

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

KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Số 33.2018



TIN TỨC SỰ KIỆN

- 01 Diễn đàn mở về khởi nghiệp sáng tạo ASEAN 4.0
- 02 Ngày hội khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Việt Nam năm 2018 (Techfest 2018)
- 03 Startup Việt 2018 mở đăng ký cho cộng đồng khởi nghiệp
- 04 Chính sách mới của Chính phủ về thu hút đầu tư khởi nghiệp sáng tạo từ các nguồn trong và ngoài nước

KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 05 Logivan: Giải pháp giảm giá thành vận tải cho doanh nghiệp
- 06 Đúc tái thiết chương trình học nghề

KIẾN THỨC KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 07 Các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp khởi nghiệp: Thành lập nhóm đồng sáng lập (P3)



CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

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



Bộ trưởng Bộ Khoa học và Công nghệ Chu Ngọc Anh phát biểu tại Diễn đàn

DIỄN ĐÀN MỞ VỀ KHỞI NGHIỆP SÁNG TẠO ASEAN 4.0

Trong khuôn khổ Diễn đàn Kinh tế thế giới về ASEAN năm 2018 (WEF ASEAN 2018) diễn ra tại Hà Nội, ngày 11/9, Diễn đàn mở với chủ đề “ASEAN 4.0 cho tất cả? Làm thế nào để các doanh nghiệp khởi nghiệp có thể tranh thủ các cơ hội trong Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư” (CMCN 4.0) do Bộ KH&CN chủ trì đã diễn ra với sự tham gia đồng đẳng của các nhà khoa học, chuyên gia công nghệ, doanh nghiệp khởi nghiệp, các thanh niên, sinh viên đại diện cho thế hệ trẻ Việt Nam.

Phát biểu tại Diễn đàn mở, Giáo sư Klaus Schwab, người sáng lập, Chủ tịch điều hành WEF nhấn mạnh, tiếp nối cuộc Cách mạng công nghiệp lần thứ 3 đã mở ra kỷ nguyên về công nghệ số, CMCN 4.0 tạo ra sự khác biệt khi nâng tầm công nghệ một cách toàn diện hơn, bao gồm nhiều công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo, kết nối vạn vật, y học

chính xác... CMCN 4.0 sẽ làm thay đổi phương thức sản xuất, liên lạc, tiêu dùng, truyền thông..., không chỉ đơn thuần ảnh hưởng tới tất cả hoạt động mà còn tác động tới bản thân mỗi con người, dẫn đến sự kết hợp hòa trộn giữa thế giới vật chất, thế giới số và thế giới sinh học. Một trong những khác biệt căn bản của cuộc CMCN 4.0 là tốc độ và nội hàm; từ đó làm thay

đổi mạnh mẽ các mô hình kinh doanh, sự cạnh tranh của các doanh nghiệp trên toàn thế giới, các nền kinh tế và các xã hội. Trong tương lai, các quốc gia thành công là các quốc gia có thể nắm bắt cơ hội, ưu thế mà cuộc CMCN 4.0 đem lại.

Để sẵn sàng cho sự thích ứng này, ông Klaus Schwab cho rằng, điều kiện tiên quyết là cần ý thức được đúng mức tầm quan trọng của CMCN 4.0, tăng cường sự hiểu biết về những điều đang diễn ra xung quanh; đồng thời huy động mọi nguồn lực để chuẩn bị tốt nhất cho việc nắm bắt các cơ hội. Bên cạnh đó, các quốc gia cần xây dựng những chính sách cần thiết, khuyến khích tinh thần của cộng đồng doanh nhân trong xã hội; cởi mở trước những sự thay đổi. Trước những e ngại về vấn đề nhiều việc làm sẽ mất đi khi CMCN 4.0 ngày càng phát triển, ông Klaus Schwab khẳng định, nhiều cơ hội việc làm mới sẽ xuất hiện, quan trọng là mỗi cá nhân cần chuẩn bị sẵn sàng bằng cách trang bị những kỹ năng cần thiết. Thế hệ trẻ chính là những người sẽ thích ứng và ứng dụng công nghệ mới nhanh nhất. Đây là nền tảng cần thiết khi xây dựng hệ sinh thái về tinh thần doanh nhân. Các doanh nghiệp khởi nghiệp đóng vai trò quan trọng trong cấu trúc nền kinh tế của mỗi quốc gia bởi đây chính là động lực của công nghệ mới.

Ông Klaus Schwab cho biết, Diễn đàn Kinh tế thế giới đang hợp tác trong nhiều dự án mới để đảm bảo sự hỗ trợ cần thiết cho những doanh nghiệp khởi nghiệp có môi trường trao đổi sáng tạo và tương tác với nhau hiệu quả hơn. Được cấu thành từ nhiều thành tố quan trọng, song ông Klaus Schwab cho rằng cuộc CMCN 4.0 được phát triển dựa trên việc lấy con người làm trung tâm. Người sáng lập Diễn đàn Kinh tế thế giới kêu gọi thế hệ trẻ Việt Nam nói chung và thế hệ trẻ trên thế giới nói chung tiếp tục nỗ lực để nắm bắt những cơ hội lớn mà cuộc CMCN 4.0 đem lại; bởi thúc đẩy cuộc CMCN 4.0 không đồng

nghĩa với việc con người sẽ trở thành nô lệ của robot và trí tuệ nhân tạo mà cần trở thành nhân tố làm chủ công nghệ mới hiện đại, từ đó xây dựng nền tảng công nghệ phục vụ cộng đồng, xã hội.

Phát biểu tại Diễn đàn mở, Bộ trưởng Bộ KH&CN Chu Ngọc Anh nhấn mạnh, cả thế giới đang trong xu hướng tăng cường hợp tác, liên kết kinh tế quốc tế dựa trên sự phát triển và những thành tựu khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo, đặc biệt là các công nghệ trọng tâm của cuộc CMCN 4.0, đã và đang làm thay đổi sâu sắc đời sống xã hội. Đối với Việt Nam cũng như các nước trong khu vực ASEAN, việc tiếp cận tầm nhìn chiến lược, xác định cơ hội và thách thức trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0 là con đường nhanh và hiệu quả để lựa chọn những định hướng, giải pháp quốc gia tạo bước phát triển đột phá, rút ngắn khoảng cách về trình độ phát triển với các nước trên thế giới. Ở đó cũng tạo ra cơ hội cho giới trẻ ASEAN phát huy năng lực trí tuệ, sáng tạo để biến thách thức thành thời cơ, chuyển hóa ý tưởng thành sản phẩm và gặt hái thành công trong quá trình khởi nghiệp đổi mới sáng tạo.

Bộ trưởng Chu Ngọc Anh cho biết, thời gian vừa qua, Chính phủ Việt Nam đã xác định doanh nghiệp, trong đó có doanh nghiệp khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, là đối tượng trung tâm của nền kinh tế, khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo là động lực phục vụ tăng trưởng kinh tế và phát triển bền vững; đồng thời, cũng chủ động tăng cường năng lực tiếp cận cuộc CMCN 4.0. Đến nay, Việt Nam đã cơ bản hình thành, phát triển được hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia tương đối hoàn chỉnh, bước đầu thu hút được một số nguồn lực phát triển trong nước và quốc tế; đã thiết lập một số hành động dựa trên tiềm lực quốc gia để nắm bắt cơ hội và chủ động ứng phó với các tác động của cuộc CMCN 4.0.

Bộ trưởng Chu Ngọc Anh mong muốn được tăng cường trao đổi, đối thoại và nhận được sự chia sẻ,

Open Forum ASEAN

Ha Noi, 11 September 2018



Các diễn giả tham dự Diễn đàn

ủng hộ, hợp tác từ các nhà lãnh đạo, chuyên gia, doanh nghiệp của WEF, đặc biệt là cá nhân Giáo sư Klaus Schwab, về các giải pháp, chương trình hành động thúc đẩy phát triển khoa học và công nghệ trong ASEAN, tăng cường năng lực liên kết giữa các nước ASEAN về đổi mới sáng tạo để phát huy tốt nhất những thời cơ, ứng phó hiệu quả với những thách thức của cuộc CMCN 4.0. Chính phủ Việt Nam đang xây dựng Chiến lược khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo tầm nhìn đến năm 2035; kịch bản CMCN 4.0 cho Việt Nam. Trong quá trình xây dựng và triển khai các chiến lược, kế hoạch hành động của mình, Việt Nam luôn mong muốn được hợp tác và đồng hành cùng với WEF và các nước ASEAN, sẵn sàng kết nối các doanh nghiệp, các nguồn lực về khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo trong nước với mạng lưới hỗ trợ đổi mới sáng tạo trong toàn ASEAN và trên toàn thế giới.

Tại Diễn đàn mở, các nhà khoa học, chuyên gia công nghệ, doanh nghiệp khởi nghiệp, các thanh

niên, sinh viên đã tập trung trao đổi và thảo luận những ý tưởng, sáng kiến nhằm thúc đẩy hợp tác giữa các nước ASEAN và các đối tác toàn cầu để đưa khu vực Đông Nam Á thực sự trở thành trung tâm khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, chủ động kiến tạo, làm chủ và khai thác hiệu quả các thành tựu của cuộc CMCN 4.0 góp phần xây dựng kinh tế, xã hội của các quốc gia ASEAN ngày càng trở nên phồn vinh hơn.

