

DOI: <https://doi.org/10.59294/HIUJS.KHTT.2026.037>

# VĂN HÓA LÀ YẾU TỐ CHIẾN LƯỢC TRONG HỢP TÁC QUỐC TẾ: TỪ KHÁC BIỆT ĐẾN LỢI THẾ CẠNH TRANH - TRƯỜNG HỢP VẬN DỤNG Ở VIỆT NAM

Ngô Khánh Linh\*

Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng

## TÓM TẮT

*Trong bối cảnh toàn cầu hóa, hợp tác quốc tế trở thành một động lực quan trọng thúc đẩy phát triển kinh tế - xã hội nhưng gặp phải thách thức đáng kể từ sự khác biệt văn hóa. Nghiên cứu xem xét văn hóa như một yếu tố chiến lược mang vai trò kép, vừa là nguồn gốc của xung đột, vừa là lợi thế cạnh tranh tiềm năng. Dựa trên các khung lý thuyết về Sức mạnh mềm (Soft power) của Joseph Nye và Các chiều kích văn hóa của Hofstede, nghiên cứu phân tích cách thức khác biệt văn hóa ảnh hưởng đến các quan hệ hợp tác quốc tế. Trường hợp Việt Nam cho thấy các giá trị văn hóa như coi trọng tập thể, tính linh hoạt, ... vừa tạo ra rào cản ban đầu, nhưng có thể trở thành những lợi thế chiến lược nếu được vận dụng hiệu quả. Bài viết phân tích trong bối cảnh chiến lược ngoại giao văn hóa hiện nay của Việt Nam, với trọng tâm quảng bá bản sắc văn hóa, tăng cường giao lưu và nâng cao quyền lực mềm, phù hợp với định hướng đối ngoại chủ động và tích cực hội nhập quốc tế toàn diện. Tác giả đề xuất Việt Nam cần chuyển từ cách tiếp cận phản ứng sang chủ động khai thác văn hóa như một công cụ chiến lược, biến khác biệt văn hóa thành lợi thế cạnh tranh bền vững.*

**Từ khóa:** *hợp tác quốc tế, ngoại giao văn hoá, quyền lực mềm, Việt Nam*

## CULTURE AS STRATEGIC COMPONENT IN INTERNATIONAL COOPERATION: FROM DIFFERENCES TO COMPETITIVE ADVANTAGES-THE CASE OF VIETNAM

Ngô Khanh Linh

## ABSTRACT

*In the context of globalization, international cooperation has become a key driver of socio-economic development, yet it faces significant challenges arising from cultural differences. This study conceptualizes culture as a strategic factor with a dual role: both a source of conflict and a potential competitive advantage. Drawing on Joseph Nye's theory of soft power and Hofstede's cultural dimensions framework, the study analyzes how cultural differences shape international cooperative relationships. The case of Vietnam illustrates that cultural values such as collectivism and flexibility, while initially posing barriers in cross-cultural interactions, can be transformed into strategic advantages if effectively leveraged. The paper situates this analysis within Vietnam's current cultural diplomacy strategy, which emphasizes the promotion of national cultural identity, the enhancement of cultural exchange, and the strengthening of soft power in alignment with a proactive and comprehensive approach to international integration. The author suggests that Vietnam should transform from a reactive approach to a more proactive and strategic use of culture, transforming cultural differences into a sustainable competitive advantage in the global context.*

**Keywords:** *international cooperation, cultural diplomacy, soft power, Vietnam*

\* Tác giả liên hệ: Ngô Khánh Linh, Email: [linhkn@hiu.vn](mailto:linhkn@hiu.vn)

(Ngày nhận bài: 09/4/2026; Ngày nhận bản sửa: 22/4/2026; Ngày duyệt đăng: 29/4/2026)

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Thế giới hiện nay đã và đang phát triển ở một tốc độ nhanh với mức độ khó lường hơn bao giờ hết. Các điểm nóng về an ninh và xung đột không có dấu hiệu giảm bớt mà còn tăng cả về số lượng cũng như mức độ phức tạp. Tuy nhiên, toàn cầu hoá vẫn là một xu thế chủ đạo và tất yếu mà thế giới và Việt Nam, hiện đang hội nhập với một độ mở cao, không thể đứng ngoài xu thế này. Nhu cầu hợp tác quốc tế vẫn tiếp tục là ưu tiên đối ngoại, nhất là trong bối cảnh nền chính trị thế giới phức tạp và đan xen kết nối như hiện nay. Không có một quốc gia nào có thể đơn phương giải quyết những vấn đề toàn cầu, đặc biệt là nhóm vấn đề an ninh phi truyền thống, khi những lợi ích, mục tiêu và ảnh hưởng của từng sự kiện và vấn đề ngày càng phức tạp và sâu rộng. Chính vì vậy, những nghiên cứu về giải pháp cho an ninh và xung đột, hay cách tiếp cận kinh tế và toàn cầu hoá, hay quản trị toàn cầu,... là những cách tiếp cận phổ biến trong các nghiên cứu nhằm thúc đẩy hiểu biết và tăng cường tính hiệu quả trong hợp tác quốc tế.

