản lý tồn kho.

Nhờ lượng dữ liệu khổng lồ, các sàn lớn có lợi thế vượt trội trong việc huấn luyện hệ thống AI. Điều này giúp họ tiếp tục gia tăng khoảng cách với các đối thủ nhỏ hơn, vốn thiếu dữ liệu và ngân sách đầu tư công nghệ.

Một khi người bán phụ thuộc vào nền tảng để tiếp cận khách hàng, còn người mua phụ thuộc vào nền tảng để khám phá sản phẩm, các “ông lớn” sẽ nắm vai trò trung tâm trong toàn bộ chuỗi giá trị TMĐT.

Không chỉ dừng ở giao dịch online, ảnh hưởng của TMĐT còn lan mạnh sang ngành logistics khu vực. Báo cáo từ Nikkei Asia cho thấy J&T Express ghi nhận sản lượng bưu kiện quý I tăng 26%, trong đó Đông Nam Á là động lực tăng trưởng chính.

Điều này phản ánh mối quan hệ ngày càng chặt chẽ giữa TMĐT và vận chuyển hàng hóa. Khi đơn hàng tăng nhanh, nhu cầu kho bãi, giao nhận chặng cuối và tối ưu chuỗi cung ứng cũng bùng nổ theo.

Tại Việt Nam, thị trường TMĐT năm 2025 đã vượt mốc 32 tỷ USD, tăng 26% so với năm trước. Đây là một trong những thị trường phát triển nhanh nhất khu vực, đồng thời là điểm nóng cạnh tranh của cả ba nền tảng lớn.

Trong tương lai gần, giới phân tích cho rằng cuộc đua TMĐT ASEAN sẽ tiếp tục xoay quanh ba trụ cột: nội dung số, AI và logistics. Những doanh nghiệp sở hữu đủ nguồn lực để đầu tư đồng thời vào cả ba lĩnh vực này sẽ giữ vai trò dẫn dắt thị trường.

Ngược lại, các nền tảng nhỏ hoặc doanh nghiệp thiếu khả năng thích ứng có thể tiếp tục bị đào thải. Khi đó, TMĐT Đông Nam Á sẽ không còn là sân chơi phân

mảnh như trước, mà trở thành thị trường tập trung cao độ do một số ít tập đoàn chi phối.

**Nam Sơn**