

ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP

Khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo

Dành cho sinh viên đại học khởi kinh tế, tài chính

Entrepreneurship and Innovation — a bilingual study guide

Tư duy đổi mới sáng tạo · Cơ hội kinh doanh · Khách hàng và sản phẩm tối thiểu · Mô hình kinh doanh · Kế hoạch tài chính · Gọi vốn · Pháp lý khởi nghiệp · Tăng trưởng

Một startup xuyên suốt từ ý tưởng tới vòng gọi vốn hạt giống

Bài tập có lời giải · Tự luận có dàn ý · Trắc nghiệm có đáp án

Song ngữ Việt – Anh · Vietnamese – English

Phiên bản 1.0 — Tháng 10 năm 2026

<https://globalmarket.vin>

M U C L U C

CONTENTS

Chương 1. Tổng quan về khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo — Chapter 1. Introduction to entrepreneurship and innovation.....	6
1.1. Khởi nghiệp, khởi nghiệp sáng tạo và startup — <i>Entrepreneurship, innovative entrepreneurship and the startup</i>	6
1.2. Startup và kinh doanh nhỏ truyền thống — <i>Startups and traditional small businesses</i>	8
1.3. Đổi mới sáng tạo: khái niệm và phân loại theo đối tượng — <i>Innovation: concept and types by object</i>	11
1.4. Đổi mới gia tăng, đột phá và phá vỡ — <i>Incremental, radical and disruptive innovation</i>	13
1.5. Vòng đời startup — <i>The startup life cycle</i>	16
1.6. Thung lũng chết và dòng tiền lũy kế — <i>The valley of death and cumulative cash flow</i>	17
1.7. Người khởi nghiệp: phẩm chất, động cơ, rủi ro và thất bại — <i>The entrepreneur: traits, motives, risks and failure</i>	20
1.8. Hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam: các chủ thể — <i>Viet Nam's startup ecosystem: the actors</i>	23
1.9. Số liệu hệ sinh thái: GII, doanh nghiệp, vốn đầu tư — <i>Ecosystem data: GII, businesses and investment</i>	26
1.10. Chính sách và pháp luật về khởi nghiệp sáng tạo — <i>Policy and law on innovative start-ups.....</i>	29
1.11. Startup xuyên suốt: Rầy Sớ — <i>The running startup: Rầy Sớ.....</i>	32
1.12. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	35
1.13. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	38
1.14. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	40
1.15. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	42
Chương 2. Tư duy và phương pháp đổi mới sáng tạo — Chapter 2. Innovation thinking and methods	45
2.1. Tư duy thiết kế (design thinking) — <i>Design thinking.....</i>	45
2.2. Thái độ và bản đồ thái độ — <i>Empathy and the empathy map</i>	47
2.3. Xác định vấn đề và câu hỏi “Làm thế nào để...” — <i>Defining the problem and “How might we...” questions</i>	51
2.4. Lên ý tưởng: brainstorming, brainwriting và SCAMPER — <i>Ideation: brainstorming, brainwriting and SCAMPER.....</i>	53
2.5. Làm mẫu và thử nghiệm với người dùng — <i>Prototyping and testing with users</i>	56
2.6. Tìm nguyên nhân gốc bằng 5 Whys — <i>Finding root causes with the 5 Whys</i>	58
2.7. Khởi nghiệp tinh gọn và vòng xây dựng – đo lường – học hỏi — <i>The lean startup and the build–measure–learn loop.....</i>	60
2.8. Chỉ số hành động và chỉ số phù phiếm — <i>Actionable metrics and vanity metrics</i>	63

2.9. Pivot hay kiên trì — <i>Pivot or persevere</i>	65
2.10. Jobs-to-be-done: khách hàng “thuê” sản phẩm để làm việc gì — <i>Jobs-to-be-done: the job customers “hire” a product for</i>	68
2.11. Tư duy effectuation và causation — <i>Effectual and causal reasoning</i>	70
2.12. Đổi mới mở (open innovation) — <i>Open innovation</i>	72
2.13. So sánh tư duy thiết kế, khởi nghiệp tinh gọn và Agile — <i>Design thinking, the lean startup and Agile compared</i>	74
2.14. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	75
2.15. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	78
2.16. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	80
2.17. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	82

Chương 3. Phát hiện và đánh giá cơ hội kinh doanh — Chapter 3. Identifying and evaluating business opportunities 85

3.1. Ý tưởng kinh doanh và các nguồn ý tưởng — <i>Business ideas and where they come from</i>	85
3.2. Từ ý tưởng đến cơ hội; cửa sổ cơ hội — <i>From idea to opportunity; the window of opportunity</i>	87
3.3. Sàng lọc ý tưởng bằng ma trận chấm điểm có trọng số — <i>Screening ideas with a weighted scoring matrix</i>	90
3.4. Quy mô thị trường: TAM – SAM – SOM — <i>Market size: TAM – SAM – SOM</i>	93
3.5. Phân tích đối thủ cạnh tranh — <i>Competitor analysis</i>	97
3.6. PESTEL rút gọn — <i>A short PESTEL</i>	100
3.7. Năm lực lượng cạnh tranh: ngành phân phối nông sản — <i>Five forces: agricultural produce distribution</i>	102
3.8. Rủi ro và giả thuyết then chốt — <i>Risks and leap-of-faith assumptions</i>	104
3.9. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	108
3.10. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	111
3.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	114
3.12. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	116

Chương 4. Khách hàng, giải pháp và sản phẩm khả dụng tối thiểu — Chapter 4. Customers, solutions and the minimum viable product 118

4.1. Phát triển khách hàng (customer development) — <i>Customer development</i>	118
4.2. Phỏng vấn khách hàng: nguyên tắc, câu hỏi tốt và câu hỏi xấu — <i>Customer interviews: principles, good and bad questions</i>	120
4.3. Chân dung khách hàng (persona) và đơn vị ra quyết định mua — <i>Customer persona and the buying decision unit</i>	124
4.4. Bản đồ giá trị (Value Proposition Canvas) — <i>The Value Proposition Canvas</i>	127
4.5. Sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP): các dạng và cách chọn — <i>The minimum viable product (MVP): types and how to choose</i>	129
4.6. Kiểm định giả thuyết với tiêu chí đạt/không đạt đặt trước — <i>Testing hypotheses against pass/fail criteria set in advance</i>	132

4.7. Thử nghiệm A/B và kiểm định hai tỷ lệ (z-test) — <i>A/B testing and the two-proportion z-test</i>	134
4.8. Phù hợp sản phẩm – thị trường (product–market fit): đường giữ chân cohort và khảo sát Sean Ellis — <i>Product–market fit: cohort retention curves and the Sean Ellis survey</i>	138
4.9. Khái niệm dễ nhầm, lỗi hay gặp và thuật ngữ — <i>Confusable concepts, common mistakes and glossary</i>	142
4.10. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	145
4.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	147
4.12. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	150
Chương 5. Mô hình kinh doanh — Chapter 5. Business models	152
5.1. Mô hình kinh doanh là gì — <i>What a business model is</i>	152
5.2. Business Model Canvas — <i>The Business Model Canvas</i>	153
5.3. Lean Canvas và so sánh với Business Model Canvas — <i>The Lean Canvas compared with the Business Model Canvas</i>	158
5.4. Các mô hình doanh thu và nền tảng hai phía — <i>Revenue models and two-sided platforms</i>	160
5.5. Kinh tế đơn vị — <i>Unit economics</i>	163
5.6. Mô hình kinh doanh bền vững và doanh nghiệp xã hội — <i>Sustainable business models and social enterprises</i>	168
5.7. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — <i>Easily confused concepts and Vietnamese–English terms</i>	171
5.8. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	174
5.9. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	177
5.10. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	180
Chương 6. Kế hoạch kinh doanh và dự báo tài chính khởi nghiệp — Chapter 6. Business plans and start-up financial forecasting	182
6.1. Bản kế hoạch kinh doanh của startup — <i>The start-up business plan</i>	182
6.2. Dự báo doanh thu từ dưới lên — <i>Bottom-up revenue forecasting</i>	186
6.3. Chi phí cố định, chi phí biến đổi và điểm hòa vốn — <i>Fixed costs, variable costs and break-even</i>	194
6.4. Burn rate gộp, burn rate ròng và runway — <i>Gross burn, net burn and runway</i>	197
6.5. Dòng tiền, vốn lưu động và thung lũng chết — <i>Cash flow, working capital and the valley of death</i>	200
6.6. Kịch bản tốt – cơ sở – xấu — <i>Strong, base and weak scenarios</i>	202
6.7. Sai lầm khi dự báo: đường “gậy khúc côn cầu” — <i>Forecasting mistakes: the “hockey stick”</i>	205
6.8. Tóm tắt và thuật ngữ — <i>Summary and glossary</i>	208
6.9. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	210
6.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	213
6.11. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	216
Chương 7. Huy động vốn cho khởi nghiệp — Chapter 7. Financing a start-up	218

7.1. Nhu cầu vốn và các nguồn vốn của startup — <i>Funding needs and sources of startup finance</i>	219
7.2. Khung pháp lý về quỹ đầu tư và gọi vốn tại Việt Nam — <i>Viet Nam's legal framework for investment funds and fundraising</i>	224
7.3. Các vòng gọi vốn và quy trình gọi vốn — <i>Funding rounds and the fundraising process</i>	228
7.4. Định giá trước – sau vòng và pha loãng — <i>Pre- and post-money valuation and dilution</i>	230
7.5. Bảng cơ cấu sở hữu (cap table) của Rầy Số — <i>Rầy Số's capitalisation table</i>	232
7.6. Term sheet và các điều khoản chính — <i>The term sheet and its main provisions</i>	235
7.7. Công cụ chuyển đổi: convertible note và SAFE — <i>Convertible instruments: convertible notes and SAFEs</i>	241
7.8. Bản trình bày gọi vốn (pitch deck) — <i>The pitch deck</i>	243
7.9. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	248
7.10. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	251
7.11. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	254

Chương 8. Pháp lý cho doanh nghiệp khởi nghiệp — Chapter 8. Legal foundations for start-ups..... 257

8.1. Chọn loại hình pháp lý cho startup — <i>Choosing a legal form for a start-up</i>	258
8.2. Chuyển đổi công ty TNHH thành công ty cổ phần trước vòng seed — <i>Converting the LLC into a joint-stock company before the seed round</i>	262
8.3. Góp vốn, định giá tài sản góp vốn, góp vốn bằng quyền sở hữu trí tuệ — <i>Capital contributions, valuing non-cash assets, contributing IP</i>	266
8.4. Thỏa thuận sáng lập và vesting — <i>Founders' agreement and vesting</i>	267
8.5. Quỹ cổ phần cho người lao động (ESOP) — <i>Employee share option plan (ESOP)</i>	271
8.6. Sở hữu trí tuệ cho startup — <i>Intellectual property for start-ups</i>	272
8.7. Doanh nghiệp nhỏ và vừa, doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo: tiêu chí và hỗ trợ — <i>SMEs and innovative start-ups: criteria and support</i>	277
8.8. Ưu đãi thuế cho khởi nghiệp sáng tạo — <i>Tax incentives for innovative start-ups</i> ...	281
8.9. Dữ liệu khách hàng và cơ chế thử nghiệm có kiểm soát — <i>Customer data and regulatory sandboxes</i>	286
8.10. Tóm tắt, bảng so sánh và thuật ngữ — <i>Summary, comparisons and glossary</i>	288
8.11. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	292
8.12. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	295
8.13. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	298

Chương 9. Tăng trưởng, mở rộng và đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp — Chapter 9. Growth, scaling and corporate innovation 301

9.1. Phễu AARRR là gì và cách đo tăng trưởng theo từng tầng khách hàng — <i>The AARRR funnel and stage-by-stage growth measurement</i>	301
9.2. Hệ số lan truyền K và tăng trưởng nhờ giới thiệu — <i>The viral coefficient K and referral-led growth</i>	305
9.3. Tăng trưởng doanh thu theo tháng (MoM), tốc độ tăng trưởng kép CMGR và quy tắc 40 — <i>Month-on-month growth, CMGR and the Rule of 40</i>	308

9.4. Mở rộng thị trường và sản phẩm bằng ma trận Ansoff — <i>Expanding markets and products with the Ansoff matrix</i>	311
9.5. Quản trị đội ngũ, văn hóa doanh nghiệp và OKR khi tăng quy mô — <i>Managing the team, culture and OKRs while scaling</i>	314
9.6. Đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp lớn: khởi nghiệp nội bộ và đổi mới mở — <i>Innovation in large firms: intrapreneurship and open innovation</i>	316
9.7. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp theo Luật Chuyển đổi số 2025 — <i>Digital transformation in firms under the 2025 Digital Transformation Law</i>	319
9.8. Vì sao startup thất bại: các nguyên nhân thường gặp — <i>Why start-ups fail: common causes</i>	321
9.9. Thoái vốn khởi nghiệp: mua bán – sáp nhập (M&A) và IPO — <i>Start-up exits: mergers and acquisitions and IPOs</i>	323
9.10. Tóm tắt, khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ — <i>Summary, easily confused concepts and glossary</i>	328
9.11. Bài tập vận dụng có lời giải — <i>Applied exercises with solutions</i>	331
9.12. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — <i>Essay questions and answer outlines</i>	333
9.13. Câu hỏi trắc nghiệm — <i>Multiple-choice questions</i>	336
Phụ lục A. Đáp án câu hỏi trắc nghiệm — <i>Appendix A. Answer key</i>	339
Phụ lục B. Công thức và chỉ số khởi nghiệp thường dùng — <i>Appendix B. Common startup formulas and metrics</i>	344
Phụ lục C. Thuật ngữ Việt – Anh — <i>Appendix C. Vietnamese–English glossary</i>	345
Phụ lục D. Văn bản pháp luật dùng trong đề cương — <i>Appendix D. Legal documents used in this guide</i>	352
Tài liệu tham khảo — <i>References</i>	354

Chương 1. Tổng quan về khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo — *Chapter 1. Introduction to entrepreneurship and innovation*

Mục tiêu chương — *Chapter objectives*

- Phân biệt khởi nghiệp, khởi nghiệp sáng tạo, doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo và doanh nghiệp nhỏ truyền thống theo luật hiện hành và theo cách nhà đầu tư nhìn.
Distinguish entrepreneurship, innovative entrepreneurship, the innovative start-up and the traditional small business, both under current law and as investors see them.
- Nêu định nghĩa đổi mới sáng tạo theo Luật 93/2025/QH15; phân loại theo đối tượng và theo mức độ (gia tăng, đột phá, phá vỡ).
State the definition of innovation in Law 93/2025/QH15; classify innovation by object and by degree (incremental, radical, disruptive).
- Mô tả năm giai đoạn vòng đời startup; tính đáy và thời điểm hoàn vốn của đường cong thung lũng chết.
Describe the five stages of the startup life cycle; compute the bottom and payback month of the valley of death curve.
- Đánh giá người khởi nghiệp: phẩm chất, động cơ, rủi ro, chi phí cơ hội và các nguyên nhân thất bại.
Assess the entrepreneur: traits, motives, risks, opportunity cost and the causes of failure.
- Vẽ được bản đồ hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam, đọc đúng số liệu GII, doanh nghiệp, vốn đầu tư và các chính sách chính; làm quen với startup xuyên suốt Rẫy Sỏi.
Map Viet Nam's startup ecosystem, read GII, business-registration and investment data and the main policies correctly; meet Rẫy Sỏi, the startup used throughout the book.

1.1. Khởi nghiệp, khởi nghiệp sáng tạo và startup — *Entrepreneurship, innovative entrepreneurship and the startup*

Khởi nghiệp theo nghĩa rộng là bắt đầu một hoạt động kinh doanh mới: mở quán cà phê, đăng ký hộ kinh doanh bán rau, lập công ty phần mềm. Người khởi nghiệp bỏ thời gian, tiền, uy tín vào một việc chưa chắc thành và nhận phần lãi hoặc lỗ. Trong học phần này, trọng tâm là một dạng hẹp hơn: **khởi nghiệp sáng tạo**, nơi cái mới (sản phẩm, công nghệ hoặc mô hình kinh doanh) là lý do tồn tại của doanh nghiệp.

*Entrepreneurship in the broad sense is starting a new business: opening a café, registering a household business selling vegetables, founding a software company. The entrepreneur commits time, money and reputation to something that may fail and takes the profit or loss. This course focuses on a narrower form, **innovative entrepreneurship**, where something new (a product, a technology or a business model) is the reason the business exists.*

Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo số 93/2025/QH15 (hiệu lực 01/10/2025, văn bản hợp nhất 05/VBHN-VPQH ngày 05/02/2026) định nghĩa hai khái niệm tại Điều 3:

The Law on Science, Technology and Innovation No. 93/2025/QH15 (in force from 1 October 2025, consolidated text 05/VBHN-VPQH of 5 February 2026) defines two concepts in Article 3:

Khái niệm <i>Concept</i>	Căn cứ <i>Provision</i>	Nguyên văn <i>Wording</i>
Khởi nghiệp sáng tạo <i>Innovative entrepreneurship</i>	Điều 3 khoản 11 <i>Art. 3(11)</i>	“Khởi nghiệp sáng tạo là quá trình hình thành, phát triển mô hình kinh doanh sáng tạo dựa trên công nghệ, ý tưởng đột phá hoặc mô hình kinh doanh mới, do cá nhân, nhóm cá nhân hoặc tổ chức thực hiện, nhằm tạo ra giá trị mới, giải quyết vấn đề thị trường hoặc kinh tế - xã hội.” <i>The process of forming and developing an innovative business model based on technology, a breakthrough idea or a new business model, carried out by an individual, a group or an organisation, to create new value and solve a market or socio-economic problem.</i>
Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo <i>Innovative start-up</i>	Điều 3 khoản 18 <i>Art. 3(18)</i>	“Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo là doanh nghiệp triển khai mô hình kinh doanh sáng tạo, có khả năng tăng trưởng nhanh và mở rộng quy mô thị trường dựa trên khai thác hiệu quả công nghệ, quyền sở hữu trí tuệ, ý tưởng đột phá hoặc mô hình kinh doanh mới.” <i>An enterprise running an innovative business model, able to grow fast and expand its market by exploiting technology, intellectual property rights, a breakthrough idea or a new business model.</i>

Trong giới đầu tư, “startup” được hiểu theo cách của Steve Blank: một tổ chức tạm thời đi tìm một mô hình kinh doanh **lặp lại được** (bán lần thứ một trăm giống lần thứ mười) và **mở rộng được** (doanh thu tăng nhanh hơn chi phí). Khi đã tìm ra, startup trở thành một doanh nghiệp bình thường, chuyển từ “tìm kiếm” sang “vận hành”. Cách hiểu này khớp với cụm “khả năng tăng trưởng nhanh và mở rộng quy mô thị trường” của khoản 18.

*Among investors, “startup” follows Steve Blank: a temporary organisation searching for a business model that is **repeatable** (the hundredth sale works like the tenth) and **scalable** (revenue grows faster than costs). Once found, the startup becomes an ordinary company, moving from “search” to “execution”. This matches the phrase “able to grow fast and expand its market” in clause 18.*

Hai khái niệm pháp lý song song — *Two parallel legal concepts*

Pháp luật Việt Nam hiện có hai khái niệm gần nhau, dùng cho những chính sách khác nhau. Đọc văn bản nào thì dùng đúng khái niệm của văn bản đó.

Vietnamese law currently has two close concepts used for different policies. Use the concept of the instrument you are applying.

Văn bản <i>Instrument</i>	Khái niệm <i>Concept</i>	Nội dung chính <i>Key wording</i>	Dùng cho <i>Used for</i>
Luật Hỗ trợ DNNVV 04/2017/QH14, Điều 3 k2	DNNVV khởi nghiệp sáng tạo <i>Innovative start-</i>	“doanh nghiệp nhỏ và vừa được thành lập để thực hiện ý tưởng trên cơ sở khai thác	Hỗ trợ theo ND 80/2021 (tiêu chí ở Điều 20); quỹ đầu tư

Văn bản <i>Instrument</i>	Khái niệm <i>Concept</i>	Nội dung chính <i>Key wording</i>	Dùng cho <i>Used for</i>
SME Support Law 04/2017/QH14, Art. 3(2)	up SME	tài sản trí tuệ, công nghệ, mô hình kinh doanh mới và có khả năng tăng trưởng nhanh” <i>an SME set up to pursue an idea based on intellectual assets, technology or a new business model, with fast- growth potential</i>	khởi nghiệp sáng tạo (NĐ 38/2018) <i>Support under Decree 80/2021 (criteria in Art. 20); innovative start-up funds (Decree 38/2018)</i>
NQ 198/2025/QH15, Điều 3 k1 <i>Resolution 198/2025/QH15, Art. 3(1)</i>	Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo <i>Innovative start- up</i>	Cùng câu chữ nhưng bỏ điều kiện “nhỏ và vừa” <i>Same wording without the “small and medium-sized” condition</i>	Ưu đãi thuế Điều 10 <i>Tax incentives in Art. 10</i>
Luật 93/2025/QH15, Điều 3 k18; NĐ 268/2025, Điều 35 <i>Law 93/2025/QH15, Art. 3(18); Decree 268/2025, Art. 35</i>	Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo <i>Innovative start- up</i>	Mô hình kinh doanh sáng tạo, tăng trưởng nhanh, mở rộng quy mô thị trường <i>Innovative model, fast growth, market expansion</i>	Công nhận do UBND cấp tỉnh cấp (NĐ 268, Điều 40 k4); ưu tiên thuê đất, hạ tầng (Luật 93, Điều 57) <i>Recognition by the provincial People’s Committee (Decree 268, Art. 40(4)); priority access to land and facilities (Law 93, Art. 57)</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Khởi nghiệp là bắt đầu kinh doanh mới; **khởi nghiệp sáng tạo** là hình thành mô hình kinh doanh sáng tạo (Luật 93, Điều 3 k11); **doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo** có khả năng tăng trưởng nhanh và mở rộng quy mô (k18). Hai khái niệm pháp lý song song: “DNNVV khởi nghiệp sáng tạo” (Luật Hỗ trợ DNNVV, NĐ 80/2021) và “doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo” (NQ 198, Luật 93, NĐ 268/2025).

Entrepreneurship is starting a new business; innovative entrepreneurship is building an innovative business model (Law 93, Art. 3(11)); an innovative start-up can grow fast and scale (clause 18). Two parallel legal concepts: the “innovative start-up SME” (SME Support Law, Decree 80/2021) and the “innovative start-up” (Resolution 198, Law 93, Decree 268/2025).

1.2. Startup và kinh doanh nhỏ truyền thống — Startups and traditional small businesses

Một cửa hàng rau sạch và Rẫy Số cùng bán rau cho nhà hàng ở TP.HCM, nhưng là hai loại doanh nghiệp khác nhau. Cửa hàng chạy một mô hình đã biết: nhập rau, bán lẻ, lãi gộp ổn định, chủ cửa hàng sống bằng lợi nhuận. Rẫy Số đặt cược vào một giả thuyết chưa

được chứng minh: nhà hàng sẽ đặt rau trực tiếp từ hợp tác xã qua một nền tảng, và nền tảng đó mở rộng được ra hàng nghìn khách hàng mà chi phí không tăng theo cùng tỷ lệ.

A clean-vegetable shop and Rẫy Số both sell vegetables to restaurants in Ho Chi Minh City, but they are different kinds of business. The shop runs a known model: buy produce, resell, earn a steady gross margin, live off the profit. Rẫy Số bets on an unproven hypothesis: restaurants will order directly from cooperatives through a platform, and that platform can scale to thousands of customers without costs rising in proportion.

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Startup <i>Startup</i>	Kinh doanh nhỏ truyền thống <i>Traditional small business</i>
Mục tiêu <i>Goal</i>	Tìm và mở rộng mô hình mới, tăng trưởng nhanh <i>Find and scale a new model, grow fast</i>	Thu nhập ổn định cho chủ <i>Stable income for the owner</i>
Mô hình kinh doanh <i>Business model</i>	Chưa chắc chắn, phải kiểm chứng bằng thử nghiệm <i>Uncertain, tested by experiment</i>	Đã biết, sao chép từ người đi trước <i>Known, copied from others</i>
Tốc độ tăng trưởng mong muốn <i>Target growth</i>	Hàng chục đến hàng trăm phần trăm mỗi năm <i>Tens to hundreds of per cent a year</i>	Theo thị trường địa phương <i>In line with the local market</i>
Khả năng mở rộng <i>Scalability</i>	Chi phí cận biên thấp, mở sang khu vực mới nhanh <i>Low marginal cost, fast entry to new areas</i>	Mỗi điểm bán mới cần vốn, người, mặt bằng mới <i>Each new outlet needs new capital, staff and premises</i>
Nguồn vốn <i>Funding</i>	Thiên thần, quỹ VC đổi lấy cổ phần <i>Angels and VC funds for equity</i>	Vốn chủ, vay ngân hàng, người thân <i>Owner's money, bank loans, family</i>
Rủi ro, kết cục <i>Risk, outcome</i>	Phần lớn thất bại; số ít thành công lớn <i>Most fail; a few succeed big</i>	Rủi ro vừa phải, kết quả ít phân tán <i>Moderate risk, outcomes less spread</i>
Cách thoát <i>Exit</i>	Bán công ty (M&A) hoặc IPO <i>Trade sale (M&A) or IPO</i>	Duy trì, chuyển cho con, bán lại cửa hàng <i>Keep running, hand on to family, sell the shop</i>

Công cụ áp dụng ngay: **bảng kiểm startup**. Mỗi câu trả lời “có” cộng một điểm; từ 5/7 trở lên là startup theo nghĩa nhà đầu tư dùng, 3–4 là doanh nghiệp đổi mới nhưng tăng trưởng chậm, dưới 3 là kinh doanh nhỏ truyền thống. Bảng điền sẵn cho Rẫy Số:

*Ready-to-use tool: the **startup checklist**. Each “yes” scores one point; 5/7 or more is a startup in the investor’s sense, 3–4 is an innovative but slow-growing business, below 3 is a traditional small business. Completed for Rẫy Số:*

Câu hỏi <i>Question</i>	Rất Số <i>Rất Số</i>	Điểm <i>Score</i>
Sản phẩm, quy trình hoặc mô hình có điểm mới so với cách làm phổ biến? <i>Is the product, process or model new compared with common practice?</i>	Có: cắt 3 tầng trung gian <i>Yes: cuts three layers of middlemen</i>	1
Thị trường mục tiêu đủ lớn để tăng trưởng nhiều năm? <i>Is the target market large enough for years of growth?</i>	Có: SAM 2.400 tỷ đồng/năm <i>Yes: SAM VND 2,400 billion a year</i>	1
Phục vụ thêm khách hàng mà chi phí cố định không tăng theo? <i>Can more customers be served without fixed costs rising in step?</i>	Có: một ứng dụng cho mọi nhà hàng <i>Yes: one app for all restaurants</i>	1
Mô hình kinh doanh còn giả thuyết phải kiểm chứng? <i>Does the model still contain hypotheses to test?</i>	Có: tỷ lệ rời bỏ, chi phí giao chặng cuối <i>Yes: churn, last-mile cost</i>	1
Có kế hoạch gọi vốn đổi lấy cổ phần? <i>Is there a plan to raise equity?</i>	Có: thiên thần 2026, seed 2027 <i>Yes: angel 2026, seed 2027</i>	1
Đội sáng lập chấp nhận lỗ vài năm để giành thị phần? <i>Will the founders accept years of losses to win share?</i>	Có <i>Yes</i>	1
Có lối thoát cho nhà đầu tư (bán công ty, IPO)? <i>Is there an exit route for investors (sale, IPO)?</i>	Có thể: bán cho chuỗi bán lẻ, sàn thương mại điện tử <i>Possibly: sale to a retail chain or e-commerce platform</i>	1
Tổng <i>Total</i>	Startup <i>Startup</i>	7/7

Bảng trống cho dự án của người học (điền bằng chứng, không điền cảm nhận):

Blank table for the learner's own project (fill in evidence, not impressions):

Câu hỏi <i>Question</i>	Bằng chứng của dự án <i>Project evidence</i>	Điểm (0/1) <i>Score (0/1)</i>
1. Sản phẩm, quy trình hoặc mô hình có điểm mới so với cách làm phổ biến? <i>1. Is the product, process or model new compared with common practice?</i>		

Câu hỏi <i>Question</i>	Bằng chứng của dự án <i>Project evidence</i>	Điểm (0/1) <i>Score (0/1)</i>
2. Thị trường mục tiêu đủ lớn để tăng trưởng nhiều năm? <i>2. Is the target market large enough for years of growth?</i>		
3. Phục vụ thêm khách hàng mà chi phí cố định không tăng theo? <i>3. Can more customers be served without fixed costs rising in step?</i>		
4. Mô hình kinh doanh còn giả thuyết phải kiểm chứng? <i>4. Does the model still contain hypotheses to test?</i>		
5. Có kế hoạch gọi vốn đổi lấy cổ phần? <i>5. Is there a plan to raise equity?</i>		
6. Đội sáng lập chấp nhận lỗ vài năm để giành thị phần? <i>6. Will the founders accept years of losses to win share?</i>		
7. Có lối thoát cho nhà đầu tư (bán công ty, IPO)? <i>7. Is there an exit route for investors (sale, IPO)?</i>		
Tổng <i>Total</i>		.../7

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Gọi mọi doanh nghiệp mới thành lập là startup. Một quán trà sữa thứ mười trên cùng con phố là khởi nghiệp nhưng không phải startup: mô hình đã biết, không mở rộng được nếu không nhân bản mặt bằng. Lỗi ngược lại: cho rằng startup phải là công nghệ cao. Rẫy Số bán rau, công nghệ đơn giản, nhưng mô hình mới và mở rộng được.

Calling every new company a startup. The tenth bubble-tea shop on a street is a new business but not a startup: the model is known and it cannot scale without duplicating premises. The opposite mistake: assuming a startup must be high-tech. Rẫy Số sells vegetables with simple technology, yet its model is new and scalable.

1.3. Đổi mới sáng tạo: khái niệm và phân loại theo đối tượng — *Innovation: concept and types by object*

Luật 93/2025/QH15, Điều 3 khoản 3: “Đổi mới sáng tạo là hoạt động tạo ra sản phẩm mới, dịch vụ mới, quy trình mới, mô hình kinh doanh mới hoặc cải tiến đáng kể so với sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh đã có.” Định nghĩa có hai vế: cái **mới**

và cái **được cải tiến**; đối tượng gồm cả quy trình và mô hình kinh doanh, không riêng sản phẩm.

*Law 93/2025/QH15, Article 3(3): innovation is the creation of new products, services, processes or business models, or a significant improvement on existing ones. The definition has two limbs, the **new** and the **improved**, and its object is wider than the product.*

Phát minh, sáng chế và đổi mới sáng tạo là ba khái niệm khác nhau. **Phát minh** là phát hiện quy luật, tính chất tự nhiên vốn có. **Sáng chế** là giải pháp kỹ thuật mới, có trình độ sáng tạo, áp dụng công nghiệp được và có thể được cấp bằng bảo hộ. **Đổi mới sáng tạo** chỉ có khi cái mới được đưa vào sử dụng: ra thị trường hoặc vào quy trình của doanh nghiệp. Nhiều sáng chế không bao giờ thành đổi mới; nhiều đổi mới không có sáng chế nào.

*Discovery, invention and innovation differ. A **discovery** reveals an existing law or property of nature. An **invention** is a new technical solution with an inventive step, industrially applicable and patentable. **Innovation** exists only when the new thing is put into use: on the market or in the firm's processes. Many inventions never become innovations; many innovations involve no patent at all.*

Theo đối tượng, đổi mới sáng tạo chia thành bốn loại. Ba loại đầu có trong định nghĩa của Luật 93; loại thứ tư (tổ chức) theo cách phân loại phổ biến của Cẩm nang Oslo (OECD và Eurostat).

By object, innovation falls into four types. The first three appear in Law 93; the fourth (organisational) follows the widely used Oslo Manual classification (OECD and Eurostat).

Loại Type	Nội dung Meaning	Ví dụ chung General example	Ở Rẫy Số At Rẫy Số
Sản phẩm, dịch vụ Product, service	Hàng hóa, dịch vụ mới hoặc cải tiến về tính năng New or improved goods or services	Ví điện tử thay tiền mặt E-wallet replacing cash	Rau hữu cơ có truy xuất nguồn gốc theo lô Organic vegetables traceable by batch
Quy trình Process	Cách sản xuất, giao hàng mới New ways of producing or delivering	Kho tự động, giao hàng theo tuyến tối ưu Automated warehouse, optimised routes	Gom đơn trước 18 giờ, giao 2 chuyến/tuần từ Lâm Đồng Orders closed at 18:00, two runs a week from Lam Dong
Mô hình kinh doanh Business model	Cách tạo, trao và thu giá trị mới New ways to create, deliver and capture value	Thuê bao thay bán đứt phần mềm Subscription instead of one-off licence	Hoa hồng sàn 12% + gói giao định kỳ 12% marketplace commission + subscription delivery

Loại Type	Nội dung Meaning	Ví dụ chung General example	Ở Rẫy Số At Rẫy Số
Tổ chức Organisational	Cách phân công, phối hợp, quan hệ đối tác mới <i>New ways of dividing work, coordinating, partnering</i>	Nhóm nhỏ tự quản theo sản phẩm <i>Small self-managed product teams</i>	Hợp đồng bao tiêu theo mùa với hợp tác xã <i>Seasonal offtake contracts with cooperatives</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Đổi mới sáng tạo = cái mới hoặc cải tiến **được đưa vào sử dụng** (Luật 93, Điều 3 k3). Bốn loại theo đối tượng: **sản phẩm/dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh, tổ chức**. Sáng chế là giải pháp kỹ thuật được bảo hộ; chưa dùng thì chưa là đổi mới.

Innovation = something new or improved put into use (Law 93, Art. 3(3)). Four types by object: product/service, process, business model, organisational. An invention is a protectable technical solution; unused, it is not yet an innovation.

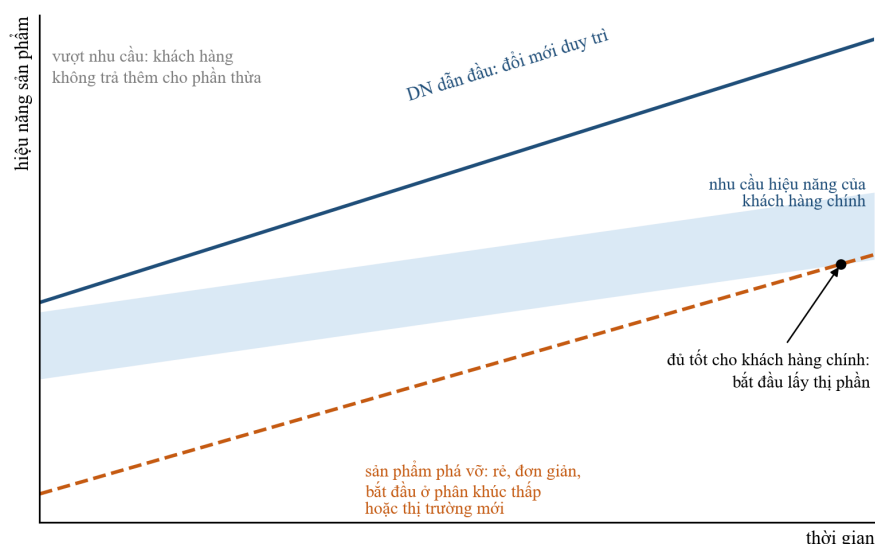
1.4. Đổi mới gia tăng, đột phá và phá vỡ — *Incremental, radical and disruptive innovation*

Theo mức độ thay đổi, **đổi mới gia tăng** (incremental) cải tiến từng bước trên sản phẩm, công nghệ đã có: điện thoại đời sau pin lâu hơn đời trước. **Đổi mới đột phá** (radical) tạo bước nhảy về công nghệ hoặc tính năng, thường làm lỗi thời cách làm cũ: chuyển từ phim ảnh sang cảm biến số. Hai loại này đo bằng **mức độ mới của công nghệ**.

*By degree of change, **incremental innovation** improves existing products and technologies step by step: a phone whose battery lasts longer than the last model. **Radical innovation** makes a leap in technology or performance and often makes the old way obsolete: the move from film to digital sensors. Both are measured by **how new the technology is**.*

Đổi mới phá vỡ (disruptive) theo Clayton Christensen (The Innovator's Dilemma, 1997) đo bằng một trục khác: **cách thâm nhập thị trường**. Doanh nghiệp dẫn đầu cải tiến sản phẩm cho khách hàng khó tính nhất, nơi biên lợi nhuận cao (đổi mới duy trì – sustaining). Đến một lúc, sản phẩm vượt nhu cầu của số đông. Người mới vào với sản phẩm đơn giản, rẻ, kém hơn theo thước đo cũ, phục vụ phân khúc thấp hoặc những người trước đó không dùng sản phẩm. Doanh nghiệp dẫn đầu bỏ qua vì phân khúc đó lãi ít. Người mới cải tiến dần, đến khi “đủ tốt” cho khách hàng chính thì lấy thị trường (Hình 1.1).

***Disruptive innovation**, in Clayton Christensen's sense (The Innovator's Dilemma, 1997), is measured on a different axis: **how the market is entered**. Incumbents improve products for their most demanding customers, where margins are highest (sustaining innovation). At some point the product overshoots what most customers need. An entrant arrives with a simpler, cheaper product, worse on the old yardstick, serving the low end or people who previously did not use the product. The incumbent ignores it because that segment pays little. The entrant improves until it is “good enough” for mainstream customers and then takes the market (Figure 1.1).*



Hình 1.1. Quỹ đạo đổi mới duy trì của doanh nghiệp dẫn đầu và quỹ đạo của sản phẩm phá vỡ
Figure 1.1. The incumbent's sustaining trajectory and the trajectory of a disruptive product

Tiêu chí Criterion	Gia tăng Incremental	Đột phá Radical	Phá vỡ Disruptive
Trục đo Measured by	Mức mới của công nghệ: thấp <i>Technological novelty: low</i>	Mức mới của công nghệ: cao <i>Technological novelty: high</i>	Cách vào thị trường: từ dưới lên hoặc thị trường mới <i>Market entry: from below or a new market</i>
Khách hàng đầu tiên First customers	Khách hiện có <i>Existing customers</i>	Khách đòi hỏi cao, sẵn sàng trả giá cao <i>Demanding customers willing to pay more</i>	Khách bị bỏ qua hoặc chưa từng dùng <i>Overlooked customers or non-consumers</i>
Ai thường làm Typical actor	Doanh nghiệp dẫn đầu <i>Incumbents</i>	Doanh nghiệp lớn có R&D hoặc startup công nghệ <i>Large R&D firms or deep-tech startups</i>	Người mới, startup <i>Entrants, startups</i>
Ví dụ Example	Ứng dụng ngân hàng thêm tính năng <i>A banking app adds features</i>	Pin thể rắn cho xe điện <i>Solid-state batteries for EVs</i>	Máy tính cá nhân trước máy tính mini; ví điện tử với người chưa có tài khoản ngân hàng <i>Personal computers versus minicomputers; e-wallets for the unbanked</i>

Công cụ áp dụng ngay: **phiếu phân loại đổi mới**. Với mỗi đổi mới, ghi đối tượng, mức độ, khách hàng đầu tiên và phản ứng có thể có của doanh nghiệp dẫn đầu. Bản điền cho Rẫy Số:

*Ready-to-use tool: the **innovation classification sheet**. For each innovation, record its object, its degree, its first customers and the likely response of incumbents. Completed for Rẫy Sô:*

Mục Item	Rẫy Sô Rẫy Sô	Dự án của bạn Your project
Đối tượng chính <i>Main object</i>	Mô hình kinh doanh (sàn nối hợp tác xã – nhà hàng) <i>Business model (marketplace linking cooperatives and restaurants)</i>	
Mức công nghệ <i>Technology level</i>	Thấp: ứng dụng đặt hàng, bảng tuyến giao <i>Low: ordering app, route sheet</i>	
Khách hàng đầu tiên <i>First customers</i>	Nhà hàng tầm trung – cao cấp cần rau hữu cơ có truy xuất <i>Mid- to premium restaurants needing traceable organic produce</i>	
Gia tăng / đột phá / phá vỡ? <i>Incremental / radical / disruptive?</i>	Đổi mới mô hình kinh doanh, gần đổi mới duy trì: phục vụ khách khó tính, giá cao hơn <i>Business-model innovation, closer to sustaining: serves demanding customers at a higher price</i>	
Phản ứng của DN dẫn đầu <i>Incumbent response</i>	Nhà phân phối lớn có thể mở kênh hữu cơ riêng <i>Large distributors may open their own organic channel</i>	
Rào cản sao chép <i>Barrier to copying</i>	Quan hệ với hợp tác xã, dữ liệu đơn hàng, thương hiệu <i>Cooperative relationships, order data, brand</i>	

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Dùng “phá vỡ” cho mọi thứ mới và mạnh. Một công nghệ đột phá bán cho khách cao cấp với giá cao là đổi mới đột phá theo trục công nghệ nhưng là đổi mới **duy trì** theo Christensen. Khi viết đề án, nếu gọi dự án là “phá vỡ”, phải chỉ ra phân khúc thấp hoặc nhóm chưa từng dùng mà dự án vào trước, và vì sao doanh nghiệp dẫn đầu không muốn phục vụ nhóm đó.

*Calling everything new and powerful “disruptive”. A breakthrough technology sold to premium customers at a high price is radical on the technology axis but **sustaining** in Christensen’s terms. If a project report calls the idea “disruptive”, it must name the low-end segment or non-consumers it serves first, and explain why incumbents do not want to serve them.*

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Gia tăng – đột phá đo bằng **mức mới của công nghệ**; duy trì – phá vỡ đo bằng **cách vào thị trường**. Phá vỡ: sản phẩm đơn giản, rẻ, bắt đầu ở phân khúc thấp hoặc thị trường mới, cải tiến đến mức “đủ tốt” rồi chiếm khách hàng chính.

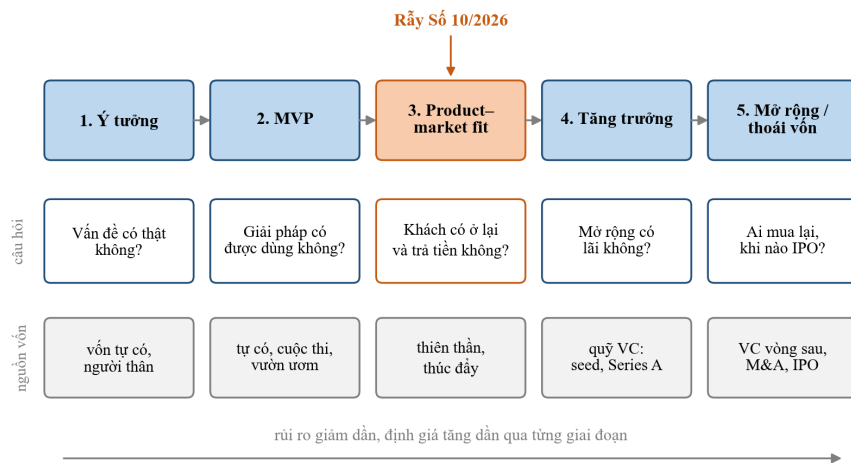
*Incremental versus radical is about **technological novelty**; sustaining versus disruptive is about*

market entry. Disruption: a simple, cheap product starting at the low end or in a new market, improving until “good enough” and then winning mainstream customers.

1.5. Vòng đời startup — The startup life cycle

Một startup đi qua năm giai đoạn. Mỗi giai đoạn có một câu hỏi then chốt phải trả lời bằng dữ liệu trước khi chuyển sang giai đoạn sau; nguồn vốn phù hợp cũng đổi theo (Hình 1.2).

A startup passes through five stages. Each has a key question to be answered with data before moving on, and the suitable source of funding changes with it (Figure 1.2).



Hình 1.2. Năm giai đoạn vòng đời startup, câu hỏi then chốt và nguồn vốn điển hình
Figure 1.2. Five stages of the startup life cycle, key questions and typical funding

Giai đoạn <i>Stage</i>	Việc chính <i>Main work</i>	Tiêu chí chuyển giai đoạn <i>Exit criterion</i>	Rẫy Số <i>Rẫy Số</i>
1. Ý tưởng <i>1. Idea</i>	Mô tả vấn đề, phỏng vấn khách hàng <i>Describe the problem, interview customers</i>	Nhiều khách hàng mô tả cùng một nỗi đau, đang tự xoay xở <i>Many customers describe the same pain and work around it</i>	03–08/2025: 42 nhà hàng, 6 hợp tác xã <i>03–08/2025: 42 restaurants, 6 cooperatives</i>
2. MVP <i>2. MVP</i>	Bản gọn nhất để khách dùng thật <i>Leanest version customers really use</i>	Khách dùng lại, trả tiền <i>Customers come back and pay</i>	10/2025: Zalo + Google Sheets, 12 nhà hàng <i>10/2025: Zalo + Google Sheets, 12 restaurants</i>
3. Product–market fit <i>3. Product–market fit</i>	Đo giữ chân, sửa sản phẩm, có thể pivot <i>Measure retention, fix the product, maybe pivot</i>	Tỷ lệ rời bỏ thấp, khách tự giới thiệu <i>Low churn, referrals</i>	06/2026: ứng dụng, vốn thiên thần; đang ở đây <i>06/2026: app, angel money; here now</i>

Giai đoạn <i>Stage</i>	Việc chính <i>Main work</i>	Tiêu chí chuyển giai đoạn <i>Exit criterion</i>	Rẫy Số <i>Rẫy Số</i>
4. Tăng trưởng <i>4. Growth</i>	Đổ vốn vào kênh bán hiệu quả <i>Pour money into channels that work</i>	Kinh tế đơn vị dương ở quy mô lớn <i>Positive unit economics at scale</i>	2027: công ty cổ phần, vòng seed <i>2027: joint stock company, seed round</i>
5. Mở rộng / thoái vốn <i>5. Expansion / exit</i>	Thị trường mới, sản phẩm mới, M&A, IPO <i>New markets, new products, M&A, IPO</i>	Nhà đầu tư thu hồi vốn <i>Investors realise their returns</i>	Chưa đến <i>Not yet</i>

Hai điểm thường bị bỏ qua. Thứ nhất, các giai đoạn không đi thẳng: kết quả ở giai đoạn 3 có thể buộc quay lại giai đoạn 2 với một giải pháp khác (pivot – Chương 2). Thứ hai, tiền đổ vào sớm hơn tiêu chí cho phép là nguyên nhân thất bại phổ biến: chi lớn cho quảng cáo khi chưa có product–market fit chỉ mua được khách hàng rồi để họ rời đi.

Two points are often missed. First, the stages are not linear: results in stage 3 can force a return to stage 2 with a different solution (a pivot – Chapter 2). Second, spending ahead of the exit criterion is a common cause of failure: big advertising budgets before product–market fit only buy customers who then leave.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Xác định giai đoạn theo thời gian hoặc theo việc đã thành lập công ty. Rẫy Số đã có pháp nhân và vốn thiên thần nhưng vẫn ở giai đoạn 3 vì chưa chứng minh được tỷ lệ giữ chân. Trong đồ án, giai đoạn phải xác định bằng tiêu chí ở cột thứ ba, kèm số liệu.

Identifying the stage by elapsed time or by incorporation. Rẫy Số has a legal entity and angel money but is still in stage 3, because retention is not yet proven. In a project report, the stage must be justified with the criteria in the third column and data.

1.6. Thung lũng chết và dòng tiền lũy kế — *The valley of death and cumulative cash flow*

“Thung lũng chết” (valley of death) là giai đoạn startup đã chi tiền xây sản phẩm và tìm khách hàng nhưng doanh thu chưa đủ bù chi phí: dòng tiền lũy kế đi xuống, chạm đáy rồi mới đi lên. Startup chết trong thung lũng khi tiền hết trước khi chạm đáy. Công cụ để thấy thung lũng là **dòng tiền lũy kế**.

*The “valley of death” is the period when a startup has spent money building a product and finding customers but revenue does not yet cover costs: cumulative cash flow falls, hits bottom and only then rises. A startup dies in the valley when cash runs out before the bottom. The tool that shows the valley is **cumulative cash flow**.*

$$C_t = CF_1 + CF_2 + \dots + CF_t \quad (1.1)$$

Trong đó CF_t là dòng tiền ròng tháng t (thu trừ chi, chưa tính vốn góp và vốn huy động). Mô hình minh họa đơn giản: m tháng đầu chỉ chi a mỗi tháng; từ tháng $m + 1$ dòng tiền ròng tăng đều g mỗi tháng.

Here CF_t is net cash flow in month t (receipts minus payments, excluding equity raised). A simple illustrative model: for the first m months the startup only spends a per month; from month $m + 1$ net cash flow rises by g each month.

$$CF_t = -a \quad (t \leq m); \quad CF_t = -a + g \times (t - m) \quad (t > m) \quad (1.2)$$

$$t^* = m + a / g \quad (1.3)$$

$$C_{\min} = -a \times m - a \times (n - 1) / 2, \quad n = a / g \quad (1.4)$$

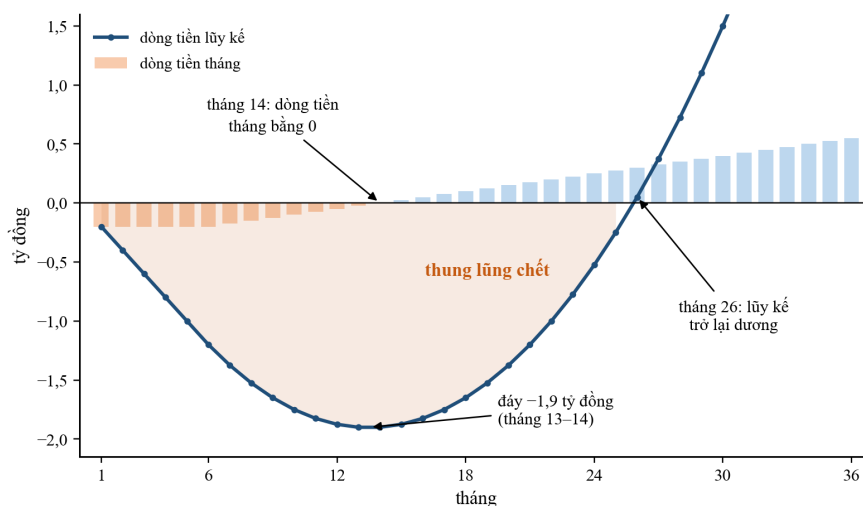
Công thức (1.3) cho tháng dòng tiền tháng bằng 0: lũy kế ngừng giảm ở đây, nên đây cũng là đáy. Công thức (1.4) đúng khi $n = a/g$ là số nguyên; nếu không, cộng dồn trực tiếp theo (1.1).

Formula (1.3) gives the month in which monthly cash flow reaches zero: the cumulative total stops falling there, so this is also the bottom. Formula (1.4) holds when $n = a/g$ is a whole number; otherwise sum directly with (1.1).

VÍ DỤ / EXAMPLE — Startup X: 6 tháng đầu chi 200 triệu đồng/tháng, chưa có thu; từ tháng 7, dòng tiền ròng tháng tăng 25 triệu đồng mỗi tháng. Tìm đáy thung lũng và tháng lũy kế trở lại dương.

Startup X: for the first 6 months it spends VND 200 million a month with no income; from month 7, net monthly cash flow rises by VND 25 million a month. Find the bottom of the valley and the month cumulative cash flow turns positive.

1. Giai đoạn xây: $C_6 = -200 \times 6 = -1.200$ triệu đồng.
Build phase: $C_6 = -200 \times 6 = \text{VND } -1,200 \text{ million.}$
2. (1.3): $t^* = 6 + 200/25 = 14$. Từ tháng 7 đến 14, dòng tiền tháng là $-175, -150, \dots, -25, 0$; cộng lại -700 .
(1.3): $t^ = 6 + 200/25 = 14$. From month 7 to 14, monthly flows are $-175, -150, \dots, -25, 0$, summing to -700 .*
3. (1.4): $n = 8$; $C_{\min} = -1.200 - 200 \times 7/2 = -1.900$ triệu đồng, đạt ở tháng 13 và giữ nguyên ở tháng 14.
(1.4): $n = 8$; $C_{\min} = -1,200 - 200 \times 7/2 = \text{VND } -1,900 \text{ million, reached in month 13 and unchanged in month 14.}$
4. Sau tháng 14, tháng thứ k mang về $25k$; cần $25 \times k(k + 1)/2 \geq 1.900$, tức $k = 12$. Lũy kế tháng 25 là -250 , tháng 26 là $+50$ triệu đồng.
After month 14, the k -th month brings $25k$; we need $25 \times k(k + 1)/2 \geq 1,900$, so $k = 12$. Cumulative cash flow is -250 in month 25 and $+50$ million in month 26.
5. Kết luận: startup X cần huy động tối thiểu 1,9 tỷ đồng chỉ để qua đáy, chưa tính dự phòng; nhà đầu tư thu hồi dòng tiền hoạt động sau 26 tháng.
Conclusion: Startup X must raise at least VND 1.9 billion just to pass the bottom, before any buffer; operating cash flow repays the outlay after 26 months.