Nghiên cứu này tiếp cận ở một góc độ nền tảng hơn bằng việc phân tích văn hoá là một yếu tố chiến lược và mang tính quyết định đến hợp tác quốc tế. Văn hoá quyết định đến niềm tin và hành vi. Cách thức văn hóa và sự tương tác quyền lực quyết định cách các quốc gia tương tác với nhau, thường thể hiện các mức độ khác nhau về chuẩn mực xã hội và sự đồng thuận trong cách lãnh đạo. Quan điểm này nhấn mạnh rằng khả năng lãnh đạo hiệu quả trong bối cảnh toàn cầu phụ thuộc vào sự phù hợp giữa các giá trị cá nhân và xã hội; khi các nhà lãnh đạo và văn hóa của họ hòa hợp, điều đó có thể giúp ích hoặc gây hại cho các nỗ lực ngoại giao. Do đó, nắm bắt được những động lực về quyền lực này rất quan trọng để hiểu quan hệ quốc tế và cho thấy mối liên hệ giữa văn hóa và quyền lực trong việc định hình các hành động của tổ chức toàn cầu.

Vì vậy, sự khác biệt và tương đồng về văn hoá đang ngày càng khẳng định vai trò là biến số chiến lược trong hợp tác quốc tế. Đặc biệt trong các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam, yêu cầu phải hiểu và vận dụng văn hóa không chỉ như một yếu tố thích nghi, mà còn là công cụ chiến lược để tăng cường hợp tác quốc tế là ngày càng trở nên thiết yếu. Bài nghiên cứu sẽ tập trung phân tích các giá trị văn hoá, chú trọng đến vai trò của những khác biệt giá trị văn hoá trong sự đa dạng văn hoá, thông qua hai khung lý thuyết Sức mạnh mềm và Các chiều kích văn hoá để nhận định rằng những giá trị văn hoá khác biệt của Việt Nam không nên bị giới hạn ở việc tạo ra rào cản trong giao tiếp và hợp tác mà còn có thể được chuyển hoá thành yếu tố chiến lược, hỗ trợ cho các công cụ kinh tế và chính sách trong quá trình hội nhập quốc tế.

## 2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu đi tìm lời giải cho hai câu hỏi chính:

- (1) Từ khung lý thuyết về Sức mạnh mềm và Các chiều kích văn hoá, đâu là những giá trị văn hoá Việt Nam mang tính chiến lược trong hợp tác quốc tế?
- (2) Làm thế nào các giá trị văn hóa của Việt Nam này được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh trong hợp tác quốc tế?

Như vậy, nghiên cứu được triển khai nhằm mục tiêu tổng quát là phân tích cách các giá trị văn hóa của Việt Nam, dưới góc nhìn Các chiều kích văn hóa của Hofstede, có thể được chuyển hóa thành nguồn sức mạnh mềm và từ đó trở thành lợi thế cạnh tranh trong hợp tác quốc tế.

Để hoàn thành được mục tiêu này, nghiên cứu tiếp cận ở phương pháp nghiên cứu định tính, nhằm diễn giải các vấn đề văn hoá mang tính trừu tượng và phụ thuộc vào bối cảnh, kết nối giữa 2 khung lý thuyết kể trên và thực tiễn hợp tác quốc tế. Với phương pháp thu thập dữ liệu, nghiên cứu sử dụng dữ liệu thứ cấp từ tài liệu học thuật và các nguồn dữ liệu minh họa từ các nguồn đáng tin cậy như thông báo, tuyên bố của chính phủ, các ví dụ thực tế về hội nhập quốc tế của Việt Nam. Về phương pháp phân tích dữ liệu, bài báo kết hợp phân tích nội dung với phân tích so sánh giữa giá trị văn hoá Việt Nam và giá trị văn hoá của một số đối tác nổi bật như Hoa Kỳ, Trung Quốc,..., từ đó, phương pháp suy luận được hình thành dựa trên giả thuyết về các giá trị văn hoá quyết định hành vi, từ đó, hình thành nên sức mạnh mềm.

### 3. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

Văn hóa trở thành một kênh quan trọng để xây dựng lòng tin, tạo thiện cảm và thúc đẩy hợp tác dài hạn. Trong đó, “giao tiếp liên văn hóa hiệu quả ngày càng trở thành yêu cầu thiết yếu trong những nỗ lực quan trọng nhằm đảm bảo hòa bình thế giới, cải thiện mối quan hệ giữa các nền văn hóa khác biệt và nền văn hóa chủ đạo trong mỗi quốc gia, đảm bảo tính bền vững của tài nguyên và thúc đẩy sự phát triển bền vững của hệ sinh thái” [1, tr.3]. Tuy nhiên, văn hoá vốn tồn tại sự đa dạng trong bản chất, và sự đa dạng ấy đến từ những khác biệt văn hoá nền tảng của từng nền văn hoá và các nhóm dân tộc khác nhau.

