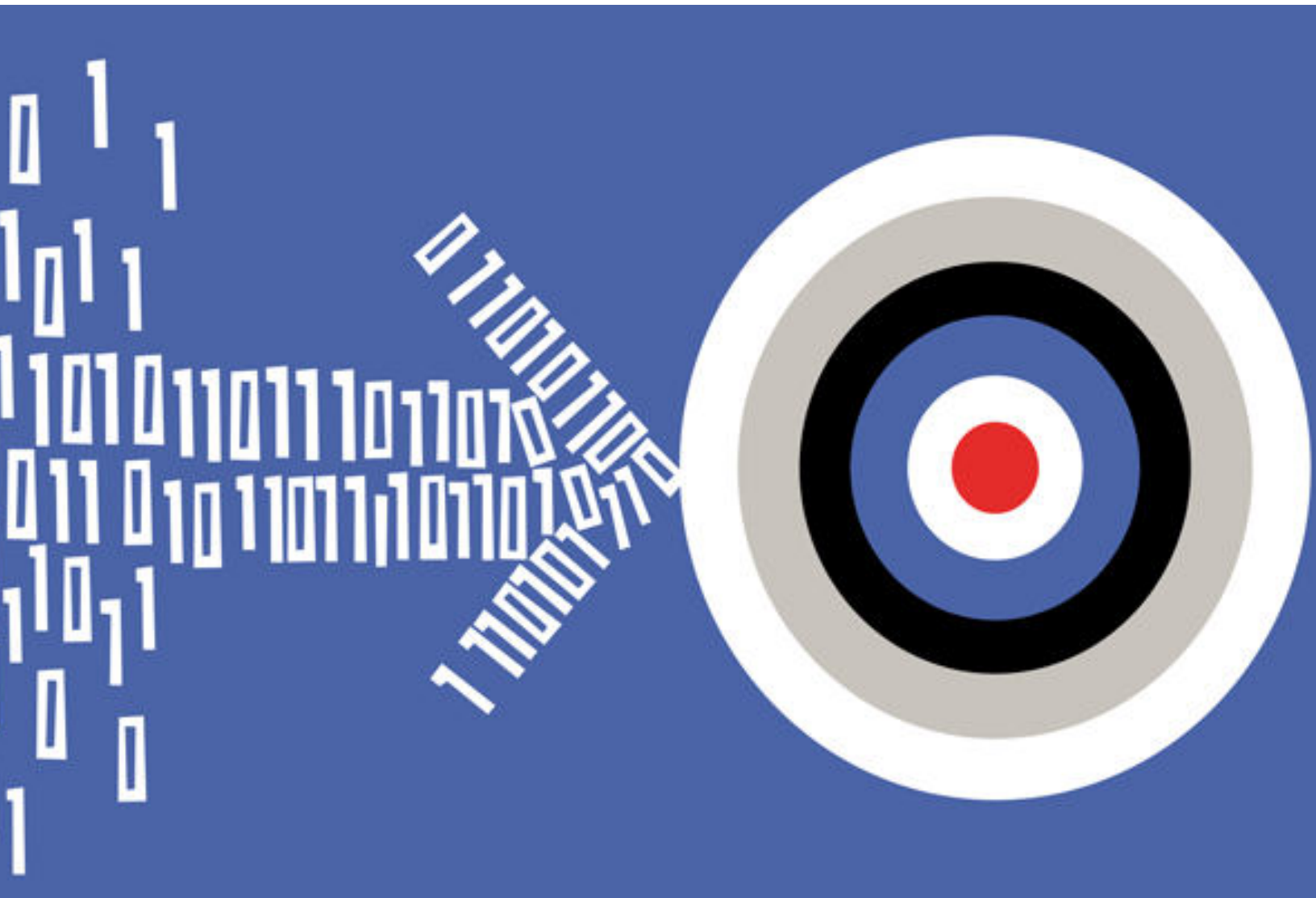


BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

BẢN TIN

# KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Số 33.2020



## TIN TỨC SỰ KIỆN

- 01 Dự án khởi nghiệp thuộc Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia được hỗ trợ tối đa về vốn, thủ tục
- 02 Cơ hội đăng ký bằng sáng chế quốc gia khi tham gia “Thử thách Đổi mới sáng tạo Qualcomm Việt Nam” (QVIC) dành riêng cho startup Việt
- 03 Hỗ trợ các doanh nghiệp phát triển ứng dụng, cung cấp giải pháp công nghệ số
- 04 Việt Nam duy trì thứ hạng cao về chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu

## KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 05 eDoctor - Mô hình khởi nghiệp thời Covid
- 06 Startup kỳ lân Trung Quốc (P1)

## KIẾN THỨC KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 07 Khởi nghiệp xã hội dựa trên tri thức: chiến lược, xây dựng chiến lược và các mô hình kinh doanh (P3)



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

24 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Tel: (024) 38262718



Phối cảnh Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia, cơ sở Hòa Lạc

## DỰ ÁN KHỞI NGHIỆP THUỘC TRUNG TÂM ĐỔI MỚI SÁNG TẠO QUỐC GIA ĐƯỢC HỖ TRỢ TỐI ĐA VỀ VỐN, THỦ TỤC

*Đây là nội dung được quy định trong Nghị định số 94/2020/NĐ-CP về Quy định cơ chế, chính sách ưu đãi đối với Trung tâm Đổi mới sáng tạo quốc gia vừa được Thủ tướng Chính phủ ký ban hành.*

Theo Nghị định này, Nhà nước khuyến khích và có các cơ chế, chính sách ưu đãi, hỗ trợ để tạo môi trường nghiên cứu và phát triển, đầu tư kinh doanh thuận lợi tối đa tại Trung tâm Đổi mới sáng tạo quốc gia (NIC) nhằm thu hút nhân tài, chuyên gia trong và ngoài nước, các tập đoàn, doanh nghiệp công nghệ lớn trong nước và từ các nước có trình độ công nghệ phát triển 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.

### **HỖ TRỢ THỦ TỤC, ƯU ĐÃI VỐN TÍN DỤNG CHO ĐỔI MỚI SÁNG TẠO**

Các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo, doanh nghiệp viễn thông, công nghệ thông tin, tự động hóa và các doanh nghiệp khác có liên quan được ưu tiên, khuyến khích đặt văn phòng, bộ phận nghiên cứu và phát triển trong Trung tâm để phát triển hệ sinh thái đổi mới sáng tạo trong Trung tâm.



Các dự án đầu tư của cá nhân khởi nghiệp sáng tạo, doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hoạt động tại Trung tâm và dự án đầu tư của Trung tâm thuộc danh mục các dự án được vay vốn tín dụng đầu tư của Nhà nước được hưởng các ưu đãi vay vốn tín dụng đầu tư của Nhà nước tại Ngân hàng Phát triển Việt Nam (VDB) theo quy định của pháp luật. Trung tâm, cá nhân khởi nghiệp sáng tạo, doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hoạt động tại Trung tâm được nhận tài trợ, hỗ trợ, vay vốn và bảo lãnh vốn vay của Quỹ Đổi mới công nghệ quốc gia, Quỹ Phát triển khoa học và công nghệ quốc gia, Quỹ Phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa và các quỹ phát triển khoa học và công nghệ của các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương theo quy định của pháp luật.

Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hoạt động tại Trung tâm khi tham gia đấu thầu các gói thầu thuộc phạm vi điều chỉnh của Luật Đấu thầu được miễn một số tiêu chí đánh giá hồ sơ dự sơ tuyển, hồ sơ dự thầu, hồ sơ đề xuất về năng lực, kinh nghiệm của nhà thầu, bao gồm yêu cầu về doanh thu, nguồn lực tài chính, hợp đồng tương tự và các yêu cầu khác để phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo. Cá nhân khởi nghiệp sáng tạo, doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hoạt động tại Trung tâm và đối tác đổi mới sáng tạo của Trung tâm sẽ nhận được sự hỗ trợ của Trung tâm trong thực hiện các thủ tục hành chính trong quá trình nghiên cứu, đầu tư, kinh doanh và thương mại hóa sản phẩm, dịch vụ.

### **CƠ CHẾ, CHÍNH SÁCH ƯU ĐÃI CAO NHẤT ĐỂ HỖ TRỢ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO**

Trung tâm Đổi mới sáng tạo quốc gia được hưởng các cơ chế, chính sách ưu đãi cao nhất và các thủ tục hành chính thuận lợi nhất theo quy định của pháp luật nhằm thực hiện hỗ trợ, phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo, góp phần đổi mới mô hình tăng trưởng trên nền tảng phát triển

khoa học và công nghệ. Do đó, trong Nghị định này, Thủ tướng cũng cho phép Trung tâm được thuê đất trong thời hạn 50 năm tại các khu công nghệ cao và được miễn toàn bộ tiền thuê đất cho cả thời hạn thuê. Riêng đối với cơ sở Trung tâm tại Khu Công nghệ cao Hòa Lạc sẽ được miễn tiền sử dụng hạ tầng cho diện tích đất được thuê nằm trong khu vực phải trả tiền sử dụng hạ tầng đối với các công trình hạ tầng kỹ thuật do Nhà nước đầu tư, miễn toàn bộ kinh phí bồi thường, giải phóng mặt bằng, hỗ trợ, tái định cư...

Cơ sở tại Khu Công nghệ cao Hòa Lạc cũng được hưởng thuế suất thuế thu nhập doanh nghiệp 10% trong 30 năm kể từ năm đầu tiên có doanh thu; miễn thuế trong 04 năm và giảm 50% số thuế phải nộp không quá 09 năm tiếp theo kể từ khi có thu nhập chịu thuế; được miễn thuế nhập khẩu nguyên liệu, vật tư, linh kiện trong nước chưa sản xuất được nhập khẩu để sản xuất trong thời hạn 05 năm, kể từ khi bắt đầu sản xuất. Trung tâm được miễn thuế hàng hoá nhập khẩu để tạo tài sản cố định, hàng hoá nhập khẩu sử dụng trực tiếp cho nghiên cứu khoa học, phát triển công nghệ, phát triển hoạt động ươm tạo công nghệ, ươm tạo doanh nghiệp khoa học và công nghệ, đổi mới công nghệ theo quy định của Luật Thuế xuất khẩu, thuế nhập khẩu. Trung tâm được tiếp nhận vốn hỗ trợ phát triển chính thức (ODA) không hoàn lại, viện trợ phi chính phủ nước ngoài, tài trợ, tặng cho của các tổ chức, cá nhân trong nước để đầu tư xây dựng cơ sở vật chất, hỗ trợ công tác quản lý, vận hành...

Nghị định cũng nêu rõ việc tham gia, phối hợp trong từng nhiệm vụ cụ thể đối với Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Bộ Khoa học và Công nghệ, Bộ Công an, Bộ Tài chính, các Bộ, cơ quan ngang bộ khác và Ủy ban nhân dân các tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương.

Nghị định này có hiệu lực thi hành từ ngày 5 tháng 10 năm 2020./.



## CƠ HỘI ĐĂNG KÝ BẰNG SÁNG CHẾ QUỐC GIA KHI THAM GIA “THỬ THÁCH ĐỔI MỚI SÁNG TẠO QUALCOMM VIỆT NAM” (QVIC) DÀNH RIÊNG CHO STARTUP VIỆT

QVIC nhằm thúc đẩy tinh thần đổi mới sáng tạo và khởi nghiệp sáng tạo, nâng cao năng lực cho startup tại Việt Nam; hỗ trợ, khuyến khích các công ty Việt Nam tạo ra những sản phẩm mới trong các lĩnh vực như 5G, IoT, AI, công nghệ học máy (Machine learning), đô thị thông minh...

### **Quyền lợi chỉ dành riêng cho startup Việt:**

- Tài trợ kinh phí tham gia chương trình ươm tạo.
- Top 10 startup tham gia vào chương trình ươm tạo sẽ nhận phần kinh phí hỗ trợ tiền mặt 10.000 USD. Kết thúc giai đoạn ươm tạo, top 03 startup vào vòng sau sẽ nhận thêm kinh phí tiền mặt lần lượt 100.000 USD, 75.000 USD và 50.000 USD. (Qualcomm sẽ không can thiệp vào cổ phần của các công ty/đội thi tham gia)
- Hỗ trợ kinh phí đăng ký bằng sáng chế quốc gia

giá trị 5.000 USD.

- Tham gia chương trình thúc đẩy kinh doanh do chính tập đoàn kết nối chuyên gia và giám sát tổ chức.
- Hỗ trợ NC&PT cho startup tham gia: Cung cấp hỗ trợ phát triển công nghệ, bao gồm tư vấn kinh doanh và hỗ trợ phát triển công nghệ cho sản phẩm, quyền truy cập vào mạng lưới phòng thí nghiệm và nghiên cứu của Qualcomm tại Hà Nội, cũng như ứng dụng sản phẩm của startup hỗ trợ giải quyết vấn đề tại các địa phương ở Việt Nam cùng tập đoàn.
- Hỗ trợ nghiên cứu sản phẩm tại các phòng thí nghiệm.

**Thời hạn đăng ký:** 30/09/2020

Tham khảo thông tin tại: <https://bit.ly/2QroEdu>

# HỖ TRỢ CÁC DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN ỨNG DỤNG, CUNG CẤP GIẢI PHÁP CÔNG NGHỆ SỐ

*QĐND Online - Với mục tiêu tìm kiếm và vinh danh các doanh nghiệp khởi nghiệp xuất sắc trong việc phát triển các ứng dụng, cung cấp giải pháp công nghệ số để hỗ trợ các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) ứng phó với đại dịch Covid-19, chương trình Digital Stars Showcase 2020 đã chính thức được phát động...*



Chương trình do Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), Hội đồng Tư vấn kinh doanh ASEAN (ASEAN BAC) và Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) cùng phối hợp triển khai. Đây là một trong những hoạt động lớn trong khuôn khổ Dự án Di sản của ASEAN BAC 2020: Mạng lưới Khởi nghiệp công nghệ số (Digital STARS).

Chương trình năm nay lần đầu tiên được tổ chức với mục tiêu tìm kiếm và vinh danh các doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và các doanh nghiệp, đơn vị đang cung cấp các giải pháp chuyển đổi số có tính ứng dụng cao, mang tính mới và sáng tạo, có

tiềm năng tăng trưởng nhằm hỗ trợ doanh nghiệp, giúp các doanh nghiệp tiếp tục hoạt động sản xuất, kinh doanh trong khi vẫn đảm bảo phòng, chống dịch bệnh an toàn.