Hình 1.3. Dòng tiền tháng và dòng tiền lũy kế của startup X: thung lũng chết
Figure 1.3. Monthly and cumulative cash flow of Startup X: the valley of death

Ba cách làm thung lũng nông và ngắn: rút ngắn m (ra MVP sớm), giảm a (đội nhỏ, thuê ngoài phần không cốt lõi), tăng g (tìm kênh bán hiệu quả). Với startup X, rút m từ 6 xuống 4 tháng làm đáy nông hơn $2 \times 200 = 400$ triệu đồng. Với Rầy Sốt, dữ kiện chung cho tiền còn 400 triệu đồng trước vòng seed, vốn seed 15 tỷ đồng và mức chi gộp 600 triệu đồng/tháng: nếu chưa có doanh thu, tiền đủ 25,67 tháng (runway, tính lại có doanh thu ở Chương 6).

Three ways to make the valley shallower and shorter: shorten m (release an MVP early), cut a (small team, outsource non-core work), raise g (find sales channels that work). For Startup X, cutting m from 6 to 4 months raises the bottom by $2 \times 200 = \text{VND } 400$ million. For Rầy Sốt, the running data give VND 400 million of cash before the seed round, VND 15 billion of seed money and gross spending of VND 600 million a month: with no revenue, cash lasts 25.67 months (the runway, recomputed with revenue in Chapter 6).

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Lấy độ sâu của đáy làm số vốn cần gọi. Đây là con số của kế hoạch; thực tế gần như luôn chậm hơn. Startup gọi đúng bằng độ sâu đáy sẽ hết tiền đúng lúc khó nhất và phải gọi vốn khi đang yếu thế. Cách làm thường dùng: cộng thêm 6–12 tháng chi phí làm dự phòng. Lỗi thứ hai: tính dòng tiền lũy kế có cộng vốn góp, làm đường cong không bao giờ âm.

Using the depth of the bottom as the amount to raise. The bottom is a planning figure; reality is almost always slower. A startup that raises exactly the depth runs out of cash at the hardest moment and must raise again from weakness. Common practice: add 6–12 months of costs as a buffer. Second mistake: including equity raised in cumulative cash flow, so the curve never goes negative.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Dòng tiền lũy kế C_t = tổng dòng tiền ròng đến tháng t (1.1), không gồm vốn huy động. Đáy nằm ở tháng dòng tiền tháng bằng 0 (1.3). Vốn cần gọi = độ sâu đáy + dự phòng.

Cumulative cash flow C_t = the sum of net cash flows to month t (1.1), excluding funds raised. The bottom is in the month when monthly cash flow reaches zero (1.3). Amount to raise = depth of the bottom + buffer.

1.7. Người khởi nghiệp: phẩm chất, động cơ, rủi ro và thất bại — *The entrepreneur: traits, motives, risks and failure*

Không có hồ sơ tính cách nào bảo đảm thành công. Những nét lặp lại ở người khởi nghiệp đi được xa là nét hành vi, học được: chịu được bất định, ra quyết định khi thiếu thông tin, học nhanh từ phản hồi của khách hàng, bán được ý tưởng cho khách hàng, nhân viên, nhà đầu tư, và bền bỉ qua nhiều lần bị từ chối.

No personality profile guarantees success. The traits that recur among entrepreneurs who go far are behaviours that can be learnt: tolerating uncertainty, deciding with incomplete information, learning fast from customer feedback, selling the idea to customers, staff and investors, and persisting through many rejections.

Động cơ khởi nghiệp chia hai nhóm. **Động cơ kéo:** thấy cơ hội, muốn tự chủ, muốn tạo sản phẩm của mình. **Động cơ đẩy:** mất việc, thu nhập không đủ, không tìm được việc phù hợp. Khởi nghiệp do cơ hội (kéo) thường có kế hoạch tăng trưởng; khởi nghiệp do cần thiết (đẩy) thường dừng ở kinh doanh nhỏ. Nguyễn Thanh Tâm khởi nghiệp vì động cơ kéo: tận mắt thấy bếp nhà hàng mua rau qua ba tầng trung gian.

Motives fall into two groups. Pull motives: seeing an opportunity, wanting autonomy, wanting to build one's own product. Push motives: job loss, insufficient income, no suitable job. Opportunity-driven (pull) ventures usually plan for growth; necessity-driven (push) ventures usually stay small. Nguyen Thanh Tam started for pull reasons: he saw restaurant kitchens buying vegetables through three layers of middlemen.

Rủi ro của người khởi nghiệp và chi phí cơ hội — *The entrepreneur's risks and opportunity cost*

Rủi ro gồm bốn loại: **tài chính** (mất tiền góp, nợ cá nhân nếu bảo lãnh khoản vay), **ngề nghiệp** (khoảng trống trong hồ sơ, tụt kỹ năng chuyên môn), **gia đình và sức khỏe** (thời gian, căng thẳng), **tâm lý xã hội** (sợ mất mặt khi thất bại). Rủi ro tài chính dễ thấy nhất lại thường bị tính thiếu vì bỏ quên **chi phí cơ hội**: thu nhập lẽ ra có được nếu không khởi nghiệp.

Risks come in four kinds: financial (losing the money invested, personal debt if loans are guaranteed), career (a gap in the CV, eroding professional skills), family and health (time, stress), psychosocial (fear of losing face on failure). The most visible, financial risk is often understated because opportunity cost is forgotten: the income one would have earned without starting up.

$$\text{Chi phí cơ hội} = L \times T + V \times r \times T / 12 \quad (1.5)$$

L là thu nhập tháng bỏ qua, T là số tháng, V là tiền tiết kiệm góp vào, r là lãi suất năm bỏ qua.

L is monthly income forgone, T the number of months, V the savings invested and r the annual interest rate forgone.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Minh, kỹ sư phần mềm lương 30 triệu đồng/tháng, nghỉ việc làm startup 18 tháng không lương, góp 200 triệu đồng tiền tiết kiệm (lãi tiền gửi 5%/năm).

Minh, a software engineer earning VND 30 million a month, quits to work on a startup for 18 months unpaid and invests VND 200 million of savings (deposit rate 5% a year).

1. Lương bỏ qua: $30 \times 18 = 540$ triệu đồng.
Salary forgone: $30 \times 18 = \text{VND } 540 \text{ million}$.
2. Lãi bỏ qua: $200 \times 0,05 \times 18/12 = 15$ triệu đồng.
Interest forgone: $200 \times 0.05 \times 18/12 = \text{VND } 15 \text{ million}$.
3. Chi phí cơ hội = 555 triệu đồng, chưa kể 200 triệu tiền góp có thể mất. Tổng số Minh đặt cược là 755 triệu đồng; đây là con số để so với giá trị kỳ vọng của phần sở hữu.
Opportunity cost = VND 555 million, plus the 200 million invested that may be lost. Minh's total stake is VND 755 million, the figure to compare with the expected value of his shareholding.

Thất bại và các nguyên nhân thường gặp — *Failure and its common causes*

Thất bại là kết cục phổ biến của startup, nên câu hỏi hữu ích là “thất bại vì đâu và phát hiện sớm thế nào”. Không có số thống kê chính thức về tỷ lệ thất bại của startup ở Việt Nam; số liệu gần nhất là doanh nghiệp rút lui nói chung (mục 1.9). Các nguyên nhân dưới đây là tổng hợp kinh nghiệm thường gặp khi chấm đồ án và khi làm với startup, xếp theo giai đoạn bộc lộ.

Failure is the common outcome for startups, so the useful question is “why, and how can it be spotted early”. There are no official statistics on startup failure rates in Viet Nam; the nearest data are on business exits in general (section 1.9). The causes below summarise what is commonly seen in project assessment and in work with startups, ordered by the stage at which they appear.

Nguyên nhân <i>Cause</i>	Bộc lộ ở giai đoạn <i>Appears at</i>	Dấu hiệu sớm <i>Early warning</i>	Cách phòng <i>Prevention</i>
Không có nhu cầu thật <i>No real need</i>	Ý tưởng, MVP <i>Idea, MVP</i>	Khách khen nhưng không trả tiền <i>Customers praise but do not pay</i>	Phỏng vấn về hành vi đã xảy ra, bán thử sớm <i>Interview about past behaviour, pre-sell early</i>
Hết tiền <i>Running out of cash</i>	Product–market fit <i>Product–market fit</i>	Không biết runway; gọi vốn khi còn 2–3 tháng <i>Runway unknown; raising with 2–3 months left</i>	Theo dõi burn rate hằng tháng, gọi vốn khi còn 9–12 tháng <i>Track burn monthly, raise with 9–12 months left</i>
Đội sáng lập bất hòa <i>Founder conflict</i>	Mọi giai đoạn <i>Any stage</i>	Không có thỏa thuận sáng lập, chia đều cổ phần cho đẹp <i>No founders' agreement, equal split for appearance</i>	Thỏa thuận sáng lập, vesting (Chương 8) <i>Founders' agreement, vesting (Chapter 8)</i>

Nguyên nhân <i>Cause</i>	Bộc lộ ở giai đoạn <i>Appears at</i>	Dấu hiệu sớm <i>Early warning</i>	Cách phòng <i>Prevention</i>
Kinh tế đơn vị âm <i>Negative unit economics</i>	Tăng trưởng <i>Growth</i>	Càng bán nhiều càng lỗ; CAC lớn hơn LTV <i>More sales, bigger losses; CAC above LTV</i>	Tính LTV/CAC trước khi đổ vốn vào kênh bán (Chương 5) <i>Compute LTV/CAC before scaling a channel (Chapter 5)</i>
Mở rộng quá sớm <i>Premature scaling</i>	Tăng trưởng <i>Growth</i>	Tuyển người, mở tỉnh mới khi giữ chân còn kém <i>Hiring and opening provinces while retention is weak</i>	Chỉ mở rộng khi đạt tiêu chí giai đoạn 3 <i>Scale only after the stage-3 criterion</i>

Công cụ áp dụng ngay: **bảng kiểm nhóm sáng lập**. Mỗi chức năng then chốt cần có người chịu trách nhiệm chính có kinh nghiệm liên quan; chỗ trống là rủi ro phải bù bằng tuyển dụng hoặc cố vấn. Bảng điền cho Rẫy Sỏ (tỷ lệ góp vốn theo dữ kiện chung):

*Ready-to-use tool: the **founding-team checklist**. Every key function needs a lead with relevant experience; a gap is a risk to be filled by hiring or advisers. Completed for Rẫy Sỏ (capital shares from the running data):*

Nhà sáng lập <i>Founder</i>	Vai trò <i>Role</i>	Góp vốn <i>Capital share</i>	Phụ trách <i>Leads</i>	Bằng chứng năng lực <i>Evidence</i>
Nguyễn Thanh Tâm	CEO	50%	Bán hàng, gọi vốn, chiến lược <i>Sales, fundraising, strategy</i>	Đã đi giao rau cho nhà hàng, hiểu bếp <i>Has delivered produce to restaurants, knows kitchens</i>
Phạm Hoài An	CTO	30%	Ứng dụng đặt hàng, dữ liệu <i>Ordering app, data</i>	Xây MVP trên Zalo và Google Sheets <i>Built the MVP on Zalo and Google Sheets</i>
Lý Gia Bảo	COO	20%	Hợp tác xã, kho, giao hàng <i>Cooperatives, warehousing, delivery</i>	Điều phối xe thuê 2 chuyến/tuần <i>Runs the hired van twice a week</i>
Chỗ trống <i>Gap</i>	—	—	Tài chính – kế toán, pháp lý <i>Finance and accounting, legal</i>	Cần cố vấn hoặc thuê ngoài trước vòng seed <i>Needs an adviser or outsourcing before the seed round</i>

Chức năng then chốt <i>Key function</i>	Người phụ trách <i>Lead</i>	Kinh nghiệm liên quan <i>Relevant experience</i>	Chỗ trống, cách bù <i>Gap and remedy</i>
Sản phẩm, công nghệ <i>Product, technology</i>			
Bán hàng, khách hàng <i>Sales, customers</i>			
Vận hành, chuỗi cung ứng <i>Operations, supply chain</i>			
Tài chính, gọi vốn <i>Finance, fundraising</i>			
Pháp lý, sở hữu trí tuệ <i>Legal, IP</i>			

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Ba nhà sáng lập cùng chuyên môn (ví dụ cả ba là lập trình viên) và chia đều cổ phần. Đội như vậy xây sản phẩm nhanh nhưng không ai bán hàng, và chia đều không phản ánh đóng góp khác nhau theo thời gian. Lỗi thứ hai khi làm bài: liệt kê phẩm chất chung chung (“nhiệt huyết, sáng tạo”) thay vì chỉ ra bằng chứng năng lực của từng người.

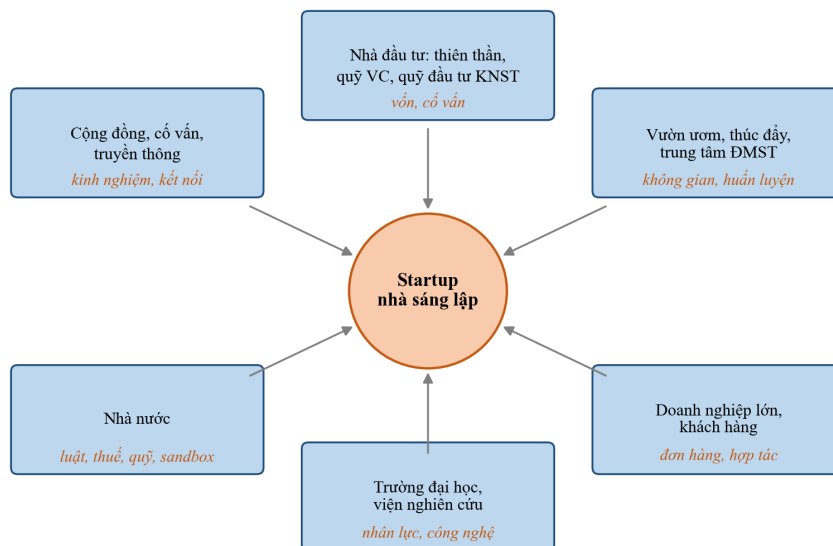
Three founders with the same skill set (say, all programmers) splitting equity equally. Such a team builds fast but nobody sells, and an equal split ignores contributions that differ over time. Second mistake in assignments: listing generic traits (“passionate, creative”) instead of evidence of each founder’s capability.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Phẩm chất người khởi nghiệp là **hành vi học được**. Động cơ kéo (cơ hội) và đẩy (cần thiết). Bốn nhóm rủi ro: tài chính, nghề nghiệp, gia đình – sức khỏe, tâm lý xã hội. Chi phí cơ hội (1.5) phải cộng vào số tiền đặt cược. Nguyên nhân thất bại: không có nhu cầu thật, hết tiền, bất hòa, kinh tế đơn vị âm, mở rộng sớm, vướng pháp lý. *Entrepreneurial traits are learnable behaviours. Pull (opportunity) and push (necessity) motives. Four risk groups: financial, career, family and health, psychosocial. Opportunity cost (1.5) belongs in the stake. Causes of failure: no real need, running out of cash, founder conflict, negative unit economics, premature scaling, legal problems.*

1.8. Hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam: các chủ thể — Viet Nam’s startup ecosystem: the actors

Hệ sinh thái khởi nghiệp là tập hợp các chủ thể và mối liên kết cung cấp cho startup vốn, kiến thức, khách hàng, nhân lực và khung pháp lý. Luật 93/2025, Điều 3 khoản 21 dùng khái niệm rộng hơn, “hệ thống đổi mới sáng tạo”: “tổng thể các chủ thể và mối liên kết giữa doanh nghiệp, cơ sở giáo dục, cơ sở nghiên cứu, tổ chức trung gian, cơ quan nhà nước, cộng đồng và hệ thống thiết chế để thúc đẩy việc tạo ra hoặc cải tiến sản phẩm, dịch vụ, mô hình kinh doanh...”.

A startup ecosystem is the set of actors and links that provide startups with capital, knowledge, customers, people and a legal framework. Law 93/2025, Article 3(21) uses a wider concept, the “innovation system”: all actors and links among enterprises, educational and research institutions, intermediaries, state agencies, the community and institutions that promote creating or improving products, services and business models.



Hình 1.4. Các chủ thể của hệ sinh thái khởi nghiệp và nguồn lực mỗi chủ thể cung cấp
Figure 1.4. Actors of the startup ecosystem and the resources each provides

Chủ thể <i>Actor</i>	Cung cấp gì <i>What it provides</i>	Căn cứ, ví dụ ở Việt Nam <i>Basis, Vietnamese example</i>
Nhà đầu tư thiên thần <i>Business angel</i>	Vốn nhỏ, sớm; kinh nghiệm, quan hệ <i>Small early money; experience, contacts</i>	Nhà đầu tư cá nhân KNST được công nhận theo NĐ 268/2025, Điều 37 <i>Recognised individual start-up investors under Decree 268/2025, Art. 37</i>
Quỹ đầu tư mạo hiểm tư nhân <i>Private VC fund</i>	Vốn lớn hơn đổi lấy cổ phần, quản trị <i>Larger equity investment, governance</i>	Quỹ đầu tư khởi nghiệp sáng tạo theo NĐ 38/2018 (sửa bởi NĐ 210/2025) <i>Innovative start-up funds under Decree 38/2018 (amended by Decree 210/2025)</i>
Vườn ươm <i>Incubator</i>	Không gian, dịch vụ, huấn luyện dài hạn giai đoạn sớm <i>Space, services, long-term early-stage coaching</i>	Vườn ươm trong trường đại học, khu công nghệ cao <i>Incubators in universities and high-tech parks</i>
Chương trình thúc đẩy <i>Accelerator</i>	Khóa ngắn theo lứa, cố vấn, ngày gọi vốn <i>Short cohort programme, mentors, demo day</i>	Chương trình của tập đoàn, quỹ, tổ chức quốc tế <i>Programmes run by corporates, funds, international bodies</i>

Chủ thể <i>Actor</i>	Cung cấp gì <i>What it provides</i>	Căn cứ, ví dụ ở Việt Nam <i>Basis, Vietnamese example</i>
Trung tâm ĐMST <i>Innovation centre</i>	Thực hiện, hỗ trợ ĐMST, khởi nghiệp sáng tạo <i>Carries out and supports innovation and start-ups</i>	Luật 93, Điều 3 k17; Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC) <i>Law 93, Art. 3(17); National Innovation Center (NIC)</i>
Trường đại học <i>University</i>	Người sáng lập, nhân lực, công nghệ, cuộc thi <i>Founders, talent, technology, competitions</i>	Chương trình hỗ trợ HSSV khởi nghiệp (QĐ 336/2026) <i>Student start-up programme (Decision 336/2026)</i>
Nhà nước <i>The State</i>	Luật, thuế, thủ tục, sandbox, quỹ <i>Law, tax, procedures, sandbox, funds</i>	Luật 93; NQ 198/2025; NĐ 268/2025 (mục 1.10) <i>Law 93; Resolution 198/2025; Decree 268/2025 (section 1.10)</i>

Công cụ áp dụng ngay: **bản đồ hệ sinh thái của dự án**. Với mỗi giai đoạn sắp tới, ghi chủ thể cần tiếp cận, thứ cần nhận và việc cụ thể trong 3 tháng. Bản điền cho Rẫy Sô:

*Ready-to-use tool: the **project ecosystem map**. For each coming stage, record the actor to approach, what is needed and a concrete action for the next three months. Completed for Rẫy Sô:*

Giai đoạn <i>Stage</i>	Chủ thể cần tiếp cận <i>Actor to approach</i>	Cần nhận <i>Need</i>	Việc trong 3 tháng <i>Action in 3 months</i>
Product–market fit (2026) <i>Product–market fit (2026)</i>	Chương trình thúc đẩy về nông nghiệp, thực phẩm <i>Agri-food accelerator</i>	Cố vấn chuỗi lạnh, kết nối chuỗi nhà hàng <i>Cold-chain mentor, restaurant chain contacts</i>	Nộp hồ sơ một lứa tuyển sinh <i>Apply to one cohort</i>
Chuẩn bị seed (2027) <i>Seed preparation (2027)</i>	Quỹ VC giai đoạn sớm; trung tâm ĐMST <i>Early-stage VC; innovation centre</i>	Vốn seed, cam kết đầu tư hoặc hỗ trợ <i>Seed money, investment or support commitment</i>	Gặp 10 quỹ, lập phòng dữ liệu <i>Meet ten funds, set up a data room</i>
Chính sách <i>Policy</i>	Sở KH&CN TP.HCM <i>HCMC Department of Science and Technology</i>	Hồ sơ công nhận doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo (NĐ 268/2025) <i>Application for innovative start-up recognition (Decree 268/2025)</i>	Kiểm ba tiêu chí Điều 35 <i>Check the three Art. 35 criteria</i>
Nhân lực <i>Talent</i>	Trường đại học ở TP.HCM <i>Universities in HCMC</i>	Thực tập sinh dữ liệu, logistics <i>Data and logistics interns</i>	Tham gia ngày hội việc làm <i>Attend a careers fair</i>

Giai đoạn <i>Stage</i>	Chủ thể cần tiếp cận <i>Actor to approach</i>	Cần nhận <i>Need</i>	Việc trong 3 tháng <i>Action in 3 months</i>

1.9. Số liệu hệ sinh thái: GII, doanh nghiệp, vốn đầu tư — *Ecosystem data: GII, businesses and investment*

Ba bộ số liệu dùng được cho đồ án, kèm nguồn và giới hạn của từng bộ. Khi trích, ghi đúng tên chỉ tiêu, năm và nguồn; không đổi tên chỉ tiêu cho “hay” hơn.

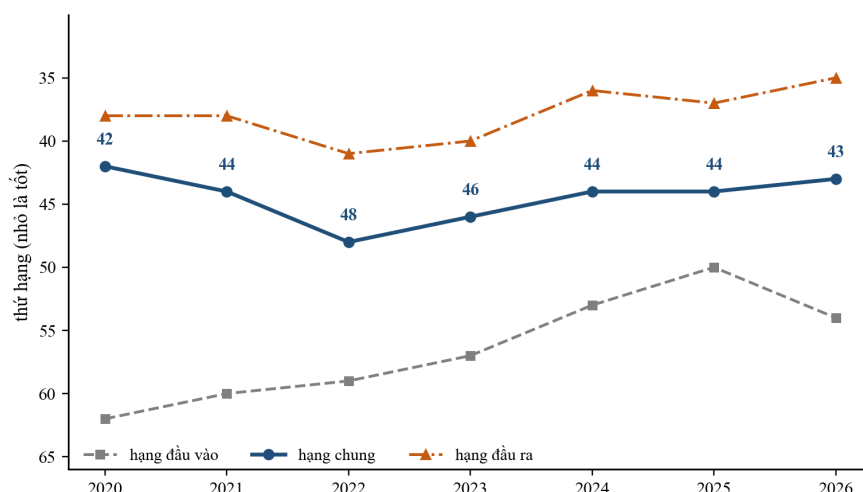
Three data sets usable in project work, with the source and limits of each. When citing, give the exact indicator name, year and source; do not rename an indicator to make it sound better.

Chỉ số Đổi mới sáng tạo toàn cầu (GI) — *Global Innovation Index (GII)*

GI do Tổ chức Sở hữu trí tuệ thế giới (WIPO) công bố hằng năm, xếp hạng theo nhóm chỉ số đầu vào (thể chế, nhân lực, hạ tầng, thị trường, kinh doanh) và đầu ra (tri thức, công nghệ, sáng tạo). Theo hồ sơ quốc gia của WIPO, Việt Nam đứng thứ 44 trên 139 nền kinh tế năm 2025 và thứ 43 trên 139 năm 2026. Hạng đầu ra tốt hơn hạng đầu vào trong cả bảy năm: Việt Nam tạo ra kết quả cao hơn mức nguồn lực đầu tư cho đổi mới.

The GI is published yearly by the World Intellectual Property Organization (WIPO), ranking innovation inputs (institutions, human capital, infrastructure, market and business sophistication) and outputs (knowledge, technology, creative outputs). According to WIPO's country profile, Viet Nam ranked 44th of 139 economies in 2025 and 43rd of 139 in 2026. The output rank beats the input rank in all seven years: Viet Nam produces more than its innovation inputs would suggest.

Năm <i>Year</i>	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Hạng chung <i>Overall rank</i>	42	44	48	46	44	44	43
Hạng đầu vào <i>Input rank</i>	62	60	59	57	53	50	54
Hạng đầu ra <i>Output rank</i>	38	38	41	40	36	37	35



Hình 1.5. Hạng GII của Việt Nam 2020–2026: hạng chung, đầu vào, đầu ra (trục đảo, lên cao là tốt hơn)

Figure 1.5. Viet Nam's GII ranks 2020–2026: overall, input, output (inverted axis, higher is better)

Doanh nghiệp gia nhập và rút lui thị trường — Business entries and exits

Chỉ tiêu (nghìn doanh nghiệp) <i>Indicator (thousand firms)</i>	Năm 2025 2025	9 tháng 2026 9M 2026
Thành lập mới <i>Newly registered</i>	195,1 195.1	149,7 149.7
Quay trở lại hoạt động <i>Resumed operations</i>	102,3 102.3	74,3 74.3
Gia nhập thị trường <i>Market entries</i>	297,5 297.5	223,9 223.9
Tạm ngừng kinh doanh có thời hạn <i>Temporarily suspended</i>	114,4 114.4	89,8 89.8
Ngừng hoạt động chờ giải thể <i>Awaiting dissolution</i>	76,9 76.9	33,5 33.5
Hoàn tất thủ tục giải thể <i>Dissolved</i>	35,9 35.9	48,7 48.7
Rút lui khỏi thị trường <i>Market exits</i>	227,2 227.2	172,0 172.0

Nguồn: Cục Thống kê, Báo cáo tình hình kinh tế – xã hội quý IV và năm 2025; quý III và 9 tháng năm 2026 (nso.gov.vn). “Rút lui” là tổng ba dòng tạm ngừng, chờ giải thể, hoàn tất giải thể; năm 2025 bình quân 18,9 nghìn doanh nghiệp/tháng.

Source: National Statistics Office, socio-economic reports for Q4 and full-year 2025 and for Q3 and nine months of 2026 (nso.gov.vn). “Exits” is the sum of the suspended, awaiting-dissolution and dissolved rows; in 2025 the monthly average was 18.9 thousand firms.

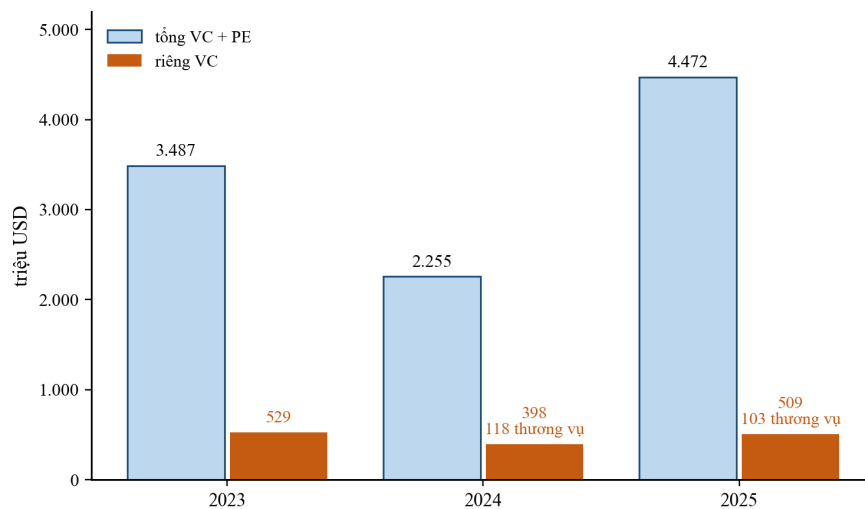
$$\text{Tỷ lệ rút lui / thành lập mới} = R / N; \text{ Gia nhập ròng} = G - R \quad (1.6)$$

1. Năm 2025: $227,2/195,1 = 1,165$; gia nhập ròng $297,5 - 227,2 = 70,3$ nghìn.
 $2025: 227.2/195.1 = 1.165$; *net entries* $297.5 - 227.2 = 70.3$ thousand.
2. 9 tháng 2026: $172,0/149,7 = 1,149$; gia nhập ròng $223,9 - 172,0 = 51,9$ nghìn.
 $9M\ 2026: 172.0/149.7 = 1.149$; *net entries* $223.9 - 172.0 = 51.9$ thousand.

Vốn đầu tư mạo hiểm — *Venture capital*

Theo Vietnam Innovation & Private Capital Report do VPCA và Trung tâm Đổi mới sáng tạo Quốc gia (NIC) thực hiện, vốn VC vào Việt Nam năm 2024 là 398 triệu USD qua 118 thương vụ, giảm 24,7% so với 2023; năm 2025 là 509 triệu USD qua 103 thương vụ. Tổng VC và vốn tư nhân (PE) là 2.255 triệu USD (2024) và 4.472 triệu USD (2025). Đây là báo cáo có NIC đồng thực hiện, dữ liệu từ các cơ sở dữ liệu thương mại, không phải thống kê chính thức.

According to the Vietnam Innovation & Private Capital Report by VPCA and the National Innovation Center (NIC), VC invested in Viet Nam was USD 398 million across 118 deals in 2024, down 24.7% on 2023, and USD 509 million across 103 deals in 2025. Total VC plus private equity (PE) was USD 2,255 million (2024) and USD 4,472 million (2025). The report is co-authored by NIC and built on commercial databases; it is not official statistics.



Hình 1.6. Vốn VC và tổng VC + PE vào Việt Nam 2023–2025 (triệu USD)

Figure 1.6. VC and total VC + PE invested in Viet Nam, 2023–2025 (USD million)

$$\text{Quy mô thương vụ bình quân} = \text{Tổng vốn} / \text{Số thương vụ} \quad (1.7)$$

$$\text{Tốc độ thay đổi} = (X_1 / X_0 - 1) \times 100\% \quad (1.8)$$

Về số startup: Bộ KH&CN (tin ngày 20/5/2026) nêu hệ sinh thái “hiện có khoảng 4.000 startup, 208 quỹ đầu tư, 84 vườn ươm và hơn 20 trung tâm hỗ trợ khởi nghiệp”. Đây là số **ước lượng**, không có phương pháp công bố; Cục Thống kê không có chỉ tiêu “doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo”. Bộ KH&CN (tin 30/11/2025) cũng nêu hai kỳ lân công nghệ là MoMo và Sky Mavis.

*On startup numbers: the Ministry of Science and Technology (news of 20 May 2026) states the ecosystem “has about 4,000 startups, 208 investment funds, 84 incubators and more than 20 start-up support centres”. These are **estimates** with no published method; the National Statistics*

Office has no “innovative start-up” indicator. The Ministry (news of 30 November 2025) also names two technology unicorns, MoMo and Sky Mavis.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Ba lỗi số liệu hay gặp trong bài viết và đồ án: (1) gọi 2,3 tỷ USD (2024) là “vốn đầu tư khởi nghiệp” – đó là tổng VC + PE, riêng VC là 398 triệu USD; (2) ghi “năm 2024 có 529 triệu USD” – 529 triệu USD là số năm 2023; (3) đọc hạng GII tăng từ 43 lên 44 là “tiến bộ” – hạng là số thứ tự, số nhỏ hơn là tốt hơn.
Three common data errors in articles and projects: (1) calling USD 2.3 billion (2024) “startup funding” – it is total VC + PE, VC alone was USD 398 million; (2) writing “USD 529 million in 2024” – that is the 2023 figure; (3) reading a GII move from 43 to 44 as “progress” – a rank is an ordinal, and smaller is better.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — GII (WIPO): Việt Nam hạng 44/139 (2025), 43/139 (2026). Doanh nghiệp năm 2025: thành lập mới 195,1 nghìn, rút lui 227,2 nghìn (Cục Thống kê). VC: 398 triệu USD/118 thương vụ (2024), 509 triệu USD/103 thương vụ (2025) (VPCA–NIC). “Khoảng 4.000 startup” là ước lượng của Bộ KH&CN.
GII (WIPO): Viet Nam 44th/139 (2025), 43rd/139 (2026). Firms in 2025: 195.1 thousand newly registered, 227.2 thousand exits (National Statistics Office). VC: USD 398 million/118 deals (2024), USD 509 million/103 deals (2025) (VPCA–NIC). “About 4,000 startups” is a ministry estimate.

1.10. Chính sách và pháp luật về khởi nghiệp sáng tạo — Policy and law on innovative start-ups

Từ cuối năm 2024, khung chính sách cho khởi nghiệp sáng tạo thay đổi nhanh. Bảng dưới xếp theo thứ bậc: văn kiện của Đảng định hướng, Quốc hội ban hành luật và nghị quyết, Chính phủ và Thủ tướng hướng dẫn, triển khai.

Since late 2024 the policy framework for innovative start-ups has changed fast. The table follows the hierarchy: Party resolutions set direction, the National Assembly passes laws and resolutions, the Government and the Prime Minister guide and implement.

Văn bản <i>Instrument</i>	Nội dung liên quan đến khởi nghiệp <i>Relevance to start-ups</i>	Tình trạng 10/2026 <i>Status 10/2026</i>
NQ 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 của Bộ Chính trị <i>Politburo Resolution 57-NQ/TW, 22 Dec 2024</i>	Đột phá phát triển KH, CN, ĐMST và chuyển đổi số; đến 2030 “tỉ lệ doanh nghiệp có hoạt động đổi mới sáng tạo đạt trên 40%”; R&D đạt 2% GDP <i>Breakthrough in science, technology, innovation and digital transformation; by 2030 over 40% of firms innovating; R&D at 2% of GDP</i>	Văn kiện định hướng <i>Guiding document</i>
NQ 68-NQ/TW ngày 04/5/2025 <i>Resolution 68-NQ/TW, 4 May 2025</i>	Phát triển kinh tế tư nhân; đến 2030 phấn đấu 2 triệu doanh nghiệp, 20 doanh nghiệp/ngìn dân; miễn, giảm thuế cho doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo; đưa đào tạo khởi nghiệp vào nhà trường <i>Private-sector development; aims for 2 million</i>	Văn kiện định hướng <i>Guiding document</i>

Văn bản <i>Instrument</i>	Nội dung liên quan đến khởi nghiệp <i>Relevance to start-ups</i>	Tình trạng 10/2026 <i>Status 10/2026</i>
	<i>firms and 20 per thousand people by 2030; tax relief for innovative start-ups; start-up education in schools</i>	
NQ 198/2025/QH15 (thông qua 17/5/2025) <i>Resolution 198/2025/QH15 (passed 17 May 2025)</i>	Điều 3 k1 định nghĩa; Điều 10 k1–k3 ưu đãi thuế TNDN, TNCN <i>Art. 3(1) definition; Art. 10(1)–(3) CIT and PIT incentives</i>	Còn hiệu lực; hướng dẫn bởi NĐ 20/2026 <i>In force; guided by Decree 20/2026</i>
Luật 93/2025/QH15 <i>Law 93/2025/QH15</i>	Định nghĩa (Điều 3); thử nghiệm có kiểm soát (Điều 21–23); quỹ đầu tư mạo hiểm quốc gia, địa phương (Điều 40); phân bổ chứng khoán riêng (Điều 41) <i>Definitions (Art. 3); sandbox (Arts 21–23); national and local VC funds (Art. 40); a dedicated securities board (Art. 41)</i>	Hiệu lực 01/10/2025; VBHN 05/2026 <i>In force 1 Oct 2025; consolidated 05/2026</i>
NĐ 268/2025/NĐ-CP, NĐ 264/2025/NĐ-CP (14/10/2025) <i>Decrees 268/2025 and 264/2025 (14 Oct 2025)</i>	Tiêu chí, công nhận doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo; quỹ đầu tư mạo hiểm quốc gia <i>Criteria and recognition of innovative start-ups; the National Venture Capital Fund</i>	Còn hiệu lực <i>In force</i>
QĐ 844/QĐ-TTg (18/5/2016), sửa bởi QĐ 188/QĐ-TTg (09/02/2021) <i>Decision 844/QĐ-TTg (18 May 2016), amended by 188/QĐ-TTg (9 Feb 2021)</i>	Đề án hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp ĐMST quốc gia “đến năm 2025” <i>Scheme supporting the national innovative start-up ecosystem “to 2025”</i>	Hết giai đoạn <i>Period ended</i>
QĐ 336/QĐ-TTg ngày 25/02/2026 <i>Decision 336/QĐ-TTg, 25 Feb 2026</i>	Chương trình hỗ trợ HSSV khởi nghiệp 2026–2035 (kế tiếp QĐ 1665/2017) <i>Student start-up programme 2026–2035 (succeeding Decision 1665/2017)</i>	Còn hiệu lực <i>In force</i>
NQ 86/NQ-CP ngày 05/4/2026 <i>Government Resolution 86/NQ-CP, 5 Apr 2026</i>	Ban hành Chiến lược quốc gia về khởi nghiệp sáng tạo <i>Issues the National Strategy on Innovative Start-ups</i>	Đã ban hành <i>Issued</i>

Bốn quy định người khởi nghiệp nên biết ngay từ đầu, trích nguyên văn:

Four provisions founders should know from the start, quoted:

- Ưu đãi thuế TNDN: “Miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong thời hạn 02 năm và giảm 50% số thuế phải nộp trong 04 năm tiếp theo đối với thu nhập từ hoạt động khởi nghiệp đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo...” (Điều 10 khoản 1, NQ 198/2025/QH15). Thời gian tính “liên tục từ năm đầu tiên có thu nhập chịu thuế”;

nếu không có thu nhập chịu thuế trong 03 năm đầu kể từ năm đầu tiên có doanh thu thì tính từ năm thứ tư (Điều 7 khoản 1 điểm b, NĐ 20/2026/NĐ-CP).

CIT incentive: a two-year exemption and a 50% reduction for the next four years on income from innovative start-up activity of innovative start-ups (Art. 10(1), Resolution 198/2025/QH15). The period runs continuously from the first year of taxable income; with no taxable income in the first three years from the first revenue year, it starts in the fourth year (Art. 7(1)(b), Decree 20/2026/ND-CP).

- Chuyển nhượng vốn: miễn thuế TNCN, TNDN “đối với khoản thu nhập từ chuyển nhượng cổ phần, phần vốn góp, quyền góp vốn, quyền mua cổ phần, quyền mua phần vốn góp vào doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo” (Điều 10 khoản 2, NQ 198/2025/QH15).

Capital transfers: PIT and CIT exemption for income from transferring shares, capital contributions, contribution rights and share-purchase rights in innovative start-ups (Art. 10(2), Resolution 198/2025/QH15).

- Thử nghiệm có kiểm soát: thời hạn “không quá 03 năm và có thể được gia hạn 01 lần không quá 03 năm” (Điều 21 khoản 4, Luật 93/2025/QH15).

Sandbox: a term of no more than three years, extendable once by no more than three years (Art. 21(4), Law 93/2025/QH15).

- Quỹ đầu tư mạo hiểm quốc gia “được thành lập để đầu tư, cùng đầu tư cho doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo, đầu tư vào quỹ khác cho khởi nghiệp sáng tạo, hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo quốc gia” (Điều 40 khoản 1, Luật 93/2025/QH15).

The National Venture Capital Fund is set up to invest and co-invest in innovative start-ups, invest in other start-up funds and support the national start-up ecosystem (Art. 40(1), Law 93/2025/QH15).

VÍ DỤ / EXAMPLE — Quyết định 336/QĐ-TTg đặt mục tiêu 2026–2030 cho cơ sở đào tạo: “Số sinh viên khởi nghiệp mới theo quy mô tối thiểu 50/10.000 sinh viên chính quy mỗi năm. Riêng đối với cơ sở đào tạo trọng điểm đạt tối thiểu 100/10.000”. Một trường có 20.000 sinh viên chính quy cần tối thiểu bao nhiêu sinh viên khởi nghiệp mới mỗi năm?

Decision 336/QĐ-TTg sets a 2026–2030 target for training institutions: at least 50 new student founders per 10,000 full-time students a year, and at least 100 per 10,000 at key institutions. How many new student founders a year does a university with 20,000 full-time students need?

1. $20.000 \times 50/10.000 = 100$ sinh viên/năm.

20,000 × 50/10,000 = 100 students a year.

2. Nếu là cơ sở đào tạo trọng điểm: $20.000 \times 100/10.000 = 200$ sinh viên/năm.

At a key institution: 20,000 × 100/10,000 = 200 students a year.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Trích chính sách đã hết giai đoạn như đang hiệu lực: Đề án 844 chỉ “đến năm 2025”; QĐ 188/QĐ-TTg ký ngày 09/02/2021 (không phải 2022) và không kéo dài Đề án. Lỗi thứ hai: nêu chỉ tiêu của Chiến lược quốc gia về khởi nghiệp sáng tạo (NQ 86/NQ-CP) theo tin báo khi chưa có toàn văn – các tin đã đăng nêu hai bộ số khác nhau. Lỗi thứ ba: viết như đã có luật về gọi vốn cộng đồng; đến 10/2026 chưa có khung pháp lý riêng.

Citing expired policies as current: Scheme 844 ran only “to 2025”; Decision 188/QĐ-TTg was signed

on 9 February 2021 (not 2022) and did not extend the Scheme. Second mistake: quoting targets of the National Strategy on Innovative Start-ups (Resolution 86/NQ-CP) from press reports without the full text – published reports give two different sets of figures. Third mistake: writing as if crowdfunding had its own law; as of 10/2026 there is no specific legal framework.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Định hướng: NQ 57-NQ/TW (22/12/2024), NQ 68-NQ/TW (04/5/2025). Luật và nghị quyết: Luật 93/2025/QH15 (hiệu lực 01/10/2025), NQ 198/2025/QH15 (Điều 10: miễn TNDN 02 năm, giảm 50% 04 năm). Hướng dẫn: NĐ 268/2025 (công nhận), NĐ 20/2026 (thuế), QĐ 336/2026 (HSSV). Đề án 844 đã hết giai đoạn.

Direction: Resolutions 57-NQ/TW (22 Dec 2024) and 68-NQ/TW (4 May 2025). Law: Law 93/2025/QH15 (in force 1 Oct 2025), Resolution 198/2025/QH15 (Art. 10: two-year CIT exemption, 50% off for four years). Guidance: Decree 268/2025 (recognition), Decree 20/2026 (tax), Decision 336/2026 (students). Scheme 844 has ended.

1.11. Startup xuyên suốt: Rẫy Số — *The running startup: Rẫy Số*

Từ Chương 1 đến Chương 9, mọi công cụ được áp dụng cho cùng một startup để người học thấy các con số nối với nhau: quy mô thị trường dẫn tới kinh tế đơn vị, kinh tế đơn vị dẫn tới dự báo tài chính, dự báo dẫn tới số vốn cần gọi và cơ cấu sở hữu.

From Chapter 1 to Chapter 9, every tool is applied to the same startup so that learners see how the figures connect: market size leads to unit economics, unit economics to the financial forecast, the forecast to the amount to raise and the ownership structure.

Rẫy Số là nền tảng đặt rau hữu cơ trực tiếp từ các hợp tác xã ở Lâm Đồng cho nhà hàng, bếp ăn tập thể ở TP.HCM. Doanh thu đến từ hoa hồng trên giá trị đơn hàng và gói giao định kỳ. Vấn đề khởi đầu: bếp nhà hàng mua rau qua ba tầng trung gian, giá cao, không truy được nguồn, còn hợp tác xã bán qua thương lái với giá thấp.

Rẫy Số is a platform for ordering organic vegetables directly from cooperatives in Lam Dong for restaurants and canteens in Ho Chi Minh City. Revenue comes from commission on order value and subscription deliveries. The starting problem: restaurant kitchens buy through three layers of middlemen, pay high prices and cannot trace origin, while cooperatives sell to traders at low prices.

Mốc Date	Sự kiện Event
03/2025	Ý tưởng: Tâm đi giao rau cho nhà hàng của người quen, thấy bếp phải mua qua 3 tầng trung gian <i>Idea: Tam delivers vegetables to a friend's restaurant and sees the kitchen buying through three layers of middlemen</i>
05–08/2025	Phỏng vấn 42 chủ nhà hàng, bếp trưởng và 6 hợp tác xã rau <i>Interviews with 42 restaurant owners and head chefs and 6 vegetable cooperatives</i>

Mốc Date	Sự kiện Event
10/2025	MVP: đặt hàng qua Zalo + Google Sheets, xe thuê giao 2 chuyến/tuần, 12 nhà hàng dùng thử <i>MVP: orders via Zalo and Google Sheets, a hired van delivering twice a week, 12 restaurants on trial</i>
01/2026	Thành lập Công ty TNHH Rầy Số (TP.HCM), vốn điều lệ 1 tỷ đồng, góp 50% – 30% – 20% <i>Rầy Số Co., Ltd incorporated in Ho Chi Minh City, charter capital VND 1 billion, contributions 50% – 30% – 20%</i>
06/2026	Nhà đầu tư thiên thần góp 2 tỷ đồng; ra mắt ứng dụng đặt hàng <i>A business angel invests VND 2 billion; the ordering app launches</i>
2027	Chuyển đổi thành công ty cổ phần; vòng hạt giống (seed) 15 tỷ đồng <i>Conversion into a joint stock company; seed round of VND 15 billion</i>

Nhà sáng lập Founder	Vai trò Role	Góp vốn ban đầu Initial capital share
Nguyễn Thanh Tâm	CEO	50%
Phạm Hoài An	CTO	30%
Lý Gia Bảo	COO	20%

Dữ kiện nền, dùng lại ở các chương sau: vốn điều lệ năm 2026 là 1 tỷ đồng; năm 2026 Rầy Số là công ty TNHH hai thành viên trở lên (ba nhà sáng lập và nhà đầu tư thiên thần từ 06/2026), chuyển thành công ty cổ phần năm 2027 trước vòng seed.

Baseline facts used in later chapters: charter capital in 2026 is VND 1 billion; in 2026 Rầy Số is a multi-member limited liability company (three founders plus the angel from 06/2026), converting into a joint stock company in 2027 before the seed round.

Chỉ tiêu Metric	Giá trị Value	Cách tính Derivation	Chương Chapter
TAM <i>TAM</i>	12.000 tỷ đồng/năm <i>VND 12,000 billion/year</i>	40.000 cơ sở × 25 triệu × 12 <i>40,000 outlets × 25 million × 12</i>	3
SAM <i>SAM</i>	2.400 tỷ đồng/năm <i>VND 2,400 billion/year</i>	8.000 cơ sở × 25 triệu × 12 <i>8,000 outlets × 25 million × 12</i>	3
SOM <i>SOM</i>	72 tỷ đồng/năm <i>VND 72 billion/year</i>	3% × SAM <i>3% × SAM</i>	3

Chỉ tiêu <i>Metric</i>	Giá trị <i>Value</i>	Cách tính <i>Derivation</i>	Chương <i>Chapter</i>
Doanh thu/khách/tháng <i>Revenue per customer per month</i>	3,6 triệu đồng <i>VND 3.6 million</i>	GMV 30 triệu × 12% <i>GMV 30 million × 12%</i>	5
LTV / CAC <i>LTV / CAC</i>	52,5 / 12 = 4,375 <i>52.5 / 12 = 4.375</i>	Biên đóng góp 2,1 triệu × 25 tháng <i>Contribution 2.1 million × 25 months</i>	5
Vòng thiên thần <i>Angel round</i>	2 tỷ đồng lấy 10% <i>VND 2 billion for 10%</i>	Định giá sau vòng 20 tỷ <i>Post-money VND 20 billion</i>	7
Vòng seed <i>Seed round</i>	15 tỷ đồng <i>VND 15 billion</i>	Định giá trước 60 tỷ, sau 75 tỷ <i>Pre-money 60, post-money 75 billion</i>	7

Bản đồ công cụ theo chương, cũng là thứ tự nên làm khi lập đồ án cho dự án của mình:
Map of tools by chapter, which is also the order to follow when building a project for your own venture:

Chương <i>Chapter</i>	Công cụ chính <i>Main tools</i>	Câu hỏi về Rầy Sô <i>Question about Rầy Sô</i>
1	Bảng kiểm startup, phân loại đổi mới, thung lũng chết, bản đồ hệ sinh thái <i>Startup checklist, innovation classification, valley of death, ecosystem map</i>	Rầy Sô có phải startup, đang ở giai đoạn nào? <i>Is Rầy Sô a startup, and at what stage?</i>
2	Design thinking, SCAMPER, lean startup, pivot <i>Design thinking, SCAMPER, lean startup, pivot</i>	Giải pháp nào cho bếp nhà hàng? <i>Which solution for restaurant kitchens?</i>
3	Ma trận chấm điểm, TAM – SAM – SOM, PESTEL, 5 lực lượng <i>Scoring matrix, TAM – SAM – SOM, PESTEL, five forces</i>	Thị trường đủ lớn không? <i>Is the market big enough?</i>
4	Phỏng vấn khách hàng, MVP, A/B test, product–market fit <i>Customer interviews, MVP, A/B test, product–market fit</i>	Nhà hàng có ở lại không? <i>Do restaurants stay?</i>
5	Business Model Canvas, kinh tế đơn vị, LTV/CAC <i>Business Model Canvas, unit economics, LTV/CAC</i>	Mỗi khách hàng có lãi không? <i>Is each customer profitable?</i>

Chương Chapter	Công cụ chính Main tools	Câu hỏi về Rẫy Số Question about Rẫy Số
6	Dự báo 24 tháng, hòa vốn, burn rate, runway <i>24-month forecast, break-even, burn rate, runway</i>	Tiền đủ đến khi nào? <i>How long will the cash last?</i>
7	Định giá, cap table, term sheet, pitch deck <i>Valuation, cap table, term sheet, pitch deck</i>	Gọi bao nhiêu, nhường bao nhiêu cổ phần? <i>How much to raise, for how much equity?</i>
8	Loại hình doanh nghiệp, thỏa thuận sáng lập, SHTT, ưu đãi <i>Legal form, founders' agreement, IP, incentives</i>	Cấu trúc pháp lý nào? <i>Which legal structure?</i>
9	AARRR, hệ số lan truyền, Rule of 40, Ansoff, thoái vốn <i>AARRR, viral coefficient, Rule of 40, Ansoff, exit</i>	Tăng trưởng và thoát thế nào? <i>How to grow and exit?</i>

1.12. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — Easily confused concepts and Vietnamese–English terms

Cặp khái niệm Pair	Khái niệm thứ nhất First concept	Khái niệm thứ hai Second concept
Startup – doanh nghiệp nhỏ <i>Startup – small business</i>	Tìm mô hình mở rộng được, tăng trưởng nhanh <i>Searching for a scalable model, fast growth</i>	Chạy mô hình đã biết, thu nhập ổn định <i>Runs a known model, stable income</i>
Sáng chế – đổi mới sáng tạo <i>Invention – innovation</i>	Giải pháp kỹ thuật mới, có thể được bảo hộ <i>New technical solution, patentable</i>	Cái mới hoặc cải tiến đã đưa vào sử dụng <i>New or improved thing put into use</i>
Đột phá – phá vỡ <i>Radical – disruptive</i>	Bước nhảy về công nghệ <i>Leap in technology</i>	Vào thị trường từ phân khúc thấp hoặc thị trường mới <i>Entry from the low end or a new market</i>
Đổi mới duy trì – phá vỡ <i>Sustaining – disruptive</i>	Sản phẩm tốt hơn cho khách hiện có <i>Better products for existing customers</i>	Sản phẩm đơn giản, rẻ cho khách bị bỏ qua <i>Simple, cheap products for overlooked customers</i>

Cặp khái niệm <i>Pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>
DN khởi nghiệp sáng tạo – DNNVV khởi nghiệp sáng tạo <i>Innovative start-up – innovative start-up SME</i>	NQ 198 Điều 3 k1, Luật 93 Điều 3 k18: không giới hạn quy mô <i>Resolution 198 Art. 3(1), Law 93 Art. 3(18): no size limit</i>	Luật Hỗ trợ DNNVV Điều 3 k2: phải là DNNVV <i>SME Support Law Art. 3(2): must be an SME</i>
Vườn ươm – thúc đẩy <i>Incubator – accelerator</i>	Dài hạn, giai đoạn sớm, thường không lấy cổ phần <i>Long-term, early stage, often no equity</i>	Khóa ngắn theo lứa, ngày gọi vốn, thường lấy cổ phần <i>Short cohort, demo day, often for equity</i>
VC – VC + PE <i>VC – VC + PE</i>	Vốn vào startup: 509 triệu USD (2025) <i>Money into startups: USD 509 million (2025)</i>	Gồm cả vốn vào DN trưởng thành: 4,5 tỷ USD (2025) <i>Including mature firms: USD 4.5 billion (2025)</i>
Thành lập mới – gia nhập <i>New registrations – entries</i>	Doanh nghiệp đăng ký lần đầu: 195,1 nghìn (2025) <i>First-time registrations: 195.1 thousand (2025)</i>	Thành lập mới + quay lại: 297,5 nghìn (2025) <i>New plus resumed: 297.5 thousand (2025)</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Khởi nghiệp	Entrepreneurship; starting a business	Bắt đầu một hoạt động kinh doanh mới, chấp nhận rủi ro <i>Launching a new business venture and bearing its risk</i>
Doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo	Startup; innovative start- up company	Có khả năng tăng trưởng nhanh, mở rộng quy mô <i>Able to grow fast and scale up</i>
Đổi mới sáng tạo	Innovation	Cái mới hoặc cải tiến được đưa vào sử dụng <i>Something new or improved put into use</i>
Đổi mới gia tăng	Incremental innovation	Cải tiến từng bước trên cái đã có <i>Step-by-step improvement of what exists</i>
Đổi mới đột phá	Radical innovation	Bước nhảy lớn về công nghệ hoặc tính năng <i>Large leap in technology or performance</i>
Đổi mới phá vỡ	Disruptive innovation	Đi lên từ phân khúc thấp hoặc thị trường mới <i>Rises from the low end or a new market</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Đổi mới duy trì	Sustaining innovation	Làm sản phẩm tốt hơn cho khách hàng hiện có <i>Better products for existing customers</i>
Sản phẩm khả dụng tối thiểu	Minimum viable product (MVP)	Bản gọn nhất đủ để học từ khách hàng thật <i>Leanest version that lets you learn from real customers</i>
Phù hợp sản phẩm – thị trường	Product–market fit	Khách hàng dùng lại, trả tiền, giới thiệu người khác <i>Customers return, pay and refer others</i>
Thung lũng chết	Valley of death	Giai đoạn dòng tiền lũy kế âm sâu nhất <i>Period of the deepest negative cumulative cash flow</i>
Tốc độ đốt tiền	Burn rate	Số tiền chi ra mỗi tháng <i>Cash spent per month</i>
Thời gian còn tiền	Runway	Số tháng tiền mặt còn đủ chi <i>Months the cash will last</i>
Hệ sinh thái khởi nghiệp	Startup ecosystem	Các chủ thể và mối liên kết hỗ trợ startup <i>Actors and links that support startups</i>
Vườn ươm	Incubator	Hỗ trợ dài, giai đoạn sớm, thường không lấy cổ phần <i>Long, early-stage support, often without equity</i>
Chương trình thúc đẩy	Accelerator	Khóa ngắn theo lứa, thường đổi lấy cổ phần <i>Short cohort programme, often for equity</i>
Nhà đầu tư thiên thần	Business angel	Cá nhân đầu tư tiền của mình giai đoạn sớm <i>Individual investing own money at an early stage</i>
Quỹ đầu tư mạo hiểm	Venture capital (VC) fund	Quỹ góp vốn vào startup để thoái vốn có lãi <i>Fund taking stakes in startups to exit at a profit</i>
Thoái vốn	Exit	Bán cổ phần qua M&A hoặc IPO <i>Selling the stake via M&A or an IPO</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Cơ chế thử nghiệm có kiểm soát	Regulatory sandbox	Cho thử cái mới trong phạm vi, thời gian giới hạn <i>Testing something new within limited scope and time</i>

1.13. Bài tập vận dụng có lời giải — *Applied exercises with solutions*

Bài 1. Thung lũng chết của startup Y — *Exercise 1. The valley of death of Startup Y*

Startup Y làm phần mềm quản lý kho cho cửa hàng tạp hóa. Kế hoạch: 8 tháng đầu chỉ xây sản phẩm, chi 250 triệu đồng/tháng, chưa có doanh thu; từ tháng 9, dòng tiền ròng tháng tăng thêm 25 triệu đồng mỗi tháng (tháng 9: –225 triệu đồng). Yêu cầu: (1) tháng nào dòng tiền tháng bằng 0; (2) đáy dòng tiền lũy kế; (3) tháng lũy kế trở lại không âm; (4) nhà sáng lập định gọi vốn bằng đúng độ sâu đáy: nhận xét và đề xuất số vốn cần gọi nếu muốn giữ dự phòng 3 tháng chi.