Để phục vụ cho việc phân tích sự đa dạng và khác biệt văn hoá một cách thuận lợi, bài nghiên cứu tiếp cận văn hoá ở cách tiếp cận về giá trị văn hoá, tức là nhìn nhận văn hoá là những giá trị, mỗi giá trị tồn tại độc lập nhưng không tách biệt, mà ngược lại còn là mối quan hệ tương liên với nhau. Giá trị là những đánh giá mang tính chủ quan của con người về các hiện tượng tự nhiên, xã hội và tư duy theo hướng những cái gì là cần, là tốt, là hay, là đẹp, nói cách khác đó chính là những cái được con người cho là chân, thiện, mỹ, giúp khẳng định và nâng cao bản chất người [2, 3]. Các cộng đồng người, các nhóm dân tộc, hay quốc gia đều có hệ giá trị văn hoá của riêng mình, bao gồm cả những giá trị văn hoá mang đậm bản sắc riêng, và những giá trị văn hoá mang tính phổ quát của nhân loại. Các giá trị văn hoá đóng vai trò quan trọng nhất, điều tiết các hành vi của con người trong xã hội. Một trong những chức năng quan trọng nhất của niềm tin là chúng tạo thành cơ sở cho các giá trị của con người, những giá trị này cung cấp "quy tắc để đưa ra lựa chọn và giải quyết xung đột." Cách tiếp cận giá trị văn hoá hỗ trợ việc hiểu sâu sắc những yếu tố cốt lõi quyết định đến tư duy, thái độ và hành vi của nhóm người, hay nói rộng hơn là quốc gia.

Nghiên cứu kết hợp hai khung lý thuyết Sức mạnh mềm của Joseph Nye và lý thuyết Các chiều kích văn hoá của Hofstede nhằm hiểu rõ hơn cách thức các quốc gia, đặc biệt là Việt Nam, có thể chuyển hóa sự khác biệt văn hoá thành lợi thế cạnh tranh bền vững.

Khái niệm “sức mạnh mềm” do Joseph Nye đưa ra, nhấn mạnh khả năng một quốc gia đạt được mục tiêu và gia tăng lợi ích quốc gia dân tộc thông qua sức hấp dẫn thay vì cưỡng chế hay ép buộc từ sức mạnh cứng của an ninh quân sự và kinh tế. Theo Nye, sức mạnh mềm được cấu thành từ trụ cột: văn hóa, các giá trị chính trị và chính sách đối ngoại [4]. Một số quốc gia đã thành công hấp dẫn được những quốc gia khác, thúc đẩy sức mạnh mềm thông qua “xuất khẩu văn hoá”, hay ngoại giao văn hoá như Hoa Kỳ, Nhật Bản, hay Hàn Quốc,... Vậy, nhìn từ góc độ của lý thuyết này, để lan toả sức mạnh mềm của Việt Nam, cần phải chuyển hoá văn hoá Việt Nam thành một lợi thế trong hợp tác quốc tế đòi hỏi sự cân bằng giữa việc giữ gìn bản sắc và khả năng thích ứng với chuẩn mực toàn cầu.

Lý thuyết Các chiều kích văn hoá được học giả Hofstede đề xuất từ những năm 1980, tiếp tục được mở rộng và phát triển sau đó, là một công cụ phân tích phổ biến về sự khác biệt văn hoá giữa các quốc gia. Một điều quan trọng cần ghi nhớ là công trình của Hofstede đo lường các chiều kích văn hoá ở cấp độ quốc gia chứ không phải cấp độ cá nhân. Điều đó nghĩa là các chiều kích giá trị văn hoá trong lý thuyết này đại diện cho nền văn hoá chủ đạo hay thống trị trong xã hội đó, tạm thời bỏ qua những giá trị văn hoá thiểu tính đại diện [5]. Lý thuyết đề xuất 6 chiều kích chính để so sánh những sự khác biệt giữa các nền văn hoá [6, tr.239, 254]. Thứ nhất là *khoảng cách quyền lực (Power distance)*, hay còn là mức độ bất bình đẳng đang tồn tại và được chấp nhận giữa những người có quyền lực và không có quyền lực trong một nền văn hoá. Thứ hai, *tính cá nhân/tập thể (Individualism vs. Collectivism)* là chỉ số thể hiện mức độ hòa nhập của cá nhân với tập thể và cộng đồng. Thứ ba, *tính Nam tính/Nữ tính (Masculinity vs. Femininity)* đề cập đến mức độ mà các vai trò đặc thù về giới tính được coi trọng và những giá trị nào được coi là quan trọng hơn trong 1 xã hội. Cụ thể như, những nền văn hoá nam tính sẽ theo đuổi những giá trị về thành tựu cá nhân, phần thưởng vật chất, tham vọng và quyết đoán; những nền văn hoá đậm tính nữ tính sẽ ưu tiên những giá trị của sự hoà hợp, chất lượng cuộc sống. Thứ tư, *Mong muốn tránh sự bất định/không chắc chắn (Uncertainty Avoidance)* là mức độ chấp nhận của xã hội với sự mơ hồ, khi mà con người phản ứng bằng cách chấp nhận hoặc ngăn cản hoặc cố gắng bù đắp cho một thứ gì đó không như kỳ vọng, không rõ ràng

và khác so với hiện trạng thông thường. Thứ năm, *định hướng dài hạn / ngắn hạn* (Indulgence vs. Restraint) phân biệt sự kết nối với quá khứ để đối mặt với những thách thức trong hiện tại và tương lai. Định hướng dài hạn thể hiện việc nuôi dưỡng các đức tính hướng đến phần thưởng trong tương lai - đặc biệt là sự kiên trì và tiết kiệm. Ngược lại, định hướng ngắn hạn thể hiện việc nuôi dưỡng các đức tính liên quan đến quá khứ và hiện tại - đặc biệt là sự tôn trọng truyền thống, giữ thể diện và hoàn thành các nghĩa vụ xã hội. Cuối cùng, *sự tự tha thứ/kiểm chế* (Indulgence vs. Restraint) đánh giá mức độ và xu hướng xã hội thực hiện mong muốn của một cá nhân.