Phiên thảo luận đặc biệt này là sự hợp tác giữa WEF và Bộ KH&CN, nhằm tạo nên một diễn đàn mở cho giới trẻ, sinh viên, doanh nhân, chuyên gia trẻ và công chúng một cơ hội để thảo luận về tương lai của chính mình, trong một giai đoạn phát triển chưa từng có của công nghệ trong khu vực ASEAN. Sự kiện cũng nhằm thúc đẩy, khơi dậy tinh thần khởi nghiệp và chia sẻ khởi nghiệp trong bối cảnh CMCN 4.0 với mong muốn xây dựng một ASEAN 4.0 cho tất cả mọi người./.

NGÀY HỘI KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VIỆT NAM NĂM 2018 (TECHFEST 2018)

Nhằm thúc đẩy sự lan tỏa phong trào khởi nghiệp đổi mới sáng tạo ở nhiều vùng miền trên cả nước, Bộ Khoa học và Công nghệ dự kiến tổ chức sự kiện Techfest Việt Nam năm 2018 tại Thành phố Đà Nẵng, với quy mô quốc tế, thu hút trên 4500 lượt người tham dự. Thời gian dự kiến: Từ ngày 29/11-01/12/2018. Dự kiến thành phần tham dự Techfest 2018, có Lãnh đạo Đảng, Nhà nước; đại diện Lãnh đạo các Bộ, ban, ngành và UBND các tỉnh, thành phố; đại diện một số Đại sứ quán, tổ chức quốc tế; đại diện các cơ sở ươm tạo, quỹ đầu tư khởi nghiệp, nhà đầu tư khởi nghiệp, chuyên gia công nghệ, cộng đồng doanh nghiệp, các tập đoàn kinh tế, cơ quan thông tấn báo chí trong nước và quốc tế.

Techfest 2018 sẽ diễn ra các hoạt động: Triển lãm các sản phẩm sáng tạo; kết nối đầu tư, nhân sự; hội thảo và tọa đàm về chính sách quốc tế và trong nước; kinh nghiệm quốc tế về xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp, các xu hướng công nghệ, câu chuyện khởi nghiệp, đầu tư trong lĩnh vực công nghệ giáo dục, công nghệ y tế, công nghệ nông nghiệp, công nghệ tài chính, lĩnh vực du lịch và Cuộc thi tìm kiếm tài năng khởi nghiệp. Đặc biệt, điểm mới của Techfest năm nay, Ban tổ chức dự kiến bố trí các

chuyến xe khởi nghiệp xuất phát từ Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh đi về Đà Nẵng. Hành trình khởi nghiệp này dành cho các ứng viên được giải tại các Techfest vùng diễn ra trước đó.

Techfest 2018 là hoạt động hàng năm trong khuôn khổ Đề án “*Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025*” được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 18/05/2016 tại Quyết định số 844/QĐ-TTg. Tổ chức lần đầu năm 2015, sự kiện đã thu hút được đông đảo sự quan tâm và tham gia của các cá nhân, tổ chức trong hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo và tạo được tiếng vang lớn với cộng đồng trong nước và quốc tế.

Tại Techfest năm 2016, Lãnh đạo Chính phủ và Lãnh đạo 03 thành phố Hà Nội, Đà Nẵng và TP. Hồ Chí Minh đã chung tay thắp đuốc tiếp lửa cho phong trào khởi nghiệp đổi mới sáng tạo Việt Nam. Năm 2017, Techfest Việt Nam được tổ chức tại Hà Nội đã thu hút hơn 4000 lượt người tham dự, hơn 170 cuộc kết nối đầu tư sâu từ trước và trong sự kiện được thực hiện; hơn 200 doanh nghiệp khởi nghiệp đã đăng ký tham gia trình diễn, trưng bày sản phẩm/dịch vụ đổi mới sáng tạo của mình trong nhiều lĩnh vực.

Startup Jet 2018



STARTUP VIỆT 2018 MỞ ĐĂNG KÝ CHO CỘNG ĐỒNG KHỞI NGHIỆP

VnExpress - Từ ngày 5/9, các startup trong nước có thể nộp hồ sơ trực tuyến, tham gia sự kiện khởi nghiệp Startup Việt 2018 trên website chính thức của chương trình.

Chương trình Startup Việt là sự kiện bình chọn khởi nghiệp thường niên do báo điện tử *VnExpress* tổ chức nhằm kết nối, ươm mầm, tìm kiếm các startup nổi bật trong nhiều lĩnh vực tại Việt Nam. Bên cạnh đó, chương trình nhằm góp phần thúc đẩy tinh thần sáng tạo khởi nghiệp, vinh danh những mô hình kinh doanh đột phá, phát triển bền vững và hữu ích về kinh tế - xã hội...

Năm nay, chương trình chính thức nhận hồ sơ đăng ký từ các startup trong nước từ ngày 5/9 đến ngày 5/10 tại <https://startup.vnexpress.net/startup-viet-2018>.

Theo đó, các công ty khởi nghiệp cần đáp ứng được một số tiêu chí là đăng ký và hoạt động kinh doanh tại Việt Nam, người đại diện công ty là công

dân và cư trú trong nước. Ngoài ra, các startup cần hoạt động trong khoảng thời gian từ tháng 11/2015 đến 4/2018, đã cung cấp sản phẩm/dịch vụ ra thị trường. Chương trình khuyến khích các startup hoạt động, phát triển trên nền tảng công nghệ...

Qua ba năm, chương trình Startup Việt 2018 quy tụ nhiều doanh nhân, nhà đầu tư, chuyên gia và cố vấn khởi nghiệp nổi tiếng, uy tín trong cộng đồng để hỗ trợ các startup trong nước phát triển.

Bước sang năm thứ ba, Startup Việt 2018 có nhiều thay đổi đáng kể nhằm tăng trải nghiệm cho các công ty, cá nhân khởi nghiệp tham gia, phục vụ tốt hơn cho cộng đồng, cũng như đem lại nhiều giá trị cho startup. Với quy mô và hình thức mới lạ, chương trình được kỳ vọng giúp các startup dễ dàng tiếp cận

với đối tượng khách hàng tiềm năng và nhận ngay những khoản đầu tư từ các nhà đầu tư trong đêm Gala vinh danh của chương trình.

Cụ thể, chương trình năm nay có các sự kiện bên lề như "Meetup" - kết nối các doanh nhân khởi nghiệp nổi tiếng, nhà đầu tư và các quỹ đầu tư uy tín với cộng đồng khởi nghiệp trò chuyện theo chủ đề; "University Tour" - chương trình truyền cảm hứng khởi nghiệp cho hàng nghìn sinh viên đại học tại TP. HCM và Hà Nội...

Các cá nhân và startup quan tâm có thể đăng ký tham dự sự kiện Meetup tại đây. 50 độc giả đăng ký sớm nhất sẽ được tặng vé tham dự Meetup trị giá 500.000 đồng.

Đặc biệt, bên cạnh hoạt động bình chọn và vinh danh các startup nổi bật như mọi năm, top 25 công ty khởi nghiệp xuất sắc sẽ được chia vào 5 đội huấn luyện viên (gồm các chuyên gia đến từ VMCG, SVF, Viisa, Innovatube...), trải qua quá trình đào tạo miễn phí.

Chương trình đào tạo sẽ kéo dài trong khoảng một tháng, tập trung vào bốn chủ đề chính "Bước ra toàn cầu", "Gọi vốn từ cộng đồng, quỹ đầu tư mạo hiểm", "Nhân sự" và "Chuyển đổi số". Các chủ đề được thiết kế để đảm bảo mục tiêu tăng sức mạnh, sức cạnh tranh, thông tin kiến thức bổ ích cho các công ty khởi nghiệp kinh doanh trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0.

Chương trình tổ chức nhiều hoạt động bên lề hấp dẫn dành cho cộng đồng khởi nghiệp như sự kiện Meetup - kết nối nhà đầu tư, startup thành công với các chuyên gia khởi nghiệp trong một cuộc nói chuyện theo chủ đề.

Sau đó, các đội sẽ tiếp tục sàng lọc và trải qua quá trình bình chọn để tìm ra top 5 startup xuất sắc thuyết trình trong đêm Gala vinh danh Startup Việt 2018 tại TP HCM. Vì mở rộng các hoạt động hướng đến hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam, Startup Việt 2018 cũng mở rộng sự tham gia đến các cá nhân

khởi nghiệp kinh doanh đổi mới sáng tạo và giải thưởng.