Startup Y builds stock-management software for grocery shops. Plan: for the first 8 months it only builds the product, spending VND 250 million a month with no revenue; from month 9, net monthly cash flow rises by VND 25 million each month (month 9: VND –225 million). Required: (1) the month in which monthly cash flow reaches zero; (2) the bottom of cumulative cash flow; (3) the month cumulative cash flow is no longer negative; (4) the founders plan to raise exactly the depth of the valley: comment, and propose the amount to raise if they want a 3-month spending buffer.

- Công thức (1.3): $t^* = m + a/g = 8 + 250/25 = 18$. Tháng 18 dòng tiền tháng bằng 0.
Formula (1.3): $t^ = m + a/g = 8 + 250/25 = 18$. Monthly cash flow is zero in month 18.*
- $n = a/g = 10$. Công thức (1.4): đáy = $-250 \times 8 - 250 \times (10 - 1)/2 = -3.125$ triệu đồng, đạt ở tháng 17–18.
 $n = a/g = 10$. Formula (1.4): bottom = $-250 \times 8 - 250 \times (10 - 1)/2 = \text{VND } -3,125$ million, reached in months 17–18.
- Sau tháng 18, tháng thứ k có dòng tiền 25k triệu đồng; cộng dồn $25 \times k(k + 1)/2 \geq 3.125$ cho $k = 16$. Lũy kế trở lại không âm ở tháng 34 (275 triệu đồng; tháng 33 còn –125).
After month 18, the k-th month brings 25k million; the running total $25 \times k(k + 1)/2$ reaches 3,125 at $k = 16$. Cumulative cash flow turns non-negative in month 34 (275 million; month 33 is still –125).
- Gọi đúng 3.125 triệu đồng thì không còn khoảng đệm: chậm một tháng hay tăng trưởng thấp hơn kế hoạch là hết tiền ngay ở đáy. Vốn cần gọi = $3.125 + 3 \times 250 = 3.875$ triệu đồng.
Raising exactly VND 3,125 million leaves no buffer: one month's delay or slower growth means running out of cash at the bottom. Amount to raise = $3,125 + 3 \times 250 = \text{VND } 3,875$ million.

Bài 2. Đọc số liệu hệ sinh thái khởi nghiệp — Exercise 2. Reading startup ecosystem data

Một bài báo viết: “Năm 2024 các startup Việt Nam nhận 2,3 tỷ USD, giảm so với năm trước; năm 2025 vốn khởi nghiệp tăng gần gấp đôi lên 4,5 tỷ USD.” Dùng báo cáo VPCA–NIC (VC năm 2024: 398 triệu USD, 118 thương vụ; năm 2025: 509 triệu USD, 103 thương vụ; VC + PE: 2.255 và 4.472 triệu USD) và số liệu Cục Thống kê năm 2025 (thành lập mới 195,1 nghìn, gia nhập 297,5 nghìn, rút lui 227,2 nghìn doanh nghiệp) để: (1) chỉ ra chỗ sai; (2) tính quy mô thương vụ VC bình quân hai năm; (3) tính tỷ trọng VC trong VC + PE; (4) tính tỷ lệ rút lui trên thành lập mới và số gia nhập ròng năm 2025, rồi nhận xét.

A newspaper writes: “In 2024 Vietnamese startups received USD 2.3 billion, down on the previous year; in 2025 startup funding nearly doubled to USD 4.5 billion.” Using the VPCA–NIC report (VC in 2024: USD 398 million, 118 deals; 2025: USD 509 million, 103 deals; VC + PE: 2,255 and 4,472 million) and 2025 statistics from the National Statistics Office (new firms 195.1 thousand, entries 297.5 thousand, exits 227.2 thousand): (1) identify the error; (2) compute the average VC deal size in both years; (3) compute the VC share of VC + PE; (4) compute exits per new firm and net entries in 2025, then comment.

- 2,3 và 4,5 tỷ USD là tổng VC + PE, phần lớn là PE vào doanh nghiệp đã trưởng thành; riêng VC (vốn vào startup) chỉ là 398 và 509 triệu USD.
USD 2.3 and 4.5 billion are total VC + PE, mostly PE in mature firms; VC alone (money into startups) is only USD 398 and 509 million.
- Công thức (1.7): 2024: $398/118 = 3,37$ triệu USD; 2025: $509/103 = 4,94$ triệu USD (tăng 46,5%). Vốn tăng 27,9% nhưng số thương vụ giảm: tiền dồn vào ít startup hơn.
Formula (1.7): 2024: $398/118 = \text{USD } 3.37 \text{ million}$; 2025: $509/103 = \text{USD } 4.94 \text{ million}$ (up 46.5%). Capital rose 27.9% while deals fell: money concentrated in fewer startups.
- Tỷ trọng VC: 2024: $398/2.255 = 17,6\%$; 2025: $509/4.472 = 11,4\%$.
VC share: 2024: $398/2,255 = 17.6\%$; 2025: $509/4,472 = 11.4\%$.
- Rút lui/thành lập mới = $227,2/195,1 = 1,165$; gia nhập ròng = $297,5 - 227,2 = 70,3$ nghìn doanh nghiệp. Rút lui gồm cả tạm ngừng có thời hạn, không đồng nghĩa phá sản.
Exits/new firms = $227.2/195.1 = 1.165$; net entries = $297.5 - 227.2 = 70.3 \text{ thousand firms}$. Exits include temporary suspensions, so they do not equal bankruptcies.

Bài 3. Tiêu chí tăng trưởng và mốc ưu đãi thuế của startup Z — Exercise 3. Startup Z: the growth criterion and tax-incentive dates

Startup Z thành lập năm 2025, có doanh thu từ hoạt động khởi nghiệp sáng tạo ngay năm 2025. Doanh thu dự báo: 2026: 3,0 tỷ, 2027: 3,9 tỷ, 2028: 4,5 tỷ đồng. (1) Dự báo này có cho thấy khả năng tăng trưởng doanh thu tối thiểu 20% trong 02 năm liên tiếp (NĐ 268/2025, Điều 35 k3) không? Doanh thu 2028 phải tối thiểu bao nhiêu? (2) Nếu Z được công nhận là doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo và không có thu nhập chịu thuế trong 2025–2027, xác định các năm miễn và giảm thuế TNDN theo NQ 198/2025 Điều 10 k1 và NĐ 20/2026 Điều 7 k1. (3) Làm lại câu (2) nếu Z có thu nhập chịu thuế ngay từ năm 2026.

Startup Z was set up in 2025 and earned revenue from innovative start-up activity in 2025. Forecast revenue: 2026: VND 3.0 billion, 2027: 3.9 billion, 2028: 4.5 billion. (1) Does the forecast show the capacity to grow revenue by at least 20% in two consecutive years (Decree 268/2025, Art. 35(3))? What is the minimum 2028 revenue? (2) If Z is recognised as an innovative start-up and has no taxable income in 2025–2027, find the years of CIT exemption and reduction under Resolution 198/2025, Art. 10(1) and Decree 20/2026, Art. 7(1). (3) Redo (2) if Z has taxable income from 2026.

1. Công thức (1.8): 2027: $3,9/3,0 - 1 = 30,0\%$; 2028: $4,5/3,9 - 1 = 15,4\% < 20\%$. Không đạt năm thứ hai.
Formula (1.8): 2027: $3.9/3.0 - 1 = 30.0\%$; 2028: $4.5/3.9 - 1 = 15.4\% < 20\%$. The second year fails.
2. Doanh thu 2028 tối thiểu $= 3,9 \times 1,2 = 4,68$ tỷ đồng.
Minimum 2028 revenue $= 3.9 \times 1.2 = \text{VND } 4.68 \text{ billion}$.
3. Không có thu nhập chịu thuế trong 03 năm đầu kể từ năm đầu tiên có doanh thu (2025–2027): thời gian ưu đãi tính từ năm thứ tư, 2028. Miễn 2028–2029; giảm 50% 2030–2033.
No taxable income in the first three years from the first revenue year (2025–2027): the incentive period starts in the fourth year, 2028. Exempt 2028–2029; 50% reduction 2030–2033.
4. Có thu nhập chịu thuế từ 2026: tính liên tục từ năm đó. Miễn 2026–2027; giảm 50% 2028–2031. Ưu đãi chỉ áp cho thu nhập từ hoạt động khởi nghiệp sáng tạo, phải hạch toán riêng (NĐ 20/2026, Điều 7 k1 điểm c).
Taxable income from 2026: the period runs continuously from that year. Exempt 2026–2027; 50% reduction 2028–2031. The incentive covers only income from innovative start-up activity, which must be accounted for separately (Decree 20/2026, Art. 7(1)(c)).

1.14. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — Essay questions and answer outlines

Câu 1. So sánh doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo (startup) với doanh nghiệp nhỏ truyền thống. Rễ Số thuộc loại nào? Vì sao?

Question 1. *Compare an innovative start-up with a traditional small business. Which one is Rễ Số, and why?*

- Định nghĩa: Luật 93/2025 Điều 3 k18 (mô hình kinh doanh sáng tạo, tăng trưởng nhanh, mở rộng quy mô); startup là tổ chức tạm thời đi tìm mô hình kinh doanh lặp lại và mở rộng được.
Definition: Law 93/2025, Art. 3(18) (innovative business model, fast growth, scaling up); a startup is a temporary organisation searching for a repeatable, scalable business model.
- So sánh theo mục tiêu, mức độ chắc chắn của mô hình, tốc độ tăng trưởng, nguồn vốn, rủi ro, cách thoát.
Compare goals, certainty of the model, growth rate, funding, risk and exit.
- Ví dụ kinh doanh nhỏ: cửa hàng rau của một hộ kinh doanh ở TP.HCM, mô hình đã biết, lãi đều, không cần quỹ đầu tư.

Small-business example: a household vegetable shop in Ho Chi Minh City, known model, steady profit, no fund needed.

- **Rã Số:** nền tảng nối hợp tác xã ở Lâm Đồng với nhà hàng ở TP.HCM, SAM 2.400 tỷ đồng/năm, gọi vốn thiên thần và seed, mô hình còn đang kiểm chứng: là startup.
Rã Số: a platform linking Lam Dong cooperatives with Ho Chi Minh City restaurants, SAM VND 2,400 billion a year, angel and seed funding, model still being tested: a startup.

Câu 2. Trình bày cách phân loại đổi mới sáng tạo theo đối tượng và theo mức độ. Vì sao đổi mới phá vỡ theo Christensen không đồng nghĩa với công nghệ đột phá?

Question 2. *Explain how innovation is classified by object and by degree. Why is disruptive innovation in Christensen's sense not the same as a breakthrough technology?*

- **Định nghĩa pháp lý:** Luật 93/2025 Điều 3 k3 (sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh mới hoặc cải tiến).
Legal definition: Law 93/2025, Art. 3(3) (new or improved products, services, processes, business models).
- **Theo đối tượng:** sản phẩm, quy trình, mô hình kinh doanh, tổ chức; mỗi loại một ví dụ.
By object: product, process, business model, organisational; one example each.
- **Theo mức độ:** gia tăng, đột phá, phá vỡ; phân biệt đổi mới duy trì và phá vỡ.
By degree: incremental, radical, disruptive; contrast sustaining and disruptive.
- **Phá vỡ là chiến lược thâm nhập thị trường** (phân khúc thấp hoặc thị trường mới, sản phẩm đơn giản, rẻ), không phải mức độ công nghệ; công nghệ đột phá có thể là đổi mới duy trì.
Disruption is a market-entry pattern (low end or new market, simpler and cheaper product), not a level of technology; a breakthrough technology can be sustaining.

Câu 3. Mô tả hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam: các chủ thể, chính sách chính từ năm 2024 và số liệu gần nhất. Nêu hai hạn chế người khởi nghiệp cần biết.

Question 3. *Describe Viet Nam's startup ecosystem: its actors, key policies since 2024 and the latest data. State two limitations founders should know.*

- **Chủ thể:** startup, nhà đầu tư (thiên thần, VC, quỹ đầu tư khởi nghiệp sáng tạo, quỹ đầu tư mạo hiểm quốc gia), vườn ươm, thúc đẩy, trung tâm ĐMST, trường đại học, doanh nghiệp lớn, Nhà nước; Luật 93 Điều 3 k21.
Actors: startups, investors (angels, VC, innovative start-up funds, the National Venture Capital Fund), incubators, accelerators, innovation centres, universities, large firms, the State; Law 93, Art. 3(21).
- **Chính sách:** NQ 57-NQ/TW (22/12/2024), NQ 68-NQ/TW (04/5/2025), NQ 198/2025/QH15, Luật 93/2025 (hiệu lực 01/10/2025), ND 268/2025, QĐ 336/2026; Đề án 844 đã hết giai đoạn đến 2025.
Policies: Resolution 57-NQ/TW (22 Dec 2024), 68-NQ/TW (4 May 2025), Resolution 198/2025/QH15, Law 93/2025 (in force 1 Oct 2025), Decree 268/2025, Decision 336/2026; Scheme 844 ended with its 2025 horizon.
- **Số liệu:** GII hạng 44 (2025) và 43 (2026) trên 139 nền kinh tế; năm 2025 có 195,1 nghìn doanh nghiệp thành lập mới; VC 509 triệu USD, 103 thương vụ (2025).

Data: GII rank 44 (2025) and 43 (2026) of 139 economies; 195.1 thousand new firms in 2025; VC USD 509 million in 103 deals (2025).

- Hạn chế 1: vốn VC nhỏ so với VC + PE và số thương vụ giảm; vốn dồn vào ít startup.
Limitation 1: VC is small relative to VC + PE and deal numbers are falling; money concentrates in few startups.

1.15. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

1. Theo Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo 2025 (Điều 3 khoản 3), phát biểu nào đúng?

Under the 2025 Law on Science, Technology and Innovation (Art. 3(3)), which statement is correct?

- A. Đổi mới sáng tạo bắt buộc phải có sáng chế được cấp văn bằng bảo hộ / *Innovation must involve a patented invention*
- B. Đổi mới sáng tạo chỉ gồm sản phẩm mới, không gồm quy trình / *Innovation covers new products only, not processes*
- C. Đổi mới sáng tạo chỉ do doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo thực hiện / *Only innovative start-ups can innovate*
- D. Mô hình kinh doanh mới hoặc được cải tiến cũng là đổi mới sáng tạo / *A new or improved business model also counts as innovation*

2. Đặc điểm nào phân biệt startup với doanh nghiệp nhỏ truyền thống?

Which feature distinguishes a startup from a traditional small business?

- A. Đi tìm mô hình kinh doanh lặp lại và mở rộng được, nhắm tăng trưởng nhanh / *Searching for a repeatable, scalable model aimed at fast growth*
- B. Có dưới 10 lao động trong năm đầu / *Fewer than ten employees in the first year*
- C. Bắt buộc hoạt động trong lĩnh vực công nghệ thông tin / *Must operate in information technology*
- D. Có lãi ngay từ năm đầu tiên / *Profitable from the first year*

3. Theo Christensen, đổi mới phá vỡ thường:

According to Christensen, disruptive innovation usually:

- A. Dùng công nghệ đắt nhất để vượt sản phẩm dẫn đầu ngay từ đầu / *Uses the costliest technology to beat the leader from day one*
- B. Do doanh nghiệp dẫn đầu thực hiện để giữ khách hàng tốt nhất / *Is carried out by the leader to keep its best customers*
- C. Bắt đầu ở phân khúc thấp hoặc thị trường mới bị doanh nghiệp dẫn đầu bỏ qua, rồi cải tiến dần lên / *Starts at the low end or in a new market the leader ignores, then improves upward*
- D. Là mọi cải tiến làm giảm giá bán sản phẩm / *Is any improvement that lowers the selling price*

4. Một startup chi 150 triệu đồng/tháng trong 4 tháng đầu, chưa có thu; từ tháng 5 dòng tiền ròng tháng tăng 30 triệu đồng mỗi tháng. Dãy dòng tiền lũy kế và tháng dòng tiền tháng bằng 0 là:

A startup spends VND 150 million a month for the first 4 months with no income; from month

5 net monthly cash flow rises by VND 30 million a month. The cumulative bottom and the month when monthly cash flow reaches zero are:

- A.** –600 triệu đồng; tháng 5 / *VND –600 million; month 5*
- B.** –900 triệu đồng; tháng 9 / *VND –900 million; month 9*
- C.** –1.050 triệu đồng; tháng 10 / *VND –1,050 million; month 10*
- D.** –900 triệu đồng; tháng 17 / *VND –900 million; month 17*

5. Theo báo cáo VPCA–NIC, vốn đầu tư mạo hiểm (VC) vào Việt Nam năm 2024 là:

According to the VPCA–NIC report, venture capital (VC) invested in Viet Nam in 2024 was:

- A.** 2,3 tỷ USD, 141 thương vụ / *USD 2.3 billion, 141 deals*
- B.** 529 triệu USD / *USD 529 million*
- C.** 509 triệu USD, 103 thương vụ / *USD 509 million, 103 deals*
- D.** 398 triệu USD, 118 thương vụ / *USD 398 million, 118 deals*

6. Phát biểu nào đúng về Quyết định 188/QĐ-TTg?

Which statement about Decision 188/QĐ-TTg is correct?

- A.** Ký năm 2022 và kéo dài Đề án 844 đến năm 2030 / *Signed in 2022, extending Scheme 844 to 2030*
- B.** Thay thế Đề án 844 bằng một chương trình mới / *Replaces Scheme 844 with a new programme*
- C.** Ký ngày 09/02/2021, sửa đổi, bổ sung Đề án 844, không kéo dài thời hạn sau năm 2025 / *Signed on 9 Feb 2021, amends Scheme 844 without extending it beyond 2025*
- D.** Là chương trình hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp 2026–2035 / *Is the 2026–2035 student start-up programme*

7. Theo Báo cáo GII năm 2026 của WIPO, Việt Nam xếp hạng:

In WIPO's GII 2026, Viet Nam ranks:

- A.** 44 trên 139 nền kinh tế / *44th of 139 economies*
- B.** 43 trên 139 nền kinh tế / *43rd of 139 economies*
- C.** 46 trên 132 nền kinh tế / *46th of 132 economies*
- D.** 50 trên 139 nền kinh tế / *50th of 139 economies*

- 8.** Khác biệt giữa định nghĩa “doanh nghiệp khởi nghiệp sáng tạo” ở NQ 198/2025/QH15 (Điều 3 k1) và “doanh nghiệp nhỏ và vừa khởi nghiệp sáng tạo” ở Luật Hỗ trợ DNNVV (Điều 3 k2) là:

The difference between the definition of an “innovative start-up” in Resolution 198/2025/QH15 (Art. 3(1)) and an “innovative start-up SME” in the SME Support Law (Art. 3(2)) is:

- A.** NQ 198 không đòi hỏi doanh nghiệp phải là doanh nghiệp nhỏ và vừa / *Resolution 198 does not require the firm to be an SME*
- B.** NQ 198 bỏ điều kiện có khả năng tăng trưởng nhanh / *Resolution 198 drops the fast-growth condition*
- C.** Luật Hỗ trợ DNNVV chỉ áp dụng cho công ty cổ phần / *The SME Support Law applies only to joint stock companies*
- D.** NQ 198 bắt buộc doanh nghiệp có sáng chế / *Resolution 198 requires a patent*

Chương 2. Tư duy và phương pháp đổi mới sáng tạo — Chapter 2. *Innovation thinking and methods*

Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Áp dụng năm bước tư duy thiết kế cho một vấn đề khách hàng; lập bản đồ thấu cảm, câu quan điểm và câu hỏi “Làm thế nào để...”.
Apply the five steps of design thinking to a customer problem; build an empathy map, a point-of-view statement and “How might we...” questions.
- Tạo và chọn ý tưởng bằng brainstorming, brainwriting 6-3-5, SCAMPER, ma trận tác động – công sức; tìm nguyên nhân gốc bằng 5 Whys.
Generate and select ideas with brainstorming, 6-3-5 brainwriting, SCAMPER and an impact–effort matrix; find root causes with the 5 Whys.
- Thiết kế thử nghiệm theo vòng xây dựng – đo lường – học hỏi: giả thuyết, tiêu chí đặt trước, chấm ICE; phân biệt chỉ số hành động với chỉ số phù phiếm; quyết định pivot hay kiên trì.
Design experiments with the build–measure–learn loop: hypotheses, criteria set in advance, ICE scoring; tell actionable from vanity metrics; decide whether to pivot or persevere.
- Mô tả công việc khách hàng theo jobs-to-be-done; so sánh effectuation với causation; nêu ba chiều đổi mới mở.
Describe customer jobs under jobs-to-be-done; compare effectuation with causation; state the three modes of open innovation.
- So sánh tư duy thiết kế, khởi nghiệp tinh gọn và Agile; chọn phương pháp hợp với giai đoạn của startup.
Compare design thinking, the lean startup and Agile; choose the method that fits the start-up’s stage.

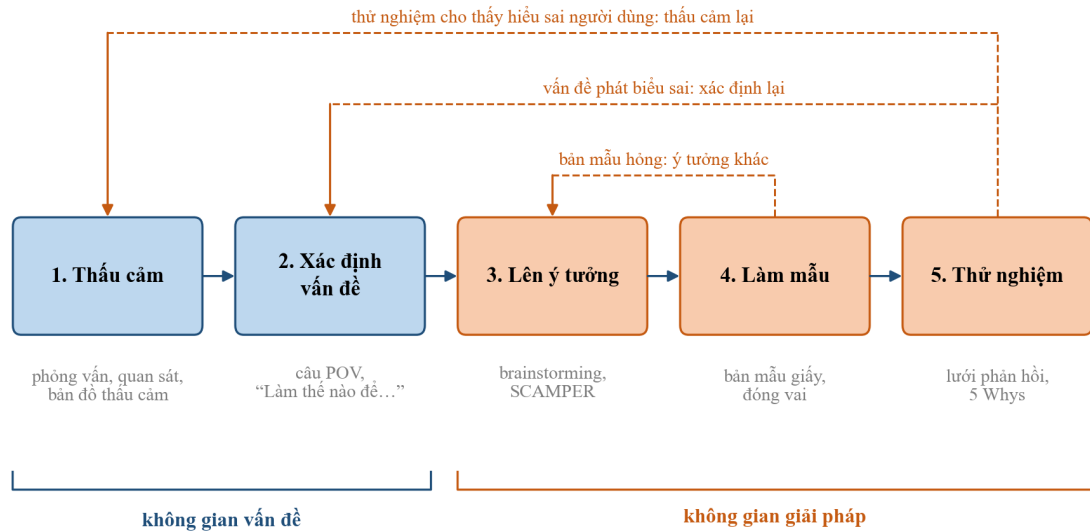
2.1. Tư duy thiết kế (design thinking) — Design thinking

Tư duy thiết kế là cách giải quyết vấn đề bắt đầu từ người dùng: tìm hiểu họ làm gì, gặp khó ở đâu, rồi tạo nhiều phương án, làm mẫu rẻ và thử với người thật trước khi bỏ vốn. Công ty thiết kế IDEO và viện thiết kế d.school của Đại học Stanford phổ biến cách làm này từ những năm 2000, mô tả thành năm bước: thấu cảm, xác định vấn đề, lên ý tưởng, làm mẫu, thử nghiệm.

Design thinking is a way of solving problems that starts from users: learning what they do and where they struggle, then generating many options, building cheap prototypes and testing them with real people before committing capital. The design firm IDEO and Stanford University’s d.school popularised it from the 2000s, describing five steps: empathise, define, ideate, prototype, test.

Một ý tưởng tốt phải qua ba phép thử cùng lúc: người dùng **muốn** (desirability), làm **được** về kỹ thuật, vận hành (feasibility) và **có lãi** đủ để doanh nghiệp sống (viability). Tư duy thiết kế bắt đầu từ phép thử thứ nhất; hai phép thử sau được kiểm ở các chương mô hình kinh doanh và dự báo tài chính.

*A good idea must pass three tests at once: users **want** it (desirability), it **can** be built and run (feasibility) and it **pays** enough for the business to survive (viability). Design thinking starts from the first test; the other two are checked in the chapters on business models and financial forecasts.*



Hình 2.1. Năm bước tư duy thiết kế, các vòng quay lại (nét đứt) và công cụ của từng bước
Figure 2.1. The five steps of design thinking, the loops back (dashed) and the tools for each step

Đầu ra của tư duy thiết kế là sản phẩm, dịch vụ, quy trình hoặc mô hình kinh doanh mới hay được cải tiến, khớp với định nghĩa trong luật: “Đổi mới sáng tạo là hoạt động tạo ra sản phẩm mới, dịch vụ mới, quy trình mới, mô hình kinh doanh mới hoặc cải tiến đáng kể so với sản phẩm, dịch vụ, quy trình, mô hình kinh doanh đã có” (khoản 3 Điều 3, Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo 93/2025/QH15).

The output of design thinking is a new or improved product, service, process or business model, which matches the statutory definition: “Innovation is an activity that creates a new product, new service, new process, new business model or a significant improvement on an existing product, service, process or business model” (Art. 3(3), Law on Science, Technology and Innovation 93/2025/QH15).

Bước Step	Câu hỏi chính Key question	Đầu ra Output	Rễ Số đã làm What Rễ Số did
1. Thấu cảm <i>1. Empathise</i>	Người dùng làm gì, nghĩ gì, khó ở đâu? <i>What do users do and think, where do they struggle?</i>	Ghi chép phỏng vấn, bản đồ thấu cảm <i>Interview notes, empathy map</i>	05–08/2025 phỏng vấn 42 chủ nhà hàng, bếp trưởng và 6 hợp tác xã; Tâm tự đi giao rau <i>May–Aug 2025: 42 restaurant owners and chefs and 6 cooperatives interviewed; Tâm delivered vegetables himself</i>

Bước <i>Step</i>	Câu hỏi chính <i>Key question</i>	Đầu ra <i>Output</i>	Rễ Số đã làm <i>What Rễ Số did</i>
2. Xác định vấn đề <i>2. Define</i>	Vấn đề nào đáng giải nhất? <i>Which problem is most worth solving?</i>	Câu POV, câu hỏi “Làm thế nào để...” <i>POV statement, “How might we...” questions</i>	Chọn vấn đề “rau không đồng đều, giao trễ giờ sơ chế” <i>Chose “uneven vegetables, late for prep”</i>
3. Lên ý tưởng <i>3. Ideate</i>	Có những cách nào? <i>What are the options?</i>	Danh sách ý tưởng đã chọn <i>Shortlist of ideas</i>	Brainwriting 108 ý, gộp còn 31; SCAMPER 7 ý <i>Brainwriting: 108 ideas merged into 31; SCAMPER: 7 ideas</i>
4. Làm mẫu <i>4. Prototype</i>	Dạng rẻ nhất để người dùng phản ứng? <i>Cheapest form users can react to?</i>	Bản mẫu giấy, gói mẫu <i>Paper mock-up, sample pack</i>	Bảng giá rau tuần in giấy, 3 gói rau sơ chế mẫu <i>Printed weekly price list, 3 sample pre-trimmed packs</i>
5. Thử nghiệm <i>5. Test</i>	Người dùng phản ứng thế nào? <i>How do users react?</i>	Lưới phản hồi, việc phải sửa <i>Feedback grid, fixes</i>	10/2025 MVP với 12 nhà hàng (mục 2.7) <i>Oct 2025 MVP with 12 restaurants (section 2.7)</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Năm bước: **thấu cảm – xác định vấn đề – lên ý tưởng – làm mẫu – thử nghiệm**. Hai bước đầu thuộc không gian vấn đề, ba bước sau thuộc không gian giải pháp. Quy trình lặp: thử nghiệm có thể đưa nhóm về bất kỳ bước nào trước đó. Ba phép thử của ý tưởng: muốn – làm được – có lãi.

Five steps: empathise – define – ideate – prototype – test. The first two lie in the problem space, the last three in the solution space. The process loops: testing can send the team back to any earlier step. The three tests of an idea: desirable – feasible – viable.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Nhảy thẳng tới bước 3: nhóm sinh viên đặt tên đề án “Ứng dụng đặt rau”, rồi mới đi tìm người cần ứng dụng. Giảng viên chấm đề án sẽ hỏi ngay: phỏng vấn bao nhiêu người, nỗi đau nào xuất hiện nhiều nhất, có số liệu tần suất không.
Jumping straight to step 3: a student team names its project “Vegetable ordering app” and only then looks for people who need it. The marker will ask at once how many people were interviewed, which pain came up most often and whether there are frequency figures.

2.2. Thấu cảm và bản đồ thấu cảm — Empathy and the empathy map

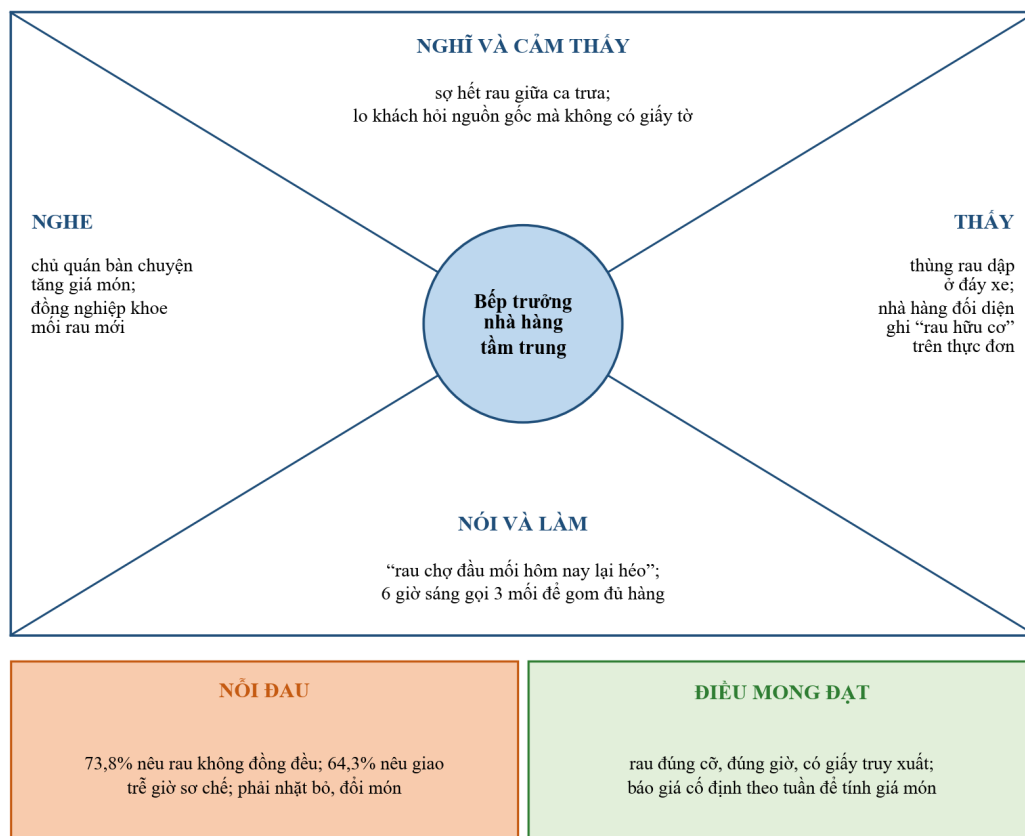
Thấu cảm là hiểu người dùng từ góc nhìn của họ, không từ giả định của nhóm. Ba cách làm: **phỏng vấn** (hỏi về lần gần nhất họ gặp vấn đề, không hỏi “có thích không”), **quan sát tại chỗ** (đứng trong bếp từ 6 giờ sáng xem bếp trưởng nhận hàng), **tự trải nghiệm** (tự đi mua rau ở chợ đầu mối một tuần). Ghi lại lời nói nguyên văn và hành vi, tách khỏi phần diễn giải của người phỏng vấn.

Empathy means understanding users from their point of view, not from the team’s assumptions. Three methods: interviews (ask about the last time they hit the problem, not whether they like an idea), on-site observation (standing in the kitchen from 6 a.m. to watch the chef receive goods)

and **immersion** (buying at the wholesale market for a week yourself). Record verbatim words and behaviour, separate from the interviewer's interpretation.

Bản đồ thấu cảm (empathy map, do Dave Gray ở công ty XPLANE đề xuất) xếp ghi chép vào bốn ô quanh một người dùng cụ thể: nghĩ và cảm thấy, nghe, thấy, nói và làm; dưới cùng là nỗi đau và điều mong đạt. Ô “nói và làm” chứa dữ kiện quan sát được; ô “nghĩ và cảm thấy” là suy luận, phải dựa trên dữ kiện ở ba ô kia.

The **empathy map** (proposed by Dave Gray of XPLANE) arranges notes in four quadrants around one specific user: think and feel, hear, see, say and do; at the bottom are pains and gains. The “say and do” quadrant holds observed facts; “think and feel” is inference and must rest on the facts in the other three.



Hình 2.2. Bản đồ thấu cảm của bếp trưởng nhà hàng tầm trung ở TP.HCM (từ phỏng vấn của Rẫy Số)

Figure 2.2. Empathy map of a mid-range restaurant chef in Ho Chi Minh City (from Rẫy Số's interviews)

Đếm tần suất biến ghi chép thành số. Trong 42 cuộc phỏng vấn (dữ kiện đề bài), số người tự nêu từng nỗi đau mà không được gợi ý:

Counting frequency turns notes into numbers. In the 42 interviews (given data), the number of people who raised each pain unprompted:

Nỗi đau <i>Pain</i>	Số người nêu <i>Mentions</i>	Tỷ lệ trên 42 <i>Share of 42</i>
Rau không đồng đều cỡ, độ tươi giữa các lần giao <i>Uneven size and freshness from one delivery to the next</i>	31	73,8% <i>73.8%</i>
Giao trễ so với giờ sơ chế 9 giờ sáng <i>Deliveries arriving after the 9 a.m. prep start</i>	27	64,3% <i>64.3%</i>
Không trả lời được khi thực khách hỏi nguồn gốc rau <i>No answer when diners ask where the vegetables come from</i>	19	45,2% <i>45.2%</i>
Giá biến động theo tuần, khó tính giá món <i>Prices swinging week to week, making dishes hard to cost</i>	12	28,6% <i>28.6%</i>

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tính tỷ lệ của nỗi đau thứ nhất và thứ hai; chọn nỗi đau đưa vào câu quan điểm.

Compute the shares for the first and second pains; choose the pain for the point-of-view statement.

- Rau không đồng đều: $31/42 = 73,8\%$. Giao trễ giờ sơ chế: $27/42 = 64,3\%$.
Uneven vegetables: $31/42 = 73.8\%$. Late for prep: $27/42 = 64.3\%$.
- Hai nỗi đau đầu đều vượt một nửa số người được hỏi và cùng một gốc: khâu thu hoạch – vận chuyển. Câu quan điểm gộp cả hai; nỗi đau giá biến động (28,6%) để lại cho vòng sau.
The top two pains each exceed half of the respondents and share one source: harvesting and transport. The POV statement combines both; price volatility (28.6%) is left for a later round.

Bảng áp dụng điền sẵn cho Rẫy Số (ghi chép từ phỏng vấn và quan sát):

Worked template for Rẫy Số (notes from interviews and observation):

Ô <i>Quadrant</i>	Câu hỏi gợi ý <i>Prompt</i>	Rẫy Số: bếp trưởng nhà hàng tầm trung <i>Rẫy Số: mid-range restaurant chef</i>
Nói và làm <i>Say and do</i>	Họ nói gì, làm gì (quan sát được)? <i>What do they say and do (observed)?</i>	Gọi 3 mỗi rau lúc 6 giờ sáng; nhặt bỏ khoảng một phần năm thùng rau lá <i>Calls 3 suppliers at 6 a.m.; discards about a fifth of a crate of leafy greens</i>
Thấy <i>See</i>	Họ thấy gì quanh mình? <i>What do they see around them?</i>	Thùng dưới đáy xe bị dập; quán đối diện ghi “rau hữu cơ” trên thực đơn <i>Crushed crates at the bottom of the truck; the place opposite lists “organic vegetables” on its menu</i>

Ô <i>Quadrant</i>	Câu hỏi gợi ý <i>Prompt</i>	Rẫy Số: bếp trưởng nhà hàng tầm trung <i>Rẫy Số: mid-range restaurant chef</i>
Nghe <i>Hear</i>	Ai nói gì với họ? <i>Who tells them what?</i>	Chủ quán bàn tăng giá món; thực khách hỏi rau lấy ở đâu <i>The owner talks of raising prices; diners ask where the vegetables come from</i>
Nghĩ và cảm thấy <i>Think and feel</i>	Họ lo gì, muốn gì (suy từ ba ô trên)? <i>What worries and drives them (inferred from the above)?</i>	Sợ hết rau giữa ca trưa; ngại trả lời khi không có giấy tờ nguồn gốc <i>Fears running out mid-lunch; uneasy answering without origin documents</i>
Nỗi đau <i>Pains</i>	Điều gì cản trở, tốn kém, rủi ro? <i>What blocks them, costs them, risks them?</i>	Rau không đồng đều; giao trễ giờ sơ chế; phải đổi món <i>Uneven vegetables; late for prep; dishes changed</i>
Điều mong đạt <i>Gains</i>	Kết quả họ muốn? <i>What outcome do they want?</i>	Rau đúng cỡ, đúng giờ; có giấy truy xuất; giá cố định theo tuần <i>Right size, on time; traceability papers; prices fixed weekly</i>

Mẫu trống cho người học (mỗi bản đồ cho MỘT người dùng cụ thể, ghi rõ nguồn: phỏng vấn số mấy, quan sát ngày nào):

Blank template for learners (one map per specific user, citing the source: interview number, observation date):

Ô <i>Quadrant</i>	Ghi chép <i>Notes</i>	Nguồn <i>Source</i>
Người dùng (tên vai, bối cảnh) <i>User (role, context)</i>		
Nói và làm <i>Say and do</i>		
Thấy <i>See</i>		
Nghe <i>Hear</i>		
Nghĩ và cảm thấy <i>Think and feel</i>		
Nỗi đau <i>Pains</i>		
Điều mong đạt <i>Gains</i>		

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Điền bản đồ thấu cảm bằng suy đoán trong phòng họp, không có cuộc phỏng vấn nào. Dấu hiệu nhận ra: ô “nói và làm” toàn câu chung chung (“muốn rau sạch”), không có lời nói nguyên văn, không có con số. Mỗi dòng trong bản đồ phải chỉ được về một ghi chép cụ thể.

Filling the empathy map with meeting-room guesses and no interviews. The giveaway: the “say and do” quadrant holds only generic lines (“wants clean vegetables”), no verbatim quotes and no numbers. Every line on the map must point to a specific note.

2.3. Xác định vấn đề và câu hỏi “Làm thế nào để...” — *Defining the problem and “How might we...” questions*

Bước xác định gom phát hiện thành một **câu quan điểm** (point of view, POV) theo khuôn: [người dùng cụ thể] cần [nhu cầu, viết bằng động từ] vì [phát hiện bất ngờ từ thấu cảm]. Phát hiện là phần có giá trị nhất: điều nhóm không biết trước khi phỏng vấn.

*The define step condenses findings into a **point-of-view (POV) statement** following the pattern: [specific user] needs [a need, written as a verb] because [a surprising insight from empathy]. The insight is the most valuable part: something the team did not know before the interviews.*

VÍ DỤ / EXAMPLE — Câu POV của Rẫy Sỏ.

Rẫy Sỏ’s POV statement.

1. Bếp trưởng nhà hàng tầm trung ở TP.HCM cần nhận rau lá đúng cỡ, đúng độ tươi trước 9 giờ sáng vì họ tính thực đơn từ tối hôm trước, và mỗi lần thiếu rau phải đổi món ngay trên bảng gọi món.
A mid-range restaurant chef in Ho Chi Minh City needs to receive leafy greens of the right size and freshness before 9 a.m. because the menu is planned the night before, and each shortfall forces a dish change on the order board.
2. Phát hiện bất ngờ: điều bếp trưởng sợ nhất không phải giá cao mà là đổi món giữa ca, vì thực khách quen phàn nàn với chủ quán.
The surprising insight: what chefs fear most is not high prices but changing dishes mid-service, because regular diners complain to the owner.

Từ câu POV, nhóm viết nhiều câu hỏi “**Làm thế nào để...**” (How might we). Câu tốt đủ rộng để có nhiều lời giải, đủ hẹp để biết bắt đầu từ đâu, và không chứa sẵn giải pháp.

*From the POV the team writes several “**How might we...**” questions. A good one is broad enough to allow many answers, narrow enough to show where to start, and contains no built-in solution.*

Câu hỏi Question	Đánh giá Assessment	Lý do Reason
Làm thế nào để cải thiện ngành rau? <i>How might we improve the vegetable industry?</i>	Quá rộng <i>Too broad</i>	Không biết bắt đầu từ đâu, không có người dùng <i>No starting point, no user</i>

Câu hỏi <i>Question</i>	Đánh giá <i>Assessment</i>	Lý do <i>Reason</i>
Làm thế nào để làm ứng dụng đặt rau có thông báo đẩy? <i>How might we build a vegetable app with push notifications?</i>	Chứa giải pháp <i>Solution built in</i>	Đã chốt ứng dụng và tính năng, chặn các hướng khác <i>Locks in an app and a feature, blocking other routes</i>
Làm thế nào để rau tới bếp trước 9 giờ? <i>How might we get vegetables to the kitchen before 9 a.m.?</i>	Hơi hẹp <i>Rather narrow</i>	Chỉ xử lý giờ giao, bỏ qua độ đồng đều <i>Covers timing only, ignores uniformity</i>
Làm thế nào để bếp trưởng không phải đổi món vì thiếu hoặc hỏng rau? <i>How might we spare chefs from changing dishes because vegetables are short or spoiled?</i>	Vừa <i>Right</i>	Có người dùng, có kết quả mong muốn, mở cho nhiều giải pháp <i>Has a user and a desired outcome, open to many solutions</i>
Làm thế nào để thực khách tin rau có nguồn gốc rõ? <i>How might we help diners trust where the vegetables come from?</i>	Vừa <i>Right</i>	Mở hướng truy xuất nguồn gốc <i>Opens the traceability route</i>

Mẫu trống cho người học:

Blank template for learners:

Thành phần <i>Element</i>	Nhóm điền <i>Your entry</i>
Người dùng cụ thể <i>Specific user</i>	
Nhu cầu (động từ) <i>Need (verb)</i>	
Phát hiện bất ngờ (dẫn nguồn ghi chép) <i>Surprising insight (cite the note)</i>	
Câu POV hoàn chỉnh <i>Full POV statement</i>	
Câu “Làm thế nào để...” số 1 <i>“How might we...” no. 1</i>	
Câu “Làm thế nào để...” số 2 <i>“How might we...” no. 2</i>	
Câu “Làm thế nào để...” số 3 <i>“How might we...” no. 3</i>	
Câu được chọn và lý do <i>Chosen question and reason</i>	

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Viết câu POV có nhu cầu là danh từ chỉ sản phẩm (“bếp trưởng cần một ứng dụng”). Nhu cầu phải là việc người dùng muốn làm được; ứng dụng chỉ là một trong nhiều cách đáp ứng.

Writing a POV whose need is a product noun (“the chef needs an app”). The need must be something the user wants to get done; an app is only one of many ways to meet it.

2.4. Lên ý tưởng: brainstorming, brainwriting và SCAMPER — Ideation: brainstorming, brainwriting and SCAMPER

Brainstorming (Alex Osborn, những năm 1950) có bốn luật: hoãn phán xét trong lúc nêu ý; ưu tiên số lượng; hoan nghênh ý lạ; phát triển tiếp ý của người khác. Điểm yếu: người nói to chi phối, người ít nói giữ ý cho mình, cả nhóm chờ nhau nói.

Brainstorming (Alex Osborn, 1950s) has four rules: defer judgement while ideas flow; go for quantity; welcome wild ideas; build on others’ ideas. Its weaknesses: loud voices dominate, quiet people keep ideas to themselves and the group waits for one another.

Brainwriting 6-3-5 (Bernd Rohrbach, 1968) khắc phục điểm yếu trên bằng cách viết thay vì nói: 6 người, mỗi người viết 3 ý trong 5 phút trên một tờ phiếu, rồi chuyển phiếu cho người bên cạnh để viết tiếp 3 ý dựa trên ý đã có; sau 6 vòng mỗi phiếu đã qua tay đủ 6 người.

6-3-5 brainwriting (Bernd Rohrbach, 1968) fixes these weaknesses by writing instead of talking: 6 people each write 3 ideas in 5 minutes on a sheet, then pass it to their neighbour, who adds 3 more building on what is there; after 6 rounds each sheet has been through all 6 hands.

$$N = n \times k \times r \quad (2.1)$$

trong đó N là số ý tưởng tối đa, n số người, k số ý mỗi người mỗi vòng, r số vòng (thường $r = n$).

where N is the maximum number of ideas, n the number of people, k ideas per person per round and r the number of rounds (usually $r = n$).

VÍ DỤ / EXAMPLE — Rầy Sô tổ chức một buổi brainwriting gồm 3 nhà sáng lập, 2 bếp trưởng và 1 cán bộ hợp tác xã, câu hỏi đầu phiếu: “Làm thế nào để bếp trưởng không phải đổi món vì thiếu hoặc hỏng rau?”.

Rầy Sô runs a brainwriting session with the 3 founders, 2 chefs and 1 cooperative officer; the question at the top of each sheet: “How might we spare chefs from changing dishes because vegetables are short or spoilt?”.

1. $N = 6 \times 3 \times 6 = 108$ ý tưởng trong $6 \times 5 = 30$ phút.

$N = 6 \times 3 \times 6 = 108$ ideas in $6 \times 5 = 30$ minutes.

2. Gộp các ý trùng còn 31 ý (dữ kiện đề bài); đưa sang bước cải biến bằng SCAMPER và chọn bằng ma trận tác động – công sức.

Merging duplicates leaves 31 ideas (given data); these go on to SCAMPER and the impact-effort matrix.

SCAMPER (Bob Eberle, 1971, phát triển từ bảng câu hỏi của Osborn) là bảy câu hỏi gợi ý cải biến một sản phẩm, quy trình có sẵn: Substitute (thay thế), Combine (kết hợp),

Adapt (thích nghi), Modify (điều chỉnh), Put to other uses (dùng vào việc khác), Eliminate (loại bỏ), Reverse (đảo ngược). SCAMPER hợp với đổi mới gia tăng trên một chuỗi cung ứng đã có, như chuỗi rau từ hợp tác xã tới bếp.

SCAMPER (Bob Eberle, 1971, developed from Osborn's checklist) is a set of seven prompts for reworking an existing product or process: Substitute, Combine, Adapt, Modify, Put to other uses, Eliminate, Reverse. It suits incremental innovation on an existing supply chain, such as the one running from cooperatives to kitchens.