Việc kết hợp lý thuyết Sức mạnh mềm và các chiều kích văn hóa của Hofstede cho phép xây dựng một cách tiếp cận toàn diện hơn về vai trò của văn hóa trong hợp tác quốc tế. Cụ thể, thuyết sức mạnh mềm giúp lý giải Tại sao văn hóa có thể trở thành nguồn lực chiến lược trong việc gia tăng ảnh hưởng của quốc gia, từ đó, cân nhắc những yếu tố mà quốc gia có thể tận dụng trong hợp tác quốc tế, trong đó, nổi bật là văn hoá. Khung lý thuyết này được tiếp tục bổ trợ bởi Lý thuyết về Các chiều kích văn hoá. Hofstede cung cấp khung phân tích nhằm cụ thể hóa các khác biệt văn hóa và cách chúng ảnh hưởng đến hành vi của các quốc gia, từ định hình niềm tin, thái độ, cho đến hành vi. Đặc biệt, khung lý thuyết này rất hiệu quả trong việc tìm hiểu cội rễ của sự khác biệt văn hoá.

#### 4. KẾT QUẢ VÀ BÀN LUẬN

Yếu tố văn hoá ngày càng được chú trọng trong phân tích sâu về thái độ và hành vi của một cộng đồng trong bối cảnh cùng chung sống đa dạng văn hoá. Các nghiên cứu ban đầu chủ yếu tập trung vào việc xem văn hóa như rào cản, đặc biệt trong giao tiếp và quản trị xuyên quốc gia do khác biệt về ngôn ngữ, chuẩn mực xã hội và phong cách giao tiếp [7, 8]. Những khác biệt văn hoá này được cho là nguyên nhân dẫn đến hiểu lầm, xung đột và giảm hiệu quả hợp tác giữa các quốc gia. Các nghiên cứu sau đó như trong bài báo "*Unraveling the effects of cultural diversity in teams*" (Tạm dịch: Giải mã tác động của sự đa dạng văn hóa trong các nhóm), Stahl và cộng sự đã chỉ ra rằng các nhóm đồng nghiệp có bối cảnh đa văn hóa có tiềm năng đạt hiệu suất cao hơn nhờ vào sự đa dạng về góc nhìn, mặc dù họ cũng đối mặt với nhiều thách thức về sự phối hợp và giao tiếp. Điều này mở ra một hướng nghiên cứu mới: Văn hóa không chỉ là rào cản mà còn có thể trở thành lợi thế cạnh tranh [9]. Các nghiên cứu về sức mạnh mềm của Việt Nam còn tương đối hạn chế, chủ yếu tập trung chỉ rõ sức mạnh mềm của Việt Nam đang được hình thành và triển khai như thế nào thông qua các kênh ngoại giao I, II [10]. Ngoài ra, các nghiên cứu về giá trị văn hoá Việt Nam dưới khung lý thuyết Các chiều kích văn hoá tập trung phân tích các giá trị văn hoá Việt Nam ảnh hưởng như thế nào đến quản trị doanh nghiệp, phong cách quản trị, ... [11 - 13].

Như vậy, phần lớn các nghiên cứu tập trung vào việc mô tả sự khác biệt văn hóa, so sánh hay lý giải những sự khác biệt về hành vi hay một hành vi nào đó dựa trên góc độ giá trị văn hoá. Nhìn nhận về khung lý thuyết, các nghiên cứu trước đây thường áp dụng lý thuyết sức mạnh mềm chủ yếu ở cấp độ quốc gia, trong khi các nghiên cứu áp dụng khung Các chiều kích văn hoá thường tập trung vào hành vi tổ chức và quản trị ở mức độ doanh nghiệp (micro-level). Sự kết nối giữa hai cấp độ này vẫn còn hạn chế. Vì vậy, không có nhiều nghiên cứu kết hợp đồng thời hai khung lý thuyết này để phân tích vai trò của văn hóa trong hợp tác quốc tế, đặc biệt là trong trường hợp Việt Nam. Từ đó, các điều kiện cần thiết (ví dụ: Năng lực quản trị, năng lực liên văn hóa) để chuyển hóa văn hóa thành sức mạnh mềm và lợi thế cạnh tranh chưa được tập trung làm rõ. Do đó, nghiên cứu này nhằm lấp đầy khoảng trống bằng cách tích hợp hai khung lý thuyết và tập trung vào điều kiện để chuyển hóa văn hóa thành lợi thế cạnh tranh trong hợp tác quốc tế của Việt Nam.