Đối tượng tham gia Chương trình là các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chuyển đổi số có tính ứng dụng cao, sáng tạo, tiềm năng tăng trưởng, ưu tiên các giải pháp ứng dụng công nghệ trong phòng, chống dịch Covid-19 như hỗ trợ làm việc từ xa, công nghệ giáo dục, giải trí, sức khỏe,... Các công ty khởi nghiệp, các doanh nghiệp, tổ chức trong lĩnh vực chuyển đổi số được mời tham gia Chương trình dưới hình thức trực tuyến (hoàn toàn miễn phí), thời hạn đăng ký trước ngày 20-9.

Các giải pháp về chuyển đổi số của các doanh nghiệp tham gia Chương trình sẽ được Ban Tổ chức lựa chọn và đưa vào Danh bạ Các giải pháp tiềm năng về chuyển đổi số - Digital STARS Showcase 2020. Danh bạ và website của Chương trình sẽ tiếp tục được mở rộng sang quy mô tầm cỡ khu vực ASEAN thông qua mạng lưới của ASEAN BAC.

Đặc biệt, top 10 giải pháp chuyển đổi số của nhóm doanh nghiệp khởi nghiệp được lựa chọn bởi Ban Cố vấn - là những lãnh đạo doanh nghiệp và học giả có uy tín trong lĩnh vực khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của Việt Nam - sẽ được vinh danh tại Diễn đàn Khởi nghiệp ASEAN vào tháng 10-2020 tới./.

# VIỆT NAM DUY TRÌ THỨ HẠNG CAO VỀ CHỈ SỐ ĐỔI MỚI SÁNG TẠO TOÀN CẦU

Bộ KH&CN - Chiều ngày 02/9/2020, Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới (WIPO) đã công bố Báo cáo chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu năm 2020 (GII 2020). Theo đó, Việt Nam tiếp tục duy trì thứ hạng 42 trên 131 quốc gia/nền kinh tế, tiếp tục dẫn đầu trong nhóm các quốc gia có cùng mức thu nhập trung bình thấp, đứng thứ 3 ở Đông Nam Á.

Kể từ năm 2017 đến nay, Chính phủ đã sử dụng chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu như một công cụ quản lý điều hành quan trọng và đã phân công các bộ, cơ quan, địa phương có trách nhiệm cải thiện chỉ số này, trong đó, Bộ Khoa học và Công nghệ được giao nhiệm vụ là đầu mối theo dõi, điều phối chung. Với sự chỉ đạo quyết liệt của Thủ tướng, các Phó Thủ tướng cũng như sự vào cuộc của nhiều bộ, ngành, địa phương, các viện nghiên cứu, trường đại học, doanh nghiệp, chỉ số GI của Việt Nam liên tục được cải thiện, từ vị trí 59 (năm 2016) lên vị trí 42 (năm 2020).

Cụ thể, so với năm 2019, nhóm chỉ số đầu vào, tạo thuận lợi cho đổi mới sáng tạo tăng 1 bậc, trong đó trình độ phát triển kinh doanh tăng 30 bậc từ vị trí 69 lên 39. Trong nhóm chỉ số đầu ra, chỉ số về các sản phẩm sáng tạo tăng 9 bậc (từ vị trí 47 lên 38); chỉ số hợp tác viện trường – doanh nghiệp tăng 10 bậc (từ 75 lên 65); chỉ số công bố bài báo khoa học và kỹ thuật tăng 13 bậc (từ 74 lên 61); năng lực hấp thụ tri thức tăng 13 bậc (từ vị trí 23 lên 10). Đặc biệt, chỉ số giá trị thương hiệu toàn cầu lần đầu tiên được sử dụng để đánh giá xếp hạng cũng ghi nhận kết quả tốt của Việt Nam khi đứng ở vị trí thứ 19 với 33 thương hiệu nằm trong Top 5000 thương hiệu hàng đầu.

Theo ông Bùi Thế Duy - Thứ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ, trong xếp hạng chỉ số GI năm nay, nhóm chỉ số đầu vào tạo thuận lợi cho đổi mới sáng

tạo tiếp tục tăng là minh chứng cho việc chúng ta tiếp tục duy trì sự đầu tư của nhà nước, cũng như các doanh nghiệp cho khoa học công nghệ và đổi mới sáng tạo, tạo môi trường thuận lợi như thể chế, trình độ kinh doanh, tín dụng tiếp tục ở mức cao. Từ việc đầu tư đầu vào như vậy thì các chỉ số đầu ra của chúng ta cũng tiếp tục được duy trì và tăng.

Chỉ số đổi mới sáng tạo toàn cầu như một đánh giá khách quan của quốc tế về từng lĩnh vực quản lý nhà nước trong việc thúc đẩy đổi mới sáng tạo tại Việt Nam. Các Bộ, ngành, địa phương qua đó nhận ra được những điểm mạnh, điểm yếu trong công tác quản lý nhà nước của mình. Từ đó cần phải tập trung vào khắc phục những điểm yếu cũng như phát huy các điểm mạnh.

Theo các chuyên gia, để tiếp tục cải thiện thứ hạng trong chỉ số GI một cách bền vững, Việt Nam cần tiếp tục chú trọng cả các yếu tố đầu vào của đổi mới sáng tạo, trong đó, đặc biệt lưu ý cải thiện các nhóm chỉ số về hạ tầng công nghệ thông tin, ứng dụng công nghệ thông tin, cải thiện môi trường kinh doanh, chất lượng các quy định pháp luật, nâng cao chất lượng lực lượng lao động./.







## EDOCTOR - MÔ HÌNH KHỞI NGHIỆP THỜI COVID

*eDoctor giúp kết nối bác sĩ và người dùng thông qua trang web, hệ thống tổng đài thông minh, ứng dụng trên điện thoại thông minh, các thiết bị theo dõi sức khỏe cá nhân thông minh.*

**eDoctor** là ứng dụng di động của một nhóm bạn trẻ đam mê công nghệ tại Việt Nam nhằm giúp người dân kết nối với bác sĩ mọi lúc mọi nơi. Người dùng không cần đến bệnh viện vẫn được các bác sĩ tư vấn sức khỏe, hỗ trợ kết nối với các đơn vị xét nghiệm tại nhà... Dự báo mô hình này sẽ phát triển mạnh trong tương lai khi công nghệ cao ngày càng trở nên phổ biến.

### **EDOCTOR - NỀN TẢNG KẾT NỐI Y TẾ 4.0**

eDoctor được Vũ Thanh Long và Huỳnh Phước Thọ nghiên cứu và phát triển với mong muốn xây dựng được một hệ thống chăm sóc sức khỏe toàn diện thông qua ứng dụng trên điện thoại di động. Với ứng

dụng này, người dùng sẽ được kết nối với các bác sĩ để được khám và tư vấn sức khỏe tại nhà, tra cứu thuốc và phòng khám, cùng các dịch vụ sức khỏe khác như đặt các dịch vụ xét nghiệm và nhận kết quả tại nhà... thông qua trang web, hệ thống tổng đài thông minh, ứng dụng trên điện thoại thông minh, các thiết bị theo dõi sức khỏe cá nhân thông minh. Không phải chờ đợi ở các cơ sở y tế, tiết kiệm thời gian mà vẫn được sử dụng các dịch vụ y tế chất lượng là mục tiêu hướng đến của eDoctor.

