

BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

# KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Số 7.2017





CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ  
CÔNG NGHỆ QUỐC GIA  
24 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Tel: (024) 38262718

## TIN TỨC SỰ KIỆN

01

TẠO DỰNG MẠNG LƯỚI KHỞI  
NGHIỆP APEC

02

CÁC STARTUP VIỆT GIÀNH GIẢI TẠI  
SWISS INNOVATION CHALLENGE  
VIETNAM 2017

03

SPEEDUP: DẤU ẤN ĐỘT PHÁ CỦA  
SỞ KH&CN TP. HỒ CHÍ MINH CÙNG  
CỘNG ĐỒNG KHỞI NGHIỆP

## KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

04

CHẶNG ĐƯỜNG CỦA MỘT STARTER  
UP ĐỂ ĐẾN VỚI DỰ ÁN VEXERE

05

CUỘC CÁCH MẠNG TRÍ TUỆ NHÂN  
TẠO Ở TRUNG QUỐC

## KIẾN THỨC KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

06

BỐN CHIẾN LƯỢC KHỞI NGHIỆP  
CỦA PETER F. DRUCKER (P3)





# TẠO DỰNG MẠNG LƯỚI KHỞI NGHIỆP APEC

*Đề xướng và tổ chức Diễn đàn Khởi nghiệp APEC 2017, Việt Nam kỳ vọng các nước thành viên APEC chung tay xây dựng mạng lưới khởi nghiệp APEC, nhằm tạo sự tương tác, từ đó thúc đẩy khởi nghiệp trong khối phát triển mạnh mẽ hơn.*

“Chúng ta may mắn, tự hào thuộc APEC. Đây là khối năng động nhất thế giới hiện nay, với 39% dân số thế giới, đóng góp 50% thương mại toàn cầu, dẫn đầu trong khởi nghiệp. APEC là điển hình của hội nhập kinh tế toàn cầu”, ông Vũ Tiến Lộc, Chủ tịch Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt

Nam (VCCI) phát biểu tại Diễn đàn Khởi nghiệp APEC 2017, do VCCI tổ chức vừa diễn ra tại TP.HCM.

Ông Vũ Tiến Lộc nhận định, trong các nền kinh tế APEC, doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng vai trò xương sống của nền kinh tế. Mỹ hay Nhật Bản, thậm chí các nền kinh tế mới nổi cũng không là ngoại lệ. Khởi nghiệp sáng tạo bao giờ cũng bắt đầu từ các doanh nghiệp quy mô nhỏ, siêu nhỏ. Lịch sử kinh tế thế giới được tạo nên bởi những đại gia toàn cầu, nhưng trong những năm qua, đối tượng tạo nên sự thay đổi ấy đến từ hàng chục

vạn doanh nghiệp với nhiều quy mô khác nhau. Chúng ta có quyền kỳ vọng, động lực tăng trưởng cho kinh tế toàn cầu thời gian tới sẽ đến từ hàng triệu, chục triệu, trăm triệu doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa.

“Chủ nhân của nền kinh tế toàn cầu trong tương lai cũng là những doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa”, ông Vũ Tiến Lộc nhấn mạnh.

Theo đó, có hai khuyến nghị tại Diễn đàn được Chủ tịch VCCI cho là vô cùng quan trọng.

Thứ nhất, bắt đầu từ năm nay, ông mong có sự ủng hộ của các nền kinh tế APEC để mỗi lần tổ chức Hội nghị cấp cao đều có một diễn đàn về khởi nghiệp để khởi nghiệp là trái tim của kinh tế APEC.

Thứ hai, ông hy vọng, các thành viên APEC chung tay tạo nên mạng lưới khởi nghiệp APEC, bên cạnh Mạng lưới khởi nghiệp toàn cầu hiện có. Theo đó, hằng năm, nghiên cứu chỉ số khởi nghiệp APEC sẽ được công bố, tạo sự tương tác, thúc đẩy khởi nghiệp trong nền kinh tế APEC phát triển mạnh mẽ hơn.

Chính phủ Việt Nam cũng quyết định từ năm 2016 và những năm tiếp theo là năm quốc gia khởi nghiệp. Việt Nam kỳ vọng cứ mỗi 5 năm dự kiến tăng thêm 500.000 doanh nghiệp mới. Đây cũng là kế hoạch thúc đẩy khởi nghiệp sáng tạo rất lớn tại Việt Nam, ông Vũ Tiến Lộc chia sẻ.

Diễn đàn Khởi nghiệp APEC 2017 do VCCI cùng The Reverie Saigon, Asia Pacific Foundation, Tổng công ty cổ phần Dệt may Hòa Thọ... phối hợp thực hiện để các nền kinh tế thành viên APEC chia sẻ kinh nghiệm, các sáng kiến, công cụ hỗ trợ khởi nghiệp, hình thành cộng đồng khởi nghiệp APEC kết nối, năng động và sáng tạo. Các sáng kiến khởi nghiệp được chia sẻ, thảo luận, nhất trí tại Diễn đàn sẽ được tập hợp, đưa vào Tuyên bố chung về thúc đẩy khởi nghiệp, phát triển doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa trong APEC.

*Theo Báo đầu tư*



Tuần lễ Hội nghị Bộ trưởng doanh nghiệp nhỏ và vừa APEC năm 2017 diễn ra từ ngày 10-15/9/2017 tại TP.HCM do Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì, với chủ đề “Nâng cao năng lực cạnh tranh, sáng tạo của doanh nghiệp siêu nhỏ, nhỏ và vừa trong kỷ nguyên toàn cầu hóa”.

Tuần lễ gồm các sự kiện: Hội thảo O2O; Nâng cao khả năng tiếp cận tài chính trong thời đại kỹ thuật số cho doanh nghiệp nhỏ và vừa; Diễn đàn Khởi nghiệp APEC 2017 (ngày 11 – 12/9); Hội nghị Nhóm công tác doanh nghiệp nhỏ và vừa APEC lần thứ 45 (ngày 13 và 14/9). Hội nghị Bộ trưởng doanh nghiệp nhỏ và vừa lần thứ 24 (ngày 15/9).

Hội nghị Bộ trưởng doanh nghiệp nhỏ và vừa APEC lần này có 3 chủ đề chính: Tạo thuận lợi cho các doanh nghiệp tiếp cận thị trường, tham gia sâu hơn vào các chuỗi giá trị toàn cầu; Thuận lợi hóa môi trường kinh doanh cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa, siêu nhỏ thông qua tạo điều kiện thuận lợi tiếp cận công nghệ, trình độ quản lý, hỗ trợ nâng cao năng lực qua đào tạo, tư vấn và kết nối kinh doanh; Đẩy mạnh tinh thần kinh doanh APEC trong kỷ nguyên số: thúc đẩy doanh nghiệp khởi nghiệp và tăng cường đạo đức kinh doanh.



# CÁC STARTUP VIỆT GIÀNH GIẢI TẠİ SWISS INNOVATION CHALLENGE VIETNAM 2017

*Ngày 13/9, Vòng chung kết Cuộc thi Đối mới sáng tạo và khởi nghiệp Việt Nam 2017 (Swiss Innovation Challenge - SIC) đã diễn ra tại TP Hồ Chí Minh.*

Vòng chung kết có sự tranh tài của 21 đội thi, được chọn lọc từ vòng sơ loại trong suốt 9 tháng qua. Các đội thi mang đến Vòng chung kết những dự án là các ý tưởng, mô hình đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp xuất sắc nhất thuộc nhiều lĩnh vực, từ quản lý doanh nghiệp, tổ chức giáo dục đến các

cải tiến đầy sáng tạo trong các ngành dịch vụ tài chính, giải trí, giao thông...

Trải qua 9 tháng thi đấu, với sự huấn luyện, thử thách từ các chuyên gia trong và ngoài nước nhiều kinh nghiệm, các doanh nhân thành đạt, cố vấn, chuyên gia trong nhiều lĩnh vực, các đội đã



có cơ hội hoàn thiện ý tưởng của mình, để các ý tưởng sắc bén hơn, khả thi hơn, hấp dẫn hơn trong mắt nhà đầu tư.

Tại Vòng chung kết, các đội đã lần lượt trình bày các ý tưởng, mô hình cũng như trả lời phản biện của Hội đồng giám khảo.

Với tính quốc tế hóa được ưu tiên, năm nay các đội đều viết và hoàn thiện dự án, thuyết trình và trả lời các câu hỏi hoàn toàn bằng tiếng Anh trước hội đồng giám khảo quốc tế; các đội được thực tập cơ hội gọi vốn, quảng bá dự án ở sân chơi quốc tế.

Tối cùng ngày, Ban tổ chức Cuộc thi đã tổ chức Gala công bố kết quả và trao giải cho các mô hình, ý tưởng xuất sắc nhất.

Kết quả, giải Nhất với phần thưởng 15.000 USD thuộc về “Share Car For Ads”, là cầu nối công nghệ cho những thương hiệu muốn quảng cáo trên xe; giải Nhì nhận 5.000 USD thuộc về “DropDeck”, là một nền tảng công nghệ thông minh chuyên tính điểm, xếp hạng các doanh nghiệp đang gọi vốn, giúp nhà đầu tư tìm và đánh giá doanh nghiệp tiềm năng với tốc độ và độ tin cậy cao nhất; giải Ba nhận 3.000 USD, thuộc về “Smart assembling parking lot”, một hệ thống độc nhất kết hợp công nghệ IoT, tối ưu hoàn toàn không gian, tăng 175% chỗ đậu xe trên một mặt bằng ngang và có khả năng mở rộng thêm nhiều tầng.

Ngoài ra, Ban Tổ chức đã trao giải cho dự án có tính quốc tế hóa cao nhất cho “DropDeck” với phần thưởng 5.000 USD.

SIC là Cuộc thi do chính phủ Thụy Sĩ tài trợ, đã kéo dài ở châu Âu suốt 10 năm qua. Tại Việt Nam, Cuộc thi được tổ chức từ năm 2015, thông qua Đại học Khoa học Ứng dụng Tây Bắc Thụy Sĩ và Chương trình thạc sĩ quản trị kinh doanh - chuyên ngành tư vấn quản lý quốc tế và đổi mới sáng tạo EMBA-MCI (Đại học Bách khoa Thành phố Hồ Chí Minh).

Bà Nguyễn Thị Ánh Phương, Giám đốc chương trình EMBA - MCI Việt Nam cho biết: Quy mô và tính quốc tế Cuộc thi liên tục được mở rộng hướng đến mục tiêu tìm kiếm ý tưởng, mô hình đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp xuất sắc cho cả Việt Nam và ASEAN, đồng thời kết nối cộng đồng khởi nghiệp, truyền cảm hứng mạnh mẽ cho mọi lứa tuổi và thành phần kinh tế tham gia vào quá trình đưa Việt Nam trở thành quốc gia khởi nghiệp thực sự.

Hiện nay, Cuộc thi SIC Việt Nam là chương trình duy nhất ở Việt Nam và Đông Nam Á tiếp cận một cách toàn diện và hiện thực hóa các ý tưởng kinh doanh, kỹ thuật công nghệ mới./.

*Theo TTXVN*



## SPEEDUP: DẤU ẤN ĐỘT PHÁ CỦA SỞ KH&CN TP. HỒ CHÍ MINH CÙNG CỘNG ĐỒNG KHỞI NGHIỆP

*Speedup 2017 thể hiện sự tiên phong của Sở Khoa học và Công nghệ TP. Hồ Chí Minh nhằm thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp sáng tạo trên địa bàn Thành phố, tiến tới xây dựng Thành phố đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp để bắt nhịp với khu vực và thế giới trong lĩnh vực này.*

Thúc đẩy phong trào khởi nghiệp, xây dựng Việt Nam thành quốc gia khởi nghiệp thực chất, hiệu quả và bền vững là một trong những ưu tiên hàng đầu

của chính phủ cũng như toàn cộng đồng. Trong xu thế chung đó, Sở Khoa học và Công nghệ (KH&CN) TP.HCM đã tích cực triển khai nhiều hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo đem lại các lợi ích thiết thực cho phong trào khởi nghiệp.

Nổi bật trong đó là chương trình hỗ trợ dự án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Speedup 2017. Chương trình hỗ trợ một phần kinh phí cho các dự



án khởi nghiệp đổi mới sáng tạo thông qua các cơ sở ươm tạo với mức hỗ trợ tối đa cho mỗi dự án lên đến 2 tỷ đồng.

Theo ông Nguyễn Việt Dũng, Giám đốc Sở KH&CN TP.HCM, chương trình SpeedUp được xây dựng với mục tiêu tăng cường nguồn lực cho cộng đồng khởi nghiệp, đồng thời kết nối các nguồn lực xã hội với sự tiếp sức của nhà nước để thúc đẩy hoạt động khởi nghiệp sáng tạo trên địa bàn TP, tiến tới việc xây dựng TP đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp để bắt nhịp với khu vực và thế giới trong hoạt động này.

Từ khi được giới thiệu, Speedup 2017 đã nhanh chóng nhận được sự quan tâm của cộng đồng khởi nghiệp. Đến nay, từ 112 hồ sơ đăng ký đã có 14 dự án khởi nghiệp trên cả nước được cam kết hỗ trợ từ chương trình với tổng mức hỗ trợ gần 12 tỷ đồng. Trong số này, có 1 startup tự do và 13 startup đến từ các vườn ươm khác nhau; hoạt động trong nhiều lĩnh vực như y tế, giáo dục, công nghệ, trí tuệ nhân tạo, nông nghiệp...

Mức hỗ trợ cao nhất dành cho một dự án là 1,282 tỷ đồng và thấp nhất là 350 triệu đồng. Đổi lại, chương trình sẽ giữ một tỷ lệ phần trăm cổ phần nhất định trong mỗi dự án, tùy theo thương lượng. Hiện đã có hơn 6 dự án nhận được giải ngân đợt đầu.

Theo đánh giá của UBND TPHCM, chương trình hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp SpeedUp 2017 là hoạt động thiết thực của Sở KH&CN TP.HCM nhằm góp phần hiện thực hóa mục tiêu đến năm 2020 có khoảng 500.000 doanh nghiệp hoạt động trên địa bàn TP. Không chỉ số lượng, các DN này cần phải hoạt động có hiệu quả, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của TPHCM.

### **SPEEDUP 2017 LÀ ĐỘNG LỰC ĐỂ CÁC STARTUP TĂNG TỐC**

Anh Bùi Hà Thái, Giám đốc điều hành Schoolbus - một trong những dự án nhận được hỗ

trợ, cho rằng vườn ươm và chương trình SpeedUp đóng vai trò trung gian rất quan trọng, tạo bước đệm giúp cho các startup có thể tiến đến các mục tiêu lớn hơn trong tương lai. Nguồn hỗ trợ từ chương trình giúp công ty có điều kiện nâng cấp hệ thống, đảm bảo chất lượng các lớp học cũng như mở rộng quảng bá thương hiệu.

Không dừng lại ở hỗ trợ về tài chính, các startup tham gia chương trình còn nhận được lợi ích từ việc mở rộng kết nối, giúp nhanh chóng thương mại hóa sản phẩm, mở rộng thị trường.

Anh Nguyễn Thuần Phác, chủ nhiệm dự án đồ chơi giáo dục thông minh Ekid, nhận xét: "*Chương trình tạo một động lực lớn để các startup phấn đấu hoàn thiện mô hình kinh doanh, thúc đẩy gia tăng giá trị sản phẩm không những ở tầm địa phương mà còn ở tầm quốc tế*".

Anh Phác cũng chia sẻ: công ty Ekid Studio của anh sau khi nhận được sự cam kết của chương trình đã tạo được niềm tin với nhà đầu tư Hebronstar (Hàn Quốc) và có cơ hội xuất khẩu sản phẩm sang Hàn Quốc.

Do đặc thù riêng nên sản phẩm "*Hệ thống xếp hàng khám bệnh thông minh*" của công ty Lucky Telecom gặp khó khăn, mất nhiều thời gian để giới thiệu và triển khai hệ thống. Tuy nhiên, nhờ sự hỗ trợ của Sở KH&CN TP.HCM và ban tổ chức chương trình Speedup, dự án đã được giới thiệu đến với nhiều bệnh viện trên cả nước, như: BV Đa khoa khu vực Cam Ranh (Khánh Hòa); BV Trung ương Huế; BV Nhi đồng 2, BV Gò Vấp, BV Phú Nhuận, BV Ung bướu (TP. HCM).

Bên cạnh sự phản hồi tích cực của các startup, những nỗ lực của Sở KH&CN TP.HCM và ban tổ chức chương trình Speedup 2017 cũng được các vườn ươm đánh giá cao.

Từ góc độ của tổ chức ươm tạo, đại diện Vietnam Silicon Valley nhận định, Speedup 2017 thể hiện sự tiên phong của Sở KH&CN TP.HCM trong hỗ trợ Startup. Ngoài ra, Sở KH&CN TP.HCM





cũng đã tích cực tiếp thu ý kiến đóng góp và nhiệt tình, chủ động tháo gỡ các vướng mắc về hành chính cho các đơn vị vườn ươm cũng như phía startup. Nhờ đó, quá trình triển khai chương trình được diễn ra nhanh chóng, thuận lợi, đáp ứng được nhu cầu của các startup.

### **THÚC ĐẨY PHÁT TRIỂN HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP, ĐỔI MỚI SÁNG TẠO**

Không chỉ trực tiếp hỗ trợ startup, Sở KH&CN TP.HCM còn triển khai các hoạt động nhằm tạo ra một cộng đồng, hệ sinh thái khởi nghiệp phát triển và bền vững, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo.

Mới thành lập nhưng Trung tâm Sáng kiến hỗ trợ đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp SIHUB đã trở thành điểm đến của các nhóm - dự án khởi nghiệp, trung tâm giao lưu của cộng đồng khởi nghiệp thành phố.

Sau một năm hoạt động, đã có 800 sự kiện được tổ chức tại SIHUB với 17.000 lượt tham dự. Bên cạnh đó SIHUB kết nối hợp tác với 50 đơn vị quốc tế, hỗ trợ không gian làm việc chung cho 50

dự án, kết nối đầu tư tài chính cho 250 dự án, hỗ trợ, hoàn thiện sản phẩm, mô hình kinh doanh cho 671 dự án...

Cũng trong năm 2017, Sở KH&CN TP.HCM thành lập 4 Ban điều hành Hệ sinh thái khởi nghiệp trọng điểm. Những Ban điều hành này sẽ góp phần thúc đẩy sự kết nối, hợp tác giữa các thành phần trong từng Hệ sinh thái cũng như toàn bộ cộng đồng khởi nghiệp để khắc phục những khuyết điểm còn tồn tại trong cộng đồng khởi nghiệp TP.HCM.

Ngoài ra, Sở KH&CN TP.HCM cũng thường xuyên tổ chức hỗ trợ tổ chức các sự kiện khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo cũng như nâng cao năng lực cho startup và các tổ chức hỗ trợ.

Kết quả trong giai đoạn 2016 - 2017, đã có 938 dự án khởi nghiệp được hỗ trợ kết nối để phát triển ý tưởng kinh doanh, 3200 cá nhân và nhóm khởi nghiệp được kết nối với nhà đầu tư, chuyên gia tư vấn và trên 300 sản phẩm khởi nghiệp được giới thiệu đến cộng đồng.

*Theo Tạp chí Khám phá*



## CHẶNG ĐƯỜNG CỦA MỘT STARTER UP ĐẾN VỚI DỰ ÁN VEXERE

Nếu ai đã từng hoặc đang sinh sống, học tập và làm việc tại các thành phố lớn như Hà Nội hay TP Hồ Chí Minh đều nếm trải nỗi vất vả trong việc di chuyển trong mỗi dịp lễ - tết do nhu cầu đi lại tăng đột biến. Việc mua vé tàu xe càng trở nên khó khăn hơn, chậm thì không còn vé hoặc phải chen lấn, xô đẩy để có được những tấm vé cho mình, chưa kể những tệ nạn khác kéo theo như chèo kéo, trộm cắp, nhồi nhét... Mặc dù trong những năm trở lại đây, các cơ quan chức năng đã nỗ lực giữ gìn an ninh trật tự, quản lý và điều phối hoạt động của các xe tại bến như bán vé xe sớm, tăng

cường số lượng đầu xe phục vụ nhân dân đặc biệt vào các ngày nghỉ lễ tết. Tuy nhiên, những nỗ lực đó dường như vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng hiện nay. Từ những thực tế khó khăn này, một ý tưởng về ứng dụng công nghệ hiện đại vào quản lý và điều phối việc đặt và bán vé trực tuyến đã ra đời đó chính là Vexere để giải quyết phần nào hiện trạng khó khăn hiện nay ở nước ta.

Sinh năm 1985 trong một gia đình nghèo tại Đồng Nai, với ý chí vươn lên trong học tập, Trần Nguyễn Lê Văn đã tốt nghiệp loại giỏi ngành Công



Gõ vào tỉnh đi

Gõ vào tỉnh đến

Chọn ngày đi

**TÌM VÉ**



**GIÁ VÉ CHÍNH HÃNG**

**THANH TOÁN NHANH CHÓNG**

**ĐỐI TÁC UY TÍN CÁC HÃNG XE**



ngệ thông tin của Trường Đại học Bách Khoa TP Hồ Chí Minh. Sau khi ra trường, Lê Văn được một công ty chuyên về CNTT tuyển dụng với mức lương khá. Trong thời gian này, anh đặt câu hỏi tại sao các sinh viên ngành khác như kinh tế, ngoại thương có thể làm giàu trong khi các sinh viên ngành kỹ thuật lại không trong khi đầu vào thường rất cao. Từ suy nghĩ đó, Lê Văn quyết định chứng minh sinh viên kỹ thuật có thể làm giàu. Sau một thời gian làm việc tại công ty CNTT với mức lương 15 triệu đồng/tháng, anh chuyển sang một công ty khởi nghiệp với mức lương 4 triệu đồng/tháng, rồi 6 tháng sau, anh đã quyết định tự mình khởi nghiệp với số vốn ban đầu chỉ có 20 triệu đồng. Từ một người đang có nguồn thu ổn định hàng tháng cho đến lúc phải tự đi mời chào sản phẩm của Dự án không dễ dàng với một chàng sinh viên trẻ. Nhưng với Lê Văn, anh luôn xác định sẽ đón nhận những khó khăn để vượt qua.

Trần Nguyễn Lê Văn cho biết, trước khi xuất hiện Dự án khởi nghiệp Vexere, anh đã trải qua 3 dự án khởi nghiệp. Dự án đầu tiên bắt đầu khi anh còn là sinh viên. Ý thức được nhược điểm của mình là khả năng giao tiếp còn hạn chế, anh đã thành lập "CLB kỹ năng sống". Đây là CLB đầu tiên

của TP Hồ Chí Minh có thể truyền đạt những kinh nghiệm, kỹ năng sống cho các bạn trẻ, đặc biệt là các bạn sinh viên từ các chuyên gia có nhiều kinh nghiệm. CLB đã giúp các bạn trẻ có vốn sống nhất định trước khi bước vào ngưỡng cửa cuộc đời. Sau khi anh nghỉ việc tại Công ty CNTT, Lê Văn triển khai dự án thứ hai, "Bánh đúc Đồng Nai ai ai cũng khoái", xuất phát từ một suy nghĩ rất đơn giản. Lê Văn thấy rằng, thương hiệu "Phở 24h" xuất hiện khắp mọi nơi, trong và ngoài nước thì tại sao không xây dựng một thương hiệu món ăn khác tương tự. Anh nghĩ đến quê mình có món bánh đúc khá ngon nên quyết định thực hiện. Lấy thị trường thử nghiệm là chợ Tân Bình-nơi có trên 10.000 tiểu thương, anh tính toán mỗi tiểu thương sử dụng 1 lần/1tháng là đã có lãi nên hoàn toàn tin tưởng sự thành công. Tuy nhiên, chỉ sau 1 tháng, mọi dự đoán của anh đều thất bại bởi 3 lý do: (1) Món bánh đúc sau thời gian đóng góp ý kiến của tiểu thương không còn là bánh đúc Đồng Nai; (2) Sau thời gian ban đầu ủng hộ, các tiểu thương không còn "mặn mà" với món này; (3) BQL Chợ không cho phép Lê Văn mang vào phục vụ vì họ cho rằng như vậy là cạnh tranh không lành mạnh. Bài học lớn nhất mà anh rút ra sau Dự án này chính là



“Nghĩ lớn nhưng làm nhỏ trước”. Không nản chí, sau 1 năm, Lê Văn khởi nghiệp với Dự án thứ ba: cung cấp, phân phối thịt bò cho các siêu thị với quan điểm “làm chậm nhưng chắc”. Với sự năng động và nhiệt tình, Lê Văn và cộng sự đã nhận được một số hợp đồng từ các doanh nghiệp lớn như Visan, Co.mart... Trong thời gian này, anh lại suy nghĩ, nếu chỉ đọc sách và tự tìm hiểu các kiến thức kinh doanh (mà anh tự đánh giá là mình chưa có) thì sớm muộn sẽ thất bại mà cần phải học tập bài bản. Nghĩ là làm, anh đã tìm kiếm và nhận được học bổng toàn phần MBA tại Mỹ năm 2012.

Kỳ nghỉ mùa Đông giữa hai học kỳ năm 2013, nhiều bạn của Lê Văn có điều kiện về nhà hoặc đi du lịch, ở ký túc xá Lê Văn đọc được những thông tin ở quê nhà, khi nhiều người phải mang chiếu ra bên xe chờ mua vé từ đêm. Cùng hoàn cảnh xa nhà nên anh thấu hiểu những khó khăn mà những người dân nước nhà gặp phải. Anh liền nghiên cứu hệ thống đặt vé máy bay trực tuyến tại Mỹ và nhận ra rằng hoàn toàn có thể áp dụng tương tự cho ngành xe khách ở Việt Nam. Ngay sau khi trở về Việt Nam, Lê Văn đã xây dựng Dự án với mục đích giúp hàng triệu người Việt Nam không phải vất vả khi mua vé.

Lần thứ tư khởi nghiệp, mặc dù đã có những kinh nghiệm nhất định nhưng khó khăn cũng không ít. Với những kiến thức học hỏi được qua quá trình học tập ở nước ngoài cùng nền tảng CNTT học trong nước, Lê Văn đã xây dựng phần mềm hệ thống. Để triển khai Dự án, việc đầu tiên là cần có

sự hợp tác của các nhà xe bằng việc ứng dụng phần mềm quản lý dữ liệu trong vận hành đại lý phân phối vé thay cho thủ công. Tuy nhiên, việc thuyết phục các nhà xe không hề dễ dàng vì họ cho rằng, mặc dù vận hành theo kiểu thủ công, truyền thống nhưng vẫn cho lợi nhuận trong khi nhà xe không biết Dự án sẽ như thế nào...

Để có thể được các nhà xe chấp nhận, Lê Văn cho rằng cần phải chứng minh tính hiệu quả trước. Anh đã tiến hành khảo sát 1.000 hành khách và phát hiện ra rằng, dù không mua được vé nhưng họ vẫn rất cần thông tin về các nhà xe theo tuyến như: Có những Nhà xe nào? Giá vé? Lịch trình/ thời gian/ địa điểm xuất phát – nơi đến... Thậm chí cả đánh giá chất lượng hãng xe. Sau khi đã tập hợp thông tin, anh quay trở lại các hãng xe với nguồn khách được khảo sát. Và không có lý do gì để các nhà xe từ chối khi có được nguồn khách đông đảo và ổn định. Hơn nữa, nhà xe sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí phục vụ.

Vấn đề đặt ra tiếp theo là dịch vụ sử dụng hình thức thanh toán trực tuyến trong khi thời điểm đó trên 80% số người chưa quen với việc thanh toán trực tuyến. Điều này gây khó khăn cho người có mong muốn đặt vé. Để giải quyết bài toán này, Lê Văn đã phối hợp với các cửa hàng tiện lợi có thanh toán trực tuyến (có nhiều tại các thành phố như Garena, Co.mart hoặc các siêu thị nhỏ... ) để biến họ trở thành đại lý thanh toán.

Trần Nguyễn Lê Văn cho biết thêm: “VeXeRe sẽ cung cấp một địa chỉ web duy nhất với các tài



khoản được cấp riêng cho các hãng xe để mỗi hãng xe có thể tự quản lý nhân viên phòng vé cũng như nghiệp vụ bán vé của riêng mình. Nhờ vậy, các hãng xe không cần phải có đội ngũ kỹ thuật riêng để quản lý hệ thống, cũng như không phải tốn một khoản chi phí lớn nào để duy trì và vận hành hệ thống. Đây là thuận lợi lớn nhờ vào công nghệ điện toán đám mây, một xu hướng cũng đang dần phổ biến ở nước ta. Thông qua hệ thống này, hành khách chỉ cần nhập vào địa điểm đi, địa điểm đến và lựa chọn thời gian khởi hành, chọn chỗ trên xe và thanh toán vé xe trực tuyến. Sau đó sẽ nhận vé xe trực tiếp thông qua email và SMS. Vé sẽ hiển thị lên ngay tức thì trong phần mềm quản lý hãng xe giúp hãng xe biết được ngay ghế đó đã có người đặt chưa. Ngoài ra, đây còn là hệ thống đầu tiên ở Việt Nam có mô hình gần giống với TripAdvisor nhưng dành riêng cho thị trường xe khách Việt Nam với khoảng 3.000 đánh giá về các hãng xe tại Việt Nam. Những đánh giá này đóng vai trò rất lớn giúp những hành khách trước khi lựa chọn một hãng xe dựa trên các đánh giá về chất lượng xe, đúng giờ và thái độ phục vụ của các hãng xe cũng như xe đó có phải xe dù hay không, có hay bắt khách dọc đường không.

Sử dụng hệ thống quản lý xe Vexere, hãng xe dễ dàng mô hình hóa toàn bộ quy trình bán vé theo "thời gian thực", nghĩa là khi phòng vé của hãng xe A đã đặt ghế số 1 thì tất cả các phòng vé còn lại trong hệ thống đều đã biết ghế đó đã được đặt và chỉ cho phép đặt các ghế còn lại. Chỉ cần đăng nhập vào Hệ thống Quản lý hãng xe Vexere, các đại lý bán vé sẽ biết ghế nào còn trống để bán cho khách. Hệ thống giúp nhân viên hãng xe đặt vé nhanh hơn, giảm thiểu sai sót khi đặt chỗ, giảm sức người và các chi phí giấy tờ, sổ sách và điện thoại. Hãng xe cũng nắm bắt được các thông tin quan trọng như doanh thu, số lượng đặt vé bất kỳ lúc nào nhờ đó có thể dễ dàng sắp xếp lịch chạy của xe từ trước và quản lý thu chi.

Bên cạnh đó, nhờ vào trang web [www.Vexere.com](http://www.Vexere.com), người dùng không còn phải tốn thời gian xếp hàng mua vé tại các bến xe, giúp giảm thời gian đi lại và chờ đợi. Hơn nữa người dùng có thể chọn được chỗ ngồi mà mình yêu thích và có nhiều lựa chọn hơn khi có thể so sánh được các hãng xe với nhau về giá vé, lịch trình, chất lượng xe.

Cho đến nay, Vexere đã hợp tác với trên 1.000 nhà xe ở khắp các tỉnh/thành. Mỗi tháng có trên 700.000 người truy cập và thực hiện giao dịch. Dự án cũng nhận được đầu tư từ hai Quỹ đầu tư mạo hiểm của Nhật Bản và Singapore.

Năm 2015, Dự án đã đạt giải ba tại vòng Chung khảo của Giải thưởng Nhân tài Đất Việt năm 2015 ở hạng mục "Sản phẩm công nghệ thông tin triển vọng" và trong thời gian tới, Dự án Vexere hứa hẹn sẽ tạo ra một cuộc cách mạng to lớn trong ngành giao thông vận tải Việt Nam.

**Minh Phương**

**VEXERE.COM LÀ HỆ THỐNG BÁN VÉ XE GIÁ RẺ LỚN NHẤT VÀ UY TÍN NHẤT TẠI VIỆT NAM**

Vexere.com là dự án cung cấp giải pháp cho bài toán giảm tải tại các phòng vé ở các bến xe, giúp cho người có nhu cầu mua vé có thể mua dễ dàng thông qua đặt vé trên internet và thanh toán Online. Hệ thống Vexere.com được thiết kế cài đặt trên công nghệ điện toán đám mây. Do đó, toàn bộ công tác vận hành và bảo trì được điều hành và quản lý một cách tập trung bởi công ty Vexere. Các hãng xe cũng có lợi ích to lớn khi mở rộng được độ phủ thương hiệu toàn quốc và quốc tế, nhờ đó tăng cường số lượng vé bán. Ngoài ra, khách hàng mua vé qua Vexere đã thanh toán trước nên tỉ lệ hủy vé với hãng xe cũng được giảm thiểu.

# CUỘC CÁCH MẠNG TRÍ TUỆ NHÂN TẠO Ở TRUNG QUỐC



Ngày 20 tháng 7, Hội đồng Nhà nước Trung Quốc đã công bố "Kế hoạch phát triển trí tuệ nhân tạo thế hệ kế tiếp", đưa ra một chương trình đầy tham vọng cho Trung Quốc dẫn đầu thế giới về trí tuệ nhân tạo. Trung Quốc dự định theo đuổi lợi thế đi đầu để trở thành "trung tâm đổi mới sáng tạo toàn cầu hàng đầu về trí tuệ nhân tạo" vào năm

2030. Thông qua khuôn khổ chiến lược mới này, Trung Quốc sẽ tiến hành chương trình nghị sự về "ba thành phần" trong trí tuệ nhân tạo: Giải quyết các vấn đề chính trong nghiên cứu và phát triển; Theo đuổi một loạt các sản phẩm và ứng dụng; và Nuôi dưỡng một ngành công nghiệp trí tuệ nhân tạo. Do đó, lãnh đạo Trung Quốc tìm cách nắm bắt



"cơ hội chiến lược lớn" để thúc đẩy phát triển trí tuệ nhân tạo, có khả năng vượt qua Mỹ trong quá trình này.

Kế hoạch mới này sẽ do Văn phòng Xúc tiến Kế hoạch trí tuệ nhân tạo thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ thực hiện, phác thảo các mục tiêu của Trung Quốc về những tiến bộ trong trí tuệ nhân tạo trong ba giai đoạn.

**GIAI ĐOẠN THỨ NHẤT**, đến năm 2020, tiến bộ chung của Trung Quốc về công nghệ và ứng dụng trí tuệ nhân tạo cần phải theo kịp trình độ tiên tiến của thế giới, trong khi ngành công nghiệp trí tuệ nhân tạo trở thành một điểm tăng trưởng kinh tế quan trọng. Vào thời gian này, Trung Quốc hy vọng sẽ đạt được những tiến bộ quan trọng trong công nghệ trí tuệ nhân tạo thế hệ kế tiếp, bao gồm dữ liệu lớn, trí thông minh bầy đàn<sup>1</sup>, trí tuệ cải tiến lai và hệ thống thông minh tự trị. Tại thời điểm đó, giá trị ngành công nghiệp trí tuệ nhân tạo cơ bản của Trung Quốc sẽ phấn đấu vượt quá 150 tỷ nhân dân tệ (NDT) (trên 22 tỷ USD), với các lĩnh vực liên quan đến trí tuệ nhân tạo có trị giá 1 nghìn tỷ NDT (gần 148 tỷ USD). Đồng thời, Trung Quốc cần phải có tiến bộ trong việc tập hợp tài năng hàng đầu và thiết lập các khuôn khổ ban đầu cho luật pháp, quy định, đạo đức và chính sách.

**TIẾP THEO, ĐẾN NĂM 2025**, Trung Quốc cần đạt được những bước đột phá quan trọng trong lĩnh vực trí tuệ nhân tạo để đạt được vị trí hàng đầu, với việc trí tuệ nhân tạo trở thành động lực chính cho những tiến bộ công nghiệp và chuyển đổi kinh tế của Trung Quốc. Vào thời điểm đó, Trung Quốc dự định sẽ trở thành một nước dẫn đầu trong nghiên cứu và phát triển, đồng thời sử dụng rộng rãi trí tuệ nhân tạo trong các lĩnh vực từ sản xuất đến y tế cho đến quốc phòng. Ngành công nghiệp trí tuệ nhân tạo cốt lõi của Trung Quốc cần vượt qua 400 tỷ NDT (khoảng 59 tỷ USD), với các lĩnh vực liên quan đến trí tuệ nhân tạo vượt quá 5 nghìn tỷ NDT (khoảng 740 tỷ USD). Thêm vào đó, Trung Quốc dự

kiến đạt được tiến bộ trong việc ban hành các luật và quy định, cũng như các chuẩn mực đạo đức và chính sách, cùng với việc thành lập các cơ chế đánh giá an toàn về trí tuệ nhân tạo.

**CUỐI CÙNG, ĐẾN NĂM 2030**, Trung Quốc dự định trở thành trung tâm đổi mới sáng tạo trí tuệ nhân tạo hàng đầu thế giới. Vào thời điểm đó, Trung Quốc kỳ vọng có thể đạt được những bước đột phá lớn trong nghiên cứu và phát triển để "chiếm lĩnh các đỉnh cao trong công nghệ trí tuệ nhân tạo." Ngoài ra, trí tuệ nhân tạo cần được mở rộng và sử dụng rộng rãi trong nhiều lĩnh vực, bao gồm quản lý xã hội và quốc phòng. Lúc đó, ngành công nghiệp trí tuệ nhân tạo của Trung Quốc hướng tới mục tiêu đạt hơn 1 nghìn tỷ NDT (148 tỷ USD), với các lĩnh vực liên quan đến trí tuệ nhân tạo đạt tổng trị giá 10 nghìn tỷ NDT (1,48 nghìn tỷ USD). Để hỗ trợ cho mục tiêu lớn lao của mình trong trí tuệ nhân tạo, Trung Quốc có kế hoạch tạo ra những cơ sở đổi mới sáng tạo và đào tạo nhân lực hàng đầu, đồng thời xây dựng các khuôn khổ luật pháp, quy định, đạo đức và chính sách toàn diện hơn.

Thông qua chương trình nghị sự này, lãnh đạo Trung Quốc có kế hoạch tăng cường trí tuệ nhân tạo để giải quyết các thách thức kinh tế, quản trị và xã hội. Do tăng trưởng kinh tế của Trung Quốc bắt đầu chậm lại, Bắc Kinh hy vọng rằng trí tuệ nhân tạo có thể là "động cơ mới" để thúc đẩy phát triển kinh tế trong tương lai thông qua việc mở ra một cuộc cách mạng khoa học mới và chuyển đổi công nghiệp. Theo một báo cáo gần đây, trí tuệ nhân tạo có thể cho phép nền kinh tế Trung Quốc tăng thêm 26% vào năm 2030. Đồng thời, trí tuệ nhân tạo sẽ được thúc đẩy ở cả chính phủ và xã hội để cải thiện một loạt các dịch vụ và hệ thống, bao gồm giáo dục, chăm sóc sức khỏe, và cả hệ thống tư

(1) *Swarm intelligence (SI)* - hành vi tập thể của các hệ thống phân tán, tự tổ chức



# Artificial Intelligence

pháp. Đồng thời, Đảng Cộng sản Trung Quốc hy vọng trí tuệ nhân tạo sẽ có ích trong việc nâng cao tính "thông minh hóa" trong quản trị xã hội và bảo vệ sự ổn định xã hội, thông qua các kỹ thuật như nhận nhận dạng khuôn mặt và nhận dạng sinh trắc học tiên tiến.

Trung Quốc thừa nhận rằng trí tuệ nhân tạo sẽ rất quan trọng đối với "quyền lực quốc gia toàn diện" và năng lực quân sự trong tương lai. Kế hoạch này tập trung vào việc xây dựng các năng lực quan trọng để cho tạo khả năng trong tương lai cho đổi mới sáng tạo, ứng dụng, và doanh nghiệp, với trọng tâm là các nền tảng nguồn mở và dữ liệu mở. Chính phủ Trung Quốc sẽ đầu tư vào một loạt dự án về trí tuệ nhân tạo, khuyến khích đầu tư tư nhân vào trí tuệ nhân tạo và thành lập một quỹ phát triển quốc gia cho trí tuệ nhân tạo. Đặc biệt, kế hoạch cũng sẽ phát triển tài năng cao cấp, được xem là một yếu tố không thể tách rời của năng lực cạnh tranh quốc gia về trí tuệ nhân tạo. Chẳng hạn, Trung Quốc dự định cải thiện giáo dục về trí tuệ nhân tạo và tăng cường nguồn tài năng. Đồng thời, Trung Quốc sẽ tìm cách thu hút tài năng hàng đầu thế giới, bao gồm thông qua các chương trình

tuyển dụng và tài năng, chẳng hạn như kế hoạch "Một nghìn nhân tài".

Kế hoạch này thừa nhận và tìm cách giảm thiểu những khiếm khuyết đã được xác định trong năng lực hiện tại của Trung Quốc. Mặc dù đã có những tiến bộ đáng kể về số lượng bài báo và bằng sáng chế, lãnh đạo Trung Quốc thừa nhận những khoảng cách so với các nước tiên tiến, bao gồm thiếu "các kết quả chính yếu" và bất lợi tương đối trong các thuật toán cốt lõi và các thành phần quan trọng, chẳng hạn như các chip ứng dụng cao cấp. Hướng về phía trước, Trung Quốc dự định theo đuổi các nghiên cứu và phát triển cao cấp có thể cho phép thay đổi mô hình trong trí tuệ nhân tạo, như trí tuệ nhân tạo lấy cảm hứng từ trí não và học máy tăng cường lượng tử. Mặc dù cách tiếp cận nhà nước tập trung của Trung Quốc đối với chính sách công nghiệp có thể có những bất lợi nhất định, nhưng nỗ lực này để xây dựng một cách tiếp cận tổng thể, toàn dân cho "sự phát triển dựa trên đổi mới" có thể thành công trong việc dựa trên các lợi thế quốc gia vốn có, đặc biệt là cơ sở nguồn dữ liệu khổng lồ và tài năng tiềm năng của Trung Quốc.





Cùng với xây dựng năng lực bản địa, Trung Quốc sẽ tìm cách phối hợp và tối ưu sử dụng các "nguồn lực đổi mới sáng tạo" trong nước và quốc tế. Kế hoạch kêu gọi khuyến khích sự hợp tác giữa các doanh nghiệp trí tuệ nhân tạo trong nước với các trường đại học, viện nghiên cứu và các tổ chức hàng đầu của nước ngoài. Trung Quốc cũng sẽ khuyến khích các doanh nghiệp trí tuệ nhân tạo của mình thực hiện cách tiếp cận "vươn ra ngoài" để theo đuổi các vụ sáp nhập và mua lại ở nước ngoài, đầu tư cổ phần, và đầu tư mạo hiểm, cũng như thành lập các trung tâm nghiên cứu và phát triển ở nước ngoài. Theo kế hoạch này, Trung Quốc sẽ khuyến khích các doanh nghiệp trí tuệ nhân tạo nước ngoài thành lập các trung tâm nghiên cứu và phát triển của họ tại Trung Quốc. Thông qua các biện pháp này, Trung Quốc có thể cố gắng để thúc đẩy những tiến bộ và chuyên môn nước ngoài trong quá trình xây dựng một nền tảng thích hợp trong nước cho đổi mới sáng tạo.

Đáng chú ý, kế hoạch mới này nhấn mạnh cách tiếp cận hợp nhất quân sự - dân sự (hay lưỡng dụng quốc phòng- dân sự) để đảm bảo rằng những tiến bộ trong trí tuệ nhân tạo có thể được nhanh chóng sử dụng cho quốc phòng. Một số công nghệ trí tuệ nhân tạo thế hệ tiếp theo sẽ được ưu tiên sử dụng để tăng cường khả năng quân sự trong tương lai của Trung Quốc. Chẳng hạn, Trung Quốc dự định theo đuổi những tiến bộ về dữ liệu lớn, trí thông minh lai ghép máy-người, trí thông minh bày đàn, và quyết định tự động, cùng với các hệ thống tự động không người điều khiển và robot thông minh. Theo đó, Trung Quốc tìm cách đảm bảo rằng các tiến bộ khoa học và công nghệ có thể dễ dàng chuyển sang ứng dụng kép, khi các nguồn lực đổi mới sáng tạo quân sự và dân sự sẽ được "cùng xây dựng và khai thác".

Với tính chất đột phá tiềm tàng của trí tuệ



nhân tạo, Trung Quốc cũng nhận thấy rằng những thách thức mới có thể nảy sinh đối với quản lý nhà nước, an ninh kinh tế và ổn định xã hội. Do vậy, kế hoạch này kêu gọi giảm thiểu những rủi ro này để đảm bảo phát triển trí tuệ nhân tạo "an toàn, tin cậy và có kiểm soát". Trong khi xây dựng các khuôn khổ luật pháp, quy định và đạo đức về trí tuệ nhân tạo, Trung Quốc sẽ tạo ra các cơ chế để đảm bảo an toàn và an ninh thích hợp trong các hệ thống trí tuệ nhân tạo. Trung Quốc cũng có kế hoạch xây dựng năng lực để đánh giá và đối phó với những thách thức lâu dài liên quan đến trí tuệ nhân tạo, bao gồm thông qua việc thành lập một Ủy ban Cố vấn Chiến lược trí tuệ nhân tạo và các nhóm chuyên gia về trí tuệ nhân tạo. Ngoài ra, kế hoạch này bao gồm các biện pháp giảm thiểu các tác động tiêu cực ra bên ngoài có thể có liên quan đến trí tuệ nhân tạo, như đào tạo lại và tái bố trí các công nhân mất việc làm. Đảng CSTQ cũng sẽ tiếp tục theo đuổi các kỹ thuật mới để củng cố bộ máy lãnh đạo của mình và đảm bảo an ninh cho chế độ như sử dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo để kiểm soát và giám sát, cũng như hệ thống tín dụng xã hội mới.

Hướng về tương lai, Trung Quốc đang tìm cách tận dụng tối đa lợi thế của cuộc cách mạng trí tuệ nhân tạo đang mở ra để tăng cường sức mạnh và khả năng cạnh tranh quốc gia. Nhận thức được tầm quan trọng chiến lược của công nghệ mới này, lãnh đạo Trung Quốc dự định thúc đẩy phát triển trí tuệ nhân tạo trong nỗ lực phát triển theo hướng đổi mới sáng tạo, với khát vọng giúp Trung Quốc trở thành một cường quốc toàn cầu về khoa học và công nghệ. Đồng thời, Đảng CSTQ sẽ cố gắng định hình sự phát triển của trí tuệ nhân tạo theo các mục tiêu và lợi ích của Đảng và nhà nước. Tuy nhiên, trí tuệ nhân tạo không phải là liều thuốc chữa bách bệnh đối với những thách thức kinh tế và xã hội của Trung Quốc, và quỹ đạo tương lai của việc thực hiện kế hoạch mới này vẫn ở phía trước. Cuối cùng, chương trình nghị sự trí tuệ nhân tạo ở Trung Quốc phản ánh tham vọng dẫn đầu trong cạnh tranh quốc tế nổi lên ở lĩnh vực công nghệ quan trọng này.

*N.M.Q. (Theo Diplomat)*

# BỐN CHIẾN LƯỢC KHỞI NGHIỆP CỦA PETER F.DRUCKER

Peter F. Drucker là giáo sư danh dự của Đại học Claremont Graduate tại Claremont, California, người được coi là cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh hiện đại. Ông là tác giả của hàng chục bài báo xuất bản trên tạp chí Harvard Business Review trong năm thập kỷ qua. Trong Bản tin số 5 và 6, chúng tôi đã giới thiệu hai chiến lược khởi nghiệp của ông là

"Chiếm lĩnh vị trí then chốt" và "Đánh vào điểm yếu của đối phương", trong Bản tin tuần này, chúng tôi tiếp tục giới thiệu chiến lược thứ ba: "Độc chiếm khe hở thị trường". Các chiến lược này được trích dẫn từ cuốn sách của chính tác giả về quản lý khởi nghiệp theo tinh thần đổi mới (Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, 1985).





*An ecological niche is the place or function of a given organism within its ecosystem.*



### **CHIẾN LƯỢC THỨ BA: ĐỘC CHIẾM KHE HỖ THỊ TRƯỜNG**

Các chiến lược khởi nghiệp đã được thảo luận trước đây là “Chiếm lĩnh vị trí thống trị” và “Đánh vào điểm yếu của đối phương”, tất cả đều nhắm vào quyền lãnh đạo và sự thống trị thị trường hay ngành công nghiệp. Chiến lược “Độc chiếm khe hở thị trường” (ECOLOGICAL NICHE) nhằm vào quyền kiểm soát. Trong khi các chiến lược được thảo luận trước đây nhằm vào mục tiêu định vị một doanh nghiệp trên một thị trường lớn hoặc một ngành công nghiệp lớn thì chiến lược chiếm lĩnh khe hở thị trường lại nhằm đạt được sự độc quyền trong một khu vực nhỏ. Nếu như hai chiến lược đầu tiên là các chiến lược cạnh tranh thì chiến lược độc chiếm khe hở thị trường giúp những người thực hành thành công không có nguy cơ bị cạnh tranh và trong khi những người áp dụng

thành công chiến lược chiếm lĩnh vị trí thống trị hay đánh vào điểm yếu của đối phương đều phát triển được những doanh nghiệp lớn hoặc ít nhất là có tên tuổi thì những người áp dụng thành công chiến lược độc chiếm khe hở thị trường lại thành công một cách kín đáo. Chiến lược độc chiếm khe hở thị trường đòi hỏi sự kín đáo đến mức, bất chấp tính thiết yếu của sản phẩm, vẫn không ai có ý định cạnh tranh với anh ta.

Có ba chiến lược riêng biệt, mỗi chiến lược đều có những đòi hỏi riêng, những hạn chế riêng và những rủi ro riêng:

- Chiến lược trạm thu phí (Toll-gate strategy);
- Chiến lược kỹ năng chuyên biệt (Specialty skill strategy); và
- Chiến lược thị trường chuyên biệt (Specialty market strategy).



### CHIẾN LƯỢC TRẠM THU PHÍ

Trạm thu phí là chiến lược mà Hãng Alcon sử dụng khai thác yếu tố mâu thuẫn trong công nghệ y tế. Phẫu thuật đục thủy tinh thể là phẫu thuật phổ biến thứ ba hay thứ tư của ngành y. Trong suốt 300 năm qua, quy trình phẫu thuật này đã được trau dồi, cải tiến tới mức chỉ còn lại một bước "lạc hậu" đó là cắt dây chằng. Việc cắt dây chằng này có nguy cơ dẫn đến chảy máu và hỏng mắt, chính vì vậy, mặc dù phẫu thuật đục thủy tinh thể có tỷ lệ thành công cao lên tới 99% và không quá phức tạp nhưng các bác sĩ luôn lo lắng cho dù trước đó họ đã phẫu thuật thành công bao nhiêu lần.

Mặc dù một loại enzym có khả năng phân huỷ loại dây chằng này đã được phát hiện từ năm 1980 nhưng thời đó, người ta chưa tìm ra cách bảo quản enzym này quá vài giờ đồng hồ, ngay cả trong điều kiện đông lạnh. Tuy nhiên, tới nay kỹ thuật bảo quản đã tiến bộ hơn nhiều. Thế là chỉ trong vài thí nghiệm bằng phương pháp thử sai, Alcon đã tìm ra được một hợp chất bảo quản giúp kéo dài thời gian sử dụng của enzyme này lên đáng kể mà không làm mất công dụng của nó.

Sự mâu thuẫn như vậy trong logic hay nhịp điệu của một quy trình chỉ là một khả năng có thể có những cơ hội đổi mới. Khi Alcon mua bằng sáng chế cho enzym này rồi tung ra thị trường, Hãng này đã thiết lập một trạm thu vé trên các ca phẫu thuật đục thủy tinh thể. Tất cả các bác sĩ phẫu thuật mắt sử dụng enzym này đều phải trả phí cho Alcon. Bất kể Alcon bán một thìa enzyme với giá bao nhiêu thì số tiền đó là rất nhỏ so với tổng chi phí của một ca phẫu thuật. Các bác sĩ phẫu thuật mắt và các bệnh viện thậm chí còn không quan tâm đến giá của loại enzym này. Tổng doanh thu trên toàn thế giới cho loại enzyme đặc biệt này quá nhỏ - khoảng 50 triệu USD/năm - đến mức không ai muốn bỏ nỗ lực ra để phát triển một sản phẩm cạnh tranh. Sẽ không có thêm một ca phẫu thuật đục thủy tinh thể trên thế giới chỉ vì ai đó cung cấp một loại enzym thay thế với giá rẻ hơn. Tất cả những đối thủ cạnh tranh tiềm năng cũng có thể tạo ra một loại enzym khác với giá thành rẻ hơn nhưng điều này sẽ chỉ làm giảm chi phí phẫu thuật chứ không đem lại nhiều lợi nhuận cho chính bản thân họ.

Một trạm thu phí tương tự đã được một công ty quy mô vừa độc chiếm trong nhiều năm. Công ty này đã phát triển một thiết bị chống rò rỉ cho giếng dầu các đây 50 hoặc 60 năm. Chi phí khoan mỗi giếng dầu có thể lên đến hàng triệu USD và chỉ cần một vụ rò rỉ thôi cũng sẽ phá hủy toàn bộ giếng dầu cũng như toàn bộ số tiền đầu tư cho nó. Thiết bị chống rò rỉ bảo vệ giếng trong khi khoan, do đó bất chấp thiết bị này được bán với giá thế nào, nó vẫn là một khoản bảo hiểm quá nhỏ so với bản thân giếng dầu. Một lần nữa, thị trường sử dụng thiết bị này hạn chế đến mức nó không hấp dẫn đối với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào. Chi phí cho mỗi thiết bị chống rò rỉ cùng lắm chỉ chiếm khoảng 1% tổng chi phí của một giếng khoan sâu, do đó sẽ không ai khoan thêm giếng dầu chỉ vì có ai đó bán thiết bị chống rò rỉ với mức giá thấp hơn. Việc cạnh tranh chỉ có thể làm giảm giá mà không hề làm tăng thêm nhu cầu khoan giếng.

Do đó, trạm thu phí xét theo nhiều khía cạnh là tình huống mà một công ty mong muốn chiếm lĩnh nhất. Tuy nhiên, chiến lược này đặt ra những đòi hỏi cực kỳ nghiêm ngặt. Sản phẩm thu phí phải là yếu tố thiết yếu đối với một quy trình. Rủi ro khi không sử dụng các sản phẩm này phải lớn hơn rất nhiều so với chi phí của sản phẩm. Thị trường phải thật hạn chế sao cho bất cứ ai nắm giữ nó trước tiên sẽ chiếm lĩnh nó. Thị trường còn phải thật kín đáo để không hấp dẫn đối thủ cạnh tranh.

Các doanh nghiệp thiết lập được trạm thu phí không nhiều. Thông thường chúng chỉ xuất hiện trong tình huống khi có yếu tố mâu thuẫn. Alcon khai thác yếu tố mâu thuẫn trong nhịp điệu hoặc tính logic của quy trình. Hoặc, như trong trường hợp thiết bị chống rò rỉ, các doanh nghiệp tận dụng sự không phù hợp giữa các thực thể kinh tế - giữa chi phí cho sự cố và chi phí cho bảo hiểm để không xảy ra sự cố.

Trạm thu phí cũng có những hạn chế và rủi ro nghiêm trọng. Về cơ bản, trạm thu phí đem lại

doanh thu bất biến. Doanh nghiệp chiếm lĩnh trạm thu phí sẽ không có cách nào để có thể thúc đẩy hay kiểm soát hoạt động kinh doanh. Nhu cầu đối với sản phẩm thu phí không liên quan đến tiền phí hay chất lượng sản phẩm, nó chỉ chịu sự chi phối của quy trình hoạt động.

Thời điểm doanh nghiệp thiết lập xong công thu phí cũng là lúc doanh nghiệp đã "trưởng thành". Nó bị cuốn theo nhịp điệu tăng trưởng của người dùng cuối: họ phát đạt, nó phát đạt, họ suy yếu, nó suy yếu. Và doanh nghiệp có thể bị phá sản chỉ sau một đêm nếu ai đó tìm thấy một sản phẩm khác thay thế sản phẩm thu phí.

Và người thiết lập trạm thu phí không được phép khai thác sức vị thế độc quyền của mình để khai thác, tổng tiền hoặc ngược đãi khách hàng. Nếu để điều đó xảy ra, người dùng sẽ quay sang một nhà cung cấp khác, hoặc họ sẽ chuyển sang các sản phẩm thay thế kém hiệu quả hơn nhưng giá cả và thái độ phục vụ dễ chịu hơn.

### **KỸ NĂNG CHUYÊN BIỆT**

Mọi người đều biết tên của những hãng ô tô lớn tuy nhiên ít người biết đến tên của các công ty cung cấp các hệ thống điện và chiếu sáng cho các hãng này. Số hệ thống điện và chiếu sáng lại ít hơn số dòng ô tô: tại Mỹ có tập đoàn Delco của GM; tại Đức có Robert Bosch; ở Anh có Lucas... Thực tế là hầu như không có ai ngoài nội bộ ngành công nghiệp ô tô biết rằng chỉ một doanh nghiệp duy nhất, A.O. Smith của Milwaukee, làm khung cho toàn bộ xe chở khách ở Mỹ và một công ty khác, Bendix, đã sản xuất phanh cho toàn bộ ngành công nghiệp ô tô của Mỹ trong nhiều thập kỷ.

Tất cả những hãng này đều được thành lập cùng thời gian khi ngành ô tô được thiết lập. Chúng chiếm vị trí kiểm soát ngay từ khi toàn ngành còn ở giai đoạn sơ khai, rất lâu trước Thế chiến thứ I. Ví dụ, Robert Bosch được thành lập từ những năm 1880 cùng thời gian với hai nhà tiên

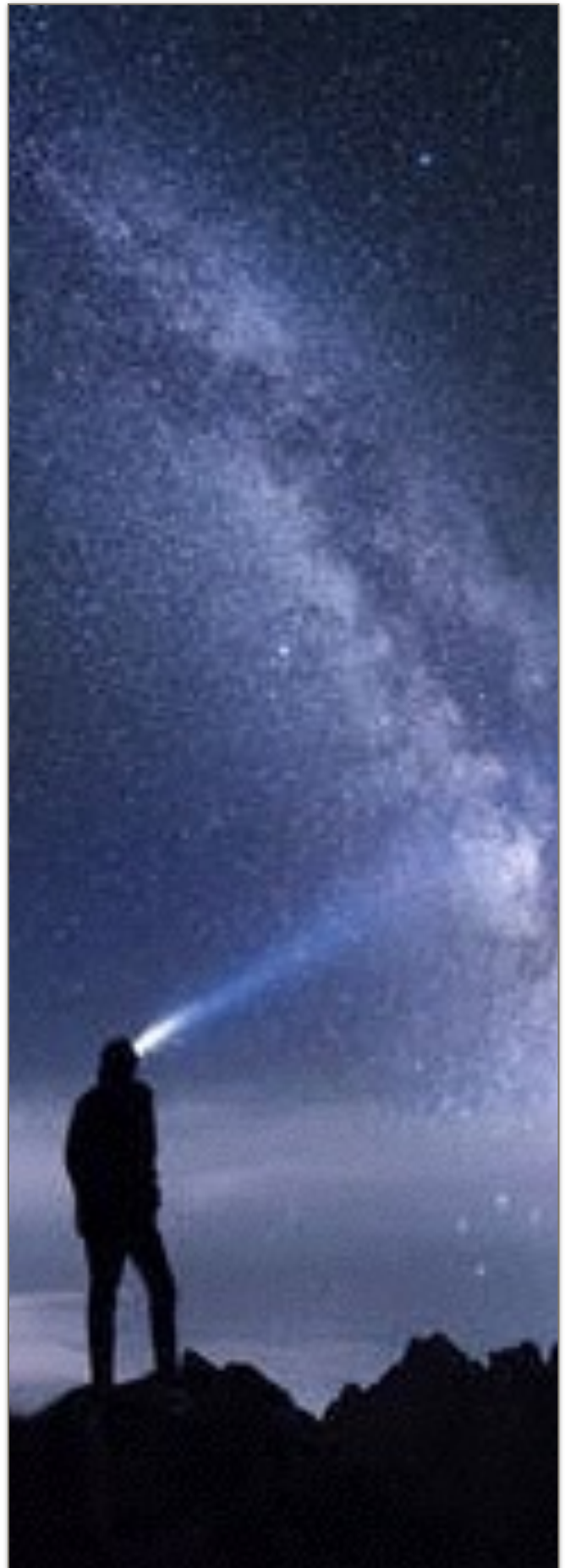


người Đức, Carl Benz và Gottfried Daimler.

Nhưng một khi đạt được vị trí kiểm soát ở kỹ năng chuyên biệt của mình, các hãng này sẽ dễ dàng duy trì chúng. Không giống như các công ty thiết lập trạm thu phí, khe hở thị trường dành cho họ khá lớn trong khi vẫn độc nhất vô nhị. Họ đạt được điều này nhờ phát triển kỹ năng cao ngay từ rất sớm. A.O. Smith đã phát triển cơ cấu "tự động hoá" trong sản xuất khung xe trong và không lâu sau Thế chiến thứ I. Hệ thống điện của Bosch được Đức sử dụng cho xe Mercedes vào khoảng năm 1911 tiên tiến đến mức ngay cả dòng xe xa xỉ cũng muốn sử dụng nó tới tận sau Thế chiến thứ II. Điểm chung của các công ty này là họ sở hữu các kỹ năng hết sức chuyên biệt mà hầu như không ai có thể cạnh tranh với họ.

Các ví dụ trên cho thấy thời điểm là nhân tố quan trọng trong việc độc chiếm khe hở kỹ năng chuyên biệt. Các nhà hoạch định chiến lược buộc phải tiến hành độc chiếm ngay từ lúc một ngành công nghiệp, một tập quán, một thị trường hay một trào lưu nào đó mới ra đời. Karl Baedeker xuất bản cuốn sách hướng dẫn du lịch đầu tiên của mình vào năm 1828, ngay khi các tàu tuần dương đầu tiên trên sông Rhine mở ra ngành du lịch cho tầng lớp trung lưu. Ông sau đó đã thu tóm hầu như toàn bộ thị trường sách hướng dẫn du lịch cho đến khi Thế chiến thứ I.

Chiến lược độc chiếm khe hở bằng kỹ năng chuyên biệt luôn đòi hỏi đổi mới. Trước khi Baedeker vào cuộc, sách hướng dẫn du lịch chỉ giới hạn trong phạm vi văn hoá như nhà thờ, điểm tham quan. Muốn biết các chi tiết thực tế hơn như khách sạn, giá cước taxi, nên đưa bao nhiêu tiền bo, nhà quý tộc người Anh buộc phải hỏi hướng dẫn viên du lịch. Nhưng tầng lớp trung lưu không muốn thuê hướng dẫn viên du lịch, và đó là cơ hội cho người khai thác khe hở thị trường. Khi đã biết được thông tin cần thiết cho du khách và tìm hiểu cách thể hiện nó sao cho khoa học (định dạng mà ông đã thiết lập vẫn còn được sử dụng đến tận bây giờ), thì sẽ không còn ai muốn lặp lại tất cả các nỗ lực của Baedeker để cạnh tranh với ông.



Chiến lược kỹ năng chuyên biệt có ba đòi hỏi cơ bản:

**Thứ nhất**, người khởi nghiệp phải hành động ngay ở giai đoạn đầu của một ngành công nghiệp mới, một thị trường mới, hay một xu hướng mới, chỉ khi đó anh ta mới có cơ hội tìm kiếm kỹ năng chuyên biệt một cách có hệ thống và sau đó mới có thời gian để phát triển kỹ năng đó.

**Thứ hai**, kỹ năng chuyên biệt đòi hỏi phải độc đáo. Người sở hữu kỹ năng chuyên biệt do đó không cần lo lắng về nguy cơ cạnh tranh từ các nhà cung cấp. Không ai trong số họ thực sự muốn dính líu đến những gì quá xa lạ đối với họ.

**Thứ ba**, một doanh nghiệp khi đã chiếm lĩnh được một kỹ năng chuyên biệt phải liên tục làm việc để nâng cao kỹ năng của mình. Kỹ năng đó phải đi trước thời đại.

### THỊ TRƯỜNG CHUYÊN BIỆT

Sự khác biệt lớn giữa khe hở kỹ năng chuyên biệt và khe hở thị trường chuyên biệt là khe hở kỹ năng chuyên biệt phát triển một sản phẩm hoặc dịch vụ trong khi khe hở thị trường chuyên biệt lại được xây dựng dựa trên kiến thức chuyên sâu về một thị trường. Ngoài điểm này ra thì chúng khá giống nhau.

Trong nhiều thập kỷ, hai đại lý du lịch ra đời sớm nhất là Thomas Cook ở châu Âu và American Express ở Hoa Kỳ đã cùng nhau độc quyền thị trường séc du lịch trong nhiều thập kỷ.

Séc du lịch sinh lời rất cao cho đến giai đoạn bùng nổ ngành du lịch sau Thế chiến thứ II. Nhà phát hành séc du lịch, ở đây là Cook và American Express, đã sử dụng tiền và giữ lấy lãi suất cho đến khi người mua chuyển séc thành tiền mặt - đôi khi vài tháng sau khi séc được mua. Nhưng thị trường không đủ lớn để cám dỗ bất cứ ai khác. Hơn nữa, séc du lịch đòi hỏi một tổ chức trên phạm vi toàn cầu, mà Cook và American Express phải

duy trì bằng mọi cách để phục vụ khách hàng đi du lịch của họ, và không ai muốn cạnh tranh với họ trong những ngày đó.

Thị trường chuyên biệt được tìm thấy bằng cách nghiên cứu một tiến bộ mới và đặt câu hỏi, tiến bộ này liệu có tạo ra khe hở nào không và chúng ta phải làm gì để độc chiếm khe hở đó trước những người khác? Séc du khách không phải là một "phát minh" tuyệt vời. Về cơ bản nó chỉ là một thư tín dụng đã được phát triển từ hàng trăm năm nay. Điều mới lạ là séc du lịch cung cấp mệnh giá chuẩn - đầu tiên chỉ áp dụng cho khách hàng của Cook và American Express, sau đó cho toàn bộ công chúng. Hơn nữa người sở hữu séc du lịch có thể thanh toán bất cứ nơi nào Cook hoặc American Express có văn phòng hoặc đại lý. Điều đó làm cho chúng trở nên hấp dẫn đối với khách du lịch, những người không muốn mang theo nhiều tiền mặt và không có các kết nối với ngân hàng để mua thư tín dụng.

Các thị trường chuyên biệt có những yêu cầu tương tự như kỹ năng chuyên biệt: người thực hành phải phân tích có hệ thống xu hướng, ngành, thị trường mới; người thực hành phải có đóng góp mang tính đổi mới cụ thể, dù đóng góp này có thể rất bình thường như khi Cook và American Express chuyển đổi thư tín dụng truyền thống thành séc du lịch hiện đại; người thực hành phải liên tục cải thiện sản phẩm và đặc biệt là dịch vụ nếu anh ta muốn duy trì quyền lãnh đạo của mình.

Hiểm họa lớn nhất đối với cả kỹ năng chuyên biệt và thị trường chuyên biệt là khi thị trường không còn chuyên biệt nữa, nói cách khác là khi thị trường chuyên biệt trở thành thị trường đại chúng.

*N.L.H. (Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, Peter F. Drucker)*