##### 4.1. Văn hoá Việt Nam: Khác biệt nhưng bao hàm nhiều cơ hội hợp tác

Ngay từ những ngày đầu lịch sử hình thành và phát triển của dân tộc, người Việt Nam đã được coi là dân tộc có nền văn hiến lâu đời, một dân tộc có hiểu biết và coi trọng văn hoá. Trong quá trình dựng nước và giữ nước, nền văn hoá Việt Nam được củng cố và phát triển dưới nhiều thử thách khắc nghiệt về không gian và thời gian, cùng với đó là quá trình tiếp biến và giao lưu văn hoá với những nền văn

hoá lớn như Trung Quốc, Ấn Độ, Pháp, Hoa Kỳ và các quốc gia thuộc khu vực Đông Nam Á lục địa. Việt Nam đang hướng tới việc xây dựng hình ảnh một quốc gia phát triển, nhân văn, sáng tạo, có trách nhiệm và đáng tin cậy, tượng trưng cho hòa bình, ổn định, đoàn kết dân tộc và phát triển hợp tác ở cấp khu vực và toàn cầu. Các chiến lược của Chính phủ như Chiến lược Ngoại giao văn hóa đến năm 2030 (được phê duyệt trong Quyết định 2013/QĐ-TTg năm 2021); Chiến lược truyền thông quảng bá hình ảnh Việt Nam (được phê duyệt trong Quyết định số 173/QĐ-TTg ban hành năm 2026),... đều có mục tiêu chung nhằm nâng cao nhận thức, thiện cảm và sự tin tưởng của cộng đồng quốc tế đối với đất nước, con người, văn hóa và những thành tựu phát triển của Việt Nam, góp phần nâng cao vị thế, uy tín, bản sắc và khả năng cạnh tranh đồng thời hạn chế tác động của thông tin tiêu cực, tạo điều kiện thuận lợi cho hợp tác quốc tế, thu hút đầu tư, thúc đẩy du lịch, phát triển kinh tế - xã hội, tăng cường quốc phòng và an ninh quốc gia và hội nhập quốc tế sâu rộng, bền vững.

Để hiện thực hoá những chiến lược này, trước tiên, cần nhìn nhận những yếu tố thúc đẩy quá trình hội nhập và hợp tác quốc tế của Việt Nam trong thời kỳ hội nhập quốc tế. Nổi bật là nền chính trị nội bộ ổn định, phương châm và đường lối ngoại giao “thêm bạn, bớt thù, “đa phương hoá, đa dạng hoá”, “dĩ bất biến, ứng vạn biến” được kế thừa và phát huy liên tục qua các thời kỳ, dù trong hay sau các cuộc kháng chiến cứu nước. Những thành tựu ngoại giao nổi bật sau thời kỳ đổi mới đến nay đã minh chứng cho những bước đi đúng đắn về đường lối đối ngoại của Đảng và Nhà nước. Hình ảnh Việt Nam năng động, hội nhập, “là bạn, là đối tác và thành viên có trách nhiệm của cộng đồng quốc tế” [14] ngày càng có dấu ấn mạnh mẽ hơn trong mắt bạn bè quốc tế. Xét đến sức mạnh mềm của Việt Nam, Việt Nam không ngừng nâng cao vị trí của mình trên bản đồ sức mạnh mềm toàn cầu (Global Softpower Index), từ vị trí 43/100 quốc gia năm 2018, lên đến vị trí 52/193 quốc gia năm 2026 [15]. Yếu tố văn hoá bao gồm nghệ thuật truyền thống, ẩm thực và các di tích lịch sử của đất nước, cùng với các sáng kiến ngoại giao trong khuôn khổ tổ chức ASEAN, Liên Hợp Quốc và các quan hệ đối tác song phương, đã định hình tầm ảnh hưởng ngày càng sâu rộng của đất nước [10].

Tuy nhiên, nếu chỉ liệt kê sức mạnh mềm của Việt Nam bao gồm những nguồn lực nào, nguồn cội của chúng bắt nguồn từ đâu, thì sẽ không thể trả lời cho câu hỏi, làm thế nào để hợp tác hiệu quả, hay làm thế nào để Việt Nam được nhìn nhận và công nhận là một đối tác đáng tin cậy trong cộng đồng quốc tế. Hợp tác hiệu quả trong quan hệ quốc tế không chỉ được quyết định bởi thiện chí chính trị của một quốc gia hay bởi những lợi thế bề ngoài như tài nguyên, vị trí địa lý hoặc vẻ đẹp thiên nhiên. Sâu xa hơn, hiệu quả hợp tác phụ thuộc vào cách các bên nhìn nhận về hợp tác, thái độ ứng xử trong quan hệ với đối tác, mức độ tin cậy giữa các bên, cũng như những thực hành xã hội hình thành trong đời sống hằng ngày. Những phẩm chất như trung thành, tận tụy, chăm chỉ, đúng hẹn, kỷ luật và đáng tin cậy không tự nhiên xuất hiện, mà thường được nuôi dưỡng và củng cố bởi hệ giá trị văn hoá của mỗi cộng đồng. Nói cách khác, giá trị văn hoá tạo ra “nền tảng vô hình” cho hợp tác.

Từ góc nhìn này, có thể khẳng định rằng giá trị văn hoá là yếu tố trung tâm tạo nên năng lực hợp tác của một quốc gia. Văn hoá định hình cách con người tin tưởng nhau, cách họ giữ lời hứa, cách họ xử lý xung đột và cách họ cùng hướng tới mục tiêu chung. Ngược lại, nếu khác biệt văn hoá không được hiểu đúng, nó có thể dẫn đến hiểu lầm trong giao tiếp, khác biệt trong cách ra quyết định, hoặc xung đột về kỳ vọng hợp tác. Do đó, muốn hợp tác hiệu quả và bền vững, không thể chỉ nhìn vào thiện chí bề ngoài, mà cần hiểu sâu các giá trị văn hoá chi phối thái độ, hành vi và các chuẩn mực xã hội của đối tác.

