

# TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ KHỞI NGHIỆP DÀNH CHO SINH VIÊN

2018

## Giới thiệu về tài liệu

Tài liệu này là một trong những tài liệu thuộc Đề án 1665 về “Hỗ trợ Học sinh, Sinh viên Khởi nghiệp đến năm 2025”. Tài liệu này được phát triển với các mục tiêu sau đây:

- Cung cấp các kiến thức nền tảng về đổi mới sáng tạo, tinh thần khởi nghiệp, khởi nghiệp, khởi sự kinh doanh, từ đó nâng cao nhận thức của sinh viên và hình thành tư duy đúng đắn trong lựa chọn nghề nghiệp và sáng tạo giá trị.
- Cung cấp cho sinh viên kiến thức, kỹ năng, công cụ cơ bản để xây dựng các ý tưởng khởi nghiệp, phát triển dự án khởi nghiệp dựa trên những thế mạnh của bản thân và quan sát nhu cầu thị trường.
- Giúp sinh viên nắm bắt được những kiến thức, kỹ năng và hình thành quy trình hiệu quả trong khởi sự doanh nghiệp, khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và sáng tạo giá trị mới.
- Giúp sinh viên quan tâm đến khởi nghiệp và mong muốn khởi nghiệp có những chuẩn bị trước về tư duy và nguồn lực cần có để chủ động trong quá trình khởi sự kinh doanh sáng tạo.

Tài liệu được chuẩn bởi nhóm chuyên gia đến từ Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Đại học Quốc gia Hà Nội và Đại học Bách Khoa Hà Nội.

Tài liệu được chuẩn bị ở giai đoạn ban đầu và trong thời gian khá gấp rút nên không tránh khỏi những sai sót. Rất mong nhận được phản hồi của các chuyên gia và đồng nghiệp để hoàn thiện cho các bản cập nhật gần nhất.

# MỤC LỤC

PHẦN 1: ĐỔI MỚI SÁNG TẠO .....	5
1. Đổi mới sáng tạo là gì?.....	5
2. Tư duy sáng tạo .....	6
3. Sáng tạo là con đường ngắn nhất dẫn đến thành công .....	8
4. Các cấp độ tư duy sáng tạo.....	9
5. Rào cản đối với tư duy sáng tạo .....	10
6. Các phương pháp tư duy sáng tạo .....	12
6.1 Phương pháp Đối tượng tiêu điểm .....	13
6.2. Phương pháp Tư duy hệ thống .....	14
6.3. Phương pháp Thử và Sai (Trial & Error).....	14
6.4. Phương pháp Động não.....	15
6.5. Phương pháp DOIT.....	16
6.6. Phương pháp 5W1H.....	17
6.7. Phương pháp Bản đồ tư duy.....	19
6.8. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy .....	20
7. Làm thế nào để kích thích tư duy sáng tạo? .....	22
8. Làm thế nào để trau dồi tư duy sáng tạo .....	23
PHẦN 2: KHỞI NGHIỆP .....	25
I. KHỞI SỰ KINH DOANH.....	25
1. Khởi sự kinh doanh là gì? .....	25
2 Chuẩn bị cho khởi sự kinh doanh.....	32
2.1 Tinh thần doanh nhân .....	32
2.2 Kiến thức cần thiết .....	33
3 Các bước khởi sự kinh doanh.....	34
3.1 Các câu hỏi cần tự trả lời trước khi khởi sự kinh doanh.....	34
3.2 Quy trình khởi sự kinh doanh .....	36
3.3. Lập kế hoạch kinh doanh.....	38
II. KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO.....	49
1. Các khái niệm cơ bản trong khởi nghiệp ĐMST .....	49

2. Hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo ở Việt Nam.....	52
3. Các kiến thức và kỹ năng cần thiết trong khởi nghiệp ĐMST.....	56
3.1. Tư duy thiết kế.....	56
3.2. Khởi nghiệp tinh gọn .....	60
3.3. Mô hình Canvas .....	66
3.4. Kỹ năng xây dựng mạng lưới – networking.....	71
3.5 Kỹ năng thuyết trình gọi vốn.....	74
Tài liệu tham khảo .....	79
Phụ lục .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## PHẦN 1: ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

### 1. Đổi mới sáng tạo là gì?

- Đổi mới (Innovation) là một từ bắt nguồn từ từ “nova” gốc Latin nghĩa là “mới”. Đổi mới thường được hiểu là sự mở đầu cho một giải pháp nào đó khác với các giải pháp đã triển khai.

- Sáng tạo (Creativity) là việc tạo ra những ý tưởng mới lạ hoặc cách tiếp cận độc đáo trong giải quyết các vấn đề hoặc tận dụng những cơ hội. Tính sáng tạo là điều kiện đầu tiên để có được những phát minh và từ đó là sự đổi mới.

Tính sáng tạo của cá nhân là khả năng phát triển và diễn đạt ý tưởng mới lạ của cá nhân để giải quyết vấn đề. Có ba yếu tố được xác định là nền tảng để tính sáng tạo cá nhân trỗi dậy, đó là:

(1) Sự thông thạo: Là am hiểu về kiến thức, quy trình, kỹ năng và kỹ thuật nghiệp vụ thành thạo của một cá nhân.

(2) Kỹ năng tư duy sáng tạo: Là cách thức tiếp cận vấn đề một cách linh hoạt và sức tưởng tượng của cá nhân.

(3) Động lực cá nhân: Là yếu tố thúc đẩy tính sáng tạo. Động lực bên trong hay nội lực là sự yêu thích hay niềm đam mê nội tại.



Mặc dù tính sáng tạo thường là một hoạt động cá nhân nhưng rất nhiều ý tưởng hay sáng kiến lại là sản phẩm của một nhóm sáng tạo. Làm việc nhóm có thể đạt được kết quả sáng tạo cao hơn so với làm việc độc lập. Một nhóm sáng tạo thường sở hữu những đặc điểm: (1) sự đa dạng hóa về kỹ năng và tư duy; (2) sự tự do; (3) sự linh hoạt, và (4) suy nghĩ bất đồng và suy nghĩ hòa hợp.

Tính sáng tạo là tiền đề cơ bản của những đổi mới tổ chức. Tính sáng tạo làm phát sinh những ý tưởng ban đầu đồng thời giúp cải thiện ý tưởng trong quá trình phát triển.

*Đổi mới sáng tạo (Innovation and Creativity): Theo định nghĩa của OECD, là "thực hiện một sản phẩm mới hay một sự cải tiến đáng kể (đối với một loại hàng hóa hay dịch vụ cụ thể), một quy trình, phương pháp marketing mới, hay một phương pháp tổ chức mới trong thực tiễn kinh doanh, tổ chức nơi làm việc, hay các mối quan hệ đối ngoại".*

## **2. Tư duy sáng tạo**

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về Tư duy sáng tạo:

- Tư duy sáng tạo là một quá trình tạo ra ý tưởng hoặc giả thuyết, thử nghiệm ý tưởng này đi đến kết quả ... Kết quả này có ít nhiều mới mẻ, có chút ít gì đó trước đây con người chưa bao giờ nhìn thấy, chưa có ý thức về nó (Torrance).

- Tư duy sáng tạo là năng lực tìm thấy những ý nghĩa mới, tìm thấy những mối liên hệ mới, là một chức năng của kiến thức, trí tưởng tượng và sự đánh giá... (J.Danton).

- Tư duy sáng tạo là kỹ năng nhìn nhận vấn đề tưởng tượng và từ những quan điểm mới, đề đến với các giải pháp và ý tưởng mà có thể không được xem xét trước đó.

- Tư duy sáng tạo là kiểu giải quyết vấn đề dựa trên quá trình động não để tìm ra những phương án khả thi, rồi rút ra được phương án tối ưu dựa trên các phương án đã nêu ra

- Tư duy sáng tạo là một năng lực suy nghĩ mới, có tính hiệu quả nhằm giải quyết các vấn đề một cách nhanh chóng, gọn gàng, độc đáo. Đó còn là các ý tưởng tiên tiến, mới mẻ, sự đào sâu tri thức để tạo ra một hướng đi mới, những biện pháp mới...

*Như vậy có thể nói ngắn gọn tư duy sáng tạo là quá trình hoạt động của con người tạo ra những giá trị vật chất, tinh thần mới về chất. Tiêu chí sáng tạo ở đây là "tính mới lạ" và "tính có giá trị" (có ích lợi hơn, tiến bộ hơn so với cái cũ).*

Thang cấp độ tư duy Bloom do Benjamin S. Bloom thiết lập (1956), sau đó được điều chỉnh, và gọi là Thang Bloom chỉnh sửa (Bloom's Revised Taxonomy)

được xem là công cụ nền tảng để xây dựng mục tiêu và hệ thống hóa các cấp độ tư duy. Thang cấp độ tư duy Bloom bao gồm:

1. Nhớ (Remembering)
2. Hiểu (Understanding)
3. Vận dụng (Applying)
4. Phân tích (Analyzing)
5. Đánh giá (Evaluating)
6. Sáng tạo (Creating).

Các cấp độ tư duy này được khái quát như sau:

#### *1. Nhớ:*

Có thể nhớ lại các điều đặc biệt hoặc tổng quát, trọn vẹn hoặc một phần các quá trình, các cấu trúc. Ở cấp độ này cần nhớ lại đúng điều được hỏi đến, ví dụ lặp lại đúng một định luật mà chưa cần phải giải thích hay sử dụng định luật ấy. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: thuyết trình, trình bày, mô tả, liệt kê.

#### *2. Hiểu:*

Ở cấp độ nhận thức này cần nắm được ý nghĩa của thông tin, thể hiện qua khả năng diễn giải, suy diễn, liên hệ. Nhý: giải thích một định luật; viết tóm tắt một chýống mục; thuyết trình một quan điểm. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: giải thích, phân biệt, khái quát hóa, cho ví dụ...

#### *3. Ứng dụng:*

Có thể áp dụng, vận dụng thông tin đã biết vào một tình huống, một điều kiện mới. Ví dụ: Vận dụng một định luật để giải thích một hiện tượng; áp dụng các công thức, các định lí để giải một bài toán; thực hiện một thí nghiệm dựa trên một qui trình. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: vận dụng, áp dụng, tính toán, chứng minh, giải thích, xây dựng...

#### *4. Phân tích:*

Có thể chia các nội dung, các thông tin thành những phần nhỏ để có thể chỉ ra các yếu tố, các mối liên hệ, các nguyên tắc cấu trúc của chúng. Ví dụ: Lý giải nguyên nhân thất bại của một loạt thực nghiệm; hệ thống hóa ưu và nhược điểm của quá trình hoạt động; xây dựng biểu đồ phát triển của một doanh nghiệp. Các từ

khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: phân tích, lý giải, so sánh, lập biểu đồ, phân biệt, hệ thống hóa...

### *5. Đánh giá:*

Có thể đưa ra nhận định, phán quyết đối với một vấn đề dựa trên các chuẩn mực, các tiêu chí đã có. Ví dụ: Phản biện một nghiên cứu, một bài báo; đánh giá khả năng thành công của một giải pháp; chỉ ra các điểm yếu của một lập luận. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: đánh giá, cho ý kiến, bình luận, tổng hợp, so sánh...

### *6. Sáng tạo:*

Đạt được cấp độ nhận thức cao nhất này có thể tạo ra cái mới, xác lập thông tin, sự vật mới trên cơ sở những thông tin, sự vật đã có. Ví dụ: Thiết kế một mẫu nhà mới; xây dựng hệ thống các tiêu chí để đánh giá một hoạt động; đề xuất hệ thống các giải pháp nhằm khắc phục những hạn chế; xây dựng cơ sở lý luận cho một quan điểm. Các từ khóa thường sử dụng khi đánh giá cấp độ nhận thức này bao gồm: thiết lập, xây dựng, thiết kế, đề xuất...

Qua đó, có thể thấy tư duy sáng tạo chính là cấp độ cao nhất của tư duy mà các hoạt động học tập, nghiên cứu cần hướng tới.

## **3. Sáng tạo là con đường ngắn nhất dẫn đến thành công**

Những thay đổi nhanh chóng của thời đại ngày nay đặt chúng ta trước yêu cầu rằng các vấn đề phải được giải quyết một cách nhanh chóng, hiệu quả. Và sáng tạo chính là con đường ngắn nhất dẫn đến thành công. Thật khó để nói rằng những kiến thức chúng ta có sẽ giải quyết các vấn đề một cách sáng tạo trong tương lai. Tất cả chúng ta phải tiếp tục học trong suốt cuộc đời, nhưng những kiến thức chúng ta thu nhận được cũng không đảm bảo rằng sẽ giải quyết tốt những vấn đề gặp trong tương lai. Chỉ có khả năng tư duy sáng tạo mạnh mẽ mới cung cấp những giải pháp đáp ứng được những yêu cầu của hiện tại và tương lai.

Các nghiên cứu gần đây cho thấy một số nguyên nhân dẫn đến việc “Thế kỷ 21 là thời đại của tư duy sáng tạo (tương ứng với nền kinh tế tri thức)”, chúng bao gồm:

(1) Thế kỷ 21 là thời đại cạnh tranh tri thức. Trong các lĩnh vực cần tri thức, chính sáng tạo làm tăng giá trị thặng dư của tri thức, làm cho tri thức đem lại nhiều ích lợi hơn.



(2) Các quốc gia, tổ chức, công ty càng ngày càng thấy sự cần thiết phải nhanh chóng tái tạo, tái sáng chế, đổi mới chính mình để phát triển. Sự cạnh tranh toàn cầu đòi hỏi mỗi công ty, tổ chức, quốc gia phải huy động các ý tưởng, tài năng và các tổ chức sáng tạo. Công ty, tổ chức, quốc gia nào không coi trọng đúng mức điều này sẽ mất đi lợi thế về chiến lược

(3) Lĩnh vực dịch vụ, sản xuất sản phẩm hàm lượng chất xám cao phát triển, đòi hỏi nhiều người làm việc công việc ngày càng sáng tạo và những người tài thường thay đổi/có cơ hội thay đổi chỗ làm việc hơn bao giờ hết.

(4) Có sự thay đổi quan hệ trên thị trường: khách hàng bây giờ có nhu cầu, yêu cầu cao hơn; so sánh, đối chiếu nhiều sản phẩm có tính năng tương tự, chứ không còn là khách hàng trung thành như trước đây. Chỉ có sáng tạo mới tạo ra được sự khác biệt.

(5) Vì quản lý đang thay đổi vai trò từ kiểm soát sang giải phóng sức sáng tạo. Đây chính là tư duy quản lý mới. Tư duy sáng tạo sẽ mở rộng quá trình sáng tạo, đề xuất nhiều phương án độc đáo, sáng tạo, và triển khai các hệ thống cần thiết cho việc thực hiện giải pháp. Tư duy sáng tạo sẽ giúp cho mọi người có suy nghĩ thông minh hơn; giúp cho mọi người làm việc hiệu quả hơn: đạt kết quả cao nhất trong thời gian ngắn nhất.

#### **4. Các cấp độ tư duy sáng tạo**

Bất kỳ nhóm làm việc, đơn vị nào cũng muốn đội ngũ của mình biết làm việc sáng tạo. Bản thân các thành viên cũng hiểu là nếu phát huy được tính sáng tạo trong công việc thì họ sẽ nhanh chóng thuận lợi; đạt được nhiều thành tựu tốt đẹp. Nhưng khi đề cập chi tiết hơn thì khái niệm tư duy sáng tạo thì thường mọi người chỉ hiểu đại khái, chung chung; không nắm rõ các cấp độ, mức độ khác nhau của quá trình này.

Theo các chuyên gia về tư duy của con người, năng lực tư duy sáng tạo được thể hiện qua ít nhất năm cấp độ dưới đây.

(1) “Nhận ra nhu cầu cần có cách tiếp cận mới”: là cấp độ thấp nhất (cấp độ 1), tương ứng với khi biết:

- Xem xét lại cách tiếp cận truyền thống và tìm các giải pháp có thể có;
- Sẵn sàng đón nhận ý tưởng mới;

(2) “Thay đổi các cách tiếp cận hiện có”, là cấp độ cao hơn (cấp độ 2), xuất hiện khi biết:

- Phân tích những điểm mạnh và điểm yếu của các cách tiếp cận hiện có;
- Thay đổi và làm cho các cách tiếp cận hiện có thích hợp hơn với nhu cầu;
- (3) “Đưa ra cách tiếp cận mới” là cấp độ 3, tương ứng với khả năng biết:
  - Tìm kiếm các ý tưởng hoặc giải pháp đã có tác dụng trong các môi trường khác để áp dụng chúng tại doanh nghiệp của mình;
  - Vận dụng các giải pháp đang có theo cách mới lạ hơn nhằm giải quyết vấn đề với hiệu quả cao hơn;
- (4) “Tạo ra khái niệm mới” là cấp độ cao hơn nữa (cấp độ 4) là khi có được khả năng:
  - Tổng hợp các khái niệm cần thiết để định hình một giải pháp mới;
  - Tạo ra các mô hình và phương pháp mới cho đơn vị;
- (5) “Nuôi dưỡng sự sáng tạo” là cấp độ cao hơn cả (cấp độ 5). Năng lực này chỉ có ở một số ít nhà quản lý, nghiên cứu, bao gồm:
  - Khuyến khích mọi người thử nghiệm ý tưởng mới khác hẳn cách làm truyền thống;
  - Hỗ trợ cho việc thử nghiệm ý tưởng mới nhằm biến ý tưởng thành hiện thực.

## **5. Rào cản đối với tư duy sáng tạo**

Sự sáng tạo của con người là vô hạn, nhưng không phải ai cũng dám áp dụng những ý tưởng sáng tạo của mình vào thực tế vì nhiều lý do khác nhau. Lý do chính là vì trong quá trình tìm tòi, học hỏi, nghiên cứu theo định hướng sáng tạo, mỗi cá nhân, tập thể có thể phải đối mặt với nhiều rào cản, đặc biệt là các rào cản về tâm lý, tâm thức. Chính những điều đó vô tình trở thành rào cản tư duy sáng tạo. Vậy những nguyên nhân cản trở tư duy sáng tạo là gì, làm thế nào để phát hiện ra và phá vỡ nó?

Có thể liệt kê ra một số nguyên nhân như sau:

(1) Lối mòn tư duy:

Càng trưởng thành, con người càng có nhiều định kiến về mọi thứ. Các định kiến đó là do các lối mòn tư duy đã hình thành trong cuộc sống. Những định kiến này thường làm cho chúng ta không nhìn nhận được thấu đáo những gì mà chúng ta đã biết hay tin tưởng là có thể xảy ra. Chúng ngăn cản sự thay đổi và tiến bộ. Đó là

những lối nghĩ thông thường. Đó là sức ỳ của tư duy do đã quen suy nghĩ theo lối mòn.

### (2) Tin vào kinh nghiệm:

Khi thực hiện một kế hoạch hay quyết định một vấn đề gì đó, có thể người ta không cần suy nghĩ, tìm giải pháp tốt nhất, ý tưởng mới, mà lại cho rằng những việc đó mình đã làm nhiều lần rồi, không có gì phải suy nghĩ, đắn đo. Chính sự quá tin tưởng vào kinh nghiệm đó vô tình giết chết tư duy sáng tạo của chính họ. Do đó, nếu muốn làm một việc gì hay quyết định vấn đề gì đó, dù rất quen thuộc, cũng đừng vội vàng tin tưởng vào những kinh nghiệm có sẵn mà hãy đặt ra những câu hỏi; tìm ra góc độ khác cho vấn đề và thử tìm cách giải quyết theo hướng khác, cách thức khác.

### (3) Sợ thất bại:

Sợ thất bại cũng là nguyên nhân chính gây cản trở tư duy sáng tạo. Những cách nghĩ mới, cách làm mới thường phải đối mặt với nhiều rủi ro và nguy cơ thất bại cao. Người mang tâm lý này thường nghĩ: tôi không phải là người sáng tạo, tôi không thể giải quyết vấn đề đó, tôi sợ phải trả giá cho sự thất bại. Họ thường cảm thấy không đủ khả năng để giải quyết vấn đề gặp phải: không đủ năng lực, trình độ, kinh nghiệm, khả năng sáng tạo... Họ gác súng ngay trước khi trận chiến bắt đầu, từ chối vấn đề khi chưa hề giải quyết nó. Do đó, nhiều người chọn cách an toàn là cứ làm theo cái sẵn có.

Chính suy nghĩ như vậy sẽ biến người ta trở thành kẻ nhát gan, không dám khám phá, thử những cái mới, dần dần sẽ làm thu hẹp sự tư duy sáng tạo của chính mình. Bên cạnh đó, tính lười biếng cũng khiến chúng ta không suy nghĩ, mà không suy nghĩ thì không thể suy nghĩ sáng tạo... Thực chất, ai cũng có năng lực sáng tạo, chỉ cần có đủ niềm tin và sự dũng cảm, ai cũng có thể tìm ra lời giải cho những vấn đề mà mình gặp phải, ít nhất là những vấn đề liên quan đến cuộc sống cá nhân.

### (4) Sợ bị chê cười:

Khi tạo ra một cái gì đó mới. Người có tâm lý ngại thay đổi thường quan tâm đến việc người khác sẽ nghĩ gì và lo sợ các ý tưởng của mình bị đánh giá như “trò trẻ con”. Thực tế của cuộc sống, những ý tưởng mới ra đời thường có thể bị chế nhạo, chỉ trích. Những người có sáng tạo là những người hay có những ý tưởng khác người và ít được sự chấp thuận của mọi người xung quanh. Chính vì tâm lý sợ bị chê cười nên nhiều ý tưởng chỉ được dừng lại ở suy nghĩ và không dám bộc lộ

ra, lâu dần nó khiến người ta trở nên tự ti với chính những ước tưởng, sáng tạo của mình, không muốn nghĩ đến những ý tưởng được cho là điên rồ đó nữa.

Do đó, cần lưu ý: những tiến bộ được thực hiện chỉ bởi những người có đủ sức mạnh để chịu đựng sự cười chê. Khi vượt qua tâm lý ngại thay đổi, mỗi cá nhân tự cởi bỏ những ràng buộc cho tư duy sáng tạo của mình.

#### (5) Không muốn chấp nhận những ý tưởng khác thường:

Nhiều người ngại tư duy sáng tạo, chỉ thích làm theo người khác, chỉ bám theo đuôi của những ý tưởng có sẵn trước đó của người khác mà không muốn động não, tư duy để tìm ra những sáng kiến, ý tưởng mới cho công việc cũng như trong cuộc sống. Những người có tư duy sáng tạo là những người dám vượt qua những quy tắc, chuẩn mực có sẵn trước đó.

Còn những người chỉ dám thu mình, chỉ để đảm bảo an toàn cho mình sẽ không thể có những ý tưởng hay, khác lạ, không dám đột phá vượt ra ngoài những quy tắc. Những người đó sẽ khó có được những ý tưởng hay, hướng giải quyết công việc khác cho dù họ có thể đã nghĩ đến nó. Họ luôn giải quyết mọi việc theo hướng mà người khác đã làm; thích làm theo kiểu “nước tới đâu bắc cầu tới đó” để giải quyết công việc.

#### (6) Chấp nhận sự sẵn có:

Đó là khi con người chỉ muốn đi theo một lối mòn đã được nhiều người đi trước đó hoặc chính họ là người cũng đã nhiều lần đi trên con đường đó. Họ không muốn sáng tạo ra một con đường mới vì nhiều lý do khác nhau. Hơn nữa sự có sẵn lúc nào cũng mang lại cảm giác an toàn, cho dù nó có cũ đến mức nào. Nếu có tư tưởng chấp nhận sự có sẵn như vậy, khó có thể sáng tạo. Hãy nhanh chóng thay đổi, nếu không đó sẽ là rào cản rất lớn đối với việc tư duy sáng tạo.

Đó là sức ỳ của tư duy do đã quen suy nghĩ theo cái có sẵn. Ngoài ra, tính lười biếng cũng khiến con người không suy nghĩ, mà không suy nghĩ thì không thể suy nghĩ sáng tạo. là xóa bỏ khỏi tâm trí cụm từ “Không thể có ý tưởng/ cách/giải pháp nào hay hơn nữa!”. Đừng luôn tuân theo những cách giải quyết vấn đề đã có, đừng chấp nhận những ý tưởng mà ai cũng nghĩ ra được, đừng hài lòng với sản phẩm hiện đang có. Luôn đặt ra cho mình một đòi hỏi là hãy tìm tòi điều gì đó mới hơn, lạ hơn, “độc” hơn.

### **6. Các phương pháp tư duy sáng tạo**

Có khá nhiều phương pháp tư duy sáng tạo đã được các nhà khoa học cụ thể hóa và đúc kết lại. Có thể liệt kê ra một số phương pháp được sử dụng khá phổ biến như sau:

### 6.1 Phương pháp Đối tượng tiêu điểm

Phương pháp này được giáo sư trường đại học Berlin F. Kunze đưa ra những năm 1926, với tên gọi ban đầu là phương pháp danh mục (catalogue), và được nhà khoa học Hoa Kỳ C. Whiting hoàn thiện. Phương pháp đối tượng tiêu điểm là một phương pháp tích cực hóa tư duy trong khoa học sáng tạo. Ý tưởng của phương pháp là cải tiến đối tượng ta nghiên cứu cải tiến (được gọi là đối tượng tiêu điểm), bằng cách “lai hóa”, chuyển giao những tính chất, chức năng của những đối tượng ngẫu nhiên khác vào đối tượng cần cải tiến. Các bước tiến hành phương pháp này bao gồm:

- Bước 1: Chọn đối tượng tiêu điểm cần cải tiến;
- Bước 2: Chọn 3,4 đối tượng ngẫu nhiên;
- Bước 3: Liệt kê vài đặc điểm về đối tượng được chọn;
- Bước 4: Kết hợp các đặc điểm của đối tượng được chọn với đối tượng tiêu điểm;
- Bước 5: Chọn lọc sự kết hợp khả thi từ các ý tưởng có ở bước 4.

Ví dụ: Một công ty sản xuất điện thoại di động cần sáng tạo sản phẩm điện thoại mới từ điện thoại với 3 chức năng cơ bản nghe, nói, nhắn tin. Áp dụng theo phương pháp “Lựa chọn đối tượng tiêu điểm” ta có:

- Bước 1: Chọn sản phẩm điện thoại di động;
- Bước 2: Chọn 3 đồ vật ngẫu nhiên:

Ví dụ: a. Máy tính, b. Bông hồng, c. Đồng hồ

• Bước 3: Phân tích đặc điểm đối tượng: Máy tính Bông hồng Đồng hồ Kết nối internet Thơm Dạ quang Trò chơi Nhiều màu sắc Đeo tay Nghe nhạc Hương thơm Mạ vàng Đồ họa Trang trí Hình tròn Chạy Window Không ngâm nước Có kim

• Bước 4: Kết nối các ý tưởng trong bảng với Điện thoại đang có, có thể thu được kết quả: Điện thoại hình dáng bông hoa; Điện thoại tỏa mùi hương; Điện thoại chạy phần mềm Window; Điện thoại kết nối Internet; Điện thoại thay đổi màu sắc; điện thoại có dạ quang; điện thoại đeo tay...

• Bước 5: Lựa chọn một vài ý tưởng phù hợp nhất trong các ý tưởng ở bước 4 để phát triển sản phẩm.

## 6.2. Phương pháp Tư duy hệ thống

Nhân loại đã thành công qua thời gian trong việc phát triển tri thức, giải quyết vấn đề bằng phương pháp phân tích để hiểu vấn đề. Phương pháp này thường nghiên cứu từng phần riêng lẻ rồi rút ra kết luận về cái toàn thể. Đó là cách tư duy tuyến tính. Cách tư duy tuyến tính này đang ngày một trở nên không hiệu quả khi áp dụng cho các vấn đề hiện đại. Điều này là vì hầu hết các vấn đề ngày nay đều có tương quan với nhau theo cách không tuân theo quy luật tuyến tính. Phương thức để giải quyết các vấn đề hiện đại phải là cách tư duy hữu cơ và phi tuyến, thường được đề cập đến như là phương pháp tư duy hệ thống.