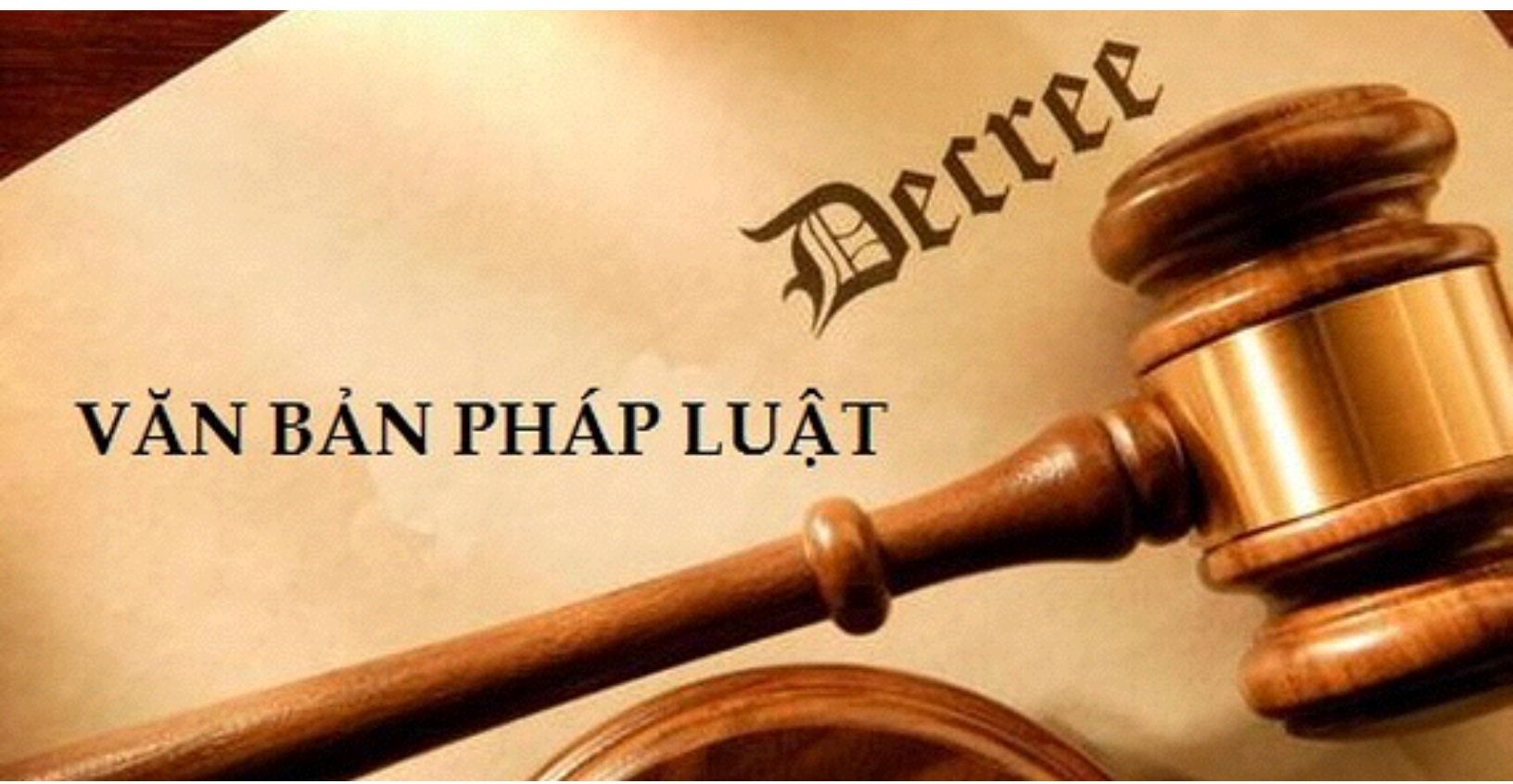
Cụ thể, ngoài danh hiệu, kỷ niệm chương cùng gói truyền thông 200 triệu trên *VnExpress* và giải thưởng từ các nhà tài trợ cho ngôi vị Quán quân, Startup Việt 2018 còn trao thêm các giải "Ý tưởng khởi nghiệp sáng tạo" cho các sinh viên khởi nghiệp xuất sắc. Giải thưởng dự kiến gồm ba giải tiền mặt 15 triệu (Giải Nhất), 10 triệu (Giải Nhì) và 5 triệu (Giải Ba).

Ngoài ra, Top 15 startup được độc giả bình chọn cũng sẽ được nhận các gói truyền thông trị giá 100 triệu từ *VnExpress*. Các giải thưởng từ nhà tài trợ, kèm cơ hội kết nối, mở rộng mạng lưới kinh doanh, quan hệ cũng rất đa dạng, bất ngờ dành cho các cá nhân và tổ chức tham gia.

Như mọi năm, chương trình quy tụ các giám khảo uy tín trong hội đồng chuyên môn thẩm định năng lực các startup và đa dạng thành tố tham gia từ hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam như các cố vấn, chuyên gia khởi nghiệp, nhà đầu tư, quỹ đầu tư mạo hiểm, doanh nhân khởi nghiệp thành công...

Chương trình năm nay được tổ chức dưới sự chỉ đạo của Bộ Khoa học và Công nghệ, thuộc đề án 844. Thêm vào đó, chương trình có sự đồng hành của hội đồng chuyên môn đến từ Bộ Khoa học và Công nghệ, ông Phạm Phú Ngọc Trai (GIBC), bà Tan Hoo Ling (Grab toàn cầu), doanh nhân khởi nghiệp Phạm Văn Tam (Asanzo) và ông Phạm Duy Hiếu (SVF). Nhà tài trợ Vàng là Công ty TNHH GRAB Việt Nam.

Qua hai mùa tổ chức 2016, 2017, chương trình Startup Việt nhận được hơn 600 đơn đăng ký từ startup, thu hút hơn 35.000 lượt bình chọn trực tuyến, gần 500 khách mời, vinh danh và hỗ trợ 43 startup truyền thông, kêu gọi vốn, tiếp cận thị trường... Chương trình được đánh giá có sức lan tỏa và tạo tác động xã hội tích cực với gần 100 bài viết, bản tin từ các cơ quan báo chí./.



CHÍNH SÁCH MỚI CỦA CHÍNH PHỦ VỀ THU HÚT ĐẦU TƯ KHỞI NGHIỆP SÁNG TẠO TỪ CÁC NGUỒN TRONG VÀ NGOÀI NƯỚC

Thủ tướng Chính phủ vừa có ý kiến chỉ đạo (Công văn số 1128/TTg-ĐMDN ngày 31/8/2018) về giải pháp thu hút đầu tư khởi nghiệp sáng tạo từ các nguồn trong và ngoài nước.

Cụ thể, Thủ tướng Chính phủ giao Bộ Khoa học và Công nghệ tiếp tục triển khai Đề án "Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo đến năm 2025" (Đề án 844) hỗ trợ các tổ chức ươm tạo, đào tạo, tổ chức thúc đẩy kinh doanh để nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo. Nghiên cứu đề xuất ban hành các chính sách cần thiết nhằm thúc đẩy môi trường khởi nghiệp sáng tạo hoạt động và phát triển. Thông qua Ban Điều hành Đề án 844, tổ chức các cuộc gặp thường niên với

các nhà đầu tư và doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo trong nước, quốc tế.

Bộ Khoa học và Công nghệ xây dựng dự thảo Điều lệ tổ chức, hoạt động của Quỹ Đổi mới công nghệ quốc gia (NATIF), bổ sung quy định doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo là đối tượng nhận hỗ trợ của Quỹ, trình Chính phủ ban hành trong năm 2019. Cụ thể, bổ sung hoạt động tài trợ, cho vay ưu đãi, hỗ trợ lãi suất vay vốn, bảo lãnh vay vốn, hỗ trợ vốn cho các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo để ươm tạo

công nghệ, phát triển ý tưởng, mô hình kinh doanh. Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo cần đảm bảo các điều kiện được hỗ trợ theo quy định tại Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, đồng thời đảm bảo các tiêu chí do Quỹ đề ra đối với từng ngành, lĩnh vực.

Bộ Khoa học và Công nghệ: Chủ trì, phối hợp với các Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Tài Chính xây dựng tiêu chí xác định nhà đầu tư cá nhân và doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo; Tiếp tục triển khai Cổng Thông tin hỗ trợ khởi nghiệp quốc gia, tổ chức sàng lọc, chọn lựa doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo tiêu biểu, chất lượng để đưa thông tin đến các nhà đầu tư trong nước và quốc tế; Hỗ trợ việc thành lập, hoạt động của các câu lạc bộ, mạng lưới các "nhà đầu tư thiên thần" trong nước và kết nối với mạng lưới các "nhà đầu tư thiên thần" toàn cầu để tăng cường đầu tư cho khởi nghiệp trong và ngoài Việt Nam...

Thủ tướng Chính phủ giao Bộ Tài chính chủ trì, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ nghiên cứu, xây dựng ban hành cơ chế tài chính thực hiện Đề án 844 nhằm thúc đẩy môi trường khởi nghiệp sáng tạo, tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo hoạt động và phát triển, trong đó có các nội dung chi phù hợp với khởi nghiệp sáng tạo như chi cho đại diện các doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo tiêu biểu tham gia các vườn ươm/khu làm việc chung nổi tiếng trên thế giới; cho các hoạt động của đại diện khởi nghiệp sáng tạo của Việt Nam tại một số hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo; cho phép tài trợ trực tiếp cho doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo đối với các nội dung quan trọng như tìm hiểu thị trường, thuê chuyên gia, trả công lao động và thương mại hóa công nghệ, sản phẩm và dịch vụ mới.

Bộ Tài chính chủ trì, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ xây dựng cơ chế tài chính cho Quỹ NATIF, trình Chính phủ ban hành trong năm 2019. Theo đó, đối với các hoạt động hỗ trợ cho doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo cần quy định cụ thể về

các hình thức hỗ trợ, hạn mức hỗ trợ cho các nhóm dự án. Xây dựng các nội dung chi và định mức chi phù hợp với hoạt động đặc thù của doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo. Đồng thời, xây dựng quy trình đánh giá, thẩm định các dự án để đảm bảo việc hỗ trợ có hiệu quả.

Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì, phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ nghiên cứu, đề xuất phương án cải thiện quy trình cấp giấy chứng nhận đăng ký đầu tư của nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam sao cho nhanh chóng và thuận lợi hơn đối với các trường hợp ngành nghề chưa có trong các điều ước quốc tế về đầu tư mà Việt Nam là thành viên.

Bộ Kế hoạch và Đầu tư chủ trì, phối hợp với các Bộ Tài chính, Khoa học và Công nghệ xây dựng cơ chế đặc thù liên quan đến mua sắm công từ doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo.