Nội dung tiếp theo sẽ nhìn nhận những giá trị văn hoá Việt Nam theo khung lý thuyết Các chiều kích văn hoá của Hofstede, được rút ra từ những nghiên cứu của ông về những giá trị văn hoá của các quốc gia và những giá trị nào đóng vai trò chủ đạo, được ưu tiên trong nền văn hoá đó, trong đó có kết quả đo lường cho Việt Nam [5].

**Với giá trị về khoảng cách quyền lực**, Việt Nam được xếp vào nhóm có khoảng cách quyền lực cao, nơi cấp dưới có xu hướng chấp nhận sự phân cấp và ít phản biện cấp trên. Điều này có thể giúp tổ chức vận hành ổn định nhưng lại hạn chế tính sáng tạo và phản biện trong môi trường quốc tế, nơi sự bình đẳng và trao đổi mở được đề cao.

**Về chủ nghĩa cá nhân - tập thể**, Việt Nam là xã hội mang tính tập thể cao, nhấn mạnh vào lợi ích nhóm và mối quan hệ. Điều này tạo lợi thế trong xây dựng mạng lưới và duy trì quan hệ lâu dài, từ đó tạo ra nền tảng vững chắc cho việc xây dựng lòng tin và hợp tác dài hạn, đặc biệt trong các môi trường kinh doanh dựa trên quan hệ. Nhưng yếu tố này có thể làm giảm tốc độ ra quyết định hoặc tính minh bạch trong môi trường kinh doanh của các nước phương Tây.

**Về mức độ tránh rủi ro/ đối mặt với sự mơ hồ**, Việt Nam nằm ở mức trung bình, thể hiện qua khả năng linh hoạt và thích nghi cao. Đây là một lợi thế trong môi trường kinh doanh biến động, nhưng đôi khi dẫn đến thiếu hệ thống hóa và tiêu chuẩn hóa, thiếu sự tuân thủ chặt chẽ các quy định và luật.

**Về giá trị nam tính - nữ tính trong văn hoá**, văn hoá Việt Nam thiên về “tính nữ tính”, coi trọng sự hòa hợp, hợp tác và cân bằng cuộc sống, hơn là những giá trị thành công về vật chất. Điều này hỗ trợ trong việc xây dựng môi trường làm việc ổn định nhưng có thể làm giảm tính cạnh tranh trong một số ngành.

**Về định hướng dài hạn/ngắn hạn (Long-term Orientation)**, Việt Nam có xu hướng định hướng dài hạn cao, coi trọng sự kiên trì và tích lũy. Đây là lợi thế lớn trong các quan hệ hợp tác chiến lược và đầu tư dài hạn.

**Về mức độ hướng thụ/kiềm chế**, Việt Nam thuộc nhóm kiềm chế (restraint), nơi các chuẩn mực xã hội kiểm soát hành vi cá nhân mạnh mẽ, phù hợp với việc giá trị tập thể được coi trọng.

Trong khuôn khổ bài nghiên cứu, tác giả lựa chọn một trường hợp để cụ thể hoá và đưa lý thuyết vào thực tiễn, đó là nhìn nhận và so sánh một số giá trị nổi bật trong hệ giá trị của Việt Nam và Nhật Bản. Nhật Bản là một trong những quốc gia đầu tư trực tiếp nước ngoài tại Việt Nam hàng đầu về cả số lượng dự án và tổng vốn đầu tư trong suốt nhiều thập kỉ. Khi sử dụng kết hợp hai khung lý thuyết, một yếu tố quan trọng giải thích vì sao các doanh nghiệp Nhật Bản duy trì hợp tác dài hạn tại Việt Nam nằm ở sự tương đồng văn hoá. Nổi bật trong đó là giá trị văn hoá coi trọng tập thể (collectivism) giữa hai quốc gia. Theo Hofstede, cả Việt Nam và Nhật Bản đều có xu hướng coi trọng lợi ích nhóm, sự hài hòa trong tổ chức và tinh thần trách nhiệm với tập thể, mặc dù Nhật Bản có mức độ pha trộn giữa tập thể và kỷ luật cá nhân cao hơn [1, 5]. Khi đó, sự tương đồng này tạo thuận lợi khi doanh nghiệp Nhật áp dụng mô hình quản trị đề cao tính tập thể và kỷ luật, lực lượng lao động Việt Nam thường dễ thích nghi với môi trường làm việc nhóm; dễ chấp nhận cấu trúc tổ chức phân cấp và duy trì sự cam kết lâu dài. Theo kết quả khảo sát của JETRO năm 2020, đây là một trong những lý do khiến doanh nghiệp Nhật đánh giá Việt Nam là điểm đến phù hợp với mức độ tương đồng về văn hoá cao [16]. Bên cạnh đó, sự khác biệt trong giá trị văn hoá không đóng vai trò là rào cản mà còn thực tế, tạo ra sự bổ trợ tinh tế trong hợp tác. Cụ thể, văn hoá Nhật Bản nhấn mạnh kỷ luật, quy trình và sự chính xác cao, thì văn hoá Việt Nam thiên về tính linh hoạt và thích nghi. Sự bổ trợ này giúp nâng cao hiệu quả hợp tác, đặc biệt trong các môi trường sản xuất và chuỗi cung ứng.