Dịch vụ này lại càng thêm ý nghĩa khi không chỉ giúp người dùng tiết kiệm thời gian đi lại, mà còn giúp họ hạn chế tiếp xúc, không đến nơi công cộng,



từ đó ngăn ngừa sự lây lan của các bệnh dịch trong cộng đồng.



*Các founder và thành viên trong Ban giám đốc.  
Nguồn: edoctor.io*

Ngoài chức năng tư vấn sức khỏe, eDoctor còn cung cấp tính năng tra cứu tên thuốc và các địa chỉ nhà thuốc, phòng khám, bệnh viện. Dựa trên vị trí của điện thoại, khi chọn chức năng tìm phòng khám gần nhất, ứng dụng sẽ cung cấp thông tin các nhà thuốc, phòng khám xung quanh khu vực người dùng đang cầm điện thoại. TS. Huỳnh Phước Thọ, đồng sáng lập, Phó Tổng giám đốc eDoctor cho biết: “Chúng tôi là 1 startup có quy mô, có thể kết nối với nhiều bệnh viện, phòng khám, bác sĩ trên hệ thống để phục vụ, hỗ trợ cho người bệnh. Cùng với đó là 1 nền tảng công nghệ đi kèm mà chúng tôi đang làm và sắp triển khai. Đó là việc kết nối với các thiết bị y tế để đo dữ liệu, chỉ số sức khỏe của người dùng ở tại gia đình để cung cấp thêm thông tin cho bác sĩ khi cần thiết. Chúng tôi tạo ra hệ sinh thái, xung quanh nền tảng edoctor là các đơn vị có chuyên môn, hoặc là những đơn vị mạnh về chuyên môn về y tế sẽ là nơi cung cấp dịch vụ”.

Hiện tại, 2 trong những dịch vụ nổi bật nhất của eDoctor chính là lấy mẫu xét nghiệm tại nhà, sau đó khách hàng có thể xem kết quả xét nghiệm trên ứng dụng eDoctor và đặt lịch khám tại các phòng khám hoặc bệnh viện được liên kết. Tuy nhiên, đây không

phải những ý tưởng kinh doanh đầu tiên của đội ngũ các founder của eDoctor.

“eDoctor được thành lập và hoạt động từ cuối năm 2014, cung cấp dịch vụ tư vấn khám chữa bệnh qua tổng đài điện thoại, rồi sau đó thực hiện qua ứng dụng trên di động. Đây cũng là một trong những startup tiên phong cung cấp dịch vụ Telemedicine tại Việt Nam. Tuy nhiên việc thiếu hụt nguồn lực chuyên môn do không có đủ bác sĩ, cũng như nhiều hạn chế về mặt công nghệ hỗ trợ khiến cho startup gặp khó khăn trong việc hoàn thiện mô hình kinh doanh, cũng như duy trì xuyên suốt dịch vụ. Vì vậy, nhóm chuyển hướng xây dựng 2 ý tưởng khác là lấy mẫu xét nghiệm tại nhà và đặt lịch khám online”, Huỳnh Phước Thọ cho biết.

Sau 6 năm phát triển, nền tảng công nghệ eDoctor đang cung cấp 4 dịch vụ cơ bản: các gói xét nghiệm và tầm soát bệnh tật lấy mẫu tại nhà, đặt lịch khám tại các phòng khám hoặc bệnh viện trên 6 tỉnh/thành phố, giải pháp khám và chăm sóc sức khỏe cho cán bộ nhân viên các doanh nghiệp, dịch vụ chăm sóc tại nhà. Kèm theo đó là mạng lưới các bác sĩ được kết nối qua ứng dụng di động, có thể tư vấn cho người dùng 24/24 các vấn đề liên quan đến sức khỏe.

Khi được hỏi vì sao khách hàng phải đặt lịch khám qua eDoctor mà không đặt lịch trực tiếp qua phòng khám, Thọ cho rằng: "Khi đặt lịch khám qua eDoctor, ngoài không phải chờ đợi như bình thường, thì khách hàng sẽ được hưởng dịch vụ tốt mà phòng khám đã cam kết với eDoctor; quan trọng nữa, các kết quả khám chữa bệnh đều được số hóa và lưu trữ trên nền tảng của eDoctor, tạo sự tiện lợi trong việc lưu trữ, quản lý và sử dụng sau này”.

Tính đến thời điểm hiện tại, eDoctor đang hợp tác với hơn 500 điều dưỡng, hơn 400 bác sĩ, 80 phòng khám và bệnh viện trên cả nước, đã phục vụ gần 100.000 lượt khám sức khỏe cho cá nhân, gia đình

và các doanh nghiệp. Để đáp ứng nhu cầu phát triển trong tương lai, cuối tháng 3 vừa qua, mặc dù dịch Covid - 19 ảnh hưởng lớn tới kinh tế trong và ngoài nước, song eDoctor vẫn gọi vốn thành công từ 4 nhà đầu tư gồm CyberAgent Capital, Genesis Ventures (Nhật Bản), Bon Angles và Nextrans (Hàn Quốc) với giá trị 1,2 triệu đô la. Điều này cho thấy niềm tin của nhà đầu tư vào tiềm năng lớn của lĩnh vực y tế kết hợp công nghệ của Việt Nam. Nguồn đầu tư mới sẽ được công ty dùng để tiếp tục phát triển hệ thống ứng dụng và ba mô hình cung cấp dịch vụ là Khám chữa bệnh từ xa (telemedicine), Chăm sóc sức khỏe tại nhà (home healthcare) và Chăm sóc sức khỏe chủ động (preventive healthcare).

### “CHAT VỚI BÁC SĨ” MIỄN PHÍ - MÔ HÌNH HỖ TRỢ NHÂN DÂN

Với quyết tâm chung tay cùng người dân cả nước chiến thắng dịch bệnh Covid-19, mới đây, [eDoctor](https://edoctor.io) đồng hành cùng các chuyên gia, bác sĩ cung cấp dịch vụ “Chat với bác sĩ” hoàn toàn miễn phí qua ứng dụng di động eDoctor. “Chat với bác sĩ” cho phép mọi người đang sử dụng ứng dụng eDoctor có thể trò chuyện, đặt câu hỏi và tham vấn với bác sĩ mà mình chọn bất cứ lúc nào.

Đội ngũ bác sĩ tư vấn cho người dùng qua ứng dụng eDoctor hiện nay thuộc nhiều chuyên khoa khác nhau, bao gồm: nội tổng quát, nhi khoa, sản phụ khoa, tiêu hóa, dinh dưỡng, nội tiết, cơ xương khớp, phục hồi chức năng, da liễu... Trong đó gồm các bác sĩ với nhiều năm kinh nghiệm khám chữa bệnh và giảng dạy tại các cơ sở y tế hàng đầu như Bệnh viện Đại học Y Dược TP. Hồ Chí Minh, Bệnh viện Nhi đồng I, Trung tâm Medic - Hòa Hảo, Phòng khám Đại học Y khoa Phạm Ngọc Thạch...