Bộ Giáo dục và Đào tạo phối hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ và Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam tiếp tục triển khai đưa hoạt động đào tạo khởi nghiệp vào các trường đại học.

Thủ tướng Chính phủ giao Bộ Ngoại giao phối hợp với các Bộ Khoa học và Công nghệ, Công Thương nghiên cứu, trình Chính phủ phương án cử nhân lực chuyên trách hỗ trợ khởi nghiệp Việt Nam tại một số hệ sinh thái khởi nghiệp lớn trên thế giới; phương án thuê không gian làm việc chung tại các địa điểm đó để hỗ trợ một số doanh nghiệp khởi nghiệp tiềm năng Việt Nam đặt cơ sở làm việc, kết nối với nhà đầu tư, chuyên gia, mở rộng thị trường quốc tế.

Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội chủ trì, phối hợp với các cơ quan liên quan nghiên cứu, đơn giản hóa các thủ tục hành chính liên quan đến cấp giấy phép lao động cho người nước ngoài làm việc tại Việt Nam, đặc biệt là nội dung liên quan tới bằng cấp tương tự tại Việt Nam nhằm tạo thuận lợi cho nhân lực nước ngoài làm việc tại doanh nghiệp khởi nghiệp./.



Tôi thích thay đổi thế giới, dù nghe hơi “bay” và “sến”, chứ không thích công việc sáng đi tối về

LOGIVAN: GIẢI PHÁP GIẢM GIÁ THÀNH VẬN TẢI CHO DOANH NGHIỆP

CHÂN DUNG CÔ GÁI NHỎ NHƯNG Ý CHÍ KHÔNG HỀ NHỎ

Sinh năm 1993 nhưng Linh Phạm đã sở hữu bảng thành tích khá "khủng": Tốt nghiệp ngành khoa học tự nhiên của Đại học Cambridge, từng làm chuyên viên phân tích phần mềm tại Goldman Sachs và Huy chương vàng Top 16 trong cuộc thi Vật Lý Quốc Gia Anh. Gần đây nhất, Linh Phạm, startup kết nối chủ xe tải và các chủ hàng, đã gây tiếng vang trong cộng đồng khởi nghiệp sau khi gọi vốn 1,75 triệu USD cho Logivan.

Chia sẻ về con đường học vấn của mình, Linh Phạm cho biết hết lớp 10, cô sang Anh học cấp 3 và sau đó vào học ngành Khoa học tự nhiên Đại học

Cambridge.

Khoảng năm 2014, Linh cùng hai người bạn bắt đầu startup mô hình đầu tiên tại London. Mô hình là sự kết hợp giữa Snapchat và Groupon, giúp người dùng "săn" các phiếu giảm giá mà chỉ tồn tại trong thời gian rất ngắn. Ý tưởng này cũng đem lại lợi ích cho các nhà hàng vì họ có thể tận dụng để tăng doanh thu.

Ban đầu, các nhà sáng lập đều tin rằng sản phẩm có tiềm năng, đặc biệt khi số lượng sinh viên Cambridge ủng hộ họ khá đông, nhiều nhà hàng cũng sẵn lòng hợp tác. Tuy nhiên, khoảng 1 năm sau, Linh nhận thấy thị trường trở nên quá chật chội, nhiều đối thủ cạnh tranh cùng tồn tại trong khi ngành

hàng kinh doanh voucher giảm giá không có tương lai phát triển hơn nữa. Vì vậy, họ quyết định dừng dự án.

CHẶNG ĐƯỜNG HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA LOGIVAN

Tốt nghiệp đại học, Linh vào làm ở vị trí Technology Analyst (Phân tích công nghệ) của Tập đoàn tài chính đa quốc gia danh giá Goldman Sachs với chế độ đãi ngộ tốt, lại có cơ hội đi lại nhiều nơi. Tuy nhiên, cô gái trẻ không cảm thấy hào hứng khi công việc chỉ tập trung vào một sản phẩm nhỏ trong bộ máy công kênh của tập đoàn, không mang lại giá trị gì đặc biệt cả.

Rời Goldman Sachs, Linh về Việt Nam làm việc trong nhà máy sản xuất của HP (Hewlett Packard - Tập đoàn về máy in) gần 1 năm. Thời gian này, Linh nhận ra nhà máy có 10 xe tải nhưng chiều nào cũng về không. Cô tự đặt ra cho mình câu hỏi nếu là 100, 1000 hoặc 1 triệu xe tải của Việt Nam cũng như thế thì mức độ phí phạm sẽ nhiều đến cỡ nào?

Từ những thắc mắc ấy, Linh tiến hành nghiên cứu thêm về nhu cầu thị trường vận tải trong nước và nhận thấy tình trạng đang ở mức "cực kỳ manh mún": quá nhiều tài xế và các tài xế chỉ biết đến mình, không có dữ liệu chung để kết nối tài xế và chủ hàng, không biết luồng hàng hóa đi theo hướng nào nên tình trạng xe đi về không luôn rất cao. Đây là một trong những lý do khiến chi phí vận tải của Việt Nam chiếm 23% so với GDP, trong khi con số này của Singapore chỉ là 8% và của Malaysia là hơn 10%. *"Mình cảm thấy rất hứng thú với ý tưởng này, nơi có thể phát huy sở trường về công nghệ"*, Linh cho biết.

Kết quả là giữa năm 2017 Linh Phạm rời nhà máy HP và đến tháng 9, cô tham gia Topica Founder Institute, chương trình huấn luyện khởi nghiệp được tổ chức thường niên bởi Topica Edtech Group cùng Founder Institute. Tại đây, Linh đã kết nối với các cố vấn trong giới startup công nghệ, được hỗ trợ triển

khai ý tưởng. Sau nhiều lần "đập đi xây lại", đến tháng 3 năm 2018, Logivan, nền tảng công nghệ kết nối tài xế xe tải với những người có nhu cầu chuyển hàng chính thức ra mắt.

Với cái tên Logivan, Linh "bật mí" đây là sự kết hợp của Logistics (hậu cần) và Van (xe tải). Còn một số bạn trong nhóm lại hài hước rằng Logivan là "Logi không có Van".

Trong những ngày đầu khi chưa có người sử dụng, Linh và các cộng sự phải tự thuyết phục chủ hàng lẫn chủ xe tham gia vào mạng lưới. Họ tìm tới từng bãi đỗ xe để xin thông tin, thậm chí lên tận cửa khẩu Lạng Sơn để kết nối với tài xế. "Rất nhiều tài xế tưởng chúng tôi là phóng viên, muốn lấy thông tin để viết bài nên họ không cung cấp số điện thoại và không muốn nói chuyện", Linh từng chia sẻ như vậy.

NHỮNG TÍN HIỆU THÀNH CÔNG BAN ĐẦU

Tuy nhiên, nhờ nỗ lực không ngừng của cả đội nhóm, từ con số vài chục, rồi vài trăm lúc đầu, đến nay số lượng tài xế của Logivan liên tục tăng trưởng không ngừng và đã đạt hơn 7.000 sau hơn nửa năm ra mắt. Starup cũng đã gọi 2 vòng vốn thành công, trong đó vòng đầu tiên là 600.000 USD và vòng gần đây nhất là 1,75 triệu USD.

Ở thời điểm hiện tại, Logivan vẫn chưa tiến hành thu phí mà sẽ tập trung phát triển trong khoảng 2-3 năm tới. Đây cũng là con đường mà những tên tuổi lớn như Foody, Zalo đã theo đuổi.

Chia sẻ bí quyết thành công nói chung đối với một startup công nghệ, nữ CEO 9x cho biết quan trọng là phải tìm hiểu kỹ thị trường, tìm được những người đồng đội trung thực, tâm huyết, đồng thời trả lời được câu hỏi tại sao thì mới là người làm tốt nhất. Theo Linh *"Nếu hội tụ đủ thiên thời, địa lợi, nhân hoà thì startup sẽ thành công; còn thiếu đi bất cứ yếu tố nào cũng sẽ thất bại thôi"*.

Minh Phương



ĐỨC TÁI THIẾT CHƯƠNG TRÌNH HỌC NGHỀ

Từ lâu, chương trình học nghề của Đức được coi là hệ thống đào tạo điển hình để các quốc gia khác học tập. Nhưng giờ đây, với sự xuất hiện của những công nghệ đột phá đang làm biến đổi thế giới, hệ thống đào tạo này đang phải nỗ lực thay đổi để bắt kịp với xu hướng phát triển công nghệ.

HỆ THỐNG HỌC NGHỀ CỦA ĐỨC HOÀN HẢO...

Trong các tòa nhà ở khu phức hợp Siemens ngoại ô Munich, thế hệ công nhân Đức kế tiếp đang miệt mài học và làm thông qua một loạt các dự án thử nghiệm. Những bài tập được lựa chọn cẩn thận để làm lan tỏa các kỹ năng cần thiết góp phần giữ vững vị thế hàng đầu của Đức trong lĩnh vực chế tạo tự động.

Tại một căn phòng, một nhóm thanh niên được đào tạo để trở thành kỹ sư cơ khí tự động. Họ vừa

trải qua một tuần tích cực lập trình mô hình hoạt động thu nhỏ của một dây chuyền sản xuất tự động: hoàn chỉnh với các cảm biến, băng chuyền và các công cụ hoạt động mà không cần nhân lực đầu vào. Những kỹ sư tương lai này có thể thảo luận về công việc của họ bằng vốn tiếng Anh tốt một cách bất ngờ, nhưng điều làm họ khác biệt với đồng nghiệp của họ ở Mỹ là không ai trong số họ từng theo học đại học.