Với việc phân tích ví dụ trên, góc nhìn đến từ giá trị văn hoá bổ trợ rất tốt cho việc giải thích hành vi hợp tác, cũng như nhìn nhận sâu hơn động lực ẩn giấu của loại hình hành vi này. Như vậy, sức mạnh mềm của Việt Nam không chỉ còn được liệt kê một cách máy móc, mà còn được phân tích để thấy được sức mạnh này được đúc kết từ giá trị nào để tạo nên sự hấp dẫn, thúc đẩy các quốc gia, cộng đồng, doanh nghiệp hợp tác với chúng ta.

#### 4.2. Từ giá trị văn hoá đến lợi thế cạnh tranh

Một trong những vấn đề trung tâm của bài nghiên cứu là làm thế nào các giá trị văn hoá được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh. Một số nghiên cứu gần đây cho thấy nếu được khai thác hiệu quả, những khác biệt văn hoá này có thể chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh [9]. Theo Barney (1991), một nguồn lực chỉ trở thành lợi thế cạnh tranh khi nó có giá trị, hiếm có, khó bắt chước và không thể thay thế. Văn hoá hoàn toàn là một nguồn lực đáp ứng đủ điều kiện này bởi tính độc đáo khi nó hình thành nên bản sắc văn hoá, cái phân biệt nền văn hoá này với nền văn hoá khác.

Khi đặt trong khung lý thuyết sức mạnh mềm, các giá trị văn hoá có thể được xem là một nguồn lực

chiến lược giúp Việt Nam nâng cao năng lực cạnh tranh trong hợp tác quốc tế. Trước hết, những giá trị như tinh thần tập thể, định hướng quan hệ lâu dài và sự coi trọng cam kết góp phần xây dựng niềm tin với đối tác. Ngay từ thời điểm gia nhập ASEAN, Việt Nam cho thấy đóng góp với vai trò là thành viên tích cực và có trách nhiệm. Tinh thần tập thể của Việt Nam rất phù hợp với giá trị “Phương cách ASEAN-ASEAN Way” với nguyên tắc đồng thuận và ưu tiên lợi ích của khối. Trong nhiều thời kỳ, ASEAN duy trì là cơ chế đa phương được Việt Nam đặt ưu tiên cao nhất trong chính sách đối ngoại kể từ thời kỳ đổi mới. Việt Nam không chỉ tham gia ASEAN để có lợi ích ngắn hạn, mà phục vụ vào tầm nhìn dài hạn, hoạt động vì hoà bình và ổn định khu vực.

Thứ hai, tính linh hoạt và khả năng thích ứng giúp điều chỉnh cách thức làm việc phù hợp với kỳ vọng của các nền văn hóa khác nhau. Cụ thể, khi làm việc với đối tác phương Tây, Việt Nam có thể cần minh bạch hơn về tiến độ, số liệu, nghĩa vụ và trách nhiệm; còn với đối tác châu Á, sự tế nhị, kiên nhẫn và tôn trọng thứ bậc lại rất quan trọng. Khả năng thích nghi này không chỉ giúp Việt Nam giảm xung đột mà còn làm tăng hiệu quả phối hợp. Khảo sát Lực lượng lao động Toàn cầu năm 2025 của PwC tại Việt Nam chỉ ra rằng, 72% nhân sự Việt Nam sẵn sàng học kỹ năng mới để đáp ứng công việc [17]. Giá trị về sự thích nghi cao kết hợp với sự cam kết lâu dài đã định hình nền văn hoá làm việc của người Việt Nam là một điểm cộng, khi doanh nghiệp nước ngoài đánh giá rất cao nội dung này. Hơn nữa, không khó để kết luận rằng quy mô và chất lượng lao động có tác động chiến lược đối với dòng vốn FDI, cũng như sự duy trì hợp tác và đầu tư của các doanh nghiệp nước ngoài.

Thứ ba, bản sắc văn hóa riêng tạo nên sự khác biệt, qua đó giúp doanh nghiệp và quốc gia định vị hình ảnh và gia tăng sức hấp dẫn trong môi trường cạnh tranh toàn cầu. Những yếu tố như tinh thần hiếu khách, sự chăm chỉ, tính bền bỉ, khả năng làm việc linh hoạt và bản sắc sáng tạo của người Việt có thể được chuyển hóa thành hình ảnh thương hiệu tích cực.

Tuy nhiên, việc chuyển hoá các giá trị thành lợi thế cạnh tranh không tự động diễn ra trong vô thức, nó đòi hỏi cơ hội đến từ chiến lược của Chính phủ, năng lực quản trị ở các cấp độ nói chung, thậm chí là cả kỹ năng và kiến thức trong giao tiếp liên văn hoá ở cấp độ cá nhân.