Cách tiếp cận tư duy hệ thống về cơ bản khác với cách tiếp cận phân tích truyền thống. Đặc điểm chủ yếu của phương pháp tư duy hệ thống là ở cách nhìn toàn thể và do cách nhìn toàn thể mà thấy được những thuộc tính tương tác của hệ thống. Các thuộc tính tương tác là của toàn thể mà từng thành phần không thể có. Điều này đôi khi làm nảy sinh những kết luận khác biệt đáng lưu ý so với kết luận do cách phân tích truyền thống đem lại. Đặc trưng của tư duy hệ thống làm cho nó rất có hiệu quả trong hầu hết các kiểu vấn đề khó giải quyết nhất, nhất là những vấn đề bao gồm các yếu tố phức tạp, những vấn đề phụ thuộc rất nhiều vào quá khứ hay hành động của các yếu tố khác và những hành động bắt nguồn từ sự phối hợp không hiệu quả giữa những yếu tố cấu thành.

## 6.3. Phương pháp Thử và Sai (Trial & Error)

Nghiên cứu và làm các thí nghiệm về tư duy sáng tạo, các nhà tâm lý nhận thấy, phần lớn mọi người khi có vấn đề thường nghĩ ngay đến việc áp dụng các ý tưởng sẵn có trong trí nhớ. Sau khi phát hiện ra những “phép thử” đó sai, người giải tiến hành các phép thử khác.

Phương pháp cổ điển Nguyên tắc của phương pháp “Thử và Sai” là tuân tự thử triển khai các giả thuyết, loại bỏ dần các giả thuyết không đúng cho đến khi xác định được giải pháp tốt nhất. Phương pháp này được ứng dụng phổ biến trong cuộc sống khi đối diện với vấn đề mới phát sinh và cả trong nghiên cứu khoa học. Phương pháp này được thực hiện tuân tự qua một số bước và lặp lại cho đến khi đạt được kết quả mong muốn.

-Bước 1- Thử (Trial): Triển khai thử một giả thuyết được xem là có triển vọng.

-Bước 2- Sai (Error): Sau khi thử triển khai giả thuyết đã chọn mà kết quả thu được không như ý, hay không đạt mục tiêu đề ra, chuyển qua bước tiếp theo.

-Bước 3- Phân tích: Phân tích tìm hiểu nguyên nhân dẫn đến cái sai.

-Bước 4- Sửa sai: Xây dựng một giả thuyết mới có khả năng đạt được kết quả, tránh những cái sai của giả thuyết trước.

-Bước 5- Lặp lại bước 1, và các bước tiếp theo với giả thuyết mới như một chu kỳ mới cho đến khi đạt được mục tiêu.

Nhược điểm cơ bản của phương pháp này là:

1. Số phép thử và sai có thể nhiều, gây ra lãng phí trí lực, sức lực, phương tiện, thời gian, tốn kém và không thúc đẩy phát huy tư duy đột phá.

2. Các phép thử, cách đánh giá đúng – sai có thể mang tính chủ quan của con người, nhận định “sai” có thể mang tính chủ quan (đôi lúc cái “sai” nếu phát triển tiếp, có thể đi đến lời giải đúng).

3. Sự tồn tại của tính ì tâm lý. Kiến thức và kinh nghiệm riêng của người giải luôn có khuynh hướng đưa người giải đi theo con đường mòn đã hình thành trong quá khứ.

#### *6.4. Phương pháp Động não*

Động não (brainstorming), còn gọi là não công hay tập kích não là một phương pháp dùng để phát triển nhiều giải đáp sáng tạo cho một vấn đề. Phương pháp này hoạt động bằng cách nêu các ý tưởng tập trung trên vấn đề, từ đó, rút ra rất nhiều giải pháp căn bản cho nó. Từ động não được đề cập đầu tiên bởi Alex Faickney Osborn năm 1939. Ông đã miêu tả động não như là: “Một kỹ thuật hội ý bao gồm một nhóm người nhằm tìm ra lời giải cho vấn đề đặc trưng bằng cách góp nhặt tất cả ý kiến của nhóm người đó nảy sinh trong cùng một thời gian theo một nguyên tắc nhất định”.

Ngày nay, phương pháp này không nhất thiết phải cần có nhiều người mà một người cũng có thể tiến hành. Tuy nhiên, số lượng người tham gia nhiều sẽ giúp cho phương pháp tìm ra lời giải được nhanh hơn hay toàn diện hơn, nhờ vào nhiều góc nhìn khác nhau bởi các trình độ, trình tự khác nhau của mỗi người. Với phương pháp này, các thành viên được cổ vũ tham gia một cách tích cực, không hạn chế các ý tưởng, nhằm tạo ra “cơn lốc” các ý tưởng. Các ý kiến về vấn đề được nêu ra một cách rất phóng khoáng và ngẫu nhiên theo dòng suy nghĩ càng nhiều càng tốt, không giới hạn.



– Xác định vấn đề một cách thật rõ ràng, phải đưa ra được các chuẩn mực cần đạt được. Trong bước này thì vấn đề sẽ được cô lập hoá với môi trường và các yếu tố khác.

– Tập trung vào vấn đề: tránh các ý kiến hay các điều kiện bên ngoài có thể làm lạc hướng buổi làm việc. Trong giai đoạn này người ta thu thập tất cả các ý kiến có liên quan trực tiếp đến vấn đề cần giải quyết (thường có thể tập hợp viết tất cả các ý kiến lên giấy hoặc bảng).

– Không đưa bất kì một bình luận hay phê phán đúng sai gì về các ý kiến trong lúc thu thập. Những ý tưởng thoáng qua trong đầu nếu bị các thành kiến hay phê bình sẽ dễ bị gạt bỏ và như thế sẽ làm mất sự huy động tổng lực của buổi động não.

– Khuyến khích tinh thần tích cực. Mỗi thành viên đều cố gắng đóng góp và phát triển các ý kiến. Cố gắng đưa ra càng nhiều ý càng tốt về mọi mặt của vấn đề, kể cả những ý kiến không thực tiễn hay ý kiến khác thường.

#### 6.5. Phương pháp DOIT

DOIT – Một Phương pháp Đơn Giản để Sáng Tạo. Phương pháp này được mô tả trong quyển sách “The Art of Creative Thinking” (Nghệ Thuật Tư Duy Sáng Tạo) của Robert W. Olson năm 1980.

DOIT là chữ viết tắt bao gồm:

D – Define Problem (Xác định vấn đề);

O – Open Mind and Apply Creative Techniques (Cởi mở ý tưởng và áp dụng các kỹ thuật sáng tạo);

I – Identify the best Solution (Xác định giải pháp tối ưu);

T- Transform (Chuyển đổi).

Cụ thể hóa các bước thực hiện phương pháp này như sau:

– Xác Định Vấn Đề:

+ Kiểm lại rằng bạn nắm vững vấn đề, không chỉ thấy dấu hiệu của nó. Hãy hỏi lặp đi lặp lại rằng tại sao vấn đề tồn tại, cho tới khi nào bạn nhận ra cội rễ của vấn đề.

+ Hãy nắm rõ các giới hạn biên của vấn đề. Rút ra từ các đối tượng cái mà ta muốn đạt tới và cái gì ràng buộc những hoạt động của ta.



+ Hãy chia nhỏ vấn đề lớn ra thành nhiều cho tới khi tất cả các phần nhỏ đều có thể xác định, kiểm soát được.

– Cởi mở ý tưởng và áp dụng các kỹ thuật sáng tạo:

+ Một khi đã nắm rõ vấn đề cần giải quyết, thì đó là lúc đã có đủ điều kiện để bắt đầu đề xuất ra các lời giải khả dĩ. Hãy chấp nhận tất cả những ý tưởng mới lạ, sáng tạo nảy sinh.

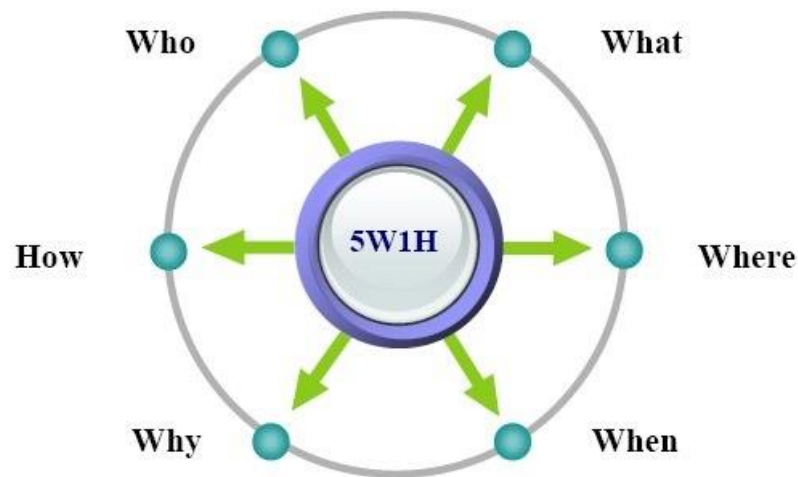
+ Ở giai đoạn này, không cần đánh giá về các ý tưởng được đưa ra (cởi mở ý tưởng). Thay vào đó, hãy cố đưa ra càng nhiều càng tốt các ý kiến khả dụng (và cả những ý có vẻ tồi, nhưng thật ra chúng có thể chôn giấu cho các ý tưởng tốt về sau). Có thể dùng tất cả các phương pháp tư duy đã đề cập trước đây để tìm tất cả các ý tưởng có thể là lời giải đúng cho vấn đề.

Mỗi phương pháp sẽ cho ta những điểm mạnh và những điều lợi ích. Có thể tham vấn nhiều người có nền tảng học vấn, có hiểu biết, và có mức độ thông minh khác nhau cho ý kiến về các lời giải. Mỗi cá nhân khác nhau sẽ có cách tiếp cận khác nhau và cái nhìn khác nhau về cùng một vấn đề, các ý kiến dị biệt, khác thường sẽ góp phần vào quá trình chung

– Xác định giải pháp tối ưu : Trong bước này hãy lựa ra ý tưởng hay nhất trong các ý tưởng đã nêu ra. Thường thì ý tưởng tốt nhất được nhận ra một cách hiển nhiên. Nhưng nhiều lúc, một ý kiến tiềm ẩn lại có giá trị khi được xem xét, phát triển chi tiết; và có thể có giá trị hơn những ý kiến đã đề ra, lựa chọn trước đó. Hãy xem xét các giới hạn biên tiềm tàng (trong trường hợp xấu nhất cũng như tốt nhất) có thể xảy ra khi thực thi, áp dụng giải pháp được lựa chọn. Điều chỉnh lại giải pháp nếu cần để giảm nhẹ hết sức hậu quả xấu tiềm tàng và tăng cường tối đa những ảnh hưởng tích cực tiềm năng.

– Chuyển đổi: Sau khi xác định và đưa ra giải pháp cho vấn đề, thì bước cuối cùng là thực hiện giải pháp. Biến nó thành hành động. Bước này không chỉ bao gồm sự phát triển sản phẩm bền vững, mà còn bao gồm cả các mặt khác (như là triển khai và ứng dụng nếu vấn đề có liên quan đến việc nghiên cứu ứng dụng). Điều này có thể cần nhiều thì giờ và công sức. Có rất nhiều nhà sáng tạo thất bại trong giai đoạn này. Họ sẽ có nhiều vui sướng để sáng chế ra nhiều sản phẩm và dịch vụ mới. Nhưng họ lại thất bại trong việc phát triển, áp dụng chúng.

## 6.6. Phương pháp 5WH



5W1H viết tắt từ các từ sau: What? (Cái gì?), Where? (Ở đâu?), When? (Khi nào?), Why? (Tại sao?), How? (Như thế nào?), Who? (Ai?)

Ví dụ: Khi nghiên cứu một cuốn sách chuyên ngành, đối diện với một công việc, thực hiện một ý tưởng, cần đặt những câu hỏi sau:

– What? (Cái gì?):

+ Cái đó là gì?

+ Cuốn sách này viết về cái gì?

+ Công việc này là gì? .....

– Where? (Ở đâu?):

+ Cuốn sách nằm trong lĩnh vực nào, thuộc loại sách nào?

+ Công việc diễn ra ở đâu?

+ Ý tưởng này sẽ được thuyết trình ở đâu?, .....

– When? (Khi nào?):

+ Bối cảnh của cuốn sách viết khi nào?

+ Sự kiện này xảy ra khi nào?

+ Khái niệm này bắt đầu xuất hiện khi nào? .....

– Why? (Tại sao?):

+ Tại sao phải nghiên cứu vấn đề này?

+ Tại sao tác giả cuốn sách lại lựa chọn cách sắp xếp như thế này?

+ Tại sao thí nghiệm này không diễn ra đúng như dự kiến? .....

– Who? (Ai?):

+ Ai là người viết cuốn sách này, viết cho ai?

+ Ai là người sẽ thực hiện công việc với tôi?

+ Ai đã nghiên cứu vấn đề này? .....

– How (Như thế nào?):

+ Công việc này sẽ được bắt đầu như thế nào?

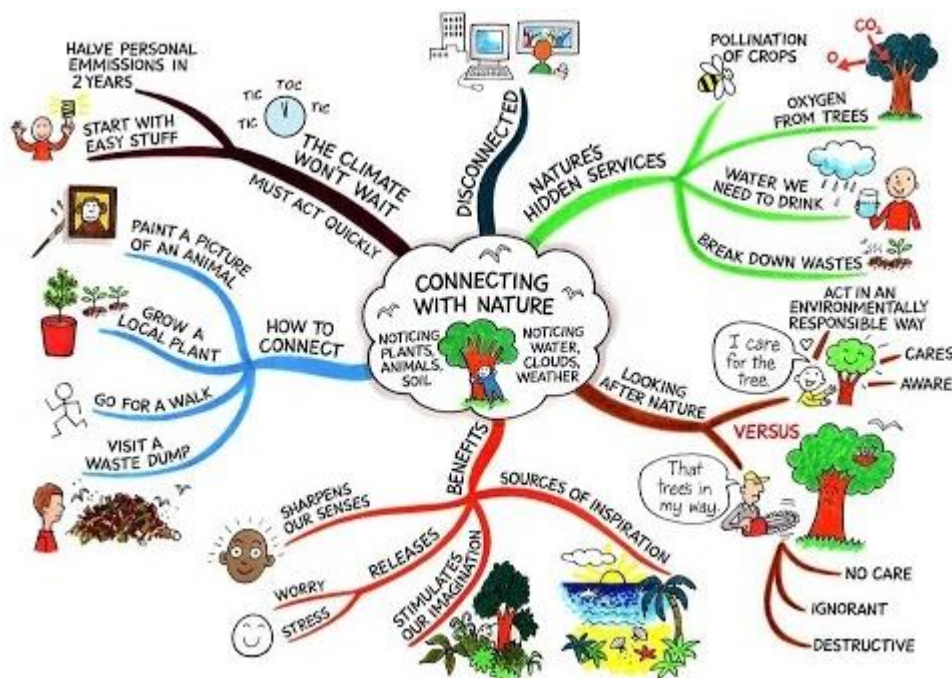
+ Chiếc máy này hoạt động như thế nào?

+ Như thế nào là một công việc thành công? .....

Phương pháp tư duy 5W1H rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh. Việc tiếp cận giải quyết công việc nếu sử dụng hợp lý 5W1H sẽ khiến công việc đầy đủ, ít gặp thiếu sót. Sử dụng một cách sáng tạo có thể phát triển ý tưởng của bản thân. Công cụ 5W1H thoát nhìn rất đơn giản nhưng lại tỏ ra rất hiệu quả nếu chúng ta sử dụng nó đúng đắn, khéo léo và thông minh.

Hiện nay phương pháp này còn được bổ sung thêm một số yếu tố để phát triển, ví dụ: 5W2H, 5W1H2C5M... Nhưng phương pháp này vẫn là nền tảng cơ bản nhất.

### 6.7. Phương pháp Bản đồ tư duy



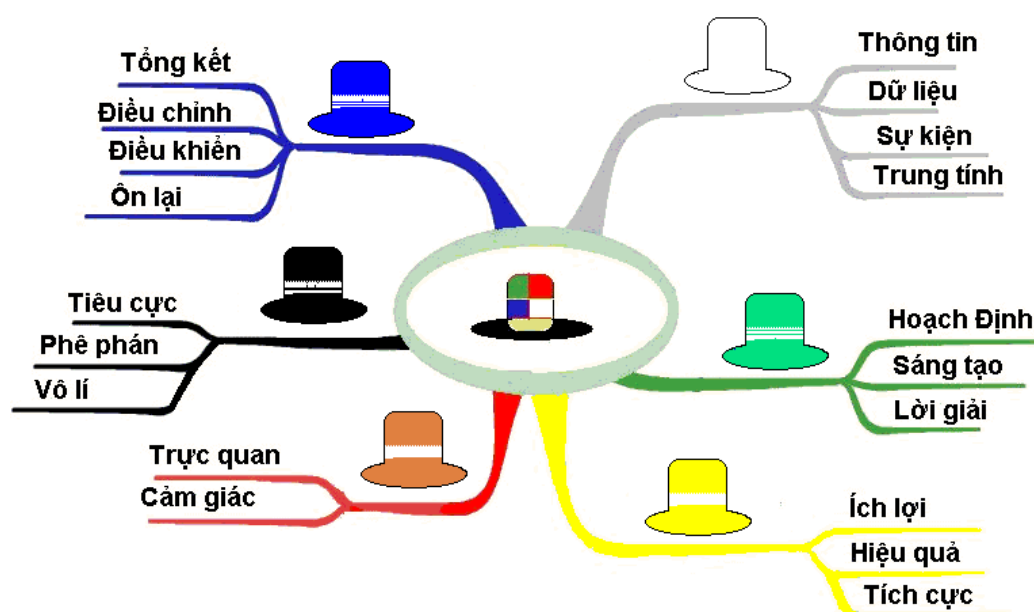
Phương pháp bản đồ tư duy (mind map) được phát triển vào cuối thập niên 60 (cuối thế kỉ 20) bởi Tony Buzan. Nó được xem như là một phương tiện mạnh mẽ để tận dụng khả năng ghi nhận hình ảnh của bộ não. Nó có thể dùng như một cách để ghi nhớ chi tiết, để tổng hợp, hay để phân tích một vấn đề ra thành một dạng của lược đồ phân nhánh. Khác với máy tính, ngoài khả năng ghi nhớ kiểu tuyến tính (ghi nhớ theo một trình tự nhất định chẳng hạn như trình tự diễn ra của một câu truyện) thì nó còn có khả năng liên lạc, liên hệ các tình tiết, dữ kiện với nhau. Nó sẽ tạo ra một cấu trúc của đối tượng bằng hình ảnh hai chiều. Để tạo ra một bản đồ tư duy, thường các bước được tiến hành như sau:

- Viết hay vẽ đối tượng xuống giữa trang giấy và vẽ một vòng bao bọc. Nếu dùng từ, hãy cô đọng trong 1 từ khóa.
- Vẽ các “đường” phân nhánh xuất phát từ hình trung tâm cho các ý tưởng.
- Từ mỗi ý tưởng trên lại vẽ các phân nhánh mới cho các ý con.
- Từ các ý con này lại vẽ ra các phân nhánh chi tiết hơn. Tiếp tục phân nhánh cho đến khi đạt được giản đồ chi tiết nhất.

Lý do: Khi tiến hành lập một bản đồ tư duy nên:

- + Sử dụng nhiều màu sắc.
- + Sử dụng hình ảnh minh họa nếu có thể thay cho chữ viết.
- + Nếu không thể dùng hình ảnh, cần dùng một từ khóa.
- + Tâm trí nên để tự do tối đa để sáng tạo.

#### 6.8. Phương pháp sáu chiếc mũ tư duy



“Six chiếc mũ tư duy” (Six Thinking Hats) là phương pháp do Edward de Bono đề xuất trong những năm 1980.

Đây là một phương pháp cực kỳ hiệu quả, giúp đánh giá sự việc từ nhiều góc nhìn khác nhau. Nhờ vậy, có thể hiểu rõ hơn mọi góc ngách của sự việc, nhận diện được những nguy cơ và cơ hội mà bình thường ta có thể không chú ý đến. Từ đó, giúp đưa ra quyết định tốt hơn. Cách tiến hành phương pháp này là hãy lần lượt “đội” 6 chiếc mũ để đánh giá vấn đề.

Mỗi lần đội mũ màu khác là mỗi lần chuyển sang một cách tư duy mới:

– Mũ trắng: mang hình ảnh của một tờ giấy trắng. Khi đội mũ trắng, ta sẽ đánh giá vấn đề một cách khách quan, dựa trên những dữ kiện bằng chứng, thông tin có sẵn. Đội mũ này có nghĩa là “hãy cởi bỏ mọi thành kiến, mọi tranh cãi, cởi bỏ mọi dự định và hãy nhìn vào cơ sở dữ liệu”. Hãy nghiên cứu thông tin để tìm ra câu trả lời cho những điều bạn còn thắc mắc.

– Mũ đỏ: mang hình ảnh của lửa đang cháy, con tim, dòng máu ấm áp. Khi đội mũ đỏ, bạn sẽ đánh giá vấn đề dựa trên trực giác và cảm xúc. Hãy cố gắng đoán biết cảm xúc của người khác thông qua những phản ứng của họ. Khi tưởng tượng đang đội chiếc mũ đỏ, chỉ cần đưa ra các cảm giác, cảm xúc, trực giác, những ý kiến không có chứng minh hay giải thích, lí lẽ của mình về vấn đề đang giải quyết.

– Mũ đen: mang hình ảnh của đêm tối, đất bùn. Người đội mũ đen sẽ liên tưởng đến các điểm yếu, các lỗi, sự bất hợp lý, sự thất bại, sự phản đối, thái độ bi quan. Vai trò của chiếc mũ đen là giúp chỉ ra những điểm yếu trong quá trình suy nghĩ của chúng ta. Chiếc mũ đen để dùng cho “sự thận trọng”, nó chỉ ra các lỗi, các điểm cần lưu ý, các mặt yếu kém, bất lợi của vấn đề hay dự án đang tranh cãi. Chiếc mũ đen đóng vai trò hết sức quan trọng, nó đảm bảo cho dự án của chúng ta tránh được các rủi ro.

– Mũ vàng: mang hình ảnh của ánh nắng mặt trời, sự lạc quan, các giá trị, các lợi ích. Khi đội mũ vàng, hãy suy nghĩ một cách tích cực, lạc quan. Nó sẽ giúp ta thấy hết được những lợi ích và cơ hội mà công việc, dự án đó mang lại.

– Mũ xanh lá cây: mang hình ảnh cây cỏ xanh tươi, sự nảy mầm, đâm chồi, phát triển; tượng trưng cho sự sinh sôi, sáng tạo. Lối tư duy tự do và cởi mở khi đội mũ xanh sẽ giúp tìm ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết vấn đề.

– Mũ xanh dương mang hình ảnh của bầu trời xanh lồng lộng với con mắt bao quát. Chiếc mũ xanh da trời sẽ có chức năng giống như nhạc trưởng. Đây là chiếc mũ người chủ tọa đội để kiểm soát tiến trình cuộc thảo luận. Vai trò của người đội nón xanh da trời là:

+Xác định trọng tâm và mục đích thảo luận cho nhóm (Chúng ta ngồi ở đây để làm gì? Chúng ta cần tư duy về điều gì? Mục tiêu cuối cùng là gì?)

+ Cuối cùng, tập hợp mọi ý kiến, tóm tắt, kết luận và ra kế hoạch (Chúng ta đã đạt được gì qua buổi thảo luận? Chúng ta có thể bắt đầu hành động chưa? Chúng ta có cần thêm thời gian và thông tin để giải quyết vấn đề này?) “6 chiếc mũ tư duy” là phương pháp lý tưởng để đánh giá tác động của một quyết định từ nhiều quan điểm khác nhau. Nó giúp kết hợp những yếu tố thuộc về cảm tính với những quyết định lý tính và khuyến khích sự sáng tạo khi ra quyết định.

Vì mọi người sẽ cùng tập trung giải quyết vấn đề từ cùng một góc nhìn, do đó sẽ không xảy ra xung đột do những quan điểm khác nhau. Nhờ vậy, kế hoạch đề ra sẽ nhất quán, hợp lý và chặt chẽ hơn

## **7. Làm thế nào để kích thích tư duy sáng tạo?**

Có nhiều cách để kích thích sự sáng tạo, có thể liệt kê một số thủ thuật như sau:

– Tin tưởng mình có khả năng sáng tạo:

Trở lực lớn nhất đối với việc kích thích sức sáng tạo là tự cho mình không có sức sáng tạo. Họ cho rằng sức sáng tạo là cái gì không thể với tới được. Kỳ thực thì khả năng sáng tạo không có gì thần bí cả. Thật ra đó cũng chỉ là liên tưởng bình thường mà thôi. Hãy tập trung vào những gì mong muốn, cần đẹp bỏ tất cả những ảnh hưởng tiêu cực từ bên ngoài.

– Nắm bắt kịp thời ý tưởng:

Một quyển sổ bỏ túi với một cây bút sẽ rất có ích, bởi vì ta có thể nắm bắt, ghi lại được mọi ý tưởng bất chợt đến với mình. Những gì được viết lại sẽ là các giải pháp của ta sau này. Hãy nắm giữ, duy trì và áp dụng chúng. Ngay cả khi đang đi, dạo chơi, hay thậm chí ở trạng thái ngủ đang thì tiềm thức vẫn tiếp tục hoạt động. Chính trong lúc này linh cảm liên quan đến vấn đề có thể xuất hiện, cho nên cần có giấy bút, máy ghi âm, để khi nào linh cảm chợt đến thì ghi ngay lại.

– Đa dạng hóa phương án:



Không thoả mãn với hiện trạng, cần phải thoát khỏi nếp nghĩ cũ kỹ, lối mòn. Nếu cứ bằng lòng với hiện trạng thì không thể nào có sức sáng tạo đột phá được. Luôn tự hỏi: “Phương pháp này hay nhưng liệu còn có phương pháp nào tốt hơn nữa không?”. Muốn tìm được nhiều cách giải quyết bên cạnh tư duy các cách giải quyết mà mình nghĩ ra được, cần tham khảo thêm những người mà mình cho là có thể góp những ý kiến thiết thực.

– Thay đổi môi trường mới:

Việc thay đổi môi trường mới có quan hệ mật thiết với sức sáng tạo. Do vậy, khi có thời gian nên đi dạo trong công viên hoặc trên bãi biển để kích thích sức sáng tạo. Có thể về sống vài ngày ở nông thôn cũng có thể làm nảy sinh những ý tưởng mới mẻ.

– Tự tin vào bản thân:

Sự tự tin có thể làm cho bản thân được giải thoát khỏi áp lực, tạo ra sự xuất hiện tư duy mới, và có thể sẽ nảy sinh các giải pháp.

– Hình thành nhóm nghiên cứu:

Nên tập hợp nhau lại thành nhóm cùng nghiên cứu một vấn đề, mỗi người có thể tùy ý đưa ra những phương án giải quyết khác nhau.

## **8. Làm thế nào để trau dồi tư duy sáng tạo**

Cần trau dồi, rèn luyện tư duy sáng tạo mỗi ngày thông qua các hoạt động tập luyện não bộ, ví dụ như:

– Rèn sự tập trung:

Khả năng tập trung là yếu tố rất cần thiết gần như trong mọi hoạt động hàng ngày của con người. Biết tập trung tốt sẽ giúp bạn có thể duy trì sự chú ý ngay cả khi xung quanh rất ồn ào và liên tục bị ngắt quãng để hoàn thành nhiều hoạt động trong cùng một thời điểm. Ta có thể cải thiện năng lực tập trung bằng cách đơn giản là thay đổi những thói quen hàng ngày. Chẳng hạn, bạn có thể thay đổi đường đi tới công ty hay sắp xếp lại bàn làm việc, cả hai cách đó đều sẽ bắt trí óc bạn phải tỉnh táo hơn để thoát khỏi những thói quen.