Hầu hết những thanh niên này làm việc ở Siemens khi mới vừa tốt nghiệp trung học ở tuổi 16. Thay vì phải trả học phí và lệ phí từ 25.000 đến

44.000 USD một năm cho một chương trình đào tạo kỹ thuật cơ khí với trọng tâm về lĩnh vực cơ điện tử tại một trường đại học giống như Đại học bang Bắc Carolina của Mỹ, học viên tại Siemens sẽ nhận được một mức lương nhỏ khi theo học nghề.

Chương trình đào tạo của Siemens là một phần của chương trình dạy nghề nổi tiếng trên toàn cầu của Đức, cung cấp 500.000 công nhân cho lực lượng lao động mỗi năm. Năm ngoái, Đức đạt doanh thu xuất khẩu kỹ lục với 1,279 nghìn tỷ euro (1,51 nghìn tỷ USD). Bất chấp chi phí lao động cao, Đức đạt được thành quả này vì là quốc gia tự động nhất châu Âu, với 309 robot công nghiệp/10.000 công nhân. Đào tạo hướng nghiệp chính là chìa khóa để đạt được thành công này và lãnh đạo rất nhiều quốc gia đều coi đó là một mô hình để học tập. Tại Mỹ, những người ủng hộ mô hình này viện dẫn chỉ số khoảng cách kỹ năng, hay sự bất lực tìm ra nhân lực có chuyên môn kỹ thuật phù hợp của các công ty ở nhiều nước tiên tiến. Để thu hẹp khoảng cách đó và giải quyết tình trạng thất nghiệp của thanh niên, năm ngoái Tổng thống Donald Trump cam kết chi 200 triệu USD để mở rộng hệ thống đào tạo nghề tại Hoa Kỳ. Trước đây, Tổng thống Barack Obama khởi xướng một chương trình tương tự vào năm 2015.

Nhưng một số chuyên gia cảnh báo rằng hệ thống học nghề của Đức sẽ cần cải tổ để thích nghi khi nền kinh tế nước này ngày càng phụ thuộc nhiều hơn vào trí tuệ nhân tạo (AI) và robot. Trong khi AI có thể thúc đẩy tăng trưởng năng suất, một số chuyên gia cho rằng các chương trình dạy nghề sẽ chỉ giới hạn phần lớn lực lượng lao động ở các kỹ năng sẽ sớm bị lỗi thời. Eric Hanushek, một nhà kinh tế tại Đại học Stanford cho biết, nước Đức chứng tỏ họ đã chuẩn bị nhân lực cho rất nhiều công việc trong hiện tại và cho vài thập kỷ tới. Nhưng điều còn thiếu là họ chưa chuẩn bị nguồn nhân lực thích ứng với những biến động kinh tế.

... NHỮNG CHƯA SẴN SÀNG THÍCH ỨNG

Chương trình học nghề Đức, hay còn gọi là *Ausbildung*, có tuổi đời hàng thế kỷ, khởi đầu khi các ngành nghề bị chi phối bởi các hội đồng nghiệp lớn mạnh. Một số thợ mộc Đức vẫn tham gia vào truyền thống đi *auf der Walz* (làm thuê học việc) với vai trò là một phần của quá trình đào tạo: thường kéo dài trong ba năm và với một ngày tốt nghiệp trong trang phục truyền thống để làm việc như thợ học việc trước khi trở về nhà để trở thành thợ cả.

Ngày nay, thanh niên Đức có định hướng nghề nghiệp từ rất sớm khi họ mới khoảng 10 tuổi, đó là học đại học hoặc học nghề,; những người theo hướng học nghề thường bắt đầu học việc và được đào tạo ở tuổi 16. Trong khoảng ba năm, người học nghề được trả tiền trong khi được đào tạo bởi một nhà tuyển dụng như Siemens. Người học nghề dành thời gian trong lớp học hoặc ở xưởng, những nơi nếu phạm sai lầm sẽ không làm tổn hại đến sản xuất của công ty. Những chương trình như vậy không hề rẻ, làm tiêu tốn của các doanh nghiệp trung bình khoảng 18.000 euro mỗi năm cho một học sinh. Friedrich Beisser, một nhà tư vấn về đào tạo quốc tế của Siemens cho rằng điểm lợi của hình thức đào tạo này là hầu hết các học viên đều thu được kiến thức thực tế trong khi học và có thể làm việc ngay lập tức. Thomas Leubner, người đứng đầu bộ phận đào tạo và giáo dục tại Siemens, cho biết, gần như toàn bộ số học viên này được tuyển dụng bởi chính công ty đã đào tạo họ. Đào tạo nghề cung cấp một dòng nhân lực ổn định được đào tạo bài bản với những kỹ năng thích hợp. Hơn nữa, nguồn nhân lực này cũng trung thành. Ở châu Á, nơi có mức độ nhảy việc cao, tốc độ thay thế nhân công của nhân viên Siemens, những người từng học nghề tại Siemens, cũng chỉ có 3 % một năm. Trong khi đó, tỷ lệ thay thế nhân công đối với những nhân viên không học nghề của công ty cao hơn gấp ba lần.

Ngoài ra, học nghề còn thể hiện những ưu điểm khác. Theo một nghiên cứu của Hanushek,



những sinh viên tốt nghiệp đại học ở Đức gần đây có tỷ lệ kiếm được việc thấp hơn 12,9% so với các đồng nghiệp được đào tạo nghề.

Nhưng tỷ lệ thất nghiệp tăng lên và thu nhập trọn đời giảm khi công nhân bước qua tuổi 45. Ở lứa tuổi đó, những kỹ năng lạc hậu của người học nghề có thể khiến cho họ khó trụ lại trong lực lượng lao động. Trong khi đó, sinh viên tốt nghiệp đại học, những người tiếp thu các kiến thức tổng quát hơn, tư duy phân tích, tổ chức và giải quyết vấn đề - những kỹ năng mà các chuyên gia dự đoán sẽ ngày càng có giá trị trong nền kinh tế bị AI tri phối – sẽ thích ứng tốt hơn.

Theo hai nhà kinh tế học người Mỹ Dirk Krueger và Krishna Kumar, các dấu hiệu thể hiện từ dữ liệu kinh tế trong vài thập kỷ qua minh họa cho quan điểm này. Trong những năm 1960 và 1970, khi tăng trưởng GDP bình quân đầu người tăng ở Đức nhanh hơn so với ở Mỹ, những biến đổi công nghệ diễn ra dần dần. Tuy nhiên, trong thời hoàng kim của thông tin, diễn ra từ thập niên 1980 đến thập niên 1990, khi các công ty Mỹ ứng dụng công nghệ mới nhanh hơn so với các

công ty Đức, thì con số này đã đảo ngược.

Theo Krueger nhà kinh tế tại Đại học Pennsylvania, trong giai đoạn biến đổi chậm, "đào tạo công nhân làm một công việc trong suốt cuộc đời, có thể hữu ích. Nhưng trong một nền kinh tế có tốc độ biến đổi công nghệ diễn ra nhanh chóng, đào tạo nhân viên để giải quyết các vấn đề thay vì chỉ làm một công việc cố định sẽ là phương án tốt hơn".

Ludger Woessmann, một nhà kinh tế tại Đại học Munich, cho rằng hệ thống dạy nghề của Đức vẫn chưa sẵn sàng để đối phó với những biến động tương lai. Ông cho biết, một thập niên gần đây, thanh niên Đức ngày càng có xu hướng chọn trường đại học hơn là các chương trình dạy nghề. Để duy trì được vị thế, đào tạo nghề của Đức cần phải thay đổi. Đối với bất kỳ loại hình đào tạo nào, đặc biệt đối với đào tạo trong lĩnh vực AI và robotics, không thể xây dựng các kỹ năng cụ thể theo công việc cho suốt cả cuộc đời. Đó là cũng chính là vấn đề cơ bản, cốt lõi của bất kỳ hệ thống dạy nghề nào.

... VỚI BIẾN ĐỘNG CÔNG NGHỆ

Tuy nhiên, những dấu hiệu đi xuống nêu trên

không thể xóa sổ hệ thống đào tạo nghề của Đức. Kathleen Thelen, một nhà khoa học chính trị của MIT, cho rằng trong nhiều thế kỷ, hệ thống này "đã tồn tại và thích nghi với những biến động lớn trong công nghệ".

Để đối đầu với những thách thức của thế kỷ bị AI tri phối, đào tạo hướng nghiệp của Đức đã bổ sung thêm phương pháp pha trộn mới, dành cho một số người may mắn đủ điều kiện. Thelen mô tả phương pháp này như là một hướng đào tạo kép "cao cấp" vừa đào tạo bậc cử nhân hay thạc sĩ và với một chứng chỉ hướng nghiệp truyền thống.

Tại Siemens, Aurel, một trong những thanh niên làm việc trong phòng thí nghiệm cơ điện tử, cho biết sau khi hoàn thành chương trình học nghề, anh sẽ đi học đại học hoặc có thể làm việc tại một công ty khởi nghiệp về năng lượng tái tạo. Ở tầng dưới, trong một xưởng chế tạo máy, Lena một thiếu nữ 22 tuổi, đang tập trung chăm chỉ vào việc phay nòng của một khẩu pháo nhỏ (một dự án cá nhân nhằm thúc đẩy sự sáng tạo). Cô theo học đại học trong khi vẫn được trả lương để học nghề. Cô cho biết, theo học chương trình này cô vừa có thêm thu nhập vừa yên tâm kiếm được việc sau khi tốt nghiệp. Patrick, một thanh niên trẻ khác, ban đầu theo học đại học, nhưng sau đó nhận ra rằng sẽ được trả lương nếu học thêm một năm học nghề. Hiện tại, anh đang là người đào tạo những học viên học nghề khác.