## 5. KẾT LUẬN

Nghiên cứu này cho thấy rằng văn hóa không chỉ là bối cảnh nền tảng mà còn là một nguồn lực chiến lược trong hợp tác quốc tế. Từ khung lý thuyết về Sức mạnh mềm và Các chiều kích văn hóa, có thể kết luận rằng những giá trị văn hóa chiến lược của Việt Nam trong hợp tác quốc tế không chỉ nằm ở bản sắc truyền thống, mà còn ở năng lực tạo dựng niềm tin, thích nghi và kết nối. Các giá trị như tinh thần cộng đồng, sự linh hoạt, tính hiếu hòa, lòng hiếu khách, sự cần cù, tinh thần trách nhiệm và khả năng giữ gìn quan hệ lâu dài đều góp phần hình thành hình ảnh một Việt Nam đáng tin cậy, cởi mở và hợp tác. Đây chính là nền tảng văn hóa giúp Việt Nam không chỉ tham gia mà còn chủ động định vị mình trong môi trường quốc tế.

Bên cạnh đó, các giá trị văn hóa này được chuyển hóa thành lợi thế cạnh tranh thông qua ba cơ chế chính. Thứ nhất, chúng tạo dựng niềm tin trong quan hệ hợp tác nhờ thái độ tôn trọng, chân thành và coi trọng cam kết. Thứ hai, chúng nâng cao khả năng thích ứng khi doanh nghiệp và tổ chức Việt Nam biết điều chỉnh hành vi, phong cách làm việc và phương thức giao tiếp phù hợp với chuẩn mực của đối tác. Thứ ba, chúng tạo ra sự khác biệt trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu, khi bản sắc văn hóa Việt Nam trở thành yếu tố gia tăng sức hấp dẫn, uy tín và giá trị thương hiệu. Như vậy, văn hóa không chỉ là nền tảng bản sắc mà còn là nguồn lực chiến lược, góp phần nâng cao vị thế và năng lực cạnh tranh của Việt Nam trong hợp tác quốc tế.

Để nâng cao hiệu quả hợp tác quốc tế, cần có cách tiếp cận chiến lược hơn trong việc kết nối giữa giá trị văn hóa nội tại và các công cụ triển khai thực tiễn như ngoại giao văn hóa, xây dựng thương hiệu quốc gia và quản trị liên văn hóa. Từ đó, mở đường cho các nghiên cứu tương lai trong việc sử dụng nghiên cứu định lượng về tác động của văn hóa đối với hợp tác trong một lĩnh vực cụ thể hoặc nghiên cứu so sánh.

**TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- [1] L. A. , Samovar, R. E. , Porter, E. R. , McDaniel, and C. S. Roy, *Communication between cultures*, 9th ed. Cengage Learning, 2017.
- [2] Đ. T. Ngô, “Một số quan niệm về hệ giá trị văn hóa Việt Nam,” trong *Hệ giá trị văn hóa Việt Nam trong đổi mới hội nhập*, Hà Nội: Nxb. Văn hóa - Thông tin, 2013, pp. 15-16.
- [3] N. T. Trần, *Hệ giá trị Việt Nam - Từ truyền thống đến hiện đại và con đường tới tương lai*. NXB Văn hóa - Văn nghệ Thành phố Hồ Chí Minh, 2016.
- [4] J. S. Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York, NY, USA: Public Affairs, 2004.
- [5] G. Hofstede, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications, 2001. [Online]. Available: [https://books.google.com.vn/books?id=w6z18LJ\\_1VsC](https://books.google.com.vn/books?id=w6z18LJ_1VsC)
- [6] H. Geert, H. Gert Van, and M. Michael, *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*, 3rd ed. McGraw Hill Professional, 2010.
- [7] E. T. Hall, *Beyond Culture*. Italia: Knopf Doubleday Publishing Group, 1976.
- [8] A. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. Economist Books, 1993. [Online]. Available: <https://books.google.com.vn/books?id=s7eFqpiKTbsC>
- [9] G. K. Stahl, M. L. Maznevski, A. Voigt, and K. Jonsen, “Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups,” *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 41, no. 4, pp. 690-709, 2010, doi: 10.1057/jibs.2009.85.
- [10] N. Đậu and C. Nguyễn Anh, “The Role of Culture and Diplomacy in Enhancing Vietnam’s Soft Power,” *Journal of Posthumanism*, vol. 5, Apr. 2025, doi: 10.63332/joph.v5i4.1276.
- [11] H. Hoang, “Culture and management: A study of Vietnamese cultural influences on management style,” Capella University, 2008.
- [12] T. S. Nguyen, “Using Geert Hofstede’s Cultural Dimensions To Describe And To Analyze Cultural Differences between First Generation And Second Generation Vietnamese In The Vietnamese Church In America,” 2014.
- [13] D. A. Ralston, N. van Thang, and N. K. Napier, “A Comparative Study of the Work Values of North and South Vietnamese Managers,” *J. Int. Bus. Stud.*, vol. 30, no. 4, pp. 655-672, 1999, [Online]. Available: <http://www.jstor.org/stable/155338>
- [14] Đảng Cộng sản Việt Nam, *Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XIII*, Tập 1. Hà Nội: NXB Chính trị Quốc gia - Sự thật, 2021.
- [15] J. Konrad *et al.*, “The Global Soft Power Index 2026,” 2026.
- [16] JETRO, “JETRO Survey on Business Conditions of Japanese Companies Operating Overseas(Asia and Oceania),” 2020.
- [17] PwC, “Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025 - Vietnam highlights,” 2025. [Online]. Available: [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).