Người dùng có thể truy cập vào website [edoctor.io](https://edoctor.io) hoặc tìm kiếm từ khóa eDoctor trên các

kho ứng dụng di động phổ biến ngay trên smartphone, Google Play (hệ điều hành Android) hay AppStore (hệ điều hành iOS), và tải ứng dụng eDoctor về cài đặt trên smartphone của mình. Sau đó, mở ứng dụng eDoctor và đăng ký tài khoản là có

**CHAT VỚI BÁC SĨ**  
**MIỄN PHÍ 24/7**

Giảm lây lan,  
an tâm sống khỏe

Hotline: 1900 6115  
Website: <https://edoctor.io>  
Tải ứng dụng eDoctor để chat miễn phí  
cùng Bác Sĩ:  
<https://dl.edoctor.io/taoapp>

thể sử dụng được tính năng “Chat với bác sĩ” miễn phí.

Với những ưu việt của mình, Dự án khởi nghiệp eDoctor đã vinh dự trở thành đại diện duy nhất của Việt Nam được chọn tham gia chương trình "bộ phóng tài năng" Launchpad Accelerator 2017 của Google.

Thế mạnh của các doanh nghiệp khởi nghiệp như eDoctor chính là công nghệ. Với việc mạnh dạn đầu tư vào mô hình chăm sóc sức khỏe từ xa, mô hình khởi nghiệp của eDoctor không chỉ giúp người dân dễ dàng hơn trong việc chăm sóc sức khỏe mà còn thuận lợi trong tiếp cận các vấn đề y tế.

**Minh Phương** (tổng hợp)





## STARTUP KỲ LÂN TRUNG QUỐC (P1)

*Khoảng 200 startup Trung Quốc có định giá từ 1 tỷ USD trở lên và nhiều startup khác đang chuẩn bị vươn ra toàn cầu.*

James Zhu gia nhập Fanli với vai trò là Giám đốc điều hành toàn thời gian vào năm 2010 khi startup có trụ sở tại Thượng Hải lần đầu tiên bắt đầu huy động vốn. Vào thời điểm đó, Fanli là một dịch vụ giảm giá mua sắm trực tuyến do một người quen của Zhu, Gary Ge Yongchang, đồng sáng lập. Ge điều hành dịch vụ này từ phòng khách trong căn hộ của anh ấy. Thời kỳ khởi nghiệp khó khăn, thị trường thương mại điện tử của Trung Quốc vẫn chưa trưởng thành. Công ty chỉ có hai máy chủ, một cho trang web và một cho cơ sở dữ liệu. Tốc độ trực tuyến rất chậm. Các nhân viên của Fanli chạy khắp đường phố Thượng Hải để phát thẻ để thu hút sự quan tâm. Ge

ban đầu thanh toán các khoản giảm giá bằng thẻ tín dụng cá nhân của mình.

Trước đó, Zhu chỉ giúp Fanli bán thời gian, anh giữ một vị trí cấp cao trong văn phòng của Corel tại Thượng Hải, một công ty phần mềm của Canada. Anh có tài xế riêng, giám sát một nhóm 200 người và được trả lương khá cao. Nhưng các nhà đầu tư tổ chức đã thuyết phục anh tham gia vào ban lãnh đạo với tư cách là giám đốc điều hành toàn thời gian của Fanli. Chỉ trong vòng một năm tham gia, Fanli đã huy động được 10 triệu USD ở Vòng huy động vốn Series A (vòng đầu tiên của tài chính đầu tư mạo hiểm).

Chín năm sau, Fanli đã phát triển thành một trong



những trang web thương mại điện tử lớn nhất Trung Quốc - một danh bạ trực tuyến và công ty “tổ chức sự kiện chớp nhoáng” kết hợp người mua hàng Trung Quốc với các nhà tiếp thị từ khắp nơi trên thế giới, giúp mọi người tìm thấy mục tiêu mong muốn nhất của họ, theo đúng tiêu chí: “Đáng đồng tiền bát gạo: sản phẩm tốt nhất với giá thấp nhất.”

Câu chuyện của Fanli là điển hình cho khoảng 200 startup “kỳ lân” Trung Quốc đang phát triển nhanh chóng, được hỗ trợ bởi công nghệ kỹ thuật số tiên tiến hàng đầu, tầng lớp trung lưu ngày càng phát triển ở Trung Quốc, các cơ hội huy động vốn mới ở Thượng Hải và những nơi khác; và tinh thần kinh doanh nhiệt tình của những người sáng lập.

Định nghĩa tiêu chuẩn về “kỳ lân” là một công ty khởi nghiệp của tư nhân có giá trị hơn 1 tỷ đô la. Hiện tại, khi mọi người nghĩ về những startup kỳ lân Trung Quốc, họ sẽ nghĩ đến một số ít các công ty đã vươn lên vị thế toàn cầu trong vòng hai thập kỷ trở xuống: những công ty như Alibaba, Baidu, JD.com và Tencent. Do những công ty này được định giá từ 10 tỷ đô la trở lên, họ hiện được gọi là “siêu kỳ lân”. Nhiều kỳ lân Trung Quốc khác xuất hiện nối tiếp họ, vẫn còn tương đối ít được biết đến bởi vì những kỳ lân này hiện chỉ hoạt động ở Trung Quốc, một thị trường đủ lớn để duy trì họ trong một thời gian. Nhưng sớm hay muộn, nhiều trong số những kỳ lân Trung Quốc thế hệ thứ hai này sẽ phát triển thành những gã khổng lồ trong ngành công nghiệp toàn cầu.

### **TẠI SAO KỶ LÂN TRUNG QUỐC PHÁT TRIỂN**

Những công ty như Fanli đã từng khó nắm bắt như những cái tên huyền thoại của họ. Chỉ có 39 kỳ lân tồn tại ở Mỹ vào năm 2013 khi Aileen Lee, người sáng lập ra quỹ đầu tư mạo hiểm Cowboy Ventures tại Thung lũng Silicon, lần đầu tiên đặt ra thuật ngữ này. Hiện có ít nhất 334 kỳ lân trên khắp thế giới, với tổng giá trị hơn 1 nghìn tỷ đô la. Ở Trung Quốc, do kỳ

nguyên Internet làm biến đổi kinh doanh, các kỳ lân được tạo ra với tốc độ ngày càng nhanh. Chỉ Mỹ mới có số lượng kỳ lân nhiều như Trung Quốc. Theo Chỉ số Unicorn Greater China tháng 5 năm 2019 từ công ty nghiên cứu Hurun có trụ sở tại Thượng Hải, hiện có hơn 200 công ty như vậy ở Trung Quốc (so với Mỹ có hơn 300), 21 trong số đó đã lọt vào bảng xếp hạng này trong ngày quý đầu tiên của năm 2019 - gần như một công ty mỗi tuần. Hurun ước tính một phần năm số kỳ lân Trung Quốc ngày nay sẽ thất bại, một phần mười sẽ được mua lại và phần lớn số còn lại sẽ niêm yết thành công.

Giữa năm 2018, để làm sáng tỏ về hiện tượng kỳ lân và tác động của nó, PwC đã khảo sát giám đốc điều hành của 101 công ty trẻ, thành công của Trung Quốc - những công ty hiện đã là kỳ lân hoặc có khả năng sớm trở thành kỳ lân. Các giám đốc điều hành này đã mô tả những yếu tố ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh phát triển nhanh chóng của họ cũng như các “bí quyết” riêng của họ để đạt được thành công. Được tăng cường với các nghiên cứu tiếp theo từ đó, bao gồm những cuộc phỏng vấn sâu với các nhà lãnh đạo của một số công ty đó, những kết quả này đã làm sáng tỏ bản chất của hiện tượng mới này và tác động mà kỳ lân Trung Quốc tạo nên ở Trung Quốc và các nước trên khắp thế giới.

Các startup kỳ lân xuất hiện nhiều trong ít nhất 13 lĩnh vực công nghiệp, với số lượng lớn nhất ở bốn ngành công nghiệp được định hình đáng kể bởi công nghệ, gồm: dịch vụ doanh nghiệp, truyền thông và giải trí, vận tải và ô tô, và fintech (dịch vụ công nghệ tài chính kỹ thuật số). Những ví dụ trong các lĩnh vực này bao gồm ManBang Group, một tập đoàn tiên phong trong lĩnh vực dịch vụ gọi xe tải; Meicai, một nền tảng B2B cho ngành nông nghiệp; ByteDance, nhà phát triển nền tảng nội dung Toutiao và ứng dụng video 15 giây nổi tiếng TikTok; Yitu, cung cấp dịch vụ trí tuệ nhân tạo (AI) cho doanh nghiệp; Tuhu, kết nối



mọi người với các dịch vụ xe ô tô trực tuyến; và công ty môi giới trực tuyến Tiger Brokers. Xếp sau trong bảng xếp hạng là các startup thương mại điện tử, các doanh nghiệp trực tuyến đến ngoại tuyến (O2O) cho phép người mua hàng trực tuyến lấy sản phẩm hoặc nhận hàng hóa và dịch vụ được giao ngay lập tức và các doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe, chú trọng vào công nghệ sinh học.

Cuộc khảo sát dường như cũng xác nhận tốc độ tăng trưởng nhanh chóng của các công ty này. Trong số những nhà lãnh đạo tiết lộ thông tin tài chính, 83% cho biết doanh thu đã tăng hơn 50% trong năm tài chính trước đó; hơn một nửa trong số này cho biết doanh thu đã tăng hơn gấp đôi. Tất nhiên, hầu hết các kỳ lân đều là các doanh nghiệp tư nhân, một mô hình có thể dẫn đến tăng trưởng nhanh chóng. Cũng như ngành công nghiệp ở khắp mọi nơi, các kỳ lân Trung Quốc định vị ở các thành phố lớn với những nhân lực giỏi lãnh nghề; 80% có trụ sở chính tại Bắc Kinh, Thượng Hải, Thâm Quyển hoặc Hàng Châu. Giống như nhiều đối tác ở Silicon Valley, họ đang khai thác các loại hình đầu tư mạo hiểm mới và các nguồn

tài chính khác mà trước đây có thể không có.

Một lợi thế lớn mà các kỳ lân Trung Quốc được hưởng là khả năng tiếp cận gần như độc quyền tới thị trường nội địa khổng lồ và quan trọng. Trung Quốc có đầy ắp người tiêu dùng giàu có mới với mức sống ngày càng được cải thiện, những người phần lớn nằm ngoài tầm với của các công ty từ các nền kinh tế khác. Theo Cục Thống kê Quốc gia, chi tiêu tiêu dùng chiếm gần 80% tăng trưởng kinh tế nói chung ở Trung Quốc trong năm 2018, tăng từ 58% trong năm 2017. Người tiêu dùng Trung Quốc cũng tương đối tiến bộ công nghệ. Doanh số bán lẻ trực tuyến ở Trung Quốc đã đứng đầu thế giới kể từ năm 2013, với Mỹ xếp ở vị trí thứ hai; vào năm 2018, doanh số bán hàng trực tuyến của Trung Quốc đạt 1,33 nghìn tỷ đô la, tăng gần 24% so với năm 2017. Internet di động đặc biệt quan trọng ở Trung Quốc, nơi 800 triệu người, trong tổng số 1,4 tỷ dân, sử dụng điện thoại hoặc thiết bị cầm tay để kết nối.

Sự xuất hiện của các startup với mức định giá hơn 1 tỷ đô la được coi là một chỉ báo về sức mạnh liên tục của nền kinh tế tiêu dùng nội địa Trung Quốc,

bất kể điều gì xảy ra với thương mại nước ngoài hay chính sách kinh tế. Đổi mới sáng tạo công nghệ đang thay đổi cách mọi người mua sắm, du lịch, đầu tư, ăn uống và lựa chọn giải trí. Thế hệ sinh ra trong những năm thập niên 1980 và 1990 là nhóm mua có ảnh hưởng nhất của Trung Quốc, tạo ra nhu cầu thúc đẩy các cơ hội kinh doanh mới. Người tiêu dùng am hiểu về công nghệ và quan tâm đến các sản phẩm và dịch vụ được tăng cường bằng công nghệ AI, cá nhân hóa và tiện lợi.



Tại Bắc Kinh, Thượng Hải và các thành phố lớn khác ở Trung Quốc, đặt giao đồ ăn thường rẻ hơn nhiều so với tự đi lấy, đặc biệt là với các công ty kỳ lân O2O như China Internet Plus (trước đây là Meituan-Dianping), Ele.me (được Alibaba mua năm 2018) và Luckin Coffee (cung cấp đồ uống nóng đến tận nhà và văn phòng). Ở nhiều thành phố, hàng điện tử và tạp hóa có thể được giao đến nơi chỉ trong vòng vài giờ sau khi đặt hàng. Hàng triệu người Trung Quốc đang trở thành những người tiêu dùng sành sỏi, những người có thể có nhiều loại sản phẩm hoặc nhà cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như dịch vụ cung cấp thợ cắt tóc đến tận nhà.

Làm chủ công nghệ kỹ thuật số là một yếu tố quan trọng khác đối với tăng trưởng của các công ty này. Trong số những nhà điều hành tham gia vào điều tra, 76% xác định dữ liệu lớn là một trong những công nghệ mới nổi có ảnh hưởng nhất đối với việc phát triển kinh doanh và đổi mới sáng tạo sản phẩm. AI đứng thứ hai, với 67%. Các công nghệ mới nổi khác đạt điểm cao là điện toán đám mây (42%), Internet vạn vật (37%) và truyền dẫn không dây 5G (34%). Blockchain, robotics, khoa học sinh học, thực tế ảo và nhân tạo, và khoa học lượng tử đều có chưa tới 20% số người được hỏi lựa chọn, và công nghệ máy bay không người lái chỉ có 4%.