Những thanh niên tham gia chương trình được

hưởng lợi theo cách tốt nhất từ cả hai hình thức đào tạo truyền thống. Họ cũng có lợi thế để ra trường có việc làm ngay với những công ty như Siemens. Những công ty này luôn có đủ khả năng cập nhật các chương trình đào tạo thường xuyên. Tới cuối năm nay, Beisser cho biết Siemens dự định sẽ đưa ra chương trình giảng dạy mới trong đó có cả AI.

Nhưng đối với những người vẫn đang theo học các chương trình học nghề truyền thống hơn, tương lai có thể ít khả quan. Thelen cho biết, hệ thống đào tạo của Đức không hoạt động tốt trong lĩnh vực đào tạo nghề liên tục hay nói cách khác là tái đào tạo ở cấp độ công nhân lớn tuổi. Lý do có thể là vì hình thức đào tạo như vậy rất tốn kém và khó có thể lôi kéo được cả công nhân lớn tuổi và công ty cùng tham gia vào chương trình đào tạo. Hơn nữa, chi tiêu chính phủ cho giáo dục người trưởng thành đã giảm xuống trong 10 năm qua ở Đức.

Krueger cho rằng, thông thường, lộ trình sự nghiệp của người lao động ở Đức sẽ là học những kiến thức mới ở tuổi 16, sau đó hy vọng rằng công việc về cơ bản không thay đổi trong 40 năm tới và an nhàn nghỉ hưu ở tuổi 60. Nhưng khi tuổi nghỉ hưu tăng lên trên 70 và AI ngày càng được áp dụng rộng rãi trong các ngành công nghiệp, tất cả những dự tính này đều bị trật khớp. "Với bối cảnh đó" Krueger kết luận, "hệ thống dạy nghề sẽ cần cải tổ mạnh mẽ".

Phuong Anh (*Rebuilding Germany's centuries-old vocational program, technology review, 6/2018*)



CÁC GIAI ĐOẠN PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP KHỞI NGHIỆP: THÀNH LẬP NHÓM SÁNG LẬP

(Tiếp theo)

Khi quyết định thu hút thêm nhà đầu tư, nhà sáng lập cốt lõi phải đưa ra nhiều quyết định quan trọng về người đồng sáng lập, vai trò của mỗi người và cách phân chia quyền sở hữu hay còn gọi là “Bộ 3R” - mối quan hệ (Relationship); vai trò (Role) và lợi nhuận (Reward).

VAI TRÒ

Những chức danh quan trọng đến mức nào? Các nhà sáng lập thường khẳng định “tôi không quan tâm nhiều đến chức tước” nhưng trên thực tế điều đó không hoàn toàn đúng và việc nhà sáng lập nào nhận được chức danh đó, đặc biệt là vị trí CEO, thường là một trong những cuộc đàm phán ban đầu khó khăn nhất giữa các nhà đồng sáng lập bởi đó là một quyết định vô cùng quan trọng.

Tất nhiên vẫn có một số trường hợp ngoại lệ khi

nhà sáng lập là nhà khoa học, họ có thể thích trở thành giám đốc khoa học (chief scientific officer - CSO) hoặc một nhà sáng lập chuyên về kỹ thuật muốn trở thành giám đốc kỹ thuật (chief technology officer - CTO). Tuy nhiên, đa số các nhà sáng lập thừa nhận rằng “tôi nỗ lực để có được vị trí điều hành”. Bởi các nhà sáng lập đều muốn có các vị trí cấp cao, nên các startup có xu hướng bổ nhiệm các vị trí lãnh đạo (Chief) trước tiên cho dù họ có nhân viên hay chưa, có dịch vụ/sản phẩm để bán hay chưa

có khách hàng để phục vụ hay chưa, hoặc thậm chí có ngân sách để hoạt động hay không.

Vị trí điều hành: Ai là người sẽ đảm nhiệm?

Đội ngũ sáng lập nên bổ nhiệm các vị trí điều hành bằng cách nào? Có ba yếu tố cơ bản để có thể tìm ra người phù hợp nhất, bao gồm (a) mức độ cam kết của mỗi nhà sáng lập, (b) nhà sáng lập nào là người đưa ra ý tưởng đầu tiên hoặc sở hữu tài sản trí tuệ liên quan đến nền tảng thành lập doanh nghiệp và (c) nguồn vốn con người, xã hội, tài chính của mỗi nhà sáng lập.

Nói về ảnh hưởng của những người sở hữu ý tưởng và nguồn vốn con người, xã hội cũng như nguồn lực tài chính, nhà kinh tế học Thomas Hellman đã phân tích số liệu về các chức danh thành lập để tìm hiểu các yếu tố quyết định nhà sáng lập nào sẽ nhận được một trong 3 chức danh phổ biến nhất trong startup: CEO, CTO và chủ tịch (chairman). Ngoài tiêu chí là người đưa ra ý tưởng, 3 tiêu chí chính quan trọng khác là: người sáng lập từng thành lập doanh nghiệp trước đây hay không, số năm kinh nghiệm của nhà sáng lập (trong bất cứ lĩnh vực nào) và lượng vốn ban đầu mà nhà sáng lập có thể đầu tư vào doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của Thomas Hellman cho thấy những người sở hữu ý tưởng có khả năng trở thành CEO hơn những người không đưa ra ý tưởng (47% những nhà sáng lập sở hữu ý tưởng có khả năng trở thành CEO, trong khi cơ hội này chỉ đến với 12% nhà sáng lập không có ý tưởng).

Chồng chéo vai trò hay phân chia lao động hợp lý

Việc bổ nhiệm các chức danh dễ dàng hơn khi các nhà sáng lập có những kỹ năng khác nhau. Đội ngũ sáng lập Apple với Wozniak và Jobs là một ví dụ điển hình: Wozniak là một thiên tài kỹ thuật, người sáng chế ra chiếc máy tính cá nhân đầu tiên, trong khi Jobs lại là người có tầm nhìn về marketing và nắm bắt được cách thức thương mại hóa phát minh của Wozniak. Jobs và Wozniak có những kỹ năng và

đam mê bổ sung nhau đến mức hoàn hảo, Jobs muốn xây dựng công ty, trong khi Wozniak muốn xây dựng sản phẩm, dẫn đến sự phân chia lao động hợp lý tự nhiên.

Trái lại, các nhà sáng lập có những nền tảng chung, kỹ năng chung dễ rơi vào tình trạng chồng chéo chức năng, vai trò. Bảng 1 liệt kê ra một số ưu, nhược điểm của việc sử dụng vai trò chồng chéo so với phân chia lao động hợp lý.

Có một thực tế là, các đội ngũ chồng chéo nhau về vai trò sẽ gặp khó khăn khi doanh nghiệp phát triển và trở nên phân hóa hơn. Trái lại, sự phân công lao động hợp lý dẫn đến trách nhiệm rõ ràng: mỗi người tự chịu trách nhiệm cho mỗi phần công việc mà mình đảm trách. Tuy nhiên, sự phát triển của một startup có thể gây nên nhiều vấn đề đối với việc phân chia lao động quá tốt đẹp trong thời kỳ đầu nếu sự phân chia đó không thay đổi cùng với quá trình phát triển của doanh nghiệp.

Quyền ra quyết định: Bình đẳng hay phân cấp

Các nhà sáng lập phải cân nhắc rất nhiều lựa chọn khi đưa ra những quyết định quan trọng, cân bằng 3 yếu tố: Sự đa dạng của các quyết định, sự rõ ràng về định hướng và sự hiệu quả.

Loại đầu tiên là cách ra quyết định bình đẳng. Các thành viên đồng sáng lập bình đẳng không quan tâm đến chức danh chính thức, đưa ra các quyết định dựa trên ý kiến của mọi người và hành động như những cộng sự của nhau thay vì mối quan hệ cấp trên - cấp dưới.

Loại thứ hai là cách ra quyết định phân cấp hay chuyên quyền. Những người đồng sáng lập kiểu này có quy trình ra quyết định và thang bậc rõ ràng hơn, với một người duy nhất chịu trách nhiệm ra quyết định cuối cùng. Hai kiểu tiếp cận đối lập nhau này đều có những thế mạnh và điểm yếu riêng. Mỗi loại đều có tác dụng nếu nó đồng bộ với khả năng và tài năng của nhà sáng lập cũng như nhu cầu của doanh nghiệp.

