



NGƯỜI ĐI

NGƯỢC

DÒNG

KHÔNG PHẢI LÀ NGƯỜI SÁNG LẬP DOANH NGHIỆP, CŨNG KHÔNG THUỘC THỂ HỆ KẾ THỪA GIA ĐÌNH, CHỦ TỊCH **LÊ VĂN QUANG** ĐẾN VỚI TẬP ĐOÀN **NHỰA BÌNH THUẬN** (BPG) TRONG VAI TRÒ MỘT NGƯỜI TÀI CẤU TRÚC – ĐÚNG VỚI CÔNG VIỆC ÔNG TỪNG LÀM SUỐT NHIỀU NĂM Ở VỊ TRÍ TƯ VẤN CHIẾN LƯỢC TẠI MCKINSEY.

BÀI YẾN NGUYỄN

Năm 2014

Khi ông Quang tiếp quản Nhựa Bình Thuận, doanh nghiệp này vẫn mang dáng dấp của một công ty có gốc từ hoạt động thương mại máy móc cho ngành nhựa đúc. Danh mục sản phẩm chưa nhiều, quy mô còn khiêm tốn, và chưa ai thực sự gọi đây là một doanh nghiệp công nghiệp đúng nghĩa. Ông tham gia với khoảng 30% vốn, một quyết định không hẳn dễ hiểu nếu nhìn từ lý lịch của một người xuất thân từ tư vấn tài chính và chiến lược.

Nhưng với ông Quang, đó lại là cách suy nghĩ quen thuộc của dân tư vấn: đi tìm những doanh nghiệp còn đang “dở dang”, nhưng có tiềm năng dẫn đầu nếu được tổ chức lại đúng cách. Trong nhiều lựa chọn, ông thừa nhận mình luôn nghiêng về sản xuất. Bởi theo ông, vào thời điểm đó, ở Việt Nam, số doanh nghiệp sản xuất được xây dựng bài bản thực sự không nhiều. Trong bối cảnh ấy, Nhựa Bình Thuận hiện ra như một “cơ duyên”. Một doanh nghiệp ở đúng ngành nhựa - lĩnh vực còn nhiều dư địa - lại nằm trong phân khúc nhựa đúc công nghiệp, nơi rào cản đủ cao nhưng số đơn vị làm đến nơi đến chốn lại rất hiếm. Với ông Quang, đó là tín hiệu quen thuộc: một thị trường chưa đông người chơi, nhưng tiềm năng đủ lớn để theo đuổi đường dài.

“Khi mới bước vào vai trò điều hành một doanh nghiệp sản xuất, mình cũng đối diện không ít hoài nghi,” ông Quang chia sẻ. “Ở Việt Nam, các chủ doanh nghiệp sản xuất thường xuất thân từ kỹ thuật hoặc trực tiếp làm nghề; một người đi lên từ tài chính không phải là hình mẫu quen thuộc, đặc biệt trong mắt các ngân hàng truyền thống.”

Tuy nhiên, gần một thập niên tại McKinsey đã trang bị cho doanh nhân sinh năm 1982 hai năng lực mà ông coi là nền tảng của việc làm chủ một doanh nghiệp sản xuất. Thứ nhất là khả năng ra quyết định dựa trên dữ liệu. Theo ông, người điều hành buộc phải nhìn được lái - lỏ của từng sản phẩm thay vì điều hành bằng cảm tính. Thứ hai là năng lực phân tích thị trường, đối thủ và xác định lợi thế cạnh tranh. Hai trực tư duy này trở thành nền tảng cho quá trình dẫn dắt Nhựa Bình Thuận của ông Quang, và chỉ sau năm năm, những lựa chọn mang tính hệ thống đó bắt đầu phản ánh rõ trên các con số kinh doanh.

Theo báo cáo tài chính hợp nhất cho năm tài chính kết thúc ngày 31.3.2025, công ty ghi nhận doanh thu hợp nhất

đạt 7.020 tỷ đồng, tăng 31,79% so với cùng kỳ; lợi nhuận sau thuế đạt 43,83 tỷ đồng, tăng 16,74%; tổng sản lượng đạt 97,5 ngàn tấn, tăng 14,71%. Doanh nghiệp đồng thời đóng góp 20,66 tỷ đồng vào ngân sách nhà nước và dành 98,5 tỷ đồng cho các hoạt động ESG, gồm đầu tư năng lượng tái tạo, cải tiến tái chế và nâng cấp quản lý chất thải.

“Nếu xét vai trò của chuyển đổi xanh trong kết quả kinh doanh, đây là yếu tố chiếm trọng số lớn nhất hiện nay,” ông Quang chia sẻ với *Forbes Việt Nam*. Từ giai đoạn tái cấu trúc 2016-2017, doanh nghiệp đã đầu tư máy móc, khuôn mẫu và cấu trúc sản xuất theo hướng có thể sử dụng nguyên liệu tái chế ngay từ đầu. Cách tiếp cận này giúp Nhựa Bình Thuận tránh được bài toán mà nhiều doanh nghiệp khác đang đối mặt: hệ thống được thiết kế cho nhựa nguyên sinh, khiến việc chuyển sang tái chế trở nên khó khăn và tốn kém, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam chưa có hệ thống phân loại và chuẩn hóa nguyên liệu đầu vào hoàn chỉnh.

Ngày 2.2.2026, Tập đoàn Nhựa Bình Thuận ghi dấu mốc quan trọng khi trở thành doanh nghiệp nhựa đầu tiên công bố gói trái phiếu xanh theo Nguyên tắc Trái phiếu Xanh của ICMA. Gói phát hành có quy mô dự kiến 20 triệu USD; trong đó đợt đầu khoảng 10 triệu USD (260 tỷ đồng), lãi suất cố định 5,85%/năm, kỳ hạn bảy năm và dự kiến hoàn tất trong ba tháng. Nguồn vốn được sử dụng để mở rộng nhà máy nhựa tại Hưng Yên và tài trợ dự án pallet nhựa tái chế của BPG Retail. FiiRatings xếp hạng tín nhiệm lô trái phiếu ở mức “AAA”, nhờ cơ chế bảo lãnh thanh toán toàn phần của GuarantCo.

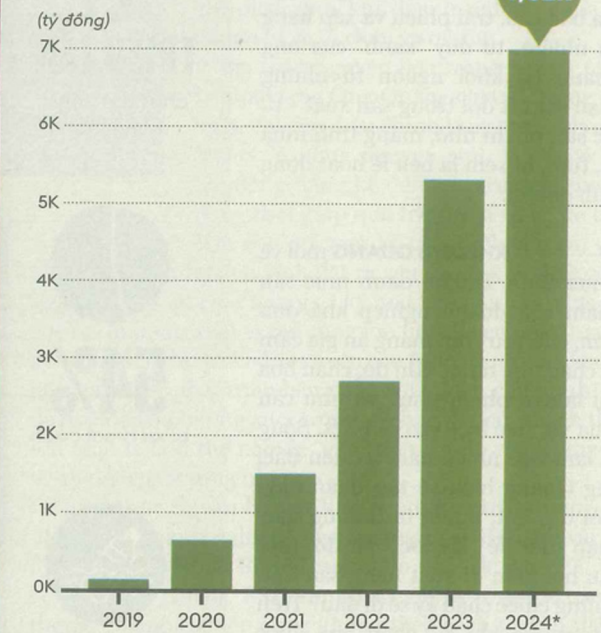


Bên trong nhà máy Nhựa Bình Thuận

COURTESY OF NHUA BINH THUAN



DOANH THU THUẬN VỀ BÁN HÀNG VÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ



*Số liệu năm tài chính tính đến 31.3.2025
Nguồn: Nhựa Bình Thuận

cung cấp bằng chứng cho thấy toàn bộ nguồn vốn được sử dụng đúng cho các hoạt động đáp ứng tiêu chí “xanh”. Đòi hỏi này khiến ngưỡng tham gia thị trường cao hơn.

“Về mặt thực hành, phát hành trái phiếu xanh đòi hỏi doanh nghiệp chuẩn bị nhiều hơn so với trái phiếu thông thường,” ông Hùng nhận định. Lãi suất trái phiếu xanh nhìn chung không thấp hơn nhiều so với trái phiếu thường,

Ở góc độ tài chính, ông Quang cho rằng nhà đầu tư không đặt ESG và lợi nhuận ở hai thái cực đối lập. Một thương vụ trái phiếu xanh chỉ được chấp nhận khi doanh nghiệp vừa minh bạch tài chính, có dòng tiền ổn định dài hạn, vừa đáp ứng các tiêu chí môi trường, xã hội và quản trị. Theo ông, phát hành trái phiếu xanh không phải là con đường “dễ thở”: doanh nghiệp phải chịu áp lực lớn hơn về quy trình sản xuất, quản trị rủi ro, quản lý dòng tiền và cơ chế báo cáo. Như ông Quang chia sẻ, chi phí đầu tư ban đầu cho các dự án gắn với trái phiếu xanh có thể cao hơn 25-30% so với mô hình thông thường, trong khi doanh nghiệp vẫn phải duy trì hiệu quả kinh doanh, chấp nhận mức độ minh bạch và phân quyền cao hơn, áp dụng các chuẩn mực tiệm cận quốc tế về kế toán, báo cáo và công bố thông tin.

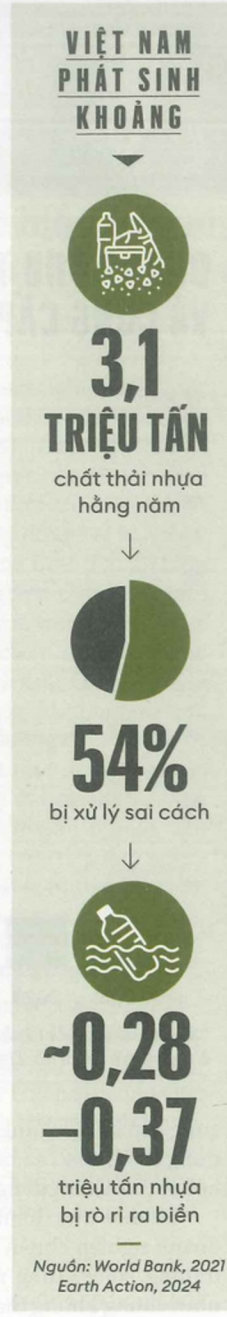
Thực tế này cũng phản ánh bức tranh chung của thị trường tài chính xanh tại Việt Nam.

Theo ông Nguyễn Bá Hùng, Kinh tế trưởng Ngân hàng Phát triển châu Á (ADB) tại Việt Nam, khác biệt cốt lõi giữa trái phiếu xanh và trái phiếu thông thường nằm ở yêu cầu điều kiện, theo dõi và báo cáo sử dụng vốn từ trái phiếu. Doanh nghiệp phát hành trái phiếu xanh phải xây dựng khung trái phiếu xanh phù hợp chuẩn mực thị trường và tự thu thập,

nhưng chưa tạo ra lợi ích cho doanh nghiệp với chi phí vốn rẻ hơn tương xứng. Trong giai đoạn đầu phát triển thị trường, yếu tố “xanh” đóng vai trò như một điều kiện cần để doanh nghiệp tiếp cận các cơ chế hỗ trợ như bảo lãnh tín dụng, giúp trái phiếu của doanh nghiệp đạt xếp hạng tín nhiệm cao và nhận mức lãi suất hấp dẫn hơn nếu không có bảo lãnh. Tuy nhiên, theo ông Hùng, lợi ích này khó có thể nhân rộng trên toàn thị trường ở quy mô lớn. Ở tầm nhìn dài hạn, ông Hùng cho rằng lợi ích lớn nhất đối với doanh nghiệp của việc sớm theo đuổi ESG nằm ở xây dựng thương hiệu và năng lực tổ chức.

“Đi sớm nhưng đi chậm” là cách ông mô tả con đường phù hợp với phần lớn doanh nghiệp Việt Nam: tham gia từ sớm để xây dựng hệ thống quản trị, chuẩn hóa quy trình và làm quen với các chuẩn mực xanh, nhưng không vội mở rộng quy mô khi thị trường chưa tạo ra lợi thế chi phí rõ ràng. Theo ông Hùng, nếu doanh nghiệp chờ đến khi ESG trở thành yêu cầu bắt buộc mới bắt đầu, khả năng tiếp cận hỗ trợ kỹ thuật và tài chính sẽ thấp hơn đáng kể; ngược lại, những doanh nghiệp đi trước sẽ “thao việc sớm” và có lợi thế khi thị trường dịch chuyển. Nhưng trước khi ESG trở thành ngôn ngữ của báo cáo, trái phiếu và xếp hạng tín nhiệm, tư duy “xanh” của ông Quang lại khởi nguồn từ những quan sát rất đời trong sản xuất - từ các sản phẩm nhỏ, mang tính mùa vụ, từng bị xem là bên lề hoạt động kinh doanh.

— **KHI ÔNG QUANG** mới về Nhựa Bình Thuận, danh mục sản phẩm của doanh nghiệp khá đơn giản, chủ yếu gồm máng ăn gia cầm và chậu hoa nhựa. Khi đó, chậu hoa chỉ là sản phẩm phục vụ nhu cầu mùa vụ, đặc biệt vào dịp Tết. Sống và làm việc nhiều năm ở miền Bắc, ông Quang hiểu rõ tập quán này: mỗi dịp Tết, người ta thường thay chậu mới để “lấy lộc”. Từ đó, một câu hỏi giản dị xuất hiện: sau Tết, những chiếc chậu ấy sẽ đi đâu? Trên thị trường khi ấy, chậu hoa được làm từ đủ loại vật liệu như sành, sứ, đất nung và nhựa, nhưng phần lớn đều bị thải bỏ. So với sành, sứ hay đất nung, nhựa có lợi thế rõ ràng về độ bền, khả năng tái sử dụng và tái chế, nếu được đặt vào đúng ngữ cảnh. Ông thừa nhận, lúc đầu đó chỉ là một cách “tự thuyết phục mình”. Nhưng chính từ câu hỏi nhỏ ấy, ông bắt đầu nghĩ đến đưa nhựa



vào một vòng tuần hoàn dài hơn - nơi pallet nhựa dần hiện ra như một lựa chọn công nghiệp hợp lý.

Trong nhiều năm, pallet gỗ gần như là lựa chọn mặc định nhờ giá rẻ và nguồn cung dồi dào. Tuy nhiên, khi chuỗi cung ứng ngày càng gắn với thị trường quốc tế, những hạn chế của pallet gỗ dần lộ rõ. Theo các tiêu chuẩn kiểm dịch quốc tế như ISPM-15, pallet gỗ phải xử lý nhiệt hoặc khử trùng và mang dấu chứng nhận mới được xuất khẩu, trong khi pallet nhựa thường được miễn trừ nhờ đặc tính không hữu cơ và kháng côn trùng. Bên cạnh đó, pallet gỗ gần như không có khả năng tuần hoàn, còn pallet nhựa có độ bền cao, phù hợp với điều kiện thời tiết khắc nghiệt và có thể tái chế. Tuy vậy, để sản xuất pallet nhựa công nghiệp, doanh nghiệp phải đầu tư máy ép và khuôn lớn, với chi phí ban đầu cao hơn nhiều so với các sản phẩm nhựa tiêu dùng.

Theo ông Quang, trước năm 2019, ở miền Bắc gần như không có doanh nghiệp sản xuất pallet nhựa quy mô lớn. Các doanh nghiệp nếu cần pallet nhựa thường phải mua từ miền Nam hoặc nhập khẩu, với chi phí cao và thời gian chờ dài. Ông Quang nhìn nhận “khoảng trống” này theo hướng: nếu thị trường đủ lớn, rào cản đủ cao, và đối thủ chưa nhiều, thì đây là phân khúc đáng để đầu tư dài hạn.

Bên cạnh yếu tố sản phẩm, ông Quang cho rằng khả năng tuần hoàn của nhựa phụ thuộc đáng kể vào công nghệ sản xuất. Qua các kỳ triển lãm ngành nhựa quốc tế, ông nhận thấy vật liệu và thiết kế đang dịch chuyển rõ rệt theo hướng phục vụ tái chế. Ông lấy ví dụ từ ngành bao bì sơn: trước đây, thùng sơn sử dụng màng in riêng biệt, buộc phải bóc tách khi tái chế, làm tăng chi phí và gây thất thoát vật liệu. Với công nghệ mới, hình ảnh có thể được in trực tiếp lên bề mặt thùng bằng vật liệu tương thích, cho phép sản phẩm sau sử dụng được tái chế hoàn toàn. Theo ông Quang, chính những khác biệt công nghệ này sẽ tạo ra khoảng cách ngày càng lớn giữa các doanh nghiệp sản xuất đầu tư cho tuần hoàn và những đơn vị chậm thích ứng.

Ở phân khúc pallet nhựa, theo ông Quang, Nhựa Bình Thuận đã ở vị thế dẫn đầu; bài toán dài hạn là từng bước thay thế pallet gỗ bằng một giải pháp phù hợp hơn với các tiêu chuẩn môi trường.

— **TRONG BỐI CẢNH** liên minh châu Âu và Mỹ ngày càng siết chặt tiêu chuẩn môi trường, ESG đang dần được xem như một dạng “hàng rào phi thuế quan” mới trong chuỗi cung ứng toàn cầu. Theo ông Quang, các tập đoàn FDI hiếm khi tuyên bố công khai ESG là điều kiện bắt buộc, nhưng trong quá trình đánh giá đối tác, các tiêu chí về phát thải, nguồn gốc nguyên liệu và minh bạch quản trị lại đóng vai trò như một “bộ lọc nền”. Nhựa Bình Thuận bắt đầu theo đuổi ESG một cách nghiêm túc từ năm 2021, nhưng phải đến năm 2024 mới chính thức công bố báo cáo ESG đầu tiên. Ông Quang cho biết ESG là khoản đầu tư dài hạn, tốn kém và đòi hỏi thay đổi vận hành, song những nỗ lực ban đầu

đã giúp doanh nghiệp tiếp cận các đối tác có yêu cầu cao về bền vững, như Kho dầu và Tổ hợp Hóa dầu Long Sơn hay Tetra Pak Việt Nam.

“Để chuẩn bị cho ‘hàng rào ESG’, điều đầu tiên doanh nghiệp cần làm là hiểu đúng bản chất của ESG để có thể chuyển hóa thành thay đổi cụ thể trong vận hành,” ông Quang chia sẻ. Tại Nhựa Bình Thuận, các tiêu chí ESG được thực thi theo chu kỳ định kỳ, có đánh giá tuần thủ và được đưa vào hệ thống kiểm toán nội bộ để đảm bảo vận hành nhất quán. Ví dụ, thay vì sử dụng hoàn toàn nước cấp khu công nghiệp, doanh nghiệp đã đầu tư hệ thống thu hồi và lọc nước mưa để tái sử dụng.



Lễ công bố gói trái phiếu xanh của Nhựa Bình Thuận ngày 2.2.2026

Cách tiếp cận mang tính hệ thống này của Nhựa Bình Thuận vẫn là ngoại lệ trên thị trường. Trên bình diện rộng hơn, phần lớn doanh nghiệp Việt Nam vẫn đang loay hoay ở bước “hiểu đúng” ESG. Một báo cáo khảo sát từ hơn 1.000 doanh nghiệp tại Việt Nam cho thấy 39% chưa từng tiếp xúc với khái niệm ESG, hơn 60% không nắm rõ các quy định liên quan, và khoảng 42% không lập báo cáo trách nhiệm môi trường - xã hội. Ngay cả trong nhóm doanh nghiệp lớn, chỉ 24-28% xây dựng được cấu trúc quản trị ESG rõ ràng, trong khi 70% doanh nghiệp niếm yết thiếu dữ liệu cần thiết cho báo cáo minh bạch. Nói cách khác, dù nhiều doanh nghiệp tuyên bố hiểu và sẵn sàng làm ESG, chỉ một tỷ lệ nhỏ có đủ hệ thống và dữ liệu để triển khai một cách thực chất.

Sau gần 14 năm phát triển tại thị trường phía Bắc, Nhựa Bình Thuận quyết định “Nam tiến” vào cuối năm 2021, trùng thời điểm Việt Nam mở cửa trở lại sau đại dịch. Đầu năm 2022, doanh nghiệp khánh thành Nhà máy Nhựa Nam Tân Uyên, chính thức hiện diện tại khu vực phía Nam - trung tâm công nghiệp, logistics và xuất khẩu lớn nhất cả nước. Sáu

tháng sau, Nhựa Bình Thuận tiếp tục mua lại Nhựa Khôi Việt và mảng công nghiệp của Nhựa Đại Đồng Tiến, nhanh chóng hoàn thiện năng lực sản xuất và thị trường tại khu vực này.

“Động lực tăng trưởng lớn nhất trước hết đến từ chiến lược Nam tiến,” ông Quang nhận định. Việc hiện diện tại phía Nam giúp doanh nghiệp tiếp cận các khách hàng quy mô lớn hơn và tham gia sâu hơn vào chuỗi cung ứng công nghiệp - logistics, đặc biệt tại các khu vực tập trung dự án lọc hóa dầu và đầu mối xuất khẩu. Động lực thứ hai đến từ sự dịch chuyển nhu cầu thị trường, nổi bật ở mảng pallet nhựa logistics thay thế pallet gỗ truyền thống. Xu hướng này không chỉ gắn với yêu cầu xanh hóa mà còn xuất phát từ nhu cầu vận hành thực tế.

Theo ông Quang, thách thức lớn nhất trong hai, ba năm trở lại đây của Nhựa Bình Thuận nằm ở yếu tố nội tại: con người và năng lực tổ chức. Với sáu nhà máy trải dài từ Bắc vào Nam, sự khác biệt về văn hóa và mức độ sẵn sàng thích ứng giữa các đội ngũ đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc xây dựng một “hệ gene” chung, từ tư duy quản trị, tiêu chí vận hành đến các giá trị cốt lõi. Ở góc độ kinh doanh, ông cho rằng biến động về chính sách hay thị trường không phải rào cản mang tính quyết định. Phần lớn thay đổi đều có thể dự báo; khó khăn chỉ phát sinh khi doanh nghiệp chưa đủ chuẩn bị về tổ chức và tư duy.

Bài toán nguyên liệu trong ngành nhựa là một ví dụ. Ông Quang chia sẻ, trong sản xuất, chỉ cần điều chỉnh tăng thêm khoảng 3% tỷ lệ nhựa nguyên sinh là đã có thể tác động đáng kể đến cấu trúc giá thành, đồng thời giúp quá trình sản xuất “dễ thở” hơn cho đội ngũ kỹ thuật. Ngược lại, việc

gia tăng tỷ lệ nhựa tái sinh đặt ra yêu cầu cao hơn về công nghệ, kiểm soát chất lượng và kỷ luật vận hành. Áp lực đối với đội ngũ sản xuất vì thế cũng lớn hơn. Theo ông Quang, nếu doanh nghiệp chỉ đưa ra yêu cầu “phải xanh” mà không gắn mục tiêu phát triển bền vững với lợi ích chung, thì rất dễ dẫn đến sự buông xuôi trong tổ chức. Vì vậy, thách thức lớn nhất là làm thế nào để “gắn” tiêu chí đó vào tư duy và hành động của từng nhân sự.

“ESG thực ra vẫn là một khái niệm khá trừu tượng với nhiều chủ doanh nghiệp,” ông Quang nói. “Đến giờ vẫn có người hỏi tôi Nhựa Bình Thuận làm ESG để làm gì?” Với Nhựa Bình Thuận, ESG chưa bao giờ là công cụ truyền thông. Doanh nghiệp cũng không theo cách truyền thông đối đầu kiểu “đùng nhựa thay thế gỗ”, mà tiếp cận từ góc độ hiệu quả chuỗi cung ứng và tính bền vững. Ví dụ, ở khía cạnh xã hội, Nhựa Bình Thuận duy trì Quỹ Thiện Nguyễn Nụ Cười, được Bộ Nội vụ cấp phép năm 2024, tập trung vào chương trình hỗ trợ phẫu thuật hở hàm ếch cho trẻ em, với mục tiêu khoảng 50 ca mỗi năm. Đáng chú ý, công ty không tài trợ trực tiếp mà tổ chức các sự kiện thể thao gây quỹ, kêu gọi cộng đồng cùng tham gia. “Đó mới là ESG,” ông nói, “không phải chỉ tiền để làm từ thiện, mà là tạo ra một cơ chế cùng tham gia và cùng chia sẻ giá trị.”

COURTESY OF NHUA BINH THUAN