Bảng áp dụng SCAMPER điền sẵn cho Rẫy Số (điểm tác động và công sức chấm thang 1–5 bởi ba nhà sáng lập, dữ kiện đề bài):

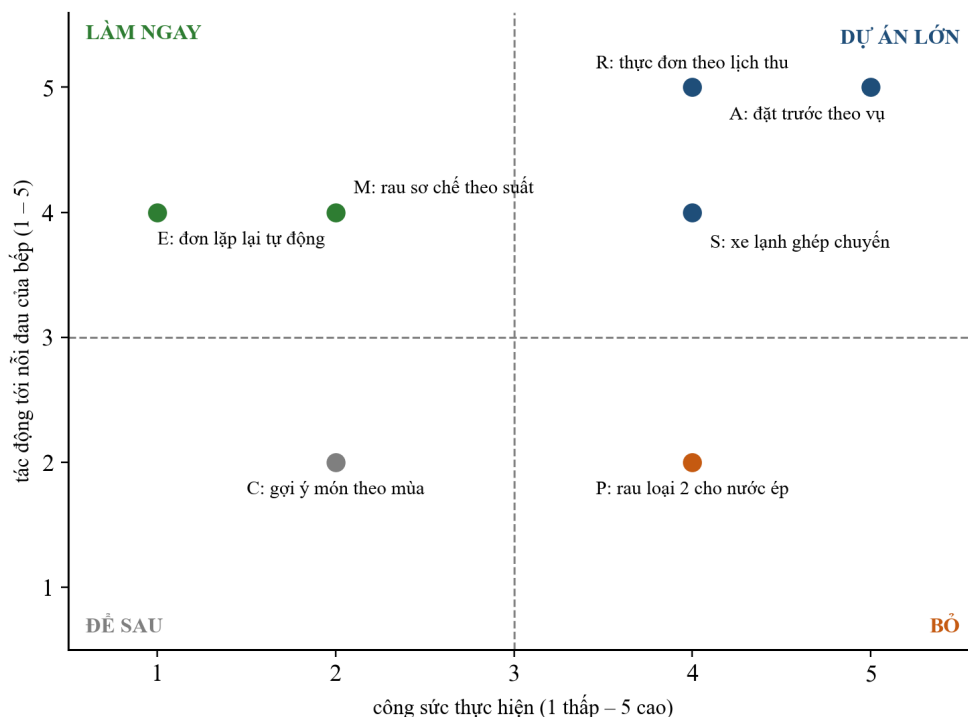
Worked SCAMPER table for Rẫy Số (impact and effort scored 1–5 by the three founders, given data):

Chữ Letter	Câu hỏi gợi ý Prompt	Ý tưởng cho Rẫy Số Idea for Rẫy Số	Tác động Impact	Công sức Effort
S. Thay thế <i>S. Substitute</i>	Thay thành phần, nguyên liệu, người, quy trình nào? <i>What component, material, person or process could be swapped?</i>	Thay xe tải thuê chung hàng bằng xe lạnh ghép chuyển với hợp tác xã <i>Replace shared hired trucks with refrigerated trucks shared with the cooperatives</i>	4	4
C. Kết hợp <i>C. Combine</i>	Ghép hai chức năng, hai sản phẩm, hai nhóm khách nào? <i>Which functions, products or customer groups could be merged?</i>	Ghép đơn rau với gợi ý món theo mùa vụ cho bếp trường <i>Bundle the vegetable order with seasonal dish suggestions for chefs</i>	2	2
A. Thích nghi <i>A. Adapt</i>	Mô hình nào ở ngành khác giải được vấn đề tương tự? <i>Which model from another industry solves a similar problem?</i>	Mượn mô hình nông nghiệp cộng đồng: nhà hàng đặt trước theo vụ, hợp tác xã trồng theo đơn <i>Borrow community-supported agriculture: restaurants pre-order by season, cooperatives grow to order</i>	5	5
M. Điều chỉnh <i>M. Modify</i>	Phóng to, thu nhỏ, đổi hình thức đóng gói ra sao? <i>What could be enlarged, shrunk or repackaged?</i>	Giao rau đã nhặt, cân sẵn theo định lượng món <i>Deliver vegetables already trimmed and weighed per dish</i>	4	2
P. Dùng vào việc khác <i>P. Put to other uses</i>	Phế phẩm, sản phẩm phụ dùng được vào đâu? <i>Where could waste or by-products be used?</i>	Bán rau loại 2 (cong, nhỏ) cho xưởng nước ép <i>Sell grade-two vegetables (bent, small) to juice makers</i>	2	4

Chữ <i>Letter</i>	Câu hỏi gợi ý <i>Prompt</i>	Ý tưởng cho Rẫy Số <i>Idea for Rẫy Số</i>	Tác động <i>Impact</i>	Công sức <i>Effort</i>
E. Loại bỏ <i>E. Eliminate</i>	Bỏ bước, bỏ tầng trung gian, bỏ chi phí nào? <i>Which step, intermediary or cost could be removed?</i>	Bỏ bước gọi điện xác nhận: đơn lập lại tự đặt theo lịch, bếp chỉ sửa khi cần <i>Drop the confirmation call: repeat orders are placed on schedule and chefs edit only when needed</i>	4	1
R. Đảo ngược <i>R. Reverse</i>	Đảo thứ tự, đảo vai trò hai bên thì sao? <i>What if the order or the roles were reversed?</i>	Hợp tác xã công bố lịch thu hoạch trước 2 tuần, bếp lên thực đơn theo lịch <i>Cooperatives publish harvests two weeks ahead and chefs plan menus around them</i>	5	4

Đặt bảy ý lên ma trận tác động – công sức, chia ô tại điểm 3 của mỗi trục: ô **làm ngay** (tác động cao, công sức thấp), **dự án lớn** (tác động cao, công sức cao), **để sau** (cả hai thấp), **bỏ** (tác động thấp, công sức cao).

Place the seven ideas on an impact–effort matrix split at 3 on each axis: **do now** (high impact, low effort), **major project** (high impact, high effort), **later** (both low), **drop** (low impact, high effort).



Hình 2.3. Ma trận tác động – công sức của bảy ý tưởng SCAMPER cho Rẫy Số
Figure 2.3. Impact–effort matrix of the seven SCAMPER ideas for Rẫy Số

Kết quả: ô làm ngay có M, E; ô dự án lớn có S, A, R; C để sau; P bỏ. Hai ý làm ngay và ý S (đánh vào nguyên nhân rau dập ở mục 2.6) được đưa vào danh sách thử nghiệm chấm ICE ở mục 2.7.

Result: do now holds M, E; major projects hold S, A, R; C is for later; P is dropped. The two do-now ideas and idea S (which targets crushed vegetables, section 2.6) join the experiment list scored with ICE in section 2.7.

Mẫu trống SCAMPER cho người học:

Blank SCAMPER template for learners:

Chữ <i>Letter</i>	Ý tưởng <i>Idea</i>	Tác động (1–5) <i>Impact (1–5)</i>	Công sức (1–5) <i>Effort (1–5)</i>	Ô <i>Quadrant</i>
S. Thay thế <i>S. Substitute</i>				
C. Kết hợp <i>C. Combine</i>				
A. Thích nghi <i>A. Adapt</i>				
M. Điều chỉnh <i>M. Modify</i>				
P. Dùng vào việc khác <i>P. Put to other uses</i>				
E. Loại bỏ <i>E. Eliminate</i>				
R. Đảo ngược <i>R. Reverse</i>				

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Trộn bước tạo ý và bước chấm điểm: vừa nêu ý xong đã có người nói “cái này tốn tiền lắm”. Bộ luật brainstorming tách hai việc: tạo đủ số lượng trước, chấm sau, bằng tiêu chí ghi ra giấy.

Mixing generation with scoring: someone says “that will cost a fortune” the moment an idea is voiced. The brainstorming rules separate the two: reach the quantity first, score afterwards against written criteria.

2.5. Làm mẫu và thử nghiệm với người dùng — *Prototyping and testing with users*

Bản mẫu (prototype) là thứ rẻ nhất mà người dùng có thể cầm, xem hoặc dùng thử để phản ứng: bản vẽ giấy màn hình ứng dụng, chuỗi tranh kể chuyện (storyboard), đóng vai một lần giao hàng, gói hàng mẫu. Bản mẫu nhằm học, không nhằm bán; nên làm nhiều bản thô thay vì một bản đẹp.

A **prototype** is the cheapest thing users can hold, view or try in order to react: paper app screens, a storyboard, a role-played delivery, a sample pack. Prototypes exist to learn, not to sell; several rough versions beat one polished one.

Mức Level	Ví dụ ở Rẫy Số Rẫy Số example	Chi phí, thời gian Cost and time	Học được gì What it reveals
Thô (low-fidelity) Low-fidelity	Bảng giá rau tuần in giấy, đưa bếp trưởng khoanh món cần Printed weekly price list; chefs circle what they need	Vài trăm nghìn đồng, 1 ngày A few hundred thousand dong, one day	Bếp có đặt trước một tuần không, đặt theo đơn vị nào Whether chefs order a week ahead and in what units
Trung bình Medium-fidelity	3 gói rau sơ chế theo suất giao thử cho 3 bếp 3 pre-trimmed packs per dish sent to 3 kitchens	Vài triệu đồng, 1 tuần A few million dong, one week	Định lượng mỗi suất, kiểu đóng gói bếp chấp nhận Portion weights and packaging chefs accept

Khi thử, nhóm ghi phản hồi vào **lưới bốn ô**: điều người dùng thích; điều họ băn khoăn, phê bình; câu hỏi họ đặt ra; ý tưởng mới nảy ra trong buổi thử. Người thử chỉ đưa bản mẫu và quan sát, không giải thích dài, không bênh vực bản mẫu.

During tests the team records feedback in a **four-quadrant grid**: what users liked; what worried them or drew criticism; the questions they asked; new ideas sparked in the session. The tester hands over the prototype and observes, without long explanations and without defending it.

Ô Quadrant	Rẫy Số: thử 3 gói rau sơ chế Rẫy Số: test of 3 pre-trimmed packs	Mẫu trống Blank
Thích Likes	Bớt 40 phút nhặt rau mỗi sáng; không còn lá vàng 40 minutes of trimming saved each morning; no yellow leaves	
Băn khoăn Criticisms	Rau đã cắt héo nhanh nếu giao từ chiều hôm trước Cut greens wilt fast if delivered the afternoon before	
Câu hỏi Questions	Đổi định lượng suất trong tuần được không? Giá tăng bao nhiêu? Can portion weights change mid-week? How much more does it cost?	
Ý mới New ideas	Chỉ sơ chế rau củ, để rau lá nguyên bó Pre-trim roots only, keep leafy greens in bunches	

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Hỏi người thử “anh chị có thích không?” rồi ghi “80% thích”. Lời khen không phải dữ liệu: người Việt thường khen cho lịch sự. Chỉ tính hành vi: có đặt tiếp không, có trả tiền không, có giới thiệu cho bếp khác không.

Asking testers “do you like it?” and recording “80% liked it”. Compliments are not data: people often praise out of politeness. Count only behaviour: did they reorder, did they pay, did they refer another kitchen.

2.6. Tìm nguyên nhân gốc bằng 5 Whys — Finding root causes with the 5 Whys

5 Whys (5 lần tại sao) xuất phát từ hệ thống sản xuất của Toyota: hỏi “vì sao” lặp lại, mỗi câu trả lời thành điểm xuất phát của câu hỏi sau, tới khi gặp nguyên nhân mà nếu sửa thì vấn đề không lặp lại. Con số 5 là quy ước, có khi 3 lần đã tới gốc, có khi cần 6–7 lần. Mỗi câu trả lời phải được kiểm bằng dữ kiện, không phải bằng cảm giác.

The 5 Whys comes from the Toyota Production System: ask “why” repeatedly, each answer becoming the starting point of the next question, until reaching a cause which, if fixed, stops the problem recurring. Five is a convention: sometimes three reach the root, sometimes six or seven are needed. Each answer must be checked against facts, not feelings.

$$p = \text{số thùng bị phản ánh} / \text{số thùng đã giao} \quad (2.2)$$

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tuần 3–4 của MVP, Rẫy Số giao 240 thùng rau, 41 thùng bị nhà hàng phản ánh héo, dập và được đền 450.000 đồng/thùng. Chuyến xe tải thuê giá 2.800.000 đồng, 2 chuyến/tuần.

In weeks 3–4 of the MVP Rẫy Số delivered 240 crates; restaurants reported 41 as wilted or crushed and were compensated VND 450,000 per crate. A hired truck trip cost VND 2,800,000, 2 trips a week.

1. Tỷ lệ phản ánh $p = 41/240 = 17,1\%$; tiền đền trong 2 tuần $= 41 \times 450.000 = 18.450.000$ đồng.

Complaint rate $p = 41/240 = 17.1\%$; compensation over 2 weeks $= 41 \times 450,000 = \text{VND } 18,450,000$.

2. Chạy chuỗi 5 Whys (bảng dưới) và kiểm từng câu trả lời bằng dữ kiện.

Run the 5 Whys chain (table below), checking each answer against facts.

Lần No.	Câu hỏi Question	Trả lời Answer	Dữ kiện kiểm Evidence
1	Vì sao rau tới bếp bị héo, dập? <i>Why do vegetables arrive wilted or crushed?</i>	Rau nóng lên và bị đè trong thùng xe <i>They heat up and get squashed in the truck</i>	Nhiệt kế đặt trong thùng: 31 °C lúc tới nơi <i>Thermometer in the crate: 31 °C on arrival</i>
2	Vì sao rau nóng lên? <i>Why do they heat up?</i>	Xe chạy ban ngày, thùng không làm lạnh <i>The truck runs by day, unrefrigerated</i>	Lịch xe: rời Lâm Đồng 10 giờ sáng <i>Schedule: leaves Lâm Đồng at 10 a.m.</i>
3	Vì sao xe chạy ban ngày, không lạnh? <i>Why by day and unrefrigerated?</i>	Rẫy Số thuê ghép xe chở hàng khô theo lịch của chủ xe <i>Rẫy Số shares a dry-goods truck on the owner's schedule</i>	Hợp đồng thuê: ghép hàng, giờ chạy do chủ xe quyết <i>Hire contract: shared load, owner sets times</i>

Lần No.	Câu hỏi Question	Trả lời Answer	Dữ kiện kiểm Evidence
4	Vì sao thuê ghép xe hàng khô? <i>Why share a dry-goods truck?</i>	Khi lập kế hoạch MVP chỉ so giá chuyển, không đặt tiêu chí nhiệt độ <i>The MVP plan compared trip prices only, with no temperature requirement</i>	Bảng so sánh 3 nhà xe trong kế hoạch MVP <i>The 3-haulier comparison in the MVP plan</i>
5	Vì sao không có tiêu chí nhiệt độ? <i>Why no temperature requirement?</i>	Chưa có quy chuẩn bảo quản cho từng loại rau (nguyên nhân gốc) <i>No storage standard per vegetable type (root cause)</i>	Không có tài liệu quy chuẩn nào <i>No such standard document exists</i>

3. Biện pháp: lập quy chuẩn bảo quản, đổi sang xe lạnh từ tuần 5, giá 3.600.000 đồng/chuyến. Đo lại tuần 7–8: 236 thùng, 9 thùng bị phản ánh, $p = 3,8\%$.

Fix: write the storage standard and switch to refrigerated trucks from week 5 at VND 3,600,000 per trip. Re-measured in weeks 7–8: 236 crates, 9 reported, $p = 3.8\%$.

4. Tiền đền giảm từ 18.450.000 xuống $9 \times 450.000 = 4.050.000$ đồng, tiết kiệm 14.400.000 đồng mỗi 2 tuần. Phí xe tăng $4 \times (3.600.000 - 2.800.000) = 3.200.000$ đồng. Lợi ròng 11.200.000 đồng mỗi 2 tuần.

Compensation falls from VND 18,450,000 to $9 \times 450,000 = \text{VND } 4,050,000$, saving VND 14,400,000 every 2 weeks. Truck costs rise by $4 \times (3,600,000 - 2,800,000) = \text{VND } 3,200,000$. Net gain VND 11,200,000 every 2 weeks.

Mẫu trống 5 Whys cho người học:

Blank 5 Whys template for learners:

Lần No.	Câu hỏi “Vì sao...?” “Why...?” question	Trả lời Answer	Dữ kiện kiểm Evidence
Vấn đề (có số đo) <i>Problem (measured)</i>			
1			
2			
3			
4			

Lần No.	Câu hỏi “Vì sao...?” “Why...?” question	Trả lời Answer	Dữ kiện kiểm Evidence
5			
Biện pháp, tiêu chí đo lại <i>Fix, re-test criterion</i>			

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Dừng ở lỗi con người: “vì tài xế xếp thùng ẩu”. Thay tài xế thì lần sau người mới lại xếp ẩu. Một chuỗi 5 Whys đúng dừng ở quy trình, quy chuẩn hoặc hệ thống, nơi sửa một lần thì không lặp lại.
Stopping at human error: “because the driver stacks crates carelessly”. Replace the driver and the next one does the same. A sound 5 Whys chain ends at a process, standard or system, where one fix stops the recurrence.

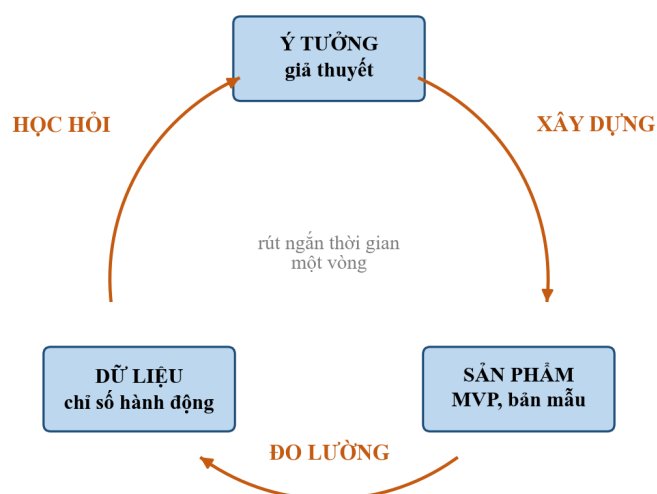
2.7. Khởi nghiệp tinh gọn và vòng xây dựng – đo lường – học hỏi — *The lean startup and the build–measure–learn loop*

Khởi nghiệp tinh gọn (lean startup, Eric Ries, 2011, dựa trên phương pháp phát triển khách hàng của Steve Blank) xem startup là một tổ chức đi tìm mô hình kinh doanh trong điều kiện không chắc chắn. Kế hoạch kinh doanh chỉ là tập giả thuyết; việc của nhóm sáng lập là kiểm các giả thuyết đó nhanh và rẻ nhất có thể.

The lean startup (Eric Ries, 2011, building on Steve Blank’s customer development) treats a start-up as an organisation searching for a business model under uncertainty. A business plan is merely a set of hypotheses; the founders’ job is to test them as quickly and cheaply as possible.

Hai giả thuyết “nhảy vọt niềm tin” (leap-of-faith) phải kiểm trước: **giả thuyết giá trị** (khách có nhận được giá trị và quay lại không) và **giả thuyết tăng trưởng** (khách mới đến từ đâu, chi phí bao nhiêu). Vòng **xây dựng – đo lường – học hỏi** biến mỗi giả thuyết thành một thử nghiệm.

*Two leap-of-faith assumptions come first: the **value hypothesis** (do customers get value and come back) and the **growth hypothesis** (where do new customers come from and at what cost). The **build–measure–learn** loop turns each hypothesis into an experiment.*



Lập kế hoạch theo chiều ngược: cần học điều gì, đo chỉ số nào, xây cái nhỏ nhất nào

Hình 2.4. Vòng xây dựng – đo lường – học hỏi

Figure 2.4. The build–measure–learn loop

Vòng chạy theo chiều kim đồng hồ nhưng lập kế hoạch theo chiều ngược: trước hết hỏi cần **học** điều gì, rồi chọn chỉ số **đo** điều đó, cuối cùng **xây** thứ nhỏ nhất đủ tạo ra chỉ số. Tiêu chí đạt – không đạt phải ghi ra trước khi có số liệu; đặt sau thì nhóm sẽ vô thức chọn ngưỡng sao cho kết quả “đạt”.

*The loop runs clockwise but is planned in reverse: first ask what must be **learnt**, then choose the metric that **measures** it, finally **build** the smallest thing that produces the metric. The pass/fail criterion must be written down before any data arrive; set afterwards, the team will unconsciously choose a threshold that makes the result “pass”.*

Bảng áp dụng: **thẻ thử nghiệm** điền sẵn cho thử nghiệm đầu tiên của Rẫy Số (MVP 10/2025) và mẫu trống:

*Worked template: a **test card** completed for Rẫy Số’s first experiment (the October 2025 MVP) and a blank version:*

Mục Item	Rẫy Số: MVP 10/2025 Rẫy Số: Oct 2025 MVP	Mẫu trống Blank
Giả thuyết Hypothesis	Nhà hàng sẽ đặt rau hữu cơ từ hợp tác xã đều đặn hàng tuần qua Zalo <i>Restaurants will order cooperative-grown organic vegetables weekly via Zalo</i>	
Loại giả thuyết Type	Giả thuyết giá trị <i>Value hypothesis</i>	

Mục <i>Item</i>	Rẫy Số: MVP 10/2025 <i>Rẫy Số: Oct 2025 MVP</i>	Mẫu trống <i>Blank</i>
Cách thử (xây) <i>Test (build)</i>	Đặt qua Zalo + Google Sheets, 2 chuyên/tuần, 12 nhà hàng dùng thử <i>Orders via Zalo + Google Sheets, 2 trips a week, 12 trial restaurants</i>	
Chỉ số (đo) <i>Metric (measure)</i>	Tỷ lệ nhà hàng còn đặt đơn ở tuần thứ 4 <i>Share of restaurants still ordering in week 4</i>	
Tiêu chí đặt trước <i>Criterion set in advance</i>	Đạt nếu $\geq 60\%$ <i>Pass if $\geq 60\%$</i>	
Thời gian, chi phí <i>Time and cost</i>	4 tuần đầu của MVP; ngân sách MVP 98.600.000 đồng (mục 2.11) <i>First 4 weeks of the MVP; MVP budget VND 98,600,000 (section 2.11)</i>	
Kết quả, học được (học) <i>Result and lesson (learn)</i>	Xem mục 2.9 <i>See section 2.9</i>	

$$R_4 = K_4 / K_0 \quad (2.3)$$

trong đó K_0 là số khách bắt đầu dùng thử, K_4 số khách còn đặt đơn ở tuần thứ 4, R_4 tỷ lệ giữ chân tuần 4.

where K_0 is the number of trial customers at the start, K_4 those still ordering in week 4 and R_4 the week-4 retention rate.

Khi có nhiều thử nghiệm mà nguồn lực ít, nhóm xếp thứ tự bằng **điểm ICE** (Sean Ellis): tác động (Impact), độ tin rằng sẽ có tác động (Confidence), độ dễ làm (Ease), mỗi yếu tố chấm thang 1–10.

*With many experiments and few resources, the team ranks them by **ICE score** (Sean Ellis): Impact, Confidence that the impact will happen, and Ease, each scored 1–10.*

$$ICE = I \times C \times E \quad (2.4)$$

VÍ DỤ / EXAMPLE — Ba nhà sáng lập chấm bốn thử nghiệm lấy từ ý tưởng SCAMPER ở mục 2.4 (dữ kiện đề bài).

The three founders score four experiments drawn from the SCAMPER ideas in section 2.4 (given data).

Mã <i>Code</i>	Thử nghiệm <i>Experiment</i>	I	C	E	ICE = I × C × E	Bình quân <i>Average</i>
T1	Đơn lặp lại tự động (ý E) <i>Automatic repeat orders (idea E)</i>	7	8	9	504	8,00 <i>8.00</i>

Mã Code	Thử nghiệm Experiment	I	C	E	ICE = I × C × E	Bình quân Average
T2	Rau sơ chế theo suất (ý M) <i>Vegetables pre-trimmed per dish (idea M)</i>	8	6	6	288	6,67 <i>6.67</i>
T3	Xe lạnh ghép chuyển (ý S) <i>Shared refrigerated trucks (idea S)</i>	8	7	4	224	6,33 <i>6.33</i>
T4	Đặt trước theo vụ (ý A) <i>Seasonal pre-orders (idea A)</i>	9	4	3	108	5,33 <i>5.33</i>

1. T1: $7 \times 8 \times 9 = 504$; T2: $8 \times 6 \times 6 = 288$; T3: $8 \times 7 \times 4 = 224$; T4: $9 \times 4 \times 3 = 108$.

T1: $7 \times 8 \times 9 = 504$; T2: $8 \times 6 \times 6 = 288$; T3: $8 \times 7 \times 4 = 224$; T4: $9 \times 4 \times 3 = 108$.

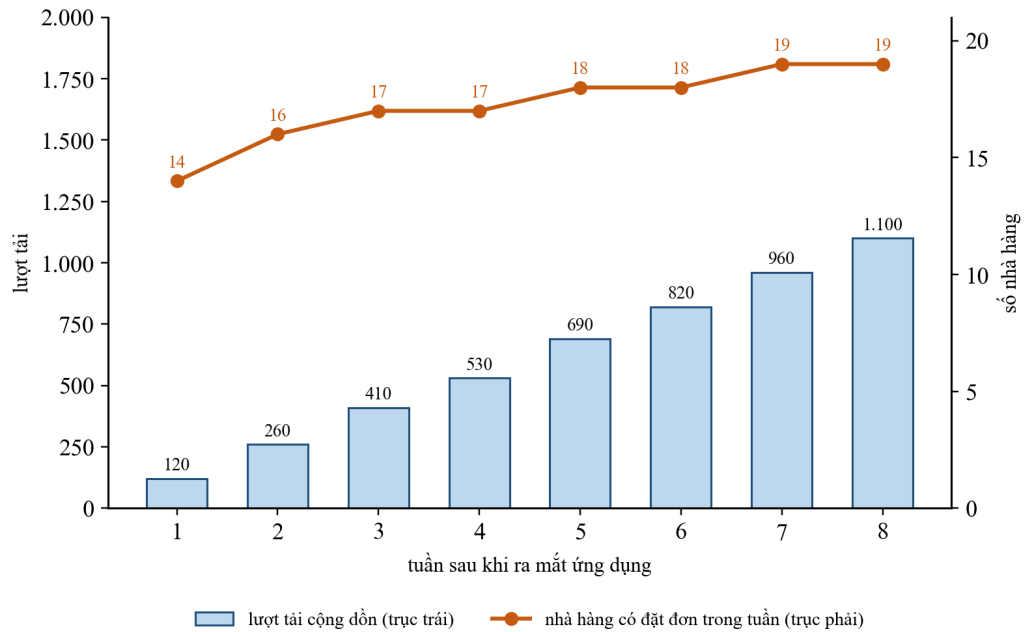
2. Thứ tự T1, T2, T3, T4; dùng bình quân thay cho tích cho cùng thứ tự. T4 có tác động cao nhất (9) nhưng độ tin và độ dễ thấp: đề sau, khi đã có dữ liệu mùa vụ.

Order T1, T2, T3, T4; using the average instead of the product gives the same order. T4 has the highest impact (9) but low confidence and ease: it waits until seasonal data exist.

2.8. Chỉ số hành động và chỉ số phù phiếm — Actionable metrics and vanity metrics

Chỉ số phù phiếm (vanity metric) đẹp trên báo cáo nhưng không dẫn tới quyết định nào: lượt tải cộng dồn, số người theo dõi, lượt xem trang. Chúng gần như chỉ tăng, kể cả khi sản phẩm không giữ được ai. **Chỉ số hành động** (actionable metric) gắn với một quan hệ nhân quả và một quyết định: tỷ lệ giữ chân theo nhóm, tỷ lệ chuyển đổi giữa hai bước, số đơn mỗi khách mỗi tuần. Ries đặt ba yêu cầu cho chỉ số: hành động được, dễ tiếp cận (mọi người trong nhóm hiểu), kiểm được (truy về dữ liệu gốc).

*A **vanity metric** looks good in a report but leads to no decision: cumulative downloads, followers, page views. They almost only rise, even when the product keeps no one. An **actionable metric** is tied to a cause-and-effect relationship and a decision: cohort retention, conversion between two steps, orders per customer per week. Ries set three requirements for a metric: actionable, accessible (everyone in the team understands it) and auditable (traceable to raw data).*



Hình 2.5. Tám tuần sau khi ra mắt ứng dụng: lượt tải cộng dồn so với số nhà hàng có đặt đơn
Figure 2.5. Eight weeks after the app launch: cumulative downloads against restaurants placing orders

$$\text{Tỷ lệ chuyển đổi} = \text{số người làm bước sau} / \text{số người làm bước trước} \quad (2.5)$$

VÍ DỤ / EXAMPLE — Dữ kiện đề bài, 8 tuần đầu sau khi Rầy Số ra mắt ứng dụng (06/2026): lượt tải cộng dồn từ 120 lên 1.100; số nhà hàng có đặt ít nhất một đơn trong tuần từ 14 lên 19.

Given data, the first 8 weeks after Rầy Số's app launch (June 2026): cumulative downloads rose from 120 to 1,100; restaurants placing at least one order in the week rose from 14 to 19.

1. Lượt tải tăng $1.100/120 = 9,17$ lần. Nhà hàng đặt đơn tăng $19/14 - 1 = 35,7\%$.
Downloads grew $1,100/120 = 9.17$ times. Ordering restaurants grew $19/14 - 1 = 35.7\%$.
2. Tỷ lệ nhà hàng đặt đơn trên lượt tải tuần 8 = $19/1.100 = 1,73\%$. Phần lớn lượt tải đến từ người tò mò, nhân viên phục vụ, người tiêu dùng cá nhân, không phải người quyết định mua rau của bếp.
Ordering restaurants per download in week 8 = $19/1,100 = 1.73\%$. Most downloads came from the curious, waiting staff and individual consumers, not the people who decide a kitchen's vegetable purchases.
3. Quyết định: báo cáo nhà đầu tư thiên thần bằng số nhà hàng đặt đơn và tỷ lệ giữ chân theo nhóm, không bằng lượt tải; dừng quảng cáo tải ứng dụng đại trà, chuyển ngân sách cho bán hàng trực tiếp tới bếp trưởng.
Decision: report to the business angel with ordering restaurants and cohort retention, not downloads; stop mass app-install ads and move the budget to direct selling to chefs.

Bộ chỉ số Rầy Số theo dõi hàng tuần (bảng áp dụng điền sẵn) và mẫu trống cho dự án của người học:

Rầy Số's weekly metric set (worked template) and a blank version for the learner's project:

Chỉ số <i>Metric</i>	Loại <i>Type</i>	Quyết định gắn kèm <i>Linked decision</i>	Mẫu trống <i>Blank</i>
Lượt tải cộng dồn <i>Cumulative downloads</i>	Phù phiếm <i>Vanity</i>	Không có <i>None</i>	
Số người theo dõi Zalo OA <i>Zalo OA followers</i>	Phù phiếm <i>Vanity</i>	Không có <i>None</i>	
Tỷ lệ nhà hàng còn đặt ở tuần 4, theo nhóm tháng <i>Week-4 ordering rate by monthly cohort</i>	Hành động <i>Actionable</i>	Sửa sản phẩm hay mở rộng bán hàng <i>Fix the product or scale sales</i>	
Tỷ lệ rời bỏ tháng (hiện 4%) <i>Monthly churn (now 4%)</i>	Hành động <i>Actionable</i>	Chương trình giữ chân khách <i>Retention programme</i>	
GMV mỗi nhà hàng mỗi tháng (hiện 30 triệu đồng) <i>GMV per restaurant per month (now VND 30 million)</i>	Hành động <i>Actionable</i>	Mở rộng danh mục rau, gói định kỳ <i>Wider range, subscription packs</i>	
Tỷ lệ thùng bị phản ánh (mục tiêu dưới 4%) <i>Crate complaint rate (target below 4%)</i>	Hành động <i>Actionable</i>	Quy chuẩn bảo quản, nhà xe <i>Storage standard, haulier</i>	

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Báo cáo “tăng trưởng” bằng số lũy kế. Mọi chỉ số lũy kế đều không giảm, nên đồ thị luôn đi lên. Nhà đầu tư có kinh nghiệm sẽ hỏi lại số theo tuần, theo nhóm khách bắt đầu cùng thời điểm.

Reporting “growth” with cumulative totals. Any cumulative figure never falls, so the chart always rises. An experienced investor will ask for weekly figures by cohorts that started at the same time.

2.9. Pivot hay kiên trì — *Pivot or persevere*

Pivot là thay đổi có chủ đích một thành phần chiến lược của mô hình kinh doanh để kiểm một giả thuyết mới, giữ lại những gì đã học. Sau mỗi vài vòng xây dựng – đo lường – học hỏi, nhóm họp “pivot hay kiên trì”: nếu chỉ số hành động tiến gần tiêu chí thì kiên trì tối ưu; nếu đứng yên dù đã sửa nhiều lần thì pivot. Pivot khác bỏ cuộc: tầm nhìn và phần lớn tài sản (khách hàng, công nghệ, đội ngũ) được giữ.

A pivot is a deliberate change to one strategic element of the business model in order to test a new hypothesis, keeping what has been learnt. After every few build–measure–learn loops the team holds a “pivot or persevere” meeting: if actionable metrics are approaching the criterion, persevere and optimise; if they stay flat despite repeated fixes, pivot. A pivot is not giving up: the vision and most assets (customers, technology, team) are kept.

Kiểu pivot (Ries) <i>Pivot type (Ries)</i>	Thay đổi <i>What changes</i>	Nếu áp dụng cho Rầy Sô <i>If applied to Rầy Sô</i>
Thu hẹp (zoom-in) <i>Zoom-in</i>	Một tính năng thành cả sản phẩm <i>One feature becomes the product</i>	Chỉ bán dịch vụ truy xuất nguồn gốc cho nhà hàng <i>Sell only the traceability service to restaurants</i>
Mở rộng (zoom-out) <i>Zoom-out</i>	Sản phẩm thành một tính năng của sản phẩm lớn hơn <i>The product becomes one feature of a larger one</i>	Đặt rau thành một mục trong phần mềm quản lý bếp <i>Vegetable ordering becomes one module of kitchen software</i>
Phân khúc khách hàng <i>Customer segment</i>	Đổi nhóm khách, giữ sản phẩm <i>New customers, same product</i>	Bỏ bếp ăn tập thể, tập trung nhà hàng tầm trung – cao cấp (đã làm, xem ví dụ) <i>Drop canteens, focus on mid-range and upmarket restaurants (done, see example)</i>
Nhu cầu khách hàng <i>Customer need</i>	Giữ khách, giải nhu cầu khác <i>Same customers, different need</i>	Cung cấp rau sơ chế theo suất thay cho rau nguyên bó <i>Supply pre-trimmed portions instead of whole bunches</i>
Nền tảng <i>Platform</i>	Ứng dụng đơn lẻ thành nền tảng cho bên khác <i>A single app becomes a platform for others</i>	Mở nền tảng cho hợp tác xã tự đăng bán <i>Open the platform for cooperatives to list themselves</i>
Cấu trúc kinh doanh <i>Business architecture</i>	Biên cao – số lượng ít và ngược lại <i>High margin – low volume or the reverse</i>	Chuyển sang bán sỉ khối lượng lớn cho chuỗi siêu thị <i>Move to bulk wholesale for supermarket chains</i>
Cách thu giá trị <i>Value capture</i>	Đổi mô hình doanh thu <i>New revenue model</i>	Từ hoa hồng 12% GMV sang phí thuê bao tháng <i>From a 12% GMV commission to a monthly subscription</i>
Động cơ tăng trưởng <i>Engine of growth</i>	Đổi cách có khách mới: lan truyền, trả tiền, giữ chân <i>New growth engine: viral, paid or sticky</i>	Thưởng cho bếp trưởng giới thiệu bếp khác <i>Reward chefs for referring other kitchens</i>
Kênh <i>Channel</i>	Đổi đường tới khách <i>New route to customers</i>	Bán qua nhà phân phối thiết bị bếp thay bán trực tiếp <i>Sell through kitchen-equipment distributors instead of directly</i>

Kiểu pivot (Ries) <i>Pivot type (Ries)</i>	Thay đổi <i>What changes</i>	Nếu áp dụng cho Rầy Số <i>If applied to Rầy Số</i>
Công nghệ <i>Technology</i>	Giữ giải pháp, đổi công nghệ <i>Same solution, new technology</i>	Dùng cảm biến nhiệt trong thùng thay cho kiểm tay <i>Use crate temperature sensors instead of manual checks</i>

VÍ DỤ / EXAMPLE — Thử nghiệm MVP 10/2025 với 12 nhà hàng gồm 8 nhà hàng tầm trung – cao cấp và 4 bếp ăn tập thể. Tiêu chí đặt trước: $R_4 \geq 60\%$. Ở tuần thứ 4 còn 7 nhà hàng và 1 bếp ăn đặt đơn (dữ kiện đề bài).

The October 2025 MVP with 12 restaurants comprised 8 mid-range and upmarket restaurants and 4 staff canteens. Criterion set in advance: $R_4 \geq 60\%$. In week 4, 7 restaurants and 1 canteen were still ordering (given data).

- Gộp chung: $R_4 = 8/12 = 66,7\% \geq 60\%$: đạt.
Combined: $R_4 = 8/12 = 66.7\% \geq 60\%$: pass.
- Tách phân khúc: nhà hàng $7/8 = 87,5\%$; bếp ăn tập thể $1/4 = 25,0\%$. Con số gộp che một phân khúc không đạt.
By segment: restaurants $7/8 = 87.5\%$; canteens $1/4 = 25.0\%$. The combined figure hides a failing segment.
- Phỏng vấn ba bếp ăn đã bỏ: họ mua theo giá thấp nhất, không cần giấy truy xuất. Quyết định: pivot phân khúc khách hàng, chỉ phục vụ nhà hàng tầm trung – cao cấp. Phân khúc này là cơ sở của thị trường mục tiêu SAM 8.000 cơ sở (chương 3).
Interviews with the three canteens that left: they buy on lowest price and do not need traceability. Decision: a customer segment pivot to serve only mid-range and upmarket restaurants. This segment underlies the serviceable market (SAM) of 8,000 outlets (chapter 3).

Mẫu trống biên bản họp “pivot hay kiên trì” cho người học:

Blank minutes template for a “pivot or persevere” meeting:

Nội dung <i>Item</i>	Nhóm điền <i>Your entry</i>
Giả thuyết đang kiểm <i>Hypothesis under test</i>	
Tiêu chí đặt trước (ngày đặt) <i>Criterion set in advance (date set)</i>	
Kết quả các vòng gần nhất, tách theo phân khúc <i>Results of recent loops, by segment</i>	
Những gì đã sửa mà chỉ số không đổi <i>Fixes made without moving the metric</i>	

Nội dung <i>Item</i>	Nhóm điền <i>Your entry</i>
Quyết định: kiên trì / pivot (kiểu nào) <i>Decision: persevere / pivot (which type)</i>	
Những gì giữ lại <i>What is kept</i>	
Giả thuyết mới và tiêu chí mới <i>New hypothesis and criterion</i>	

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Gọi mọi thay đổi là pivot: đổi màu nút, thêm một loại rau. Pivot là đổi một thành phần chiến lược (khách hàng, nhu cầu, kênh, mô hình doanh thu, công nghệ...) kèm giả thuyết mới. Lỗi ngược lại cũng hay gặp: kiên trì quá lâu vì tiếc công sức, đến khi hết runway mới pivot.
Calling every change a pivot: a new button colour, one more vegetable. A pivot changes a strategic element (customers, need, channel, revenue model, technology...) with a new hypothesis. The opposite error is also common: persevering too long out of attachment to past effort and pivoting only when the runway is gone.

2.10. Jobs-to-be-done: khách hàng “thuê” sản phẩm để làm việc gì — *Jobs-to-be-done: the job customers “hire” a product for*

Lý thuyết **jobs-to-be-done** (Clayton Christensen; Tony Ulwick phát triển thành phương pháp đo) cho rằng khách hàng không mua sản phẩm vì đặc điểm nhân khẩu học của họ, mà “thuê” sản phẩm để hoàn thành một việc trong một hoàn cảnh cụ thể. Đối thủ là mọi thứ khách đang thuê cho cùng việc đó, kể cả cách làm thủ công.

Jobs-to-be-done theory (Clayton Christensen; developed into a measurement method by Tony Ulwick) holds that customers do not buy because of their demographics but “hire” a product to get a job done in a specific circumstance. The competition is everything customers currently hire for that job, manual workarounds included.

Câu mô tả công việc theo khuôn: **Khi** [hoàn cảnh], **tôi muốn** [động cơ], **để** [kết quả mong muốn]. Một công việc có ba mặt: chức năng (việc phải xong), cảm xúc (người làm muốn cảm thấy thế nào), xã hội (muốn người khác nhìn mình ra sao).

*A job statement follows the pattern: **When** [situation], **I want to** [motivation], **so I can** [expected outcome]. A job has three sides: functional (what must get done), emotional (how the person wants to feel) and social (how they want to be seen).*

Mục <i>Item</i>	Rầy Sô: bếp trưởng nhà hàng tầm trung <i>Rầy Sô: mid-range restaurant chef</i>	Mẫu trống <i>Blank</i>
Câu mô tả công việc <i>Job statement</i>	Khi chuẩn bị ca trưa, tôi muốn có đủ rau đúng cỡ, đúng độ tươi trước 9 giờ, để không phải đổi món <i>When preparing for lunch service, I want enough vegetables of the right size and freshness by 9 a.m., so I don't have to change dishes</i>	
Mặt chức năng <i>Functional</i>	Nhận đủ hàng đúng giờ, ít phải nhặt bỏ <i>Get the full order on time with little trimming waste</i>	
Mặt cảm xúc <i>Emotional</i>	Yên tâm từ tối hôm trước, không phải gọi nhiều mối <i>Peace of mind the night before, no calling round suppliers</i>	
Mặt xã hội <i>Social</i>	Được chủ quán và thực khách coi là bếp dùng nguyên liệu rõ nguồn <i>Seen by owner and diners as a kitchen using traceable produce</i>	
Đang “thuê” giải pháp nào <i>Solutions currently hired</i>	Chợ đầu mối, thương lái quen, siêu thị gần quán <i>Wholesale market, a regular trader, a nearby supermarket</i>	
Lực đẩy khỏi cách cũ <i>Push away from the old way</i>	Rau không đồng đều, giao trễ <i>Uneven produce, late deliveries</i>	
Lực kéo của cách mới <i>Pull of the new way</i>	Giao trước 9 giờ, có giấy truy xuất <i>Delivery before 9 a.m., traceability papers</i>	
Lo ngại khi đổi <i>Anxiety about switching</i>	Startup mới, lỡ ngừng giao giữa chừng <i>A new start-up might stop delivering</i>	
Thói quen giữ chân <i>Habit holding them back</i>	Quen mặt thương lái, được nợ tiền hàng <i>Familiar trader, buys on credit</i>	

Bốn dòng cuối là bốn lực của tiến trình chuyển đổi (Bob Moesta): khách chỉ đổi sang cách mới khi lực đẩy cộng lực kéo lớn hơn lo ngại cộng thói quen. Với Rầy Sô, thói quen “được nợ tiền hàng” là lý do để thêm điều khoản thanh toán cuối tuần vào gói định kỳ.

The last four rows are the four forces of progress (Bob Moesta): customers switch only when push plus pull exceeds anxiety plus habit. For Rầy Sô, the “buying on credit” habit is a reason to add end-of-week payment terms to the subscription pack.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Viết công việc như một tính năng (“cần nút đặt lại”) hoặc như chân dung nhân khẩu (“nam, 35 tuổi, thu nhập 20 triệu”). Câu mô tả công việc không nhắc tới sản phẩm của mình và vẫn đúng nếu ngày mai công nghệ thay đổi.

Writing the job as a feature (“needs a reorder button”) or as a demographic profile (“male, 35, earns 20 million”). A job statement never mentions one’s own product and stays true even if the technology changes tomorrow.

2.11. Tư duy effectuation và causation — *Effectual and causal reasoning*

Saras Sarasvathy (2001) nghiên cứu cách các doanh nhân nhiều kinh nghiệm ra quyết định và đặt tên hai lối tư duy. **Causation** (nhân quả) đi từ mục tiêu cho trước, chọn phương tiện tốt nhất để đạt mục tiêu: nghiên cứu thị trường, dự báo, lập kế hoạch. **Effectuation** đi từ phương tiện đang có, để mục tiêu hình thành dần qua hành động và cam kết của các bên tham gia.

Saras Sarasvathy (2001) studied how expert entrepreneurs make decisions and named two modes of reasoning. Causation starts from a given goal and chooses the best means to reach it: market research, forecasting, planning. Effectuation starts from the means at hand and lets goals emerge through action and the commitments of stakeholders.

Nguyên tắc <i>Principle</i>	Nội dung <i>Meaning</i>	Rầy Số
Con chim trong tay <i>Bird in hand</i>	Bắt đầu từ: tôi là ai, tôi biết gì, tôi quen ai <i>Start from who I am, what I know, whom I know</i>	Tâm quen nhà hàng vì từng giao rau; An lập trình; Bảo làm hậu cần <i>Tâm knew restaurants from delivering vegetables; An codes; Bảo runs logistics</i>
Mức lỗ chịu được <i>Affordable loss</i>	Quyết định theo số có thể mất, không theo lợi nhuận kỳ vọng <i>Decide by what one can lose, not by expected return</i>	Ba người chịu lỗ tối đa 120.000.000 đồng cho MVP <i>The three can lose at most VND 120,000,000 on the MVP</i>
Tám chăn chắp vá <i>Crazy quilt</i>	Đối tác cam kết trước, cùng định hình sản phẩm <i>Partners commit early and shape the product</i>	6 hợp tác xã giữ ruộng rau riêng cho Rầy Số <i>6 cooperatives reserve beds for Rầy Số</i>
Nước chanh <i>Lemonade</i>	Biến bất ngờ thành cơ hội <i>Turn surprises into opportunities</i>	Bếp ăn tập thể bỏ đi cho thấy phân khúc đúng là nhà hàng tầm trung – cao cấp <i>Canteens leaving revealed the right segment: mid-range and upmarket restaurants</i>
Phi công trên máy bay <i>Pilot in the plane</i>	Tự kiểm soát tương lai thay vì dự báo nó <i>Control the future instead of predicting it</i>	Ký trước sản lượng với hợp tác xã thay vì dự báo giá chợ <i>Contract volumes with cooperatives instead of forecasting market prices</i>

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Causation	Effectuation
Điểm xuất phát <i>Starting point</i>	Mục tiêu cho trước <i>A given goal</i>	Nguồn lực đang có <i>Means at hand</i>
Cách nhìn tương lai <i>View of the future</i>	Dự báo được <i>Predictable</i>	Kiểm soát được một phần <i>Partly controllable</i>
Tiêu chí chọn <i>Selection rule</i>	Lợi nhuận kỳ vọng cao nhất <i>Highest expected return</i>	Mức lỗ chịu được <i>Affordable loss</i>
Đối thủ, đối tác <i>Rivals and partners</i>	Phân tích cạnh tranh <i>Competitive analysis</i>	Tìm cam kết của đối tác <i>Seek partner commitments</i>
Bất ngờ <i>Surprises</i>	Rủi ro cần tránh <i>Risks to avoid</i>	Nguồn cơ hội <i>Sources of opportunity</i>
Hợp khi <i>Suits</i>	Thị trường đã rõ, có dữ liệu <i>Defined markets with data</i>	Thị trường chưa hình thành, giai đoạn đầu <i>Unformed markets, early stage</i>

$$\text{Chi phí thử nghiệm} \leq \sum L_i \quad (2.6)$$

trong đó L_i là số tiền nhà sáng lập thứ i chấp nhận mất nếu thử nghiệm thất bại, không ảnh hưởng tới sinh hoạt tối thiểu.

where L_i is the amount founder i accepts losing if the experiment fails, without affecting basic living needs.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Kế hoạch MVP 13 tuần (10–12/2025), dữ kiện đề bài: xe tải thuê 2 chuyến/tuần, 2.800.000 đồng/chuyến; đóng gói 9.600.000 đồng; dự phòng đền hàng 15.000.000 đồng; chi phí khác 1.200.000 đồng. Mức lỗ chịu được: Tâm 60.000.000, An 36.000.000, Bảo 24.000.000 đồng.

The 13-week MVP plan (Oct–Dec 2025), given data: hired truck 2 trips a week at VND 2,800,000 per trip; packaging VND 9,600,000; compensation reserve VND 15,000,000; other costs VND 1,200,000. Affordable losses: Tâm 60,000,000, An 36,000,000, Bảo 24,000,000.

- Xe: $13 \times 2 \times 2.800.000 = 72.800.000$ đồng. Tổng chi phí MVP = $72.800.000 + 9.600.000 + 15.000.000 + 1.200.000 = 98.600.000$ đồng.
Trucks: $13 \times 2 \times 2,800,000 = \text{VND } 72,800,000$. Total MVP cost = $72,800,000 + 9,600,000 + 15,000,000 + 1,200,000 = \text{VND } 98,600,000$.
- $\sum L_i = 120.000.000$ đồng (chia đúng tỷ lệ góp 50% – 30% – 20%). $98.600.000 \leq 120.000.000$: làm MVP, còn dư 21.400.000 đồng.
 $\sum L_i = \text{VND } 120,000,000$ (in the 50% – 30% – 20% ownership ratio). $98,600,000 \leq 120,000,000$: run the MVP, with VND 21,400,000 to spare.
- Kiểm sau sự cố ở mục 2.6: đổi sang xe lạnh từ tuần 5 làm phát sinh $9 \times 2 \times (3.600.000 - 2.800.000) = 14.400.000$ đồng. Chi phí MVP thành 113.000.000 đồng, vẫn $\leq 120.000.000$: không phải dừng.
Check after the incident in section 2.6: refrigerated trucks from week 5 add $9 \times 2 \times$

$(3,600,000 - 2,800,000) = \text{VND } 14,400,000$. The MVP then costs VND 113,000,000, still $\leq 120,000,000$: no need to stop.

Mẫu trống “nguồn lực trong tay và mức lỗ chịu được” cho nhóm người học:

Blank “means at hand and affordable loss” template for a learner team:

Thành viên <i>Member</i>	Tôi là ai (kỹ năng) <i>Who I am (skills)</i>	Tôi biết gì <i>What I know</i>	Tôi quen ai <i>Whom I know</i>	L_i (đồng) L_i (VND)
Thành viên 1 <i>Member 1</i>				
Thành viên 2 <i>Member 2</i>				
Thành viên 3 <i>Member 3</i>				
Tổng ΣL_i và chi phí thử nghiệm <i>Total ΣL_i and experiment cost</i>				

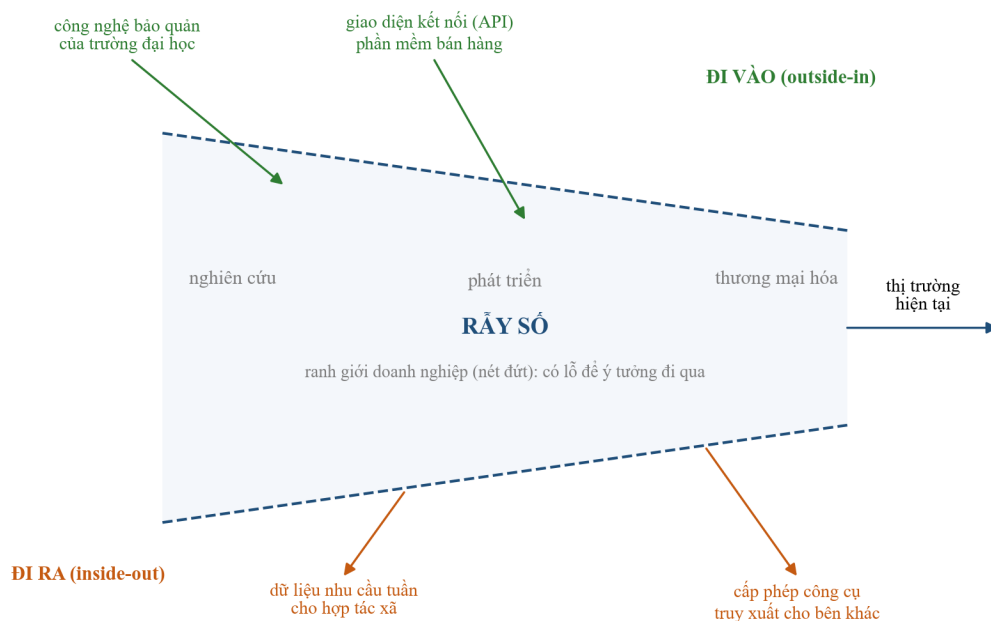
LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Hiểu effectuation là “không cần kế hoạch”. Effectuation vẫn tính toán, chỉ đổi câu hỏi từ “lãi bao nhiêu” sang “mất tối đa bao nhiêu”; khi thị trường đã rõ và có dữ liệu, startup chuyển dần sang causation với dự báo tài chính (chapter 6).

Reading effectuation as “no plan needed”. Effectuation still calculates; it only switches the question from “how much will we make” to “how much can we lose at most”; once the market is clear and data exist, the start-up shifts towards causation with financial forecasts (chapter 6).

2.12. Đổi mới mở (open innovation) — Open innovation

Henry Chesbrough (2003) phân biệt **đổi mới đóng** (doanh nghiệp tự nghiên cứu, tự phát triển, tự đưa ra thị trường, giữ kín mọi thứ) với **đổi mới mở**: ý tưởng và công nghệ đi qua ranh giới doanh nghiệp theo cả hai chiều. Ba chiều: **đi vào** (outside-in: mua, cấp phép, hợp tác nghiên cứu để đưa tri thức bên ngoài vào), **đi ra** (inside-out: cấp phép, bán, tách công ty cho tri thức mình không dùng hết), **kết hợp** (coupled: đồng phát triển với đối tác).

*Henry Chesbrough (2003) distinguished **closed innovation** (the firm researches, develops and markets on its own and keeps everything in-house) from **open innovation**, where ideas and technology cross the firm’s boundary in both directions. Three modes: **outside-in** (buying, licensing or joint research to bring outside knowledge in), **inside-out** (licensing, selling or spinning off knowledge the firm does not fully use) and **coupled** (co-development with partners).*



Hình 2.6. Phễu đổi mới mở của Rã Số: ý tưởng đi vào và đi ra ranh giới doanh nghiệp
Figure 2.6. Rã Số's open innovation funnel: ideas flowing in and out across the firm's boundary

Chiều Mode	Cách làm How	Rã Số (điển sẵn) Rã Số (worked)	Mẫu trống Blank
Đi vào Outside-in	Hợp tác nghiên cứu, mua quyền dùng công nghệ, kết nối API <i>Joint research, technology licences, API links</i>	Hợp tác một trường đại học về bảo quản rau sau thu hoạch; kết nối API với phần mềm bán hàng của nhà hàng <i>Post-harvest storage research with a university; API link to restaurants' point-of-sale software</i>	
Đi ra Inside-out	Cấp phép, bán dữ liệu, tách công ty <i>Licensing, selling data, spin-offs</i>	Gửi hợp tác xã dữ liệu nhu cầu theo tuần; cấp phép công cụ truy xuất cho doanh nghiệp khác <i>Weekly demand data for cooperatives; licensing the traceability tool to other firms</i>	
Kết hợp Coupled	Đồng phát triển, chia lợi ích <i>Co-development with shared benefits</i>	Cùng một chuỗi nhà hàng thiết kế gói rau theo thực đơn mùa <i>Designing seasonal menu packs with a restaurant chain</i>	

Pháp luật khuyến khích hướng này. Luật 93/2025/QH15 xác định “doanh nghiệp là trung tâm của hệ thống đổi mới sáng tạo” và Nhà nước “thúc đẩy hệ thống đổi mới sáng tạo mở, minh bạch, hiệu quả” (điểm b, điểm c khoản 1 Điều 6). Khi Rã Số (doanh nghiệp ngoài nhà nước) hợp tác với một trường đại học công lập, việc hợp tác “được thực hiện trên nguyên tắc tự nguyện, tôn trọng quyền sở hữu trí tuệ, phân chia lợi ích và rủi ro phù hợp với mức độ đóng góp của các bên” (khoản 3 Điều 37).

The law encourages this. Law 93/2025/QH15 identifies the enterprise as “the centre of the innovation system” and has the State “promote an open, transparent and effective innovation system” (Art. 6(1)(b) and (c)). When Rầy Sô, a non-state firm, works with a public university, the cooperation “is carried out on the principles of voluntariness, respect for intellectual property rights, and sharing of benefits and risks in line with each party’s contribution” (Art. 37(3)).

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Hợp tác nghiên cứu với trường, với đối tác mà không ký trước thỏa thuận về quyền sở hữu trí tuệ đối với kết quả. Khi công cụ truy xuất có giá trị, hai bên tranh chấp ai được cấp phép. Nội dung thỏa thuận bảo mật và chuyển giao quyền sở hữu trí tuệ được trình bày ở chương 8.

Starting joint research with a university or partner without first agreeing who owns the intellectual property in the results. Once the traceability tool has value, the parties dispute who may license it. Non-disclosure and IP assignment agreements are covered in chapter 8.

2.13. So sánh tư duy thiết kế, khởi nghiệp tinh gọn và Agile — *Design thinking, the lean startup and Agile compared*

Ba phương pháp cùng dựa trên vòng lặp ngắn và phản hồi của người dùng, nhưng trả lời ba câu hỏi khác nhau. **Agile** ra đời từ Tuyên ngôn phát triển phần mềm Agile (2001), tổ chức công việc thành chu kỳ ngắn (sprint) 1–4 tuần, mỗi chu kỳ giao một phần phần mềm chạy được.

All three rely on short loops and user feedback, but they answer different questions. Agile grew out of the Manifesto for Agile Software Development (2001) and organises work into short cycles (sprints) of 1–4 weeks, each delivering a working piece of software.

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Tư duy thiết kế <i>Design thinking</i>	Khởi nghiệp tinh gọn <i>Lean startup</i>	Agile
Câu hỏi chính <i>Core question</i>	Vấn đề nào đáng giải? <i>Which problem is worth solving?</i>	Mô hình kinh doanh có đứng được không? <i>Does the business model stand up?</i>	Làm phần mềm đúng và nhanh thế nào? <i>How to build the software right and fast?</i>
Đơn vị làm việc <i>Unit of work</i>	Hiểu biết người dùng, bản mẫu <i>User insight, prototypes</i>	Giả thuyết, MVP, chỉ số <i>Hypotheses, MVP, metrics</i>	Sprint, phần chạy được <i>Sprints, working increments</i>
Đầu ra <i>Output</i>	Câu POV, ý tưởng đã thử <i>POV, tested ideas</i>	Quyết định pivot hay kiên trì <i>Pivot or persevere decision</i>	Phần mềm phát hành <i>Released software</i>
Người dẫn dắt <i>Led by</i>	Nhóm thiết kế cùng người dùng <i>Design team with users</i>	Nhà sáng lập <i>The founders</i>	Nhóm phát triển, chủ sản phẩm <i>Development team, product owner</i>

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Tư duy thiết kế <i>Design thinking</i>	Khởi nghiệp tinh gọn <i>Lean startup</i>	Agile
Chỉ số <i>Measures</i>	Tần suất nổi đau, phản hồi <i>Pain frequency, feedback</i>	Chỉ số hành động <i>Actionable metrics</i>	Tốc độ nhóm, lỗi <i>Team velocity, defects</i>
Giai đoạn dùng nhiều nhất <i>Main stage</i>	Trước khi có giải pháp <i>Before a solution exists</i>	Từ MVP tới product–market fit <i>From MVP to product–market fit</i>	Khi đã biết cần xây gì <i>Once it is clear what to build</i>
Rễ Số	05–08/2025, 42 phỏng vấn <i>May–Aug 2025, 42 interviews</i>	10/2025 MVP Zalo + Sheets <i>Oct 2025 Zalo + Sheets MVP</i>	Ứng dụng làm theo sprint 2 tuần, ra mắt 06/2026 <i>App built in 2-week sprints, launched June 2026</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Tư duy thiết kế chọn **đúng vấn đề**; khởi nghiệp tinh gọn kiểm **đúng mô hình kinh doanh**; Agile xây **đúng và nhanh** sản phẩm. Startup dùng nối tiếp và chồng lẫn cả ba. Mọi thử nghiệm cần giả thuyết, chỉ số hành động và tiêu chí đạt – không đạt đặt trước khi có số liệu. Pivot là đổi một thành phần chiến lược, giữ phần đã học.

*Design thinking picks **the right problem**; the lean startup tests **the right business model**; Agile builds the product **right and fast**. Start-ups use all three in sequence and overlapping. Every experiment needs a hypothesis, an actionable metric and a pass/fail criterion set before the data arrive. A pivot changes one strategic element and keeps what was learnt.*

2.14. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — Easily confused concepts and Vietnamese–English terms

Cặp khái niệm <i>Pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>
Bản mẫu – MVP <i>Prototype – MVP</i>	Để học phản ứng người dùng, có thể không dùng thật được <i>To learn user reactions; may not be usable</i>	Sản phẩm nhỏ nhất dùng thật, đo hành vi mua <i>Smallest real product, measures buying behaviour</i>
Chỉ số hành động – phù phiếm <i>Actionable – vanity metric</i>	Tỷ lệ còn đặt đơn tuần 4 theo nhóm <i>Week-4 ordering rate by cohort</i>	Lượt tải cộng dồn <i>Cumulative downloads</i>
Pivot – tối ưu <i>Pivot – optimisation</i>	Đổi khách hàng, nhu cầu, kênh, mô hình doanh thu <i>Change customers, need, channel, revenue model</i>	Sửa trong cùng giả thuyết: nút, giá, giờ giao <i>Tweak within the same hypothesis: button, price, slot</i>

Cặp khái niệm <i>Pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>
Effectuation – causation	Từ nguồn lực, mức lỗ chịu được <i>From means, affordable loss</i>	Từ mục tiêu, lợi nhuận kỳ vọng <i>From goals, expected return</i>
Câu POV – câu “Làm thế nào để...” <i>POV – “How might we...”</i>	Phát biểu vấn đề <i>States the problem</i>	Mở vấn đề cho ý tưởng <i>Opens the problem to ideas</i>
Bản đồ thấu cảm – jobs-to-be-done <i>Empathy map – JTBD</i>	Người dùng nghĩ, thấy, nghe, làm gì <i>What the user thinks, sees, hears, does</i>	Việc khách cần xong trong hoàn cảnh nào <i>The job to be done in a given situation</i>
Triệu chứng – nguyên nhân gốc <i>Symptom – root cause</i>	17,1% thùng rau bị phản ánh <i>17.1% of crates reported</i>	Chưa có quy chuẩn bảo quản <i>No storage standard</i>
Đổi mới đóng – đổi mới mở <i>Closed – open innovation</i>	Tự làm, giữ kín <i>In-house, kept secret</i>	Ý tưởng đi vào, đi ra qua ranh giới <i>Ideas flow in and out</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Tư duy thiết kế	Design thinking	Giải quyết vấn đề lấy người dùng làm trung tâm, 5 bước <i>User-centred problem solving in five steps</i>
Thấu cảm	Empathise / empathy	Hiểu người dùng qua phỏng vấn, quan sát <i>Understanding users through interviews and observation</i>
Bản đồ thấu cảm	Empathy map	Nghĩ – nghe – thấy – nói, làm; nỗi đau, điều mong đạt <i>Think – hear – see – say and do; pains and gains</i>
Câu quan điểm	Point-of-view (POV) statement	Người dùng – nhu cầu – phát hiện <i>User – need – insight</i>
Câu hỏi “Làm thế nào để...”	“How might we...” question	Biến vấn đề thành câu hỏi mở cho ý tưởng <i>Turns a problem into an open question for ideas</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Động não	Brainstorming	Nêu nhiều ý, hoãn phán xét <i>Many ideas, judgement deferred</i>
SCAMPER	SCAMPER	Bảy câu hỏi gợi ý cải biến sản phẩm có sẵn <i>Seven prompts for reworking an existing offer</i>
Bản mẫu	Prototype	Mô hình rẻ để người dùng phản ứng <i>A cheap model to provoke user reactions</i>
Lưới ghi nhận phản hồi	Feedback capture grid	Thích – bắn khoăn – câu hỏi – ý mới <i>Likes – criticisms – questions – new ideas</i>
5 lần tại sao	5 Whys	Hỏi “vì sao” lặp lại tới nguyên nhân gốc <i>Repeated “why” down to the root cause</i>
Khởi nghiệp tinh gọn	Lean startup	Kiểm giả thuyết kinh doanh bằng vòng lặp ngắn <i>Testing business hypotheses in short loops</i>
Vòng xây dựng – đo lường – học hỏi	Build–measure–learn loop	Vòng lặp cốt lõi của khởi nghiệp tinh gọn <i>The core loop of the lean startup</i>
Giả thuyết giá trị	Value hypothesis	Khách có nhận giá trị và quay lại không <i>Whether customers get value and return</i>
Giả thuyết tăng trưởng	Growth hypothesis	Khách mới đến từ đâu, bằng cách nào <i>Where and how new customers come from</i>
Chỉ số hành động	Actionable metric	Gắn với quyết định, đo theo nhóm <i>Tied to a decision, measured by cohort</i>
Chỉ số phù phiếm	Vanity metric	Đẹp trên báo cáo, không dẫn tới quyết định <i>Looks good, leads to no decision</i>
Chuyển hướng	Pivot	Đổi một thành phần chiến lược, giữ phần đã học <i>Changing one strategic element, keeping what was learnt</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Công việc cần hoàn thành	Jobs-to-be-done (JTBD)	Khách “thuê” sản phẩm để làm một việc <i>Customers “hire” a product to get a job done</i>
Tư duy hiệu quả	Effectuation	Bắt đầu từ nguồn lực đang có <i>Starting from the means at hand</i>
Mức lỗ chịu được	Affordable loss	Giới hạn số có thể mất <i>The limit one can afford to lose</i>
Đổi mới mở	Open innovation	Ý tưởng đi vào và đi ra qua ranh giới doanh nghiệp <i>Ideas flowing into and out of the firm</i>

2.15. Bài tập vận dụng có lời giải — *Applied exercises with solutions*

Bài 1. Chỉ số phù phiếm và chỉ số hành động — *Exercise 1. Vanity metrics and actionable metrics*

Mâm Sáng (Hà Nội) bán gói bữa sáng giao tới văn phòng theo tuần qua ứng dụng. Báo cáo gửi nhà đầu tư thiên thần ghi: lượt tải cộng dồn tháng 1, 2, 3 lần lượt 2.000, 5.400, 9.800 “tăng gần 5 lần”. Số người đăng ký gói lần đầu trong từng tháng: 300, 420, 610; trong đó còn mua ở tuần thứ 4 kể từ lần đầu: 96, 105, 122. Trước khi chạy quảng cáo, nhóm sáng lập đặt tiêu chí: ít nhất 30% người đăng ký còn mua ở tuần thứ 4. Yêu cầu: (1) phân loại các chỉ số; (2) tính tỷ lệ còn mua ở tuần 4 của từng nhóm; (3) kết luận theo tiêu chí; (4) đề xuất bước tiếp theo.

Mam Sang (Hanoi) sells weekly breakfast plans delivered to offices through an app. Its report to the business angel states cumulative downloads of 2,000, 5,400 and 9,800 in months 1, 2 and 3, “almost five-fold growth”. First-time subscribers in each month: 300, 420 and 610; of these, 96, 105 and 122 were still buying in week 4 after their first order. Before running ads, the founders set the criterion that at least 30% of subscribers still buy in week 4. Required: (1) classify the metrics; (2) compute the week-4 retention of each cohort; (3) conclude against the criterion; (4) propose the next step.

- Lượt tải cộng dồn là chỉ số phù phiếm: chỉ tăng, không cho biết khách có quay lại, không gắn với một quyết định. Số người còn mua ở tuần 4 theo từng nhóm tháng (cohort) là chỉ số hành động.

Cumulative downloads are a vanity metric: they only rise, say nothing about repeat buying and tie to no decision. Week-4 buyers by monthly cohort are an actionable metric.

- Tháng 1: $96/300 = 32,0\%$; tháng 2: $105/420 = 25,0\%$; tháng 3: $122/610 = 20,0\%$.
Lượt tải tăng $9.800/2.000 = 4,9$ lần trong khi tỷ lệ giữ chân giảm.

Month 1: $96/300 = 32.0\%$; month 2: $105/420 = 25.0\%$; month 3: $122/610 = 20.0\%$.

Downloads grew $9,800/2,000 = 4.9$ times while retention fell.

3. Chỉ nhóm tháng 1 đạt tiêu chí 30%; nhóm tháng 2 và 3 không đạt. Giả thuyết giá trị chưa được xác nhận với khách mới: chưa nên tăng chi quảng cáo.
Only the month-1 cohort meets the 30% bar; months 2 and 3 fail. The value hypothesis is not confirmed for new customers: ad spending should not be raised yet.
4. Phỏng vấn những người bỏ ở tuần 2–3 (hỏi về lần cuối họ ăn sáng ở văn phòng, không hỏi “có thích không”), dùng 5 Whys tìm nguyên nhân gốc, chọn một thay đổi, đặt tiêu chí mới trước khi đo nhóm tháng 4.
Interview those who dropped out in weeks 2–3 (ask about the last time they ate breakfast at work, not whether they liked it), use the 5 Whys to find the root cause, pick one change and set a new criterion before measuring the month-4 cohort.

Bài 2. Pivot hay kiên trì — Exercise 2. Pivot or persevere

Nông Vụ Xanh (Đắk Lắk) làm ứng dụng gợi ý lịch bón phân cho nông hộ trồng cà phê, thu phí thuê bao 99.000 đồng mỗi tháng. Tiêu chí đặt trước: ít nhất 15% nông hộ dùng thử chuyển sang trả phí sau 30 ngày. Kết quả: 200 hộ dùng thử, 14 hộ trả phí. Trong thời gian thử, đại lý vật tư nông nghiệp hỏi mua bảng tổng hợp nhu cầu phân bón theo vùng; nhóm chào 5 đại lý, 4 đại lý đồng ý trả 2.500.000 đồng mỗi tháng. Yêu cầu: (1) đối chiếu tiêu chí; (2) so sánh doanh thu tháng của hai hướng; (3) gọi tên kiểu pivot; (4) nêu điều được giữ lại và giả thuyết mới.

Nong Vu Xanh (Dak Lak) runs an app that suggests fertiliser schedules to coffee-growing households for a subscription of VND 99,000 a month. Criterion set in advance: at least 15% of trial households convert to paying after 30 days. Result: 200 households tried it and 14 paid. During the trial, farm-supply dealers asked to buy a regional summary of fertiliser demand; the team approached 5 dealers and 4 agreed to pay VND 2,500,000 a month. Required: (1) check the criterion; (2) compare monthly revenue of the two directions; (3) name the pivot; (4) state what is kept and the new hypothesis.

1. Tỷ lệ trả phí $14/200 = 7,0\% < 15\%$: giả thuyết giá trị với nông hộ không đạt.
Paying share $14/200 = 7.0\% < 15\%$: the value hypothesis for households fails.
2. Nông hộ: $14 \times 99.000 = 1.386.000$ đồng/tháng. Đại lý: $4 \times 2.500.000 = 10.000.000$ đồng/tháng, tỷ lệ đồng ý $4/5 = 80\%$.
Households: $14 \times 99,000 = \text{VND } 1,386,000$ a month. Dealers: $4 \times 2,500,000 = \text{VND } 10,000,000$ a month, an acceptance rate of $4/5 = 80\%$.
3. Đổi người trả tiền từ nông hộ sang đại lý: pivot phân khúc khách hàng, kèm pivot cách thu giá trị (bán dữ liệu tổng hợp thay vì thuê bao cá nhân).
The payer moves from households to dealers: a customer segment pivot, together with a value capture pivot (selling aggregated data instead of individual subscriptions).
4. Giữ lại: ứng dụng miễn phí cho nông hộ làm nguồn dữ liệu, mô hình gợi ý bón phân, quan hệ với các hộ. Giả thuyết mới: ít nhất 60% đại lý được chào ký hợp đồng 6 tháng; kiểm với 20 đại lý trong 8 tuần.
Kept: the free household app as a data source, the fertiliser model and grower relationships. New hypothesis: at least 60% of approached dealers sign a six-month contract; tested with 20 dealers over eight weeks.

Bài 3. 5 Whys và chấm điểm ICE — Exercise 3. The 5 Whys and ICE scoring

Giặt Bờ Sông (Đà Nẵng) giặt ga, khăn cho homestay. Tháng trước có 1.250 túi đồ, 75 túi giao trễ quá 18 giờ và bị homestay trả phí phạt. Nhóm đưa ra ba biện pháp, chấm tác động (I), độ tin (C), độ dễ (E) thang 10: (a) thêm khung giờ nhận đồ buổi sáng: 6, 7, 8; (b) mua thêm một máy sấy công nghiệp: 8, 8, 3; (c) phần mềm xếp lịch lấy – giao: 7, 5, 5. Yêu cầu: (1) tính tỷ lệ trễ; (2) dựng chuỗi 5 Whys; (3) chấm ICE và chọn thử nghiệm đầu tiên; (4) đặt tiêu chí đạt.

Giặt Bờ Sông (Da Nang) launders sheets and towels for homestays. Last month it handled 1,250 bags; 75 were delivered more than 18 hours late and incurred penalties. The team proposes three fixes, scored for impact (I), confidence (C) and ease (E) out of 10: (a) add a morning pick-up slot: 6, 7, 8; (b) buy another industrial dryer: 8, 8, 3; (c) pick-up and delivery scheduling software: 7, 5, 5. Required: (1) compute the late rate; (2) build a 5 Whys chain; (3) score ICE and pick the first experiment; (4) set a pass criterion.

1. Tỷ lệ trễ = $75/1.250 = 6,0\%$.

Late rate = $75/1,250 = 6.0\%$.

2. Vì sao trễ? Đồ chưa khô khi xe đi giao. Vì sao chưa khô? Máy sấy chạy dồn vào buổi chiều. Vì sao dồn chiều? Đồ chỉ được nhận một lần lúc 11 giờ. Vì sao chỉ một lần? Lịch nhận đặt từ khi có 5 khách, chưa xem lại. Nguyên nhân gốc: lịch nhận đồ không theo kịp số khách.

Why late? Items not dry when the van leaves. Why not dry? Dryers are loaded all in the afternoon. Why the afternoon? Items are collected once, at 11 a.m. Why once? The schedule dates from when there were 5 clients and was never reviewed. Root cause: the pick-up schedule has not kept up with the client base.

3. ICE = I × C × E: (a) $6 \times 7 \times 8 = 336$; (b) $8 \times 8 \times 3 = 192$; (c) $7 \times 5 \times 5 = 175$. Thử (a) trước: điểm cao nhất, đánh thẳng vào nguyên nhân gốc, không tốn vốn.

ICE = I × C × E: (a) $6 \times 7 \times 8 = 336$; (b) $8 \times 8 \times 3 = 192$; (c) $7 \times 5 \times 5 = 175$. Test (a) first: highest score, aimed at the root cause, no capital needed.

4. Tiêu chí đặt trước: tỷ lệ trễ dưới 2% trong 4 tuần, tức dưới $2\% \times 1.250 = 25$ túi nếu số túi giữ nguyên. Không đạt thì xét (b), vì máy sấy có thể là nút thắt thứ hai.

Criterion set in advance: a late rate below 2% over four weeks, i.e. fewer than $2\% \times 1,250 = 25$ bags at the same volume. If it fails, consider (b), as the dryer may be a second bottleneck.

2.16. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — Essay questions and answer outlines

Câu 1. Trình bày năm bước của tư duy thiết kế và đầu ra của mỗi bước. Vì sao quy trình này không chạy thẳng một chiều? Minh họa bằng một startup bạn chọn.

Question 1. Set out the five steps of design thinking and the output of each. Why is the process not a one-way sequence? Illustrate with a start-up of your choice.

- Thấu cảm: phỏng vấn, quan sát, tự trải nghiệm; đầu ra là bản đồ thấu cảm, danh sách nỗi đau có tần suất.

Empathise: interviews, observation, immersion; the output is an empathy map and a list of pains with their frequency.

- Xác định vấn đề: câu quan điểm (POV) “người dùng – nhu cầu – phát hiện”, rồi các câu hỏi “Làm thế nào để...” không chứa sẵn giải pháp.
Define: a point-of-view statement (user – need – insight), then “How might we...” questions that contain no built-in solution.
- Lên ý tưởng: brainstorming, brainwriting 6-3-5, SCAMPER; tạo nhiều rồi mới chọn bằng ma trận tác động – công sức.
Ideate: brainstorming, 6-3-5 brainwriting, SCAMPER; generate many before choosing with an impact–effort matrix.
- Làm mẫu và thử nghiệm: bản mẫu rẻ, đủ để người dùng phản ứng; ghi phản hồi bằng lưới bốn ô, quan sát hành vi hơn là lời khen.
Prototype and test: cheap prototypes, just enough to provoke a reaction; record feedback in a four-quadrant grid and watch behaviour rather than compliments.
- Không tuyến tính: thử nghiệm có thể cho thấy vấn đề phát biểu sai (quay về bước 2) hoặc hiểu sai người dùng (quay về bước 1). Ví dụ Rẫy Sò: thử với bếp ăn tập thể cho thấy nhóm này cần giá thấp, không cần truy xuất, phải viết lại câu POV cho nhà hàng tầm trung – cao cấp.
Non-linear: testing may show the problem was framed wrongly (back to step 2) or the user misread (back to step 1). Rẫy Sò example: testing with staff canteens showed they want low prices, not traceability, so the POV had to be rewritten for mid-range and upmarket restaurants.

Câu 2. So sánh tư duy effectuation và causation. Trình bày năm nguyên tắc của effectuation và cho biết khi nào người khởi nghiệp nên dùng mỗi cách.

Question 2. Compare effectual and causal reasoning. Set out the five principles of effectuation and say when an entrepreneur should use each approach.

- Causation: đặt mục tiêu trước, phân tích thị trường, chọn phương án có lợi nhuận kỳ vọng cao nhất, lập kế hoạch rồi huy động nguồn lực.
Causation: set the goal first, analyse the market, pick the option with the highest expected return, plan and then gather resources.
- Effectuation (Sarasvathy): bắt đầu từ nguồn lực đang có (tôi là ai, tôi biết gì, tôi quen ai), để mục tiêu hình thành dần qua hành động và cam kết của đối tác.
Effectuation (Sarasvathy): start from the means at hand (who I am, what I know, whom I know) and let goals emerge through action and partners’ commitments.
- Năm nguyên tắc: con chim trong tay; mức lỗ chịu được; tấm chăn chấp vá (đối tác cam kết); nước chanh (tận dụng bất ngờ); phi công trên máy bay (tự kiểm soát tương lai thay vì dự báo).
Five principles: bird in hand; affordable loss; crazy quilt (committed partners); lemonade (leveraging surprises); pilot in the plane (controlling rather than predicting the future).
- Effectuation hợp với giai đoạn đầu, thị trường chưa hình thành, không có dữ liệu để dự báo; causation hợp khi thị trường đã rõ, có dữ liệu, cần tối ưu và mở rộng.
Effectuation suits the early stage, unformed markets and no data to forecast; causation suits clear markets with data, where the task is to optimise and scale.

- Ví dụ: trước MVP, ba nhà sáng lập Rầy Sô chịu lỗ tối đa 120.000.000 đồng; chi phí MVP dự kiến 98.600.000 đồng nằm trong mức đó nên bắt đầu ngay, không chờ nghiên cứu thị trường đầy đủ.

Example: before the MVP the three Rầy Sô founders could afford to lose VND 120,000,000; the planned MVP cost of VND 98,600,000 fell within it, so they started at once without waiting for full market research.

Câu 3. So sánh tư duy thiết kế, khởi nghiệp tinh gọn và Agile. Một startup giai đoạn đầu nên phối hợp ba phương pháp này thế nào?

Question 3. Compare design thinking, the lean startup and Agile. How should an early-stage start-up combine the three?

- Tư duy thiết kế trả lời “vấn đề nào đáng giải và người dùng cần gì”; đơn vị làm việc là hiểu biết về người dùng và bản mẫu.

Design thinking answers “which problem is worth solving and what users need”; its unit of work is user insight and prototypes.

- Khởi nghiệp tinh gọn trả lời “mô hình kinh doanh có đứng được không”; đơn vị làm việc là giả thuyết, MVP, chỉ số hành động; quyết định pivot hay kiên trì.

The lean startup answers “does the business model stand up”; its unit of work is the hypothesis, the MVP and actionable metrics; it decides whether to pivot or persevere.

- Agile trả lời “làm phần mềm đúng và nhanh thế nào”; đơn vị làm việc là chu kỳ ngắn (sprint) giao phần chạy được, ưu tiên phản hồi của khách hàng.

Agile answers “how to build the software right and fast”; its unit of work is the short cycle (sprint) delivering working increments, with customer feedback first.

- Phối hợp: tư duy thiết kế ở đầu để chọn vấn đề, khởi nghiệp tinh gọn để kiểm mô hình kinh doanh, Agile khi đã có giả thuyết đạt và cần xây sản phẩm thật.

Combination: design thinking first to choose the problem, the lean startup to test the business model, Agile once hypotheses pass and a real product must be built.

- Rầy Sô: phỏng vấn 42 người (thấu cảm), MVP Zalo + Google Sheets (kiểm giả thuyết), rồi đội của CTO Phạm Hoài An làm ứng dụng theo sprint hai tuần trước khi ra mắt 06/2026.

Rầy Sô: 42 interviews (empathy), the Zalo + Google Sheets MVP (hypothesis testing), then CTO Phạm Hoài An’s team built the app in two-week sprints before the June 2026 launch.

2.17. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

9. Trong SCAMPER, chữ “E” gợi ý người dùng đặt câu hỏi nào?

In SCAMPER, which question does the letter “E” prompt?

- A.** Mở rộng sản phẩm sang thị trường nào? / *Which market could the product expand into?*
- B.** Đánh giá ý tưởng theo tiêu chí nào? / *By which criteria should ideas be evaluated?*
- C.** Thử nghiệm ý tưởng với ai? / *With whom should the idea be tested?*
- D.** Bỏ bước, bỏ thành phần, bỏ chi phí nào? / *Which step, component or cost could be eliminated?*

10. Câu hỏi “Làm thế nào để...” nào dưới đây được viết đúng cho Rẫy Sô?

Which “How might we...” question below is well written for Rẫy Sô?

- A.** Làm thế nào để bán ứng dụng cho nhiều nhà hàng hơn? / *How might we sell the app to more restaurants?*
- B.** Làm thế nào để bếp trưởng nhận rau đúng độ tươi trước giờ sơ chế 9 giờ sáng? / *How might we get chefs vegetables at the right freshness before the 9 a.m. prep start?*
- C.** Làm thế nào để xây ứng dụng có trí tuệ nhân tạo dự báo đơn hàng? / *How might we build an app with AI order forecasting?*
- D.** Làm thế nào để giải quyết mọi vấn đề của ngành rau Việt Nam? / *How might we solve every problem of Vietnam’s vegetable industry?*

11. Chỉ số nào sau đây là chỉ số hành động?

Which of the following is an actionable metric?

- A.** Lượt tải ứng dụng cộng dồn / *Cumulative app downloads*
- B.** Số người theo dõi tài khoản Zalo OA / *Number of followers of the Zalo OA account*
- C.** Tỷ lệ nhà hàng của nhóm tháng 6 còn đặt hàng ở tuần thứ 8 / *Share of the June cohort of restaurants still ordering in week 8*
- D.** Tổng lượt xem trang giới thiệu / *Total views of the landing page*

12. Một buổi brainwriting theo cách 6-3-5 nhưng chỉ có 5 người (mỗi người 3 ý mỗi vòng, số vòng bằng số người). Số ý tưởng tối đa là:

A 6-3-5 style brainwriting session has only 5 people (3 ideas each per round, as many rounds as people). The maximum number of ideas is:

- A.** 75
- B.** 90
- C.** 108
- D.** 15

13. Nguyên tắc “mức lỗ chịu được” của effectuation nghĩa là:

The effectuation principle of “affordable loss” means:

- A.** Chọn thị trường có lợi nhuận kỳ vọng cao nhất / *Choosing the market with the highest expected return*
- B.** Đặt mục tiêu trước rồi đi tìm nguồn lực / *Setting the goal first and then looking for resources*
- C.** Quyết định dựa trên số tiền, thời gian có thể mất mà vẫn chấp nhận được / *Deciding on the money and time one can lose and still accept*
- D.** Xem sự cố bất ngờ là cơ hội / *Treating surprises as opportunities*

14. Câu nào dưới đây là một câu mô tả công việc (job statement) đúng theo jobs-to-be-done?

Which of the following is a proper job statement under jobs-to-be-done?

- A.** Bếp trưởng 35 tuổi, thu nhập 20 triệu đồng/tháng / *A 35-year-old chef earning VND 20 million a month*
- B.** Ứng dụng cần có nút đặt lại đơn cũ / *The app needs a reorder button*
- C.** Khách hàng thích rau hữu cơ / *Customers like organic vegetables*
- D.** Khi chuẩn bị ca trưa, tôi muốn có đủ rau đúng cỡ trước 9 giờ, để không phải đổi món / *When preparing for lunch service, I want the right-sized vegetables by 9 a.m., so I don't have to change dishes*

15. Trong MVP, Rầy Sớ bỏ nhóm bếp ăn tập thể để chỉ phục vụ nhà hàng tầm trung – cao cấp, giữ nguyên sản phẩm. Đây là kiểu pivot nào?

During the MVP, Rầy Sớ dropped staff canteens to serve only mid-range and upmarket restaurants, keeping the product. Which pivot is this?

- A.** Pivot phân khúc khách hàng / *Customer segment pivot*
- B.** Pivot mở rộng (zoom-out) / *Zoom-out pivot*
- C.** Pivot công nghệ / *Technology pivot*
- D.** Pivot kênh phân phối / *Channel pivot*

16. Hoạt động nào là đổi mới mở theo chiều đi ra (inside-out)?

Which activity is inside-out open innovation?

- A.** Mua quyền dùng công nghệ bảo quản của một trường đại học / *Licensing a university's storage technology*
- B.** Cấp phép công cụ truy xuất nguồn gốc do mình làm cho doanh nghiệp khác dùng / *Licensing one's own traceability tool to other firms*
- C.** Cùng một chuỗi nhà hàng phát triển gói rau mới / *Co-developing a new vegetable pack with a restaurant chain*
- D.** Tự nghiên cứu khép kín, không chia sẻ với ai / *Closed in-house research shared with no one*

Chương 3. Phát hiện và đánh giá cơ hội kinh doanh — Chapter 3.

Identifying and evaluating business opportunities

Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Nêu các nguồn ý tưởng kinh doanh; phân biệt ý tưởng với cơ hội; giải thích cửa sổ cơ hội.
List the sources of business ideas; distinguish an idea from an opportunity; explain the window of opportunity.
- Sàng lọc ý tưởng bằng tiêu chí loại trực tiếp và ma trận chấm điểm có trọng số; kiểm độ nhạy của kết quả.
Screen ideas with knock-out criteria and a weighted scoring matrix; test the sensitivity of the result.
- Ước tính TAM – SAM – SOM theo cách từ trên xuống và từ dưới lên, đối chiếu hai kết quả.
Estimate TAM – SAM – SOM top-down and bottom-up and reconcile the two.
- Lập bảng so sánh đối thủ, bản đồ định vị, PESTEL rút gọn, năm lực lượng cạnh tranh cho ngành phân phối nông sản.
Build a competitor comparison, a positioning map, a short PESTEL and a five forces analysis for agricultural produce distribution.
- Liệt kê rủi ro, xác định giả thuyết then chốt và tiêu chí kiểm định đặt trước.
List risks, identify leap-of-faith assumptions and set pass criteria in advance.

3.1. Ý tưởng kinh doanh và các nguồn ý tưởng — Business ideas and where they come from

Ý tưởng kinh doanh là một hướng giải quyết vấn đề của một nhóm khách hàng, hình dung trong đầu người sáng lập, chưa được kiểm chứng bằng tiền của khách. Ý tưởng hiếm khi đến từ cảm hứng bất chợt; phần lớn đến từ việc quan sát có chủ đích một vài nguồn quen thuộc.

A business idea is a way of solving a customer group's problem, imagined by the founder and not yet tested with customers' money. Ideas rarely come from sudden inspiration; most come from deliberate observation of a few familiar sources.

Nguồn Source	Câu hỏi gợi ý Prompting question	Ví dụ ở Rẫy Sô Ray So example
Vấn đề cá nhân đã trải qua <i>A problem you have lived</i>	Việc gì mình hoặc người quen phải làm vòng vo, tốn tiền, tốn thời gian? <i>What do you or people you know do in a roundabout, costly or slow way?</i>	03/2025, Tâm giao rau cho nhà hàng của người quen, thấy bếp mua qua 3 tầng trung gian <i>March 2025: delivering for a friend's restaurant, Tam saw the kitchen buy through three layers of middlemen</i>

Nguồn <i>Source</i>	Câu hỏi gợi ý <i>Prompting question</i>	Ví dụ ở Rẫy Số <i>Ray So example</i>
Xu hướng xã hội, tiêu dùng <i>Social and consumer trends</i>	Thói quen nào đang tăng mà nhà cung cấp chưa theo kịp? <i>Which habits are growing faster than suppliers can follow?</i>	Thực khách hỏi nguồn gốc rau; nhà hàng muốn ghi tên vùng trồng trên thực đơn <i>Diners ask where vegetables come from; restaurants want to name the growing area on menus</i>
Công nghệ mới <i>New technology</i>	Công nghệ nào đã đủ rẻ để dùng ở một ngành chưa dùng? <i>Which technology is now cheap enough for an industry that does not yet use it?</i>	Mã QR truy xuất lô hàng, đặt hàng qua ứng dụng, hóa đơn điện tử, thanh toán chuyển khoản <i>Batch traceability QR codes, app ordering, e-invoices, bank-transfer payment</i>
Thay đổi chính sách, pháp luật <i>Policy and legal change</i>	Quy định mới nào cho phép làm điều trước đây chưa được làm, hoặc buộc doanh nghiệp phải làm điều mới? <i>Which new rule permits something previously not allowed, or forces firms to do something new?</i>	Hai ý tưởng fintech của nhóm gắn với Cơ chế thử nghiệm ngân hàng (Nghị định 94/2025/NĐ-CP); ưu đãi thuế cho DNNVV mới thành lập (Nghị quyết 198/2025/QH15) <i>Two of the team's fintech ideas tied to the banking sandbox (Decree 94/2025/ND-CP); tax relief for new SMEs (Resolution 198/2025/QH15)</i>
Khoảng trống thị trường <i>Market gap</i>	Phân khúc nào bị các nhà cung cấp hiện có bỏ qua? <i>Which segment do current suppliers ignore?</i>	Nhà hàng tầm trung – cao cấp cần rau hữu cơ ổn định kèm hóa đơn, công nợ; bạn hàng chợ không đáp ứng <i>Mid- to high-end restaurants need steady organic produce with invoices and credit; market traders cannot provide it</i>

Ngoài năm nguồn trên còn có kinh nghiệm nghề nghiệp (người làm bếp hiểu nỗi khổ của bếp), sở thích, và mô hình đã thành công ở nước khác. Mô hình nhập từ nước ngoài phải kiểm lại vì điều kiện thanh toán, hạ tầng giao hàng, thói quen mua và quy định ở Việt Nam khác.

Beyond these five sources there are work experience (a cook understands a kitchen's pain), hobbies, and models proven abroad. An imported model must be re-tested, because payment habits, delivery infrastructure, buying habits and regulation in Viet Nam differ.

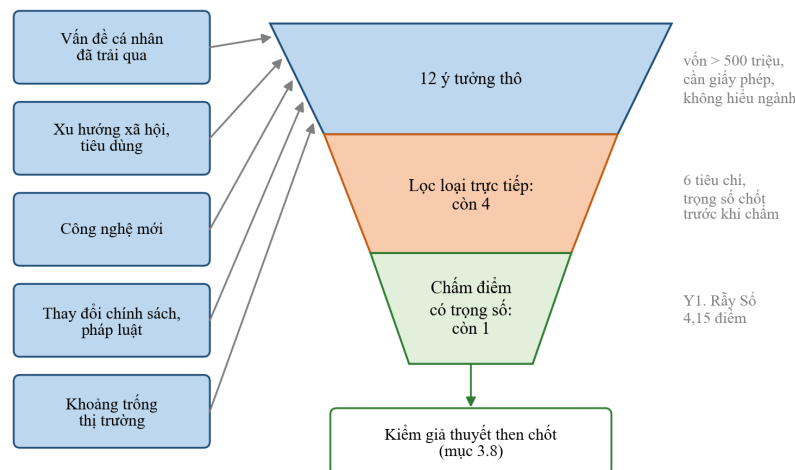
Nguồn thay đổi chính sách cần đọc văn bản gốc. Nghị định 94/2025/NĐ-CP (hiệu lực 01/7/2025) liệt kê các giải pháp được tham gia Cơ chế thử nghiệm có kiểm soát trong lĩnh vực ngân hàng: “a) Chấm điểm tín dụng; b) Chia sẻ dữ liệu qua giao diện lập trình ứng dụng mở (Open API); c) Cho vay ngang hàng” (Điều 1 khoản 2). Ý tưởng thuộc ba nhóm này phải tính thêm thời gian xin tham gia cơ chế trước khi có doanh thu.

Policy-driven ideas require reading the original text. Decree 94/2025/ND-CP (in force 1 July 2025) lists the solutions eligible for the banking regulatory sandbox: credit scoring; data sharing through open application programming interfaces (Open API); and peer-to-peer lending

(Article 1(2)). Ideas in these three groups must allow time to apply for the sandbox before any revenue.

Tháng 03–04/2025, ba người sáng lập Rầy Sô viết ra 12 ý tưởng từ năm nguồn trên rồi lọc qua hai tầng (Hình 3.1): tiêu chí loại trực tiếp (mục 3.3), sau đó chấm điểm có trọng số. Ý tưởng thắng chưa phải cơ hội; nó chỉ là ý tưởng đáng bỏ công kiểm giả thuyết (mục 3.8).

In March–April 2025 Ray So's three founders wrote down 12 ideas from these sources and ran them through two filters (Figure 3.1): knock-out criteria (section 3.3), then weighted scoring. The winning idea is not yet an opportunity; it is only the idea worth testing (section 3.8).



Hình 3.1. Từ năm nguồn ý tưởng đến một ý tưởng đáng kiểm chứng của Rầy Sô

Figure 3.1. From five idea sources to one idea worth testing at Ray So

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Giữ kín ý tưởng vì sợ bị đánh cắp, nên không hỏi ai. Ý tưởng chưa kiểm chứng gần như không có giá trị thị trường; thứ có giá trị là dữ liệu về khách hàng và năng lực thực thi. Người khởi nghiệp lần đầu thường mất 6–12 tháng làm sản phẩm cho một vấn đề không ai trả tiền để giải.

Keeping the idea secret for fear of theft, and so asking no one. An untested idea has almost no market value; what has value is customer evidence and the ability to execute. First-time founders often spend 6–12 months building for a problem nobody will pay to solve.

3.2. Từ ý tưởng đến cơ hội; cửa sổ cơ hội — *From idea to opportunity; the window of opportunity*

Cơ hội kinh doanh là ý tưởng đã gặp đủ năm điều kiện: (1) vấn đề có thật và cấp thiết với một nhóm khách xác định; (2) nhóm đó đủ lớn hoặc tăng nhanh; (3) khách sẵn sàng trả mức giá để lại biên lợi nhuận; (4) đúng thời điểm; (5) đội ngũ có năng lực, nguồn lực khai thác. Các tiêu chí này gần với khung đánh giá cơ hội của J. Timmons: cơ hội phải hấp dẫn, bền, kịp thời và gắn với một sản phẩm tạo giá trị cho người mua.

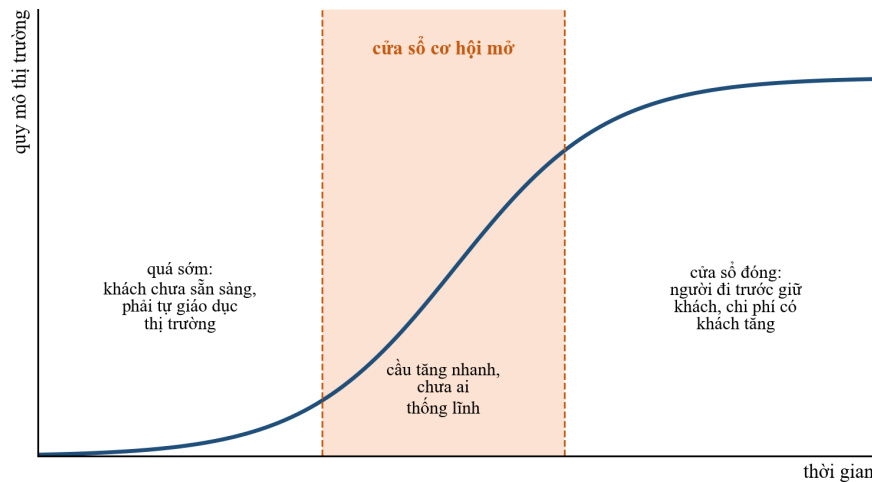
A business opportunity is an idea that meets five conditions: (1) a real and pressing problem for a defined customer group; (2) a group large enough or growing fast; (3) customers willing to pay a price that leaves a margin; (4) the right timing; (5) a team with the ability and resources

to exploit it. These are close to J. Timmons's view that an opportunity is attractive, durable, timely and anchored in a product that creates value for the buyer.

Khía cạnh <i>Aspect</i>	Ý tưởng <i>Idea</i>	Cơ hội <i>Opportunity</i>
Xuất phát <i>Starting point</i>	Giải pháp người sáng lập thích <i>A solution the founder likes</i>	Vấn đề khách hàng chịu trả tiền để giải <i>A problem customers pay to solve</i>
Bằng chứng <i>Evidence</i>	Niềm tin, cảm nhận <i>Belief, intuition</i>	Phỏng vấn, đơn hàng dùng thử, số liệu thị trường <i>Interviews, pilot orders, market data</i>
Quy mô <i>Size</i>	Chưa ước tính <i>Not estimated</i>	TAM – SAM – SOM có căn cứ (mục 3.4) <i>Grounded TAM – SAM – SOM (section 3.4)</i>
Thời điểm <i>Timing</i>	Bất kỳ lúc nào <i>Any time</i>	Trong cửa sổ cơ hội <i>Inside the window</i>
Kinh tế <i>Economics</i>	Chưa tính <i>Not computed</i>	Biên đóng góp mỗi khách dương <i>Positive contribution per customer</i>
Người thực hiện <i>Who</i>	Ai cũng có thể nghĩ ra <i>Anyone could think of it</i>	Đội ngũ có lợi thế riêng để làm <i>A team with a specific edge</i>

Cửa sổ cơ hội là khoảng thời gian thị trường đã sẵn sàng (khách hiểu vấn đề, hạ tầng đủ, giá công nghệ đủ thấp) nhưng chưa có người thống lĩnh. Trước khi cửa sổ mở, người vào sớm phải tự giáo dục thị trường bằng tiền của mình. Sau khi cửa sổ đóng, người đi trước đã giữ khách bằng chi phí chuyển đổi, chi phí có khách của người đến sau tăng lên (Hình 3.2).

*The **window of opportunity** is the period when the market is ready (customers understand the problem, infrastructure exists, technology is cheap enough) but no one dominates. Before it opens, early movers pay to educate the market. After it closes, incumbents hold customers through switching costs and latecomers face higher acquisition costs (Figure 3.2).*



Hình 3.2. Cửa sổ cơ hội trên đường tăng trưởng hình chữ S của thị trường
Figure 3.2. The window of opportunity on a market's S-shaped growth curve

VÍ DỤ / EXAMPLE — Nhóm sáng lập Rầy Sô kiểm ý tưởng sản rau hữu cơ cho nhà hàng theo năm điều kiện của cơ hội.

Ray So's founders check the organic marketplace idea against the five conditions of an opportunity.

- Vấn đề:** bếp mua qua 3 tầng trung gian, chất lượng không đều, không truy xuất được. Kiểm bằng 42 cuộc phỏng vấn chủ nhà hàng, bếp trưởng và 6 hợp tác xã (05–08/2025).
Problem: kitchens buy through three layers of middlemen, quality varies, nothing is traceable. Checked through 42 interviews with restaurant owners, head chefs and 6 cooperatives (May–August 2025).
- Quy mô:** SAM 2.400 tỷ đồng/năm (mục 3.4).
Size: SAM of VND 2,400 billion a year (section 3.4).
- Kinh tế:** mỗi khách đặt 30 triệu đồng/tháng, hoa hồng 12% cho doanh thu 3,6 triệu, trừ chi phí biến đổi 1,5 triệu còn biên đóng góp 2,1 triệu đồng/khách/tháng, dương (chương 5 phân tích đầy đủ).
Economics: each customer orders VND 30 million a month; a 12% take rate gives VND 3.6 million of revenue; less VND 1.5 million of variable cost leaves a positive contribution of VND 2.1 million per customer per month (chapter 5 covers this in full).
- Thời điểm:** nhà hàng đã quen đặt hàng, chuyển khoản qua điện thoại; chưa có nền tảng chuyên rau hữu cơ cho bếp nhà hàng (Hình 3.5).
Timing: restaurants already order and pay by phone; no platform yet specialises in organic produce for restaurant kitchens (Figure 3.5).
- Đội ngũ:** Tâm có quan hệ với nhà hàng, An (CTO) làm được ứng dụng, Bảo (COO) lo vận hành giao nhận. Điều kiện còn yếu: chưa có hợp đồng bao tiêu với hợp tác xã.
Team: Tam knows restaurants, An (CTO) can build the app, Bao (COO) runs logistics. Weak point: no offtake agreement with cooperatives yet.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Mọi cơ hội bắt đầu từ một ý tưởng, nhưng phần lớn ý tưởng không thành cơ hội. Cơ hội = vấn đề cấp thiết + thị trường đủ lớn + khách trả tiền với

biên lợi nhuận dương + đúng thời điểm + đội ngũ khai thác được. Thiếu một điều kiện, ý tưởng vẫn chỉ là ý tưởng.

Every opportunity starts as an idea, but most ideas never become opportunities. Opportunity = a pressing problem + a large enough market + paying customers at a positive margin + the right timing + a team able to exploit it. Missing one condition, the idea stays an idea.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Coi “chưa ai làm” là bằng chứng có cơ hội.

Khoảng trống trên thị trường có ba cách giải thích: chưa ai nhìn thấy, đã có người thử và thất bại, hoặc không có ai chịu trả tiền. Trước khi vui vì không có đối thủ, phải tìm xem ai đã thử và vì sao họ dừng.

Treating “nobody does it” as proof of opportunity. A gap has three explanations: nobody has seen it, someone tried and failed, or nobody will pay. Before celebrating the absence of rivals, find out who tried and why they stopped.

3.3. Sàng lọc ý tưởng bằng ma trận chấm điểm có trọng số — *Screening ideas with a weighted scoring matrix*

Sàng lọc gồm hai tầng. Tầng một dùng **tiêu chí loại trực tiếp**: điều kiện bắt buộc, không đạt thì loại ngay, không cho điểm cao ở tiêu chí khác bù vào. Tầng hai dùng **ma trận chấm điểm có trọng số** để xếp hạng các ý tưởng còn lại.

*Screening has two tiers. Tier one uses **knock-out criteria**: must-haves that eliminate an idea outright, with no compensation from high scores elsewhere. Tier two ranks the survivors with a **weighted scoring matrix**.*

Tiêu chí loại trực tiếp <i>Knock-out criterion</i>	Số ý tưởng bị loại <i>Ideas eliminated</i>	Ví dụ <i>Example</i>
Cần trên 500 triệu đồng trước doanh thu đầu tiên <i>Needs over VND 500 million before first revenue</i>	5	Nhà kính thủy canh, kho lạnh trung chuyển riêng <i>Hydroponic greenhouses, a dedicated cold hub</i>
Cần chấp thuận theo Cơ chế thử nghiệm lĩnh vực ngân hàng <i>Needs admission to the banking sandbox</i>	2	Chấm điểm tín dụng nông hộ; cho vay ngang hàng cho hộ trồng rau <i>Credit scoring for farm households; peer-to-peer loans to growers</i>
Không thành viên nào hiểu ngành <i>No founder knows the industry</i>	1	Ứng dụng đặt lịch thú y <i>A veterinary booking app</i>
Còn lại để chấm điểm <i>Left for scoring</i>	4	Y1–Y4 dưới đây <i>Y1–Y4 below</i>

Các bước lập ma trận: (1) chọn 4–7 tiêu chí độc lập nhau; (2) gán trọng số tổng bằng 1 và chốt trước khi chấm; (3) chấm từng ý tưởng theo thang thống nhất (1–5), mỗi người chấm riêng rồi lấy trung bình; (4) tính điểm có trọng số theo (3.1); (5) kiểm độ nhạy theo trọng số.

Steps: (1) pick 4–7 independent criteria; (2) assign weights summing to 1 and fix them before scoring; (3) score each idea on a common scale (1–5), each founder separately, then average; (4) compute the weighted score with (3.1); (5) test sensitivity to the weights.

$$S_j = \sum_i w_i \times x_{ij}, \quad \sum_i w_i = 1 \quad (3.1)$$

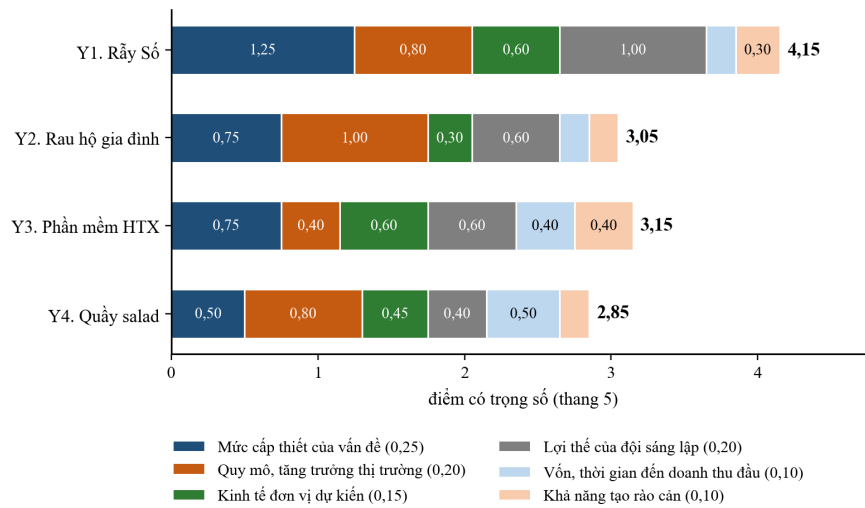
Trong đó S_j là điểm của ý tưởng j , w_i trọng số tiêu chí i , x_{ij} điểm của ý tưởng j theo tiêu chí i . Tiêu chí “chi phí” hay “vốn cần có” phải chấm theo chiều thuận: càng ít vốn càng được điểm cao.

Here S_j is idea j 's score, w_i the weight of criterion i , and x_{ij} idea j 's score on criterion i . A “cost” or “capital needed” criterion must be scored in the favourable direction: less capital earns a higher score.

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Trọng số <i>Weight</i>	Y1. Rẫy Số	Y2. Rau hộ gia đình	Y3. Phần mềm HTX	Y4. Quầy salad
Mức cấp thiết của vấn đề <i>Severity of the problem</i>	0,25 <i>0.25</i>	5	3	3	2
Quy mô, tăng trưởng thị trường <i>Market size and growth</i>	0,20 <i>0.20</i>	4	5	2	4
Kinh tế đơn vị dự kiến <i>Expected unit economics</i>	0,15 <i>0.15</i>	4	2	4	3
Lợi thế của đội sáng lập <i>Founder–market fit</i>	0,20 <i>0.20</i>	5	3	3	2
Vốn, thời gian đến doanh thu đầu <i>Capital and time to first revenue</i>	0,10 <i>0.10</i>	2	2	4	5
Khả năng tạo rào cản <i>Defensibility</i>	0,10 <i>0.10</i>	3	2	4	2
Tổng điểm không trọng số <i>Unweighted total</i>	1,00 <i>1.00</i>	23	17	20	18
Điểm có trọng số <i>Weighted score</i>		4,15 <i>4.15</i>	3,05 <i>3.05</i>	3,15 <i>3.15</i>	2,85 <i>2.85</i>

Bốn ý tưởng: Y1. Sản rau hữu cơ từ hợp tác xã cho nhà hàng (Rẫy Số); Y2. Giao rau hữu cơ cho hộ gia đình trong ngày; Y3. Phần mềm quản lý kho, đơn hàng cho hợp tác xã; Y4. Quầy salad đóng hộp tại tòa nhà văn phòng.

The four ideas: Y1. Organic vegetable marketplace from cooperatives to restaurants (Ray So); Y2. Same-day organic vegetables for households; Y3. Stock and order software for cooperatives; Y4. Packed-salad kiosks in office buildings.



Hình 3.3. Điểm có trọng số bốn ý tưởng của nhóm sáng lập Rầy Sốt, tách theo tiêu chí
Figure 3.3. Weighted scores of the Ray So founders' four ideas, by criterion

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tính điểm có trọng số và kiểm độ nhạy cho bốn ý tưởng.
Compute the weighted scores and test their sensitivity for the four ideas.

- Kiểm trọng số: $0,25 + 0,20 + 0,15 + 0,20 + 0,10 + 0,10 = 1$.
Check the weights: $0.25 + 0.20 + 0.15 + 0.20 + 0.10 + 0.10 = 1$.
- $Y1 = 0,25 \times 5 + 0,20 \times 4 + 0,15 \times 4 + 0,20 \times 5 + 0,10 \times 2 + 0,10 \times 3 = 4,15$. Tương tự $Y2 = 3,05$; $Y3 = 3,15$; $Y4 = 2,85$. Thứ hạng: Y1, Y3, Y2, Y4.
 $Y1 = 0.25 \times 5 + 0.20 \times 4 + 0.15 \times 4 + 0.20 \times 5 + 0.10 \times 2 + 0.10 \times 3 = 4.15$. Likewise $Y2 = 3.05$; $Y3 = 3.15$; $Y4 = 2.85$. Ranking: Y1, Y3, Y2, Y4.
- Tổng không trọng số: 23, 17, 20, 18; thứ hạng Y1, Y3, Y4, Y2. Y2 và Y4 đổi chỗ: Y4 mạnh ở tiêu chí nhẹ (vốn), yếu ở tiêu chí nặng (vấn đề, đội ngũ).
Unweighted totals: 23, 17, 20, 18; ranking Y1, Y3, Y4, Y2. Y2 and Y4 swap: Y4 is strong on a light criterion (capital) and weak on heavy ones (problem, team).
- Độ nhạy 1: nhóm thiếu vốn nên nâng trọng số “vốn” lên 0,25 (bộ trọng số 0,20; 0,15; 0,15; 0,25; 0,10): $Y1 = 3,75$, $Y3 = 3,35$, $Y4 = 3,20$, $Y2 = 2,80$. Y1 vẫn đứng đầu.
Sensitivity 1: the team is short of capital, so the capital weight rises to 0.25 (weights 0.20; 0.15; 0.15; 0.25; 0.10): $Y1 = 3.75$, $Y3 = 3.35$, $Y4 = 3.20$, $Y2 = 2.80$. Y1 still leads.
- Độ nhạy 2: chuyển dần t trọng số từ “vấn đề” sang “vốn”. Hiệu $Y1 - Y3 = 1,00 - 4t$, bằng 0 khi $t = 0,25$; phải đưa trọng số “vấn đề” về -0 thì Y3 mới hòa Y1. Kết quả bền với thay đổi trọng số hợp lý.
Sensitivity 2: shift t of weight from “problem” to “capital”. $Y1 - Y3 = 1.00 - 4t$, zero at $t = 0.25$: the “problem” weight must fall to -0 before Y3 ties Y1. The result is robust to reasonable weight changes.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Chấm điểm trước rồi mới chỉnh trọng số cho ý tưởng mình thích thắng. Ma trận khi đó chỉ hợp thức hóa quyết định đã có. Cách tránh: ghi

trọng số và lý do vào biên bản trước khi ai chấm; mỗi người chấm độc lập; nếu hai ý tưởng chênh dưới 0,2 điểm thì coi là hòa và kiểm bằng dữ liệu thật.

Scoring first, then tuning the weights until the favourite wins. The matrix then merely legitimises a decision already made. Remedy: minute the weights and reasons before anyone scores; score independently; treat gaps under 0.2 points as ties and settle them with real data.

Công cụ áp dụng: mẫu ma trận chấm điểm — Tool: scoring matrix template

Người học điền cho 3–4 ý tưởng của nhóm mình. Viết tiêu chí loại trực tiếp lên đầu trang; điền trọng số, ký tên xác nhận trước khi chấm.

Fill this in for your team's 3–4 ideas. Write the knock-out criteria at the top; enter the weights and sign them off before scoring.

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Trọng số <i>Weight</i>	Ý tưởng 1 <i>Idea 1</i>	Ý tưởng 2 <i>Idea 2</i>	Ý tưởng 3 <i>Idea 3</i>	Căn cứ chấm <i>Basis for the score</i>
Mức cấp thiết của vấn đề <i>Severity of the problem</i>					Số người được hỏi xác nhận vấn đề <i>Interviewees confirming the problem</i>
Quy mô, tăng trưởng thị trường <i>Market size and growth</i>					SAM ước tính (mục 3.4) <i>Estimated SAM (section 3.4)</i>
Kinh tế đơn vị dự kiến <i>Expected unit economics</i>					Biên đóng góp mỗi khách <i>Contribution per customer</i>
Lợi thế của đội sáng lập <i>Founder–market fit</i>					Kinh nghiệm, quan hệ trong ngành <i>Industry experience and ties</i>
Vốn, thời gian đến doanh thu đầu <i>Capital and time to first revenue</i>					Số tiền, số tháng <i>Amount, months</i>
Khả năng tạo rào cản <i>Defensibility</i>					Chi phí chuyển đổi, dữ liệu, quan hệ độc quyền <i>Switching costs, data, exclusive ties</i>
Điểm có trọng số <i>Weighted score</i>	1,00 <i>1.00</i>				

3.4. Quy mô thị trường: TAM – SAM – SOM — Market size: TAM – SAM – SOM

Nhà đầu tư hỏi quy mô thị trường để biết startup có thể lớn tới đâu nếu thành công. Ba tầng:

Investors ask about market size to know how big the startup could become if it succeeds. Three tiers:

- **TAM** (tổng thị trường tiềm năng): tổng chi tiêu cho nhu cầu đó nếu chiếm 100% thị trường trong phạm vi địa lý đã chọn.
TAM (total addressable market): total spending on the need at a 100% share within the chosen geography.
- **SAM** (thị trường có thể phục vụ): phần TAM mà mô hình, sản phẩm và kênh của startup phục vụ được.
SAM (serviceable available market): the part of TAM that the startup's model, product and channels can serve.
- **SOM** (thị trường có thể giành được): phần SAM có thể giành được trong 3–5 năm với nguồn lực dự kiến.
SOM (serviceable obtainable market): the part of SAM that can be won in 3–5 years with the planned resources.

Cách từ trên xuống — *Top-down approach*

Bắt đầu từ tổng số khách tiềm năng, nhân với mức chi tiêu, rồi thu hẹp dần bằng tỷ lệ phân khúc và thị phần mục tiêu.

Start from the total number of potential customers, multiply by spend, then narrow down by segment share and target market share.

$$TAM = N_{TAM} \times c \times 12 \quad (3.2)$$

$$SAM = N_{SAM} \times c \times 12 \quad (3.3)$$

$$SOM = SAM \times s \quad (3.4)$$

N là số cơ sở, c là chi tiêu bình quân mỗi cơ sở mỗi tháng, s là thị phần mục tiêu.

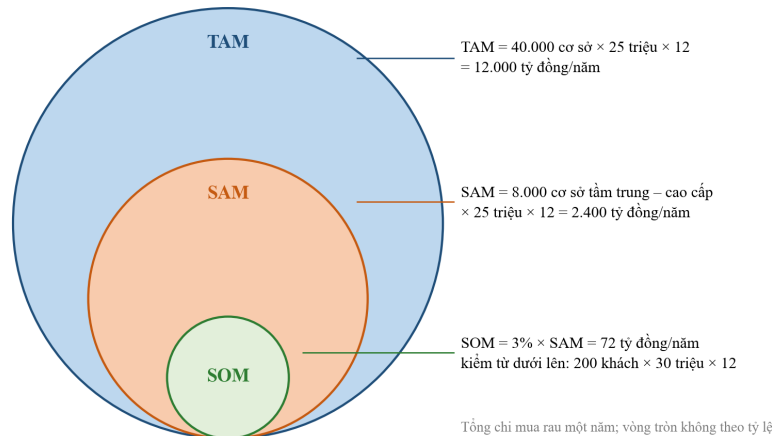
N is the number of outlets, c the average monthly spend per outlet, s the target market share.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Rẫy Số. TP.HCM có 40.000 nhà hàng, quán ăn, bếp ăn tập thể mua rau thường xuyên, chi bình quân 25 triệu đồng/tháng cho rau. 8.000 cơ sở thuộc phân khúc tầm trung – cao cấp, sẵn sàng trả giá cao hơn cho rau hữu cơ có truy xuất. Mục tiêu thị phần trên SAM sau 5 năm: 3%.

Ray So. Ho Chi Minh City has 40,000 restaurants, eateries and canteens that buy vegetables regularly, spending on average VND 25 million a month on them. 8,000 outlets are mid- to high-end and willing to pay more for traceable organic produce. Target share of SAM after five years: 3%.

1. $TAM = 40.000 \times 25.000.000 \times 12 = 12.000.000.000.000$ đồng = 12.000 tỷ đồng/năm.
 $TAM = 40,000 \times 25,000,000 \times 12 = VND 12,000,000,000,000 = VND 12,000$ billion a year.
2. $SAM = 8.000 \times 25.000.000 \times 12 = 2.400$ tỷ đồng/năm, bằng 20% TAM.
 $SAM = 8,000 \times 25,000,000 \times 12 = VND 2,400$ billion a year, 20% of TAM.
3. $SOM = 2.400 \times 0,03 = 72$ tỷ đồng/năm.
 $SOM = 2,400 \times 0.03 = VND 72$ billion a year.
4. SOM tính theo giá trị hàng đặt (GMV). Doanh thu của Rẫy Số là phần hoa hồng: $72 \times 12\% = 8,64$ tỷ đồng/năm.

The SOM is measured as GMV. Ray So's revenue is the commission: $72 \times 12\% = \text{VND } 8.64 \text{ billion a year.}$



Hình 3.4. TAM – SAM – SOM của Rẫy Số (tỷ đồng/năm)

Figure 3.4. Ray So's TAM – SAM – SOM (VND billion a year)

Cách từ dưới lên — Bottom-up approach

Bắt đầu từ đơn vị bán được: mỗi tháng ký được bao nhiêu khách, giữ được bao lâu, mỗi khách chi bao nhiêu, nguồn cung đáp ứng được bao nhiêu. Cách này buộc người lập phải chỉ ra kênh bán và nguồn lực, nên nhà đầu tư kiểm được.

Start from the sellable unit: how many customers are signed each month, how long they stay, how much each spends, and how much supply can deliver. It forces the founder to show channels and resources, so investors can check it.

$$\text{SOM}_{\text{dưới lên}} = N_{\text{khách}} \times \text{GMV}_{\text{tháng}} \times 12 \quad (3.5)$$

$$N_t = (a / c) \times [1 - (1 - c)^t], \quad N^* = a / c \quad (3.6)$$

Trong (3.6), a là số khách mới mỗi tháng, c tỷ lệ rời bỏ mỗi tháng, N_t số khách sau t tháng tính từ 0, N^* số khách ổn định dài hạn. Công thức đến từ phép truy hồi $N_t = N_{t-1} \times (1 - c) + a$.

In (3.6), a is new customers per month, c monthly churn, N_t customers after t months starting from zero, and N^ the long-run steady state. It comes from the recursion $N_t = N_{t-1} \times (1 - c) + a$.*

VÍ DỤ / EXAMPLE — Kiểm SOM của Rẫy Số từ dưới lên. Dữ kiện thêm: giá bình quân rau hữu cơ bán cho bếp 30.000 đồng/kg; mỗi hợp tác xã giao được 25 tấn/tháng; mỗi nhân viên bán hàng ký 3 khách mới/tháng; tỷ lệ rời bỏ 4%/tháng.

Checking Ray So's SOM bottom-up. Extra data: average price of organic vegetables sold to kitchens VND 30,000 per kg; each cooperative can deliver 25 tonnes a month; each salesperson signs 3 new customers a month; churn 4% a month.

1. Số khách cần: $72 \text{ tỷ} / (30 \text{ triệu} \times 12) = 200 \text{ khách}$, bằng 2,5% số cơ sở trong SAM. Tỷ lệ theo số cơ sở thấp hơn 3% vì khách của Rẫy Số đặt 30 triệu/tháng, cao hơn mức chi bình quân 25 triệu.

Customers needed: VND 72 billion / (VND 30 million $\times$ 12) = 200, i.e. 2.5% of SAM outlets. The share by count is below 3% because Ray So's customers order VND 30 million a month, above the average spend of 25 million.

2. Giữ 200 khách: $a = N^* \times c = 200 \times 0,04 = 8$ khách mới/tháng. Đạt 200 khách sau 60 tháng: $a = 200 \times 0,04 / [1 - 0,96^{60}] = 8,76$, làm tròn 9 (khi đó $N_{60} = 205,6$).
Holding 200 customers: $a = N^ \times c = 200 \times 0.04 = 8$ new a month. Reaching 200 after 60 months: $a = 200 \times 0.04 / [1 - 0.96^{60}] = 8.76$, rounded to 9 (then $N_{60} = 205.6$).*
3. Bán hàng: $[9/3] = 3$ nhân viên; chi phí có khách 9×12 triệu = 108 triệu đồng/tháng.
Sales: $[9/3] = 3$ salespeople; acquisition spend $9 \times \text{VND } 12 \text{ million} = \text{VND } 108 \text{ million a month}$.
4. Nguồn cung: 6,0 tỷ đồng GMV/tháng / 30.000 đồng/kg = 200 tấn/tháng; cần $[200/25] = 8$ hợp tác xã, trong khi nhóm mới làm việc với 6.
Supply: VND 6.0 billion of GMV a month / VND 30,000 per kg = 200 tonnes a month; this needs $[200/25] = 8$ cooperatives, while the team works with 6 so far.
5. Kết luận: SOM khả thi nếu tỷ lệ rời bỏ giữ ở 4% và có thêm ít nhất 2 hợp tác xã. Ràng buộc chặt là nguồn cung, không phải số khách.
Conclusion: the SOM is feasible if churn holds at 4% and at least 2 more cooperatives join. The binding constraint is supply, not customers.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — TAM $\supset$ SAM $\supset$ SOM. Từ trên xuống cho biết trần thị trường; từ dưới lên cho biết startup với tới được bao nhiêu bằng kênh và nguồn lực của mình. Hai con số phải được đối chiếu; lệch nhiều lần thì giả định nào đó sai.
TAM $\supset$ SAM $\supset$ SOM. Top-down shows the ceiling; bottom-up shows what the startup can reach with its channels and resources. The two figures must be reconciled; a multiple-fold gap means an assumption is wrong.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Trình bày “chỉ cần 1% thị trường cả nước” làm mục tiêu. Con số 1% không dựa trên kênh bán nào nên nhà đầu tư bỏ qua. Lỗi thứ hai: lẫn GMV với doanh thu. SOM 72 tỷ đồng là giá trị rau khách đặt; doanh thu của nền tảng chỉ 8,64 tỷ đồng.
Presenting “we only need 1% of the national market” as a target. A 1% figure rests on no sales channel, so investors ignore it. Second mistake: confusing GMV with revenue. The VND 72 billion SOM is the value of produce ordered; the platform's revenue is only VND 8.64 billion.

Công cụ áp dụng: bảng tính quy mô thị trường — Tool: market sizing worksheet

Bước Step	Câu hỏi Question	Rầy Số Ray So	Nhóm của bạn Your team
1. Khách là ai <i>1. Who is the customer</i>	Đơn vị mua là gì: cơ sở, hộ, người? <i>What is the buying unit: outlet, household, person?</i>	Nhà hàng, quán ăn, bếp ăn tập thể ở TP.HCM <i>Restaurants, eateries, canteens in Ho Chi Minh City</i>	

Bước <i>Step</i>	Câu hỏi <i>Question</i>	Rất Số <i>Ray So</i>	Nhóm của bạn <i>Your team</i>
2. Bao nhiêu <i>2. How many</i>	Nguồn số liệu và năm? <i>Data source and year?</i>	40.000 cơ sở <i>40,000 outlets</i>	
3. Chi bao nhiêu <i>3. How much</i>	Chi tiêu mỗi tháng cho nhu cầu này? <i>Monthly spend on this need?</i>	25 triệu đồng <i>VND 25 million</i>	
4. TAM	$(2) \times (3) \times 12$	12.000 tỷ đồng <i>VND 12,000 billion</i>	
5. SAM	Phân khúc nào phục vụ được, vì sao? <i>Which segment can be served, and why?</i>	8.000 cơ sở; 2.400 tỷ đồng <i>8,000 outlets; VND 2,400 billion</i>	
6. SOM từ trên xuống <i>6. SOM top-down</i>	Thị phần mục tiêu sau 3–5 năm? <i>Target share in 3–5 years?</i>	3%; 72 tỷ đồng <i>3%; VND 72 billion</i>	
7. SOM từ dưới lên <i>7. SOM bottom-up</i>	Khách mới/tháng, rời bỏ, chi mỗi khách, nguồn cung? <i>New customers a month, churn, spend, supply?</i>	200 khách; 9 khách mới/tháng; 8 hợp tác xã <i>200 customers; 9 new a month; 8 cooperatives</i>	
8. Đối chiếu <i>8. Reconcile</i>	Hai cách lệch bao nhiêu, giả định nào yếu nhất? <i>How far apart, which assumption is weakest?</i>	Khớp; yếu nhất là nguồn cung <i>They match; supply is weakest</i>	

3.5. Phân tích đối thủ cạnh tranh — *Competitor analysis*

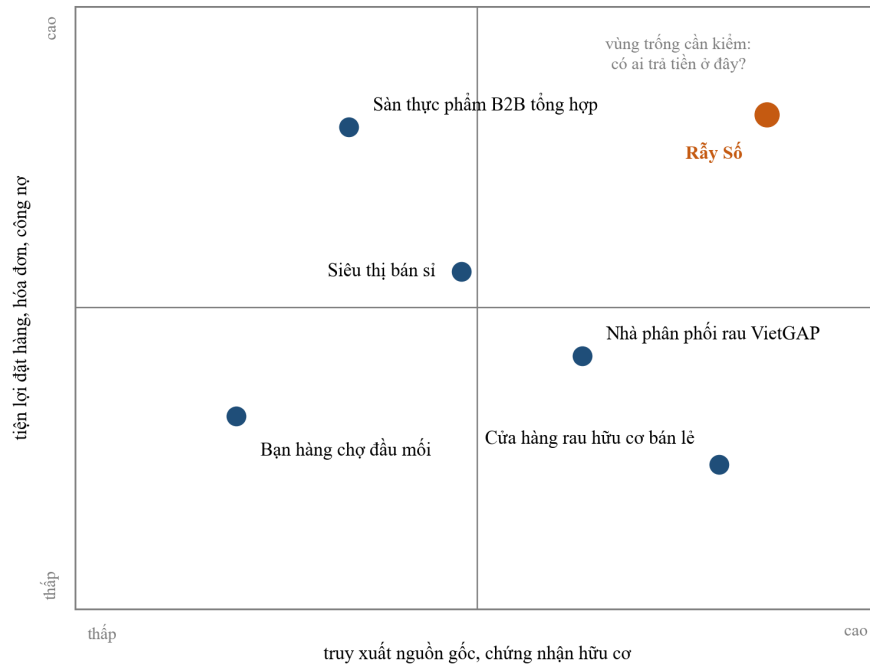
Đối thủ của startup gồm ba lớp: **đối thủ trực tiếp** bán giải pháp tương tự cho cùng khách; **đối thủ gián tiếp** giải cùng vấn đề bằng cách khác; và **cách làm hiện tại** của khách (tự đi chợ, gọi người quen). Với phần lớn startup, đối thủ lớn nhất là thói quen hiện tại của khách.

*A startup's competitors come in three layers: **direct competitors** selling a similar solution to the same customers; **indirect competitors** solving the same problem another way; and the customer's **current workaround** (going to market, calling an acquaintance). For most startups the biggest rival is the customer's current habit.*

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Bạn hàng chợ đầu mối <i>Market traders</i>	Nhà phân phối VietGAP <i>VietGAP distributors</i>	Sàn B2B tổng hợp <i>General B2B platforms</i>	Rẫy Số <i>Ray So</i>
Loại đối thủ <i>Type</i>	Cách làm hiện tại <i>Current workaround</i>	Gián tiếp <i>Indirect</i>	Trực tiếp một phần <i>Partly direct</i>	—
Giá so với chợ <i>Price vs market</i>	Thấp nhất <i>Lowest</i>	Cao hơn <i>Higher</i>	Ngang chợ <i>At market</i>	Cao hơn, kèm truy xuất <i>Higher, with traceability</i>
Rau hữu cơ, truy xuất <i>Organic, traceable</i>	Không <i>No</i>	VietGAP, có giấy tờ <i>VietGAP, documented</i>	Ít mặt hàng <i>Few lines</i>	Có, mã QR theo lô <i>Yes, batch QR code</i>
Đặt hàng, hóa đơn, công nợ <i>Ordering, invoices, credit</i>	Gọi điện; ít hóa đơn <i>Phone; few invoices</i>	Gọi điện, email <i>Phone, email</i>	Ứng dụng; có công nợ <i>App; credit available</i>	Ứng dụng; công nợ 15 ngày <i>App; 15 days' credit</i>
Độ đều chất lượng <i>Quality consistency</i>	Thấp <i>Low</i>	Khá <i>Fair</i>	Khá <i>Fair</i>	Cần chứng minh <i>To be proven</i>
Điểm mạnh <i>Strength</i>	Quen biết, giờ giao tùy ý <i>Personal ties, delivery at any hour</i>	Giấy chứng nhận, ổn định <i>Certificates, stability</i>	Danh mục rộng, vốn lớn <i>Wide range, deep pockets</i>	Chuyên rau hữu cơ cho bếp <i>Specialist in organic produce for kitchens</i>
Điểm yếu <i>Weakness</i>	Không truy xuất <i>No traceability</i>	Đặt hàng thủ công <i>Manual ordering</i>	Rau không phải trọng tâm <i>Vegetables not a focus</i>	Mới, ít vốn <i>New, thinly funded</i>

Bản đồ định vị đặt các đối thủ trên hai trục mà khách coi trọng nhất (lấy từ phỏng vấn, không phải từ ý của người sáng lập). Với bếp nhà hàng, hai trục là mức truy xuất nguồn gốc và mức tiện lợi khi đặt hàng, nhận hóa đơn, thanh toán công nợ (Hình 3.5).

A positioning map places competitors on the two attributes customers value most (taken from interviews, not from the founder's opinion). For restaurant kitchens the axes are traceability and the convenience of ordering, invoicing and credit (Figure 3.5).



Hình 3.5. Bản đồ định vị các nguồn rau cho bếp nhà hàng ở TP.HCM

Figure 3.5. Positioning map of vegetable sources for restaurant kitchens in Ho Chi Minh City

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Viết “chúng tôi không có đối thủ”. Câu này cho nhà đầu tư thấy người sáng lập chưa tìm hiểu thị trường, hoặc thị trường không tồn tại. Rẫy Số có ít nhất năm nhóm đối thủ, kể cả thói quen gọi bạn hàng quen. Lỗi thứ hai: chọn trục định vị để mình đứng một mình ở góc đẹp, trong khi khách không coi trọng trục đó.
Writing “we have no competitors”. It tells investors the founder has not studied the market, or that the market does not exist. Ray So has at least five competitor groups, including the habit of calling a familiar trader. Second mistake: choosing map axes so that you sit alone in a nice corner, while customers do not care about those axes.

Công cụ áp dụng: bảng so sánh đối thủ — Tool: competitor comparison table

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Đối thủ 1 <i>Competitor 1</i>	Đối thủ 2 <i>Competitor 2</i>	Cách làm hiện tại <i>Current workaround</i>	Startup của bạn <i>Your startup</i>
Khách mục tiêu <i>Target customer</i>				
Giá, cách thu tiền <i>Price, how they charge</i>				
Hai thuộc tính khách coi trọng nhất <i>Two attributes customers value most</i>				
Điểm mạnh <i>Strength</i>				

Tiêu chí <i>Criterion</i>	Đối thủ 1 <i>Competitor 1</i>	Đối thủ 2 <i>Competitor 2</i>	Cách làm hiện tại <i>Current workaround</i>	Startup của bạn <i>Your startup</i>
Điểm yếu <i>Weakness</i>				
Khách sẽ chuyển sang bạn vì <i>Customers will switch to you because</i>				

3.6. PESTEL rút gọn — A short PESTEL

PESTEL quét sáu nhóm yếu tố vĩ mô: chính trị (P), kinh tế (E), xã hội (S), công nghệ (T), môi trường (E), pháp luật (L). Startup không cần quét đủ mọi yếu tố; bản rút gọn chỉ giữ những yếu tố tác động tới giả thuyết then chốt, mỗi yếu tố ghi chiều tác động (+ thuận lợi, – bất lợi) và việc phải làm.

PESTEL scans six groups of macro factors: political, economic, social, technological, environmental and legal. A startup need not cover them all; the short version keeps only factors that bear on its leap-of-faith assumptions, each with a direction (+ favourable, – unfavourable) and an action.

Nhóm <i>Group</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Tác động <i>Effect</i>	Việc phải làm <i>Action</i>
P – chính trị, chính sách <i>Political</i>	Chính sách ưu đãi DNNVV và khởi nghiệp sáng tạo (Nghị quyết 198/2025/QH15) <i>SME and innovative start-up support (Resolution 198/2025/QH15)</i>	+	Theo dõi điều kiện hưởng ưu đãi thuế (mục dưới) <i>Track the conditions for tax relief (below)</i>
E – kinh tế <i>Economic</i>	Giá rau biến động theo mùa; chi phí nhiên liệu ảnh hưởng chi phí giao <i>Seasonal price swings; fuel costs affect delivery</i>	–	Hợp đồng giá theo quý với hợp tác xã; ghép tuyến giao <i>Quarterly price contracts with cooperatives; route consolidation</i>
S – xã hội <i>Social</i>	Thực khách quan tâm nguồn gốc thực phẩm <i>Diners care about food origin</i>	+	Cung cấp mã QR để nhà hàng in lên thực đơn <i>Provide QR codes restaurants can print on menus</i>

Nhóm <i>Group</i>	Yếu tố <i>Factor</i>	Tác động <i>Effect</i>	Việc phải làm <i>Action</i>
T – công nghệ <i>Technological</i>	Thanh toán số, đặt hàng qua ứng dụng phổ biến; mục tiêu kinh tế số của Nhà nước <i>Digital payments and app ordering are widespread; national digital-economy target</i>	+	Đặt hàng, đối soát công nợ tự động <i>Automated ordering and credit reconciliation</i>
E – môi trường <i>Environmental</i>	Mùa mưa ở Lâm Đồng làm giảm sản lượng, tăng hao hụt <i>The rainy season in Lam Dong cuts yields and raises spoilage</i>	–	Nhiều hợp tác xã ở các độ cao khác nhau; bao bì giữ lạnh <i>Several cooperatives at different altitudes; cold-chain packaging</i>
L – pháp luật <i>Legal</i>	Yêu cầu về an toàn thực phẩm, chứng nhận sản phẩm hữu cơ, hóa đơn điện tử <i>Food-safety, organic-certification and e-invoice requirements</i>	–	Chỉ nhận hàng của hợp tác xã có giấy chứng nhận còn hạn; lưu hồ sơ theo lô <i>Accept only cooperatives with valid certificates; keep batch records</i>

Hai yếu tố trên có căn cứ văn bản. Nghị quyết 57-NQ/TW ngày 22/12/2024 đặt mục tiêu đến năm 2030 “Quy mô kinh tế số đạt tối thiểu 30% GDP” (mục II.1). Nghị quyết 198/2025/QH15 Điều 10 khoản 4: “Miễn thuế thu nhập doanh nghiệp cho doanh nghiệp nhỏ và vừa trong 03 năm kể từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu.” Nghị định 20/2026/NĐ-CP Điều 7 khoản 3 điểm a hướng dẫn: thời gian miễn thuế “được tính liên tục từ năm đầu tiên được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu”, và điểm b liệt kê các trường hợp không áp dụng.

Two of these factors rest on legal texts. Politburo Resolution 57-NQ/TW of 22 December 2024 sets the 2030 target that the digital economy reach at least 30% of GDP (section II.1). Resolution 198/2025/QH15, Article 10(4), exempts small and medium-sized enterprises from corporate income tax for 3 years from the date of their first enterprise registration certificate. Decree 20/2026/ND-CP, Article 7(3)(a), specifies that the exemption runs continuously from the first year of that certificate, and point (b) lists the exclusions.

VÍ DỤ / EXAMPLE — Rẫy Số được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu tháng 01/2026. Nếu đáp ứng tiêu chí DNNVV và không thuộc trường hợp loại trừ, thời gian miễn thuế TNDN tính thế nào?

Ray So received its first enterprise registration certificate in January 2026. If it meets the SME criteria and falls under no exclusion, how does the corporate income tax exemption run?

1. Ba năm tính liên tục từ năm được cấp giấy lần đầu: 2026, 2027, 2028, kể cả năm nào lỗ.

Three consecutive years from the year of first registration: 2026, 2027, 2028, including any loss-making year.

2. Startup thường lỗ trong 2–3 năm đầu nên giá trị thực nhận của ưu đãi này nhỏ; không đưa ưu đãi thuế vào lý do chọn cơ hội.

Startups usually make losses in their first 2–3 years, so the realised value of this relief is small; tax relief is no reason to choose an opportunity.

3. Năm 2027 Rầy Sô chuyển đổi thành công ty cổ phần. Điểm b1 loại trừ “Doanh nghiệp thành lập mới do sáp nhập, hợp nhất, chia, tách, chuyển đổi chủ sở hữu, chuyển đổi loại hình doanh nghiệp”, nên phần ưu đãi còn lại sau chuyển đổi phải hỏi cơ quan thuế trước khi làm thủ tục (chương 8).

In 2027 Ray So converts into a joint stock company. Point (b1) excludes enterprises newly established through merger, consolidation, division, separation, change of owner or conversion of enterprise type, so the remaining relief after conversion must be confirmed with the tax authority before filing (chapter 8).

Công cụ áp dụng: PESTEL rút gọn — Tool: short PESTEL

Nhóm Group	Yếu tố liên quan tới giả thuyết của bạn Factor tied to your assumptions	+ / –	Nguồn, căn cứ Source, basis	Việc phải làm Action
P				
E				
S				
T				
E				
L				

3.7. Năm lực lượng cạnh tranh: ngành phân phối nông sản — Five forces: agricultural produce distribution

Mô hình năm lực lượng của M. Porter đánh giá sức hút cấu trúc của một ngành: lực nào càng mạnh, phần lợi nhuận của doanh nghiệp trong ngành càng bị ép. PESTEL hỏi “điều gì đang thay đổi bên ngoài”; năm lực lượng hỏi “ai giữ phần lợi nhuận trong ngành”. Bản rút gọn chấm mỗi lực 1–5 (5 là mạnh nhất, bất lợi nhất) kèm lý do.

M. Porter’s five forces assess an industry’s structural attractiveness: the stronger a force, the more it squeezes the profits of firms in the industry. PESTEL asks “what is changing outside”; the five forces ask “who captures the profit in the industry”. The short version scores each force 1–5 (5 is strongest, least favourable) with a reason.

Lực lượng <i>Force</i>	Điểm (1–5) <i>Score (1–5)</i>	Lý do <i>Reason</i>
Đe dọa gia nhập mới <i>Threat of new entrants</i>	4	Vốn ban đầu thấp: một nhóm Zalo và xe thuê là bán được rau. Rào cản thật chỉ có ở quan hệ với hợp tác xã đạt chuẩn và kho lạnh. <i>Low start-up capital: a Zalo group and a hired van are enough to sell vegetables. The only real barriers are ties with certified cooperatives and cold storage.</i>
Quyền thương lượng của nhà cung cấp <i>Bargaining power of suppliers</i>	3	Ít hợp tác xã đạt chuẩn hữu cơ nên họ có quyền chọn người mua; ngược lại họ cần đầu ra đều quanh năm. <i>Few cooperatives are organic-certified, so they can choose buyers; yet they need steady year-round offtake.</i>
Quyền thương lượng của khách hàng <i>Bargaining power of buyers</i>	4	Nhà hàng so giá hằng ngày, đổi nhà cung cấp gần như không tốn chi phí, đòi công nợ 15–30 ngày. <i>Restaurants compare prices daily, switch suppliers at almost no cost and demand 15–30 days' credit.</i>
Đe dọa của sản phẩm thay thế <i>Threat of substitutes</i>	3	Rau VietGAP và rau chợ rẻ hơn; với món mà thực khách không nhận ra khác biệt, bếp sẽ dùng rau rẻ. <i>VietGAP and market vegetables are cheaper; for dishes where diners notice no difference, kitchens use the cheaper produce.</i>
Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại <i>Rivalry among existing firms</i>	4	Nhiều bạn hàng, nhà phân phối nhỏ, sản phẩm khó khác biệt, biên lợi nhuận mỏng, cạnh tranh bằng giá. <i>Many traders and small distributors, hard-to-differentiate produce, thin margins, competition on price.</i>
Trung bình <i>Average</i>	3,6 3.6	Ngành kém hấp dẫn về cấu trúc, biên lợi nhuận mỏng <i>A structurally unattractive industry with thin margins</i>

VÍ DỤ / EXAMPLE — Rút ra chiến lược cho Rẫy Số từ bảng năm lực lượng.
Drawing strategy for Ray So from the five forces table.

- Trung bình $(18)/5 = 3,6$: kinh doanh phân phối rau thuần túy khó có lãi. Rẫy Số phải khác biệt ở chỗ khách coi trọng, không cạnh tranh bằng giá.
Average $(18)/5 = 3.6$: plain vegetable distribution is hard to make profitable. Ray So must differentiate on what customers value, not compete on price.
- Hai lực mạnh nhất có thể giảm bằng chi phí chuyển đổi: đơn đặt định kỳ, công nợ, lịch sử truy xuất gắn với thực đơn của nhà hàng. Khách càng dùng lâu, càng khó đổi.
The two strongest forces can be weakened through switching costs: standing orders, trade credit, and a traceability record tied to the restaurant's menu. The longer customers use it, the harder they switch.
- Với nhà cung cấp: ký bao tiêu theo mùa với nhiều hợp tác xã, thanh toán nhanh hơn bạn hàng; không để một hợp tác xã chiếm quá phần lớn sản lượng.

With suppliers: seasonal offtake agreements with several cooperatives, paying faster than traders; no single cooperative supplies most of the volume.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Liệt kê năm lực lượng mà không chấm mức độ, không rút ra hệ quả chiến lược. Bảng năm lực lượng chỉ có giá trị khi trả lời được: lực nào ép lợi nhuận mạnh nhất và startup làm gì để giảm nó. Lỗi thứ hai: phân tích nhầm ngành (phân tích “nông nghiệp” thay vì “phân phối rau cho nhà hàng”).

Listing the five forces without scoring them or drawing strategic implications. The table has value only if it answers: which force squeezes profit hardest, and what will the startup do about it. Second mistake: analysing the wrong industry (“agriculture” instead of “vegetable distribution to restaurants”).

Công cụ áp dụng: năm lực lượng rút gọn — *Tool: short five forces*

Lực lượng <i>Force</i>	Điểm (1–5) <i>Score (1–5)</i>	Bằng chứng <i>Evidence</i>	Startup làm gì <i>What the startup does</i>
Đe dọa gia nhập mới <i>Threat of new entrants</i>			
Quyền thương lượng của nhà cung cấp <i>Bargaining power of suppliers</i>			
Quyền thương lượng của khách hàng <i>Bargaining power of buyers</i>			
Đe dọa của sản phẩm thay thế <i>Threat of substitutes</i>			
Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp hiện tại <i>Rivalry among existing firms</i>			
Trung bình <i>Average</i>			

3.8. Rủi ro và giả thuyết then chốt — *Risks and leap-of-faith assumptions*

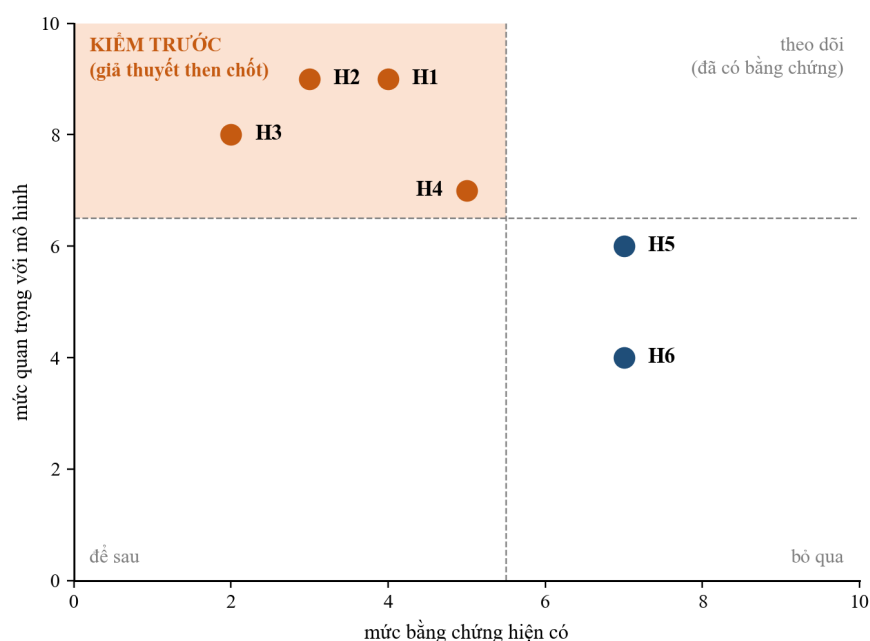
Mọi kế hoạch khởi nghiệp dựng trên các giả thuyết chưa kiểm. E. Ries gọi những giả thuyết mà nếu sai thì cả mô hình sụp đổ là **giả thuyết then chốt** (leap-of-faith assumptions), gồm giả thuyết giá trị (khách có cần, có trả tiền không) và giả thuyết tăng trưởng (khách mới đến từ đâu). Cách phân loại thường dùng: mong muốn (khách có muốn), khả thi (làm được không), bền vững tài chính (có lãi không).

*Every start-up plan rests on untested assumptions. E. Ries calls those that would bring down the whole model if wrong **leap-of-faith assumptions**, comprising the value hypothesis (do customers need it and pay for it) and the growth hypothesis (where new customers come from). A common grouping: desirability (do customers want it), feasibility (can it be done), viability (does it make money).*

Loại rủi ro <i>Risk type</i>	Câu hỏi <i>Question</i>	Ở Rẫy Số <i>At Ray So</i>
Thị trường <i>Market</i>	Có đủ người trả tiền không? <i>Will enough people pay?</i>	Bếp có trả giá cao hơn chợ không (H1) <i>Will kitchens pay above market price (H1)</i>
Sản phẩm, vận hành <i>Product, operations</i>	Làm và giao được như hứa không? <i>Can it be built and delivered as promised?</i>	Hợp tác xã giao đủ, đều chất lượng (H3); chi phí giao (H4) <i>Cooperatives supply enough at steady quality (H3); delivery cost (H4)</i>
Tài chính <i>Financial</i>	Biên đóng góp, vốn có đủ không? <i>Are margin and funding enough?</i>	Hoa hồng 12% có được chấp nhận (H5) <i>Will a 12% take rate be accepted (H5)</i>
Đội ngũ <i>Team</i>	Đội có đủ kỹ năng then chốt không? <i>Does the team have the key skills?</i>	Chưa có người mua hàng chuyên nông sản <i>No specialist produce buyer yet</i>
Pháp lý <i>Legal</i>	Có giấy phép, điều kiện nào chặn đường không? <i>Do any licences or conditions block the path?</i>	Giấy chứng nhận hữu cơ của hợp tác xã còn hạn <i>Cooperatives' organic certificates must be valid</i>

Bản đồ giả thuyết xếp từng giả thuyết theo hai trục: mức quan trọng với mô hình và mức bằng chứng hiện có. Góc quan trọng cao, bằng chứng thấp là nơi phải kiểm tra trước (Hình 3.6). Tiêu chí đạt/không đạt phải viết ra trước khi kiểm; viết sau khi có kết quả thì kết quả nào cũng “đạt”.

*An **assumption map** places each assumption on two axes: importance to the model and existing evidence. The high-importance, low-evidence corner is tested first (Figure 3.6). Pass/fail criteria must be written before testing; written after the results, every result “passes”.*



Hình 3.6. Bản đồ giả thuyết của Rầy Sô: mức quan trọng theo mức bằng chứng

Figure 3.6. Ray So's assumption map: importance against evidence

Mã Code	Giả thuyết Assumption	Quan trọng Importance	Bằng chứng Evidence	Cách kiểm, tiêu chí đặt đặt trước Test, pass criterion set in advance
H1	Bếp trưởng chịu trả giá cao hơn chợ cho rau hữu cơ có truy xuất <i>Head chefs will pay above market price for traceable organic produce</i>	9	4	Chào giá cao hơn chợ 15% cho 12 nhà hàng dùng thử; đạt nếu $\geq 8/12$ đặt đơn thứ hai <i>Quote 15% above market to 12 pilot restaurants; pass if $\geq 8/12$ place a second order</i>
H2	Nhà hàng đặt lặp lại hằng tuần qua nền tảng thay vì gọi bạn hàng <i>Restaurants reorder weekly on the platform instead of calling traders</i>	9	3	Theo dõi 8 tuần; đạt nếu $\geq 70\%$ nhà hàng dùng thử đặt ít nhất 1 đơn mỗi tuần <i>Track 8 weeks; pass if $\geq 70\%$ of pilots order at least once a week</i>
H3	Hợp tác xã giao đủ sản lượng, đúng chuẩn cả mùa mưa <i>Cooperatives deliver enough volume to standard even in the rainy season</i>	8	2	Ghi sản lượng giao thực tế so với cam kết qua 1 tháng mưa; đạt nếu $\geq 90\%$ <i>Record delivered vs committed volume through a rainy month; pass if $\geq 90\%$</i>

Mã Code	Giả thuyết Assumption	Quan trọng Importance	Bằng chứng Evidence	Cách kiểm, tiêu chí đạt đặt trước Test, pass criterion set in advance
H4	Chi phí giao chặng cuối giữ được ở 1,5 triệu đồng/khách/tháng <i>Last-mile cost stays at VND 1.5 million per customer per month</i>	7	5	Ghi chi phí từng chuyến giao; đạt nếu bình quân $\leq 1,5$ triệu đồng/khách/tháng <i>Log cost per delivery run; pass if average $\leq$ VND 1.5 million per customer per month</i>
H5	Hợp tác xã chấp nhận tỷ lệ hoa hồng 12% <i>Cooperatives accept a 12% take rate</i>	6	7	Đề nghị hợp đồng với 6 hợp tác xã; đạt nếu ≥ 4 ký <i>Offer contracts to 6 cooperatives; pass if ≥ 4 sign</i>
H6	Thuê được xe lạnh và kho trung chuyển theo chuyến <i>Refrigerated vans and transit storage can be hired per trip</i>	4	7	Gọi báo giá 3 đơn vị cho thuê xe lạnh; đạt nếu ≥ 2 nhận thuê theo chuyến <i>Request quotes from 3 reefer hire firms; pass if ≥ 2 rent per trip</i>

Giả thuyết then chốt của Rầy Sô (quan trọng ≥ 7 , bằng chứng ≤ 5): H1, H2, H3, H4. Thứ tự kiểm theo mức quan trọng giảm dần, cùng mức thì ít bằng chứng trước: H2, H1, H3, H4. Cách kiểm cụ thể (phỏng vấn, MVP, kiểm định tỷ lệ) trình bày ở chương 4.

Ray So's leap-of-faith assumptions (importance ≥ 7 , evidence ≤ 5): H1, H2, H3, H4. Test order by falling importance, least evidence first on ties: H2, H1, H3, H4. Testing methods (interviews, MVP, proportion tests) are covered in chapter 4.

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Giả thuyết then chốt = quan trọng nhất với mô hình và có ít bằng chứng nhất. Kiểm nó trước, bằng cách rẻ nhất, với tiêu chí đạt/không đạt viết ra trước. Giả thuyết không đạt thì sửa mô hình (pivot) hoặc bỏ cơ hội, không sửa tiêu chí.

A leap-of-faith assumption is the most critical and least evidenced. Test it first, as cheaply as possible, against a pass/fail criterion written in advance. If it fails, change the model (pivot) or drop the opportunity, not the criterion.

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Kiểm giả thuyết dễ kiểm trước (thuê được xe không, làm được ứng dụng không) vì cho cảm giác tiến triển, để giả thuyết khó (khách có trả giá cao hơn không) tới cuối. Startup có thể tiêu hết vốn trước khi biết điều duy nhất quan trọng.

Testing the easy assumptions first (can we hire vans, can we build the app) because they feel like progress, and leaving the hard one (will customers pay more) to the end. The startup can burn through its cash before learning the one thing that matters.

Công cụ áp dụng: bảng giả thuyết then chốt — Tool: leap-of-faith assumption table

Giả thuyết <i>Assumption</i>	Loại <i>Type</i>	Quan trọng (1–10) <i>Importance (1–10)</i>	Bằng chứng (1–10) <i>Evidence (1–10)</i>	Cách kiểm rẻ nhất <i>Cheapest test</i>	Tiêu chí đạt <i>Pass criterion</i>
	Mong muốn <i>Desirability</i>				
	Khả thi <i>Feasibility</i>				
	Bền vững tài chính <i>Viability</i>				

3.9. Khái niệm dễ nhầm và thuật ngữ Việt – Anh — Easily confused concepts and Vietnamese–English terms

Cặp khái niệm <i>Pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>
Ý tưởng – cơ hội <i>Idea – opportunity</i>	Giải pháp hình dung, chưa kiểm <i>An imagined, untested solution</i>	Ý tưởng có nhu cầu, người trả tiền, thời điểm, đội ngũ <i>An idea with demand, payers, timing and a team</i>
TAM – SAM	Toàn bộ chi tiêu: 12.000 tỷ <i>All spending: 12,000 billion</i>	Phần phục vụ được: 2.400 tỷ <i>The servable part: 2,400 billion</i>
SOM – doanh thu <i>SOM – revenue</i>	GMV giành được: 72 tỷ <i>GMV won: 72 billion</i>	Phần hoa hồng: 8,64 tỷ <i>The commission: 8.64 billion</i>
Từ trên xuống – từ dưới lên <i>Top-down – bottom-up</i>	Thu hẹp số tổng bằng tỷ lệ <i>Narrows a total by ratios</i>	Cộng từ khách bán được, kênh, nguồn cung <i>Builds from sellable customers, channels, supply</i>
Tiêu chí loại trực tiếp – tiêu chí chấm điểm <i>Knock-out – scoring criterion</i>	Không đạt là loại, không bù trừ <i>Fail and out, no compensation</i>	Có trọng số, bù trừ được <i>Weighted, compensating</i>
Đối thủ trực tiếp – sản phẩm thay thế <i>Direct competitor – substitute</i>	Cùng loại giải pháp, cùng khách <i>Same kind of solution, same customers</i>	Khác loại, cùng nhu cầu: rau VietGAP thay rau hữu cơ <i>Different kind, same need: VietGAP instead of organic</i>

Cặp khái niệm <i>Pair</i>	Khái niệm thứ nhất <i>First concept</i>	Khái niệm thứ hai <i>Second concept</i>
PESTEL – năm lực lượng <i>PESTEL – five forces</i>	Môi trường vĩ mô, điều gì thay đổi <i>Macro environment, what is changing</i>	Cấu trúc ngành, ai giữ lợi nhuận <i>Industry structure, who captures profit</i>
Rủi ro – giả thuyết <i>Risk – assumption</i>	Điều có thể làm hỏng kế hoạch <i>What could derail the plan</i>	Mệnh đề kiểm được, có tiêu chí đạt <i>A testable statement with a pass criterion</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Ý tưởng kinh doanh	Business idea	Hướng giải quyết vấn đề chưa kiểm chứng <i>An untested solution concept</i>
Cơ hội kinh doanh	Business opportunity	Ý tưởng có nhu cầu, người trả tiền, thời điểm, đội ngũ <i>An idea with demand, payers, timing and a team</i>
Cửa sổ cơ hội	Window of opportunity	Khoảng thời gian thị trường sẵn sàng, chưa ai thống lĩnh <i>When the market is ready and undominated</i>
Ma trận chấm điểm có trọng số	Weighted scoring matrix	Tổng điểm $\times$ trọng số để xếp hạng phương án <i>Ranks options by weight $\times$ score</i>
Tiêu chí loại trực tiếp	Knock-out criterion	Điều kiện bắt buộc, không đạt thì loại <i>A must-have; failing it eliminates the option</i>
Phân tích độ nhạy	Sensitivity analysis	Đổi trọng số, giả định để xem kết quả có đổi không <i>Varying weights or inputs to test the result</i>
Tổng thị trường tiềm năng (TAM)	Total addressable market (TAM)	Nhu cầu nếu chiếm 100% thị trường <i>Demand at a 100% share</i>
Thị trường có thể phục vụ (SAM)	Serviceable available market (SAM)	Phần TAM mô hình và kênh phục vụ được <i>The part of TAM the model can serve</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Thị trường có thể giành được (SOM)	Serviceable obtainable market (SOM)	Phần SAM giành được trong 3–5 năm <i>The part of SAM winnable in 3–5 years</i>
Cách từ trên xuống	Top-down approach	Thu hẹp từ số tổng bằng các tỷ lệ <i>Narrowing a total by ratios</i>
Cách từ dưới lên	Bottom-up approach	Cộng từ số khách bán được và chi tiêu mỗi khách <i>Building from sellable customers and spend</i>
Tổng giá trị hàng giao dịch (GMV)	Gross merchandise value (GMV)	Giá trị hàng đặt qua nền tảng <i>Value of goods ordered through a platform</i>
Đối thủ trực tiếp	Direct competitor	Bán giải pháp tương tự cho cùng khách <i>Sells a similar solution to the same customers</i>
Đối thủ gián tiếp	Indirect competitor	Giải cùng vấn đề bằng cách khác <i>Solves the same problem another way</i>
Sản phẩm thay thế	Substitute	Sản phẩm khác ngành đáp ứng cùng nhu cầu <i>A product from another industry meeting the same need</i>
Bản đồ định vị	Positioning map	Đặt đối thủ trên hai trục khách hàng coi trọng <i>Plots rivals on two attributes customers value</i>
PESTEL	PESTEL	Chính trị, kinh tế, xã hội, công nghệ, môi trường, pháp luật <i>Political, economic, social, technological, environmental, legal</i>
Năm lực lượng cạnh tranh	Five forces	Mô hình của Porter về sức hút cấu trúc ngành <i>Porter's model of industry attractiveness</i>
Rào cản gia nhập	Barrier to entry	Điều làm người mới khó vào ngành <i>What makes entry hard</i>
Chi phí chuyển đổi	Switching cost	Cái giá khách chịu khi đổi nhà cung cấp <i>What a customer bears to change supplier</i>

Thuật ngữ <i>Term (Vietnamese)</i>	Tiếng Anh <i>English</i>	Giải thích ngắn <i>Short definition</i>
Phù hợp nhà sáng lập – thị trường	Founder–market fit	Đội ngũ có hiểu biết, quan hệ trong thị trường <i>Founders with knowledge and ties in the market</i>
Giả thuyết then chốt	Leap-of-faith assumption	Giả thuyết sai thì mô hình sụp đổ <i>If wrong, the model collapses</i>
Bản đồ giả thuyết	Assumption map	Xếp giả thuyết theo mức quan trọng và mức bằng chứng <i>Plots assumptions by importance and evidence</i>

3.10. Bài tập vận dụng có lời giải — *Applied exercises with solutions*

Bài 1. Chấm điểm có trọng số, tiêu chí loại trực tiếp và độ nhạy — *Exercise 1.*

Weighted scoring, knock-out criteria and sensitivity

Ba sinh viên ở Cần Thơ cân nhắc ba ý tưởng: X1 ứng dụng đặt sân cầu lông (vốn ban đầu 300 triệu đồng), X2 dịch vụ sấy trái cây cho nhà vườn (800 triệu đồng), X3 gia sư tiếng Anh trực tuyến cho học sinh cấp 2 (150 triệu đồng). Nhóm có tối đa 500 triệu đồng. Tiêu chí và trọng số: mức cấp thiết của vấn đề 0,35, quy mô thị trường 0,25, phù hợp năng lực nhóm 0,25, vốn ban đầu thấp 0,15. Điểm (thang 5): X1: 3, 4, 4, 4; X2: 5, 3, 3, 2; X3: 4, 4, 2, 5. Yêu cầu: (1) áp tiêu chí loại trực tiếp; (2) tính điểm có trọng số; (3) xử lý trường hợp hòa điểm; (4) cho biết kết quả sẽ ra sao nếu bỏ bước (1) và đổi trọng số thành 0,45; 0,25; 0,25; 0,05.

Three students in Can Tho are weighing three ideas: X1 a badminton court booking app (start-up capital VND 300 million), X2 a fruit-drying service for orchards (VND 800 million), X3 online English tutoring for lower-secondary pupils (VND 150 million). The team has at most VND 500 million. Criteria and weights: severity of the problem 0.35, market size 0.25, team fit 0.25, low start-up capital 0.15. Scores (out of 5): X1: 3, 4, 4, 4; X2: 5, 3, 3, 2; X3: 4, 4, 2, 5. Find: (1) apply the knock-out criterion; (2) compute the weighted scores; (3) deal with the tie; (4) state what happens if step (1) is skipped and the weights become 0.45; 0.25; 0.25; 0.05.

1. Kiểm trọng số: $0,35 + 0,25 + 0,25 + 0,15 = 1$. Loại trực tiếp: X2 cần 800 triệu > 500 triệu, bị loại trước khi chấm điểm, dù X2 có điểm vấn đề cao nhất.

Check the weights: $0.35 + 0.25 + 0.25 + 0.15 = 1$. Knock-out: X2 needs VND 800 million > 500 million and is dropped before scoring, despite the top problem score.

2. $X1 = 0,35 \times 3 + 0,25 \times 4 + 0,25 \times 4 + 0,15 \times 4 = 3,65$. $X3 = 0,35 \times 4 + 0,25 \times 4 + 0,25 \times 2 + 0,15 \times 5 = 3,65$.

$X1 = 0.35 \times 3 + 0.25 \times 4 + 0.25 \times 4 + 0.15 \times 4 = 3.65$. $X3 = 0.35 \times 4 + 0.25 \times 4 + 0.25 \times 2 + 0.15 \times 5 = 3.65$.

3. Hai ý tưởng hòa điểm, tổng điểm không trọng số cũng bằng nhau (15 và 15). Ma trận không quyết thay được: so tiêu chí có trọng số lớn nhất (X3 hơn ở mức cấp thiết của

vấn đề), rồi kiểm nhanh giả thuyết rủi ro nhất của mỗi ý tưởng trong 2 tuần (phỏng vấn 10 chủ sân, 10 phụ huynh) trước khi chọn.

The two ideas tie, and so do their unweighted totals (15 and 15). The matrix cannot decide: compare the heaviest criterion (X3 leads on problem severity), then run a two-week test of each idea's riskiest assumption (10 court owners, 10 parents) before choosing.

4. Bỏ bước loại trực tiếp, trọng số mới: $X1 = 3,55$; $X2 = 3,85$; $X3 = 3,55$. X2 đứng đầu dù nhóm không có đủ 800 triệu đồng.

Without the knock-out step and with the new weights: $X1 = 3.55$; $X2 = 3.85$; $X3 = 3.55$. X2 comes first although the team lacks VND 800 million.

5. Kết luận: điều kiện bắt buộc (vốn, giấy phép) phải lọc trước, không trộn vào điểm bù trừ; và kết quả chỉ đáng tin khi trọng số chốt trước lúc chấm.

Conclusion: hard constraints (capital, licences) must be screened first, not blended into compensating scores; and the result is credible only if the weights are fixed before scoring.

Bài 2. Quy mô thị trường từ trên xuống và từ dưới lên — Exercise 2. Market sizing top-down and bottom-up

Một nhóm khởi nghiệp ở Đà Nẵng làm phần mềm đặt bàn, gọi món cho quán cà phê, thu phí thuê bao 500.000 đồng/quán/tháng. Thành phố có 6.000 quán cà phê; 40% là quán từ 10 bàn trở lên và đã nhận thanh toán số; mục tiêu thị phần sau 2 năm là 5% của nhóm đó. Nhóm có 2 nhân viên bán hàng, mỗi người ký được 4 quán/tháng; tỷ lệ rời bỏ 3%/tháng. Yêu cầu: (1) tính TAM, SAM, SOM; (2) ước tính số quán và doanh thu năm theo cách từ dưới lên sau 24 tháng; (3) so sánh và nhận xét.

A Da Nang startup sells table-booking and ordering software to coffee shops for a subscription of VND 500,000 per shop per month. The city has 6,000 coffee shops; 40% have 10 or more tables and already take digital payments; the two-year share target is 5% of that group. The team has 2 salespeople, each signing 4 shops a month; churn is 3% a month. Find: (1) TAM, SAM, SOM; (2) a bottom-up estimate of shops and annual revenue after 24 months; (3) compare and comment.

1. $TAM = 6.000 \times 500.000 \times 12 = 36$ tỷ đồng/năm. $SAM = 40\% \times TAM = 14,4$ tỷ đồng. $SOM = 5\% \times SAM = 0,72$ tỷ đồng, tương ứng 120 quán.

TAM = 6,000 × 500,000 × 12 = VND 36 billion a year. SAM = 40% × TAM = VND 14.4 billion. SOM = 5% × SAM = VND 0.72 billion, i.e. 120 shops.

2. Từ dưới lên: quán mới mỗi tháng $a = 2 \times 4 = 8$. Dùng (3.6): $N_{24} = (8 / 0,03) \times [1 - 0,97^{24}] = 266,7 \times 0,5186 \approx 138,3$ quán.

Bottom-up: new shops per month $a = 2 \times 4 = 8$. Using (3.6): $N_{24} = (8 / 0.03) \times [1 - 0.97^{24}] = 266.7 \times 0.5186 \approx 138.3$ shops.

3. Doanh thu năm theo nhịp tháng thứ 24: $138,3 \times 500.000 \times 12 \approx 0,83$ tỷ đồng.

Annual run-rate revenue at month 24: $138.3 \times 500,000 \times 12 \approx VND 0.83$ billion.

4. Từ dưới lên (138 quán) cao hơn SOM (120 quán): mục tiêu thị phần khả thi với hai người bán hàng nếu nhịp ký và tỷ lệ rời bỏ đúng như giả định. Số quán ổn định dài hạn là $a/c = 266,7$; muốn vượt mức này phải thêm người bán hoặc giảm rời bỏ.

Bottom-up (138 shops) exceeds the SOM (120 shops): the share target is achievable with

two salespeople if the signing pace and churn hold. The long-run steady state is $a/c = 266.7$; going beyond it needs more salespeople or lower churn.

5. Hai cách lệch nhau dưới 20% là chấp nhận được; lệch gấp nhiều lần thì phải xem lại tỷ lệ SAM, thị phần hoặc nhịp bán hàng.

A gap under 20% between the two methods is acceptable; a multiple-fold gap means the SAM ratio, share or sales pace must be revisited.

Bài 3. Kiểm SOM của Rầy Sô khi tỷ lệ rời bỏ cao hơn dự kiến — Exercise 3. Testing Ray So's SOM when churn is higher than planned

Rầy Sô đặt SOM 72 tỷ đồng/năm (GMV) sau 60 tháng. Mỗi khách đặt 30 triệu đồng/tháng, biên đóng góp 2,1 triệu đồng/khách/tháng, CAC 12 triệu đồng, mỗi nhân viên bán hàng ký 3 khách/tháng. Dữ liệu dùng thử cho thấy tỷ lệ rời bỏ có thể là 6%/tháng thay vì 4%. Yêu cầu: (1) số khách cần để đạt SOM; (2) số khách mới mỗi tháng để giữ mức đó và để đạt mức đó sau 60 tháng, ở hai tỷ lệ rời bỏ; (3) số nhân viên bán hàng và chi phí có khách mỗi tháng; (4) LTV ở mức rời bỏ mới; (5) nhận xét.

Ray So sets a SOM of VND 72 billion a year (GMV) after 60 months. Each customer orders VND 30 million a month, contribution is VND 2.1 million per customer per month, CAC is VND 12 million, and each salesperson signs 3 customers a month. Pilot data suggest churn may be 6% a month instead of 4%. Find: (1) customers needed for the SOM; (2) new customers a month to hold that level and to reach it within 60 months, at both churn rates; (3) salespeople and monthly acquisition spend; (4) LTV at the new churn; (5) comment.

1. Số khách = $72 \text{ tỷ} / (30 \text{ triệu} \times 12) = 200 \text{ khách}$.

Customers = VND 72 billion / (VND 30 million $\times$ 12) = 200 customers.

2. Giữ mức: $a = N \times c$. Với 4%: 8 khách/tháng; với 6%: 12 khách/tháng. Đạt sau 60 tháng: $a = N \times c / [1 - (1 - c)^{60}] = 8,76$ và 12,30, làm tròn lên 9 và 13.

Holding: $a = N \times c$. At 4%: 8 a month; at 6%: 12 a month. Reaching within 60 months: $a = N \times c / [1 - (1 - c)^{60}] = 8.76$ and 12.30, rounded up to 9 and 13.

3. Nhân viên bán hàng: $[9/3] = 3$ người so với $[13/3] = 5$ người. Chi phí có khách: $9 \times 12 = 108$ triệu đồng/tháng so với 156 triệu đồng/tháng.

Salespeople: $[9/3] = 3$ against $[13/3] = 5$. Acquisition spend: $9 \times 12 = \text{VND } 108 \text{ million a month against VND } 156 \text{ million}.$

4. LTV = $2,1 / 0,06 = 35$ triệu đồng (so với 52,5 triệu); LTV/CAC = 2,92 (so với 4,375).
LTV = $2.1 / 0.06 = \text{VND } 35 \text{ million (against } 52.5 \text{ million)}$; LTV/CAC = 2.92 (against 4.375).

5. SOM vẫn đạt được nhưng phải thêm 2 nhân viên bán hàng và tăng chi phí có khách gần một nửa; LTV/CAC còn dưới 3. Ưu tiên của Rầy Sô là giảm rời bỏ (đặt định kỳ, công nợ, chất lượng đều) trước khi tăng người bán.

The SOM is still reachable but needs two more salespeople and almost half as much again in acquisition spend; LTV/CAC falls below 3. Ray So's priority is to cut churn (standing orders, credit, consistent quality) before hiring more sellers.

3.11. Câu hỏi tự luận và dàn ý trả lời — Essay questions and answer outlines

Câu 1. Phân biệt ý tưởng kinh doanh với cơ hội kinh doanh. Cửa sổ cơ hội là gì? Lấy Rầy Sô minh họa vì sao năm 2025–2026 có thể là thời điểm cửa sổ đang mở.

Question 1. Distinguish a business idea from a business opportunity. What is the window of opportunity? Use Ray So to illustrate why 2025–2026 may be a time when the window is open.

- Ý tưởng là một hướng giải quyết vấn đề hoặc một sản phẩm hình dung trong đầu, chưa kiểm chứng; cơ hội là ý tưởng gặp nhu cầu đủ lớn, có người sẵn sàng trả tiền, đúng thời điểm, đội ngũ khai thác được với biên lợi nhuận chấp nhận được.

An idea is an imagined solution or product, untested; an opportunity is an idea that meets large enough demand, with people willing to pay, at the right time, and that the team can exploit at an acceptable margin.

- Mọi cơ hội bắt đầu từ một ý tưởng; phần lớn ý tưởng không trở thành cơ hội. Bộ lọc: vấn đề có thật và cấp thiết, thị trường đủ lớn, kinh tế đơn vị dương, đội ngũ có lợi thế, thời điểm phù hợp.

Every opportunity starts as an idea; most ideas never become opportunities. Filters: a real and pressing problem, a large enough market, positive unit economics, a team with an edge, the right timing.

- Cửa sổ cơ hội là khoảng thời gian thị trường đã sẵn sàng nhưng chưa có người thống lĩnh. Vào quá sớm phải tự giáo dục thị trường; vào quá muộn thì người đi trước đã giữ khách, chi phí có khách cao.

The window of opportunity is the period when the market is ready but no one dominates. Too early, the entrant must educate the market; too late, incumbents hold the customers and acquisition costs are high.

- Rầy Sô: nhà hàng đã quen đặt hàng, thanh toán qua điện thoại; thực khách hỏi nguồn gốc rau; chưa nền tảng nào chuyên rau hữu cơ có truy xuất cho bếp nhà hàng (bản đồ định vị, Hình 3.5).

Ray So: restaurants already order and pay by phone; diners ask where vegetables come from; no platform yet specialises in traceable organic produce for restaurant kitchens (positioning map, Figure 3.5).

- Dấu hiệu cửa sổ sắp đóng cần theo dõi: sàn thực phẩm B2B tổng hợp mở danh mục rau hữu cơ, hợp tác xã ký độc quyền với một bên, chi phí có khách tăng qua từng quý.

Signs the window is closing: general B2B food platforms add an organic range, cooperatives sign exclusive deals, acquisition cost rises quarter after quarter.

Câu 2. Trình bày hai cách ước tính quy mô thị trường (từ trên xuống, từ dưới lên) cho TAM – SAM – SOM. Vì sao nhà đầu tư tin con số từ dưới lên hơn? Minh họa bằng số của Rầy Sô.

Question 2. Explain the two ways of sizing a market (top-down, bottom-up) for TAM – SAM – SOM. Why do investors trust the bottom-up figure more? Illustrate with Ray So's numbers.

- TAM: tổng nhu cầu nếu chiếm 100% thị trường; SAM: phần TAM mà mô hình và kênh của startup phục vụ được; SOM: phần SAM giành được trong 3–5 năm.

TAM: total demand at 100% share; SAM: the part of TAM the startup's model and channels can serve; SOM: the part of SAM it can win in 3–5 years.

- Từ trên xuống: số cơ sở $\times$ chi tiêu $\times 12$ rồi thu hẹp theo tỷ lệ. Rầy Sô: TAM 12.000 tỷ, SAM 2.400 tỷ, $SOM = 3\% \times SAM = 72$ tỷ đồng/năm.
Top-down: outlets $\times$ spend $\times 12$, then narrowed by ratios. Ray So: TAM VND 12,000 billion, SAM 2,400 billion, $SOM = 3\% \times SAM = VND 72$ billion a year.
- Từ dưới lên: từ năng lực bán và giao. 200 khách $\times 30$ triệu $\times 12 = 72$ tỷ; cần khoảng 9 khách mới/tháng (3 nhân viên bán hàng) và 8 hợp tác xã cung cấp 200 tấn/tháng.
Bottom-up: from selling and delivery capacity. 200 customers $\times$ VND 30 million $\times 12 = VND 72$ billion; it needs about 9 new customers a month (3 salespeople) and 8 cooperatives supplying 200 tonnes a month.
- Từ trên xuống dễ thổi phồng (lấy một tỷ lệ % đẹp của số lớn); từ dưới lên buộc chỉ ra ai mua, bao nhiêu, qua kênh nào, với nguồn lực nào, nên kiểm được.
Top-down is easy to inflate (a neat percentage of a big number); bottom-up forces the founder to show who buys, how much, through which channel and with what resources, so it can be checked.
- Lưu ý: SOM của Rầy Sô tính theo GMV; doanh thu của Rầy Sô chỉ là 12% GMV = 8,64 tỷ đồng/năm.
Note: Ray So's SOM is measured in GMV; Ray So's own revenue is only 12% of GMV = VND 8.64 billion a year.

Câu 3. Phân tích năm lực lượng cạnh tranh của ngành phân phối rau cho nhà hàng ở TP.HCM. Kết hợp với PESTEL rút gọn, rút ra chiến lược cho Rầy Sô.

Question 3. Analyse the five competitive forces in vegetable distribution to restaurants in Ho Chi Minh City. Combined with a short PESTEL, draw strategic conclusions for Ray So.

- Năm lực lượng (Porter) đo sức hút cấu trúc của một ngành; PESTEL quét môi trường vĩ mô. PESTEL cho biết điều gì đang thay đổi; năm lực lượng cho biết ai giữ phần lợi nhuận.
The five forces (Porter) measure an industry's structural attractiveness; PESTEL scans the macro environment. PESTEL shows what is changing; the five forces show who captures the profit.
- Chấm điểm: gia nhập mới 4, nhà cung cấp 3, khách hàng 4, sản phẩm thay thế 3, cạnh tranh nội ngành 4; trung bình 3,6/5: ngành kém hấp dẫn về cấu trúc, biên lợi nhuận mỏng.
Scores: new entrants 4, suppliers 3, buyers 4, substitutes 3, rivalry 4; average 3.6/5: a structurally unattractive industry with thin margins.
- Lực mạnh nhất là khách hàng (chi phí chuyển đổi gần bằng 0) và gia nhập mới (vốn ban đầu thấp). Chiến lược: tạo chi phí chuyển đổi bằng đơn định kỳ, công nợ, lịch sử truy xuất gắn với thực đơn.
The strongest forces are buyers (near-zero switching cost) and entry (low capital). Strategy: create switching costs through standing orders, trade credit and traceability records tied to menus.
- Với nhà cung cấp: ký bao tiêu theo mùa với nhiều hợp tác xã, không phụ thuộc một nguồn; mùa mưa ở Lâm Đồng là rủi ro sản lượng (yếu tố môi trường trong PESTEL).
With suppliers: seasonal offtake agreements with several cooperatives, no single-source

dependence; the rainy season in Lam Dong is a volume risk (an environmental factor in PESTEL).

- Yếu tố pháp lý thuận lợi: Nghị quyết 198/2025/QH15 Điều 10 khoản 4 miễn thuế TNDN 03 năm cho DNNVV từ ngày được cấp Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp lần đầu; giảm áp lực tiền mặt giai đoạn đầu nhưng không thay được lợi thế cạnh tranh.

A favourable legal factor: Resolution 198/2025/QH15, Article 10(4), exempts SMEs from corporate income tax for 3 years from first registration; it eases early cash pressure but is no substitute for a competitive edge.

3.12. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

17. Điểm phân biệt cơ hội kinh doanh với ý tưởng kinh doanh là:

What distinguishes a business opportunity from a business idea?

- A. Cơ hội luôn dựa trên một công nghệ mới / *An opportunity always rests on a new technology*
- B. Cơ hội là thứ chưa ai trên thị trường làm / *An opportunity is something no one in the market does yet*
- C. Cơ hội là ý tưởng mà nhà sáng lập tâm huyết nhất / *An opportunity is the idea the founder cares most about*
- D. Có nhu cầu đủ lớn, người sẵn sàng trả tiền, đúng thời điểm và đội ngũ khai thác được / *Large enough demand, willing payers, the right timing and a team able to exploit it*

18. Ba tiêu chí có trọng số 0,40; 0,35; 0,25. Một ý tưởng được chấm 4; 3; 5 (thang 5).

Điểm có trọng số là:

Three criteria weigh 0.40; 0.35; 0.25. An idea scores 4; 3; 5 (out of 5). Its weighted score is:

- A. 3,90 / 3.90
- B. 4,00 / 4.00
- C. 12
- D. 3,75 / 3.75

19. Có 15.000 quán ăn, mỗi quán chi 4 triệu đồng/tháng cho một loại nguyên liệu. TAM (năm) là:

There are 15,000 eateries, each spending VND 4 million a month on an ingredient. The annual TAM is:

- A. 60 tỷ đồng / VND 60 billion
- B. 720 tỷ đồng / VND 720 billion
- C. 72 tỷ đồng / VND 72 billion
- D. 7.200 tỷ đồng / VND 7,200 billion

20. Theo dữ kiện của Rầy Số, SOM sau 5 năm là:

On Ray So's data, the SOM after five years is:

- A.** 2.400 tỷ đồng/năm / *VND 2,400 billion a year*
- B.** 360 tỷ đồng/năm / *VND 360 billion a year*
- C.** 72 tỷ đồng/năm / *VND 72 billion a year*
- D.** 8,64 tỷ đồng/năm / *VND 8.64 billion a year*

21. Startup ký 6 khách mới mỗi tháng, tỷ lệ rời bỏ 3%/tháng. Số khách ổn định dài hạn là:

A startup signs 6 new customers a month with 3% monthly churn. The long-run steady-state customer base is:

- A.** 18 khách / *18 customers*
- B.** 200 khách / *200 customers*
- C.** 194 khách / *194 customers*
- D.** 72 khách / *72 customers*

22. Yếu tố nào thuộc mô hình năm lực lượng cạnh tranh, không thuộc PESTEL?

Which factor belongs to the five forces model rather than PESTEL?

- A.** Lãi suất cho vay tăng / *Rising lending rates*
- B.** Quy định mới về an toàn thực phẩm / *New food-safety rules*
- C.** Thực khách quan tâm nguồn gốc rau / *Diners caring where vegetables come from*
- D.** Quyền thương lượng của hợp tác xã cung cấp rau / *Bargaining power of supplying cooperatives*

23. Ước tính quy mô thị trường theo cách từ dưới lên là:

Bottom-up market sizing means:

- A.** Lấy tổng thị trường cả nước nhân một tỷ lệ phần trăm / *Taking the national market and applying a percentage*
- B.** Dùng con số trong báo cáo ngành của một công ty nghiên cứu / *Using a figure from a research firm's industry report*
- C.** Nhân số khách tiếp cận được với chi tiêu mỗi khách, xuất phát từ năng lực bán và kênh / *Multiplying reachable customers by spend per customer, starting from sales capacity and channels*
- D.** Lấy doanh thu của đối thủ lớn nhất làm mục tiêu / *Taking the largest competitor's revenue as the target*

24. Giả thuyết cần kiểm tra trước tiên là giả thuyết:

The assumption to test first is the one that is:

- A.** Quan trọng nhất với mô hình và có ít bằng chứng nhất / *Most critical to the model and least evidenced*
- B.** Rẻ và dễ kiểm nhất / *Cheapest and easiest to test*
- C.** Đã có nhiều bằng chứng ủng hộ nhất / *Best supported by existing evidence*
- D.** Ít quan trọng nhưng nhà đầu tư hay hỏi / *Minor but often asked by investors*

Chương 4. Khách hàng, giải pháp và sản phẩm khả dụng tối thiểu — Chapter 4. Customers, solutions and the minimum viable product

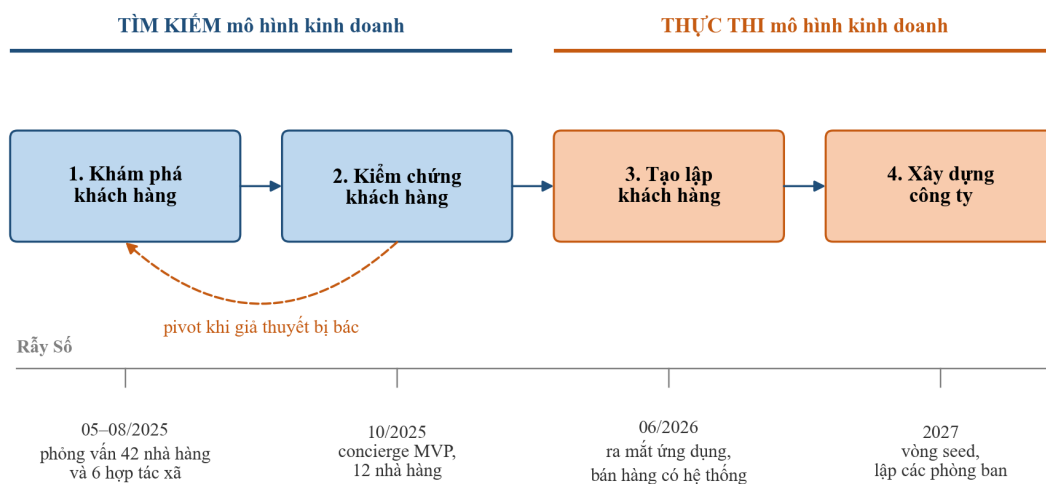
Mục tiêu chương — Chapter objectives

- Trình bày bốn bước phát triển khách hàng của Steve Blank và đầu ra của từng bước.
Describe Steve Blank's four steps of customer development and the output of each.
- Thiết kế và thực hiện phỏng vấn khách hàng theo nguyên tắc hỏi về quá khứ, không gợi ý giải pháp; tổng hợp kết quả thành bằng chứng.
Design and run customer interviews that ask about the past without pitching the solution; turn the results into evidence.
- Lập chân dung khách hàng và bản đồ giá trị (Value Proposition Canvas) cho một startup.
Build a customer persona and a Value Proposition Canvas for a startup.
- Chọn dạng MVP phù hợp với giả thuyết cần kiểm; viết thẻ thử nghiệm với tiêu chí đạt/không đạt đặt trước.
Choose the MVP type that fits the hypothesis to test; write a test card with pass/fail criteria set in advance.
- Tính tỷ lệ chuyển đổi, kiểm định hai tỷ lệ (z-test), giải thích p-value, cỡ mẫu; đo product–market fit bằng đường giữ chân cohort và khảo sát Sean Ellis.
Compute conversion rates, run a two-proportion z-test, interpret the p-value and sample size; measure product–market fit with cohort retention curves and the Sean Ellis survey.

4.1. Phát triển khách hàng (customer development) — Customer development

Doanh nghiệp đã ổn định biết khách hàng là ai, sản phẩm là gì, nên làm kế hoạch bán hàng theo thứ tự: phát triển sản phẩm, ra mắt, bán. Startup chưa biết những điều đó. Steve Blank đề xuất chạy song song với quy trình phát triển sản phẩm một quy trình **phát triển khách hàng**: coi mọi điều về khách hàng, vấn đề, kênh, giá là **giả thuyết**, rời văn phòng để kiểm chứng, và chỉ chi tiền mở rộng sau khi đã có bằng chứng. Eric Ries về sau đưa ý tưởng này vào phương pháp khởi nghiệp tinh gọn (Chương 2).

*An established firm knows its customer and its product, so it plans sales in sequence: develop the product, launch, sell. A startup knows neither. Steve Blank proposed a **customer development** process running alongside product development: treat everything about the customer, problem, channel and price as a **hypothesis**, get out of the building to test it, and spend on scaling only once there is evidence. Eric Ries later built this into the lean startup method (Chapter 2).*



Hình 4.1. Bốn bước phát triển khách hàng và mốc tương ứng của Rầy Sô
Figure 4.1. The four steps of customer development and Ray So's matching milestones

Bước Step	Câu hỏi phải trả lời Question to answer	Đầu ra kiểm được Checkable output	Rầy Sô Ray So
1. Khám phá khách hàng <i>1. Customer discovery</i>	Ai có vấn đề? Vấn đề có đủ đau để họ đã tìm cách giải quyết? <i>Who has the problem? Does it hurt enough that they already seek a fix?</i>	Danh sách giả thuyết đã kiểm; vấn đề được xếp hạng theo số người kể <i>Tested hypotheses; problems ranked by how many recount them</i>	05-08/2025: 42 nhà hàng, bếp trưởng, 6 hợp tác xã <i>May-Aug 2025: 42 restaurants and chefs, 6 cooperatives</i>
2. Kiểm chứng khách hàng <i>2. Customer validation</i>	Khách có trả tiền và quay lại không? Quy trình bán có lặp lại được không? <i>Do customers pay and come back? Is the sales process repeatable?</i>	MVP đạt tiêu chí đặt trước; lộ trình bán hàng mẫu <i>MVP meets preset criteria; a sales roadmap</i>	10/2025: concierge MVP, 12 nhà hàng, 8 tuần <i>Oct 2025: concierge MVP, 12 restaurants, 8 weeks</i>
3. Tạo lập khách hàng <i>3. Customer creation</i>	Làm sao đưa khách vào kênh đã kiểm chứng với CAC chấp nhận được? <i>How to drive customers into the validated channel at an acceptable CAC?</i>	Kênh thu hút, CAC, tỷ lệ chuyển đổi theo tầng <i>Acquisition channels, CAC, conversion by stage</i>	06/2026: ứng dụng, bán hàng trực tiếp, CAC 12 triệu đồng <i>Jun 2026: app, direct sales, CAC VND 12m</i>
4. Xây dựng công ty <i>4. Company building</i>	Tổ chức cần những phòng ban, quy trình nào để tăng quy mô? <i>Which departments and processes are needed to scale?</i>	Sơ đồ tổ chức, quy trình, kế hoạch gọi vốn <i>Organisation chart, processes, funding plan</i>	2027: công ty cổ phần, vòng seed <i>2027: joint stock company, seed round</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Phát triển khách hàng gồm bốn bước: **khám phá khách hàng – kiểm chứng khách hàng – tạo lập khách hàng – xây dựng công ty**. Hai bước đầu là giai đoạn **tìm kiếm** mô hình kinh doanh, lặp lại và có thể quay về (pivot); hai bước sau là giai đoạn **thực thi** mô hình đã kiểm chứng. Không tăng chi bán hàng, tuyển người khi chưa qua bước 2.

*Customer development has four steps: **customer discovery** – **customer validation** – **customer creation** – **company building**. The first two **search** for the business model, iterate and may loop back (pivot); the last two **execute** the validated model. Do not scale sales spending or hiring before passing step 2.*

Khám phá khách hàng có hai lượt. Lượt một kiểm **vấn đề**: khách có vấn đề như đội nghĩ không, đau tới mức nào. Lượt hai kiểm **giải pháp**: khi đã biết vấn đề, cách giải đội đề xuất có được khách nhận không, ở mức giá nào. Hai lượt tách riêng vì đưa giải pháp ra quá sớm làm hỏng lượt một: người được hỏi sẽ nói về sản phẩm của đội thay vì kể về công việc của họ.

*Customer discovery has two passes. The first tests the **problem**: do customers have the problem the team assumes, and how much does it hurt? The second tests the **solution**: once the problem is known, do customers accept the proposed fix, and at what price? The passes are kept apart because showing the solution too early spoils the first: interviewees talk about the team's product instead of their own work.*

4.2. Phỏng vấn khách hàng: nguyên tắc, câu hỏi tốt và câu hỏi xấu — *Customer interviews: principles, good and bad questions*

Phỏng vấn khám phá là cuộc nói chuyện 30–45 phút, một người hỏi, một người ghi, với người có thể có vấn đề. Mục đích là thu **sự kiện đã xảy ra**, không thu lời khen. Rob Fitzpatrick tóm các nguyên tắc dưới đây thành một phép thử: câu hỏi tốt là câu mà cả người mẹ thương con cũng không thể trả lời bằng một lời nói dối cho con vui.

*A discovery interview is a 30–45-minute conversation, one person asking and one taking notes, with someone who may have the problem. The aim is to collect **events that happened**, not compliments. Rob Fitzpatrick summed up the rules below as a test: a good question is one that even a loving mother cannot answer with a white lie to please her child.*

1. **Hỏi về quá khứ cụ thể**, lần gần nhất: “Tuần trước anh đặt rau thế nào?”, không hỏi “Anh thường...” hay “Anh sẽ...”.

*Ask about the **specific past**, the last time: “How did you order greens last week?”, not “Do you usually...” or “Would you...”.*

2. **Không gợi ý giải pháp** trong lượt khám phá vấn đề. Nói về sản phẩm của mình là chuyển cuộc phỏng vấn thành buổi chào hàng.

***Do not pitch the solution** during problem discovery. Talking about your product turns the interview into a sales call.*

3. **Tìm bằng chứng hành vi**: họ đã chi tiền, đã đổi mới, đã tự làm bảng tính để xử lý vấn đề chưa. Vấn đề không có hành động tự xử lý thường là vấn đề không đủ đau.

***Seek behavioural evidence**: have they spent money, switched supplier, built their own spreadsheet to cope? A problem nobody acts on is usually not painful enough.*

- 4. Nghe nhiều hơn nói**, hỏi tiếp “vì sao”, “rồi sao nữa”, “lần đó tốn bao nhiêu”. Ghi nguyên văn câu khách nói, tách khỏi suy diễn của người ghi.

Listen more than you talk; follow up with “why”, “what happened next”, “what did that cost”. Write the customer’s words verbatim, apart from the note-taker’s inference.

- 5. Phỏng vấn đúng người**: người dùng, người trả tiền, người quyết định có thể là ba người khác nhau (mục 4.3). Kết thúc bằng một **cam kết nhỏ**: hẹn lần sau, giới thiệu người khác, đặt thử.

Interview the right people: user, payer and decision-maker may be three different people (section 4.3). Close with a small commitment: a follow-up, an introduction, a trial order.

Câu hỏi xấu <i>Bad question</i>	Vì sao xấu <i>Why it is bad</i>	Câu hỏi sửa lại <i>Rewritten question</i>
Anh có dùng ứng dụng đặt rau hữu cơ nếu chúng tôi làm ra không? <i>Would you use an organic vegetable app if we built one?</i>	Hỏi tương lai, gợi ý giải pháp; câu trả lời “có” không tốn gì <i>Future and leading; saying “yes” costs nothing</i>	Tuần trước anh đặt rau qua những kênh nào, mất bao lâu? <i>Which channels did you order greens through last week, and how long did it take?</i>
Rau sạch có quan trọng với nhà hàng anh không? <i>Are clean greens important to your restaurant?</i>	Câu hỏi ý kiến, ai cũng trả lời “có” <i>Opinion question; everyone says “yes”</i>	Lần gần nhất anh phải bỏ rau là khi nào? Bỏ bao nhiêu? <i>When did you last throw greens away? How much?</i>
Anh sẵn sàng trả thêm bao nhiêu cho rau hữu cơ? <i>How much extra would you pay for organic greens?</i>	Giá giả định, không ràng buộc <i>A hypothetical price, not binding</i>	Năm nay anh đã đổi mới rau lần nào chưa? Giá mới mới so với mới cũ? <i>Have you switched supplier this year? How did the new price compare?</i>
Anh có thấy mua rau qua nhiều tầng trung gian là bất tiện không? <i>Don’t you find buying through layers of middlemen inconvenient?</i>	Câu dẫn dắt, đã cài sẵn câu trả lời <i>Leading; the answer is built in</i>	Anh kể giúp em đường đi của bó rau từ lúc anh đặt tới lúc vào bếp? <i>Could you walk me through a bunch of greens from your order to your kitchen?</i>
Ứng dụng nên có những tính năng gì? <i>What features should the app have?</i>	Khách không thiết kế sản phẩm; hỏi tính năng sẽ nhận danh sách mong muốn <i>Customers do not design products; asking for features yields a wish list</i>	Anh đã thử cách nào để bớt rau hỏng? Cách đó vướng ở đâu? <i>What have you tried to cut spoilage? Where did it fall short?</i>

Mẫu kịch bản phỏng vấn khám phá vấn đề — *Problem-discovery interview script template*

MẪU KỊCH BẢN PHỎNG VẤN BẾP TRƯỞNG / HEAD-CHEF INTERVIEW SCRIPT TEMPLATE

1. Opening (2 min): “We are studying how restaurants buy vegetables. We are not selling

anything today. May I take notes?”

2. Context (5 min): “Tell me about your kitchen: covers per day, menu, who orders the greens?”

3. Last time (10 min): “Walk me through the last time you ordered vegetables. Who did you call? When? What arrived?”

4. Problems (10 min): “What went wrong in the last month? What did it cost you? How did you handle it?”

5. Workarounds (5 min): “Have you tried anything to fix that? Changed supplier? Why or why not?”

6. Money (5 min): “Roughly how much do you spend on greens a month? Who approves it?”

7. Close (3 min): “Who else should I talk to? May I come back in two weeks?”

Do not: describe our product, ask “would you...”, ask for a feature list, argue with the answer.

Dịch: 1. Mở đầu (2 phút): “Chúng tôi đang tìm hiểu cách nhà hàng mua rau. Hôm nay chúng tôi không bán gì. Cho phép tôi ghi chép nhé?” 2. Bối cảnh (5 phút): “Anh/chị kể về bếp: mỗi ngày bao nhiêu suất, thực đơn, ai đặt rau?” 3. Lần gần nhất (10 phút): “Kể lại lần đặt rau gần nhất: gọi ai, lúc nào, hàng tới ra sao?” 4. Vấn đề (10 phút): “Tháng qua có chuyện gì trục trặc? Tồn bao nhiêu? Anh/chị xử lý thế nào?” 5. Cách tự xử lý (5 phút): “Anh/chị đã thử cách nào chưa? Có đổi mới không, vì sao?” 6. Tiền (5 phút): “Mỗi tháng chi cho rau khoảng bao nhiêu? Ai duyệt?” 7. Kết thúc (3 phút): “Tôi nên nói chuyện thêm với ai? Hai tuần nữa tôi quay lại được không?” Không được: giới thiệu sản phẩm, hỏi “anh có sẽ...”, xin danh sách tính năng, tranh luận với câu trả lời.

Kết quả phỏng vấn của Rẫy Số (05–08/2025) — *Ray So’s interview results (May–August 2025)*

Tâm, An và Bảo phỏng vấn 42 người phía nhà hàng (19 chủ nhà hàng, 23 bếp trưởng) và 6 hợp tác xã rau ở Lâm Đồng. Một vấn đề chỉ được đếm khi người được hỏi kể lại **một lần cụ thể trong 30 ngày gần nhất**; câu “rau bây giờ không yên tâm” không được đếm.

Tam, An and Bao interviewed 42 people on the restaurant side (19 owners, 23 head chefs) and 6 vegetable cooperatives in Lam Dong. A problem was counted only when the interviewee recounted a specific instance in the last 30 days; a remark such as “you can’t trust greens these days” was not counted.

Vấn đề <i>Problem</i>	Số người <i>People</i>	Tỷ lệ <i>Share</i>
Phải bỏ rau dập, héo ngay khi nhận hàng <i>Had to throw away bruised or wilted greens on delivery</i>	33/42	78,6% <i>78.6%</i>
Mua từ hai môi trở lên mới đủ chủng loại <i>Buys from two or more suppliers to get the full range</i>	28/42	66,7% <i>66.7%</i>
Không kiểm được nguồn gốc rau “hữu cơ” đang mua <i>Cannot verify the origin of the “organic” greens bought</i>	24/42	57,1% <i>57.1%</i>
Mất thời gian gọi điện đặt hàng buổi tối <i>Spends evenings phoning in orders</i>	17/42	40,5% <i>40.5%</i>

Vấn đề <i>Problem</i>	Số người <i>People</i>	Tỷ lệ <i>Share</i>
Đã tự đi tìm mỗi rau hữu cơ khác trong 12 tháng qua <i>Searched for another organic supplier in the past 12 months</i>	15/42	35,7% <i>35.7%</i>
Hợp tác xã: phần lớn sản lượng bán qua thương lái <i>Cooperatives: sells most output through traders</i>	5/6	83,3% <i>83.3%</i>
Hợp tác xã: bị ép giá khi được mùa <i>Cooperatives: pushed down on price in a glut</i>	5/6	83,3% <i>83.3%</i>
Hợp tác xã: muốn bán thẳng cho nhà hàng nhưng không có xe lạnh, người bán hàng <i>Cooperatives: wants to sell direct but lacks a refrigerated truck and sales staff</i>	4/6	66,7% <i>66.7%</i>

VÍ DỤ / EXAMPLE — Ước lượng thiệt hại do rau hỏng của một nhà hàng. 33 người kể chuyện bỏ rau cho biết phần giá trị phải bỏ có trung vị 7%. Chi mua rau bình quân 25 triệu đồng/tháng (dữ kiện Chương 3).

Estimating one restaurant's loss from spoiled greens. The 33 people who reported throwing greens away gave a median wasted share of 7%. Average vegetable spend is VND 25 million a month (Chapter 3 data).

1. Thiệt hại mỗi tháng = $7\% \times 25.000.000 = 1.750.000$ đồng; mỗi năm 21.000.000 đồng.
Monthly loss = $7\% \times 25,000,000 = \text{VND } 1,750,000$; a year VND 21,000,000.
2. Con số này là ngưỡng trên của mức giá cao hơn mà nhà hàng có lý do để trả: nếu rau Rẫy Số gần như không phải bỏ, nhà hàng có thể trả cao hơn tới khoảng 7% mà tổng chi không tăng. Đây là căn cứ đặt giả thuyết giá H2 ở mục 4.6.
This is an upper bound on the premium restaurants have reason to pay: if Ray So's greens are almost never thrown away, a restaurant can pay up to about 7% more without raising total spend. It is the basis of price hypothesis H2 in section 4.6.

Kết luận của lượt khám phá vấn đề: vấn đề số 1 (rau hỏng) và số 3 (không kiểm được nguồn gốc) được đa số kể lại, và 15 người đã tự đi tìm mỗi khác — bằng chứng hành vi. Vấn đề số 4 (gọi điện đặt hàng) có thật nhưng ít đau; đội ghi nhận và để sau. Ở phía cung, 5/6 hợp tác xã bị ép giá khi được mùa và 4/6 muốn bán thẳng nhưng thiếu xe lạnh: Rẫy Số có lý do để được hợp tác xã nhận làm kênh bán.

Conclusion of the problem pass: problems 1 (spoilage) and 3 (unverifiable origin) were recounted by most, and 15 people had already searched for another supplier — behavioural evidence. Problem 4 (phoning orders) is real but mild; the team noted it for later. On the supply side, 5 of 6 cooperatives are squeezed on price in a glut and 4 of 6 want to sell direct but lack refrigerated trucks: Ray So has a reason to be accepted as their sales channel.

Công cụ áp dụng: phiếu ghi phỏng vấn — Tool: interview record sheet

Mục <i>Field</i>	Mẫu điền cho Rẫy Số (PV-17) <i>Ray So example (PV-17)</i>	Bạn tự điền <i>Your entry</i>
Người được hỏi, vai trò <i>Interviewee, role</i>	Bếp trưởng, nhà hàng Việt hiện đại 90 chỗ, TP.HCM <i>Head chef, 90-seat modern Vietnamese restaurant, HCMC</i>	
Ngày, người hỏi, người ghi <i>Date, interviewer, note-taker</i>	14/6/2025; Tâm hỏi, Bảo ghi <i>14/6/2025; Tam asks, Bao notes</i>	
Sự kiện gần nhất (nguyên văn) <i>Latest event (verbatim)</i>	“Thứ Bảy tuần trước bỏ gần 3 ký xà lách, mỗi giao lúc 10 giờ, nắng gắt” <i>“Last Saturday we binned almost 3 kg of lettuce; it came at 10 a.m. in the heat”</i>	
Chi phí của vấn đề <i>Cost of the problem</i>	Khoảng 8% tiền rau; phải đổi món tối thứ Bảy <i>About 8% of vegetable spend; changed a dish on Saturday night</i>	
Đã tự xử lý thế nào <i>Workaround so far</i>	Thêm mỗi thứ hai, tự ra chợ đầu mỗi khi thiếu <i>Added a second supplier; goes to the wholesale market when short</i>	
Người quyết định, người trả tiền <i>Decision-maker, payer</i>	Bếp trưởng chọn mỗi; chủ duyệt giá <i>Chef picks supplier; owner approves price</i>	
Cam kết cuối buổi <i>Commitment at close</i>	Giới thiệu 2 bếp trưởng khác; hẹn gặp lại 28/6 <i>Introduced 2 other chefs; follow-up on 28/6</i>	
Giả thuyết bị ảnh hưởng <i>Hypothesis affected</i>	Củng cố: rau hỏng là vấn đề số 1; mới: giờ giao quyết định độ tươi <i>Strengthened: spoilage is problem 1; new: delivery time drives freshness</i>	

4.3. Chân dung khách hàng (persona) và đơn vị ra quyết định mua — Customer persona and the buying decision unit

Chân dung khách hàng (persona) là mô tả một khách hàng điển hình của phân khúc mục tiêu, dựng từ dữ liệu phỏng vấn, không dựng từ tưởng tượng. Chân dung tốt nêu công việc, mục tiêu, nỗi đau, hành vi mua và tiêu chí chọn nhà cung cấp; tuổi, sở thích chỉ ghi khi chúng ảnh hưởng tới quyết định mua. Mỗi chi tiết trong chân dung phải truy được về ít nhất một phiếu phỏng vấn.

*A **customer persona** describes a typical customer of the target segment, built from interview data, not imagination. A good persona states the job, goals, pains, buying behaviour and supplier criteria; age and hobbies appear only when they affect the purchase. Each detail must trace back to at least one interview record.*

Mục <i>Field</i>	Chân dung “bếp trưởng Hạnh” của Rẫy Số <i>Ray So’s “Chef Hanh” persona</i>
Hồ sơ <i>Profile</i>	Trần Ngọc Hạnh, 38 tuổi, bếp trưởng nhà hàng Việt hiện đại 90 chỗ ở TP.HCM, 12 năm nghề, quản lý 7 người <i>Tran Ngoc Hanh, 38, head chef of a 90-seat modern Vietnamese restaurant in HCMC, 12 years in kitchens, manages 7 staff</i>
Công việc cần làm <i>Jobs to be done</i>	Có đủ rau đạt chuẩn trước 16:00 để sơ chế ca tối; giữ chi phí nguyên liệu trong định mức chủ giao; giữ món ổn định <i>Have enough good greens before 16:00 for evening prep; keep food cost within the owner’s target; keep dishes consistent</i>
Nỗi đau <i>Pains</i>	Bỏ rau dập vào ngày nắng; ba mỗi, ba hóa đơn; khách hỏi “rau hữu cơ thật không” mà không có giấy tờ để trả lời <i>Bins bruised greens on hot days; three suppliers, three invoices; guests ask whether the greens are really organic and she has no papers</i>
Lợi ích mong muốn <i>Gains</i>	Ít hao hụt; biết trước rau vào mùa để đổi thực đơn; được chủ ghi nhận <i>Less waste; early notice of seasonal greens for menu changes; recognition from the owner</i>
Hành vi mua <i>Buying behaviour</i>	Đặt qua điện thoại, Zalo lúc 21:00–22:00; chi rau khoảng 30 triệu đồng/tháng; đổi mỗi khi hỏng hàng hai lần liên tiếp <i>Orders by phone or Zalo at 21:00–22:00; spends about VND 30 million a month on greens; switches after two bad deliveries in a row</i>
Tiêu chí chọn nhà cung cấp <i>Supplier criteria</i>	Độ tươi khi nhận, giờ giao, đổi hàng hỏng, giá; nguồn gốc là điểm cộng <i>Freshness on arrival, delivery time, replacements, price; origin is a plus</i>
Câu nói tiêu biểu <i>Typical quote</i>	“Tôi không cần rẻ nhất, tôi cần rau tới đúng giờ và không phải bỏ.” <i>“I don’t need the cheapest, I need greens on time that I don’t have to bin.”</i>

Ở khách hàng doanh nghiệp, người dùng chưa chắc là người trả tiền. Một nhà hàng mua rau có bốn vai trò; bỏ sót vai trò nào thì đơn có thể bị chặn ở vai trò đó.

With business customers the user is not always the payer. A restaurant buying greens has four roles; miss one and the order may be blocked there.

Vai trò <i>Role</i>	Ở nhà hàng <i>In a restaurant</i>	Họ cần nghe gì từ Rẫy Số <i>What they need to hear</i>
Người dùng <i>User</i>	Bếp trưởng, phụ bếp nhận hàng <i>Head chef, kitchen hands receiving goods</i>	Rau tới đúng giờ, đổi hàng hỏng trong 24 giờ <i>On-time delivery, replacement within 24 hours</i>

Vai trò <i>Role</i>	Ở nhà hàng <i>In a restaurant</i>	Họ cần nghe gì từ Rẫy Số <i>What they need to hear</i>
Người quyết định <i>Decision-maker</i>	Chủ nhà hàng hoặc quản lý <i>Owner or manager</i>	Tổng chi rau không tăng, có câu chuyện nguồn gốc cho thực đơn <i>Total vegetable spend does not rise; an origin story for the menu</i>
Người trả tiền <i>Payer</i>	Kế toán <i>Accountant</i>	Một hóa đơn điện tử mỗi tuần, công nợ rõ <i>One e-invoice a week, clear payables</i>
Người ảnh hưởng <i>Influencer</i>	Khách quen, nhà phê bình ẩm thực <i>Regular guests, food reviewers</i>	Mã lô truy xuất tới hợp tác xã <i>Batch codes traceable to the cooperative</i>

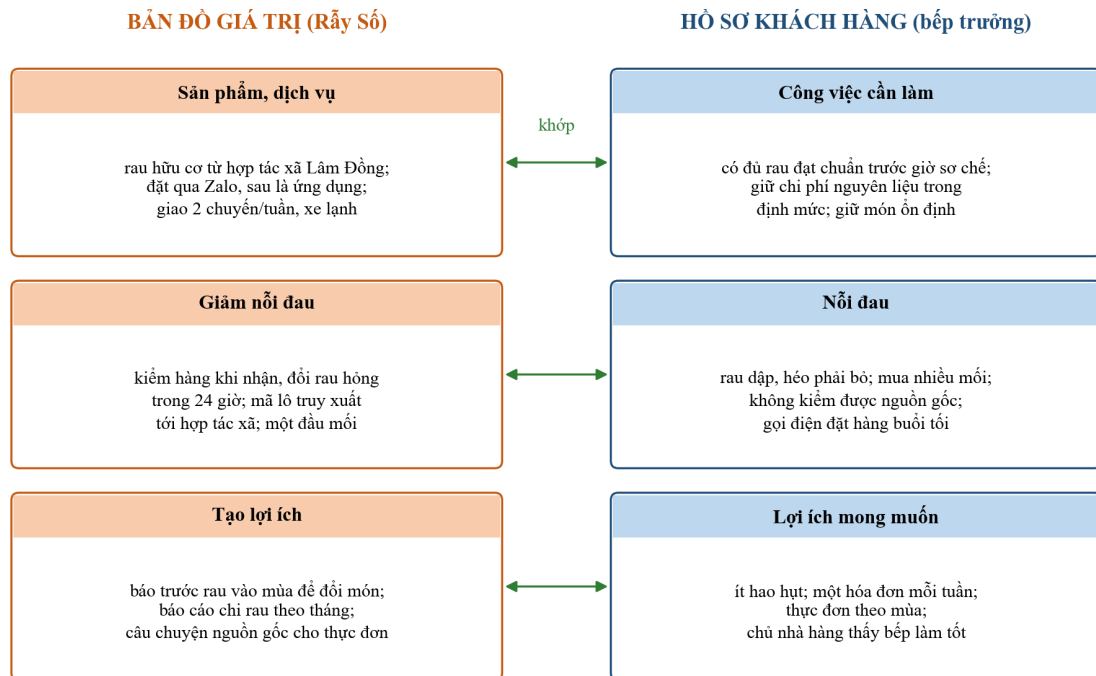
Công cụ áp dụng: khung chân dung khách hàng để tự điền — Tool: blank persona template

Mục <i>Field</i>	Câu hỏi gợi ý <i>Prompt</i>	Bạn tự điền <i>Your entry</i>
Hồ sơ <i>Profile</i>	Vai trò, nơi làm, quy mô; chỉ ghi đặc điểm ảnh hưởng quyết định mua <i>Role, workplace, size; only traits that affect the purchase</i>	
Công việc cần làm <i>Jobs to be done</i>	Họ đang cố hoàn thành việc gì, trước thời hạn nào? <i>What are they trying to get done, by when?</i>	
Nỗi đau <i>Pains</i>	Lần gần nhất việc đó trục trặc, tốn bao nhiêu? <i>The last time it went wrong, what did it cost?</i>	
Lợi ích mong muốn <i>Gains</i>	Kết quả nào khiến họ được khen, được thưởng? <i>What outcome earns them praise or reward?</i>	
Hành vi mua <i>Buying behaviour</i>	Mua qua kênh nào, bao lâu một lần, chi bao nhiêu? <i>Which channel, how often, how much?</i>	
Vai trò trong quyết định mua <i>Role in the purchase</i>	Dùng, quyết định, trả tiền hay ảnh hưởng? <i>User, decision-maker, payer or influencer?</i>	
Nguồn dữ liệu <i>Data source</i>	Phiếu phỏng vấn số nào? <i>Which interview records?</i>	

4.4. Bản đồ giá trị (Value Proposition Canvas) — The Value Proposition Canvas

Bản đồ giá trị do Alexander Osterwalder và cộng sự đề xuất, là phần phóng to của hai ô “phân khúc khách hàng” và “giá trị đề xuất” trong mô hình kinh doanh canvas (Chương 5). Bên phải là **hồ sơ khách hàng** gồm ba phần: công việc cần làm (jobs), nỗi đau (pains), lợi ích mong muốn (gains). Bên trái là **bản đồ giá trị** của doanh nghiệp: sản phẩm và dịch vụ, cách **giảm nỗi đau** (pain relievers), cách **tạo lợi ích** (gain creators). Đạt **sự phù hợp** (fit) khi mỗi nỗi đau, lợi ích quan trọng với khách có một thành phần bên trái đáp lại.

*The Value Proposition Canvas, proposed by Alexander Osterwalder and colleagues, zooms into the “customer segments” and “value propositions” blocks of the business model canvas (Chapter 5). The right side is the **customer profile**: jobs, pains and gains. The left side is the firm’s **value map**: products and services, **pain relievers** and **gain creators**. **Fit** is reached when each pain and gain that matters to the customer is answered by an element on the left.*



Hình 4.2. Bản đồ giá trị của Rầy Sô cho phân khúc bếp trưởng nhà hàng (khung tự vẽ)

Figure 4.2. Ray So's value proposition for the head-chef segment (own layout)

Cách điền: bắt đầu từ bên phải, chỉ ghi điều đã nghe trong phỏng vấn, xếp nỗi đau theo số người kể; rồi mới sang bên trái. Mỗi dòng bên trái phải chỉ ra được nó đáp lại dòng nào bên phải. Dòng bên trái không đáp lại điều gì là tính năng thừa.

How to fill it: start on the right, record only what interviews revealed, rank pains by how many recounted them; only then move left. Each line on the left must point to the line it answers on the right. A line on the left that answers nothing is a surplus feature.

Hồ sơ khách hàng (xếp theo số người kể) <i>Customer profile (ranked by mentions)</i>	Bản đồ giá trị của Rầy Số <i>Ray So's value map</i>	Kiểm tra phù hợp <i>Fit check</i>
Nỗi đau: phải bỏ rau dập, héo (33/42) <i>Pain: binning bruised greens (33/42)</i>	Giảm nỗi đau: xe lạnh, giao 14:00–16:00, đổi rau hỏng trong 24 giờ <i>Reliever: refrigerated trucks, 14:00–16:00 delivery, replacement within 24 hours</i>	Có; kiểm bằng H1, H3 ở mục 4.6 <i>Yes; tested by H1, H3 in section 4.6</i>
Nỗi đau: nhiều mối, nhiều hóa đơn (28/42) <i>Pain: many suppliers and invoices (28/42)</i>	Giảm nỗi đau: một đầu mối, một hóa đơn mỗi tuần <i>Reliever: one supplier, one invoice a week</i>	Có, nếu hợp tác xã đủ chủng loại; kiểm bằng H4 <i>Yes, if cooperatives cover the range; tested by H4</i>
Nỗi đau: không kiểm được nguồn gốc (24/42) <i>Pain: origin unverifiable (24/42)</i>	Giảm nỗi đau: mã lô truy xuất tới hợp tác xã <i>Reliever: batch code traceable to the cooperative</i>	Có <i>Yes</i>
Lợi ích: biết trước rau vào mùa <i>Gain: early notice of seasonal greens</i>	Tạo lợi ích: lịch mùa vụ gửi hằng tuần <i>Creator: weekly harvest calendar</i>	Có, chưa kiểm <i>Yes, untested</i>
Công việc: giữ chi phí nguyên liệu <i>Job: keep food cost on target</i>	Sản phẩm: báo cáo chi rau theo tháng <i>Product: monthly vegetable-spend report</i>	Một phần; giá cao hơn phải bù bằng hao hụt thấp <i>Partly; a higher price must be offset by less waste</i>
Nỗi đau: gọi điện đặt hàng buổi tối (17/42) <i>Pain: evening phone orders (17/42)</i>	Sản phẩm: đặt qua Zalo, sau là ứng dụng <i>Product: Zalo orders, later an app</i>	Có, nhưng nỗi đau nhẹ; không đưa lên đầu thông điệp <i>Yes, but a mild pain; not the lead message</i>

Công cụ áp dụng: bản đồ giá trị để tự điền — Tool: blank Value Proposition Canvas

Bên <i>Side</i>	Ô <i>Box</i>	Câu hỏi để điền <i>Prompt</i>	Bạn tự điền <i>Your entry</i>
Khách hàng <i>Customer</i>	Công việc <i>Jobs</i>	Họ phải hoàn thành việc gì (chức năng, xã hội, cảm xúc)? <i>What must they get done (functional, social, emotional)?</i>	
Khách hàng <i>Customer</i>	Nỗi đau <i>Pains</i>	Điều gì cản trở, gây tốn kém, rủi ro? Bao nhiêu người kể? <i>What blocks them, costs them, risks them? How many said so?</i>	

Bên <i>Side</i>	Ô <i>Box</i>	Câu hỏi để điền <i>Prompt</i>	Bạn tự điền <i>Your entry</i>
Khách hàng <i>Customer</i>	Lợi ích <i>Gains</i>	Kết quả nào vượt mong đợi của họ? <i>Which outcome exceeds their expectations?</i>	
Doanh nghiệp <i>Firm</i>	Sản phẩm, dịch vụ <i>Products, services</i>	Bạn cung cấp gì cụ thể? <i>What exactly do you offer?</i>	
Doanh nghiệp <i>Firm</i>	Giảm nỗi đau <i>Pain relievers</i>	Đáp lại nỗi đau số mấy, bằng cách nào? <i>Which pain does it answer, and how?</i>	
Doanh nghiệp <i>Firm</i>	Tạo lợi ích <i>Gain creators</i>	Đáp lại lợi ích số mấy? <i>Which gain does it answer?</i>	

PHẢI THUỘC / MEMORISE — Bản đồ giá trị có hai nửa: **hồ sơ khách hàng** (công việc – nỗi đau – lợi ích) và **bản đồ giá trị** (sản phẩm, dịch vụ – giảm nỗi đau – tạo lợi ích). Điền bên khách hàng trước, từ dữ liệu phỏng vấn. Phù hợp trên giấy (problem–solution fit) mới là giả thuyết; phải kiểm bằng MVP.

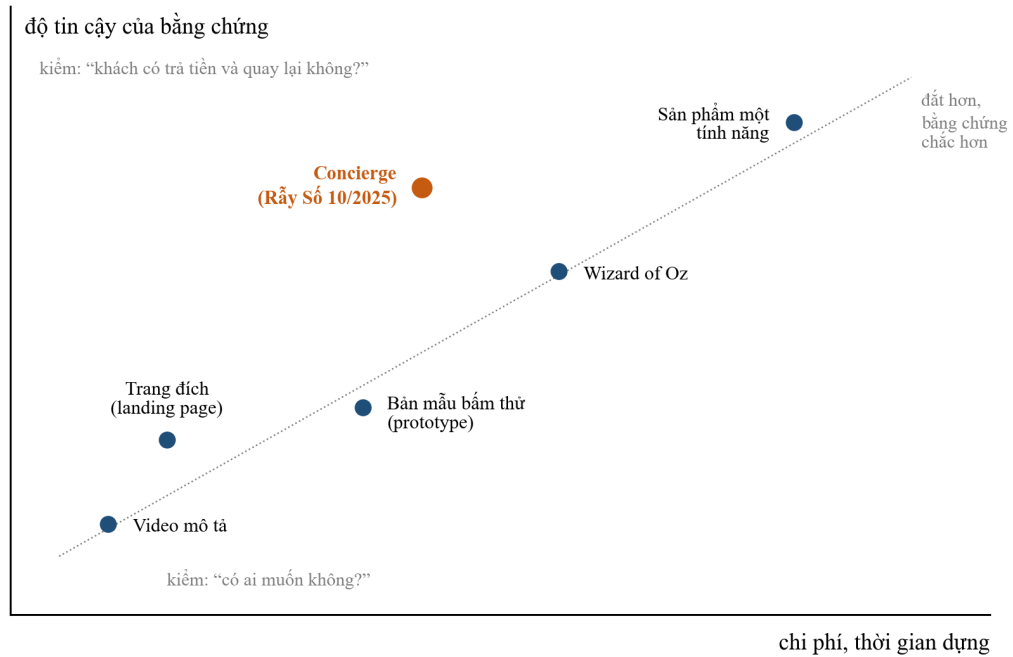
*The canvas has two halves: the **customer profile** (jobs – pains – gains) and the **value map** (products and services – pain relievers – gain creators). Fill the customer side first, from interview data. Fit on paper (problem–solution fit) is still a hypothesis; it must be tested with an MVP.*

4.5. Sản phẩm khả dụng tối thiểu (MVP): các dạng và cách chọn — *The minimum viable product (MVP): types and how to choose*

Theo Eric Ries, **sản phẩm khả dụng tối thiểu** (minimum viable product, MVP) là phiên bản cho phép đội đi trọn một vòng xây dựng – đo lường – học hỏi với ít công sức nhất. “Tối thiểu” chỉ khối lượng xây dựng; “khả dụng” chỉ việc khách hàng thật dùng nó và để lại hành vi đo được. MVP là **công cụ kiểm giả thuyết**, không phải bản sản phẩm rút gọn để bán sớm. Cùng một startup có thể chạy nhiều MVP, mỗi cái kiểm một giả thuyết.

*In Eric Ries’s terms, the **minimum viable product** (MVP) is the version that lets a team complete a full build–measure–learn loop with the least effort. “Minimum” refers to the amount built; “viable” means real customers use it and leave measurable behaviour. An MVP is a **hypothesis-testing tool**, not a cut-down product for early sale. One startup may run several MVPs, each testing one hypothesis.*

Dạng MVP <i>MVP type</i>	Cách làm <i>How it works</i>	Kiểm được <i>What it tests</i>	Ví dụ cho Rầy Số <i>Ray So example</i>
Trang đích <i>Landing page</i>	Trang web mô tả giá trị, nút đăng ký hoặc đặt cọc <i>Web page stating the value, with a sign-up or deposit button</i>	Có ai quan tâm; thông điệp nào hút hơn <i>Whether anyone is interested; which message pulls more</i>	Trang “đặt thử một tuần”, chạy A/B tiêu đề (mục 4.7) <i>A “one-week trial” page with an A/B headline test (section 4.7)</i>
Video mô tả <i>Explainer video</i>	Video vài phút cho thấy sản phẩm sẽ chạy thế nào <i>A short video showing how the product would work</i>	Khách có hiểu và muốn không; Dropbox từng dùng cách này <i>Whether customers get it and want it; Dropbox used this</i>	Video quy trình từ vườn tới bếp gửi qua Zalo <i>A farm-to-kitchen process video shared on Zalo</i>
Bản mẫu bấm thử <i>Clickable prototype</i>	Màn hình giả lập bằng công cụ thiết kế, chưa có máy chủ <i>Mock screens in a design tool, no back end</i>	Khả năng dùng, luồng thao tác <i>Usability and flow</i>	Bản mẫu ứng dụng đặt hàng trước khi An viết mã (03/2026) <i>App mock-up before An wrote code (March 2026)</i>
Wizard of Oz	Khách thấy giao diện như tự động; phía sau con người làm <i>Customer sees an automated front; people work behind it</i>	Hành vi với sản phẩm tự động <i>Behaviour with an automated product</i>	Biểu mẫu đặt hàng “tự động” nhưng Bảo nhập tay <i>An “automatic” order form that Bao keys in by hand</i>
Concierge	Người sáng lập phục vụ thủ công, khách biết <i>Founders serve by hand, openly</i>	Giá trị, giá, vận hành, giữ chân <i>Value, price, operations, retention</i>	Zalo + Google Sheets, xe thuê, 12 nhà hàng (10/2025) <i>Zalo + Google Sheets, hired trucks, 12 restaurants (Oct 2025)</i>
Sản phẩm một tính năng <i>Single-feature product</i>	Bản phần mềm chỉ làm một việc cốt lõi <i>Software doing only the core job</i>	Giữ chân với sản phẩm thật <i>Retention with a real product</i>	Ứng dụng 06/2026: chỉ đặt hàng, theo dõi chuyển <i>June 2026 app: ordering and delivery tracking only</i>



Hình 4.3. Các dạng MVP theo chi phí dựng và độ tin cậy của bằng chứng (vị trí minh họa)
Figure 4.3. MVP types by build cost and strength of evidence (illustrative positions)

Concierge MVP của Rầy Số (10/2025) — *Ray So's concierge MVP (October 2025)*

Rủi ro lớn nhất của Rầy Số sau lượt phỏng vấn không nằm ở giao diện mà ở **vận hành và giá**: rau có tới bếp còn tươi không, hợp tác xã có giao đủ không, nhà hàng có chịu giá cao hơn không. Concierge MVP kiểm đúng các rủi ro đó mà không viết dòng mã nào. Quy trình chạy 8 tuần với 12 nhà hàng, 2 chuyến/tuần:

*After the interviews Ray So's largest risk lay not in the interface but in **operations and price**: would greens reach kitchens fresh, would cooperatives fill orders, would restaurants accept a higher price? A concierge MVP tests exactly those risks without a line of code. It ran for 8 weeks with 12 restaurants, 2 runs a week:*

1. Bếp trưởng nhắn đơn vào nhóm Zalo riêng của nhà hàng trước 20:00 thứ Hai và thứ Năm.
Chefs post orders in their restaurant's own Zalo group before 20:00 on Monday and Thursday.
2. Bảo chép đơn vào Google Sheets, cộng theo mặt hàng, gửi từng hợp tác xã trước 21:00.
Bao copies orders into Google Sheets, sums them by item and sends them to each cooperative before 21:00.
3. Hợp tác xã thu hoạch sáng hôm sau, đóng thùng có dán mã lô; xe lạnh thuê theo chuyến chở về TP.HCM.
Cooperatives harvest next morning and pack crates with batch codes; a hired refrigerated truck carries them to HCMC.
4. Tâm và Bảo giao từng bếp trong khung 14:00–16:00, bếp ký nhận trên ảnh chụp phiếu; rau hỏng được ghi lại và đổi ở chuyến sau.

Tam and Bao deliver to each kitchen between 14:00 and 16:00; chefs sign a photographed delivery note; spoiled items are logged and replaced on the next run.

5. Cuối tuần, An gửi mỗi nhà hàng một bảng chi tiết và một hóa đơn; ghi số liệu cho bốn giả thuyết.

At the weekend An sends each restaurant a statement and an invoice, and records data for the four hypotheses.

Tiêu chí Criterion	MVP	Bản mẫu (prototype) Prototype
Mục đích Purpose	Kiểm một giả thuyết kinh doanh bằng hành vi khách hàng <i>Test a business hypothesis with customer behaviour</i>	Kiểm khả thi kỹ thuật hoặc khả năng dùng <i>Test technical feasibility or usability</i>
Người dùng Who uses it	Khách hàng thật, thường trả tiền <i>Real customers, usually paying</i>	Đội ngũ, người dùng thử được mời <i>The team, invited testers</i>
Đầu ra Output	Số liệu: đặt lại, trả tiền, giữ chân <i>Data: reorders, payment, retention</i>	Nhận xét, lỗi thao tác <i>Feedback, usability issues</i>
Ở Rẫy Số At Ray So	Concierge 10/2025, ứng dụng 06/2026 <i>Concierge Oct 2025, app June 2026</i>	Màn hình giả lập ứng dụng 03/2026 <i>App mock screens, March 2026</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — MVP = bản nhỏ nhất cho phép đo **hành vi thật** của khách để kiểm một giả thuyết. **Concierge**: làm thủ công, khách biết. **Wizard of Oz**: khách tưởng tự động, người làm phía sau. Chọn dạng MVP theo **rủi ro lớn nhất** đang cần kiểm, không theo dạng nào trông giống sản phẩm nhất.

MVP = the smallest thing that measures real customer behaviour to test a hypothesis. Concierge: manual, and the customer knows. Wizard of Oz: looks automated, people work behind it. Choose the MVP type by the largest risk to test, not by which looks most like a product.

4.6. Kiểm định giả thuyết với tiêu chí đạt/không đạt đặt trước — Testing hypotheses against pass/fail criteria set in advance

Một giả thuyết kiểm được có bốn phần: **điều tin là đúng, chỉ số đo, ngưỡng đạt và thời hạn**. Ngưỡng phải ghi ra **trước khi** chạy thử nghiệm, kèm việc sẽ làm nếu không đạt. Đặt ngưỡng sau khi thấy số liệu là cách tự lừa mình: con số nào cũng có thể được gọi là “tín hiệu tốt”. Mẫu thẻ thử nghiệm (test card) dùng câu: “Chúng tôi tin rằng... Để kiểm, chúng tôi sẽ... và đo... Giả thuyết đúng nếu... trong...”.

A testable hypothesis has four parts: what we believe, the metric, the pass threshold and the time limit. The threshold is written down before the experiment, together with what happens if it fails. Setting it after seeing the data is self-deception: any figure can be called “an encouraging sign”. A test card reads: “We believe that... To verify, we will... and measure... We are right if... within...”.

Mã ID	Giả thuyết Hypothesis	Chỉ số Metric	Ngưỡng đạt Pass	Kết quả Result	Kết luận Verdict
H1	Nhà hàng đặt lại đều đặn <i>Restaurants keep reordering</i>	Tỷ lệ nhà hàng còn đặt ở tuần 8 <i>Share of restaurants still ordering in week 8</i>	$\geq 8/12$ (66,7%) $\geq 8/12$ (66.7%)	9/12 = 75,0% 9/12 = 75.0%	Đạt Pass
H2	Nhà hàng chấp nhận trả cao hơn giá đang mua từ 10% trở lên <i>Restaurants accept paying 10% or more above their current price</i>	Tỷ lệ nhà hàng đặt tiếp sau khi báo giá mới <i>Share still ordering after the new price list</i>	$\geq 50,0\%$ $\geq 50.0\%$	7/12 = 58,3% 7/12 = 58.3%	Đạt Pass
H3	Giao đúng khung giờ 14:00–16:00 <i>Deliveries arrive within the 14:00–16:00 window</i>	Tỷ lệ chuyển giao đúng khung giờ <i>Share of runs on time</i>	$\geq 90,0\%$ $\geq 90.0\%$	14/16 = 87,5% 14/16 = 87.5%	Không đạt Fail
H4	Hợp tác xã giao đủ hàng đã nhận đơn <i>Cooperatives fill every confirmed line</i>	Tỷ lệ dòng hàng giao đủ (fill rate) <i>Order-line fill rate</i>	$\geq 95,0\%$ $\geq 95.0\%$	371/384 = 96,6% 371/384 = 96.6%	Đạt Pass

H3 không đạt: 14/16 chuyển đúng giờ. Hai chuyến trễ đều do xe rời Lâm Đồng sau 07:00 và kẹt ở cửa ngõ thành phố. Đội không hạ ngưỡng xuống 85% cho “đạt”, mà dời giờ xuất phát sang 05:30 và chạy lại H3 trong bốn tuần tiếp theo. H1, H2, H4 đạt: đội chuyển sang làm ứng dụng và bán hàng có hệ thống (bước tạo lập khách hàng).

H3 failed: 14/16 runs on time. Both late runs left Lam Dong after 07:00 and hit traffic at the city gateway. The team did not lower the bar to 85% to call it a pass; it moved departure to 05:30 and re-ran H3 for four more weeks. H1, H2 and H4 passed: the team moved on to building the app and systematic selling (the customer creation step).

Công cụ áp dụng: thẻ thử nghiệm — Tool: test card

Phần Part	Mẫu điền cho H2 của Rầy Sô Ray So example (H2)	Bạn tự điền Your entry
Chúng tôi tin rằng <i>We believe that</i>	Nhà hàng tầm trung – cao cấp chấp nhận giá rau cao hơn giá đang mua từ 10% trở lên khi rau ít phải bỏ <i>Mid- to high-end restaurants accept a price 10% or more above their current one when little is wasted</i>	
Để kiểm, chúng tôi sẽ <i>To verify, we will</i>	Gửi bảng giá mới (cao hơn 12%) ở tuần 4 của concierge MVP <i>Send a new price list (12% higher) in week 4 of the concierge MVP</i>	

Phần <i>Part</i>	Mẫu điền cho H2 của Rẫy Số <i>Ray So example (H2)</i>	Bạn tự điền <i>Your entry</i>
Và đo <i>And measure</i>	Số nhà hàng còn đặt hàng ở tuần 5–8 theo giá mới <i>Restaurants still ordering in weeks 5–8 at the new price</i>	
Giả thuyết đúng nếu <i>We are right if</i>	Từ 6/12 nhà hàng trở lên ($\geq 50\%$) <i>6 of 12 or more ($\geq 50\%$)</i>	
Thời hạn <i>Within</i>	4 tuần <i>4 weeks</i>	
Nếu không đạt <i>If it fails</i>	Thử mức 6%; nếu vẫn không đạt, xem lại phân khúc <i>Try 6%; if it still fails, revisit the segment</i>	

LỖI HAY GẶP / COMMON MISTAKE — Ghi tiêu chí “khách hàng phản hồi tích cực” hoặc “nhiều người quan tâm”. Không có con số và thời hạn thì không bao giờ trượt, nên không học được gì. Ngưỡng phải là một con số đo được trước một ngày cụ thể.
Writing criteria such as “positive customer feedback” or “strong interest”. Without a number and a deadline the test can never fail, so nothing is learned. The bar must be a measurable number by a specific date.

4.7. Thử nghiệm A/B và kiểm định hai tỷ lệ (z-test) — *A/B testing and the two-proportion z-test*

Thử nghiệm A/B chia ngẫu nhiên người truy cập thành hai nhóm, mỗi nhóm thấy một phiên bản (tiêu đề, giá, nút bấm), rồi so **tỷ lệ chuyển đổi**. Chia ngẫu nhiên làm hai nhóm giống nhau về mọi mặt trừ phiên bản, nên chênh lệch đủ lớn có thể quy cho phiên bản. Câu hỏi thống kê: chênh lệch quan sát được có lớn hơn mức dao động ngẫu nhiên thường gặp không?

*An A/B test randomly splits visitors into two groups, each seeing one version (headline, price, button), and compares **conversion rates**. Random assignment makes the groups alike in everything but the version, so a large enough difference can be attributed to the version. The statistical question: is the observed difference bigger than ordinary random variation?*

$$CR = \text{số chuyển đổi} / \text{số người truy cập} = x / n \quad (4.1)$$

Giả thuyết không H_0 : hai phiên bản có cùng tỷ lệ chuyển đổi thật ($p_A = p_B$). Giả thuyết đối H_1 : $p_A \neq p_B$ (kiểm định hai phía). Dưới H_0 , ước lượng tỷ lệ chung bằng cách gộp hai nhóm, rồi tính sai số chuẩn của chênh lệch và thống kê z:

Null hypothesis H_0 : both versions have the same true conversion rate ($p_A = p_B$). Alternative H_1 : $p_A \neq p_B$ (two-sided). Under H_0 , estimate a common rate by pooling both groups, then compute the standard error of the difference and the z statistic:

$$p_{\text{gộp}} = (x_A + x_B) / (n_A + n_B) \quad (4.2)$$

$$SE = \sqrt{[p_{\text{gộp}}(1 - p_{\text{gộp}})(1/n_A + 1/n_B)]} \quad (4.3)$$

$$z = (p_B - p_A) / SE \quad (4.4)$$

$$p\text{-value} = 2 \times [1 - \Phi(|z|)] \quad (4.5)$$

Φ là hàm phân phối của phân phối chuẩn tắc. Bác bỏ H_0 ở mức ý nghĩa $\alpha = 5\%$ khi $p\text{-value} < 0,05$, tương đương $|z| > 1,96$. Phép xấp xỉ chuẩn dùng được khi mỗi nhóm có ít nhất khoảng 10 lượt chuyển đổi và 10 lượt không chuyển đổi. Khoảng tin cậy 95% của chênh lệch dùng sai số chuẩn không gộp:

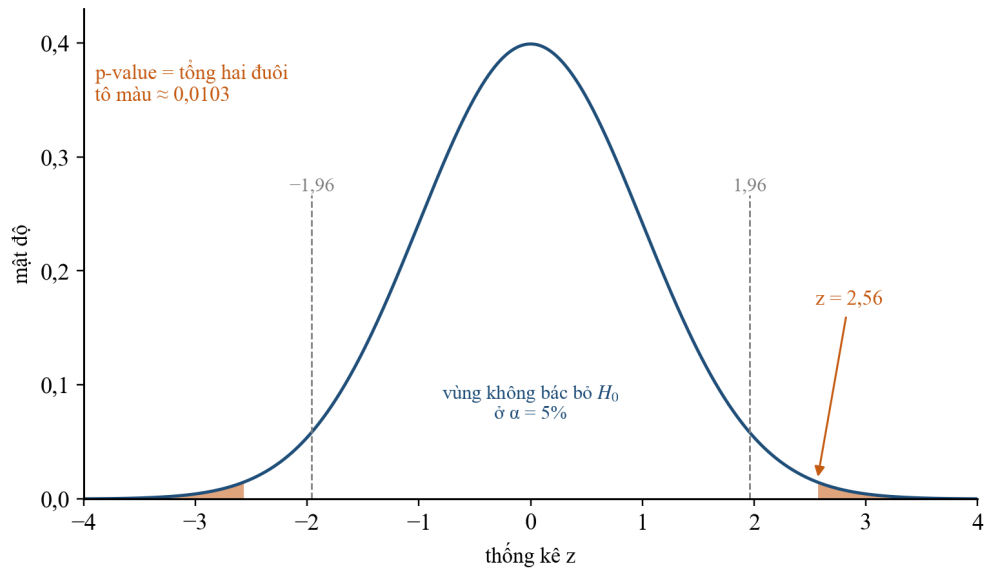
Φ is the standard normal distribution function. Reject H_0 at significance level $\alpha = 5\%$ when the $p\text{-value} < 0.05$, equivalently $|z| > 1.96$. The normal approximation holds when each group has at least about 10 conversions and 10 non-conversions. The 95% confidence interval for the difference uses the unpooled standard error:

$$(p_B - p_A) \pm 1,96 \times \sqrt{[p_A(1 - p_A)/n_A + p_B(1 - p_B)/n_B]} \quad (4.6)$$

VÍ DỤ / EXAMPLE — Tháng 7/2026, sau khi ra mắt ứng dụng, Rẫy Số thử hai tiêu đề cho trang “đặt thử một tuần”. Bản A: “Rau hữu cơ Lâm Đồng giao tận bếp” — 1.840 lượt truy cập, 92 đăng ký. Bản B: “Bớt bỏ rau: đổi rau hỏng trong 24 giờ, truy xuất từng lô” — 1.810 lượt truy cập, 127 đăng ký. Cỡ mẫu tính trước theo (4.7) là 3.778 mỗi nhóm cho mức tăng 1,5 điểm phần trăm; vì lưu lượng thấp, đội chấp nhận dừng ở khoảng 1.840 và chỉ kết luận nếu chênh lệch lớn hơn.

In July 2026, after the app launch, Ray So tested two headlines for its “one-week trial” page. Version A: “Lam Dong organic greens delivered to your kitchen” — 1,840 visits, 92 sign-ups. Version B: “Bin fewer greens: spoiled items replaced within 24 hours, every batch traceable” — 1,810 visits, 127 sign-ups. The pre-computed sample size from (4.7) was 3,778 per group for a 1.5-point lift; with low traffic the team accepted stopping at about 1,840 and concluding only on a larger difference.

1. $CR_A = 92/1.840 = 5,00\%$; $CR_B = 127/1.810 = 7,02\%$. Chênh lệch 2,02 điểm phần trăm, tăng tương đối 40,3%.
 $CR_A = 92/1,840 = 5.00\%$; $CR_B = 127/1,810 = 7.02\%$. Difference 2.02 percentage points, relative lift 40.3%.
2. $p_gộp = (92 + 127)/(1.840 + 1.810) = 219/3.650 = 0,06$.
 $p_pooled = (92 + 127)/(1,840 + 1,810) = 219/3,650 = 0.06$.
3. $SE = \sqrt{[0,06 \times 0,94 \times (1/1.840 + 1/1.810)]} = 0,00786$.
 $SE = \sqrt{[0.06 \times 0.94 \times (1/1,840 + 1/1,810)]} = 0.00786$.
4. $z = 0,02017/0,00786 = 2,56 > 1,96$. $p\text{-value} = 2 \times [1 - \Phi(2,56)] = 0,0103 < 0,05$: bác bỏ H_0 ở mức 5%; không bác bỏ được ở mức 1%.
 $z = 0.02017/0.00786 = 2.56 > 1.96$. $p\text{-value} = 2 \times [1 - \Phi(2.56)] = 0.0103 < 0.05$: reject H_0 at 5%; not at 1%.
5. Khoảng tin cậy 95% theo (4.6): SE không gộp = 0,00787; chênh lệch nằm trong khoảng 0,48 đến 3,56 điểm phần trăm. Khoảng rộng: mức tăng thật có thể chỉ nửa điểm phần trăm.
95% confidence interval by (4.6): unpooled SE = 0.00787; the difference lies between 0.48 and 3.56 percentage points. The interval is wide: the true lift may be only half a point.



Hình 4.4. Phân phối chuẩn tắc, z quan sát = 2,56 và vùng p -value hai phía

Figure 4.4. Standard normal distribution, observed $z = 2.56$ and the two-sided p -value region

PHẢI THUỘC / MEMORISE — **p -value** là xác suất thấy chênh lệch ít nhất lớn như đã thấy **nếu H_0 đúng** (hai phiên bản như nhau). p -value nhỏ nghĩa là dữ liệu khó xảy ra dưới H_0 . p -value **không phải** xác suất H_0 đúng, không phải xác suất B tốt hơn A, và không đo độ lớn của mức tăng — độ lớn đọc ở khoảng tin cậy.

*The **p -value** is the probability of a difference at least as large as observed if H_0 is true (the versions are equal). A small p -value means the data are unlikely under H_0 . It is **not** the probability that H_0 is true, nor that B beats A, and it does not measure the size of the lift — read the size from the confidence interval.*

Cỡ mẫu cần có trước khi chạy — *Sample size before the test*

$$n \approx (z_{1-\alpha/2} + z_{1-\beta})^2 \times [p_1(1 - p_1) + p_2(1 - p_2)] / (p_2 - p_1)^2 \quad (4.7)$$

Với $\alpha = 5\%$ hai phía ($z = 1,96$), lực kiểm định 80% ($z = 0,84$), muốn phát hiện mức tăng từ 5% lên 6,5%: $n \approx (1,96 + 0,84)^2 \times (0,05 \times 0,95 + 0,065 \times 0,935) / 0,015^2 \approx 3.777,1$, làm tròn lên 3.778 người mỗi nhóm. Mức tăng muốn phát hiện càng nhỏ, cỡ mẫu tăng theo bình phương: giảm một nửa mức tăng thì cần gần gấp bốn lần người.

With $\alpha = 5\%$ two-sided ($z = 1.96$) and 80% power ($z = 0.84$), to detect a lift from 5% to 6.5%: $n \approx (1.96 + 0.84)^2 \times (0.05 \times 0.95 + 0.065 \times 0.935) / 0.015^2 \approx 3,777.1$, rounded up to 3,778 per group. The sample grows with the square of the lift: halve the lift and you need nearly four times as many people.

Những lỗi làm hỏng một thử nghiệm A/B:

Mistakes that ruin an A/B test:

- **Xem kết quả giữa chừng và dừng khi $p < 0,05$:** mỗi lần xem là một lần thử, xác suất báo động giả cộng dồn. Đặt cỡ mẫu trước, chỉ kết luận khi đủ.

***Peeking and stopping when $p < 0.05$:** each look is another test and false alarms accumulate. Fix the sample size first and conclude only when it is reached.*

- **Đo nhiều chỉ số, báo chỉ số đạt:** với 20 chỉ số, trung bình một chỉ số “có ý nghĩa” ở mức 5% dù không có khác biệt nào. Chọn một chỉ số chính trước.
Measuring many metrics and reporting the one that passed: with 20 metrics, on average one is “significant” at 5% even with no real difference. Choose one primary metric in advance.
- **Chia nhóm lệch:** thiết kế 50/50 mà ra 60/40 là dấu hiệu lỗi kỹ thuật; kiểm số người mỗi nhóm trước khi đọc kết quả.
Sample ratio mismatch: a 50/50 design that yields 60/40 signals a technical fault; check group sizes before reading results.
- **Nhầm có ý nghĩa thống kê với có ý nghĩa kinh doanh:** chênh 0,1 điểm phần trăm trên một triệu lượt có thể có ý nghĩa thống kê nhưng không đáng công thay đổi.
Confusing statistical with business significance: a 0.1-point difference on a million visits may be significant but not worth the change.

Công cụ áp dụng: kế hoạch thử nghiệm A/B — Tool: A/B test plan

Mục Field	Mẫu điền (Rẫy Số, 07/2026) Example (Ray So, July 2026)	Bạn tự điền Your entry
Giả thuyết <i>Hypothesis</i>	Tiêu đề nói về hao hụt tăng đăng ký so với tiêu đề nói về nguồn gốc <i>A wastage headline lifts sign-ups over an origin headline</i>	
Chỉ số chính <i>Primary metric</i>	Tỷ lệ đăng ký dùng thử trên lượt truy cập <i>Trial sign-ups per visit</i>	
Tỷ lệ nền, mức tăng muốn phát hiện <i>Baseline, minimum lift</i>	5%; lên 6,5% <i>5%; to 6.5%</i>	
α , lực kiểm định, cỡ mẫu <i>α, power, sample size</i>	5%; 80%; 3.778 mỗi nhóm <i>5%; 80%; 3,778 per group</i>	
Cách chia nhóm <i>Assignment</i>	Ngẫu nhiên theo trình duyệt, 50/50 <i>Random by browser, 50/50</i>	
Quy tắc dừng <i>Stopping rule</i>	Đủ cỡ mẫu hoặc hết 6 tuần; không dừng sớm vì p nhỏ <i>Sample reached or 6 weeks; no early stop on a small p</i>	
Quyết định <i>Decision</i>	B thắng nếu $p < 0,05$ và cận dưới khoảng tin cậy > 0 <i>B wins if $p < 0.05$ and the lower confidence bound > 0</i>	

4.8. Phù hợp sản phẩm – thị trường (product–market fit): đường giữ chân cohort và khảo sát Sean Ellis — *Product–market fit: cohort retention curves and the Sean Ellis survey*

Phù hợp sản phẩm – thị trường (product–market fit, PMF), thuật ngữ do Marc Andreessen phổ biến, là trạng thái sản phẩm thỏa mãn một thị trường đủ lớn tới mức khách tự quay lại và giới thiệu người khác. PMF không đo bằng một con số duy nhất; hai cách đo phổ biến nhất là **đường giữ chân theo cohort** (hành vi) và **khảo sát Sean Ellis** (thái độ). Hai cách bổ sung cho nhau: hành vi khó nói dối, khảo sát cho biết vì sao.

*Product–market fit (PMF), a term popularised by Marc Andreessen, is the state in which a product satisfies a large enough market that customers come back on their own and refer others. PMF is not one number; the two most common measures are **cohort retention curves** (behaviour) and the **Sean Ellis survey** (attitude). They complement each other: behaviour is hard to fake, the survey explains why.*

Đường giữ chân theo cohort — Cohort retention curves

Cohort là nhóm khách gia nhập trong cùng một kỳ (thường là tháng). Theo dõi từng cohort riêng tránh được lỗi gộp: khi khách mới đổ vào nhanh, tổng số khách hoạt động vẫn tăng dù khách cũ bỏ đi. Dấu hiệu PMF là đường giữ chân **đi ngang** sau vài kỳ đầu thay vì tụt dần về 0, và các cohort sau nằm cao hơn cohort trước.

*A cohort is a group of customers who joined in the same period (usually a month). Tracking each cohort separately avoids the aggregation trap: with fast inflows of new customers, the total active count rises even while old customers leave. The PMF signal is a retention curve that **flattens** after the first periods instead of sliding to zero, with later cohorts sitting above earlier ones.*

$$r_k = A_k / N_0 \quad (4.8)$$

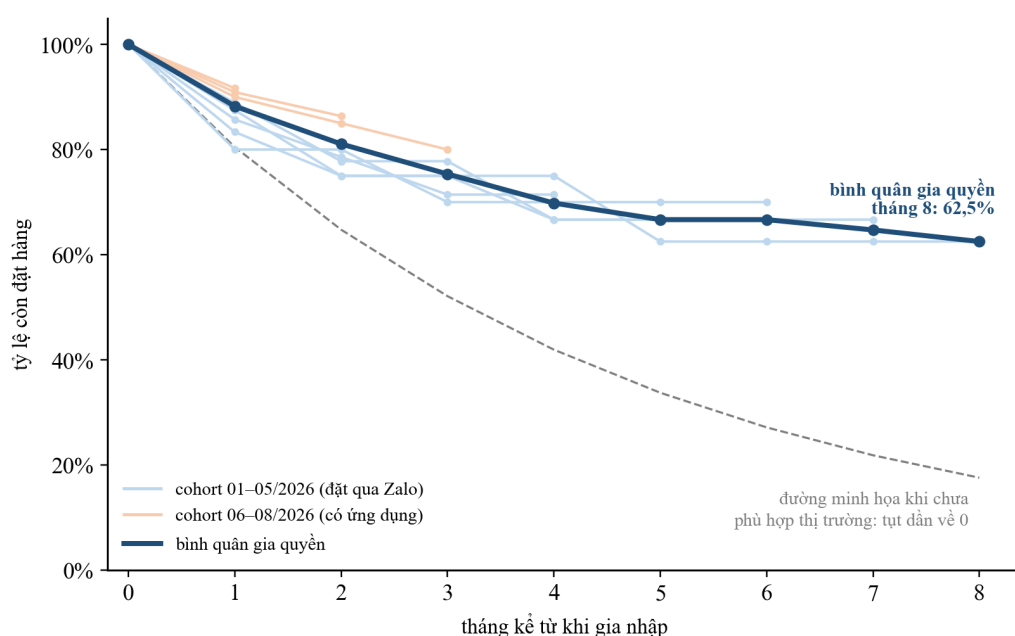
$$\text{churn bình quân tháng} = 1 - (A_{t2} / A_{t1})^{1/(t2 - t1)} \quad (4.9)$$

Trong đó N_0 là số khách của cohort ở tháng gia nhập, A_k là số khách còn đặt hàng ở tháng thứ k . Bảng dưới là dữ liệu của Rầy Số tới 09/2026 (số khách còn đặt hàng); năm cohort đầu đặt qua Zalo, từ 06/2026 có ứng dụng.

N_0 is the cohort size in its joining month and A_k the number still ordering in month k . The table below is Ray So's data to September 2026 (customers still ordering); the first five cohorts ordered via Zalo, the app arrived in June 2026.

Cohort	T0 <i>M0</i>	T1 <i>M1</i>	T2 <i>M2</i>	T3 <i>M3</i>	T4 <i>M4</i>	T5 <i>M5</i>	T6 <i>M6</i>	T7 <i>M7</i>	T8 <i>M8</i>
01/2026	8	7	6	6	6	5	5	5	5
02/2026	9	8	7	7	6	6	6	6	
03/2026	10	8	8	7	7	7	7		
04/2026	12	10	9	9	8	8			

Cohort	T0 M0	T1 M1	T2 M2	T3 M3	T4 M4	T5 M5	T6 M6	T7 M7	T8 M8
05/2026	14	12	11	10	10				
06/2026	20	18	17	16					
07/2026	22	20	19						
08/2026	24	22							
09/2026	26								
Giữ chân bình quân <i>Weighted retention</i>	100%	88%	81%	75%	70%	67%	67%	65%	62%



Hình 4.5. Đường giữ chân theo cohort tháng gia nhập của Rầy Sô, 01–09/2026

Figure 4.5. Ray So's retention curves by joining-month cohort, January–September 2026

VÍ DỤ / EXAMPLE — Đọc bảng cohort của Rầy Sô.

Reading Ray So's cohort table.

1. Giữ chân bình quân gia quyền tháng 1 = tổng khách còn ở tháng 1 của tám cohort đã qua tháng 1 / tổng cỡ tám cohort = $105/119 = 88,2\%$. Tháng 3: $75,3\%$; tháng 8 (chỉ cohort 01/2026): $62,5\%$.

Weighted month-1 retention = customers left in month 1 across the eight cohorts that reached it / their total size = $105/119 = 88.2\%$. Month 3: 75.3% ; month 8 (January cohort only): 62.5% .

2. So nhóm trước và sau ứng dụng ở tháng 3: cohort 01–05/2026 giữ $73,6\%$, cohort 06/2026 giữ $80,0\%$. Cohort sau năm cao hơn, nhưng mới có một cohort đi tới tháng

3.

Before and after the app at month 3: the January–May cohorts retain 73.6%, the June cohort 80.0%. Later cohorts sit higher, but only one has reached month 3.

3. Cohort 01/2026 từ tháng 3 tới tháng 8 giảm từ 6 xuống 5 khách: churn bình quân theo $(4.9) = 1 - (5/6)^{(1/5)} = 3,58\%/tháng$, gần giả định 4% trong kinh tế đơn vị (Chương 5). Đường đi ngang sau tháng 3: dấu hiệu PMF, với cỡ mẫu còn nhỏ.

The January cohort falls from 6 to 5 customers between months 3 and 8: average churn by $(4.9) = 1 - (5/6)^{(1/5)} = 3.58\%$ a month, close to the 4% unit-economics assumption (Chapter 5). The curve flattens after month 3: a PMF signal, on a small sample.

4. Khách đang hoạt động ở 09/2026 = tổng cột cuối của từng cohort = 119 nhà hàng. Đây là danh sách gửi khảo sát Sean Ellis.

Active customers in September 2026 = the last entry of each cohort, summed = 119 restaurants. This is the mailing list for the Sean Ellis survey.

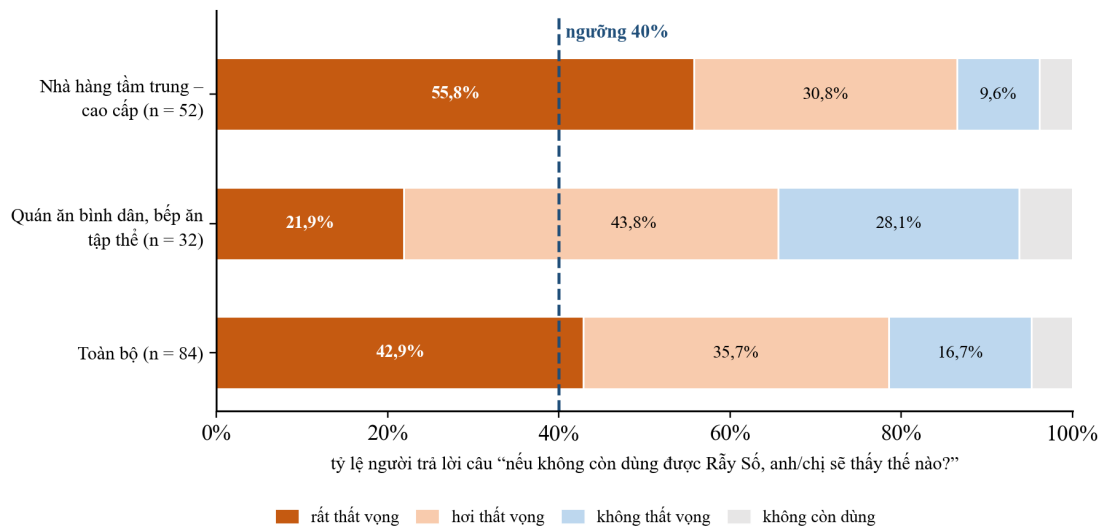
Khảo sát Sean Ellis (ngưỡng 40%) — *The Sean Ellis survey (40% threshold)*

Sean Ellis đề xuất hỏi những người đã dùng sản phẩm gần đây một câu: “Anh/chị sẽ thấy thế nào nếu không còn dùng được sản phẩm này?” với bốn lựa chọn: rất thất vọng, hơi thất vọng, không thất vọng, không còn dùng. Theo kinh nghiệm của ông, khi **từ 40% người trả lời trở lên chọn “rất thất vọng”**, sản phẩm thường đã đạt PMF. Ngưỡng 40% là quy ước thực hành, không phải định lý; phải ghi rõ mẫu số và đối tượng được hỏi.

*Sean Ellis proposed asking recent users one question: “How would you feel if you could no longer use this product?” with four options: very disappointed, somewhat disappointed, not disappointed, no longer use it. In his experience, when **40% or more** answer “very disappointed”, the product has usually reached PMF. The 40% bar is a rule of thumb, not a theorem; state the base and who was asked.*

$$\text{Điểm Sean Ellis} = \text{số trả lời “rất thất vọng”} / \text{tổng số trả lời} \quad (4.10)$$

Mức trả lời <i>Answer</i>	Tầm trung – cao cấp <i>Mid- to high-end</i>	Bình dân, bếp ăn tập thể <i>Budget, canteens</i>	Toàn bộ <i>All</i>
Rất thất vọng <i>Very disappointed</i>	29 (55,8%) 29 (55.8%)	7 (21,9%) 7 (21.9%)	36 (42,9%) 36 (42.9%)
Hơi thất vọng <i>Somewhat disappointed</i>	16 (30,8%) 16 (30.8%)	14 (43,8%) 14 (43.8%)	30 (35,7%) 30 (35.7%)
Không thất vọng <i>Not disappointed</i>	5 (9,6%) 5 (9.6%)	9 (28,1%) 9 (28.1%)	14 (16,7%) 14 (16.7%)
Không còn dùng <i>No longer use it</i>	2 (3,8%) 2 (3.8%)	2 (6,2%) 2 (6.2%)	4 (4,8%) 4 (4.8%)
Tổng số trả lời <i>Responses</i>	52	32	84



Hình 4.6. Kết quả khảo sát Sean Ellis của Rầy Sô theo phân khúc, 09/2026

Figure 4.6. Ray So's Sean Ellis survey results by segment, September 2026

Điểm chung 42,9% vượt ngưỡng, nhưng chỉ nhờ phân khúc tầm trung – cao cấp (55,8%); quán bình dân và bếp ăn tập thể chỉ 21,9%. Kết luận của đội: Rầy Sô đạt PMF ở **phân khúc nhà hàng tầm trung – cao cấp**, đúng phân khúc SAM 8.000 cơ sở đã ước ở Chương 3; nguồn lực bán hàng dồn vào phân khúc này.

The overall 42.9% clears the bar only because of mid- to high-end restaurants (55.8%); budget eateries and canteens score 21.9%. The team's conclusion: Ray So has PMF in the mid- to high-end restaurant segment, the 8,000-outlet SAM estimated in Chapter 3; sales effort goes there.

Cách đo PMF <i>PMF measure</i>	Đo gì <i>What it measures</i>	Ưu điểm <i>Strength</i>	Hạn chế <i>Limitation</i>
Đường giữ chân cohort <i>Cohort retention</i>	Hành vi đặt lại theo thời gian <i>Reordering over time</i>	Khó làm giả; nối thẳng vào churn, LTV <i>Hard to fake; feeds churn and LTV directly</i>	Cần nhiều tháng dữ liệu <i>Needs months of data</i>
Khảo sát Sean Ellis <i>Sean Ellis survey</i>	Mức phụ thuộc khách tự nhận <i>Self-reported dependence</i>	Nhanh, chỉ ra phân khúc yêu thích nhất <i>Fast; reveals the most devoted segment</i>	Thiên lệch người trả lời; ngưỡng là quy ước <i>Response bias; the bar is a convention</i>
Tăng trưởng tự nhiên <i>Organic growth</i>	Khách mới không qua chi phí thu hút <i>New customers at no acquisition cost</i>	Gắn với chi phí CAC <i>Tied to CAC</i>	Khó tách khỏi tác động của quảng cáo <i>Hard to separate from advertising</i>

PHẢI THUỘC / MEMORISE — PMF đo bằng **hành vi** (đường giữ chân cohort đi ngang, cohort sau cao hơn cohort trước) và **thái độ** (từ 40% người dùng gần đây trở lên chọn “rất thất vọng” nếu mất sản phẩm). Đọc theo **phân khúc**: điểm chung đạt có thể che một phân khúc không đạt.

PMF is measured by behaviour (cohort retention flattens, later cohorts above earlier ones) and