BẢNG 1. ƯU, NHƯỢC ĐIỂM CỦA VAI TRÒ CHỒNG CHÉO SO VỚI PHÂN CHIA LAO ĐỘNG

	Ưu điểm	Nhược điểm
Các vai trò chồng chéo nhau	<ul style="list-style-type: none"> - Mang lại sự linh hoạt phù hợp với các startup - Các thành viên trong đội ngũ có thể đảm trách bất cứ nhiệm vụ nào - Tận dụng tất cả kiến thức của toàn bộ các thành viên trong đội ngũ 	<ul style="list-style-type: none"> - Trách nhiệm bị phân tán có thể hạn chế sự khích lệ. - Các startup bị chồng chéo vai trò nên cố gắng giảm thiểu tối đa những trách nhiệm không cần thiết - Có thể làm gia tăng căng thẳng khi chồng chéo nhiệm vụ của nhà sáng lập - Khi doanh nghiệp phát triển và đa dạng về hoạt động, các thành viên trong nhóm sáng lập có thể buộc phải tập trung vào những công việc hoặc lĩnh vực chuyên biệt, gây gia tăng căng thẳng
Phân chia lao động hợp lý	<ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích việc phân chia chức danh, nhiệm vụ và trách nhiệm rõ ràng - Có trách nhiệm với công việc hơn - Trong những nhóm sáng lập không đồng nhất, khuyến khích phân chia vai trò trong nhóm phù hợp thể mạnh của từng cá nhân 	<ul style="list-style-type: none"> - Gặp khó khăn trong việc cộng tác chia sẻ công việc - Trong nhóm đồng nhất, có thể gây nên tình trạng phân chia vai trò không tối ưu - Thất bại trong việc kết nối giữa cơ cấu doanh nghiệp và nhu cầu nhiệm vụ

Những lợi ích của sự bình đẳng

Một số nhà đồng sáng lập ưu tiên sự gắn kết của đội ngũ đồng sáng lập và việc gây dựng niềm tin ban đầu cũng như tin rằng nó sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quy trình ra quyết định với hình thức “biểu quyết”. Một số nhà đồng sáng lập khác coi quy trình ra quyết định dựa trên ý kiến của tất cả mọi người là cách tốt nhất để tránh sai lầm.

Trong những môi trường kinh doanh đa dạng và phát triển với tốc độ cao, thì các doanh nhân công nghệ cao, các CEO ở vị trí bao quát quy trình ra quyết định có thể không thành công bằng những người nắm ít quyền lực hơn. Trong một nghiên cứu về 26 doanh nghiệp lớn trong ngành công nghiệp máy tính định hướng đổi mới, thì sự độc quyền của CEO gắn liền với 19% tỷ lệ suy giảm hiệu suất làm việc của doanh nghiệp.

Có lẽ trong những môi trường thay đổi bất thường như lĩnh vực công nghệ cao thì một CEO tài năng bao quát tất cả không ra quyết định hiệu quả bằng một đội ngũ những người ra quyết định. Sự hỗ

trợ của nhiều người cùng ra quyết định có thể tránh tình trạng bỏ qua những ý tưởng triển vọng hay theo đuổi những ý tưởng không khả thi.

Khi nào nhà sáng lập nên chọn mô hình bình đẳng?

Mô hình ra quyết định bình đẳng có thể được lựa chọn trong hai tình huống: Khi các nhà sáng lập có chung nền tảng và khi các nhà sáng lập không có CEO chính thức. Các nhà sáng lập có nền tảng như nhau thường có vai trò chồng chéo và đối xử với nhau như những người ra quyết định bình đẳng. Tuy nhiên, những startup không bỏ nhiệm CEO, sự bình đẳng có thể là hậu quả chứ không phải là nguyên nhân của sự lựa chọn đó. 21% nhóm đồng sáng lập trong mẫu nghiên cứu của Noam Wasserman tránh bỏ nhiệm CEO khi lần đầu tiên họ phân chia chức danh. Trong một số tình huống, điều đó không phản ánh cam kết sử dụng cơ cấu bình đẳng mà dẫn đến những cuộc đàm phán về chức danh, điều có thể xảy ra khi nhiều nhà sáng lập trong nhóm đồng sáng lập thiên về quyền kiểm soát. Tránh bỏ nhiệm CEO cũng

BẢNG 2. ƯU, NHƯỢC ĐIỂM CỦA VIỆC RA QUYẾT ĐỊNH BÌNH ĐẲNG VÀ PHÂN CẤP

	Ưu điểm	Nhược điểm
Bình đẳng	<ul style="list-style-type: none"> - Đối với đội ngũ là những người lạ, xây dựng niềm tin - Đối với đội ngũ là bạn bè, xác nhận các kỳ vọng về việc đối xử công bằng 	<ul style="list-style-type: none"> - Việc xây dựng sự đồng thuận thường tốn nhiều thời gian và có thể trở thành vấn đề đối với những môi trường kinh doanh có tốc độ phát triển cao - Trách nhiệm giải trình thiếu rõ ràng
Chuyên quyền	<ul style="list-style-type: none"> - Những người ra quyết định có thể nhanh chóng huy động những nguồn lực sau một giai đoạn khởi đầu mới - Làm rõ trách nhiệm 	<ul style="list-style-type: none"> - Một người không thể xử lý được hết vấn đề trong những môi trường phức tạp; vì vậy, việc quy tụ nhiều người với kiến thức chuyên môn chuyên biệt thường mang lại những quyết định sáng suốt hơn.

đồng nghĩa với việc ra quyết định bình đẳng.

Những vấn đề của sự bình đẳng

Việc xây dựng sự đồng thuận cần có thời gian và cần cân nhắc cẩn trọng. Điều này có thể giúp những người ra quyết định xem xét các hậu quả khác nhau của những quyết định chiến lược quan trọng. Nhưng các nhà sáng lập của các startup tiềm năng thường không có đủ thời gian cân nhắc mọi hành động. Việc ra quyết định dựa trên sự bình đẳng có thể làm tuột mất cơ hội tăng trưởng lướt qua rất nhanh và cần một người ra quyết định nhanh chóng, quyết đoán. Sự bình đẳng là mục tiêu hấp dẫn nhưng nếu xét trên tiêu chí tốc độ ra quyết định thì nó có thể là trở ngại lớn. Bảng 2 trình bày ưu nhược điểm của phương pháp ra quyết định bình đẳng và phân cấp.

Chuyển đổi từ cơ cấu bình đẳng sang phân cấp

Từ kinh nghiệm của các nhà sáng lập, chúng ta thấy được các giai đoạn phát triển của startup có ảnh hưởng rất mạnh mẽ đến hiệu quả của mô hình bình đẳng hay thứ bậc. Thậm chí khi các nhà đồng sáng lập bắt đầu với mô hình bình đẳng rất hiệu quả và rõ ràng, họ cũng sẽ chấp nhận mô hình phân cấp hơn sau đó, khi doanh nghiệp phát triển sang một giai đoạn mới. Quy trình chuyển đổi nào cũng khó khăn và gây nhiều tổn thất, nhưng nếu không làm, hậu

quả còn tổn kém và gây tổn thất lớn hơn nhiều.

Thực tế, mặc dù chỉ 79% đội ngũ sáng lập trong dữ liệu nghiên cứu của Noam Wasserman bổ nhiệm CEO từ khi mới thành lập, nhưng có đến 94% các doanh nghiệp bổ nhiệm CEO ở vòng gọi vốn thứ nhất, một thay đổi mang lại sự rõ ràng hơn cho việc ra quyết định.

Cân bằng tốt nhất giữa bình đẳng và phân cấp

Mặc dù việc chuyển đổi từ mô hình bình đẳng sang phân cấp có thể là việc làm khôn ngoan nhưng các nhà sáng lập luôn có nguy cơ đi quá xa theo hướng đó. Trong những môi trường có tốc độ phát triển nhanh chóng, một CEO quá độc đoán sẽ có nguy cơ không thể tự xử lý được một khối lượng thông tin khổng lồ dẫn đến việc kích động các phe phái trong nhóm điều hành chống đối lại CEO.

Kathleen Eisenhardt cũng lưu ý rằng các CEO độc đoán cũng có thể thất bại trong việc có được các quyết định quan trọng, mô tả phương pháp 2 bước "đồng thuận với trình độ", cân bằng hiệu quả mô hình làm việc độc đoán với mô hình làm việc bình đẳng.

Đầu tiên, các nhà sáng lập cố gắng có được sự đồng thuận hoàn toàn. Sau đó, nếu không đạt được sự đồng thuận, CEO và phó giám đốc chức năng đưa ra quyết định nhưng chỉ sau khi nhận được ý kiến đóng góp từ mọi người trong cuộc họp mở.



Bộ đôi hay bộ ba?

Nếu đội ngũ các nhà sáng lập chấp nhận mô hình nhiều người ra quyết định với quyền lực bình đẳng (cho dù chức danh của họ là gì), thì mỗi đội ngũ nên có bao nhiêu người là đủ? Đội ngũ sáng lập hai người và nhóm ba người có rất nhiều sự khác biệt. Nói chung, đội ngũ có quy mô càng lớn thì càng dễ có nhiều xung đột về kinh nghiệm; mỗi người đều có hiểu biết và niềm tin khác nhau vì vậy đội ngũ sẽ phải kiểm soát rất nhiều quan điểm nếu không nhất trí với nhau. Điều này khiến sự hợp tác và trao đổi trong nhóm trở nên khó khăn hơn, mang lại nhiều xung đột và hiểu nhầm hơn.

Ngoài ra, đội ngũ hai nhà sáng lập bổ sung cho nhau trong đó mỗi nhà sáng lập có một vùng hoạt động riêng biệt, phổ biến nhất là bộ đôi trong/ngoài hoặc bộ đôi công nghệ/kinh doanh, sẽ dễ dàng nhất trí về các mục tiêu và công việc hơn đội ngũ 3 nhà sáng lập.

Hội đồng quản trị (HĐQT) gồm một người hay nhiều người sáng lập?

Ngoài vị trí là các thành viên nhóm điều hành,

nhiều nhà sáng lập cũng đảm nhiệm các vị trí trong HĐQT của startup.