Một số kỳ lân, chẳng hạn như nhà sản xuất phần mềm nhận dạng khuôn mặt SenseTime, đang đột phá miền đất công nghệ mới. SenseTime, được mệnh danh là startup AI có giá trị nhất thế giới, được phát triển từ phòng thí nghiệm thị giác máy tính tại Đại học Hồng Kông Trung Quốc. Trong cuốn sách sắp xuất bản “Những vị thần khổng lồ công nghệ của Trung Quốc” của mình, Rebecca Fannin viết: “Ở Trung Quốc, khoảng một phần ba khách hàng của họ là trong lĩnh vực an ninh công cộng.... Danh sách khách hàng cũng bao gồm các nhà sản xuất điện thoại thông minh Trung Quốc Xiaomi và OPPO, dịch vụ mạng xã hội Weibo, Hainan Airlines và hệ thống thanh toán China UnionPay. Bên ngoài Trung Quốc đại lục, SenseTime đã thành lập một chi nhánh tại Nhật Bản để hợp tác với Honda nhằm phát triển tính năng lái xe tự hành”. Fannin trích lời Giám đốc điều hành Xu Li, từ một bài nói chuyện của ông tại một hội nghị thượng đỉnh kinh doanh: “Thế giới đang hướng về phía Đông... Trước đây, chúng tôi dựa vào phương Tây về công nghệ tiên tiến và các mô hình công nghiệp. Giờ đây, chúng tôi phải bắt tay vào một hành trình tìm kho báu để phục vụ tốt hơn các ngành công nghiệp khác bằng chính công nghệ tiên tiến”.

**Phương Anh** (Theo Strategy+bussiness, Số 97/2019)





## KHỞI NGHIỆP XÃ HỘI DỰA TRÊN TRI THỨC: CHIẾN LƯỢC, XÂY DỰNG CHIẾN LƯỢC VÀ CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH (P3)

*Mặc dù có các khung hoạch định chiến lược khác nhau nhưng một khung hoạch định và quản lý chiến lược thường bao gồm một số giai đoạn bắt đầu bằng việc phân tích chiến lược về tình hình hiện tại, sau đó là xây dựng chiến lược và thực hiện chiến lược.*

### **HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC**

Hoạch định chiến lược là quá trình hình thành chiến lược trong đó mô tả các bước công ty cần thực hiện để đạt được những mục tiêu kinh doanh đã đặt ra. Không có phương pháp tiếp cận chuẩn duy nhất nào chỉ rõ từng bước vì các công ty không giống nhau về các mục tiêu, văn hóa, nguồn lực, năng lực, động lực và ưu tiên riêng. Các doanh nhân khởi nghiệp được khuyến khích lập kế hoạch chiến lược kinh doanh trước khi bắt đầu kinh doanh.

Kế hoạch chiến lược phải là một lộ trình để vượt

qua sự không chắc chắn mà kế hoạch tương lai luôn tiềm ẩn. Nó sẽ giúp các bên liên quan hoạch định chiến lược dễ dàng hơn. Mô hình kinh doanh, quy trình phát triển sản phẩm, phương pháp tiếp thị, thị trường mục tiêu và các thước đo thành công phải được làm rõ trong đó. Kế hoạch cũng cần phản ánh các giá trị và sứ mệnh của tổ chức trong tương lai.

Một kế hoạch chiến lược bao gồm những nội dung chính sau:

- Vẽ ra được bức tranh về vị trí trên thị trường của doanh nghiệp tiềm năng khi đi vào hoạt động;



- Hiểu các nguồn lực và năng lực hiện tại của các bên liên quan và doanh nghiệp tương lai;
  - Nhận biết ai là đối thủ cạnh tranh chính;
  - Làm rõ phân khúc thị trường mà sản phẩm nên nhắm đến;
  - Hiểu cách tốt nhất để cạnh tranh trên thị trường là gì;
  - Xác định các mục tiêu ngắn và dài hạn;
  - Đưa ra các tiêu chí để đạt được các mục tiêu;
- và
- Hỗ trợ nhân viên và đối tác hiểu được tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp để tạo ra giá trị kinh tế.

### **Xây dựng chiến lược**

Xây dựng chiến lược là quá trình xác định phương pháp tiếp cận chiến lược của tổ chức và thực hiện chiến lược đã chọn. Có hai phương pháp tiếp cận là phương pháp hệ thống hoặc phương pháp nổi bật. Nói chung, hầu hết các doanh nhân khởi nghiệp đều chọn phương pháp nổi bật vì nó cho phép họ tập trung vào việc phát triển và thương mại hóa sản phẩm một cách nhanh chóng thay vì dành nguồn

lực hạn chế của họ vào việc tạo ra một chiến lược đã được xác định rõ ràng. Tuy nhiên, trong thị trường có nhiều đối thủ cạnh tranh, việc lập kế hoạch chiến lược phù hợp cho phép một dự án kinh doanh mới cải thiện khả năng thành công. Hơn nữa, các doanh nhân có thể phát triển một kế hoạch chiến lược và dần hoàn thiện nó trong suốt vòng đời khởi nghiệp bằng cách theo dõi, thực hiện, cải thiện và mở rộng nó. Ban đầu, các doanh nhân thường không thành thạo với việc lập kế hoạch chiến lược, mặc dù nhận thức tốt hơn về các lựa chọn chiến lược, phương pháp thiết lập mục tiêu chính thức và thực hiện sẽ làm gia tăng sự nhạy bén trong kinh doanh của doanh nhân và tác động tích cực đến sự phát triển của doanh nghiệp. Hoạch định chiến lược có thể chuyển luôn sang xây dựng chiến lược trong đó các mục tiêu rõ ràng được đặt ra, các chỉ số để đạt được mục tiêu đã được xác định, bản đồ lộ trình và các hành động để đạt được mục tiêu đó và phiên bản thực thi của kế hoạch được tạo ra. Một chiến lược được xây dựng tốt với lộ trình rõ ràng và các hành động sẽ đóng vai trò như một kim chỉ nam đưa doanh

nghiệp vào vị trí vững chắc hơn để đạt được lợi thế cạnh tranh.

### **Thực hiện chiến lược**

Việc thực hiện chiến lược diễn ra thông qua quản lý chiến lược. Đó là quá trình chuyển chiến lược thành các hành động dẫn đến việc đạt được các mục đích và mục tiêu đặt ra. Có thể hiểu thực hiện chiến lược là một công việc khó khăn, phức tạp và tốn thời gian hơn so với việc lựa chọn chiến lược. Trong nỗ lực khởi nghiệp, các doanh nhân khởi nghiệp chủ yếu chịu trách nhiệm về thực hiện chiến lược đã được chọn. Sau cùng, họ bắt đầu quá trình chiến lược bằng cách chọn cơ hội, thiết lập mục tiêu và lập kế hoạch cho các hoạt động cần thiết để đạt được những mục tiêu đó. Trong quá trình thực hiện các hoạt động đó, các doanh nhân dựa vào những người khác như đối tác, nhà quản lý và nhà tư vấn để thực hiện tầm nhìn của họ. Điều quan trọng trong giai đoạn này là thu hút được các nguồn lực chất lượng và sử dụng chúng một cách hợp pháp để phát triển các kỹ năng và năng lực bắt buộc để đạt được các mục tiêu chiến lược. Doanh nhân khởi nghiệp thông qua các hành động và cách ứng xử của mình tác động đến việc biến kế hoạch chiến lược thành hiện thực.

Nhiều biến số có thể đẩy nhanh hoặc cản trở quá trình thực hiện chiến lược. Một số yếu tố quan trọng nhất để thực hiện thành công kế hoạch chiến lược bao gồm văn hóa, môi trường bên ngoài, các giai đoạn thực hiện, hướng dẫn nội bộ, nguồn lực vật chất, những khuyến khích của thị trường, cơ cấu quyền lực và quy mô doanh nghiệp.

### **Phân tích chiến lược**

Một số công cụ trở nên khá tiện dụng khi tiến hành phân tích chiến lược bao gồm phân tích các yếu tố chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ (PEST), phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter, phân khúc thị trường, phân tích yếu tố thành công

quan trọng, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức (SWOT), đối thủ cạnh tranh và một vài phân tích khác. Phân tích tình hình, một trong những công cụ phân tích chiến lược, bao gồm môi trường bên ngoài như cạnh tranh, ngành, thị trường và xu hướng và môi trường bên trong như các nguồn lực và khả năng sẵn có của doanh nghiệp. Những phân tích này giúp doanh nghiệp hình dung các vấn đề chiến lược có thể gặp phải. Các bên liên quan tại thời điểm này cần phân tích các giải pháp thay thế chiến lược có sẵn và đưa ra lựa chọn dựa trên điểm chuẩn và các tiêu chí khác. Cuối cùng, một tập hợp các đề xuất xuất phát từ những phân tích này bao gồm các khuyến nghị ngắn và dài hạn. Các khuyến nghị này cung cấp thông tin về các mục tiêu, lộ trình để đạt được chúng, tiêu chí thành công và các dự phòng cho những khó khăn có thể xảy ra.

### **Phân tích 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter**

Michael Porter là nhà hoạch định chiến lược và cạnh tranh hàng đầu thế giới, ông đã cung cấp một khung lý thuyết để phân tích về năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp. Trong đó, mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của ông được cho là một thành tựu của nhân loại (Hình 1).

Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review vào năm 1979 với nội dung tìm ra yếu tố tạo ra lợi nhuận trong kinh doanh. Mô hình này được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận. Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh bao gồm các yếu tố sau:

#### *Các đối thủ tiềm năng*

Trong điều kiện thị trường tự do, luôn có khả năng xuất hiện các công ty mới nhắm đến cùng một thị trường với các sản phẩm tương tự và có khả năng





**Hình 1.** Mô hình 5 lực lượng cạnh tranh của Michael Porter

làm giảm lợi nhuận mà các công ty đương nhiệm đang được hưởng trong ngành. Các công ty cố gắng tạo ra các rào cản và ngăn cản những người mới tham gia thâm nhập vào cùng thị trường để bảo vệ lợi ích của họ. Tùy thuộc vào mỗi ngành, những rào cản phổ biến như vậy bao gồm yêu cầu về vốn, giấy phép của chính phủ, tính kinh tế theo quy mô, việc tiếp nhận các kênh phân phối, danh tiếng thương hiệu, lòng trung thành của khách hàng và chi phí vận hành doanh nghiệp, ngoài những yếu tố khác. Các doanh nhân khởi nghiệp với tư cách là những người mới tham gia cần phải phân tích xem mức độ khó khăn của các rào cản để tham gia vào thị trường lựa chọn và liệu những rào cản này có thể vượt qua được hay không. Khi công việc kinh doanh được bắt đầu và công ty đã thâm nhập thành công, công ty phải suy nghĩ làm thế nào để bảo vệ hoạt động kinh doanh của mình không chỉ trước các đối thủ cạnh tranh mà còn trước những người mới tham gia. Khác biệt hóa sản phẩm, tập trung vào sự hài lòng của khách hàng, xây dựng danh tiếng thương hiệu và cấp bằng sáng chế tài sản trí tuệ là một số cách các công

ty mới nên có chiến lược để bảo vệ doanh nghiệp của họ.

#### *Sản phẩm thay thế*

Sản phẩm thay thế là sản phẩm khác có thể thỏa mãn cùng nhu cầu của người tiêu dùng. Đặc điểm cơ bản của nó thường có các ưu thế đặc trưng riêng biệt so với sản phẩm bị thay thế. Ngày nay, sản phẩm của các doanh nghiệp cạnh tranh với nhau thông qua việc sáng tạo ra các giá trị mới, giá trị tăng thêm, giá trị cảm nhận hơn là giá trị hữu dụng vốn có của nó và người mua, khách hàng cũng bỏ tiền ra để mua những giá trị đó.

#### *Quyền thương lượng của nhà cung ứng*

Chi phí liên quan đến nguyên liệu thô thường chiếm một phần đáng kể trong giá thành sản phẩm. Các nhà cung cấp giữ một vị trí vững chắc nếu họ có một nhóm khách hàng đa dạng, các nguyên liệu thô cần thiết là những nguyên liệu cụ thể không thể lấy từ những người khác và họ có một vị trí thống lĩnh duy nhất trên thị trường. Trong những trường hợp như vậy, nhà cung cấp có thể kiểm soát giá cả, điều kiện cung cấp và chất lượng của vật liệu.



### *Quyền thương lượng của người mua*

Khi trong một thị trường, khách hàng là những người mua với số lượng lớn hoặc số lượng của họ thấp, các sản phẩm có trên thị trường rất giống nhau về đặc điểm kỹ thuật và chức năng và khách hàng có khả năng trực tiếp làm việc với nhà cung cấp, trong những tình huống này, khách hàng nắm giữ khả năng thương lượng mạnh mẽ. Sức mạnh này có thể chuyển thành nhu cầu của khách hàng về việc giảm giá, các chức năng bổ sung của sản phẩm hoặc các dịch vụ bổ sung.

### *Các đối thủ cạnh tranh trong ngành*

Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong một ngành sản xuất thường bao gồm các nội dung chủ yếu như: cơ cấu cạnh tranh ngành, thực trạng cơ cấu của ngành và hàng rào lối ra.

Cơ cấu cạnh tranh của ngành dựa vào số liệu và khả năng phân phối sản phẩm của doanh nghiệp trong ngành sản xuất tập trung. Cơ cấu cạnh tranh thay đổi từ ngành sản xuất phân tán tới ngành sản

xuất tập trung. Thông thường ngành riêng lẻ bao gồm một số các doanh nghiệp vừa và nhỏ, không có một doanh nghiệp nào trong số đó có vị trí thống trị ngành. Trong khi đó một ngành tập trung có sự chi phối bởi một số ít các doanh nghiệp lớn thậm chí chỉ một doanh nghiệp duy nhất gọi là độc quyền. Bản chất và mức độ cạnh tranh đối với các ngành tập trung rất khó phân tích và dự đoán.

Tình trạng cầu của một ngành là một yếu tố quyết định về cường độ cạnh tranh trong nội bộ một ngành. Thông thường, cầu tăng tạo cho doanh nghiệp một cơ hội lớn để mở rộng hoạt động. Ngược lại, cầu giảm dẫn đến cạnh tranh khốc liệt để các doanh nghiệp giữ được phần thị trường đã chiếm lĩnh. Đe dọa mất thị trường là điều khó tránh khỏi đối với các doanh nghiệp không có khả năng cạnh tranh.

**Nguyễn Lê Hằng** (Knowledge-Based Social Entrepreneurship, Palgrave Studies in Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Growth, 2019)