– Rèn ngôn ngữ:

Các hoạt động ngôn ngữ sẽ buộc chúng ta phải nhận diện, ghi nhớ và hiểu ý nghĩa các từ vựng. Chúng cũng sẽ giúp ta rèn luyện kỹ năng ngữ pháp, sự trôi chảy trong khi nói, viết và tăng lượng từ vựng. Điều này giúp ta xây dựng kỹ năng ngôn

ngữ và dễ dàng vận dụng những từ ngữ mới trong cuộc sống hàng ngày cũng như công việc.

– Nhận thức thị giác:

Chúng ta đang sống trong một thế giới 3 chiều đầy màu sắc. Việc phân tích các thông tin về mặt thị giác là điều cần thiết và có thể được thực hiện ngay trong môi trường sống của bạn. Tập luyện trí nhớ và rèn luyện cho trí não khả năng tập trung vào những điều xung quanh bạn.

– Tư duy tích cực:

Tư duy tích cực là điều giúp cho con người có sự tự tin, để từ đó có thể khám phá ra những tiềm năng vô tận của bản thân. Nhờ các năng lượng mà ta gọi là nội lực này được tác động khiến cho con người có thể phát triển, vượt qua mọi thách thức. Ngược lại tư duy tiêu cực làm con người trở nên sợ hãi, mất niềm tin vào bản thân, dễ bị áp lực từ bên ngoài để trở nên lệ thuộc, tự đánh mất phẩm chất của con người.

– Tăng cường sức khỏe:

Sức khỏe rất cần cho sáng tạo. Sáng tạo tốt, trí tuệ thông minh ở trong sức khỏe sáng tạo. Bộ não là cơ sở của trí tuệ, của sáng tạo. Sức khỏe dồi dào mới có đủ chất dinh dưỡng, năng lượng cung cấp cho hoạt động của não bộ.



## PHẦN 2: KHỞI NGHIỆP

### I. KHỞI SỰ KINH DOANH

#### 1. Khởi sự kinh doanh là gì?

##### 1.1. Định nghĩa

Khởi sự kinh doanh (Entrepreneurship): là việc bắt đầu tạo lập một công việc kinh doanh mới.

Hiện nay có 2 cách tiếp cận về khởi sự kinh doanh

- Từ góc độ lựa chọn nghề nghiệp, khởi sự kinh doanh là một sự lựa chọn nghề nghiệp của cá nhân giữa việc đi làm thuê hoặc tự tạo việc làm cho mình hoặc khởi sự kinh doanh là lựa chọn nghề nghiệp của những người không sợ rủi ro tự làm chủ công việc kinh doanh của chính mình và thuê người khác làm thuê. Làm thuê được hiểu là cá nhân sẽ làm việc cho một doanh nghiệp hoặc tổ chức do người khác làm chủ. Như vậy, khởi sự kinh doanh được hiểu là tự tạo việc làm theo nghĩa trái với đi làm thuê, là tự làm chủ - tự mở doanh nghiệp.

- Từ góc độ tạo dựng doanh nghiệp mới, Wortman định nghĩa "Khởi sự kinh doanh là việc một cá nhân chấp nhận rủi ro để tạo lập một doanh nghiệp mới và tự làm chủ nhằm mục đích làm giàu", hoặc "Khởi sự kinh doanh là việc bắt đầu tạo lập một công việc kinh doanh mới bằng đầu tư vốn kinh doanh, hay mở cửa hàng kinh doanh".

Giữa khởi sự kinh doanh góc độ tự tạo việc làm và theo góc độ tạo lập doanh nghiệp mới có sự khác biệt. Tự tạo việc làm nhấn mạnh tới khía cạnh tự làm chủ chính mình, không đi làm thuê cho ai cả trong khi khởi sự kinh doanh theo góc độ thứ hai còn bao gồm cả những người thành lập doanh nghiệp mới để tận dụng cơ hội thị trường nhưng lại không quản lý mà thuê người khác quản lý nên anh ta vẫn có thể đi làm thuê cho doanh nghiệp khác.

Tuy có sự khác biệt nhưng khởi sự kinh doanh đều đề cập tới việc một cá nhân (một mình hoặc cùng người khác) tạo dựng *một công việc kinh doanh mới*.

## 1.2 Phân loại khởi sự kinh doanh

Khởi sự kinh doanh qua việc tạo lập một doanh nghiệp mới có thể có các đặc điểm, mục đích, phạm vi khác nhau. Có thể phân biệt các dạng khởi sự khác nhau theo các tiêu chí khác nhau.

- Theo tiêu chí nền tảng kiến thức khi khởi sự: Có thể phân biệt khởi sự theo hai loại: doanh nghiệp hoạt động vì kế sinh nhai (khởi sự thiếu kiến thức nghề nghiệp) và doanh nghiệp khởi sự trên cơ sở tận dụng cơ hội thị trường (khởi sự có kiến thức nghề nghiệp).

- Thứ nhất, khởi sự vì kế sinh nhai: Loại khởi sự này thường gắn với việc cá nhân bị bắt buộc phải khởi sự do yếu tố môi trường, hoàn cảnh như bị thất nghiệp, bị đuổi việc, gia đình khó khăn... Khởi sự không phải để nắm bắt cơ hội làm giàu do thị trường mang lại mà khởi sự là phương thức duy trì sự sống, thoát nghèo, chống đói. Doanh nghiệp do những người này tạo lập về cơ bản có thể cung cấp cho người chủ của nó thu nhập tương tự với thu nhập họ có thể kiếm được khi làm một công việc thông thường. Về cơ bản khởi sự vì kế sinh nhai là hình thức khởi sự trên cơ sở thiếu kiến thức nghề nghiệp cần thiết nên ít được người khởi sự cân nhắc, tính toán kỹ lưỡng. Thông thường những người khởi sự thuộc loại này là những người không được trang bị các kiến thức cần thiết nên không quan niệm kinh doanh là một nghề; hoặc họ quan niệm đơn thuần ai cũng có thể kinh doanh được, hoặc anh ta bị dồn vào đường cùng nên buộc phải khởi sự (thất nghiệp, rất cần thu nhập cho cuộc sống,...).

Vì khởi sự với ước mơ rất nhỏ là có việc, có thu nhập nên tuyệt đại bộ phận doanh nghiệp do những người thuộc loại này thành lập là doanh nghiệp thuộc loại siêu nhỏ, một số trong đó có thể có qui mô nhỏ. Ví dụ điển hình loại này là các cửa hàng tạp hóa, tiệm gội đầu cắt tóc, quán ăn,... Có thể nói, ở các nước càng lạc hậu bao nhiêu thì số doanh nghiệp được khởi sự vì kế sinh nhai càng nhiều bấy nhiêu.

Do không khởi sự trên cơ sở có kiến thức, tính toán cẩn thận nên những doanh nghiệp khởi sự thuộc loại này tạo ra các sản phẩm/dịch vụ thông thường, đơn giản, đã có trên thị trường mà không có sự cải tiến nào. Có thể nói cách khác, sản phẩm/dịch vụ được sao chép từ những sản phẩm/dịch vụ đã có. Do họ thiếu kiến thức mà đi sao chép nên trong nhiều trường hợp sản phẩm/dịch vụ do các doanh nghiệp này tạo ra có chất

lượng và cách thức phục vụ còn kém hơn nhiều so với sản phẩm/dịch vụ của các doanh nghiệp “bị” họ sao chép.

Có thể nói, khi mới khởi sự, các doanh nghiệp này có tác dụng giảm gánh nặng lo “công ăn, việc làm” cho xã hội và trong chừng mực nhất định cũng làm cho xã hội đỡ tệ nạn hơn. Song xét về lâu dài, những doanh nghiệp khởi sự loại này có đặc trưng là dễ thất bại và khó phát triển: hoặc khởi sự được thời gian ngắn là rơi vào tình trạng khó khăn, có thể thất bại; hoặc nếu không thất bại cũng chỉ tồn tại ở dạng siêu nhỏ, tạo ra thị trường với đủ khuyết tật nên khó thích hợp với thị trường ngày nay. Nếu nhiều người khởi sự vì kế sinh nhai, xét về lâu dài, còn gây ra nhiều bất lợi đối với sự phát triển kinh tế - xã hội.

-Thứ hai, khởi sự kinh doanh trên cơ sở có kiến thức nghề nghiệp.

Công ty này sẽ đưa ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mới bằng cách sáng tạo và tận dụng tất cả những nguồn lực mà họ đang có.

Khởi sự kinh doanh nhằm tìm kiếm, khám phá, khai thác cơ hội để kiếm lợi nhuận. Doanh nghiệp phát triển hoạt động kinh doanh mới đưa ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mới. Sứ mệnh của một doanh nghiệp là tạo ra giá trị mới và mang giá trị đó đến đông đảo người tiêu dùng. Google, Facebook là những hãng nổi tiếng, thành công và là ví dụ điển hình cho một doanh nghiệp thực hiện hoạt động kinh doanh mới. Khi nhận ra một cơ hội kinh doanh, những người đứng đầu công ty này đã tạo ra những sản phẩm, dịch vụ có giá trị, khác biệt và quan trọng với khách hàng, cung cấp các tiện ích không thể tìm thấy ở những nơi khác cho khách hàng của họ.

Ngược với khởi sự vì kế sinh nhai, những người tạo lập doanh nghiệp loại này là những người có kiến thức, họ coi kinh doanh là một nghề và họ có sẵn chủ đích, thận trọng cân nhắc khi tiến hành khởi sự.

Xã hội càng phát triển, thị trường càng mở rộng thì những người khởi sự trên cơ sở có kiến thức nghề nghiệp cần thiết ngày càng nhiều. Các doanh nghiệp được tạo lập từ những người có đủ kiến thức cần thiết thường dễ thành công và tạo ra sự phát triển bền vững trong tương lai. Càng ngày, chính phủ các nước phát triển càng nhận thức được điều này và tạo khung khổ pháp lý để loại này phát triển.

- Theo mục đích khởi sự: Có thể phân biệt khởi sự theo hai loại với mục đích của người tạo lập doanh nghiệp khác nhau: tạo lập doanh nghiệp nhằm mục đích lợi nhuận (kiếm tiền) và thành lập doanh nghiệp không vì mục đích lợi nhuận (xã hội).

- Thứ nhất, khởi sự tạo lập doanh nghiệp vì mục đích lợi nhuận.

Chủ doanh nghiệp thành lập doanh nghiệp để làm giàu cho bản thân, kiếm lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Khởi sự kinh doanh thường bắt nguồn từ sự hấp dẫn về tiền bạc. Những người như Jeff Bezos của Amazon.com, Mark Zuckerberg của Facebook, Larry Page và Sergey Brin của Google đã kiếm được hàng trăm triệu đôla khi xây dựng công ty riêng. Kiếm lợi nhuận và gia tăng giá trị của doanh nghiệp là mục đích chính của nhiều người khi khởi sự kinh doanh. Phần lớn các doanh nhân khởi sự kinh doanh vì mục đích này.

- Thứ hai, người khởi sự không vì mục tiêu lợi nhuận.

Mục tiêu khởi sự của chủ doanh nghiệp là không vì lợi nhuận mà vì xã hội. Những người này phát triển kinh doanh các sản phẩm/dịch vụ nhưng không vì lợi ích cá nhân mình mà nhằm mục đích nhân đạo - các doanh nghiệp này được gọi là các doanh nghiệp xã hội.

Khác với doanh nhân kinh doanh, doanh nhân xã hội không có mục đích lợi nhuận mà họ hoàn toàn tự nguyện cống hiến cuộc đời mình cho hoạt động mang tính nhân đạo. Xã hội đánh giá thành công của họ không phải qua lợi nhuận mà bằng những tiến bộ xã hội mà họ đóng góp cho cộng đồng.

Doanh nghiệp xã hội đã xuất hiện trong một thời gian khá dài nhưng gần đây mới được biết tới như là một cách tiếp cận sáng tạo và có định hướng thị trường để giải quyết các vấn đề xã hội. Doanh nghiệp xã hội lấy lợi ích xã hội làm mục tiêu chủ đạo, dùng mục tiêu kinh tế để đạt được mục tiêu xã hội/môi trường. Doanh nghiệp xã hội có thể dưới dạng các tổ chức từ thiện, các tổ chức xã hội, các tổ chức vì cộng đồng phi lợi nhuận hoặc doanh nghiệp xã hội có lợi nhuận hoặc là kết hợp cả hai mô hình trên thành mô hình doanh nghiệp xã hội hỗn hợp. Điều này tùy thuộc vào mục tiêu mà doanh nghiệp muốn đạt được và cách thức mà doanh nghiệp cho rằng hiệu quả nhất để đạt mục tiêu.

Những người khởi sự doanh nghiệp xã hội có thể là doanh nhân, nhân viên xã hội, nhà hoạt động từ thiện,... tùy thuộc mô hình hoạt động của họ. Tuy nhiên, doanh nhân xã hội khác với những người hoạt động xã hội - từ thiện kiểu truyền thống ở chỗ họ sở hữu những phẩm chất, kỹ năng như của một doanh nhân thực thụ. Họ nhạy bén trong việc phát hiện, sử dụng các nguồn lực tiềm năng; đam mê, khát vọng tạo ra sự thay đổi; trực tiếp tạo lập, điều hành các tổ chức/doanh nghiệp xã hội; dám chấp nhận thách thức. Doanh nhân xã hội là người có đầu óc sáng tạo mang lại những thay đổi cho cộng đồng.

Như thế, người lập ra doanh nghiệp xã hội lại hoàn toàn không nhằm mục đích kiếm tiền mà vì mục đích nhân đạo; doanh nghiệp do họ lập ra phát triển bất cứ sản phẩm/dịch vụ nào nền kinh tế cần để có lợi nhuận nhưng lợi nhuận không dành cho người tạo lập mà dành cho hoạt động từ thiện. Như thế, doanh nghiệp xã hội lại tối đa hóa lợi ích xã hội nhưng bằng con đường kinh doanh.

➤ Theo phạm vi kinh doanh sau khởi sự

- Thứ nhất, khởi sự kinh doanh ở phạm vi quốc tế.

Khởi sự kinh doanh ở phạm vi quốc tế nếu chủ doanh nghiệp thực hiện các hoạt động khởi sự tạo lập doanh nghiệp đáp ứng cầu của thị trường nước ngoài. Các hoạt động của doanh nghiệp mới thành lập đều nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng mục tiêu trên thị trường ngoài nước. Doanh nghiệp được thành lập trong nước nhưng doanh nghiệp tiến hành xuất khẩu, mở chi nhánh nước ngoài, quảng cáo trên báo chí nước ngoài...

Việc khởi sự kinh doanh quốc tế hoàn toàn phụ thuộc vào việc chủ doanh nghiệp có phát hiện và nắm bắt được cơ hội kinh doanh trên các thị trường ngoài nước hay không. Khởi sự quốc tế có thể đem lại lợi ích lớn nếu nền kinh tế nước ngoài có độ tăng trưởng cao, hệ thống pháp luật phù hợp và doanh nghiệp có năng lực đặc biệt mà các đối thủ bản địa không có. Tuy nhiên gặp nhiều rào cản liên quan tới luật pháp, ngôn ngữ, môi trường kinh doanh và công nghệ.

- Thứ hai, khởi sự kinh doanh phạm vi thị trường trong nước.

Theo cách này doanh nghiệp mới thành lập thực hiện tất cả các hoạt động kinh doanh từ sản xuất đến tiêu thụ sản phẩm/dịch vụ tại thị trường trong nước. Hiện nay,

do tư duy và khả năng của người khởi sự dẫn đến ở nước ta số đông người tạo lập doanh nghiệp khởi sự theo cách này.

Sẽ có doanh nghiệp xác định ngay từ đầu là thị trường trong nước (cả nước); cũng có những doanh nghiệp khi khởi sự chỉ xác định cung cấp sản phẩm/dịch vụ cho một thị trường bộ phận ở trong nước như Công ty Bia Yên Bái chỉ cung cấp bia chủ yếu cho thị trường Tây Bắc.

- Thứ ba, khởi sự kinh doanh phạm vi thị trường cả trong nước và quốc tế.

Toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới còn cho phép và đòi hỏi doanh nhân có tư duy không phân biệt thị trường trong hay ngoài nước: khởi sự kinh doanh tạo lập doanh nghiệp ngay từ đầu hướng đến cả thị trường trong và ngoài nước.

Vấn đề là ở chỗ người tạo lập doanh nghiệp phải đặt ra và trả lời câu hỏi kinh doanh sản phẩm/dịch vụ gì mà Việt Nam có lợi thế? Trả lời câu hỏi này không dễ nhưng lại là điều kiện để khởi nghiệp thành công.

➤ Theo tính chất của sản phẩm/dịch vụ sẽ kinh doanh

- Thứ nhất, khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới.

Khởi sự kinh doanh sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới là hình thức mà người tạo lập doanh nghiệp trên cơ sở sẽ sản xuất và cung cấp loại sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới, chưa hề có trước đó.

Hiểu đúng nghĩa phải có quan niệm toàn cầu, sản phẩm/dịch vụ mới là sản phẩm mà thị trường thế giới chưa có. Đây là cách quan niệm hiện đại, chỉ coi sản phẩm/dịch vụ chưa bao giờ có là sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới.

Cần chú ý rằng khởi sự với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới thường chứa đựng tính rủi ro rất cao vì nhiều nguyên nhân:

(1) Phải gắn với người có tính sáng tạo cao nhưng những con người này thường say mê nghiên cứu; nhiều người trong số đó ít hiểu biết cũng như hứng thú kinh doanh. Do đó, thường đòi hỏi có sự gặp nhau giữa người nghiên cứu và người kinh doanh mà không phải lúc nào cũng thực hiện được.

(2) Phải gắn với nguồn kinh phí cho nghiên cứu lớn cho nên lượng sản phẩm/dịch vụ mới thường xuất hiện ở các cơ quan nghiên cứu, các công ty đã phát triển và còn phải ở các quốc gia có truyền thống sáng tạo.

(3) Cần đầu tư lớn khi khởi sự và gắn với rủi ro không bán được sản phẩm/dịch vụ là rất cao.

Vì thế, hầu như số người khởi sự với sản phẩm/dịch vụ hoàn toàn mới chiếm tỉ trọng rất khiêm tốn; thậm chí khá hãn hữu ở nước ta.

- Thứ hai, khởi sự kinh doanh với sản phẩm/dịch vụ đã có.

Khởi sự kinh doanh sản phẩm/dịch vụ đã có là hình thức mà người tạo lập doanh nghiệp trên cơ sở sẽ sản xuất và cung cấp loại sản phẩm/dịch vụ đã có trên thị trường.

Nếu xét tại một thị trường hẹp, người ta hay quan niệm sản phẩm/dịch vụ đã có là sản phẩm/dịch vụ mà thị trường đang có rồi. Như thế, mọi sản phẩm/dịch vụ đang có được người tạo lập doanh nghiệp sản xuất và cung cấp cho thị trường. Cần chú ý rằng khởi sự với sản phẩm/dịch vụ đã có trên thị trường thường được áp dụng phổ biến, chứa đựng tính rủi ro không cao vì nhiều nguyên nhân:

(1) Không cần gắn với người có tính sáng tạo cao mà chỉ cần có trình độ sao chép kết hợp với cải tiến, nâng cao giá trị cho khách hàng.

(2) Không đòi hỏi nguồn kinh phí cho nghiên cứu lớn.

(3) Rủi ro không bán được sản phẩm/dịch vụ thấp.

Tuy nhiên, tính rủi ro đầu tiên là rủi ro khó thâm nhập thị trường vì người tiêu dùng đã quá quen biết với sản phẩm/dịch vụ cùng loại khác. Mặt khác, rủi ro cao lại nằm ở sự phát triển dài hạn: nếu người khởi sự không đủ sức cải tiến, hoàn thiện, nâng cao giá trị phục vụ khách hàng thì sau khởi sự khó có thể tiếp tục phát triển, thậm chí nếu “an phận thủ thường” sẽ dẫn đến hầu như sau khởi sự chỉ có thể duy trì cuộc sống mà không tạo ra điều gì khác biệt cả cho mình và cho xã hội.

➤ Theo nguồn gốc người khởi sự

- Thứ nhất, khởi sự bằng cách tạo doanh nghiệp mới độc lập.

Doanh nghiệp mới được tạo dựng bởi một hoặc nhiều cá nhân độc lập, không bị kiểm soát hoặc tài trợ bởi các doanh nghiệp đang hoạt động khác. Như vậy doanh nghiệp độc lập thuộc sở hữu của cá nhân các sáng lập viên và các nhà đầu tư.

- Thứ hai, khởi sự trong doanh nghiệp (intrapreneurship).

Theo cách này sẽ tạo dựng một doanh nghiệp mới từ việc khai thác các cơ hội phát sinh từ doanh nghiệp hiện đang hoạt động.

Khởi sự doanh nghiệp mới phát sinh do:

(1) Ý tưởng mới được hình thành trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.



(2) Do doanh nghiệp hiện tại không khai thác hiệu quả một nguồn lực nào đó. Hoạt động khởi sự trong doanh nghiệp này lại được hỗ trợ và sở hữu (một phần) bởi các công ty hiện đang hoạt động.

Khởi sự doanh nghiệp trong doanh nghiệp đòi hỏi các doanh nghiệp đang hoạt động có môi trường, văn hóa và cơ chế khuyến khích việc nhân viên theo đuổi các ý tưởng cơ hội kinh doanh.

## **2 Chuẩn bị cho khởi sự kinh doanh**

Để chuẩn bị cho khởi sự kinh doanh, bạn cần trả lời câu hỏi liệu mình có tố chất của doanh nhân, đồng thời chuẩn bị các kiến thức và kỹ năng về kinh doanh và quản trị.

### **2.1 Tinh thần doanh nhân**

Tinh thần doanh nhân (Entrepreneurship Mindset) là việc chấp nhận rủi ro và dám làm. Người có tinh thần này chính là người dám đặt cược sự nghiệp và tài chính của mình cũng như đầu tư vốn và thời gian trong những khoản đầu tư không chắc chắn.

**Lý do để khởi nghiệp?** Bạn khởi nghiệp kinh doanh để làm gì? Để kiếm tiền, để làm giàu, để thể hiện bản thân và đam mê của mình hay để phục vụ đem lại giá trị cho cộng đồng....Bạn phải tìm ra được lý do đủ lớn để khởi nghiệp. Nếu tinh thần kinh doanh là đem lại giá trị cho cộng đồng thì trong quá trình ra quyết định kinh doanh sẽ hoàn toàn khác với lý do Kinh doanh chỉ đơn thuần là kiếm tiền. Các công ty lớn nhất hành tinh đều có lý do để khởi nghiệp là làm thay đổi thế giới và khiến thế giới này trở nên tốt đẹp hơn.

**Dám chấp nhận rủi ro**, tìm mọi cách thực hiện mục đích kinh doanh của mình mặc dù thiếu thốn muôn vàn nguồn lực. Không một người khởi nghiệp nào có đầy đủ các nguồn lực để thực hiện kế hoạch kinh doanh. Đây cũng là điều thể hiện tinh thần doanh nhân của người khởi nghiệp. Một người không có tinh thần doanh nhân sẽ vô cùng sợ hãi khi kinh doanh mà không đủ những điều tối thiểu nhất. Thiếu vốn, thiếu quan hệ, thiếu con người, thiếu kinh nghiệm, thiếu người ủng hộ, thiếu doanh thu và chỉ phát sinh chi phí sau một thời gian dài....chỉ có duy nhất lý do khởi nghiệp và giấc mơ của mình. Tinh thần doanh nhân là dám đối diện với sự khó khăn gian khổ để thực hiện giấc mơ khởi sự doanh nghiệp của mình. Như một doanh nhân nổi tiếng đã ví người khởi nghiệp như là việc nhảy khỏi máy bay mà không có dù và hy vọng rằng có



thể tạo ra dù trước khi rơi xuống mặt đất. Đó là một hình ảnh chính xác của người khởi nghiệp có tinh thần doanh nhân. Đây cũng là lý do tại sao có rất ít người có tinh thần doanh nhân thực sự để khởi sự doanh nghiệp của mình. Các bạn khởi nghiệp nên tham khảo một số sách kinh doanh của các doanh nhân và CEO hàng đầu thế giới để có thể học hỏi tinh thần doanh nhân của họ.

**Không sợ hãi khi đối diện với thất bại.** Thất bại trong kinh doanh là một điều kinh khủng trong xã hội Việt Nam. Từ ngữ phá sản là một từ đáng sợ nhất trong văn hóa Việt Nam. Phá sản có nghĩa là nợ lần chồng chất, phải bán nhà cửa, nhiều khi còn phải bị xử lý hình sự. Đối với một người có tinh thần doanh nhân thì thất bại không phải là một điều gì đó tuyệt vọng, thất bại chính là bài học kinh nghiệm để tìm ra đường lối kinh doanh khác chính xác hơn. Nhà sáng lập hãng xe hơi Ford đã nói *“Thất bại là cách tốt nhất để làm lại thông minh hơn”*. Hay Edison đã thất bại hàng ngàn lần khi phát minh ra bóng điện. Như vậy thất bại, phá sản, không thành công... chính là cơ sở để hình thành lên những công ty vĩ đại nhất thế giới. Đối với người khởi nghiệp có tinh thần doanh nhân thì không bao giờ có suy nghĩ thất bại trong đầu mà chỉ có những con đường mới cần phải tìm ra mà thôi.

**Sáng tạo,** đi một con đường chưa ai từng đi, luôn tìm những cái mới, những sản phẩm mới, những phương thức mô hình kinh doanh mới, thị trường mới... Đây chính là tinh thần doanh nhân trong thời đại hội nhập toàn cầu Dám có tinh thần đưa sản phẩm, văn hóa Việt Nam đi mọi quốc gia trên thế giới.

Nếu như có thể nhìn thấy khát vọng, quyết tâm và niềm tin để thực mục tiêu kinh doanh của người khởi nghiệp cho dù có thể xảy ra điều bất kỳ điều gì đi chăng nữa, thì chắc chắn người khởi nghiệp đó đã có máu của tinh thần doanh nhân trong ADN. Và như vậy kể cả cái chết cũng không thể khuất phục được tinh thần doanh nhân của người đó. Bằng một cách nào đó họ sẽ thực hiện được mục tiêu kinh doanh và ước mơ cháy bỏng của mình.

## *2.2 Kiến thức cần thiết, bao gồm kiến thức kinh doanh và kiến thức quản trị*

(1) Thứ nhất, phải chuẩn bị các kiến thức kinh doanh cần thiết như: các kiến thức liên quan đến sản phẩm - thị trường, khách hàng, bạn hàng, cung ứng nguồn lực,...

Đặc điểm của các kiến thức này:

- Không có ngay từ khi mới sinh.

- Điều có thể học ở các trường đào tạo hoặc tự học trong cuộc đời. Trong đó học tập ở các trường đào tạo ngắn hơn và căn bản hơn, tự học thường dài hơn song có thể tạo độ nhanh nhạy cao hơn.

Người sẽ lập nghiệp phải tự đánh giá mình còn thiếu kiến thức gì, cần học ở đâu, học khi nào để chuẩn bị sẵn sàng khởi sự kinh doanh.

## (2) Thứ hai, phải chuẩn bị các kiến thức quản trị cần thiết

Kiến thức quản trị rất đa dạng. Người lập nghiệp phải biết mình đã có gì, ở mức độ nào, cái gì mình thiếu, chưa có, cái gì mình còn đang có ở trình độ khiêm tốn, cần bổ sung. Không có nghĩa là phải có ngay mà phải chuẩn bị dần dần.

Cần xác định:

- Tối thiểu mình cần biết gì và phải đáp ứng trước khi khởi sự;

- Còn lại: có thể bổ sung, tìm kiếm sự “hỗ trợ” bằng con đường sử dụng nhân lực.

## **3 Các bước khởi sự kinh doanh**

### *3.1 Các câu hỏi cần tự trả lời trước khi khởi sự kinh doanh*

Trước khi bắt đầu thử thách, người khởi nghiệp cần tự trả lời được một số câu hỏi để biết mình đã sẵn sàng cho các trường hợp có thể xảy ra hay chưa.

*(1) Khả năng làm việc độc lập của bạn có tốt không?*

Liệu bạn có cần được hướng dẫn liên tục và được động viên từ người khác? Công việc của bạn sẽ như thế nào nếu như không có ai theo sát và quản lý?

Nhiều người nghĩ rằng nắm được quyền quyết định có thể dễ dàng hơn nhiều, nhưng điều đó không phải luôn đúng. Mọi chuyện có thể khó khăn khi bạn khởi đầu không có một chỉ dẫn nào cụ thể về những việc cần làm. Một doanh nhân thành đạt hội tụ đầy đủ 3 tính cách: độc lập, tháo vát và không cần một ai theo dõi để đảm bảo làm việc năng suất và hiệu quả.

*(2) Bạn là người nghiên cứu sản phẩm hay doanh nhân?*

Rất nhiều doanh nghiệp thành công được áp ủ từ những ý tưởng tuyệt vời. Tuy nhiên, chỉ nuôi một ý tưởng tuyệt vời lại không thể đảm bảo cho một doanh nghiệp thành công. Có rất nhiều trường hợp mà người thành lập chỉ dừng lại tập trung vào sản phẩm, nguyên mẫu, bằng sáng chế... mà bỏ qua các khía cạnh khác của phát triển một doanh nghiệp. Chỉ phát triển để có một sản phẩm hoàn hảo không có nghĩa là khách hàng sẽ ngay lập tức đổ xô đến với doanh nghiệp.

Như một điều hiển nhiên, nếu bạn tự thấy mình giống với một người phát minh hơn là một doanh nhân thì điều này cũng không ngăn cản bạn bắt đầu kinh doanh. Tuy nhiên, bạn nên tìm kiếm thêm đối tác thông thạo các kỹ năng kinh doanh và có quan tâm đến ý tưởng của bạn để vươn xa hơn.

### *(3) Ý tưởng kinh doanh có đáng giá với người tiêu dùng?*

Có lẽ bạn đã nghe câu nói: "Hãy theo đuổi những gì bạn làm và tiền sẽ đuổi theo bạn", thế nhưng trên thực tế mọi việc không hoàn toàn giống với triết lý đó. đam mê là chìa khoá của thành công, nhưng để xây dựng một doanh nghiệp có lợi nhuận, bạn cần cung cấp giá trị nhất định mà khách hàng đang tìm kiếm.

Người tiêu dùng sẽ không quan tâm bạn đang theo đuổi ước mơ hay không, họ chỉ chi trả cho những sản phẩm và dịch vụ đáp ứng nhu cầu và mong muốn của họ. Nếu hoạt động trong lĩnh vực mà khách hàng không quan tâm, doanh nghiệp của bạn sẽ thất bại.

### *(4) Doanh nghiệp của bạn có gì khác biệt?*

Ý tưởng của bạn có tương tự như các doanh nghiệp khác đang hoạt động hay cung cấp sản phẩm, dịch vụ độc đáo? Quy mô của thị trường mà bạn đang hướng tới? Đó là những câu hỏi quan trọng mà bạn cần suy nghĩ, nhưng chìa khoá thành công không phải lúc nào cũng là tìm bằng được một thị trường trống rỗng, không tồn tại cạnh tranh (điều gần như là không thể). Thay vào đó, mọi thứ phụ thuộc vào cách bạn định nghĩa công ty của mình và vị trí trên thị trường.

Trong ngắn hạn, bạn không nhất thiết phải đưa ra một ý tưởng mới mà cần có được cái nhìn cơ bản về ngành công nghiệp đang hướng tới và nhận biết đâu là lĩnh vực tiềm năng. Liệt kê các cách tốt nhất để đáp ứng nhu cầu đó và áp dụng chúng. Bạn không cần đi trên một con đường mới nhưng phải cung cấp cho khách hàng lý do chính đáng để thuyết phục họ lựa chọn sản phẩm, dịch vụ của mình.

*(5) Bạn có sẵn sàng làm nhiều việc một lúc?*

Việc khởi nghiệp thường bao gồm rất nhiều các công việc, và đôi khi sẽ phải làm tất cả mọi thứ một mình. Bạn có thể trở thành kỹ thuật viên rồi ngay sau đó làm nhân viên bán hàng, chủ đơn vị kinh doanh... Trước khi tự mở doanh nghiệp cho riêng mình, hãy chắc chắn rằng bạn đã sẵn sàng để thực hiện hàng loạt các chức năng, bao gồm cả những công việc tẻ nhạt nhất.

*(6) Bạn có nền tảng tài chính để bắt tay ngay vào việc không?*

Nếu bạn chưa thể biết chính xác khi nào bắt đầu thu lợi nhuận thì việc thiết lập và vận hành doanh nghiệp sẽ rất căng thẳng. Thu nhập của các doanh nghiệp nhỏ, kể cả các đơn vị làm việc độc lập, đều trong tình trạng lúc lên lúc xuống. Và khi bạn giới thiệu một sản phẩm mới, lợi nhuận có thể không đến ngay lập tức.

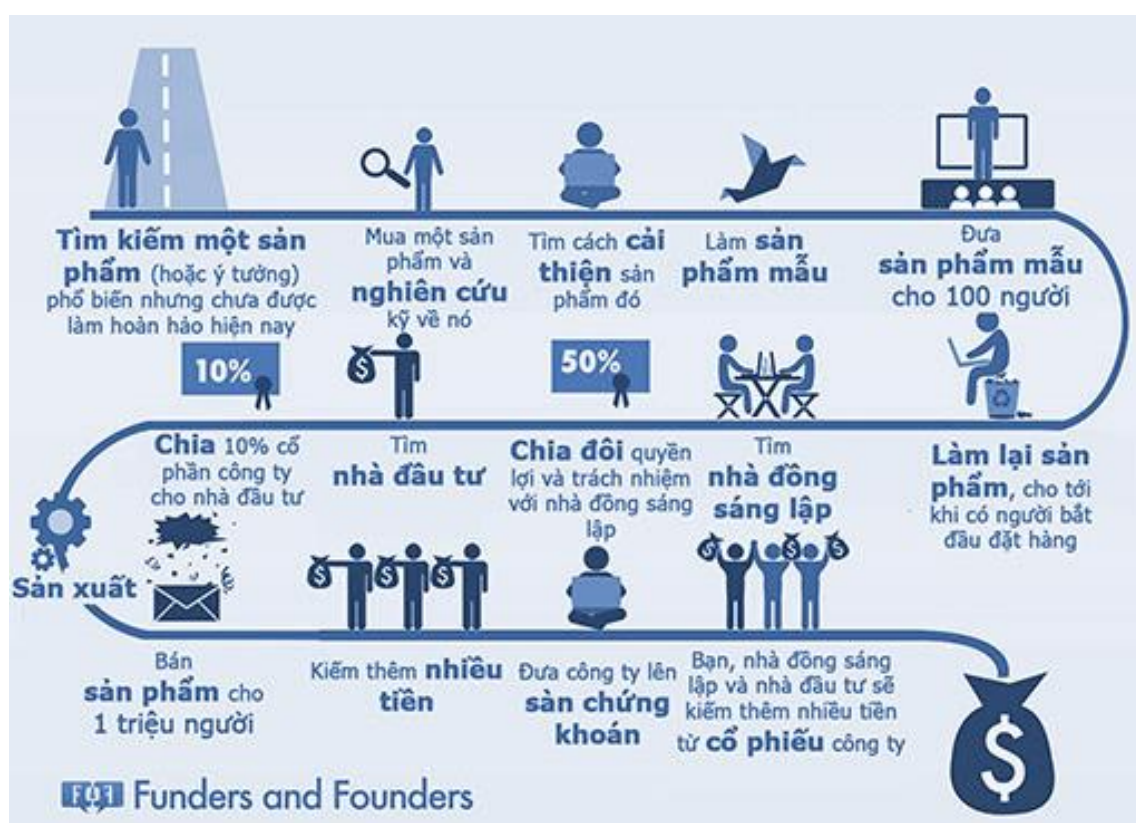
Làm sao để bạn vừa đảm bảo được yếu tố tài chính của bản thân và của doanh nghiệp là một việc rất quan trọng. Trong rất nhiều trường hợp, khoảng thời gian tốt nhất để chuẩn bị cho việc kinh doanh riêng là khi bạn vẫn đang sở hữu một công việc khác.

*(7) Bạn xử lý thế nào khi bị từ chối và đối mặt với sự thất vọng?*

Khi bạn đã đầu tư, việc bị từ chối bất cứ lúc nào cũng rất khó khăn. Tuy nhiên, là một doanh nhân, bạn luôn phải đối mặt với rất nhiều tin xấu, có thể từ các nhà đầu tư, từ doanh số bán hàng đi xuống hoặc do ít lượng truy cập vào trang thương mại điện tử của mình. Nếu bạn suy nghĩ về các vấn đề phải từ bỏ hoặc do cảm xúc thất thường, bạn sẽ không những bị tốn thời gian mà còn không học được bất cứ bài học kinh nghiệm nào.

### *3.2 Quy trình khởi sự kinh doanh*

Quy trình khởi sự kinh doanh cơ bản được chia thành 3 giai đoạn:



### 1. Từ ý tưởng thành sản phẩm thử nghiệm

Đây là giai đoạn đặt nền móng cho quá trình khởi sự kinh doanh. Ở giai đoạn này tập trung vào việc phát triển sản phẩm để sớm tung ra thị trường. Trong quá trình phát triển sản phẩm, cần lắng nghe và thu thập ý kiến phản hồi từ người dùng để đánh giá mức độ thành công tương lai.

### 2. Thành lập công ty

Sau khi đã có sản phẩm và có một lượng khách hàng sử dụng, giai đoạn tiếp theo sẽ là thành lập công ty để mở rộng quy mô, phục vụ thị trường lớn hơn. Trong giai đoạn này, sáng lập viên cần tìm những người đồng hành có năng lực, chia sẻ quyền lợi với họ và tìm nhà đầu tư phù hợp.

### 3. Phát triển

Nếu công ty hoạt động tốt, sản phẩm được nhiều khách hàng sử dụng thì mở rộng công ty, chiếm lĩnh các thị trường khác. Đến thời điểm thích hợp có thể cân nhắc đưa doanh nghiệp lên sàn chứng khoán giúp công ty có thêm nguồn vốn để dự trữ và phát triển.

### **3.3. Lập kế hoạch kinh doanh, bước đầu tiên của khởi sự kinh doanh**

Trước khi khởi sự kinh doanh, bạn cần thu thập và sử dụng rất nhiều thông tin. Việc tập hợp ý tưởng và các thông tin mà bạn thu thập được lại với nhau được gọi là lập Kế hoạch kinh doanh. Quá trình chuẩn bị lập Kế hoạch kinh doanh cho phép cho bạn cẩn thận nghiên cứu và xem xét mọi khía cạnh liên quan đến ý tưởng kinh doanh trước khi khởi sự. Kế hoạch kinh doanh giúp bạn:

- Quyết định xem bạn có khởi sự kinh doanh hay không.
- Sắp xếp những ý tưởng của bạn để sao cho bạn biết cách khởi sự và điều hành doanh nghiệp theo cách tốt nhất.
- Trình bày kế hoạch kinh doanh của bạn với các đơn vị cho vay hay tổ chức tín dụng như ngân hàng hay tổ chức tài chính vì mô để có được khoản vay cho doanh nghiệp. Bằng cách tự chuẩn bị kế hoạch kinh doanh, bạn sẽ có khả năng trả lời phần lớn các câu hỏi mà họ đưa ra.

Trong quá trình lập Kế hoạch kinh doanh bạn sẽ liên tục có cơ hội để nghĩ thấu đáo và đánh giá ý tưởng kinh doanh của bạn. Khi hoàn thành xong Kế hoạch kinh doanh, bạn có thể quyết định xem liệu ý tưởng kinh doanh của bạn có thể tồn tại được và có lợi nhuận như bạn mong muốn không. Nếu bạn quyết định đi tiếp và khởi sự kinh doanh, bạn sẽ có những chỉ dẫn của riêng mình về việc thực hiện điều này như thế nào. Hãy hoàn thành bản kế hoạch kinh doanh theo mẫu kèm theo cho ý tưởng kinh doanh của bạn. Điều quan trọng là bạn phải dành thời gian để liên tục tìm kiếm thông tin mới và chính xác hơn. Bởi vậy, khi lập Kế hoạch kinh doanh, bạn đừng ngần ngại quay trở lại các bước đã thực hiện khi cần, để thay đổi chúng khi bạn có những quyết định mới hoặc muốn bổ sung thông tin vừa mới thu thập được. Trước khi cảm thấy hài lòng với kết quả đạt được, chắc chắn bạn sẽ phải sửa đổi Kế hoạch kinh doanh vài lần.

#### **➤ Cách lập Kế hoạch kinh doanh**

Bản kế hoạch kinh doanh thường gồm các nội dung như sau:

- \* Mục lục
- \* Tóm tắt kế hoạch kinh doanh
- \* Giới thiệu công ty
- \* Sản phẩm và dịch vụ

- \* Phân tích ngành
- \* Phân tích thị trường
- \* Thị trường mục tiêu
- \* Kế hoạch tiếp thị và bán hàng
- \* Phân tích đối thủ cạnh tranh
- \* Đội ngũ quản lý
- \* Dự báo tài chính
- \* Các báo cáo tài chính
- \* Chiến lược rút lui khỏi công ty

## MỤC LỤC

Bảng mục lục nên liệt kê tất cả các lĩnh vực chính trong kế hoạch kinh doanh của bạn, và có thể được chia thành các đề mục nhỏ quan trọng hoặc để làm rõ. Nhớ rằng trang mục lục phải được sắp xếp rõ ràng, ngăn nắp và đánh số trang theo đúng cách thức.

Bảng mục lục sẽ giúp người đọc dễ dàng theo dõi kế hoạch kinh doanh của bạn.

## TÓM TẮT TỔNG QUÁT

Tóm tắt Tổng quát nên đề cập đến những vấn đề sau một cách rõ ràng và chính xác:

### **Giới thiệu qua về Công ty**

Các đoạn mở đầu nên giới thiệu công ty làm gì và ở đâu. Nên giới thiệu ngắn gọn thị trường của bạn, số kinh phí bạn hy vọng có và nguồn kinh phí đó sẽ được sử dụng như thế nào.

### **Tầm nhìn, sứ mệnh**

Lời tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh xác định đường hướng không chỉ cho kế hoạch kinh doanh của bạn, mà còn cho cả công ty của bạn nữa. Lời tuyên bố này xác định ra con đường công ty bạn sẽ đi theo và là nguyên tắc chỉ đạo xuyên suốt các chức năng của công ty.



Lời tuyên bố về tầm nhìn và sứ mệnh của bạn cho người đọc biết thông tin về bạn và kế hoạch kinh doanh của bạn - công ty của bạn đại diện cho cái gì, bạn tin tưởng vào điều gì, và bạn mong muốn đạt được điều gì.

### **Điểm lại cơ hội**

Mô tả và lượng hóa cơ hội và xem bạn phù hợp ở chỗ nào. Giải thích tại sao bạn tham gia ngành kinh doanh này và lý do bạn sẽ tận dụng cơ hội này.

### **Tóm tắt thị trường**

Thị trường rộng lớn đến mức nào và giai đoạn phát triển (tăng trưởng sớm hay là tăng trưởng giai đoạn sau). Những động lực chính, xu hướng và ảnh hưởng chính trên thị trường là gì?

### **Tạo sự khác biệt (điều gì làm bạn khác với người khác)**

Điều gì khiến cho bạn khác với toàn bộ phần còn lại? Sản phẩm của bạn do một bên sở hữu, có đăng ký bằng sáng chế, hay có đăng ký bản quyền không? Dịch vụ của bạn tốt hơn, nhanh hơn, rẻ hơn hay không? và nếu thế thì tại sao lại như vậy? Có phải lợi thế của bạn chỉ mang tính “tạm thời”? và bạn có các bước thực hiện để bảo vệ vị thế của mình không? Liệu có các cản trở gia nhập thị trường đúng như dự báo tài chính của bạn không?

### **Mô tả sản phẩm/ dịch vụ**

Phần này nên mô tả ngắn gọn sản phẩm và dịch vụ của bạn.

### **Sơ yếu lý lịch đội ngũ quản lý**

Xét về lịch sử, đội ngũ quản lý công ty là một trong những chỉ báo về sự thành công và các nhà đầu tư sẽ xem xét rất kỹ từng cá nhân sẽ tham gia quản lý công ty. Ngắn gọn, bạn muốn nhấn mạnh những kinh nghiệm phù hợp trước đây của đội ngũ quản lý. Nêu tên các công ty, các cương vị đã làm và các thành tựu chính đã đạt được.

### **Bản chất và sử dụng nguồn thu**

Bạn đang cần bao nhiêu vốn đầu tư.

Xin lưu ý rằng một trong những nguyên nhân chung nhất dẫn tới thất bại trong kinh doanh là vấn đề thiếu vốn. Bạn nên có biết rõ mình cần bao nhiêu tiền để vận hành doanh nghiệp trong cả năm đầu tiên. Nhà đầu tư cũng muốn biết số tiền sẽ được sử dụng là bao nhiêu.



## GIỚI THIỆU CÔNG TY

Phần này trình bày tóm tắt làm thế nào bạn tới được thời điểm này và trong tương lai định hướng sẽ đi về đâu. Nguồn gốc của việc kinh doanh của bạn là gì? Nhóm quản lý được hình thành như thế nào? Bạn kiếm được kinh phí như thế nào tới thời điểm hiện nay? Bạn có đầu tư tiền riêng của mình vào cuộc kinh doanh này không và bao nhiêu? Cơ cấu pháp lý của công ty như thế nào? Ai là chủ đầu tư hiện nay và tỷ lệ sở hữu của họ là bao nhiêu? Cơ sở vật chất hiện tại và tương lai? Chiến lược rút khỏi công ty như thế nào?

### **Mô tả pháp lý**

Gồm những chi tiết sau: công ty được thành lập ở đâu và khi nào, một dòng mô tả lĩnh vực kinh doanh của bạn, và tóm tắt công ty của bạn cung cấp những gì.

### **Lịch sử công ty**

Tổng quan về lịch sử kinh doanh của bạn. Sắp xếp chi tiết công ty thành các sự kiện theo dòng thời gian hoặc theo hình thức văn kể, và nêu cả các thành tựu và những mốc quan trọng. Giải thích tại sao bạn khởi sự công ty, động lực thúc đẩy sự ra đời công ty, và sự kết hợp sản phẩm/dịch vụ thay đổi như thế nào theo thời gian. Liệt kê dữ liệu trước đây về bán hàng, lợi nhuận, số lượng bán ra, số nhân viên, và các dữ kiện quan trọng khác để hình thành doanh nghiệp của bạn: chủ đầu tư của bạn là ai và tỷ lệ sở hữu của họ là bao nhiêu? Đội ngũ quản lý được hình thành như thế nào.

### **Thực trạng**

Ghi nhanh địa điểm công ty hiện nay ở đâu. Bạn có ở tại một địa điểm, bạn hiện giờ bán gì, có bao nhiêu nhân viên, và bạn thành công đến mức nào? Chỉ rõ thể mạnh, đồng thời cũng thẳng thắn và chân thực cho biết điểm yếu. Chủ đầu tư biết rằng tất cả doanh nghiệp đều có điểm yếu, và thể hiện sự trưởng thành trong kinh doanh của mình bằng cách thừa nhận những điểm yếu và đề ra các bước khắc phục. Bạn được tài trợ như thế nào cho tới thời điểm này. Bạn có đầu tư tiền của mình vào doanh nghiệp hay không và bao nhiêu. Chủ đầu tư hiện nay là ai và tỷ lệ sở hữu của họ là bao nhiêu?

### **Mục tiêu tương lai**

Phần này cho người đọc biết công ty sẽ đi theo hướng nào. Bạn mong đạt được gì trong vòng 1, 3, 5 và 10 năm tới? Liên hệ những mục tiêu này với khoản đầu tư bạn cần để cho nhà đầu tư hiểu tại sao bạn cần tiền của họ và bạn dự định

dùng tiền đó để làm gì. Giải thích phương pháp tiếp cận tổng thể để đạt được mục tiêu tăng trưởng và lợi nhuận bằng ngôn ngữ lạc quan, nhưng đảm bảo phải thực tiễn.

### **Chiến lược rút khỏi công ty**

Đây là lúc bạn giải thích cho nhà đầu tư làm thế nào họ thu hồi lại vốn đã bỏ ra, theo bạn số lợi nhuận trên vốn đầu tư họ sẽ thu được là bao nhiêu và trong khung thời gian là bao nhiêu. Chiến lược rút khỏi công ty có thể bao gồm việc bán hoặc sáp nhập công ty, đội ngũ quản lý mua lại, phát hành cổ phiếu lần đầu cho công chúng (IPO) hoặc bán cho tư nhân.

### **SẢN PHẨM & DỊCH VỤ**

Mô tả sản phẩm, dịch vụ và công nghệ. Bình luận về giá cả, dịch vụ, hỗ trợ, bảo hành, sản xuất .... Lợi thế của sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn là gì và so với đối thủ cạnh tranh thì ra sao. Lịch biểu tung những sản phẩm này ra thị trường và cần thực hiện những bước nào để đảm bảo đáp ứng được khung thời gian này? Có sự tham gia của các nhà kinh doanh khác không và nếu có thì họ là ai và vai trò của họ như thế nào. Sản phẩm của bạn đã được kiểm tra/đánh giá chưa và nếu có thì được làm ở đâu, khi nào và kết quả ra sao. Liệu có kế hoạch cho các sản phẩm tương lai hoặc dòng sản phẩm thế hệ tiếp theo không? và nếu có thì đó là sản phẩm gì và khi nào sẽ được sản xuất? Những sản phẩm mới này có được gộp vào doanh thu và dự toán chi phí không?

### **PHÂN TÍCH NGÀNH**

Phân tích ngành: xu hướng, triển vọng nhu cầu, những rào cản đối với gia nhập thị trường và tăng trưởng, ảnh hưởng của đổi mới và công nghệ, tác động của nền kinh tế, chính phủ và tiềm năng tài chính của ngành;

Mọi doanh nghiệp hoạt động trong phạm vi của một ngành nào đó. Kế hoạch kinh doanh của bạn phải nêu được các lực lượng đang tham gia trong ngành của mình, những xu hướng và tăng trưởng cơ bản theo thời gian, và công ty của bạn khớp ở chỗ nào. Trình diễn cho người ngoài biết bạn am hiểu và đã dự đoán được các nhân tố quan trọng của ngành mình, xây dựng nền tảng cho sự thành công của công ty của bạn.

Hãy nghĩ về ngành của bạn như là những công ty cung cấp sản phẩm và dịch vụ tương tự như của bạn. Điều này bao gồm các công ty bán những sản phẩm và dịch vụ tương tự, cũng như các sản phẩm hoặc dịch vụ bổ trợ hoặc bổ sung. Bất cứ

doanh nghiệp nào nằm ở giữa một đầu là cung cấp nguyên liệu thô và đầu kia là kênh phân phối loại sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đều nằm trong ngành của bạn.

Trong phần phân tích ngành của kế hoạch kinh doanh, hãy trả lời cho các câu hỏi dưới đây:

- \* Quy mô của ngành mình như thế nào xét cả về doanh thu và số công ty?
- \* Thảo luận đặc điểm của ngành này như: xu hướng tăng trưởng, đơn vị bán ra hoặc số nhân công.
- \* Những nhân tố nào ảnh hưởng tới tăng trưởng hoặc suy thoái của ngành?
- \* Xu hướng trong những năm trước là gì?
- \* Dự báo xu hướng trong những năm sắp tới? (kể cả nghiên cứu minh họa)
- \* Những rào cản gia nhập ngành của mình là gì?
- \* Có bao nhiêu công ty dự kiến gia nhập ngành trong tương lai?
- \* Những quy định nào của chính phủ tác động đến ngành và doanh nghiệp của bạn?
- \* Ngành của bạn có bị điều tiết nhiều không hoặc có bị nằm trong tầm kiểm soát của chính phủ không?
- \* Giải thích tổng quan về hệ thống phân phối sản phẩm và dịch vụ trong ngành của bạn.
- \* Để được phân phối cho ngành của bạn có khó không? Giải thích.

## **PHÂN TÍCH THỊ TRƯỜNG**

Phần này trong kế hoạch kinh doanh nên trình bày về quy mô thị trường, xu hướng, tốc độ tăng trưởng, phân tích cạnh tranh, dự báo thị phần, giai đoạn phát triển tương đối, và các quyết định về sản phẩm và dịch vụ. Điều quan trọng là mô tả tổng thể thị trường cũng như phân đoạn mục tiêu mà bạn đang mục tiêu. Bạn nên thảo luận những thay đổi quan trọng đang diễn ra trên thị trường, xu hướng ngắn và dài hạn, tác động của công nghệ, quy định của chính phủ và nền kinh tế.

### **Thị trường Mục tiêu**

Điều cốt yếu là phải xác định rõ thị trường mục tiêu trong kế hoạch kinh doanh – nhà đầu tư cần thông tin này. Khách hàng của bạn hiện nay là ai và mô tả chi tiết đặc điểm của họ. Cung cấp thông tin như: tuổi, giới tính, vị trí địa lý, thu nhập, sức mua tương ứng, và hơn nữa (nếu cần)

Mục tiêu của phần này nhằm xây dựng một hồ sơ về khách hàng điển hình của bạn. Bạn càng mô tả các đặc tính của khách hàng rõ ràng bao nhiêu, càng dễ xây dựng một chương trình marketing để tiếp cận khách hàng một cách hiệu quả.

Thông tin và nghiên cứu được đưa vào phần thị trường mục tiêu nên lấy từ nguồn sơ cấp và thứ cấp. Nguồn sơ cấp bao gồm thông tin bạn phát hiện ra hoặc đúc kết được từ quan sát của bản thân và nghiên cứu, như là nghiên cứu của cá nhân, kết quả bảng điều tra, đi thăm thực địa, và đối thoại với chuyên gia trong ngành. Nguồn thứ cấp gồm các nguồn như tạp chí, sách, các báo cáo đã in, số liệu của chính phủ, hoặc tìm kiếm trên mạng internet.

## **KẾ HOẠCH MARKETING & BÁN HÀNG**

Mô tả người sử dụng sản phẩm và dịch vụ của bạn. Họ là ai, ở đâu và có bao nhiêu người? Số lượng này đang tăng hay giảm và tại sao? Có sự tập trung về địa lý không? Đối tượng mục tiêu của bạn chỉ là thị trường nội địa hay có thể gồm cả các cơ hội quốc tế? Làm thế nào tiếp cận được thị trường? Làm thế nào khách hàng biết được công ty, thương hiệu, hình ảnh và sản phẩm của bạn? Ai sẽ chịu trách nhiệm bán hàng và marketing và thông tin nền về họ.

Phần marketing & bán hàng nên bao quát những chủ đề dưới đây:

- \* Chiến lược bán hàng / phân phối
- \* Chiến lược giá cả
- \* Xác định vị trí sản phẩm
- \* Quảng bá thương hiệu
- \* Vật liệu thể chấp
- \* Chiến lược quảng bá sản phẩm / thị trường
- \* Quảng cáo và xúc tiến bán hàng
- \* Quan hệ công chúng (PR)
- \* Quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng
- \* Marketing trực tiếp
- \* Triển lãm thương mại
- \* Chiến lược / kế hoạch lập trang website
- \* Liên minh / quan hệ đối tác chiến lược

\* (Bảng) Ngân sách Marketing

## **PHÂN TÍCH CẠNH TRANH**

Đối thủ cạnh tranh đã đi trước bạn trên thị trường. Họ đã thiết lập được vị trí, phân phối, tiếp cận thị trường và có khách hàng. Sự sống còn của doanh nghiệp bạn phụ thuộc vào khả năng công ty giành được thị phần từ tay các đối thủ cạnh tranh - hoặc chiếm lĩnh được một phân đoạn của thị trường hiện chưa được khai thác.

Nên đưa ra bảng biểu hoặc đồ thị hình bánh cho thấy thị phần của các đối thủ cạnh tranh, xu hướng và thay đổi theo thời gian. Giải thích thị phần bạn dự định chiếm lĩnh, và từ tay ai hoặc làm thế nào bạn xâm nhập được vào thị trường này.

Bạn cũng có thể trình bày mình có ưu thế hơn đối thủ cạnh tranh ở chỗ nào? Tại sao khách hàng sẽ chọn bạn chứ không phải là các công ty khác? Ai đang chiếm lĩnh thị trường và tại sao họ làm được như vậy? Điểm dễ bị tổn thương của đối thủ cạnh tranh là ở chỗ nào và làm thế nào có thể tận dụng được những điểm yếu này. Liệt kê những mặt mạnh và mặt yếu của từng đối thủ cạnh tranh với một cách nhìn khách quan.

Đây là những vấn đề bạn cần cân nhắc khi hoàn tất phân tích cạnh tranh.

Phần này nên gồm những mục sau:

- \* Tổng quan
- \* Các sự kiện / kinh phí gần đây
- \* Sáp nhập / mua lại công ty
- \* Liệt kê và mô tả các đối thủ cạnh tranh chính
- \* Phân tích chính xác từng doanh nghiệp cạnh tranh
- \* Mặt mạnh / mặt yếu
- \* Tạo sự khác biệt cho công ty

## **ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ**

Trong khi phần Tóm tắt Tổng quát có một đoạn rất ngắn về đội ngũ quản lý chủ chốt, phần này nên đi vào chi tiết từng cá nhân được giao trọng trách quản lý tiền của nhà đầu tư. Nhấn mạnh kinh nghiệm và thành công trước đây.

Phần này nên bao gồm:

- \* Sơ yếu lý lịch tóm tắt đội ngũ quản lý chủ chốt

- \* Sơ đồ tổ chức (hiện nay & tương lai)
- \* Bảng bố trí nhân lực
- \* Ban tư vấn
- \* Ban giám đốc
- \* Sơ đồ tổ chức

Một bảng sơ đồ tổ chức đơn giản sẽ giúp giải thích cơ cấu tổ chức công ty, cấu trúc báo cáo và các vị trí. Bảng sơ đồ nên phản ánh các vị trí hiện nay và trong tương lai hoặc có thể đưa ra hai bảng – trước và sau khi có kinh phí. Hai bảng này sẽ hữu ích hơn nếu bạn dự báo được những thay đổi quan trọng trong cơ cấu tổ chức sau khi có kinh phí.

#### **\* Bảng bố trí nhân lực**

Bạn dự định bổ nhiệm các cương vị nào và khi nào. Điều này nên gắn với việc sử dụng nguồn thu và dự báo tài chính.

#### **\* Ban Tư vấn**

Một Ban tư vấn tốt có thể là một tài sản giá trị giúp công ty đi qua được bãi mìn và phát triển chắc chắn. Hãy tìm những người là chuyên gia trong các lĩnh vực tương ứng (kế toán, luật pháp, công nghệ, học giả, tư vấn, v.v...).

### **DỰ BÁO TÀI CHÍNH**

Tất cả mọi thứ đưa vào kế hoạch kinh doanh đến thời điểm này cần hỗ trợ cho các giả định và dự báo về tài chính của bạn. Nói cách khác, người đọc không nên ngạc nhiên khi xem dự báo doanh thu trong vòng năm năm bởi vì bạn đã cho họ thông tin chi tiết về thị trường, cơ hội và chiến lược của mình. Bạn đã mô tả lợi thế so với đối thủ cạnh tranh; bạn đã liệt kê cách tiếp cận thị trường và đội ngũ quản lý có thể giúp đạt được mục tiêu đề ra. Dự báo nên có tính logic với những gì bạn đưa vào trong kế hoạch này.

Phần này nên cung cấp cho người đọc lý do tại sao bạn đưa ra dự báo tài chính và nên đề cập đến những mục sau:

- \* Tổng doanh số
- \* Dự báo đơn vị
- \* Chi phí của hàng hóa đã bán
- \* Tổng lãi

- \* Phí / chi phí nhân sự
- \* Chi phí marketing
- \* Thâm nhập thị trường
- \* Tiền thuê
- \* Các tiện ích
- \* Điện thoại
- \* Lương
- \* Kiểm kê
- \* Phí thuê các nhà chuyên nghiệp
- \* Hoa hồng
- \* Đi lại & Giải trí
- \* Nghiên cứu
- \* Thuế địa phương
- \* Thuế trong nước

## **BÁO CÁO TÀI CHÍNH**

Quản lý tài chính tốt là một trong những cách tốt nhất để doanh nghiệp duy trì khả năng sinh lợi và có khả năng chi trả. Bạn quản lý tài chính của doanh nghiệp mình tốt đến mức nào là vấn đề then chốt đối với mọi cuộc kinh doanh thành công. Mỗi năm hàng nghìn doanh nghiệp đầy tiềm năng thành đạt bị thua lỗ bởi quản lý tài chính kém. Với tư cách là chủ doanh nghiệp, bạn cần xác định và thực hiện chính sách tài chính dẫn tới và bảo đảm bạn sẽ hoàn thành nghĩa vụ tài chính của mình.

Để quản lý tài chính một cách hiệu quả, lập kế hoạch ngân sách tốt và thực tiễn bằng cách xác định số tiền thực tế cần để mở doanh nghiệp (chi phí khởi sự doanh nghiệp) và số tiền cần để duy trì hoạt động (chi phí vận hành). Bước đầu tiên để xây dựng một kế hoạch tài chính tốt là hoàn tất báo cáo thu nhập, phân tích dòng tiền mặt và bảng cân đối tài sản – nếu công ty của bạn có doanh thu.

### **Báo cáo thu nhập**

Công cụ đầu tiên cho việc báo cáo tài chính tốt là Báo cáo Thu nhập. Đây là thước đo doanh số và chi phí của công ty trong một khoảng thời gian xác định. Báo

cáo này được soạn định kỳ (hàng tháng trong năm đầu tiên và hàng năm trong suốt năm năm) để cho thấy kết quả hoạt động trong khoảng thời gian kế toán này. Báo cáo này nên tuân thủ những Nguyên tắc Kế toán đã được thống nhất chung (GAAP) và có thông tin về doanh thu và chi phí không tính đến tính chất của doanh nghiệp.

### **Phân tích dòng tiền mặt**

Phân tích dòng tiền mặt được thiết kế để cho thấy bạn đang dùng tiền vào đâu và với tốc độ nào (tốc độ tiêu tiền). Bản phân tích này được nhà đầu tư rất quan tâm bởi vì nhà đầu tư muốn xem khi nào bạn dự báo có dòng tiền mặt tốt – tiền vào nhiều hơn tiền ra.

### **Bảng cân đối tài sản**

Bảng cân đối tài sản cho thấy bức tranh về sức khỏe tài chính của doanh nghiệp tại một thời điểm xác định, thường là kết thúc thời kỳ kế toán. Bảng này liệt kê chi tiết các tài sản hữu hình và vô hình mà doanh nghiệp sở hữu (được gọi là tài sản có) và khoản tiền mà doanh nghiệp nợ, hoặc là đối với chủ nợ (tài sản nợ) hoặc là đối với chủ sở hữu (vốn góp của cổ đông hoặc giá trị tịnh của doanh nghiệp).

## **CHIẾN LƯỢC RÚT KHỎI CÔNG TY**

Để thu hút vốn đầu tư cho doanh nghiệp của mình, điều mấu chốt là phải có một kế hoạch rút lui dành cho nhà đầu tư để họ có thể thu hồi vốn của mình và rút khỏi công ty của bạn. Phần viết về chiến lược rút lui khỏi doanh nghiệp của bạn cũng nên nêu ra kế hoạch dài hạn cho doanh nghiệp mình sẽ vẫn tiếp tục điều hành công ty sau 20 năm, hoặc bạn có quan tâm đến việc tiếp tục phát triển sau một vài năm? Bạn tham gia kinh doanh để cuối cùng thu được khoản tiền lớn, hay là bạn quan tâm nhiều hơn đến việc điều hành một doanh nghiệp gia đình phát triển vững chắc và bền vững?

Điều quan trọng phải nghĩ qua hết những vấn đề này và quyết định bạn dự định làm gì với doanh nghiệp của mình trước khi bạn có thể trả lời một cách thấu đáo những câu hỏi này, và xử lý được các vấn đề liên quan tới việc làm thế nào nhà đầu tư có thể rút lui khỏi doanh nghiệp của bạn.

Sau đây là một số chiến lược rút lui cần cân nhắc:

- \* Bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu (Initial Public Offering) (một sự kiện rất hiếm đối với các công ty mới thành lập)

- \* Sáp nhập/Mua lại công ty



- \* Đối tác kinh doanh mua lại doanh nghiệp
- \* Bán quyền kinh doanh (Franchise)

## II. KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

### 1. Các khái niệm cơ bản trong khởi nghiệp ĐMST

- **Khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Start-up)** là quá trình khởi nghiệp dựa trên ý tưởng sáng tạo, tạo ra sản phẩm mới; hoặc sản phẩm cũ nhưng có điểm khác nổi trội, ưu việt hơn so với những sản phẩm, dịch vụ đã từng có trên thị trường và được phát triển nhanh chóng vượt bậc”.

Theo Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa 2017 thì Doanh nghiệp nhỏ và vừa khởi nghiệp sáng tạo là doanh nghiệp nhỏ và vừa được thành lập để thực hiện ý tưởng trên cơ sở khai thác tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới và có khả năng tăng trưởng nhanh.

**Hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo (Startup ecosystem):** bao gồm các cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST và các chủ thể hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển, trong đó có chính sách và luật pháp của nhà nước (về thành lập doanh nghiệp, thành lập tổ chức đầu tư mạo hiểm, thuế, cơ chế thoái vốn, v.v.); cơ sở hạ tầng dành cho khởi nghiệp (các khu không gian làm việc chung, cơ sở – vật chất phục vụ thí nghiệm, thử nghiệm để xây dựng sản phẩm mẫu, v.v.); vốn và tài chính (các quỹ đầu tư mạo hiểm, nhà đầu tư cá nhân, các ngân hàng, tổ chức đầu tư tài chính, v.v.); văn hóa khởi nghiệp (văn hóa doanh nhân, văn hóa chấp nhận rủi ro, mạo hiểm, thất bại); các tổ chức cung cấp dịch vụ hỗ trợ khởi nghiệp, các huấn luyện viên khởi nghiệp và nhà tư vấn khởi nghiệp; các trường đại học; các khóa đào tạo, tập huấn cho cá nhân, nhóm cá nhân khởi nghiệp; nhà đầu tư khởi nghiệp; nhân lực cho doanh nghiệp khởi nghiệp; thị trường trong nước và quốc tế

**Cố vấn dẫn dắt khởi nghiệp (Startup Coach/Mentor):** Cố vấn dẫn dắt khởi nghiệp là những cá nhân/nhóm có hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Họ không trực tiếp tham gia vào hoạt động kinh doanh và điều hành của các Startup, nhưng đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ, định hướng, dẫn dắt, tư vấn các *Doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST* trong công tác thành lập, phát triển và điều hành.

***Giảng viên khởi nghiệp (Trainers/Educators):*** Cố vấn dẫn dắt khởi nghiệp là những cá nhân/nhóm có hiểu biết sâu rộng về lĩnh vực khởi nghiệp đổi mới sáng tạo. Họ trực tiếp làm nhiệm vụ đào tạo, hướng dẫn, cung cấp kiến thức, kỹ năng, công cụ cần thiết cho các đối tượng khác trong hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

***Nhà đầu tư thiên thần (Angel investor):*** là các nhà đầu tư cá nhân cung cấp vốn đầu tư cho các doanh nghiệp khởi nghiệp dưới dạng khoản vay có thể chuyển đổi thành cổ phần (convertible debt) hoặc mua cổ phần (ownership equity) của doanh nghiệp. Các nhà đầu tư thiên thần có thể đầu tư riêng lẻ hoặc tổ chức thành các câu lạc bộ/mạng lưới các nhà đầu tư thiên thần để chia sẻ thông tin và cùng góp vốn đầu tư vào doanh nghiệp. Các nhà đầu tư thiên thần cũng có thể đầu tư qua mạng thông qua các quỹ đầu tư gọi vốn từ cộng đồng (equity-based crowdfunding)

***Cơ sở ươm tạo công nghệ, ươm tạo doanh nghiệp công nghệ (Business Incubator):*** là các tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp để họ đi từ bước có ý tưởng ĐMST đến hoàn thiện công nghệ hoặc một mục đích nhất định của cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp đó (ví dụ, mục đích gọi vốn, đổi mới công nghệ, v.v.). Quá trình ươm tạo có thể kéo từ vài tháng đến vài năm. Thông thường, các cơ sở ươm tạo hỗ trợ dưới hình thức tư vấn, cung cấp cơ sở vật chất – kỹ thuật (ví dụ: phòng thí nghiệm, thử nghiệm, không gian làm việc). Các cơ sở ươm tạo thường thuộc các trường đại học, viện nghiên cứu và sử dụng ngân sách nhà nước để hoạt động

***Tổ chức thúc đẩy kinh doanh (Business Accelerator):*** là tổ chức có chức năng hỗ trợ cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp để họ có thể tiếp cận được nguồn vốn đầu tư từ các quỹ ĐTMH. Một quy trình hỗ trợ khởi nghiệp của các BA thường kéo dài từ 3 đến 4 tháng. BA thường chỉ nhận hỗ trợ các nhóm khởi nghiệp có công nghệ hoàn chỉnh hoặc có ý tưởng sáng tạo nhưng không mất nhiều thời gian để hoàn thiện công nghệ (ví dụ các ý tưởng về thương mại điện tử). Hoạt động của BA cũng có thể coi là hoạt động “hậu ươm tạo” (sau khi nhóm khởi nghiệp đã được hỗ trợ qua cơ sở ươm tạo). BA thường cung cấp hỗ trợ dưới dạng tư vấn, khu không gian làm việc chung và đặc biệt là cấp vốn mới để đổi lấy một phần sở hữu của doanh nghiệp khởi nghiệp.

**Quỹ ĐTMH (Venture Capital Fund – VC):** là những quỹ đầu tư được ủy thác để quản lý tiền của các nhà đầu tư mong muốn đầu tư vào những doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp NVV nhưng có tiềm năng phát triển nhanh. Những khoản đầu tư của các quỹ ĐTMH thường từ vài trăm ngàn đến vài triệu, chục triệu USD. Quỹ ĐTMH thường đầu tư vào giai đoạn khi doanh nghiệp khởi nghiệp đã chứng minh được nhu cầu thị trường và doanh thu bắt đầu tăng đều. Tuy nhiên, cũng có những quỹ ĐTMH đầu tư vào giai đoạn ban đầu khi doanh nghiệp khởi nghiệp đang phát triển công nghệ, bắt đầu đưa thử sản phẩm ra thị trường và có thể chưa có doanh thu. Quỹ ĐTMH kiếm được lợi nhuận khi doanh nghiệp khởi nghiệp thành công và phát hành cổ phiếu lần đầu trên sàn giao dịch chứng khoán (IPO) hoặc khi doanh nghiệp khởi nghiệp trưởng thành và bán lại cho một doanh nghiệp khác với giá trị cao. Thường một chu kỳ đầu tư của quỹ ĐTMH kéo dài từ 5-7 năm.

**Sàn gọi vốn cộng đồng (crowdfunding):** là hình thức gọi vốn mới cho phép các nhà đầu tư thiên thần, người hảo tâm có thể đầu tư hoặc hỗ trợ cho các dự án khởi nghiệp thông qua các quỹ đầu tư online. Điểm thuận lợi là thông tin của một dự án khởi nghiệp sẽ được đưa đến cho rất nhiều nhà đầu tư, người hỗ trợ và ngược lại, nhà đầu tư, người hỗ trợ cũng có thể tiếp cận được rất nhiều dự án tiềm năng cùng một lúc. Hơn nữa, đầu tư qua mạng cho phép nhà đầu tư có thể đầu tư ở mọi lúc, mọi nơi. Ví dụ, một dự án khởi nghiệp của Việt Nam hoàn toàn có thể gọi được đầu tư một cách nhanh chóng từ các nhà đầu tư ở châu Âu và Hoa Kỳ. Có 03 loại hình sàn gọi vốn cộng đồng là: sàn gọi vốn vay (loan-based crowdfunding), sàn gọi vốn đầu tư (equity-based crowdfunding) và sàn gọi vốn dưới dạng phần thưởng (reward-based crowdfunding)

**Khu tập trung dịch vụ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo** là khu vực địa lý cận kề, trong đó, có các hoạt động, dịch vụ hỗ trợ cho cá nhân, nhóm cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST, bao gồm: khu làm việc chung (co-working space), các đơn vị tư vấn, hỗ trợ, ương tạo, thúc đẩy khởi nghiệp ĐMST, văn phòng đại diện các quỹ đầu tư cho khởi nghiệp ĐMST,...nhằm mục đích kết nối, hỗ trợ tối đa nhu cầu của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST. Trong các khu tập trung dịch vụ này, thường xuyên tổ chức các sự kiện, hội thảo, tọa đàm,... để nâng cao năng lực cho doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST, đồng thời, triển lãm sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST nhằm thu hút các nguồn đầu tư trong nước và nước ngoài. Bên cạnh đó, tùy

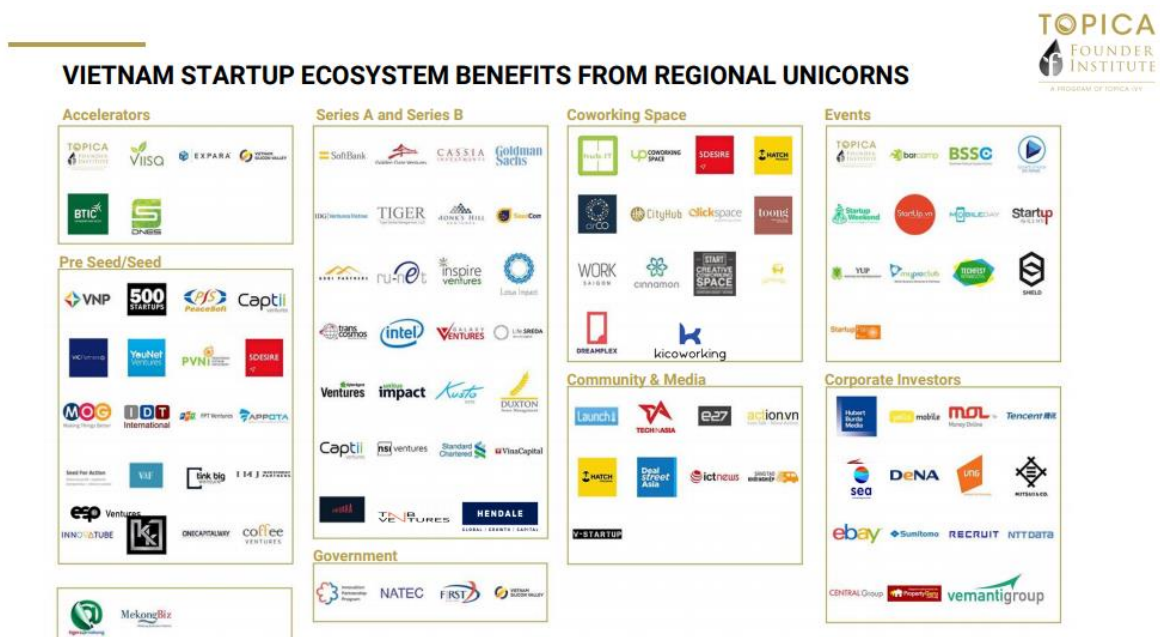
vào điều kiện cụ thể của các quốc gia, chính sách đặc thù dành cho các doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST có thể được phép thử nghiệm tại đây.

**Sự kiện khởi nghiệp ĐMST** có thể bao gồm các hoạt động như sau: tọa đàm, hội thảo, hội thảo khoa học về khởi nghiệp ĐMST; triển lãm, trưng bày các sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; các cuộc thi ý tưởng, dự án, thi thuyết trình, gọi vốn đầu tư, thi kỹ năng đặc thù, ... của cá nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; hoạt động kết nối đầu tư – doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; hoạt động kết nối cố vấn, huấn luyện viên khởi nghiệp – doanh nghiệp khởi nghiệp ĐMST; hoạt động kết nối nhân lực cho khởi nghiệp ĐMST và các hoạt động khác.

## 2. Hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo ở Việt Nam

Một hệ sinh thái khởi nghiệp gồm có các cấu phần (1) Các startup, (2) Các định chế tài chính, quỹ đầu tư, nhà đầu tư...cung cấp vốn cho startup, (3) Nhà nước ban hành cơ chế chính sách, tạo hành lang pháp lý thuận lợi để kiến tạo hệ sinh thái khởi nghiệp; (4) Các cơ sở cung cấp các dịch vụ hỗ trợ startup (Incubator, Accelerators, Coworking Space), (5) Các sự kiện và truyền thông về startup.

Việt Nam có tiềm năng khởi nghiệp dồi dào từ một thế hệ trẻ sáng tạo có quyết tâm khởi nghiệp cao, với văn hóa khởi nghiệp và tư duy chấp nhận thất bại ngày càng được cải thiện. Với lộ trình và kế hoạch của Chính phủ, các bộ, ngành nhằm xây dựng nên hệ sinh thái phù hợp với thực trạng trong nước được kỳ vọng sẽ giúp giải quyết được những bất cập mà hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của Việt Nam còn đang thiếu.



Tại Việt Nam, các hoạt động khởi nghiệp ĐMST tuy mới hình thành nhưng ngày càng sôi động. Ngoài sự thành công của một số doanh nghiệp điển hình thuộc thể hệ thứ nhất (hình thành từ khoảng những năm đầu 2000) như Vinagames, VC Corporation (hay Vatgia), và các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo (DNKN) thuộc thể hệ thứ hai (hình thành từ khoảng những năm 2010)...thì thể hệ thứ ba là thể hệ doanh nghiệp nổi bật trong 2-3 năm gần đây trong các lĩnh vực như công nghệ giáo dục, nông nghiệp, công nghệ tài chính, thương mại điện tử, giải trí, truyền thông. Đặc biệt, trong năm “Quốc gia khởi nghiệp” 2016, hoạt động của các DNKN Việt Nam diễn ra rất sôi động. Chỉ tính riêng 5 thương vụ kêu gọi vốn thành công nhất đã có tổng giá trị lên đến hơn 40 triệu USD.

Việt Nam được đánh giá là nơi rất có tiềm năng để phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST, thể hiện ở các yếu tố gồm:

#### *(1) Hoạt động hỗ trợ tài chính cho khởi nghiệp ĐMST*

Hiện tại, có khoảng 30 quỹ đầu tư mạo hiểm cho DNKN đang hoạt động tại Việt Nam. Một số quỹ đầu tư mạo hiểm đang hoạt động tích cực tại Việt Nam có thể kể đến như: IDG Ventures, CyberAgent Ventures, Captii Ventures, Gobi Partners, 500 startups...Thêm vào đó, trong 2 năm 2016-2017, chứng kiến sự tham gia của nhiều tập đoàn, công ty lớn của Việt Nam trong việc thành lập các quỹ đầu tư cho DNKN: FPT Ventures, Viettel Venture, Quỹ sáng tạo CMC, hay Quỹ tăng tốc khởi nghiệp Việt Nam hoạt động với 4 nhà đầu tư chính là FPT, Dragon Capital Group, Tập đoàn Hanwha (Hàn Quốc) và Công ty cổ phần Chứng khoán BIDV). Về số lượng nhà đầu tư thiên thần ở Việt Nam, tuy chưa nhiều nhưng bắt đầu có xu hướng tăng. Hầu hết đây là doanh nhân khởi nghiệp đã thành công ở thể hệ đầu thực hiện đầu tư cho các DNKN ở thể hệ sau.

Ở Việt Nam cũng đã bắt đầu hình thành một số mạng lưới đầu tư thiên thần như VIC Impact, Hatch! Angel Network, iAngel (Mạng lưới nhà đầu tư thiên thần Việt Nam), Angel4us.

#### *(2) Các cơ sở ươm tạo và tổ chức thúc đẩy kinh doanh cho ĐMSTKN*

Theo thống kê sơ bộ và tổng hợp từ nhiều nguồn của Cục Phát triển thị trường và doanh nghiệp KH&CN (Bộ KH&CN), hiện có khoảng 24 cơ sở ươm tạo (BI) và 10 tổ chức thúc đẩy kinh doanh (BA). Các cơ sở ươm tạo hầu hết là các đơn vị hỗ trợ hoàn thiện ý tưởng, công nghệ và gắn kết với các viện nghiên cứu, trường đại học (ĐH), tiêu biểu có: Vườn ươm doanh nghiệp Công nghệ cao Hoà Lạc; Vườn ươm doanh nghiệp Công nghệ cao Thành phố Hồ Chí Minh; Vườn ươm



doanh nghiệp nông nghiệp công nghệ cao Thành phố Hồ Chí Minh; Vườn ươm Đà Nẵng (DNES); Trung tâm Hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp (BSSC); Vườn ươm doanh nghiệp công nghệ thông tin ĐMST Hà Nội, Trung tâm Ươm tạo doanh nghiệp công nghệ (ĐH Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh); Vườn ươm doanh nghiệp BK – Holdings (Trường ĐH Bách khoa Hà Nội); Hatch!; Innovatube Space...

Bên cạnh đó còn có huấn luyện viên, cố vấn khởi nghiệp là đối tượng rất quan trọng thường xuyên giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm cho các doanh nghiệp khởi nghiệp bước đầu. Ở Việt Nam cũng đã hình thành được một số mạng lưới cố vấn hỗ trợ DNKN như: Mạng lưới hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa (SMEs Mentoring Network), Tổ chức SECO (Thụy Sĩ), Chương trình Đối tác ĐMST Việt Nam - Phần Lan (IPP).

### *(3) Cơ sở vật chất cho khởi nghiệp ĐMST*

Theo thống kê, hiện nay trên cả nước có khoảng 30 khu làm việc chung và còn đang tiếp tục mở rộng, đáp ứng cả nhu cầu về cơ sở vật chất - kỹ thuật và nhu cầu đào tạo, kết nối của các startup, tập trung chủ yếu ở các đô thị lớn như Thành phố Hồ Chí Minh (Fablab Sai Gon, Dreamplex, Saigon Coworking, Citihub, Khu công nghệ phần mềm Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh- ITP...) và Hà Nội (Toong; UP; BKHUP, Fablab Hà Nội...). Ngoài ra còn có không gian sáng tạo là mô hình phổ biến trên thế giới nhưng mới ở Việt Nam, cho phép cá nhân, DNKN có thể sử dụng trang thiết bị như máy in 3D, máy CNC để làm sản phẩm mẫu (Fablab Sài Gòn, Đà Nẵng, Hà Nội, Hackanoi và Innovation Lab SHTP-IC).

Các hoạt động khác nhằm kết nối hệ sinh thái khởi nghiệp trong nước, quốc tế và thúc đẩy văn hóa khởi nghiệp (sự kiện, chương trình về khởi nghiệp, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực khởi nghiệp...) cũng đang diễn ra rất sôi nổi. Đặc biệt Ngày hội khởi nghiệp ĐMST Việt Nam (TECHFEST) thường niên do Bộ BH&CN chủ trì, phối hợp tổ chức cùng các tổ chức chính trị - xã hội và các đối tác trong hệ sinh thái khởi nghiệp đã để lại ấn tượng tốt đẹp đối với cộng đồng khởi nghiệp ở Việt Nam và khu vực. Nhiều cuộc thi khởi nghiệp được tổ chức như Ý tưởng khởi nghiệp Startup Wheel của BSSC, Ý tưởng khởi nghiệp sinh viên (Startup Student Ideas) của Hội Sinh viên Việt Nam; Khởi nghiệp cùng Kawai (ĐH Ngoại thương); I-Startup (ĐH Kinh tế quốc dân); Khởi nghiệp nông nghiệp (Học viện Nông nghiệp Việt Nam),... đã đóng vai trò quan trọng trong việc khơi dậy tinh thần khởi nghiệp của các bạn trẻ.

#### *(4) Kết nối hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam với quốc tế*

Hiện tại, hợp tác quốc tế trong lĩnh vực khởi nghiệp được thể hiện ở một số chương trình như: IPP (được đồng tài trợ bởi Chính phủ Việt Nam và Phần Lan); Bộ KH&CN hợp tác với Đại sứ quán Israel tổ chức Cuộc thi “Khởi nghiệp cùng Israel” từ năm 2014 đến nay để lựa chọn các startup tiêu biểu tham gia chuyển học hỏi kinh nghiệm thực tế ở Israel. Bộ KH&CN cũng hợp tác cùng Đại sứ quán Hoa Kỳ trong sự kiện “Kết nối ĐMST” (Innovation Roadshow) 2016 nhằm trao đổi, chia sẻ thông tin giữa các tập đoàn, các doanh nghiệp, quỹ đầu tư Hoa Kỳ với các viện nghiên cứu, trường ĐH, các doanh nghiệp, đơn vị khởi nghiệp của Việt Nam. Ngoài ra, trong các chuyến tham quan, học hỏi tại các quốc gia có hệ sinh thái khởi nghiệp phát triển như Israel, Phần Lan, Hoa Kỳ, Singapore, đoàn Việt Nam đã tích lũy được kinh nghiệm quý giá từ các mô hình hỗ trợ khởi nghiệp tiên tiến, tìm kiếm các cơ hội hợp tác hỗ trợ khởi nghiệp ĐMST với các nước trong khu vực ASEAN và trên thế giới, cơ hội kết nối với các đối tác kinh doanh và các nhà đầu tư tiềm năng.

#### *(5) Tinh thần khởi nghiệp đang dần tăng lên*

Với dân số 90 triệu người, 45 triệu người dùng Internet, 30 triệu người dùng điện thoại thông minh và mức sử dụng Internet hiện gấp 10 lần so với một thập kỷ trước, nhiều chuyên gia đánh giá Việt Nam là một thị trường công nghệ tiềm năng sở hữu thế mạnh về nhân lực kỹ thuật sẵn có, với nguồn lực và tiềm năng tăng trưởng thị trường lớn. Các chuyên gia cũng cho rằng hệ sinh thái khởi nghiệp ở Việt Nam đang phát triển nhanh chóng nhờ có một đội ngũ đông đảo các nhà quản lý, nhà sáng lập, những người phát triển sản phẩm và các kỹ sư tài năng. Đặc biệt cần phải kể đến một bộ phận không nhỏ trong đó đó là cộng đồng Việt Nam ở nước ngoài (ví dụ những người từng làm việc tại Thung lũng Silicon) đã về nước để lập dự án khởi nghiệp của riêng mình.

Văn hóa chấp nhận thất bại, nhận thức về khởi sự kinh doanh của giới trẻ khởi nghiệp ở Việt Nam cũng đang có những thay đổi tích cực. Theo Báo cáo khuyến nghị về hệ sinh thái khởi nghiệp ở Việt Nam (GEM Việt Nam) 2015/16 do VCCI thực hiện, xét về khả năng kinh doanh, 56,8% số người trưởng thành được hỏi tự đánh giá có đủ kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết để bắt đầu kinh doanh. Tỷ lệ người Việt Nam cảm thấy lo sợ thất bại trong khởi sự kinh doanh khoảng 36,4%. Điều này cho thấy phần nào những nỗ lực của Chính phủ trong việc



cải thiện môi trường kinh doanh, lấy lại lòng tin cho người dân, từ đó thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp.

Cũng theo kết quả nghiên cứu, ở Việt Nam hơn một nửa người được hỏi có mong muốn lựa chọn nghề nghiệp là kinh doanh. Sự phát triển của các phương tiện truyền thông đã góp phần không nhỏ vào quảng bá các hình ảnh về những doanh nhân thành đạt ở Việt Nam, 78,8% người trưởng thành được hỏi khẳng định đã nghe các câu chuyện về doanh nhân qua các phương tiện thông tin truyền thông.

Tóm lại, hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST ở Việt Nam tuy còn non trẻ nhưng đã chứng tỏ được tiềm năng phát triển rất lớn. Mỗi đối tượng trong hệ sinh thái đó (từ DNKN, mạng lưới các nhà đầu tư đến các trường ĐH, tổ chức ươm tạo...) đều đã có những bước phát triển vượt bậc, số lượng và chất lượng ngày một nâng cao qua từng năm. Với những lợi thế sẵn có và sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ, ngành, địa phương trong việc xây dựng và ban hành các cơ chế, chính sách cần thiết, đặc thù cho hoạt động khởi nghiệp sẽ là đòn bẩy cho hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST ở Việt Nam phát triển, từ đó thúc đẩy các DNKN phát triển cả về số lượng và chất lượng trong thời gian tới.

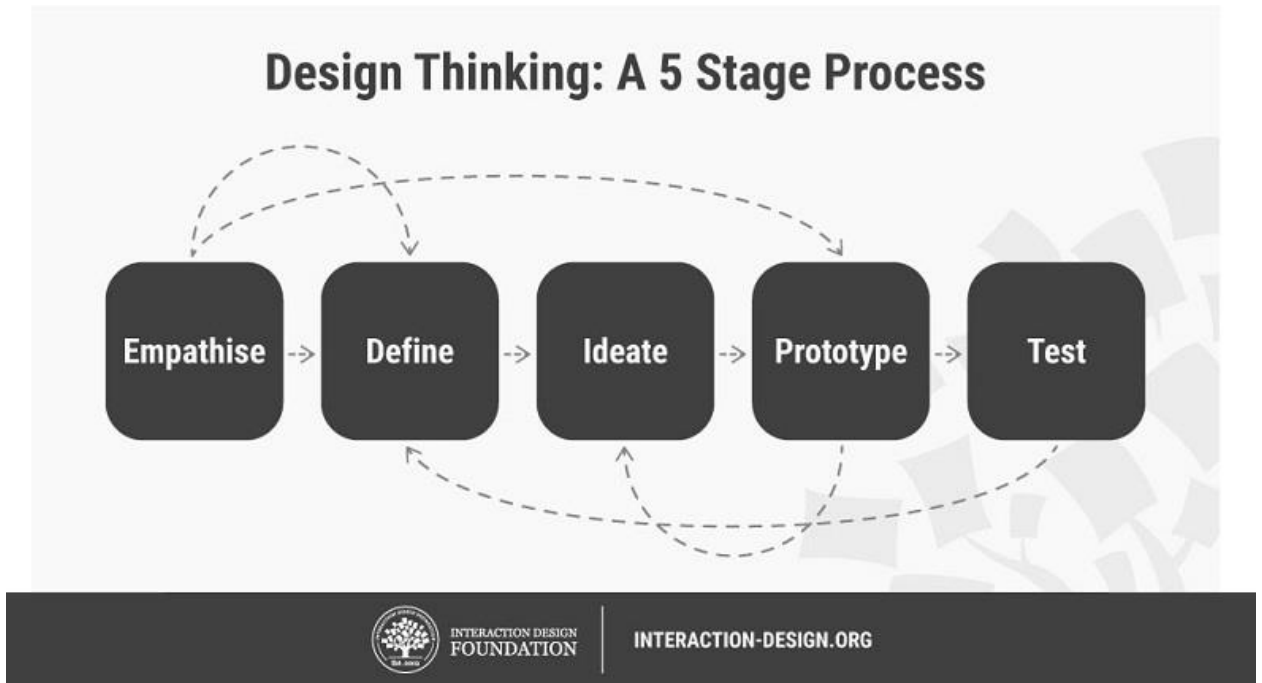
### **3. Các kiến thức và kỹ năng cần thiết trong khởi nghiệp ĐMST**

#### ***3.1. Tư duy thiết kế***

Tư duy thiết kế (Design Thinking) là phương pháp thiết kế cung cấp cách tiếp cận dựa trên giải pháp để giải quyết các vấn đề. Phương pháp này cực kỳ hữu ích trong xử lý các vấn đề phức tạp vốn mập mờ hoặc không xác định, bằng cách hiểu rõ các nhu cầu liên quan của con người, bằng cách điều chỉnh vấn đề theo các phương thức lấy con người làm trung tâm, bằng cách tạo ra nhiều ý tưởng trong các phiên brainstorming, và bằng cách thông qua cách tiếp cận thực tiễn bằng bản mẫu ban đầu và kiểm tra. Bất cứ người nào thấu hiểu được năm giai đoạn Tư duy thiết kế này sẽ có thể áp dụng phương pháp Tư duy thiết kế để giải quyết các vấn đề phức tạp xảy ra quanh ta - ở công ty, trong quốc gia, và thậm chí là trên hành tinh này.

Theo Tim Brown, CEO của IDEO - người khởi xướng ra thuật ngữ Design Thinking thì Design Thinking là một phương thức sử dụng sự nhạy cảm và cách tư duy thiết kế trong giải quyết các vấn đề có ý nghĩa với con người.

Quy trình Tư duy thiết kế gồm 5 giai đoạn, bao gồm: Empathize - Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề; Define - Định nghĩa, Mô tả vấn đề; Ideate - Sáng tạo giải pháp; Prototype - Dựng mẫu; Test - Thử nghiệm.



### **(1) Empathize - Đồng cảm, thấu hiểu vấn đề**

Giai đoạn đầu tiên trong quá trình là đạt đến sự thấu hiểu đồng cảm với vấn đề mà bạn đang tìm cách giải quyết. Điều này đòi hỏi phải tìm hiểu nhiều hơn về lĩnh vực quan tâm thông qua việc quan sát, tham dự và thấu hiểu với mọi người, để hiểu được những trải nghiệm và động lực của họ, cũng như đắm chìm bản thân vào môi trường tự nhiên để có hiểu biết cá nhân sâu sắc hơn về vấn đề liên quan. Đồng cảm là điều cốt yếu trong quá trình thiết kế lấy con người làm trung tâm cũng như trong Tư duy thiết kế, và đồng cảm cũng cho phép các nhà thiết kế đặt sang một bên những nhận định của mình về thế giới này, từ đó đạt đến sự thấu hiểu với người dùng và các nhu cầu của họ.

### **(2) Define - Định nghĩa, Mô tả vấn đề**

Trong giai đoạn Định nghĩa, các thông tin được tạo ra và tập hợp ở giai đoạn Đồng cảm sẽ được đặt chung lại với nhau. Bạn sẽ phân tích sự quan sát và tổng hợp chúng để định nghĩa trọng tâm vấn đề, mà bạn đã xác định đến điểm này. Bạn nên tìm cách định nghĩa vấn đề như là một báo cáo với phương thức lấy con người làm trung tâm.

Giai đoạn Định nghĩa sẽ giúp bạn tập hợp các ý tưởng tốt để thiết lập các điểm đặc trưng, chức năng, và nhiều yếu tố khác, từ đó cho phép bạn giải quyết vấn đề, hoặc ít nhất, cho phép bạn tự giải quyết vấn đề với độ khó khăn thấp nhất.

### **(3) Ideate - Sáng tạo giải pháp**

Trong giai đoạn ba của quá trình Tư duy thiết kế, bạn đã sẵn sàng bắt đầu tạo ra các ý tưởng. Bạn đã trưởng thành hơn để hiểu được người dùng và nhu cầu của họ ở giai đoạn Đồng cảm, và bạn đã phân tích, tổng hợp sự quan sát ở giai đoạn Định nghĩa, và kết thúc với một báo cáo vấn đề lấy con người làm trung tâm. Với nền tảng vững vàng như thế, bạn có thể bắt đầu “suy nghĩ bên ngoài chiếc hộp - think out of the box” để xác định các giải pháp mới cho những vấn đề mà bạn đã nhận ra. Giai đoạn này cũng là giai đoạn thú vị nhất, tự do sáng tạo ra hàng trăm ý tưởng đột phá để giải quyết vấn đề.

### **(4) Prototype - Dựng mẫu**

Trong giai đoạn này, bạn sẽ sản xuất một loạt phiên bản mẫu của sản phẩm hoặc có các tính năng đặc trưng chỉ tìm thấy ở sản phẩm. Bản mẫu ban đầu có thể chia sẻ và thử nghiệm trong nội bộ, hoặc một nhóm nhỏ bên ngoài. Đây là giai đoạn thử nghiệm và mục tiêu là để xác định giải pháp tốt nhất có thể cho từng vấn đề đã được xác nhận qua ba giai đoạn phía trước.

Các sản phẩm được tạo ra trong quá trình dựng mẫu và từng bản một sẽ được nghiên cứu, và hoặc được chấp nhận, phát triển và tái kiểm tra, hoặc bị từ chối, dựa trên các trải nghiệm cơ bản của người dùng.

Ở cuối của giai đoạn này, bạn sẽ có ý tưởng tốt hơn về các hạn chế vốn có của sản phẩm, các vấn đề hiện hữu, và có tầm nhìn tốt hơn/am hiểu hơn về cách hành xử, suy nghĩ và cảm nhận của người dùng thực thụ khi tương tác với sản phẩm cuối cùng.

### **(5) Test - Thử nghiệm**

Trong giai đoạn này, bạn sẽ phải kiểm tra nghiêm ngặt sản phẩm hoàn thành bằng cách sử dụng các giải pháp tốt nhất được xác định qua giai đoạn bản mẫu ban đầu. Đây là giai đoạn cuối cùng của mô hình 5 giai đoạn, nhưng trong một quá trình lặp lại, kết quả tổng hợp qua giai đoạn Thử nghiệm thường được dùng để sửa đổi và cải tiến sản phẩm được tạo ra, để loại trừ các giải pháp kém hơn và rút ra hiểu biết sâu sắc nhất có thể về sản phẩm và người dùng sản phẩm.

Hãy xem lại câu chuyện thành công của chiếc điện thoại thông minh iPhone và cuộc cách mạng mà Apple và Steve Jobs đã tạo ra trong ngành công nghệ thông tin để thấy rõ điều đó. iPhone rõ ràng là một cỗ máy công nghệ phức tạp, được chế tạo tinh xảo với các bộ phận tân tiến bậc nhất. Nhưng nó còn có những “vũ khí tối mật” khác mang tên Thiết kế. Thiết kế ở đây không chỉ là hình dáng chiếc điện thoại mà còn là cách nó hoạt động và mang lại trải nghiệm ưu việt cho người dùng. Không chỉ chạy tốt, mà còn phải đẹp, hữu dụng và thân thiết. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra iPhone không được làm ra với tư duy lắp ráp, hay tư duy chế tạo của nhà kỹ sư, mà là bằng tư duy thiết kế (Design Thinking).

Cách thức xây dựng sản phẩm theo tư duy thiết kế bắt đầu bằng sự thấu cảm với người dùng để nắm bắt những nhu cầu thầm kín không mấy khi nói thành lời, từ đó phát sinh các ý tưởng thiết kế và giải pháp để đáp ứng nhu cầu đó, rồi tạo lập các bản mẫu để hiện thực hóa ý tưởng, rồi mang ra thử nghiệm để nhận về các phản hồi thực sự từ người dùng, tối ưu nó và tiếp tục cải tiến nhiều lần trước khi thành sản phẩm cuối tới tay người dùng, và không ngừng cải tiến trong các phiên bản tiếp theo của sản phẩm. Tư duy thiết kế đã tạo ra sự ưu trội của Apple.

Tại Viện nghiên cứu về Design School ở Đại học Stanford, tư duy thiết kế còn được sử dụng như là một phương pháp giáo dục kiểu mới nhằm tìm kiếm giải pháp giáo dục cá nhân hóa, tự chủ, tự lập, sáng tạo và đổi mới. Những quy trình hoạt động giáo dục đặc trưng của tư duy thiết kế đang rất được các nhà trường hưởng ứng. Minh chứng tiêu biểu nhất cho sự hưởng ứng này có thể tìm kiếm sự kiện “Shadow a Student Challenge” nhằm tạo điều kiện để trên 1.430 lãnh đạo trường học trên khắp 50 tiểu bang của nước Mỹ nhập vai sinh viên để đồng cảm với họ, nhận diện các vấn đề của giáo dục, để từ đó đưa ra được những hành động tương ứng nhằm tạo lập các sự thay đổi cần thiết.

➤ Ví dụ về tư duy thiết kế: **Bàn chải BRAUN ORAL-B, nâng cao tính năng hay giải quyết nhu cầu**

Bạn có bao giờ sử dụng bàn chải BRAUN ORAL-B, bàn chải sạc điện của ORAL-B. Khi sử dụng lần đầu tiên, bàn chải rất tốt và khi đánh răng thì mức độ sạch mà theo khách hàng thừa nhận là rất khác biệt so với bàn chải thông thường hay thậm chí bàn chải điện của các hãng khác. Tuy nhiên khi mua bàn chải này phải mua luôn đầu bàn chải thay thế và việc thay pin cũng rất khó khăn. Điều này khiến cho khách hàng hơi ngần ngại để bỏ tiền ra mua cả bộ bàn chải điện này và

họ cho rằng mua bàn chải thông thường rất rẻ và tiết kiệm hơn. Biết được điều này, ORAL-B đã tìm hiểu thêm nhu cầu của khách hàng để cải tiến ra sản phẩm.

Câu chuyện xảy ra ở Industry Facility Agency, khi Kim Colin và Sam Hecht trong lúc này đang được giao nhiệm vụ tạo ra một bàn chải điện thông minh ORAL-B này. Khi trình bày với khách hàng về ý tưởng của mình Colin đã nói rằng “Bàn chải này có vài tính năng chưa phù hợp và chưa đầy đủ. Các công ty không nghĩ đến những trải nghiệm sử dụng của khách hàng. Họ nghĩ quá nhiều đến một sản phẩm bàn chải như là một máy đo hoạt động của một vận động viên, nghĩ đến cách thu thập và xử lý thông tin mà thôi”.

Thay vì nghĩ đến việc cải tiến những tính năng để làm cho bàn chải chạy tốt hơn, Colin và Hecht lại tập trung vào những vấn đề do khách hàng chia sẻ và đã tạo ra những tính năng bổ sung cho sản phẩm. Thay vì thay thế bàn chải mới như trước đây thì họ lại cải tiến sản phẩm thông qua việc cải tiến cách sạc pin của bàn chải.

Dự án này được Colin và Hecht triển khai theo cách khai thác triệt để nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm cuối cùng. Nếu như nhóm này chỉ tập trung vào việc nâng cao tính năng mà không đi tìm hiểu nhu cầu thì chắc chắn rằng sẽ không giải quyết được vấn đề. Điểm mấu chốt là họ tập trung vào những thất vọng của khách hàng và sử dụng công nghệ sẵn có để giải quyết các vấn đề một cách liền mạch và được khách hàng công nhận.

Câu chuyện này bắt nguồn từ một phương pháp hay quy trình lấy người dùng làm trung tâm để có thể đổi mới sáng tạo sản phẩm như của Braun – Oral B. Dự án đã áp dụng triệt để quy trình design thinking để thay đổi sản phẩm của họ nhằm đem lại trải nghiệm người dùng dễ dàng hơn.

### **3.2. Khởi nghiệp tinh gọn**

Năm 1996, James P. Womack và Daniel T. Jones trong cuốn sách nổi tiếng mang tên “Lean Thinking” (tạm dịch: Tư duy tinh gọn) đã lần đầu tiên đưa ra khái niệm “tinh gọn”. Đó là một nguyên tắc tổ chức và thực hành nhằm khích lệ tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp cùng nhau tham gia sáng tạo ra và cung cấp những giá trị tốt nhất đến khách hàng thông qua đổi mới không ngừng. Trong hoạt động của mình, các doanh nghiệp trong quá trình khởi nghiệp dựa vào quy trình được thực hiện có hệ thống và các vấn đề trong hoạt động ban đầu của doanh nghiệp được giải quyết với mục tiêu tạo ra các lợi ích cho khách hàng dựa trên một quy trình tối ưu nhất có thể.

The Lean Startup, dựa trên các nguyên tắc “tinh gọn”, cung cấp một phương pháp tiếp cận khoa học để tạo ra doanh nghiệp và quản lý thành công trong giai đoạn khởi nghiệp, từ việc phát triển một sản phẩm mới đến việc phân phối sản phẩm đó đến tay khách hàng nhanh hơn, thúc đẩy tăng trưởng với tốc độ tối đa. Lean Startup bắt nguồn từ Lean Manufacturing của Toyota nhằm giảm thiểu các hao phí sản xuất xe. Nói theo một cách đơn giản thì Lean Startup chính là Startup theo một hướng ĐƠN GIẢN và HIỆU QUẢ.

Với các mô hình khởi nghiệp thông thường, khi có một ý tưởng mới và muốn thực hiện nó, bạn kêu gọi một số người giỏi ra làm cùng mình, cả nhóm tập trung nhiều tháng ngồi lập kế hoạch kinh doanh, ngồi trong phòng phân tích và tìm hiểu thị trường để tạo ra 1 bản kế hoạch tuyệt vời có một không hai, rồi mất 6 tháng để phát triển sản phẩm sau đó cho ra mắt sản phẩm. Dù đã đầu tư nhiều thời gian nhưng có 10 người thì 7 người thất bại, 2 người ngoi ngóp và 1 người có thể cho là tạm thành công (theo một số liệu được thống kê tại Mỹ).

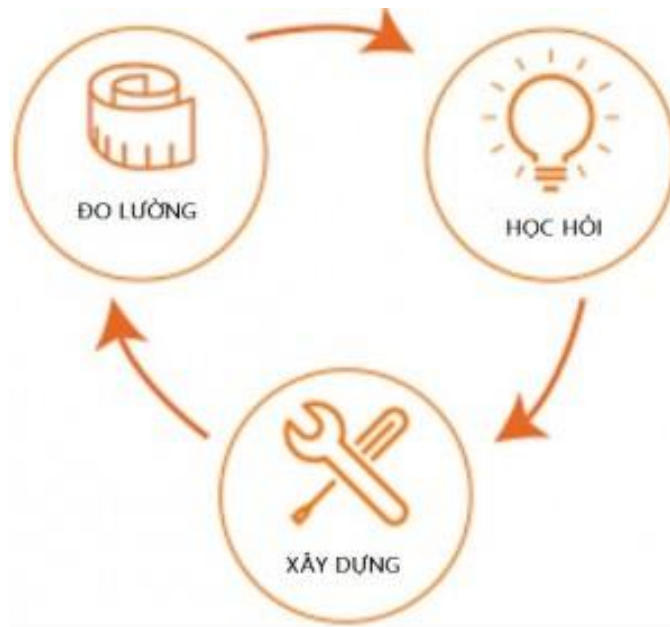
Vậy sai lầm là ở đâu? Bản thân mọi sự đầu tư cả tiền bạc và thời gian mà không đem lại GIÁ TRỊ cho khách hàng đều được xem là lãng phí. Vậy nếu tốn cả năm trời để lên kế hoạch và cho ra đời 1 sản phẩm và cho ra đời một sản phẩm tưởng như hoàn hảo thì nó lại không được khách hàng hưởng ứng do chưa đáp ứng được các giá trị mà họ mong muốn thì đó có phải là quá lãng phí? Về căn bản khởi nghiệp là chất xúc tác để chuyển ý tưởng thành sản phẩm. Mỗi khi khách hàng tương tác với sản phẩm họ sẽ tạo ra vòng phản hồi Xây dựng - Đo lường - Học hỏi. Vòng phản hồi này là cốt lõi của mô hình khởi nghiệp tinh gọn. Nó quan trọng hơn tiền bạc hay các phần thưởng bởi nó sẽ ảnh hưởng và định hình cho hàng loạt các sản phẩm sau này. Bởi vậy với mô hình khởi nghiệp tinh gọn thay vì cố gắng xây dựng một sản phẩm với đầy đủ cá tính năng trong một giai đoạn thai nghén kéo dài, nhiều cân nhắc và bước tiến thì bạn nên chọn lọc ra 1 hoặc vài tính năng cơ bản nhất rồi hoàn thiện nó. Sản phẩm được tạo ra ở giai đoạn này được gọi là MVP (Minimum Viable Product - một sản phẩm khả dụng tối thiểu) bởi mục đích của MVP là bắt đầu quá trình học hỏi và mục tiêu của nó là để kiểm tra các giả thiết trong kinh doanh. Nếu thành công bạn có thể bắt đầu các bước tiếp theo của dự án bao gồm việc thử nghiệm các nhóm khách hàng mới, bổ sung nhân lực cho các thử nghiệm tiên tiến hơn, cao cấp hơn. Cứ như vậy sản phẩm của bạn sẽ liên tục được nâng cấp, cải tiến và có thêm tập khách hàng mới.

Trong cuốn sách nổi tiếng nhất về Khởi nghiệp tinh gọn có tựa đề The Lean Startup của Eric Ries, Eric Ries đã đưa ra phương pháp để có thể khởi nghiệp một



cách tinh gọn nhất có thể bao gồm: Nắm bắt quy trình - Thử nghiệm - Lựa chọn giải pháp tối ưu - Kiểm chứng và hoàn thiện.

➤ Quy trình sơ lược của Lean Startup:



- **Xây dựng:** Hoàn thiện 1 vài tính năng quan trọng và phát hành bản đầu tiên

- **Đo lường:** Đưa sản phẩm đến với các đối tượng khách hàng tiềm năng để đánh giá tính hiệu quả

- **Học hỏi:** Tiếp nhận các phản hồi từ khách hàng để thêm bớt, cải thiện, bổ sung các yếu tố cần thiết.

Với Lean Startup, chia nhỏ và làm từng cái nhỏ để đỡ tốn thời gian rồi đem ra kiểm chứng trên thị trường để rút ra các bài học là một trong những điểm mấu chốt ở để tạo ra vòng phản hồi NHANH HƠN – ÍT RỦI RO HƠN – ĐỒ TỐN KÉM HƠN.

➤ Ưu điểm và Lợi ích của Lean Startup

Lean Startup có một số các ưu điểm nổi trội sau:

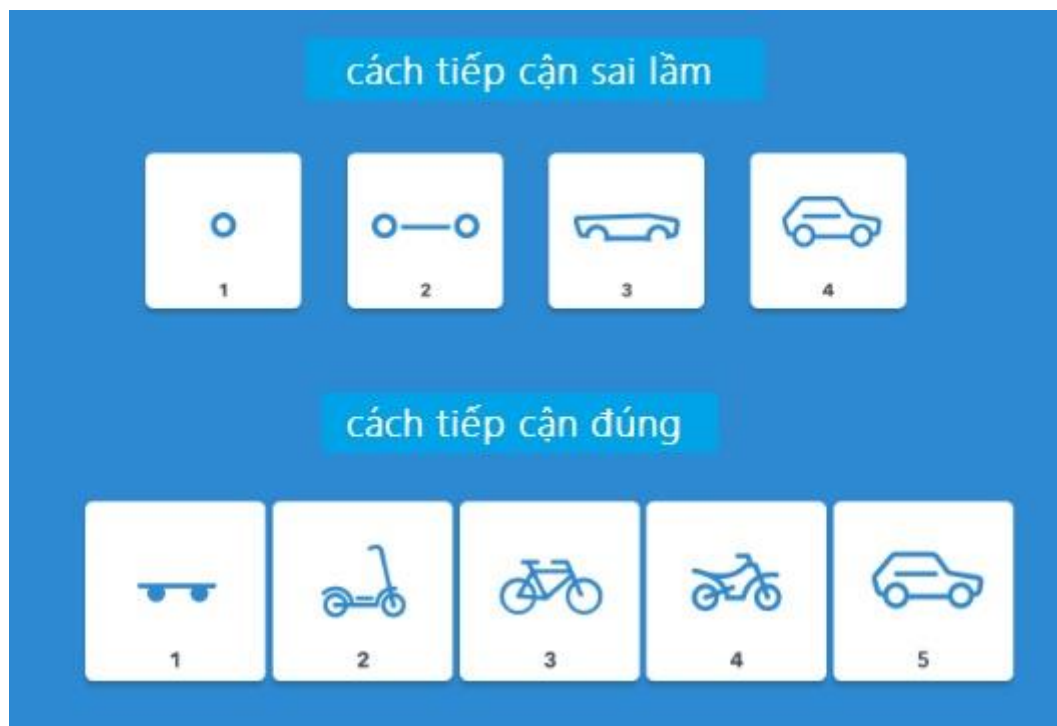
- **Tạo ra sản phẩm phù hợp với thị trường:** theo thống kê thì 90% startup thất bại là do không tìm được khách hàng. Với Lean Startup các sản phẩm tạo ra liên tục được hoàn thiện thông qua vòng phản hồi sau các đánh giá với khách hàng. Qua đó nâng cao chất lượng sản phẩm với khách hàng cũ và mở rộng đối tượng khách hàng mới



- **Giảm thiểu rủi ro:** hiếm có 1 startup nào có thể hoàn thiện và tạo ra một bản kế hoạch hoàn hảo ngay từ đầu vậy nên áp dụng cách tiếp cận theo hướng LeanStartup sẽ tạo ra hệ thống kiểm các công cụ kiểm ra tầm nhìn thường xuyên và liên tục. Áp dụng phương pháp này không chỉ giúp giảm thiểu chi phí mà còn giảm thiểu nhiều các rủi ro, dù bạn có sai, bạn cũng không tốn quá nhiều thời gian và công sức với một sản phẩm có tính khả dụng tối thiểu và hoàn toàn có thể phát triển sản phẩm sau nhiều lần kiểm thử như vậy.

- **Làm việc thông minh hơn:** Làm việc thông minh luôn tốt hơn là làm việc chăm chỉ. Làm việc chăm chỉ có thể tốn của bạn rất nhiều thời gian nếu bạn không đi đúng đường và làm nó đúng cách. Làm việc và thử nghiệm với một vài tính năng cơ bản nhất trước không chỉ giúp bạn giảm thiểu khối lượng công việc mà còn giúp bạn đặt toàn bộ nỗ lực của mình vào những thứ có giá trị và tạo ra lợi nhuận hơn trong thời gian ngắn hơn, tốn ít công sức hơn và ít tốn kém hơn. Với vòng phản hồi ngắn, thay vì mất 6 tháng thì bạn có thể chỉ mất 2 tuần để đưa ra một bản demo đến tay khách hàng, thay vì một năm thử nghiệm để biết được ý tưởng ban đầu không phù hợp thì bạn có thể chỉ mất 2 tuần để kiểm chứng chúng hay thay vì tiêu sạch 200 triệu trong năm đầu tiên, bạn chỉ tiêu khoảng 10 triệu trong 2 tuần và nếu khả thi thì bạn làm tiếp còn sau 2 tháng mà bỏ cuộc thì bạn cũng chỉ mất 40 triệu.

- **Học hỏi có kiểm chứng:** Đo sự tiến triển trong quá trình sản xuất được tính toán thông qua các sản phẩm chất lượng. Với Lean Startup – khởi nghiệp tinh gọn quá trình đánh giá trong kinh doanh được kiểm chứng thông qua việc học hỏi từ nhu cầu và phản hồi trực tiếp từ khách hàng tạo ra sự chuẩn bị cần thiết trước những rủi ro theo từng phút.



➤ Ví dụ về khởi nghiệp tinh gọn: Xưởng tranh Mopi



Mopi là một startup tại Hà Nội, mới chính thức hoạt động từ tháng 3-2017. Sản phẩm họ cung cấp không quá phức tạp. Họ in tranh lên vải canvas và đóng khung sau đó bán cho các văn phòng có nhu cầu. Điểm khác biệt đó là thay vì làm những bức tranh mang hình ảnh thì tranh của Mopi là những dòng chữ, thường là những câu trích dẫn nổi tiếng mang tính truyền cảm hứng, động viên hoặc những

câu nói vui trong cuộc sống hàng ngày. Ví dụ như: “Không lợi nhuận, đừng lý luận”; “Lao động hăng say, thưởng ngay cuối tháng”; “Stay hungry, stay foolish”; “Get shit done”...

Giá trị mà Mopi cung cấp cho khách hàng là vừa đem lại một giải pháp trang trí nhanh, trẻ trung; vừa giúp truyền tải những thông điệp mà khách hàng muốn thực hiện. Mỗi bức tranh có giá từ 190.000-550.000 đồng, tùy kích thước. Chính mức giá không quá cao, lại đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, sản phẩm này nhanh chóng được thị trường đón nhận.

Ông Vũ Minh Trà, Giám đốc điều hành của Mopi, cho biết công ty hoạt động có lãi ngay tháng đầu tiên. Với nhiều startup, việc có lãi ngay tháng đầu tiên là điều không tưởng nhưng nếu hiểu từng bước đi của công ty sẽ thấy điều này không quá lạ.

Ông Hoàng Tùng, người đồng sáng lập công ty, chia sẻ trước khi chính thức đi vào hoạt động, các thành viên – vốn đã quen biết nhau – cùng lập nên một đội gọi là StartupX, gọi vui là biệt đội khởi nghiệp nhằm thử tất cả những ý tưởng và sản phẩm có khả năng phát triển được. Sản phẩm nào không được thị trường chấp nhận thì loại bỏ; sản phẩm nào được thị trường chào đón thì mở rộng phát triển. Nhiều sản phẩm đã được thử nghiệm, Mopi nằm trong số này và cũng trải qua ba tháng tung ra thị trường để đo lường phản ứng của khách hàng.

Từ tháng 01/2017, Mopi đưa ra nhiều dòng sản phẩm tranh phẳng phục vụ cho các nhóm khách hàng khác nhau, gồm dòng tranh trang trí cho gia đình; tranh thiết kế cho các quán cà phê và dòng tranh tối giản với những câu nói truyền động lực phục vụ cho doanh nghiệp. Kết quả phản hồi cho thấy thị trường đón nhận dòng tranh thiết kế tối giản. Thông số được đo lường thể hiện qua giá trị đơn hàng vượt trội so với hai dòng sản phẩm còn lại.

Chính kết quả trên, cộng với việc quan sát thị trường ở một số quốc gia khác và trực giác của những người nhiều kinh nghiệm khởi nghiệp, bắt đầu từ tháng 3-2017, Mopi chính thức định vị mình là thương hiệu tiên phong trong lĩnh vực tranh trang trí tạo động lực và tập trung vào khách hàng doanh nghiệp. Khi đã định vị rõ ràng, công ty đẩy mạnh truyền thông, nhờ đó doanh thu tăng trưởng đều đặn hàng tháng.

Xin quay lại yếu tố lợi nhuận ngay tháng đầu tiên hoạt động. Sở dĩ đạt được điều đó vì thời gian đầu, công ty chỉ đóng vai trò trung gian, khi khách đặt hàng, họ đến các nhà in bên ngoài để in. Sau đó đóng thành tranh và giao thành phẩm. Mô

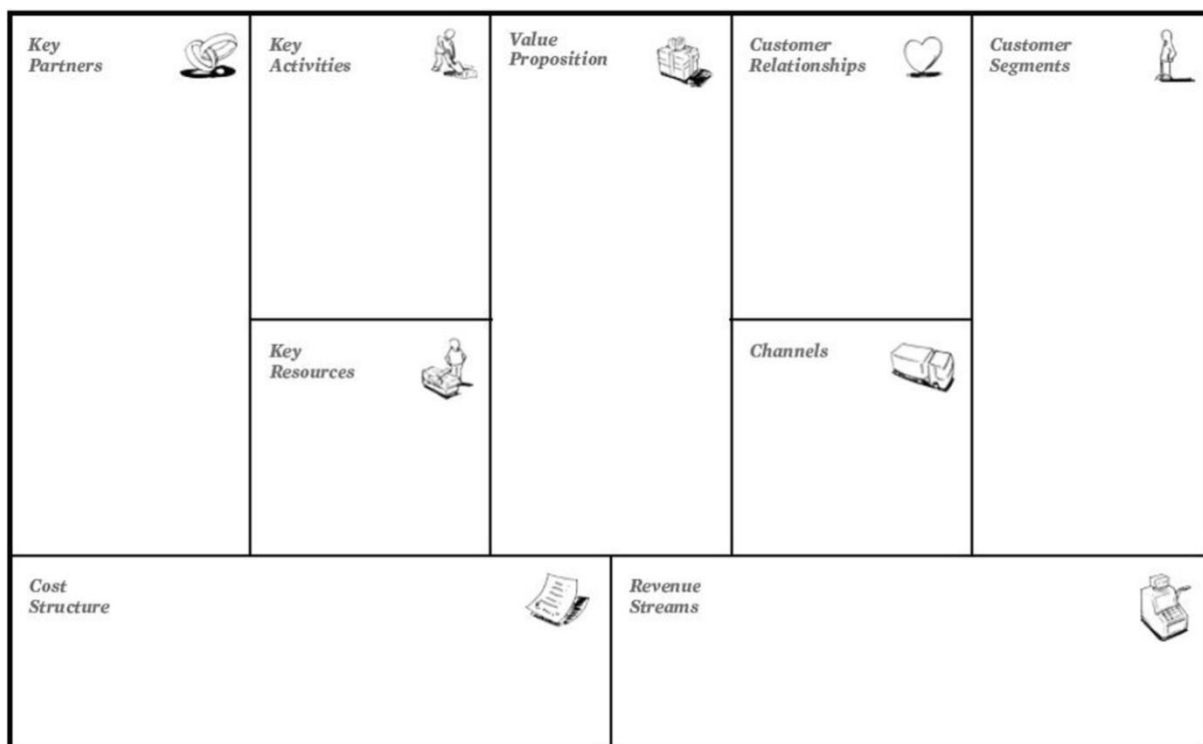
hình kinh doanh này không cần bỏ ngay vốn đầu tư ban đầu và an toàn vì chỉ sản xuất khi có đơn hàng, nên chuyện đạt được lợi nhuận là điều có thể lý giải được. Sau đó khi số lượng đơn hàng tăng lên, công ty mới đầu tư máy để tự sản xuất đồng thời mở thêm văn phòng tại TPHCM để có thể phục vụ khách hàng nhanh nhất khi có yêu cầu.

Có thể thấy ngay sản phẩm của Mopi không quá phức tạp. Và theo đó, rào cản gia nhập thị trường không phải là một thách thức lớn. Là một doanh nhân từng trải, ông Hoàng Tùng hiểu điều này và sẵn sàng chào đón các đối thủ gia nhập thị trường. Với ông, trong thế giới kết nối và tư duy phẳng hiện nay thì chẳng ý tưởng nào có thể giấu được, bởi ý tưởng tranh này cũng là sự tham khảo từ nước ngoài. Thêm nữa, theo ông, đối thủ xuất hiện chứng tỏ thị trường có tiềm năng. Nhìn ở khía cạnh tích cực, có thêm đối thủ cũng sẽ giúp thị trường biết đến dòng tranh này nhiều hơn và cũng là áp lực giúp công ty cải tiến chất lượng sản phẩm để làm tốt hơn nữa. Nói cách khác, như chính thông điệp từ một bức tranh mà Mopi thiết kế thì “Không có áp lực, không có kim cương”.

### **3.3. Mô hình Canvas**

*Business model canvas* (BMC) là một cách thể hiện thông tin về các nhân tố đầu vào tạo nên chuỗi giá trị của một doanh nghiệp dưới dạng hình ảnh, được sử dụng rộng rãi trong quá trình xây dựng, hoạch định một doanh nghiệp mới. Ngoài ra, thì nó cũng được sử dụng để phân tích tình hình kinh doanh hiện tại của công ty.

Mô hình Canvas được phát triển bởi chuyên gia quản trị người Thụy Điển Alexander Osterwalder. Ông đã sử dụng 9 nhóm nhân tố chính cấu thành nên BMC mà ông hàm ý chúng chính là 9 trụ cột tạo nên tổ chức của một doanh nghiệp, gồm có:



### (1) Customer Segment (CS) - Phân khúc khách hàng:

Xác định các phân khúc khách hàng nhau mà doanh nghiệp muốn hướng tới. Nhóm khách hàng này có thể là thị trường đại chúng (mass market), thị trường ngách (niche market), thị trường hỗn hợp (multi-sided market).

### (2) Value Propositions (VP) - Giải pháp giá trị:

Mô tả lại những mục tiêu giá trị mà sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp đã và đang tạo cho nhóm khách hàng mục tiêu. Nói cách khác, đây là lý do mà khách hàng chọn sản phẩm của công ty bạn thay vì công ty của đối thủ.

### (3) Channels (CH) - Các kênh truyền thông:

Mô tả các kênh truyền thông và phân phối mà doanh nghiệp sử dụng để tiếp xúc với phân khúc khách hàng. Qua đó mang đến cho khách hàng các giá trị mục tiêu mà khách hàng mong muốn. Có rất nhiều kênh phân phối khác nhau: kênh phân phối trực tiếp (đội bán hàng trực tiếp, điểm bán hàng trực tiếp, gian hàng trên mạng...) và kênh phân phối gián tiếp (đại lý bán hàng, cửa hàng của đối tác...).

### (4) Customer Relationships (CR) - Quan hệ khách hàng:

Mô tả các loại quan hệ mà doanh nghiệp muốn thiết lập với các phân khúc khách hàng của mình. Làm thế nào doanh nghiệp giữ chân khách hàng cũ hoặc thu hút khách hàng mới ?

### (5) Revenue Streams (RS) - Dòng doanh thu:

Thể hiện luồng lợi nhuận doanh nghiệp thu được từ các phân khúc khách hàng của mình. Nếu khách hàng được coi là trái tim của mô hình kinh doanh thì luồng lợi nhuận được coi là các động mạch của nó. Dòng doanh thu chính là ô mà các nhà đầu tư quan tâm nhất.

#### **(6) Key Resources (KR) - Nguồn lực chính:**

Mô tả các nguồn lực quan trọng nhất của doanh nghiệp để hoạt động kinh doanh có thể tồn tại. Để tạo ra được hàng hóa, thiết lập kênh truyền thông và phân phối, duy trì quan hệ khách hàng ... bạn cần phải có những nguồn lực nhất định mà nếu không có nguồn lực này thì bạn không thể kinh doanh được. Đây có thể là các nguồn lực vật lý ( tài nguyên môi trường,...), nguồn lực tri thức (bằng sáng chế), nhân lực và tài chính.

#### **(7) Key Activities (KA) - Hoạt động chính:**

Mô tả các hành động quan trọng nhất mà doanh nghiệp cần duy trì để giữ được công việc kinh doanh của mình. Một cách trừu tượng, là các hành động sử dụng nguồn lực (KR) để có thể tạo ra các giá trị mục tiêu khác biệt (VP) và qua đó thu được lợi nhuận (RS). Ví dụ đối với công ty như Facebook, hoạt động chính sẽ là phát triển nền tảng và xây dựng trung tâm dữ liệu. Đối với công ty tư vấn luật, key activities là việc nghiên cứu văn bản luật và tư vấn pháp luật.

#### **(8) Key Partnerships (KP) - Đối tác chính:**

Mô tả các nhà cung cấp nguồn lực và các đối tác giúp cho công việc kinh doanh được thực hiện tốt và có thể phát triển. Đó là một trong bốn loại sau: đối tác chiến lược giữa các công ty không phải là đối thủ của nhau, đối tác giữa các công ty là đối thủ của nhau để cùng nâng thị trường lên, cùng đầu tư (joint ventures) để tạo ra công việc kinh doanh mới, quan hệ mua bán để đảm bảo đầu vào cho công ty.

#### **(9) Cost Structure (CS) - Cơ cấu chi phí:**

Mô tả tất cả các chi phí cần thiết để duy trì và điều hành một công việc kinh doanh. Một số mô hình kinh doanh chú trọng rất nhiều vào giá cả như mô hình kinh doanh vé máy bay giá rẻ của Jetstar, một số khác lại chú trọng tạo dựng giá trị cho người mua (ví dụ như các khách sạn 4-5 sao)... Đây cũng là nơi nhà đầu tư bỏ tiền vào.

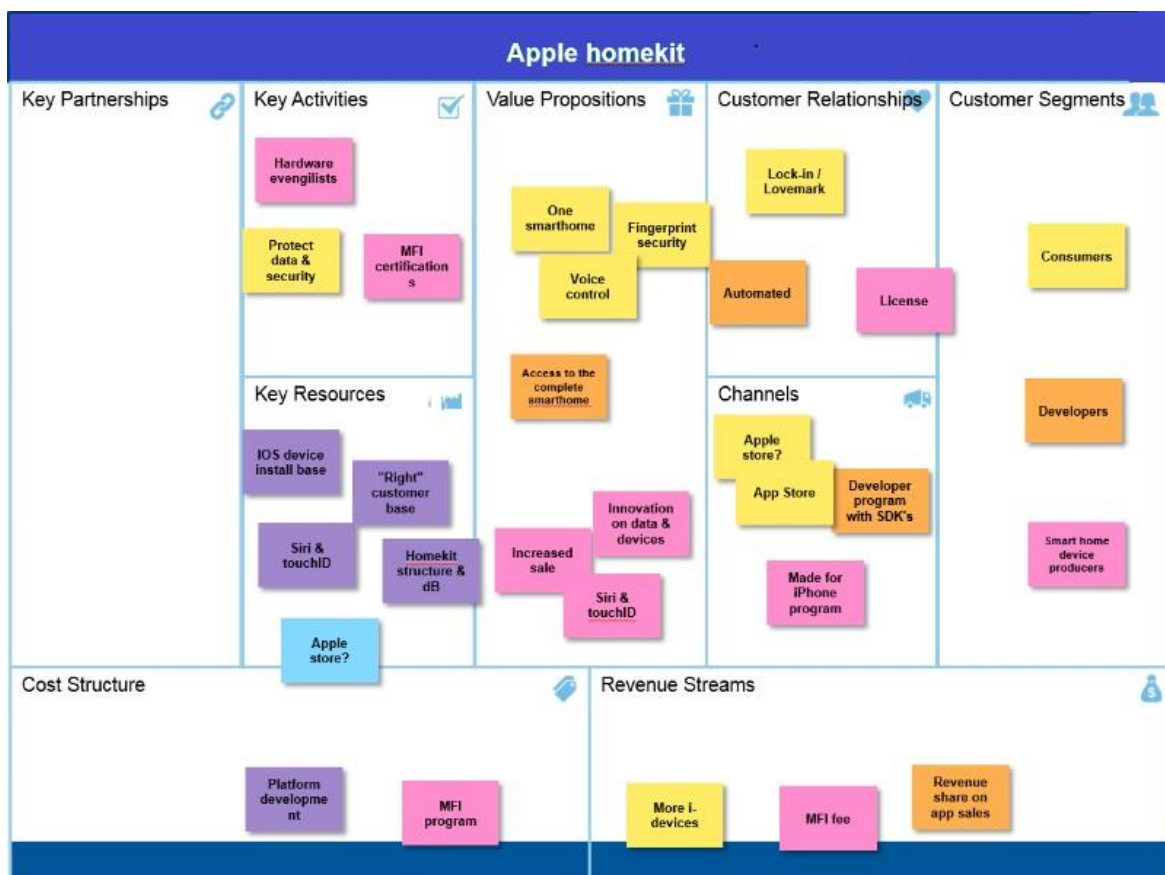
Bằng việc đơn giản hóa các bản kế hoạch kinh doanh dày cộp theo một cách trực quan và dễ nắm bắt, mô hình trên đã được hưởng ứng rộng rãi trong giới kinh doanh vì lợi ích và hiệu quả mà nó đem lại. Những công ty lớn hàng đầu thế giới



như Google, Facebook, GE, P&G và Neslé đều sử dụng Canvas để quản lý chiến lược và tạo ra những động lực tăng trưởng mới.

<b>Key Partners</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Những người làm nội dung (ca sĩ, diễn viên, truyền hình, báo chí...)</li></ul>	<b>Key Activities</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Phát triển nền tảng</li><li>Xây dựng trung tâm dữ liệu</li></ul> <b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Nền tảng Facebook</li><li>Cơ sở hạ tầng công nghệ</li></ul>	<b>Value Propositions</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Kết nối và thể hiện bản thân</li><li>Tiếp cận người dùng mục tiêu và tổ chức cuộc thi</li><li>Nền tảng ứng dụng mới</li></ul>	<b>Relationships</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Mạng cùng phía và mạng chéo</li></ul> <b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"><li>web, app</li><li>Face ads, fanpages</li><li>các công cụ và APIs</li></ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Người dùng internet</li><li>Nhà quảng cáo và tiếp thị</li><li>Nhà phát triển ứng dụng</li></ul>
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"><li>chi phí trung tâm dữ liệu</li><li>tiếp thị và bán hàng</li><li>Nghiên cứu và phát triển</li><li>Quản lý và điều hành</li></ul>			<b>Revenue Streams</b> <div><div>Miễn phí</div><div>Từ Face Ads</div><div>Từ ứng dụng</div></div>	

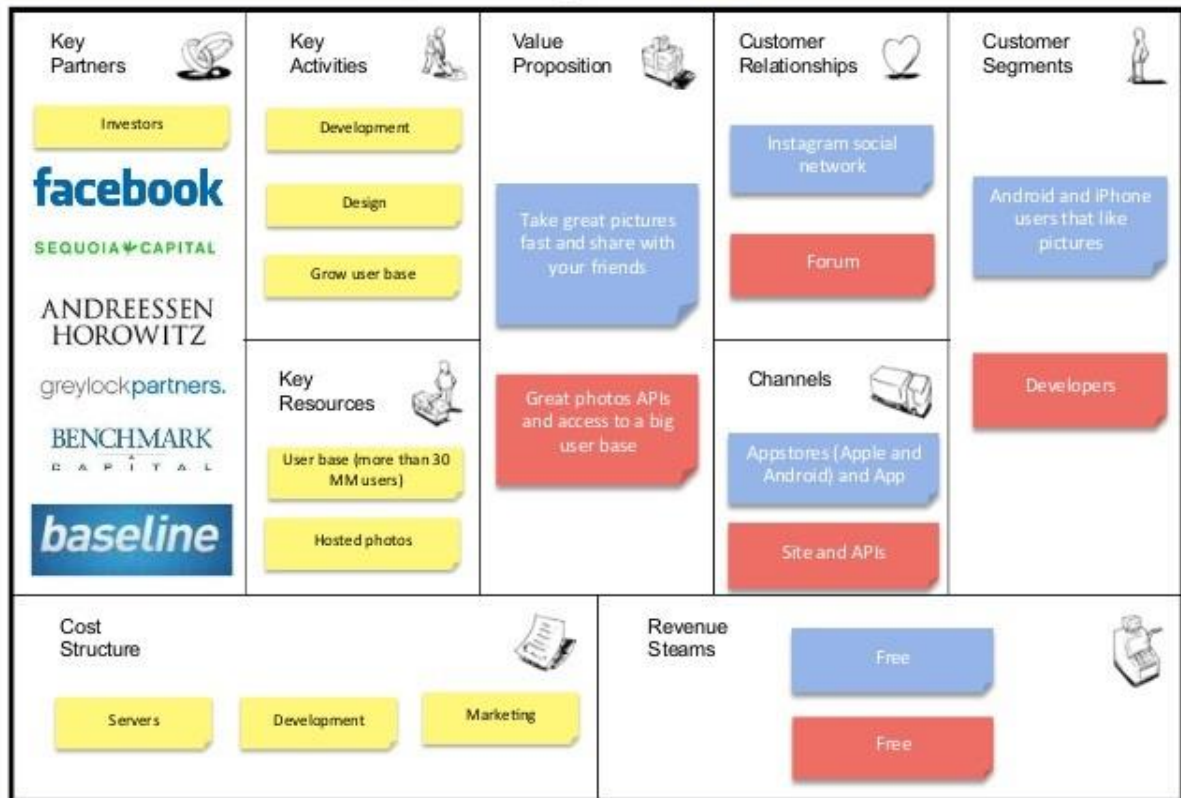
*Mô hình Canvas của Facebook*



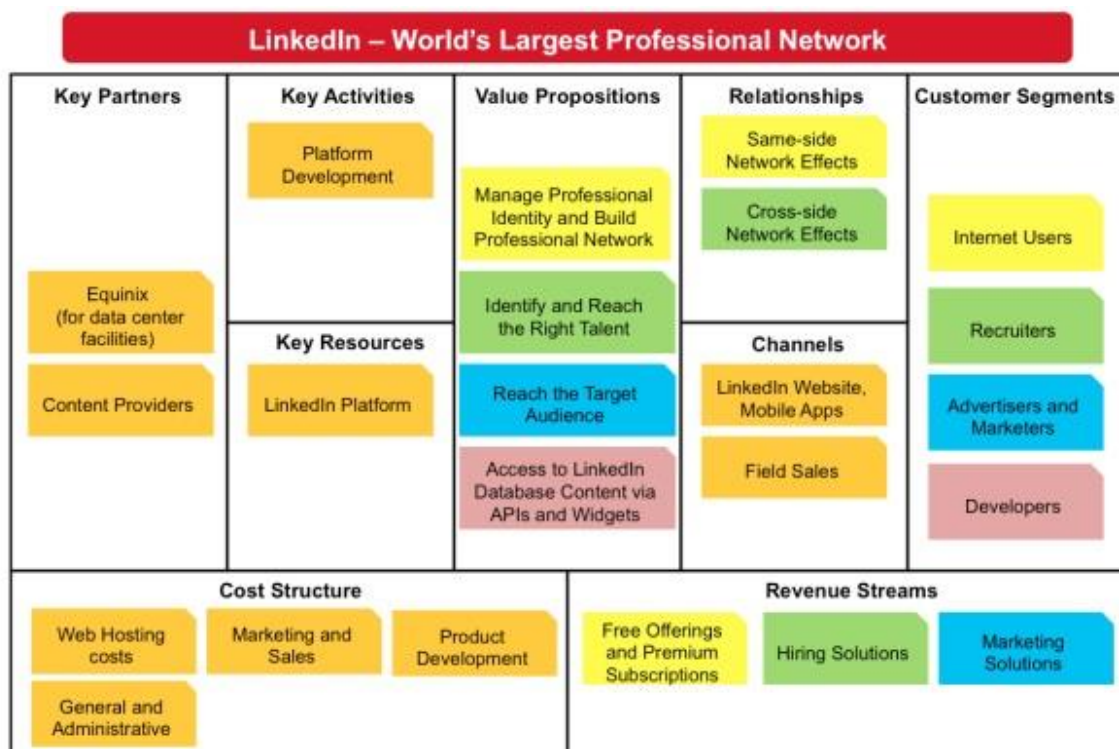
*Mô hình Canvas của Apple*



# Instagram



Mô hình Canvas của Instagram



Mô hình Canvas của LinkedIn

### 3.4. Kỹ năng xây dựng mạng lưới – networking

Networking có thể giúp xây dựng các mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau với các chuyên gia cùng chí hướng khác, đây là một cách tốt để chia sẻ kiến thức, ý tưởng và chuyên môn và xây dựng hồ sơ nghề nghiệp. Để có thể trở thành một người có khả năng xây dựng mạng lưới tốt cần là người:

- **Có mục đích.** Hãy suy nghĩ về những gì bạn muốn đạt được từ mạng lưới: muốn phát triển sự nghiệp, gặp gỡ khách hàng mới, mở rộng tầm nhìn hay tất cả những điều trên? Mạng lưới mối quan hệ sẽ hiệu quả hơn và thú vị hơn khi chúng ta có một mục tiêu rõ ràng.
- **Chủ động.** Hãy xây dựng cho bản thân một mục tiêu dài hạn, nhưng có tính khả thi để đảm bảo bạn luôn chủ động. Ví dụ ‘Tôi sẽ tham dự hai sự kiện network vào tháng tới’ hoặc ‘Tôi sẽ sắp xếp các cuộc họp bắt đầu với năm địa chỉ liên hệ hiện có của tôi trong quý này’.
- **Đa dạng các cách thức:** Tham gia các mạng lưới online và offline thì hiệu quả hơn là chỉ sử dụng một cách. Tuy nhiên, điều quan trọng là phương thức kết nối cần phù hợp với hoàn cảnh. Ví dụ, khi thiết lập lại liên kết với một khách hàng cũ, sắp xếp một cuộc họp mặt trực tiếp có thể sẽ hiệu quả hơn là chỉ gửi cho họ một email ngắn gọn. Không cần phải kết nối với nhiều người nhất có thể, nhưng cần xây dựng mối quan hệ với những người trong các ngành và lĩnh vực có liên quan khác.
- **Tham gia một trang web kết nối mạng lưới chuyên nghiệp:** Các trang web trực tuyến như LinkedIn và Xing có thể thêm rất nhiều giá trị cho chiến lược xây dựng mạng lưới của bạn. Các trang web này giúp liên hệ với những người bạn muốn nói chuyện, kết nối lại với các đồng nghiệp cũ và giữ liên lạc với các liên hệ của bạn một cách nhanh chóng và hiệu quả về mặt chi phí. Nếu bạn giữ cho hồ sơ của mình luôn được cập nhật và sử dụng trang web đã chọn của bạn một cách thận trọng, bạn chỉ cần sử dụng một trong nhiều dịch vụ mạng lưới chuyên nghiệp sẵn có.
- **Tham dự các sự kiện có liên quan:** Các sự kiện kết nối bạn tham dự phải phù hợp với mục tiêu cá nhân của bạn và / hoặc nghề nghiệp / vai trò của bạn. Tìm hiểu trước thông tin, nếu đồng nghiệp hoặc bạn bè đến một sự kiện mà bạn quan tâm, hãy hỏi họ thông tin từ họ. Đây cũng là một cách tốt để tìm ra những

người khác đang tham dự sự kiện bạn quan tâm. Yêu cầu bên tổ chức cho bạn danh sách khách mời, hãy xem ai đã đồng ý tham dự. Nếu khách được xác nhận có trải nghiệm hoặc sở thích tương tự với bạn, thì sự kiện có thể có liên quan.

- **Hoàn thiện phần giới thiệu:** Một trong những cách quan trọng nhất để đảm bảo bạn cảm thấy tự tin khi nói chuyện với người khác tại các sự kiện kết nối mạng lưới là chuẩn bị giới thiệu ngắn gọn, hấp dẫn. Điều này không có nghĩa là viết 'kịch bản' như vậy, nhưng bạn cần cảm thấy thoải mái về những gì bạn muốn nói khi lần đầu tiên bạn giới thiệu bản thân. Phần giới thiệu của bạn nên ngắn gọn và truyền tải những thông tin quan trọng về bản thân một cách tích cực và thú vị. Trong phần giới thiệu của mình, có thể bao gồm một số gợi ý sau: tên (bạn nên luôn bao gồm điều này trong phần giới thiệu của bạn) nghề nghiệp, tổ chức, hoặc các tổ chức trước đây (nếu thích hợp) bạn làm việc với / (điều này có thể có liên quan nếu người khác biết một trong các đồng nghiệp hoặc sếp của bạn), tại sao bạn lại có mặt tại sự kiện (ví dụ sở thích nghề nghiệp cụ thể)
- **Đặt câu hỏi hấp dẫn:** Để thiết lập mối quan hệ với một người mới gặp, điều quan trọng là phải hỏi một số câu hỏi được cân nhắc khi bạn đã tự giới thiệu mình. Mục đích của việc này là không thăm vấn người khác, mà là để tìm hiểu thêm về họ và tạo tiền đề cho một cuộc trò chuyện sâu xa hơn. Tùy thuộc vào lý do và mục đích của sự kiện tham dự, bạn có thể muốn hỏi về vai trò và trách nhiệm của họ, chuyên môn của họ và lý do tại sao họ tham gia sự kiện này.
- **Giữ quan hệ với người bạn gặp:** Khi gặp một người mới tại một sự kiện network, điều quan trọng là trao đổi thông tin liên lạc. Bạn nên gửi email cho người khác vào ngày hôm sau hoặc mời họ kết nối với bạn trên một trang như LinkedIn. Nếu có điều gì đó cụ thể mà bạn muốn thảo luận sau khi gặp họ tại một sự kiện (ví dụ: hợp tác tiềm năng), bạn cũng có thể lên lịch cuộc gọi điện thoại hoặc sắp xếp cuộc hẹn cà phê hoặc ăn trưa với họ.
- **Xây dựng cả mạng lưới bên trong và bên ngoài:** Có một mạng lưới nội bộ mạnh sẽ giúp xây dựng thương hiệu cá nhân và có thể cung cấp một hệ thống hỗ trợ hiệu quả. Xem xét những mối quan hệ nào có thể mang lại giá trị cho công việc của bạn, tìm những người có mối quan hệ tốt, họ có thể giới thiệu những người khác có liên quan. Xem xét làm thế nào để xây dựng mối quan hệ với họ, có thể cùng làm việc trong một dự án, tham dự các sự kiện đào tạo hoặc

hội thảo hoặc thậm chí tham gia vào các cuộc họp. Tương tự như với mạng lưới bên ngoài, hãy đảm bảo duy trì quan hệ với những người đã gặp.

- **Giữ liên lạc với mạng lưới.** Duy trì mạng lưới hiện tại của bạn còn quan trọng hơn là phát triển nó. Nếu gần đây bạn chưa liên lạc với một số liên hệ của mình, tại sao bạn không gửi email ngắn hoặc sắp xếp cuộc họp để bắt kịp? Nuôi dưỡng những mối quan hệ này sẽ giúp đảm bảo chúng vẫn hiệu quả và có lợi theo thời gian. Tuy nhiên, khi liên lạc lại, cần kiên nhẫn để đợi câu trả lời từ họ. Hãy nhớ rằng mọi người đang bận rộn và có thể không thể trả lời bạn ngay lập tức. Nếu bạn gửi email hoặc để lại tin nhắn cho ai đó và không khẩn cấp, hãy cho họ vài ngày để trả lời trước khi thử lại.
- **Giúp đỡ người khác.** Khi xây dựng mạng lưới mối quan hệ cần nhớ rằng cho đi cũng quan trọng như nhận lại vậy. Nếu ai đó yêu cầu bạn giúp đỡ, tư vấn hoặc hướng dẫn, hãy cố gắng hỗ trợ họ nếu có thể, hoặc giới thiệu họ với người khác có thể giúp đỡ. Bạn cũng có thể cung cấp kiến thức và chuyên môn của mình bằng cách đóng góp vào các cuộc thảo luận có liên quan trên các trang web chuyên nghiệp, chẳng hạn như LinkedIn. Tùy thuộc vào địa chỉ liên hệ của bạn và nhu cầu của họ, bạn cũng có thể giới thiệu mọi người với nhau hoặc chia sẻ các bài viết hoặc nghiên cứu có liên quan với họ.
- **Nói lời cảm ơn.** Nếu một thành viên trong mạng lưới đã giúp bạn bằng bất kỳ cách nào, cần phải ghi nhận điều này và cảm ơn họ đã hỗ trợ. Gửi email là cách hiệu quả để làm việc này. Tuy nhiên, nếu muốn phát triển mối quan hệ với người đã giúp bạn, có thể mời họ đi uống café hoặc ăn trưa, hoặc tham dự một sự kiện mang tính chuyên môn.
- **Đáng tin cậy.** Niềm tin luôn quan trọng trong bất kỳ mối quan hệ nào. Không bao giờ chia sẻ thông tin bí mật mà bạn nghe qua trừ khi bạn được phép làm như vậy; nếu bạn không chắc chắn liệu một phần thông tin có được giữ bí mật hay không, hãy giữ nó cho chính mình cho đến khi bạn tìm hiểu thêm. Một điều quan trọng nữa là giữ lời hứa và thực hiện những gì mình đã hứa.
- **Quan tâm về chất lượng chứ không phải số lượng.** Khi mở rộng mối quan hệ và mạng lưới quá nhiều, có thể ảnh hưởng đến việc giữ chất lượng mạng lưới của mình, và bạn không có đủ thời gian để lưu giữ các mối quan hệ đó. Chính vì

thể, chỉ nên tham gia vào các mạng lưới có liên quan, và mạng lưới trực tuyến chỉ nên được phổ biến cho những người bạn biết và tin tưởng.

- **Chia sẻ kiến thức chuyên môn:** Nếu bạn đã là một networker nổi bật, bạn sẽ có rất nhiều kỹ năng và chuyên môn mà một số đồng nghiệp ít kinh nghiệm của bạn có thể có thể hưởng lợi từ. Nếu bạn quan tâm đến việc chia sẻ kiến thức chuyên môn của mình trên quy mô lớn hơn, bạn có thể cung cấp để tạo điều kiện cho phiên đào tạo về kết nối network cho phần còn lại của nhóm hoặc tổ chức của bạn.

### **3.5 Kỹ năng thuyết trình gọi vốn**

Để khởi nghiệp bạn cần phải có vốn, sau khi tìm được nhà đầu tư phù hợp, bước tiếp theo bạn phải vượt qua chính là thuyết trình để kêu gọi vốn đầu tư. Thuyết trình là khâu quan trọng để nhà đầu tư (NĐT) quyết định có rót vốn cho bạn hay không. Trong thuyết trình gọi vốn, bạn phải trả lời được 3 câu hỏi cốt yếu: Anh/chị cần bao nhiêu tiền? Anh/chị dùng tiền vào việc gì? Làm thế nào để tạo ra tiền? Trong 3 câu hỏi này, bạn trả lời hổng câu nào thì bạn sẽ thất bại hoàn toàn trong thuyết trình gọi vốn. Và phần giải đáp cho 3 câu hỏi này đều nằm trong kế hoạch kinh doanh của bạn. Cho nên kế hoạch kinh doanh là 1 phần tất yếu để trả lời các câu hỏi thuyết trình gọi vốn. Bên cạnh đó, có 4 điều mà các nhà đầu tư luôn đánh giá cao khi chủ ý tưởng thuyết trình đó là: Tin tưởng, sự hiểu biết mô hình kinh doanh, tự tin về tài chính và khả năng sinh lợi nhuận.

#### **3.5.1 Nội dung thuyết trình**

Để thuyết trình gọi vốn thành công, dưới đây là những nội dung cơ bản bắt buộc phải có:

**Giới thiệu tổng quát:** Bạn luôn nên có phần giới thiệu tổng quát. Hãy dùng trang đầu tiên (slide đầu tiên) để tóm tắt những điều muốn giới thiệu đến nhà đầu tư. Đánh số và khái quát những nét chính để họ dễ nắm bắt. Phần này để bạn giới thiệu sơ lược ý tưởng kinh doanh. Hãy cố trình bày và lý giải sao cho một người ngoại đạo cũng có thể hiểu được dễ dàng, cùng với những nỗ lực cần thiết trong thời gian hay tiền bạc.

**Chi tiết về sản phẩm:** Hãy tóm tắt ngắn gọn ý tưởng kinh doanh của bạn và làm nó trở nên dễ hiểu, hấp dẫn nhưng phải cực kỳ khả thi trong mắt nhà đầu tư. Tốt

nhất bạn nên tập trung nêu bật điểm độc đáo của ý tưởng, những điểm riêng giúp công ty khác biệt với những nơi khác. Ngoài ra bạn có thể nói về công nghệ đang nắm trong tay và một bí mật kinh doanh nho nhỏ giúp bạn vượt trội so với đối thủ. Bạn cũng cần khoanh vùng mảng cần vốn của nhà đầu tư rót vào nhất theo thứ tự ưu tiên, vì bạn không phải chỉ có một nhà đầu tư.

**Nhu cầu thị trường:** Hãy làm sao để làm nổi bật tương quan giữa sản phẩm của bạn và nhu cầu của thị trường lên trên hết thảy. Tỏ rõ sự am hiểu sâu sắc của mình về sự phát triển của thị trường trong tương lai và làm thế nào để đưa doanh nghiệp tiến lên theo. Quan trọng nhất là Giải pháp của doanh nghiệp làm thế nào đáp ứng thị trường như nhận định?

**Dự báo phát triển của sản phẩm:** Khi thuyết trình, hãy đưa ra được những dự báo thực tế, kể cả ước tính mức tăng trưởng của doanh nghiệp, định giá được ý tưởng, dự án của mình theo từng giai đoạn phát triển, để khi một nhà đầu tư nào đó muốn rót vốn vào thì cả bạn và họ đều biết được là mình cần bao nhiêu tiền và khả năng họ sẽ rót vào bao nhiêu vốn. Và nên nhớ sử dụng các giả thiết dựa trên cơ sở số liệu, kết quả nghiên cứu của các đơn vị về lĩnh vực mình đang làm. Doanh thu hàng năm trong 5 năm tới là bao nhiêu? Số tiền cần thiết để nâng giá trị công ty lên mức tiếp theo là bao nhiêu và công ty mong đợi khi nào có vòng đầu tư kế tiếp? Những cột mốc quan trọng – làm sao đạt được? Phác thảo những cột mốc quan trọng, khó khăn và giải quyết như thế nào? Khắc phục những khó khăn của người đi trước từng thất bại ra sao?... Tất cả hãy có trong bài thuyết trình để tăng mức độ tin cậy và thuyết phục được các nhà đầu tư.

**Đội ngũ nhân viên:** Đội ngũ đóng vai trò quyết định trong việc lèo lái doanh nghiệp tiến lên và đạt thành công. Đây cũng là yếu tố để các nhà đầu tư xem xét có nên đổ vốn cho bạn hoạt động hay không. Yếu tố con người, đội ngũ phát triển phải có trình độ, khả năng giải quyết vấn đề và nhiều kinh nghiệm... mới đủ sức thuyết phục NĐT. Hãy nói về phẩm chất và vai trò của người điều hành trong dự án của bạn, hãy in đậm và làm nổi bật hết mức có thể. Nhà đầu tư, họ đặc biệt quan tâm về trình độ và kinh nghiệm của những người sẽ quyết định vận mệnh của ý tưởng kinh doanh.

**Khó khăn thách thức:** Hãy để nhà đầu tư tiềm năng biết được những thách thức lớn nhất mà doanh nghiệp đang đối mặt và kế hoạch vượt qua thay vì giấu giếm,



che đậy nó. Nhà đầu tư tìm kiếm sự cởi mở và thành thật bởi vì điều họ muốn là không chỉ đầu tư vào công ty mà là một mối quan hệ có thể kéo dài nhiều năm sau.

**Đối thủ cạnh tranh:** Bạn rất nên liệt kê danh sách và vị trí của các đối thủ trên thị trường. Gạch chân, đánh dấu rõ ràng các lợi thế đang nắm trong tay, cũng như các rào cản cần vượt qua. Điều này sẽ thấy kế hoạch của bạn thực tế hơn so với việc vẽ ra viễn cảnh màu hồng mà không có sự cạnh tranh hay mạo hiểm.

**Chính sách thoái vốn:** Nhà đầu tư chủ yếu vì lợi nhuận nên doanh nghiệp phải có lộ trình đáng tin cậy cho họ lấy lại tiền và khoản lãi. Do đó hãy cho họ thấy bao lâu bạn có thể trả tiền cho họ, bao lâu có thể sinh lời từ kế hoạch kinh doanh này... Đó là điều mà nhà đầu tư nào cũng quan tâm khi dùng đồng tiền của mình đầu tư cho bạn.

### 3.5.2 Chuẩn bị để thuyết trình thành công

**Công thức để thành công.** Công thức gồm: 30% kinh nghiệm thuyết trình trên sân khấu + 20% nội dung được xây dựng khéo léo + 30% thực hành + 30% may mắn (và tổng cộng là 110%). Đối với những cuộc thi thuyết trình nhiều đối thủ mạnh và có sự tham gia nhiều của giới truyền thông, tôi nghĩ bạn cần nhiều hơn 30% sự may mắn vì tính cạnh tranh quá cao.

**Tìm thật nhiều cơ hội để thuyết trình.** Hãy thuyết trình bất cứ khi nào có cơ hội, việc này giúp bạn củng cố phong cách của mình. Bạn cần nhiều trải nghiệm trước khi thực sự trình bày trước đám đông. Sự luyện tập giúp bạn hiểu rõ bạn muốn truyền đạt điều gì, hướng tới mục tiêu gì trước khi đứng trước biển người, ánh sáng sân khấu, máy quay... đang bắt lấy từng thông điệp và cử chỉ của bạn.

**Phát triển một hình mẫu lý tưởng.** Bạn nên trông như thế nào trên sân khấu? Câu trả lời là bạn nên xây dựng một hình tượng làm bật lên tính cách, mục đích của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn không nhất thiết phải vận một bộ comple lên sân khấu trong khi bạn muốn khán giả nhớ đến mình như một startup công nghệ khỏe khoắn, trẻ trung và sẵn sàng lao vào những cuộc phiêu lưu đầy mạo hiểm. Để phù hợp với tính cách của một doanh nhân trẻ đang gọi vốn, chấp nhận những cuộc chiến cam go trên thương trường, bạn có thể bước lên sân khấu với chiếc áo thun có logo công ty, mang một chiếc vòng đeo thông minh thay cho chiếc đồng hồ đắt tiền, chiếc quần jean để thể hiện sự trẻ trung và ống tay áo cuộn cao thể hiện mức độ sẵn sàng lao vào cuộc chiến.



**Nội dung trình bày phải hấp dẫn thay vì kể hoạch kinh doanh chi tiết:** Khi xây dựng nội dung thuyết trình, tôi phải chắc chắn rằng nó đủ khoảng trống cho khán giả tưởng tượng. Tôi không có ý định giải thích mọi thứ quá chi tiết để chứng minh startup của tôi sẽ là kỳ lân tương lai. Tôi chỉ thiết kế một nội dung đủ vừa vặn để các khán giả hiểu rằng tôi nắm giữ những điều đặc biệt có thể làm nên một điều gì đó thật phi thường. Hãy học cách chia sẻ vừa đủ.

**Luôn chắc chắn rằng phần trình bày của bạn hấp dẫn:** Hãy sử dụng nền màu trắng, kích cỡ chữ là 18 trở lên, càng ít chữ càng tốt trong khi hình ảnh và video nhiều nhất có thể. Quy tắc chung: Đừng để bất cứ nội dung nào vào file trình bày của bạn nếu bạn không nói về nó. Phải thật thận trọng khi cần chia sẻ lượng thông tin dài dòng, bởi bạn dễ rơi vào chiếc bẫy “càng nhiều càng tốt”.

**Nhấn mạnh các vấn đề mà sản phẩm của bạn có thể giải quyết:** Hãy bắt đầu bài thuyết trình bằng cách “làm đậm” các vấn đề đang tồn tại. Từ đó, bạn cho khán giả hiểu là sản phẩm của bạn mang đến giải pháp cho vấn đề đó. Bằng cách nêu ra vấn đề trước tiên, khán giả sẽ hiểu được mọi thứ bạn đang trình bày nhằm giải quyết vấn đề đó. Khán giả càng hiểu vấn đề nghiêm trọng như thế nào họ sẽ càng “thấm” giá trị sản phẩm mà bạn đang xây dựng.

**Video giới thiệu sản phẩm dài tối đa 30 giây:** Video chỉ được dài 30 giây nếu không bạn sẽ không đủ thời gian để nói chuyện với khán giả. Đừng sử dụng video trong chiến dịch marketing của bạn vì điều đó không chuyên nghiệp. Khán giả sẽ không hài lòng vì họ nghĩ bạn đang cố tiếp thị sản phẩm. Trong video này, bạn trình bày các tính năng và cách sử dụng sản phẩm. Mọi người sẽ ấn tượng với trải nghiệm thực tế thay vì chỉ là những nhân tố trong chiến lược tiếp thị của bạn.

**Sự khác biệt của sản phẩm là phần quan trọng nhất:** 99% startup không mang đến thị trường điều gì thực sự mới mẻ. Chúng ta chỉ đang làm mọi thứ tốt hơn hoặc tạo thêm nhiều sự cạnh tranh trên thị trường. Điều này hoàn toàn bình thường, tuy nhiên, sản phẩm cần có ít nhất 3 sự khác biệt. Nếu bạn không nói về sự khác biệt của sản phẩm, các giám khảo sẽ dành 9/10 câu hỏi trong phần Hỏi – Đáp để làm rõ điều đó. Bạn đừng nói rằng bạn sẽ làm tốt hơn bởi vì điều đó không đủ thuyết phục. Cũng đừng nói bạn có công nghệ tốt nhất, bạn không phải là người sở hữu điều đó. Và bạn cũng đừng nói thị trường chưa có sản phẩm tương tự chỉ bởi vì bạn không tìm thấy

chúng trên Google. Hãy tìm hiểu thật kỹ sản phẩm của chính mình, thực tế thị trường lẫn những điểm mạnh và điểm yếu của bạn.

**Giải thích quy mô thị trường tại từng phân khúc trong từng giai đoạn cụ thể.** Đừng nói bạn tạo ra máy lọc không khí cho toàn thể nhân loại bởi đó không phải nhu cầu của tất cả mọi người, ít nhất là trong cùng một thời điểm. Vì thế, dung lượng thị trường của bạn không phải là 7,6 tỷ người. Là một startup, bạn cần thu hẹp thị trường và có phân khúc cụ thể. Bạn cần thống thị một thị trường nhỏ trước khi bước đến tham vọng xa hơn.

**Cần 1 tuần để luyện tập thuyết trình.** Thực hành giúp bạn ghi nhớ kỹ lưỡng nội dung bài trình bày. Bạn cần hoàn toàn kiểm soát bài thuyết trình của mình, thuần thục hơn cả bài hát yêu thích mà bạn vẫn thường ngân nga. Nhờ thực tập, bạn làm chủ được tư thế, động tác, ngữ điệu, ánh mắt, từng bước chân trên sân khấu. Vì không bị phân tâm bởi những yếu tố phụ, bạn hoàn toàn tập trung cho bài trình bày.

**“Sống sót” qua phần Q&A.** Phần Hỏi – Đáp trong một buổi thuyết trình là cam go nhất, buộc bạn phải trả lời câu hỏi một cách ngắn gọn và chính xác. Chỉ trả lời đúng trọng tâm câu hỏi thay vì cố cung cấp thật nhiều thông tin, bạn sẽ gặp rắc rối vì điều đó. Một kinh nghiệm là bạn phải nghe thật kỹ câu hỏi, bởi chỉ cần giám khảo nói rằng bạn đã hiểu sai ý họ, bạn mất mọi ưu điểm đã xây dựng trước đó.

**Quên đối thủ của bạn đi, hãy tập trung vào chính mình.** Rõ ràng, may mắn là yếu tố quan trọng có thể thay đổi mọi thứ. Đôi khi, bạn đã có một phần trình bày tuyệt vời nhưng luôn có ai đó còn tuyệt vời hơn. Đừng thay đổi kế hoạch vì bạn thấy đối thủ của mình có phần trình bày thật ấn tượng. Điều bạn cần làm là thực hiện phần trình bày của mình tốt nhất.

**Tư duy của người chiến thắng.** Cuối cùng, chơi để chiến thắng. Tham vọng chiến thắng của bạn phải đủ lớn để bạn tập trung nỗ lực, năng lượng và tâm trí cho mục đích này. Bạn cần phải có những điều đó nhiều hơn người khác – những đối thủ của bạn. Đừng mong chạm đích cuộc đua chỉ với những đầu tư bình thường. Bạn cần đủ trăn trở, quyết tâm, thời gian, sự diễn tập trước cuộc thi. Bạn không nên kê cao gối ngủ trong những ngày trước buổi thuyết trình. Và tất nhiên, sau mọi nỗ lực, bạn đừng quên thưởng thức và trải nghiệm cuộc chơi này.

## Tài liệu tham khảo

Bài 1: Khái lược về quản trị kinh doanh, eldata2.neu.topica.vn

Bộ Khoa Học Công Nghệ, 2017. Hướng dẫn xây dựng Kế hoạch triển khai Đề án "Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025.

Chính Phủ, 2016. Nghị quyết số 35/NQ-CP về việc hỗ trợ và phát triển doanh nghiệp đến năm 2020

Chính Phủ, 2018. Nghị định số 38/2018/NĐ-CP quy định chi tiết về đầu tư cho doanh nghiệp nhỏ và vừa khởi nghiệp sáng tạo

Crossan, M.M., Apaydin, M., 2010. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature: A Framework of Organizational Innovation. J. Manag. Stud. 47, 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>

Davidsson, P. (2016). Researching Entrepreneurship. 1st ed. Cham: Springer

<http://cafebiz.vn/cau-chuyen-kinh-doanh/cac-start-up-angry-birds-airbnb-instagram-da-bat-dau-nhu-the-nao-2015063014423639.chn>

<http://cafebiz.vn/khoi-nghiep/khoi-nghiep-hoc-ve-cac-buoc-khoi-nghiep-qua-8-hinh-ve-don-gian-20150708095441699.chn>

<http://khoi.nghiep.vn/ky-nang/dam-phan-thuong-luong/8-noi-dung-phai-co-khi-thuyet-trinh-keu-goi-von-dau-tu.html>

<http://khoinghiep.2017.vn/nhung-chia-se-ve-qua-trinh-khoi-nghiep.html>

<http://mba-mci.edu.vn/startup-va-13-kinh-nghiem-cho-bai-thuyet-trinh-goi-von-thanh-cong/>

<http://quantri.vn/post/details/9020-grow---mo-hinh-huan-luyen-nhan-vien-hieu-qua>

[http://www.thebusiness.vn/bai-viet/loi-khuyen-thuyet-trinh-keu-goi-von-danh-cho-cac-startup\\_2950.html](http://www.thebusiness.vn/bai-viet/loi-khuyen-thuyet-trinh-keu-goi-von-danh-cho-cac-startup_2950.html)

<https://hai2hai.wordpress.com/2015/01/12/tinh-than-doanh-nhan-khi-khoi-nghiep/>

<https://startup.vnexpress.net/tin-tuc/goc-chuyen-gia/7-dieu-can-biet-de-khoi-nghiep-kinh-doanh-2931545.html>

Jackie Clifford & Sara Thorpe, WORKPLACE LEARNING &DEVELOPMENT, Kogan Page, London & Philadenphia 2007.

Jackie Clifford & Sara Thorpe, WORKPLACE LEARNING &DEVELOPMENT, Kogan Page, London & Philadenphia 2007.

OECD, 2009. Universities, Innovation and Entrepreneurship: Criteria and Examples of Good Practice.

QS World University Ranking Methodology, 2018.  
<https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings/methodology>

Shukla, A., 2009. What is Innovation? Why Innovation is important?

Tài liệu hướng dẫn mentoring (2017), Vietnam Mentoring Initiative

Thủ Tướng Chính Phủ, 2016. Quyết định số 844/QĐ-TTg về việc phê duyệt Đề án “Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Quốc gia đến năm 2025

Thủ Tướng Chính Phủ, 2017. Quyết định Số 1665/QĐ-TTg về việc phê duyệt đề án “hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025”