Số lượng các nhà sáng lập nằm trong HĐQT được hình thành dựa trên nền tảng nào và mang lại kết quả gì? Phần lớn các startup đi vào hoạt động với một “HĐQT chưa chính thức” bao gồm mọi nhà sáng lập tham gia vào mọi quyết định quan trọng. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp có sự góp mặt của các thành phần bên ngoài, ví dụ như các nhà đầu tư, HĐQT chính thức được hình thành và vị trí trong HĐQT trở thành trò chơi “một mất một còn” (zero-sum game) trong đó sự tồn tại của nhà sáng lập này trong HĐQT đồng nghĩa với việc những người khác phải rời đi. Trong mỗi vòng gọi vốn chính thức, số ghế HĐQT sẽ được phân chia cho các nhà sáng lập, nhà điều hành không sáng lập, các nhà đầu tư và những bên khác. Thông thường sau mỗi vòng gọi vốn, số ghế của nhà sáng lập trong HĐQT thường sẽ càng nhỏ hơn số người sáng lập, buộc các nhà sáng lập phải đàm phán để chọn ra người sẽ ngồi vào HĐQT, việc này có thể tạo ra hoặc làm gia tăng căng thẳng giữa họ. Đối với một nhà sáng lập, việc trở

thành một thành viên HĐQT không chỉ có sức hấp dẫn mạnh mẽ mà còn rất đáng giá. Nhiều nhà sáng lập muốn sở hữu nhiều quyền kiểm soát ra quyết định hơn nữa từ việc có một chân trong một HĐQT và cảm thấy gắn kết sâu sắc hơn với startup. Nhưng trở thành thành viên HĐQT cũng đòi hỏi nhà sáng lập phải đầu tư thêm thời gian để tham gia vào những nhiệm vụ phức tạp hơn những nhà sáng lập không phải là thành viên HĐQT.

Thậm chí ngay cả khi cơ cấu phân cấp trong đội ngũ điều hành có vẻ rõ ràng, nhưng sự rõ ràng này có thể giảm dần khi các nhà sáng lập không phải CEO trở thành thành viên HĐQT. Nếu một nhà sáng lập là CEO nhưng các nhà sáng lập khác thuộc HĐQT, thì việc CEO đó có phải là người lên tiếng cuối cùng trong đội ngũ điều hành hay không vẫn chưa rõ ràng. Tương tự như vậy, nếu CEO có một nhân viên dưới quyền mà nhân viên này lại là thành viên HĐQT mà CEO đó chịu trách nhiệm báo cáo, mối quan hệ về quyền lực giữa họ cũng không rõ ràng. Việc có một nhà sáng lập không phải CEO trong HĐQT có thể ảnh hưởng đến hiệu quả của HĐQT. Ví dụ, nếu một nhà sáng lập kiêm CEO đang phải đối mặt với những vấn đề đầy thách thức liên quan đến nhà đồng sáng lập muốn có được lời khuyên của HĐQT, nếu nhà sáng lập đó là thành viên thuộc HĐQT, tình huống vốn nhạy cảm này càng trở thành phức tạp hơn. Và khi HĐQT muốn đưa ra những phản hồi tiêu cực cho nhà sáng lập kiêm CEO, liệu họ có thể làm điều đó một cách hiệu quả, và không gây ra những vấn đề trong đội ngũ điều hành hay không, nếu người chịu tác động của quyết định đang có mặt tại đó?

Vai trò và các động lực về quyền kiểm soát so với lợi ích kinh tế

Chúng ta đã thấy rằng các nhà sáng lập có thể đưa ra những quyết định về chức danh, nhiệm vụ, phân quyền và phương thức ra quyết định dựa trên những tiêu chí khách quan như ai là người có kỹ

năng, mối quan hệ, đam mê; ai là người đưa ra ý tưởng và các nguồn vốn con người chông chéo ra sao. Tuy nhiên, yếu tố quan trọng để bổ nhiệm vị trí - khó đánh giá hơn nhưng thường hiệu quả hơn phần lớn các tiêu chí khách quan khác - đó là động lực của mỗi nhà sáng lập đối với việc thành lập doanh nghiệp. Các nhà sáng lập cốt lõi nên kiểm chứng những động lực của các nhà đồng sáng lập tiềm năng. Quan sát hai loại động lực quan trọng - kiểm soát và lợi ích kinh tế - chúng ta có thể thấy những dạng tương thích lẫn xung đột nhau.

Ví dụ, trong một đội ngũ sáng lập gồm 2 người, cả hai có thể đều thiên về quyền kiểm soát, hoặc đều có thể thiên về quyền lợi kinh tế, hay mỗi người thiên về một kiểu quyền lợi khác nhau. Thường một đội ngũ 2 người đều thiên về quyền kiểm soát (cả hai người đều muốn là CEO, đều muốn ngồi vào HĐQT và đều muốn là người ra quyết định quan trọng cuối cùng) ít ổn định hơn những kiểu đội ngũ còn lại.

Khi cả hai nhà sáng lập đều có động lực về quyền lợi kinh tế, họ có thể hòa hợp với nhau. Những quyết định của họ về vai trò hay việc ra quyết định với bất cứ cơ cấu tổ chức nào đều mong muốn mang lại giá trị kinh tế lớn nhất cho doanh nghiệp cho dù họ có quyền kiểm soát ra sao.

Một nhà sáng lập thiên về quyền lợi kinh tế và một nhà sáng lập thiên về quyền kiểm soát có thể hòa hợp nhau miễn là họ tin tưởng lẫn nhau. Các nhà sáng lập tiềm năng cần đánh giá sự hòa hợp này trước khi quyết định xem có nên thành lập doanh nghiệp cùng nhau không. Sự hòa hợp về động lực không đảm bảo thành công, nhưng nếu thiếu sự hòa hợp có thể mang lại nhiều khó khăn.

Tóm lại

Trong quá trình bổ nhiệm vị trí cho các nhà đồng sáng lập, có rất nhiều những “con đường dễ dàng” - mà các nhà sáng lập không nên lựa chọn:

Né tránh xung đột

Khi có nhiều hơn một nhà sáng lập muốn trở

thành CEO, đội ngũ thường cố gắng né tránh việc phải đối mặt với xung đột bằng việc trao quyền quyết định cho nhiều người. Đây là một cách trì hoãn, thể hiện sự thiếu trách nhiệm và vai trò ra quyết định thiếu hiệu quả, đặc biệt khi doanh nghiệp phát triển hơn nữa. Trong khi việc giải quyết những xung đột có thể cứu doanh nghiệp ngay từ khi bắt đầu, thì việc né tránh thực sự gây nên xung đột lâu dài, ảnh hưởng tiêu cực đến tương lai của doanh nghiệp mới thành lập.

Đánh giá thấp “sự trì trệ về chức danh”

Quyết định về người sẽ trở thành CEO hoặc ngậm bằng lòng khi ai đó (người có ý tưởng hoặc người sáng lập với tiếng nói có uy tín nhất) tự nhận mình là CEO đã dễ dàng bị bỏ qua đến mức vô lý. Trong những giai đoạn đầu tiên, mọi người phải làm việc chặt vật để startup thành công cho dù chức danh của họ là gì đi chăng nữa. Tuy nhiên, việc lựa chọn ai làm CEO là quyết định quan trọng với toàn bộ đội ngũ. Nhóm sáng lập cần quyết định ai sẽ là CEO đầu tiên phù hợp nhất và nên hiểu rằng xu hướng trì hoãn sẽ gây bất lợi.

Lạm phát các chức danh

Nguy hiểm của việc trì hoãn phân bổ chức danh cũng giống như rủi ro khi có quá nhiều nhà đồng sáng lập không phải CEO đảm nhận các vị trí lãnh đạo.

Một khi doanh nghiệp phát triển và mở rộng quy mô hơn, nhiều trong số các nhà sáng lập sẽ không phải là người phù hợp nhất với các vị trí cao cấp này. Thế nhưng, việc thay thế hay loại bỏ các nhà sáng lập “ngồi nhầm chỗ” này khá khó khăn. Bởi vậy, nhìn xa các rủi ro, đội ngũ nên cân nhắc việc phân bổ

chức danh cấp C sau khi đã suy xét kỹ lưỡng.

Muốn có đồng minh trong HĐQT

Khi HĐQT được thành lập hoặc thay đổi, các nhà sáng lập kiêm CEO coi đây là cơ hội có thêm đồng minh trong HĐQT. Các đồng sáng lập của họ thường là lựa chọn đầu tiên. Nhưng việc có hơn một nhà sáng lập trong HĐQT có thể gây nên những ảnh hưởng nghiêm trọng về lâu dài hơn nhiều những lợi ích trước mắt. Ví dụ, việc có một nhà sáng lập không phải CEO trong HĐQT có xu hướng gây nên những xung đột về vai trò trong đội ngũ điều hành, gây cản trở cho các cuộc thảo luận của HĐQT và thậm chí tạo ra nhiều thách thức hơn nữa cho nhà sáng lập kiêm CEO.

Phớt lờ những động lực không tương thích

Động lực của nhà sáng lập có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến căng thẳng về vai trò trong tổ chức. Ví dụ, nếu hai nhà sáng lập đều thiên về quyền kiểm soát, cả hai đều muốn trở thành CEO. Việc giải quyết vấn đề này bằng việc đưa ra vị trí đồng CEO hoặc cơ cấu bình đẳng tạo ra rất nhiều vấn đề như đã được mô tả trong phần trên. Trái lại, các đội ngũ sẽ ổn định hơn nếu cả hai nhà sáng lập đều thiên về quyền lợi kinh tế hoặc khi một nhà sáng lập thiên về quyền lợi kinh tế bắt tay với nhà sáng lập thiên về quyền kiểm soát. Trước khi thành lập doanh nghiệp cùng nhau, các nhà đồng sáng lập tiềm năng nên đánh giá động lực của nhau để dự kiến các xung đột có thể xuất hiện trong tương lai.

(Còn nữa)

N.L.H. (Noam Wasserman, The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup)