

# THÔNG LỆ QUỐC TẾ TỐT VỀ HỖ TRỢ HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Supported by:



Australian Government

Quan điểm được thể hiện trong ấn phẩm này là của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm và chính sách của Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) và Chính phủ Úc cũng như Ban Giám đốc Ngân hàng và các Chính phủ họ đại diện.

ADB và Chính phủ Úc không đảm bảo độ chính xác của dữ liệu trong ấn phẩm này và không nhận trách nhiệm đối với bất kỳ hệ quả gì từ việc sử dụng chúng. Khi nêu danh hoặc tham chiếu đến bất kỳ công ty hoặc sản phẩm cụ thể của nhà sản xuất nào trong tài liệu này, ADB và Chính phủ Úc không có ý định xác thực hoặc khuyến cáo cho các bên khác.

Khi nêu danh hoặc tham chiếu tới bất kỳ vùng lãnh thổ hoặc khu vực địa lý cụ thể nào, hoặc khi sử dụng từ “quốc gia” trong tài liệu này, ADB và Chính phủ Úc không có ý định đưa ra bất kỳ nhận định nào về tư cách pháp lý hoặc tư cách khác của vùng lãnh thổ hoặc khu vực địa lý đó.

Báo cáo được thực hiện bởi 4FRONT theo yêu cầu của Dự án Sáng kiến Hỗ trợ Khu vực Tư nhân vùng Mekong (MBI), một dự án cố vấn nhằm thúc đẩy sự phát triển kinh tế của khu vực tư nhân do Chính phủ Úc và Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) đồng tài trợ. Tác giả hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính chính xác và diễn giải số liệu và thông tin sử dụng trong báo cáo này, cũng như tính khách quan của các nhận định và phân tích dựa trên các thông tin số liệu đó.

FREDRIKINKATU 51-53 B • FI-00100 HELSINKI

[www.4front.fi](http://www.4front.fi)

# Table of Contents

<b><u>1.</u></b>	<b><u>LỜI GIỚI THIỆU.....</u></b>	<b><u>3</u></b>
1.1.	HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP TẠO ĐỘNG LỰC CHO PHÁT TRIỂN.....	3
1.2.	MỤC TIÊU VÀ CẤU TRÚC CỦA NGHIÊN CỨU.....	5
<b><u>2.</u></b>	<b><u>CÁC YẾU TỐ CỦA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
2.1.	HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP LÀ GÌ?.....	6
2.2.	CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG CỦA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....	7
<b><u>3.</u></b>	<b><u>CÁC YẾU TỐ CỦA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....</u></b>	<b><u>11</u></b>
3.1.	TỔNG QUAN VỀ CÁC CHÍNH SÁCH VÀ CÔNG CỤ.....	11
3.2.	CÁC CÔNG CỤ HỖ TRỢ HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....	14
3.2.1	CÁC CHƯƠNG TRÌNH TRƯỚC ƯƠM TẠO VÀ KHỞI SỰ KINH DOANH.....	15
3.2.2	VƯỜN ƯƠM/ƯƠM TẠO.....	18
3.2.3	CÁC CHƯƠNG TRÌNH TĂNG TỐC KHỞI NGHIỆP.....	22
3.2.4	KHÔNG GIAN LÀM VIỆC CHUNG (CO-WORKING SPACES).....	25
3.2.5	CÁC CUỘC THI, CUỘC GẶP, SỰ KIỆN KHỞI NGHIỆP.....	28
<b><u>4.</u></b>	<b><u>CÁC SO SÁNH QUỐC TẾ.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
4.1	NEW YORK.....	32
4.2	SINGAPORE.....	36
4.3	AMSTERDAM.....	40
<b><u>5.</u></b>	<b><u>KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM.....</u></b>	<b><u>44</u></b>
5.1.	KẾT LUẬN.....	45
5.2.	KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM.....	49
	<b><u>PHỤ LỤC: CHỈ SỐ ĐỂ ĐÁNH GIÁ HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP.....</u></b>	<b><u>51</u></b>
	<b><u>TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</u></b>	<b><u>53</u></b>

# 1. LỜI GIỚI THIỆU

## 1.1. Hệ sinh thái khởi nghiệp tạo động lực cho phát triển

Doanh nghiệp khởi nghiệp (start-up), theo định nghĩa của Steve Blank là “*một tổ chức được hình thành để tìm kiếm một mô hình kinh doanh có thể tái lập hoặc mở rộng*”, đang là chủ đề ưu tiên của tất cả các nhà hoạch định chính sách ở mọi các quốc gia. Lý do của việc này khá rõ ràng. Mặc dù khởi nghiệp đại diện cho một phần rất nhỏ của giới công ty và doanh nghiệp, nhưng ảnh hưởng mà một số doanh nghiệp khởi nghiệp rất thành công mang lại có thể rất lớn. Họ tạo ra việc làm và thu nhập từ thuế cũng như phát triển các dịch vụ và giải pháp mới, qua đó tiếp thêm năng lượng làm mới cho các doanh nghiệp và các ngành đã có từ trước. Tuy nhiên, phần lớn các doanh nghiệp khởi nghiệp thường thất bại và chỉ một số rất ít có thể mở rộng và phát triển. Vì vậy, để có một doanh nghiệp khởi nghiệp thành công thì sẽ có hàng chục, thậm chí hàng ngàn các doanh nghiệp khởi nghiệp khác ra đời.

Gần đây, số lượng các doanh nghiệp khởi nghiệp mới đã tăng lên nhanh chóng, đặc biệt là tại “điểm nóng” như Thung lũng Silicon, New York, Singapore, Berlin v.v. Có rất nhiều lý do và các yếu tố bối cảnh cụ thể giải thích cho sự “bùng nổ start-up” này, nhưng vẫn có thể xác định một số xu hướng chung. Thứ nhất, với việc giảm chi phí phát triển sản phẩm, các doanh nghiệp khởi nghiệp mới ngày nay có thể được thành lập dễ hơn và rẻ hơn nhiều so với 10 năm trước đây. Thứ hai, chi phí thành lập một doanh nghiệp mạo hiểm giảm đi cũng xúc tác cho việc phát triển lĩnh vực đầu tư mạo hiểm, bởi các nhà đầu tư có thể trải rộng các khoản đầu tư của mình cho nhiều công ty hơn trước đây. Thứ ba, việc phát triển và phổ biến các thông lệ quản lý mới như phương pháp Khởi nghiệp Gọn nhẹ (Lean start-up), đã giúp các doanh nghiệp khởi nghiệp ra đời, (và kết thúc) nhanh hơn. Cuối cùng, các tập đoàn lớn cũng nhận ra tầm quan trọng của nghiên cứu và phát triển theo chiều sâu (agile)<sup>1</sup>.

Môi trường hoạt động của doanh nghiệp khởi nghiệp đã trở nên ngày một rộng hơn trên quy mô toàn cầu, câu hỏi đặt ra là tại sao các hoạt động khởi nghiệp dường như chỉ tập trung vào một số điểm nóng *địa phương* cụ thể. Để trả lời câu hỏi này, chúng ta cần hiểu về động lực và yếu tố cần thiết để xây dựng một doanh nghiệp khởi nghiệp thành công. Khuôn khổ do StartupCommons<sup>2</sup> (Hình 1) cho chúng ta một tổng quan tốt về mục tiêu của nghiên cứu này.

<sup>1</sup> Theo Herman 2015, 13-14

<sup>2</sup> <http://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>

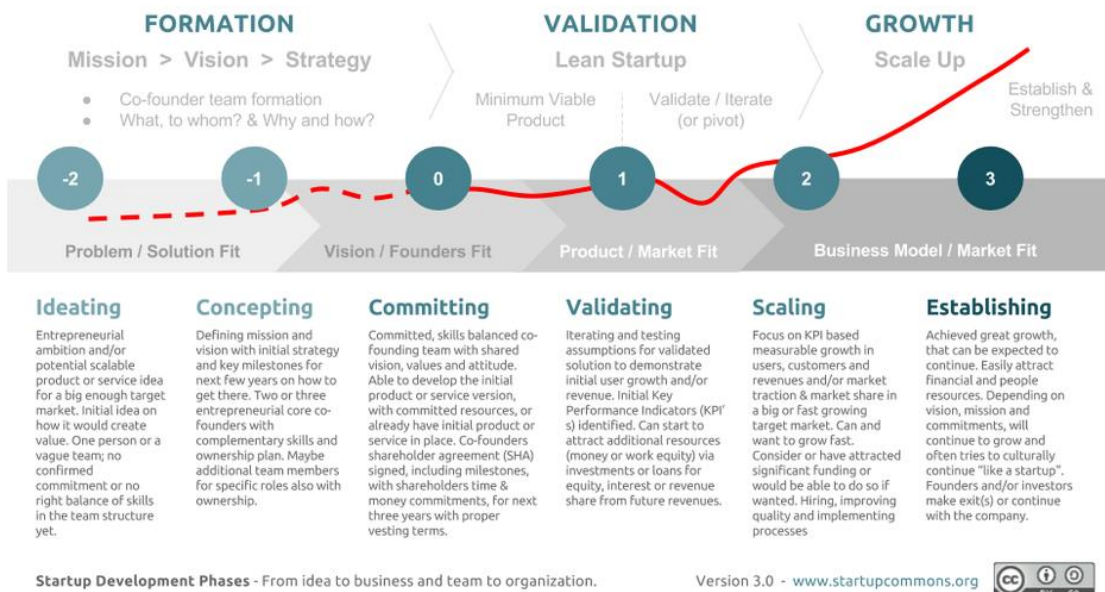


Figure 1. Doanh nghiệp khởi nghiệp Development Phases.

Source: Doanh nghiệp khởi nghiệp Commons.

Đầu tiên, doanh nghiệp khởi nghiệp cần một ý tưởng và một tầm nhìn rõ ràng về việc thực hiện như thế nào. Điều này đòi hỏi phải xây dựng được nhóm làm việc, xác định khái niệm cho các sản phẩm và dịch vụ mới, cũng như xây dựng một chiến lược khả thi và cam kết thực hiện. Thứ hai, doanh nghiệp khởi nghiệp cần kiểm nghiệm sản phẩm và dịch vụ của mình và có những khách hàng và nguồn lực đầu tiên để phát triển tiếp. Thứ ba, khi sản phẩm và dịch vụ đã được kiểm nghiệm và mô hình kinh doanh đã có, doanh nghiệp khởi nghiệp cần mở rộng thông qua việc thu hút thêm khách hàng và thâm nhập thị trường rộng hơn. Khi cạnh tranh trở nên quyết liệt hơn và ở tầm toàn cầu, doanh nghiệp khởi nghiệp thường sẽ phải cạnh tranh với các doanh nghiệp khởi nghiệp khác từ khắp nơi trên thế giới.

Để có thể thành công trong cạnh tranh toàn cầu, doanh nghiệp khởi nghiệp cần các nguồn lực khác nhau trong các giai đoạn khác nhau của quá trình phát triển của mình. Xây dựng ý tưởng và lên khái niệm cho sản phẩm và dịch vụ mới đòi hỏi đúng người và đúng năng lực, cũng như sự phối hợp hiệu quả giữa họ. Xây dựng và kiểm chứng khái niệm đòi hỏi phải có nguồn vốn ban đầu (seed funding) và các khách hàng tiềm năng cũng như người dùng cuối. Cuối cùng, mở rộng và thành lập công ty cần có nguồn cấp vốn đề tăng trưởng, tiếp cận mạng lưới và năng lực kinh doanh tốt (ví dụ thông qua người cố vấn khởi nghiệp (mentor) hoặc người cố vấn – advisor). Trong thực tế, những việc này đòi hỏi có sự chuyển giao kiến thức hiệu quả và cởi mở, niềm tin, trao đổi trực

tiếp và kết nối với các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Những hệ sinh thái khởi nghiệp<sup>3</sup> mạnh thường có sẵn những nguồn lực này.

## 1.2. Mục tiêu và cấu trúc của nghiên cứu

Mục tiêu của nghiên cứu này nhằm mô tả các thông lệ quốc tế tốt nhất trong hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp. Nghiên cứu này do được thực hiện dưới yêu cầu của Dự án Sáng kiến Hỗ trợ Khu vực Tư nhân Vùng Mekong (MBI), một dự án tư vấn hỗ trợ kỹ thuật nhằm thúc đẩy sự phát triển kinh tế của khu vực Tư nhân do Chính phủ Úc và Ngân hàng Phát triển Châu Á (ADB) đồng tài trợ. Báo cáo này nhằm hỗ trợ Bộ Kế hoạch Đầu tư, Đà Nẵng và Thành phố Hồ Chí Minh thiết kế chính sách hỗ trợ doanh nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp.

Nghiên cứu này được chia thành bốn phần. Sau chương giới thiệu, *chương hai* giải thích các yếu tố và đặc điểm của hệ sinh thái khởi nghiệp. *Chương ba* mô tả một số chính sách và công cụ phổ biến thường được dùng để hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp. *Chương bốn* trình bày và các ví dụ về các chính sách và sáng kiến của hệ sinh thái khởi nghiệp của các nước. *Chương năm* tổng hợp các kết quả từ các so sánh này và bàn về việc sử dụng các kết quả và các bài học như thế nào khi thiết kế các chính sách hỗ trợ cho hệ sinh thái khởi nghiệp. Phần này tập trung vào việc hoạch định chính sách cho Việt Nam và Luật hỗ trợ Doanh nghiệp Vừa và Nhỏ đang được xây dựng.

Nghiên cứu này được thực hiện song song với một nghiên cứu khác, tập trung vào *các thông lệ quốc tế tốt nhất về sáng tạo và dịch vụ hỗ trợ kinh doanh* (không chỉ cho doanh nghiệp khởi nghiệp). Để tránh trùng lặp giữa hai nghiên cứu, chúng tôi đã giới hạn nghiên cứu này trong phạm vi công cụ và chính sách, là các đặc điểm của hệ sinh thái khởi nghiệp (xem định nghĩa bên dưới). Các công cụ chung hơn như các chương trình cấp vốn tài trợ kinh doanh hoặc quỹ, dù cũng phù hợp cho doanh nghiệp khởi nghiệp, được nêu trong nghiên cứu kia.

---

<sup>3</sup> Theo Herrmann et al. 2015

## 2. CÁC YẾU TỐ CỦA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

### 2.1. Hệ sinh thái khởi nghiệp là gì?

Khái niệm về *hệ sinh thái khởi nghiệp*<sup>4</sup> gần đây được sử dụng rộng rãi trong ngữ cảnh sáng tạo và kinh doanh. Mặc dù không có một định nghĩa riêng chính thức nào về hệ sinh thái khởi nghiệp và thuật ngữ này được sử dụng theo nhiều cách khác nhau, về cơ bản, nó đề cập đến một khu vực địa lý cụ thể hoặc “điểm nóng” (ví dụ như Thung lũng Silicon) với sự tập trung đông đảo các công ty và doanh nghiệp khởi nghiệp<sup>5</sup>. Phạm vi của hệ sinh thái khởi nghiệp có thể thay đổi từ một vài tòa nhà cho đến cả một quốc gia. Ví dụ, Báo cáo Xếp hạng Hệ sinh thái Khởi nghiệp Toàn cầu, được coi là phân tích tổng hợp quốc tế toàn diện nhất, định nghĩa hệ sinh thái khởi nghiệp là “một khu vực đô thị hoặc khu vực địa lý [khoảng bán kính 100km] có dùng chung các nguồn lực”<sup>6</sup>. Đây cũng là định nghĩa được dùng trong nghiên cứu này.

Cũng như trong hệ sinh thái tự nhiên (ví dụ rừng), một đặc điểm của hệ sinh thái khởi nghiệp là sự phụ thuộc lẫn nhau (hoặc “có chung đời sống”) của các thực thể khác nhau trong hệ sinh thái đó. Nói cách khác, các hệ sinh thái không phải là các cá nhân hoặc nhóm các nhân mà là mối quan hệ giữa họ. Các đặc điểm này cũng phân biệt hệ sinh thái với các khái niệm khác như là *cụm*.

Các thành viên chính của hệ sinh thái khởi nghiệp rõ ràng là các doanh nghiệp khởi nghiệp (startup). Các thành viên khác thường được coi là một phần của hệ sinh thái bao gồm các quỹ và các nhà đầu tư, các vườn ươm, các chương trình tăng tốc khởi nghiệp (accelerator) và các nhà cung cấp dịch vụ khác (cả nhà nước và tư nhân) cũng như các quá trình, các sự kiện và các thực thể khác (như các cuộc gặp gỡ trao đổi, các cuộc thi). Gần đây nhiều tác giả đã nhấn mạnh tầm quan trọng của *doanh nhân* trong hệ sinh thái và giới thiệu khái niệm về *hệ sinh thái doanh nghiệp* thay thế cho, hoặc song hành với hệ sinh thái khởi nghiệp<sup>7</sup>. Mason và Brown (2004) định nghĩa hệ sinh thái doanh nghiệp như sau:

*‘một tập hợp của các thành phần doanh nghiệp có liên kết với nhau (cả tiềm năng và hiện tại), các tổ chức doanh nghiệp (ví dụ, công ty, các nhà đầu tư mạo hiểm, các doanh nghiệp thiên thần, các ngân hàng), các tổ chức (trường đại học,*

<sup>4</sup> Hệ sinh thái khởi nghiệp (hoặc doanh nghiệp) không nên bị nhầm với khái niệm hệ sinh thái kinh doanh mà theo James Moore (2006), đề cập đến “cộng đồng có chủ đích gồm các thành phần kinh tế có các hoạt động kinh doanh riêng

<sup>5</sup> Xem Herman 2015, Szerb et al 2013; Mason & Brown 2014

<sup>6</sup> Herrmann et al., 2015.

<sup>7</sup> Mason and Brown 2014; Acs et al 2015; Autio 2015.

*cơ quan nhà nước, tổ chức tài chính) và các chu trình doanh nghiệp (ví dụ như tỷ lệ thành lập mới doanh nghiệp, số lượng công ty tăng trưởng cao, mức độ “doanh nghiệp phát triển bùng nổ”, số lượng doanh nghiệp đầu tư theo giai đoạn và mức độ sẵn sàng bán doanh nghiệp của các công ty cũng như mức độ tham vọng về kinh doanh), được kết nối chính thức hoặc không chính thức, điều phối và quản lý hoạt động trong môi trường doanh nghiệp địa phương” . Mason & Brown 2014, 5.*

## 2.2. Các yếu tố thành công của Hệ sinh thái Khởi nghiệp

Định nghĩa về thành công của một hệ sinh thái khởi nghiệp là không dễ bởi các hệ sinh thái thường rất phức tạp và liên tục phát triển, với nhiều yếu tố khác nhau ảnh hưởng đến hoạt động của chúng. Tuy nhiên, có thể xác định một số yếu tố và đặc điểm quan trọng của các hệ sinh thái thành công. Phần này trình bày ngắn gọn về các cách định nghĩa trước đây.

Dựa trên các nghiên cứu từ trước, Mason và Brown (2014, 8-12) đã phân tích các điều kiện và đặc điểm chung của các hệ sinh thái doanh nghiệp thành công, dẫn tới các kết luận sau:

- Các hệ sinh thái phát triển tại các nơi có “địa điểm cụ thể” (ví dụ, trong trường đại học, các địa điểm lý tưởng để sống và/hoặc những nơi có truyền thống mạnh về công nghiệp hoặc tại một trong các công ty lớn)
- Sự phát triển của hệ sinh thái được thúc đẩy bởi quá trình “tái đầu tư doanh nghiệp”, một quá trình mà qua đó các doanh nghiệp thành công tiếp tục tham gia vào hệ sinh thái “tái đầu tư tài sản và kinh nghiệm của mình để tạo ra nhiều hoạt động doanh nghiệp hơn”.
- Hệ sinh thái có tính chất “giàu thông tin”, có nghĩa là các doanh nghiệp khởi nghiệp (và các thành viên khác) có thể tiếp cận thông tin và kiến thức về nhu cầu khách hàng, công nghệ, vv.
- Các hệ sinh thái vận hành tốt cũng có một số đặc điểm văn hóa chung như là ý thức về tính toàn diện, “cho trước khi nhận” và thái độ tích cực khi thất bại.
- Có sẵn nguồn vốn đầu tư là rất quan trọng đối với sự thành công của hệ sinh thái – đặc biệt là có các nhà đầu tư vốn ban đầu, đầu tư khởi nghiệp, các nhà đầu tư thiên thần, những người cung cấp các nguồn tài chính, các cố vấn khởi nghiệp cũng như những người cố vấn (“cấp vốn thông minh”) cho các doanh nghiệp khởi nghiệp mới.
- Vai trò của các trường đại học (và các viện nghiên cứu khác) cũng quan trọng (mặc dù không thiết yếu) đối với sự thành công của các hệ sinh thái doanh nghiệp bởi nó thu hút các doanh nhân tương lai, người tài và các chuyên gia vào hệ sinh thái.
- Các hệ sinh thái thành công cũng cần có tập hợp đa dạng các nhà cung cấp dịch vụ khác nhau (ví dụ như luật sư, kế toán, những người cố vấn



khởi nghiệp vv), những người có thể cung cấp dịch vụ hỗ trợ cho doanh nghiệp khởi nghiệp.

Isenberg (2011) đã xác định sáu lĩnh vực khác nhau của một hệ sinh thái doanh nghiệp bao gồm:

- 1) Chính sách (người lãnh đạo, chính phủ)
- 2) Tài chính (vốn tài chính)
- 3) Văn hóa (câu chuyện thành công, các tiêu chuẩn xã hội),
- 4) Các hỗ trợ (cơ sở hạ tầng, các ngành nghề hỗ trợ, các định chế của chính phủ)
- 5) Nhân lực (người lao động, các tổ chức giáo dục), và
- 6) Thị trường (mạng lưới, các khách hàng ban đầu)

Vogel<sup>8</sup> lại nhấn mạnh các yếu tố và nhân tố sau đây như những cấu phần quan trọng của hệ sinh thái:

- Cấp độ ngoài doanh nghiệp
  - Chính phủ và quy định pháp luật (ví dụ như sở hữu trí tuệ, khuôn khổ chính sách, luật lao động)
  - Vị trí địa lý (chi phí sinh hoạt, điều kiện sống)
  - Thị trường (khách hàng, người sử dụng, các tập đoàn lớn, các đối thủ cạnh tranh. v.v)
  - Cơ sở hạ tầng (cơ sở vật chất, các định chế, năng lượng, công nghệ thông tin, nơi làm việc v.v)
  - Sáng tạo (kiến thức, R&D, chuyển giao công nghệ, vv)
- Cấp độ doanh nghiệp
  - Tài chính (ví dụ chương trình tăng tốc, các doanh nghiệp thiên thần, các khoản vay và tài trợ, tài chính vi mô, vốn tư nhân, vốn cộng đồng vv)
  - Văn hóa (tư duy/ tham vọng, vai trò, thái độ về thành công và thất bại)
  - Truyền thông (sự kiện, hội nghị, giải thưởng. vv)
  - Hỗ trợ (kế toán, cố vấn, luật sư, chuyên gia, trung tâm thông tin vv)
  - Giáo dục (giáo dục về kinh doanh, kỹ năng, chứng chỉ)
  - Mạng lưới (chính thức và không chính thức, tổ chức, hội nhóm vv)

---

<sup>8</sup> Vogel, P. (n.a). Xây dựng và Đánh giá Hệ sinh thái Doanh nghiệp <http://www.slideshare.net/OECDLEED/6-vogel-building-and-assessing-entrepreneurial-ecosystems>

Xếp hạng Hệ sinh thái Khởi nghiệp Toàn cầu (2015) đã áp dụng một cách tiếp cận hơi khác và đánh giá hệ sinh thái dựa theo hoạt động và sự tăng trưởng của nó. Xếp hạng này dựa trên “Bức tranh hệ sinh thái doanh nghiệp” (ban đầu dựa trên sản phẩm nghiên cứu của Trung tâm Năng suất và Sáng tạo Đức). Nó dựa trên mười một thành phần bao gồm những lĩnh vực chính của hệ sinh thái khởi nghiệp. Những thành phần này gồm có: Ý tưởng và Nhân tài, Hỗ trợ và cơ sở hạ tầng, Cộng đồng khởi nghiệp, Chính sách và Tài chính, Xu hướng và Thị trường.



Hình 2. Bức tranh Hệ sinh thái Doanh nghiệp.<sup>9</sup>

Khuôn khổ này trình bày yếu tố cơ bản của chỉ số sinh thái khởi nghiệp, bao gồm ba chỉ số chính: *chỉ số hoạt động, chỉ số thành phần và chỉ số tăng trưởng*.

Chỉ số hoạt động dựa trên giá trị của hệ sinh thái, bao gồm tổng tất cả các giá trị của doanh nghiệp khởi nghiệp vào thời điểm thoái vốn và tại các sự kiện cấp vốn (80%) cùng với số lượng các doanh nghiệp khởi nghiệp (20%). Chỉ số thành phần bao gồm A) vốn cấp (lượng vốn mạo hiểm đo bằng tổng lượng đầu tư mạo hiểm (80%) và thời gian để huy động một vòng vốn (20%)), B) độ rộng thị trường (quy mô thị trường địa phương và thị trường toàn cầu), C) chất lượng nhân tài (đo bằng kinh nghiệm khởi nghiệp trước đó và các kỹ năng đang có) và sự sẵn có của người tài (thời gian để thuê được kỹ sư, tỷ lệ nhập cư thành công và mức lương kỹ sư trung bình) và D) kinh nghiệm khởi nghiệp (số lượng các cố vấn có cổ phần, tỷ lệ nhân viên có kinh nghiệm khởi nghiệp, tỷ lệ người sáng lập có kinh nghiệm tại các doanh nghiệp khởi nghiệp tăng trưởng nhanh, tỷ lệ doanh nghiệp khởi nghiệp có quyền chọn bán cổ phần). Chỉ số tăng trưởng dựa trên sự tăng trưởng hàng năm của hệ sinh thái được tính bằng số lượng doanh nghiệp khởi nghiệp, tăng trưởng về mức đầu tư mạo hiểm và tăng

<sup>9</sup> Source: Herrmann et al. 2015.

trường trung bình hai năm tính trên mức tổng định giá hàng năm vào thời điểm thoái vốn<sup>10</sup>.

Cuối cùng, điều quan trọng là cần thấy được rằng hệ sinh thái khởi nghiệp liên tục phát triển qua các giai đoạn khác nhau. Một đánh giá các chu trình này đã được xây dựng. Startup Compass, tác giả của Xếp hạng Hệ sinh thái Khởi nghiệp Toàn cầu. Mô hình Chu trình Hệ sinh thái Khởi nghiệp của họ bao gồm các giai đoạn sau đây<sup>11</sup>:

1. **Mới nổi.** Giai đoạn đầu này của Hệ sinh thái khởi nghiệp bắt đầu “khi một thành phố tập hợp hoặc ráp nối các nguồn lực cần thiết cho một hệ sinh thái khởi nghiệp ra đời”. Hệ sinh thái trong giai đoạn này thường tăng trưởng chậm và thường thiếu nhiều yếu tố quan trọng như vốn mạo hiểm, nhà cung cấp dịch vụ, các nhà đầu tư theo giai đoạn và các cố vấn cũng như các chính sách thân thiện cho khởi nghiệp. Theo mô hình này, cách tốt nhất để hỗ trợ hệ sinh thái thời kỳ này là “thúc đẩy một cộng đồng doanh nghiệp sôi động và nuôi dưỡng cộng đồng ấy với nhiều loại sự kiện khác nhau” nhằm xúc tác cho việc phối hợp trực tiếp giữa các thành viên trong cộng đồng.
2. **Kích hoạt.** Hệ sinh thái trong giai đoạn phát triển này có nhiều yếu tố để thành công nhất. Hệ sinh thái điển hình trong giai đoạn này áp dụng các quy trình “Bắt kịp tăng trưởng”, ví dụ như áp dụng các thông lệ tốt nhất từ các hệ sinh thái thành công khác.
3. **Hội nhập.** Các hệ sinh thái trong giai đoạn này thường tăng trưởng không tự nhiên vì chỉ tập trung vào thu hút các nguồn lực từ khu vực và từ nền kinh tế toàn cầu, thông qua các câu chuyện thành công và các lần thoái vốn lớn. Theo tác giả của các mô hình này, “thoái vốn là chỉ số đánh giá hoạt động quan trọng cần có cho một hệ sinh thái khởi nghiệp muốn thu hút các nhân tố và nguồn lực lớn để tăng trưởng trong giai đoạn hội nhập”. Hệ sinh thái trong giai đoạn này thường cạnh tranh trực tiếp với các hệ sinh thái khác có cùng nguồn lực. Điều này có nghĩa là tại hầu hết các nước có thể chỉ có dư địa cho chỉ một hoặc hai hệ sinh thái phát triển nhanh. Nếu một hệ sinh thái trở nên hấp dẫn ở quy mô quốc tế, thì thách thức chính sẽ là chuyển sang thu hút và hỗ trợ cho dòng nhân tài chảy vào (ví dụ như các chính sách về nhập cư và chính sách về nhà cửa).
4. **Chín muồi.** Đến một lúc nào đó, hệ sinh thái sẽ vượt qua giới hạn các nguồn lực của mình và bước vào giai đoạn tăng trưởng chậm hơn. Trong giai đoạn này hệ sinh thái sẽ tập trung vào củng cố các liên kết quốc gia và quốc tế của mình, xác định các làn sóng sáng tạo mới và tạo sự khác biệt cho mình so với các đối thủ cạnh tranh khác.

<sup>10</sup> Source: Herrmann et al. 2015.

<sup>11</sup> <http://blog.compass.co/startup-ecosystem-lifecycle-model/>

## 3. CÁC YẾU TỐ CỦA HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP

Chương này trình bày tổng quan về các công cụ được sử dụng để hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp.

### 3.1. Tổng quan về các chính sách và công cụ

Dựa trên các khuôn khổ đã có và các đặc điểm đã được công nhận của một hệ sinh thái khởi nghiệp thành công (xem chương 2.2), chúng tôi đã xác định 8 lĩnh vực cho các chính sách về hệ sinh thái khởi nghiệp phù hợp với mục đích của nghiên cứu này.

1. Chính phủ và quy định
2. Hệ thống nghiên cứu, phát triển và sáng tạo.
3. Cơ sở hạ tầng và khả năng thu hút của cơ sở hạ tầng
4. Thị trường và khách hàng
5. Nguồn tài chính
6. Kỹ năng kinh doanh và giáo dục
7. Văn hóa, mạng lưới và cộng đồng
8. Hỗ trợ kinh doanh

Các lĩnh vực này và các chính sách liên quan được trình bày trong Bảng 1. Bảng này phân biệt giữa các chính sách chung và các chương trình và công cụ cụ thể. Các chính sách chung (như chính sách thuế, lao động và giáo dục) thường rất rộng, phức tạp và cụ thể cho từng bối cảnh, và không quá khác biệt so với các chính sách thường được dùng để hỗ trợ sáng tạo và phát triển kinh tế. Nghiên cứu này tập trung vào các chương trình và công cụ cụ thể được dùng để hỗ trợ cho các doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp nói riêng.

## Bảng 1: Vai trò của khu vực nhà nước trong việc hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp.

Trích từ Isenberg 2011.

Lĩnh vực	Các chính sách chung (ví dụ)	Các chương trình và công cụ (ví dụ)
<b>Chính phủ và quy định</b>		
Xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp đòi hỏi thời gian và điều này cần có sự hỗ trợ rõ ràng của các nhà hoạch định chính sách. Các tuyên bố và chiến lược của chính phủ giúp xây dựng tầm nhìn chung và tính chính thống về mặt xã hội cũng như khuyến khích mọi người có cam kết và ủng hộ cho hệ sinh thái. Quy định và chính sách thuế có thể được áp dụng để thu hút các công ty, doanh nghiệp mới hoặc người tài từ nước ngoài đến tham gia vào hệ sinh thái.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy định và việc quản lý liên quan đến việc bắt đầu doanh nghiệp, thoái vốn, phá sản....</li> <li>- Thuế</li> <li>- Luật công ty và luật doanh nghiệp</li> <li>- Các chính sách nhập cư để thu hút người tài từ nước ngoài và thúc đẩy tinh thần doanh nghiệp trong nhóm người nhập cư.</li> <li>- Chính sách lao động tập trung vào sự linh hoạt của thị trường lao động.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chiến lược khởi nghiệp và các tuyên bố chính sách để tạo ra tầm nhìn chung và tính chính thống.</li> </ul>
<b>Hệ thống nghiên cứu, phát triển và sáng tạo (RDI)</b>		
Các chính sách RDI có thể được sử dụng để xây dựng cơ sở lâu dài về khoa học và công nghệ cho các sáng tạo trong tương lai. Các trường đại học và viện nghiên cứu cũng có thể thu hút các doanh nghiệp tương lai và các lao động chuyên nghiệp có trình độ cao tham gia vào hệ sinh thái.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chính sách giáo dục đại học</li> <li>- Các chính sách nghiên cứu và khoa học</li> <li>- Các viện nghiên cứu phát triển – Các chính sách về sở hữu trí tuệ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chương trình sáng kiến khởi nghiệp, các trung tâm sáng tạo của các trường đại học</li> </ul>
<b>Cơ sở hạ tầng và sức thu hút</b>		
Đảm bảo có sẵn cơ sở hạ tầng cơ bản, các chính sách hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp như tạo thuận lợi cho việc tiếp cận công nghệ thông tin hoặc nơi làm việc. Ví dụ thông qua hỗ trợ các công viên khoa học và công nghệ hoặc các không gian làm việc chung.  Để tăng sự hấp dẫn của hệ sinh thái thì cần có một số chính sách khác nhau (ví dụ như thuế). Tuy nhiên, cần chú ý đặc biệt đến việc khu vực đó có dễ sống không, chi phí sinh hoạt như thế nào	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Phát triển cơ sở hạ tầng cơ bản (giao thông, điện, thông tin...)</li> <li>- Chính sách nhà (có ảnh hưởng đến chi phí sinh hoạt)</li> <li>- Lập thành khu vực (ví dụ như khu miễn thuế, khu cho thuê văn phòng giá rẻ)</li> <li>- Các chiến dịch xúc tiến thu hút nhân tài và đầu tư nước ngoài</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các công viên khoa học và công nghệ, phòng thí nghiệm vv...</li> <li>- Không gian làm việc chung</li> </ul>

<p><b>Thị trường và khách hàng</b></p> <p>Bên cạnh việc đảm bảo rằng thị trường tư nhân có thể hoạt động được, nhà nước cần đóng vai trò trong việc hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp được giới thiệu tham gia các quy trình sáng tạo trong mua sắm chính phủ, hoặc nhà nước tạo thuận lợi cho việc phối hợp giữa doanh nghiệp khởi nghiệp và các tập đoàn lớn</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chính sách liên quan đến hoạt động của thị trường tư nhân và tiếp cận thị trường</li> <li>- Các thông lệ mua sắm chính phủ (giới thiệu khách hàng cho doanh nghiệp khởi nghiệp)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các cuộc thi và tranh tài thử thách, thử nghiệm và các nền tảng thử nghiệm người dùng</li> </ul>
<p><b>Vốn tài chính</b></p> <p>Thị trường chứng khoán hiệu quả và thị trường vốn tư nhân là điều kiện tiên quyết cho hệ sinh thái khởi nghiệp. Hơn thế nữa, các chính sách có thể giúp xây dựng nền tảng tài chính cho hệ sinh thái, ví dụ như cấp vốn đối ứng cho các quỹ đầu tư mạo hiểm, hỗ trợ các chương trình tăng tốc khởi nghiệp hoặc trực tiếp hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp với các khoản vay hoặc tài trợ không hoàn lại.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thị trường chứng khoán</li> <li>- Quy định về vốn chủ sở hữu tư nhân</li> <li>- Quy định của hệ thống ngân hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chương trình hỗ trợ tăng tốc</li> <li>- Các khoản tài trợ khởi nghiệp</li> <li>- Đối ứng vốn cho quỹ đầu tư mạo hiểm</li> <li>- Các biện pháp khuyến khích về thuế cho doanh nghiệp thiên thần</li> </ul>
<p><b>Kỹ năng và giáo dục về doanh nghiệp</b></p>		
<p>Các hệ sinh thái khởi nghiệp thành công được xây dựng không thể thiếu người tài. Điều này đòi hỏi có các trường đại học và tổ chức giáo dục có thể thu hút sinh viên và nhà nghiên cứu đến với hệ sinh thái</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Đào tạo/giáo dục về kinh doanh và doanh nghiệp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các chương trình khởi sự kinh doanh/trước ươm tạo</li> </ul>
<p><b>Văn hóa, mạng lưới và cộng đồng</b></p>		
<p>Các chính sách có thể giúp xây dựng mạng lưới giữa các thành phần trong hệ sinh thái, thúc đẩy các doanh nghiệp khởi nghiệp và đẩy mạnh tinh thần doanh nghiệp, coi khởi nghiệp là một lựa chọn nghề nghiệp tốt bằng cách nêu bật các câu chuyện thành công, tổ chức các sự kiện.....</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Thúc đẩy các câu chuyện thành công và tinh thần doanh nhân, coi đó là lựa chọn nghề nghiệp tốt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các cộng đồng khởi nghiệp, các cuộc họp mặt, hội đoàn, cổng thông tin.....</li> <li>- Các sáng kiến hỗ trợ và kết nối hệ sinh thái khởi nghiệp</li> </ul>
<p><b>Hỗ trợ kinh doanh</b></p>		
<p>Cuối cùng, hệ sinh thái khởi nghiệp thành công cần các dịch vụ, chương trình hỗ trợ khác nhau và/hoặc các tổ chức giúp các doanh nghiệp khởi nghiệp tiếp cận được các mạng lưới, nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các nhà cung cấp dịch vụ tư nhân (ví dụ như luật sư, kiểm toán, vv).</li> <li>- Các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh công nói chung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vườn ươm và chương trình hỗ trợ tăng tốc khởi nghiệp</li> <li>- Mạng lưới mentor và cố vấn</li> </ul>

mới, cố vấn và các nhà cung cấp dịch vụ khác (ví dụ như kinh doanh, pháp lý, kế toán, tư vấn, vv)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dịch vụ hỗ trợ công dành cho doanh nghiệp khởi nghiệp</li> <li>- Các cổng thông tin</li> </ul>
---	--	---

## 3.2. Các công cụ hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp

Phần này nêu ví dụ và mô tả các công cụ và chương trình hỗ trợ chung, được thiết kế đặc biệt cho hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp. Các chính sách có tính chất chung chung liên quan đến các điều kiện kinh doanh nói chung (ví dụ như chính sách lao động, chính sách giáo dục, quy định) không được mô tả ở đây. Các ví dụ về việc các chính sách này được áp dụng như thế nào để hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp được nêu trong chương 4.

Mặc dù các chương trình được miêu tả là khác nhau xét về mục đích và cách thực hiện, nhưng chúng đều được thiết kế để giúp làm tăng giá trị cho các doanh nghiệp khởi nghiệp tại các giai đoạn khác nhau. Trong thực tế, các chương trình có thể có một vài sự trùng lặp, thường là nhiều chương trình có kết hợp nhiều loại hình dịch vụ khác nhau. Phần lớn các dịch vụ này được gắn tên dưới một khuôn khổ chung là *ươm tạo*, mà, theo Dee (2015), có nghĩa là “tập hợp các kỹ thuật được sử dụng để chứng minh một ý tưởng, xây dựng nhóm và giảm bớt rủi ro của kinh doanh mạo hiểm cho các nhà đầu tư ở giai đoạn sau”.

Như bảng dưới đây nhấn mạnh, một đặc điểm chung của các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp là chúng cung cấp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp nhiều loại hỗ trợ khác nhau. Ví dụ chương trình tăng tốc khởi nghiệp không chỉ cấp nguồn tài chính quý giá, mà điển hình là cho các doanh nghiệp khởi nghiệp tiếp cận tốt hơn tới các nguồn lực khác như cơ sở hạ tầng, các kỹ năng và kiến thức mới, các mạng lưới xã hội và các mối quan hệ. Trong thực tế, tất cả các chương trình này đều có một đặc điểm quan trọng khác: chúng đều giúp kết nối doanh nghiệp khởi nghiệp với các đối tác gồm có các doanh nghiệp khởi nghiệp khác, các nhà đầu tư, khách hàng và người dùng cuối. Việc tập trung vào sự tương tác xã hội và xây dựng quan hệ giữa các thành phần khác nhau là một khía cạnh quan trọng trong hoạt động của hệ sinh thái khởi nghiệp.

## Bảng 2: Tóm tắt các chính sách và công cụ của hệ sinh thái khởi nghiệp.

Nguồn: Tác giả

Chương trình	Cung cấp hoặc giúp doanh nghiệp khởi nghiệp tiếp cận với....			
	Nguồn tài chính (cấp vốn)	Các nguồn lực hữu hình (cơ sở hạ tầng, không gian văn phòng)	Nguồn nhân lực (nhân tài, kỹ năng mới)	Nguồn lực xã hội (mạng lưới, mối quan hệ)
<b>Trước ươm tạo</b>	Đôi khi có (ví dụ tiền thù lao)	Có	Có	Có
<b>Ươm tạo</b>	Đôi khi có	Có	Có	Có
<b>Chương trình tăng tốc khởi nghiệp</b>	Có (đầu tư giai đoạn sớm)	Có (nhưng không bắt buộc)	Có	Có
<b>Không gian làm việc chung</b>	Không	Có	Đôi khi	Có
<b>Các cuộc thi</b>	Đôi khi có (ví dụ như giải thưởng)	Không	Đôi khi	Có
<b>Các cuộc họp mặt và các sự kiện khởi nghiệp</b>	Không	Không	Đôi khi	Có

### 3.2.1 Các chương trình trước ươm tạo và khởi sự kinh doanh

Các chương trình trước ươm tạo và khởi sự kinh doanh là những chương trình hỗ trợ cho các cá nhân hoặc nhóm trong giai đoạn ý tưởng kinh doanh ban đầu. Các loại chương trình này có thể thay đổi từ các hội trại ngắn, tập trung hoặc các cuộc thi ý tưởng tới các chương trình kéo dài từ vài tuần tới sáu tháng. Tuy nhiên, mục tiêu cơ bản của tất cả các loại chương trình trước ươm tạo này là để giúp các doanh nhân có khát vọng tạo động lực, niềm tin và kỹ năng cần thiết để chuyển từ ý tưởng thành một hoạt động kinh doanh mới. Các chương trình trước ươm tạo thường chuẩn bị các ý tưởng kinh doanh và giúp các doanh nhân tương lai sẵn sàng để tham gia một chương trình ươm tạo hoặc tăng tốc khởi nghiệp. Có nhiều loại chương trình như vậy, và các biện pháp đào tạo trước ươm tạo cũng thay đổi từ kèm cặp cá nhân cho tới đào tạo theo nhóm.



## Bảng 1. Các chương trình trước ươm tạo và khởi sự kinh doanh

<b>Mô tả và mục đích</b>	Các chương trình trước ươm tạo là chương trình hỗ trợ trong giai đoạn đầu của ý tưởng kinh doanh. Các loại chương trình thực sự có thể thay đổi từ các hội trại ngắn, tập trung hoặc các cuộc thi ý tưởng tới các chương trình kéo dài từ vài tuần tới sáu tháng. Tuy nhiên, mục tiêu cơ bản của tất cả các loại chương trình trước ươm tạo là giúp các doanh nhân có khát vọng tạo động lực, niềm tin và kỹ năng cần thiết để chuyển từ ý tưởng thành một hoạt động kinh doanh mới. Các chương trình trước ươm tạo thường chuẩn bị các ý tưởng kinh doanh và giúp các doanh nhân tương lai sẵn sàng để tham gia một chương trình ươm tạo hoặc tăng tốc khởi nghiệp. Có nhiều loại chương trình như vậy, và các biện pháp đào tạo trước ươm tạo cũng thay đổi từ kèm cặp cá nhân cho tới đào tạo nhóm.
<b>Tổ chức</b>	Các chương trình trước ươm tạo thường được tổ chức bởi các tổ chức cá nhân phi lợi nhuận, ví dụ như trường đại học, thành phố, hội doanh nghiệp hoặc công viên công nghệ. Cũng có một số ít ví dụ hiếm hoi là các chương trình này có hướng tới lợi nhuận, thường được vận hành bởi các chương trình tăng tốc như Techstar <sup>12</sup> nhằm cung cấp nguồn doanh nghiệp khởi nghiệp dồi dào hơn cho các chương trình tăng tốc của họ.
<b>Nguồn vốn và mô hình kinh doanh</b>	Các chương trình trước ươm tạo thường chủ yếu dựa vào nguồn vốn nhà nước, vốn dự án hoặc tài trợ. Các chương trình trước ươm tạo ít khi có khả năng tự tạo vốn mà không có nguồn vốn bên ngoài, bởi người tham gia chương trình thường không thể chi trả (đủ) cho chương trình. Tuy nhiên đôi khi các chương trình trước ươm tạo có các công ty tài trợ vốn
<b>Điều kiện về luật pháp và quy định</b>	Về cơ bản không có quy định cụ thể nào về luật quy định hoạt động cho các chương trình trước ươm tạo.
<b>Các điều kiện khác</b>	Các chương trình trước ươm tạo cần có một tổ chức đối tác có thể hỗ trợ các công ty trong giai đoạn tiếp theo của chu trình khởi nghiệp (ví dụ như vườn ươm, chương trình tăng tốc). Đồng thời, cần có đủ số người đăng ký tham gia (ví dụ như thông qua các trường đại học) và cần có các chuyên gia chất lượng cao.
<b>Vai trò của khu vực công và chính phủ</b>	Các chương trình trước ươm tạo có thể được tổ chức rộng rãi, ví dụ bởi các trường đại học hoặc thành phố, hoặc nhà nước có thể tài trợ một chương trình trước ươm tạo của tư nhân. Các chương trình trước ươm tạo thường được đặt ở khuôn viên một trường được hoặc do một tổ chức của nhà nước đứng ra cung cấp.
<b>Các yếu tố thành công</b>	Để có thể vận hành thành công một chương trình trước ươm tạo hoặc khởi sự kinh doanh, cơ quan tổ chức phải đảm bảo có đủ các cố vấn và cố vấn khởi nghiệp có chất lượng và kiến thức sâu. Các chương trình thành công nhất thường ngắn gọn, buộc các doanh nghiệp khởi nghiệp phải "thất bại nhanh" (nếu không thành công) và thử nghiệm nhiều ý tưởng một lúc. Mặt khác, nó cũng đòi hỏi phải có các quy trình hiệu quả, được tinh lọc và liên tục tạo nguồn và quy trình cho các ý tưởng tốt nhất đi tiếp. Đến lúc phải chọn người tham gia, các chương trình không nên quá giới hạn, mà phải mở cho nhiều cá nhân và nhóm khác nhau tham gia (việc lựa chọn sẽ cần trong giai đoạn về sau). Các chương trình thành công thường chọn các cấp độ năng lực khác nhau và nhấn vào đa dạng về lĩnh vực của các nhóm và kết nối nhóm.
<b>Đo lường và kiểm soát chất lượng</b>	Các chỉ số chính cho sự thành công của các chương trình trước ươm tạo và khởi sự kinh doanh là số lượng người tham gia và đăng ký tham gia số lượng các nhóm và ý tưởng được tạo ra trong giai đoạn tiếp theo, và các chương trình tiếp nối (ví dụ các chương trình ươm tạo và tăng tốc)

<sup>12</sup> Startup Next (Techstars), <http://www.startupnext.co>; or Startup Weekend (Techstars), [startupweekend.org](http://startupweekend.org)

## Ví dụ: Sự kiện Khởi nghiệp Cuối tuần (Startup Weekend) & Startup Next<sup>13</sup>

**Khởi nghiệp Cuối tuần (Startup Weekend)** là một sự kiện và cuộc thi 54 giờ cho các doanh nhân có khát vọng. Chỉ trong một kỳ nghỉ cuối tuần, những người tham gia sẽ kết nối và lập nhóm với những người cũng chí hướng, chọn ra một vấn đề để cùng làm việc, nghiên cứu xem sẽ cần làm gì để thành lập một công ty và sẵn sàng cho các bước tiếp theo để trở thành một doanh nhân. Ý tưởng của sự kiện này là phát triển các hoạt động kinh doanh hoàn toàn mới chỉ thông qua một kỳ nghỉ cuối tuần – có nghĩa là những người tham gia không phải làm công việc hiện thời của họ mà phải bắt đầu từ đầu với một ý tưởng hoàn toàn mới.

Sự kiện được chia thành ba ngày với các nội dung khác nhau cho mỗi ngày. Trong ngày đầu tiên, người tham gia sự kiện sẽ kết nối và làm quen với nhau, giới thiệu ý tưởng của mình, lựa chọn một dự án mà họ muốn xây dựng và lập nên một nhóm thành viên với các chức năng khác nhau trong kỳ nghỉ cuối tuần đó. Vào ngày thứ hai, nhóm sẽ bắt đầu làm việc trên dự án đã chọn, và họ sẽ chịu trách nhiệm về tất cả mọi việc từ tìm khách hàng đến xây dựng sản phẩm. Có các nhà cố vấn khởi nghiệp và các chuyên gia khách để cố vấn và giúp đỡ khi nhóm gặp khó khăn để đảm bảo rằng dự án sẽ có tiến triển nhanh trong một thời gian ngắn. Vào ngày cuối cùng, mỗi nhóm sẽ có 5 phút để trình bày sản phẩm hoặc dịch vụ của mình trước một hội đồng chuyên gia (đóng vai trò là giám khảo và lựa chọn nhóm thắng cuộc) và những đội tham gia khác, (đôi khi cả khán giả bên ngoài nữa). Hội đồng chuyên gia sẽ lựa chọn nhóm thắng cuộc. Ngày cuối cùng cũng là một cơ hội tốt để giao lưu và kết nối với các giám khảo, các cố vấn khởi nghiệp và những người tham gia khác trong sự kiện.

**Startup Next** là một chương trình trước tăng tốc khởi nghiệp, mà mục tiêu chính là chuẩn bị cho các doanh nghiệp khởi nghiệp sẵn sàng cho chương trình tăng tốc và các vòng đầu tư vốn ban đầu. Startup Next cung cấp các chương trình cố vấn khởi nghiệp chất lượng cao, giới thiệu các doanh nghiệp khởi nghiệp với các nhà đầu tư tiềm năng và kết nối các doanh nghiệp khởi nghiệp với một mạng lưới rộng lớn các nhà đầu tư, các cố vấn và những nhà sáng lập. Trong thực tế, chương trình này bao gồm sáu phiên tư vấn trực tiếp trong sáu tuần liên tiếp và bắt buộc. Mỗi phiên như vậy kéo dài ba giờ đồng hồ và được chia thành ba phần: phần trình bày, phần hướng dẫn pitching (chào/giới thiệu ý tưởng) và tư vấn (mentor) 1-1. Cơ cấu này cho các doanh nghiệp khởi nghiệp mỗi tuần học được từ các cố vấn và chuyên gia về kinh nghiệm phát triển công ty và đặt câu hỏi, nhận phản hồi và tăng khả năng pitching cũng như giải quyết các thách thức liên quan đến chiến lược. Chủ đề hàng tuần gồm có các chương trình tăng tốc, phát triển khách hàng, pitching, điều chỉnh sản phẩm theo thị trường, đánh giá thị trường, tìm vốn.

Startup Weekend và Startup Next đều là các chương trình do Techstars tổ chức, được thành lập bởi David Cohen và Brad Feld vào năm 2007. Techstars là một trong những tổ chức đầu tiên và thành công nhất có liên quan đến các chương trình hỗ trợ khởi nghiệp (ví dụ như chương trình tăng tốc và khởi sự kinh doanh). Cho đến nay, Techstars đã tài trợ cho hơn 760 công ty trong 20 chương trình tăng tốc và huy động được hơn \$ 2 tỷ USD vốn. Techstars đứng trong nhóm 3 chương trình tăng tốc đứng đầu thế giới tính theo số lượng các công ty được tăng tốc, giá trị công ty khi bán và giá trị vốn huy

<sup>13</sup> <http://entrepreneur.nyu.edu/about/>

động được<sup>14</sup>. Bản thân Techstars cũng được cấp vốn tư nhân bởi một vài quỹ đầu tư mạo hiểm và các nhà đầu tư thiên thần. Mô hình kinh doanh của nó dựa trên lợi nhuận tạo ra thông qua tăng trưởng và tiếp tục đầu tư vào các doanh nghiệp khởi nghiệp trong danh mục. Vì vậy, vai trò của Startup Weekend và Startup Next là tạo ra luồng thương vụ tốt hơn cho các chương trình tăng tốc chính. Cho đến nay, hơn 23.000 nhóm doanh nghiệp khởi nghiệp đã được thành lập thông qua Startup Weekend trên toàn cầu, với hơn 193.000 thành viên cũ trong mạng lưới. Startup Next đã giúp đỡ hơn 50 doanh nghiệp khởi nghiệp được nhận vào các chương trình tăng tốc và huy động được hơn 40 triệu USD đầu tư cho các nhóm.

Mặc dù được tổ chức và vận hành theo khái niệm của Techstar, cả Startup Weekend và Startup Next phối hợp chặt chẽ với các đối tác toàn cầu và địa phương khác, bao gồm cả cá nhân, khu vực nhà nước cũng như các tập đoàn lớn - đáng chú ý nhất là Google, chương trình kinh doanh toàn cầu *Google với Doanh nhân* là nhà tài trợ chính cho các chương trình của Techstars. Các thỏa thuận tài trợ và hợp tác không chỉ giúp chương trình thu hút thêm được nguồn vốn mà còn kết nối họ với hệ sinh thái rộng hơn.

#### **Áp dụng và các bài học:**

Startup Weekend và Startup Next là các ví dụ tốt cho một mô hình đã được mở rộng đến nhiều nơi trên thế giới. Thành công của nó dựa phần lớn vào khả năng thu hút các nhóm tiềm năng nhất hoặc các doanh nghiệp khởi nghiệp từ khắp nơi trên thế giới với sự giúp đỡ của thương hiệu toàn cầu Techstars. Sau khi đã thiết lập được mạng lưới quốc tế của các cố vấn khởi nghiệp và các thành viên cũ, chương trình này giờ đây có thể sử dụng nguồn kiến thức này và tiếp tục tăng cường sức hấp dẫn của mình. Tái lập loại hình thành công này là cực kỳ khó và là việc mà các chương trình được nhà nước tài trợ không nên cố gắng bắt chước. Thay vào đó, chiến lược tốt hơn là xây dựng quan hệ đối tác công tư với các thương hiệu toàn cầu đã có. Bên cạnh đó, khu vực nhà nước có thể tập trung vào khởi động các chương trình trước ươm tạo trong giai đoạn ban đầu, tại các khu vực hoặc các ngành chưa có các thương hiệu thương mại toàn cầu mạnh, trong khi ở đó vẫn có nhu cầu xây dựng văn hóa và mạng lưới doanh nghiệp khởi nghiệp. Các chương trình thành công toàn cầu và các quy trình của chúng cho ta những bài học và kinh nghiệm tốt để thực hiện các sáng kiến này.

## 3.2.2 Vườn ươm/Ươm tạo

Ươm tạo là các chương trình hỗ trợ dành cho doanh nghiệp khởi nghiệp với các ý tưởng kinh doanh, sản phẩm hoặc khái niệm đang có. Vườn ươm có thể được coi như là bước tiếp theo của chương trình trước ươm tạo (pre-incubator). Trong khi các chương trình trước ươm tạo thường tập trung vào chuẩn bị cho các cá nhân và các nhóm sẵn sàng trở thành doanh nghiệp, các chương trình ươm tạo lại tập trung vào xây dựng ý tưởng xa hơn. Các vườn ươm thường cung cấp cho doanh nghiệp khởi nghiệp các dịch vụ liên quan đến phát triển kinh doanh, kết nối và cơ sở hạ tầng cơ bản.

<sup>14</sup> <http://entrepreneur.nyu.edu/about/>

Mô hình tổ chức và vận hành của các vườn ươm là khác nhau. Điển hình, phần lớn các vườn ươm là phi lợi nhuận, nhưng cũng có các vườn ươm vì lợi nhuận. Tương tự như vậy, một số vườn ươm đòi hỏi có cổ phần trong doanh nghiệp khởi nghiệp mà nó ươm, trong khi các vườn ươm khác thì không. Tuy nhiên, phần lớn các chương trình ươm tạo được hỗ trợ bởi chính phủ hoặc các tổ chức nhà nước khác (ví dụ như trường đại học, thành phố), ít nhất là ở một mức độ nào đó.

Nhu cầu vốn của vườn ươm được chia thành sáu hạng mục khác nhau: chi phí ban đầu, chi phí vận hành, chi phí thuê địa điểm trực tiếp, các dịch vụ cụ thể, vốn để đầu tư vào doanh nghiệp khởi nghiệp được ươm và vốn phát triển. Chi phí ban đầu của vườn ươm bao gồm vốn cần thiết cho cơ sở vật chất, phòng thí nghiệm, thực hiện các hoạt động và tiếp thị. Chi phí vận hành bao gồm chi phí quản lý vườn ươm và chi phí chung cho cơ sở vật chất (ví dụ như bảo dưỡng, sự kiện vv). Ngoài ra còn có chi phí thuê trực tiếp, ví dụ như chi phí thuê cơ sở, mạng lưới IT, điện nước và các dịch vụ và thiết bị dùng chung khác có liên quan chặt chẽ tới chi phí vận hành. Mặc dù các chi phí dễ thấy nhất đều liên quan đến việc bắt đầu và hoạt động của vườn ươm, nhưng quy trình ươm tạo đòi hỏi có vốn cho các mục đích khác nữa. Các vườn ươm thường cung cấp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp của mình các dịch vụ (bổ sung) cụ thể, ví dụ như cố vấn về pháp lý hoặc marketing, cán bộ quản lý và nhân viên thuê ngoài. Ngoài ra, vốn cho đầu tư (ví dụ khoản vay mềm, cấp tài trợ, bảo lãnh tín dụng) và vốn tăng trưởng (ví dụ như cổ phần, vốn mạo hiểm) cho doanh nghiệp khởi nghiệp cũng rất cần thiết.

## Bảng 2. Vườn ươm

Mô tả và mục đích	Vườn ươm là các chương trình cho doanh nghiệp khởi nghiệp với một ý tưởng kinh doanh, sản phẩm hoặc khái niệm sẵn có. Vườn ươm cung cấp cho doanh nghiệp khởi nghiệp các dịch vụ hỗ trợ trong xây dựng hoạt động, cơ sở hạ tầng và kết nối. Nhiều chương trình ươm tạo cũng cung cấp nơi làm việc cho các công ty tham gia, nhưng điều này không bắt buộc bởi ươm tạo là một quá trình, chứ ko phải là một không gian địa điểm. Các vườn ươm thường chỉ tập trung vào các công ty giai đoạn đầu cần giúp đỡ để mở rộng hoạt động, ví dụ như xây dựng nhóm và các chu trình cần thiết để tăng trưởng. Các chương trình ươm tạo thường kéo dài 1-3 năm. Mục tiêu của nhiều vườn ươm hỗ trợ sự phát triển kinh tế trong một lĩnh vực.
Tổ chức	Các chương trình ươm tạo (và không gian ươm tạo) thường vận hành cả năm và liên tục. Các vườn ươm có thể vừa do nhà nước hoặc tư nhân tổ chức, hoạt động cả vì lợi nhuận hoặc phi lợi nhuận. Các vườn ươm phi lợi nhuận thường gắn với một trường đại học, trong khi các vườn ươm có lợi nhuận thường là phần mở rộng của một hoạt động đầu tư đang có. Các vườn ươm thường được nhiều tổ chức cả nhà nước và tư nhân thúc đẩy, bao gồm chính quyền địa phương, trường đại học, công ty và các tổ chức tài chính <sup>15</sup> . Điều này có nghĩa là các vườn ươm do Nhà nước cấp vốn không nhất thiết phải do nhà nước

<sup>15</sup> Trung tâm Chiến lược và Dịch vụ Đánh giá "Đánh giá vườn ươm kinh doanh", Brussels, Tổng vụ Doanh nghiệp của Ủy ban châu Âu, 2002

vận hành. Hoạt động hàng ngày của vườn ươm có thể do một trường đại học hoặc một công ty quản lý, và Nhà nước có thể tham gia vào ban quản trị của vườn ươm.

Nguồn vốn và mô hình kinh doanh	Mô hình kinh doanh của vườn ươm khác nhau phụ thuộc vào bản chất lợi nhuận hay phi lợi nhuận. Phần lớn các vườn ươm là phi lợi nhuận (ở Bắc Mỹ là 93%), và mô hình kinh doanh của một vườn ươm thường là sự kết hợp giữa phi người tham gia, vốn nhà nước và lấy cổ phần từ các công ty doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia.
Điều kiện về luật pháp và quy định	Không cần có một luật hoặc quy định cụ thể nào cho vườn ươm vận hành, nhưng các luật và chính sách hiện hành của nhà nước không được cấm việc nhà nước cấp vốn cho vườn ươm
Các điều kiện khác	<p>Lý tưởng nhất vườn ươm là các chương trình liên tục chạy nhiều năm nên điều quan trọng là các tổ chức vận hành phải cam kết cung cấp dịch vụ lâu dài</p> <p>Ươm tạo là một hoạt động cần nhiều nguồn nhân lực. Một vườn ươm thành công cần có luồng chảy liên tục các thương vụ của các doanh nhân tiềm năng, nghiêm túc với các ý tưởng kinh doanh khả thi và các kỹ năng cần thiết để thành công và cũng cần có những nhà quản lý kinh doanh/ huấn luyện viên giàu kinh nghiệm, những người có thời gian và thích làm việc với các doanh nghiệp.</p>
Vai trò của khu vực công và chính phủ	Cơ quan nhà nước có vai trò quan trọng trong việc xúc tác và lãnh đạo, có thể cung cấp nguồn đầu tư thiết yếu trong giai đoạn phát triển của vườn ươm. Ngoài hỗ trợ tài chính, khu vực nhà nước có thể hỗ trợ các hoạt động của vườn ươm thông qua trường đại học, thành phố và các tổ chức công lập khác. Chính phủ cũng có thể giúp thúc đẩy các vườn ươm thông qua việc cung cấp các chương trình cấp vốn vườn ươm khác nhau <sup>16</sup> hoặc tài trợ trực tiếp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia vào vườn ươm.
Các yếu tố thành công	Đảm bảo có được các cố vấn khởi nghiệp và cố vấn có chất lượng cao và kinh nghiệm chuyên sâu là thiết yếu đối với các chương trình ươm tạo. Tương tự, các chương trình ươm tạo cũng cần khuyến khích các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia thử nghiệm nhiều ý tưởng và thất bại nhanh (nếu không thành công). Các quá trình cần hiệu quả và tinh lọc để hỗ trợ cho phương pháp này. Để thành công, các vườn ươm cần cân đối giữa việc tuyển chọn và cởi mở khi lựa chọn các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia. Mặt khác, chương trình này cần đủ độ mở để thu hút nhân tài nhiều lĩnh vực và nhiều loại ý tưởng kinh doanh, nhưng chương trình cũng cần tập trung và cung cấp đủ thời gian, hỗ trợ và nguồn lực cho tất cả các thành viên đã được chọn. Các chương trình ươm tạo thành công nhất thường tiếp cận được nhiều nguồn lực, bao gồm thiết bị, mạng lưới chuyên gia cũng như vốn để tiếp tục (nhà đầu tư, chương trình tăng tốc vv)
Đo lường và kiểm soát chất lượng	Số lượng người tham gia và người đăng ký là một thước đo bởi nó cho thấy mức độ phổ biến của chương trình đối với nhóm đối tượng mà nó tập trung hướng đến. Một chỉ số hoạt động nữa là số lượng các doanh nghiệp khởi nghiệp được tạo ra, số lượng các doanh nghiệp khởi nghiệp và các nhóm có thu hút được nguồn vốn để tiếp tục hoặc được chấp nhận vào các chương trình tăng tốc, cũng như tỷ lệ sống sót của các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia vào chương trình. Trong khi đó, đặc biệt là nếu vườn ươm là do nhà nước cấp vốn và mục tiêu là hỗ trợ nền

<sup>16</sup> <http://www.guidemesingapore.com/doing-business/finances/singapore-government-schemes-for-doanh-nghiệp-khởi-nghiệp>

kinh tế địa phương, các nhà cấp vốn thường muốn đánh giá tác động kinh tế dài hạn hơn (ví dụ số lượng việc làm tạo ra, số lượng doanh nghiệp khởi nghiệp, thuế, sự đa dạng ngành nghề) của các vườn ươm.

### Ví dụ thực tế: Vườn ươm Đại học New York<sup>17</sup>

Đại học Tổng hợp New York (NYU) thúc đẩy mạnh mẽ hệ sinh thái khởi nghiệp trong toàn trường đại học nhằm khuyến khích sự phối hợp giữa các chuyên ngành, đẩy nhanh sáng tạo và nhằm ươm tạo thể hệ các lãnh đạo khởi nghiệp tiếp theo trong trường. Trường đại học và các nhóm chuyên về doanh nghiệp đã đưa ra các chương trình và sự kiện giáo dục cũng như các nguồn lực cụ thể theo ngành và hỗ trợ cấp vốn. Trong đó, trường có khát vọng truyền cảm hứng, giáo dục, kết nối và tăng tốc doanh nghiệp trong toàn trường theo nhiều cách. Một phần quan trọng trong hệ sinh thái này là chương trình **Vườn ươm Đại học Tổng hợp New York**.

Ươm tạo là một quan hệ hợp tác công tư trong học thuật nhằm nuôi dưỡng doanh nghiệp thông qua các đối tác của trường với sự hỗ trợ từ chính phủ và khu vực tư nhân. Vườn ươm cung cấp các không gian hợp tác, hỗ trợ hành chính, hướng dẫn và chuyên gia, nó như là một cộng đồng mà doanh nghiệp khởi nghiệp cần có để thành công. Vườn ươm Đại học Tổng hợp New York bao gồm phòng thí nghiệm Dữ liệu tương lai, và ACRE<sup>18</sup>. Bên cạnh các chương trình ươm tạo, Đại học New York cung cấp một chương trình doanh nghiệp đặt tại trường gọi là **Blackston LaunchPad**, được thiết kế để hỗ trợ và hướng dẫn các doanh nghiệp có khát vọng của trường. Chương trình này cung cấp các nguồn lực khác nhau cho các doanh nghiệp khởi nghiệp, bao gồm kèm cặp 1-1, công cụ online, nguồn lực và các thương vụ cũng như một cộng đồng mà ở đó các thành viên của Đại học chia sẻ mối quan tâm và đam mê làm doanh nghiệp của mình<sup>19</sup>.

Một mục tiêu chính của Vườn ươm Đại học Tổng hợp New York là hỗ trợ Thành phố trong việc đa dạng hóa các nỗ lực nuôi dưỡng một khu vực phát triển nhanh của các công ty công nghệ thông qua việc hướng dẫn, cung cấp chuyên gia và nguồn lực cho các doanh nghiệp. Theo phân tích, vườn ươm của Khoa Xây dựng Cơ khí đã tạo ra hơn 352 triệu USD về tác động kinh tế và hơn 1.255 việc làm kể từ năm 2009.

Các vườn ươm này được đồng cấp vốn bởi trường đại học và một loạt các nhà tài trợ, bao gồm cơ quan nhà nước như NYCEDC và Cơ quan Phát triển Bang (xem mô tả trong chương 4.1.2) cùng các công ty như Samsung và Verizon.

Để hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp về tài chính trong giai đoạn đầu, Đại học Tổng hợp New York có quỹ đầu tư mạo hiểm để cấp vốn giai đoạn đầu tiên, **Quỹ Mạo hiểm Sáng tạo**. Đây là một quỹ mạo hiểm và chỉ đầu tư vào các doanh nghiệp khởi nghiệp được thành lập bởi các sinh viên, giáo viên, nghiên cứu viên hiện thời của trường, vào các công nghệ đang thương mại hóa và được sở hữu trí tuệ bởi các thành viên hiện tại của trường. Quỹ này thực hiện khoảng năm đến sáu khoản đầu tư mỗi năm có phối hợp với các công ty vốn mạo hiểm và/hoặc các nhà đầu tư cá nhân. Lợi ích đầu tư thu được

<sup>17</sup> <http://entrepreneur.nyu.edu/about/>

<sup>18</sup> <http://engineering.nyu.edu/business/incubators/>

<sup>19</sup> <http://engineering.nyu.edu/business/incubators/>

lại được đầu tư ngược trở lại vào trường để cấp vốn cho nghiên cứu hoặc các doanh nghiệp mạo hiểm khác.

**Áp dụng và các bài học:**

Các vườn ươm là vô cùng quan trọng trong việc hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp trong giai đoạn đầu, khi doanh nghiệp khởi nghiệp có nhu cầu lớn nhất về cố vấn khởi nghiệp, họ cần có các ý kiến đóng góp mang tính xây dựng và những lời khuyên chuyên nghiệp. Các vườn ươm cũng có thể được sử dụng như là các chương trình giúp đa dạng hóa nền kinh tế địa phương hoặc kích thích tinh thần doanh nghiệp ở những vùng hoặc ngành kém phát triển hơn. Các vườn ươm do nhà nước cấp vốn (hoặc các vườn ươm được tổ chức như là đối tác công tư) là hình thức hợp lý và hữu hình cho khu vực nhà nước thể hiện sự hỗ trợ của mình và khuyến khích sự phát triển của các doanh nghiệp khởi nghiệp mới, do đó đóng góp vào việc đa dạng hóa nền kinh tế địa phương, tạo ra việc làm và thu nhập từ thuế. Như trường hợp Vườn ươm Đại học New York đã chỉ rõ, thành lập vườn ươm tốt nhất là thông qua sự hợp tác giữa khu vực công và khu vực tư.

### 3.2.3 Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp

Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp là các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp hướng đến các doanh nghiệp khởi nghiệp có đội ngũ có kỹ năng và tổ chức tốt, có ý tưởng kinh doanh hợp lý và có kỳ vọng tăng trưởng (quốc tế) cao. Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp cung cấp cho doanh nghiệp khởi nghiệp hỗ trợ về sự kiện, cố vấn tăng cường và tài chính. Mục tiêu là giúp các doanh nghiệp khởi nghiệp tăng tốc phát triển và mở rộng ý tưởng kinh doanh của họ trong khuôn khổ thời gian của chương trình, ví dụ như một ngành trọng điểm (y tế, công nghệ sạch) hoặc tập trung theo nhóm dân cư (phụ nữ hoặc doanh nghiệp trẻ). Bằng cách tập trung vào một số loại hình doanh nghiệp khởi nghiệp nhất định, các chương trình tăng tốc khởi nghiệp có thể cung cấp cho các công ty được chọn những hỗ trợ tốt nhất, ví dụ thông qua các cố vấn khởi nghiệp hàng đầu hoặc các cơ hội kết nối trong lĩnh vực trọng tâm đó.

**Bảng 3. Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp**

<p>Mô tả và mục đích</p>	<p>Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp là các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp tập trung vào các nhóm có kỹ năng và tổ chức tốt, nhất là có kỳ vọng tăng trưởng quốc tế mạnh. Các chương trình này thường cung cấp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp các sự kiện được lên chương trình, cố vấn khởi nghiệp tăng cường và đầu tư giai đoạn ban đầu để đổi lấy cổ phần trong công ty. Mục tiêu là để hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp tăng trưởng nhanh và mở rộng ý tưởng kinh doanh trong một khoảng thời gian nhất định (thông thường là 3-6 tháng). Nhiều chương trình tăng tốc khởi nghiệp có lĩnh vực tập trung cụ thể, ví dụ một ngành trọng điểm hoặc tập trung theo dân cư (ví dụ phụ nữ hoặc doanh nghiệp trẻ)<sup>20</sup></p>
--------------------------	---

<sup>20</sup> Bound & Miller (2011)

Tổ chức	Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp có thể được tổ chức theo nhiều cách: tư nhân, nhà nước hoặc thậm chí là hợp tác công tư. Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp thường là các chương trình ngắn và sâu, vì thế nó đòi hỏi sự tham gia mạnh từ tất cả các đối tượng: nhà tổ chức, doanh nghiệp khởi nghiệp, nhà cố vấn và nhà đầu tư. Chương trình tăng tốc thành công nhất (ví dụ Techstars, startup bootcamp, vv) đã xây dựng thương hiệu và khái niệm toàn cầu và hoạt động tại nhiều nước trên thế giới.
Nguồn vốn và mô hình kinh doanh	Cơ bản là cấp vốn bởi các nhà đầu tư (tư nhân) để đổi lấy cổ phần trong công ty. Một số chương trình tăng tốc (ví dụ "tăng tốc vì tác động xã hội", tập trung vào giải quyết các thách thức xã hội) có thể được tài trợ hoặc đồng tài trợ bởi nhà nước. Đồng thời, nhiều tập đoàn đã khởi động chương trình tăng tốc của riêng mình <sup>21</sup> nhằm đẩy nhanh tốc độ R&D hoặc để sử dụng các pa tăng và công nghệ của họ.
Điều kiện về luật pháp và quy định	Các chương trình tăng tốc như vậy thường không được điều chỉnh trong luật và quy định. Tuy nhiên, vì nhiều chương trình tăng tốc cũng đầu tư vào doanh nghiệp khởi nghiệp, chính phủ cần chú ý để không ngăn cản điều này thông qua các quy định của mình.
Các điều kiện khác	Các chương trình tăng tốc đòi hỏi có hệ sinh thái khởi nghiệp mạnh với đủ số lượng các doanh nghiệp khởi nghiệp chất lượng cao và vốn đầu tư mạo hiểm sẵn có. Giống như với vườn ươm, vận hành một chương trình tăng tốc là một công việc cần nhiều nhân lực. Bên cạnh cơ quan tổ chức, nó đòi hỏi nhiều doanh nghiệp khởi nghiệp có tiềm năng, các cố vấn có kinh nghiệm cũng như các nhà đầu tư có khả năng chấp nhận rủi ro.
Vai trò của khu vực công và chính phủ	Chính phủ có thể tham gia vào khuyến khích các chương trình tăng tốc như thông qua hợp tác công tư, qua đó cơ quan nhà nước đóng vai trò như nhà đầu tư, nhưng cũng tham gia vào tuyển chọn, đánh giá và lựa chọn, đồng thời tích cực thúc đẩy chương trình tới các doanh nghiệp khởi nghiệp tiềm năng. Tuy nhiên, một khi thị trường của các chương trình tăng tốc tư nhân đã hoạt động, chính phủ nên tránh can thiệp vào bằng các chương trình do nhà nước cấp vốn.
Các yếu tố thành công	Yếu tố thành công của chương trình tăng tốc phần lớn là giống với chương trình ươm tạo, nhưng cũng có yếu tố khác biệt. Vai trò của nhà đầu tư và nguồn vốn là thiết yếu khi thành lập một chương trình tăng tốc. Một chương trình tăng tốc thành công cần có nguồn tài chính ổn định để có thể cấp vốn cho các công ty được lựa chọn vào chương trình. Yếu tố hỗ trợ tài chính của chương trình tăng tốc, mặt khác, lại đòi hỏi mức độ tuyển lựa cao hơn đối với các thành viên tham gia, khi so với chương trình ươm tạo, bởi vì chương trình tăng tốc phải nhận rủi ro lớn hơn khi cấp một nguồn vốn cố định cho doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia chương trình (thường là để đổi lấy cổ phần). Để thu hút được những doanh nghiệp khởi nghiệp tốt nhất có tiềm năng thành công và tăng trưởng cao nhất, điều tối quan trọng là chương trình tăng tốc phải đảm bảo chất lượng và chuyên môn cao của đội ngũ cố vấn cũng như tiếp cận được với khách hàng và mạng lưới. Điều này dẫn tới một yếu tố khác có thể là thiết yếu tới sự thành công của chương trình: đó là trọng tâm. Nhiều chương trình tăng tốc đã chọn tập trung vào một ngành nhất định để có thể đưa các doanh nghiệp khởi nghiệp tiềm năng nhất đến với những cố vấn, nhà đầu tư và các chuyên gia có ảnh hưởng nhất trong ngành đó. Điều này cũng đảm bảo ổn định luồng thương vụ cho các nhà đầu tư

<sup>21</sup> e.g. <https://www.googleforentrepreneurs.com>



	<p>quan tâm đến việc cấp vốn cho một ngành hoặc lĩnh vực trọng tâm cụ thể nào đó.</p>
<p>Đo lường và kiểm soát chất lượng</p>	<p>Một số thước đo liên quan đến sự thành công và hoạt động của các chương trình tăng tốc là, ví dụ, số lượng đơn tham gia chương trình, số lượng doanh nghiệp được hỗ trợ, số lượng đầu tư tiếp tục huy động được hoặc số doanh nghiệp bán được từ các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia, tỷ lệ sống sót của các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia, số lượng các thành viên cũ và các cố vấn trong mạng lưới của chương trình.</p>

Ví dụ thực tế: Trại khởi nghiệp (Startupbootcamp) về công nghệ Tài chính FinTech / Singapore<sup>22</sup>

Trại khởi nghiệp (Startupbootcamp) là một chương trình tăng tốc theo ngành, được thành lập năm 2010. Hiện tại, có 14 chương trình tăng tốc hoạt động ở 10 thành phố, bao gồm Singapore. Chương trình 3 tháng cung cấp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp tham gia tiền vốn, cố vấn khởi nghiệp và không gian làm việc ở trung tâm thành phố cũng như tiếp cận tới mạng lưới toàn cầu của các công ty, các cố vấn, nhà đầu tư và quỹ đầu tư mạo hiểm. Các công ty tham gia được kết nối với mạng lưới thành viên cũ và chương trình tăng trưởng sau chương trình này. Trại khởi nghiệp đã tài trợ cho 140 công ty ở 9 chương trình tăng tốc, và đã huy động được 46 triệu USD vốn. Chương trình đứng thứ 5 trong số các chương trình tăng tốc thành công nhất trên thế giới tính theo số lượng các công ty được tăng tốc.<sup>23</sup>

Trại khởi nghiệp ở Singapore tập trung vào Fintech, ví dụ như công nghệ tài chính và sáng tạo. Trại khởi nghiệp đầu tiên của Singapore được tổ chức vào mùa hè năm 2015 với 11 nhóm Fintech tham gia và tốt nghiệp từ chương trình. Chương trình được tổ chức lại vào năm 2016 và thời gian đăng ký cho chương trình năm 2016 sắp được mở ra. Ngay chương trình đầu tiên đã được hỗ trợ bởi Cơ quan Tiền tệ Singapore (MAS) và Cơ quan Phát triển Thông tin Truyền thông (IDA). MAS cung cấp cho các đội tham gia các buổi tư vấn hai tháng một lần, mỗi lần 30 phút để hướng dẫn về khuôn khổ quy định pháp luật. Trong khi đó IDA giới thiệu các tổ chức tài chính cho các doanh nghiệp khởi nghiệp và hỗ trợ các cuộc trao đổi. Tháng 1 năm 2016, Trại khởi nghiệp Fintech Singapore công bố hợp tác với Cơ quan Chứng nhận IDA, cung cấp hỗ trợ cho doanh nghiệp khởi nghiệp về thiết kế kỹ thuật, bao gồm thủ

<sup>22</sup> <http://www.doanh-nghiep-khoi-nghiepbootcamp.org>  
<sup>23</sup> <http://www.seed-db.com/accelerators>

nghiệm sâu sản phẩm và tư vấn tài chính<sup>24</sup>. Sự hợp tác giữa MAS và IDA đã làm tăng uy tín của chương trình trong con mắt của các đối tác và các nhà đầu tư tiềm năng.<sup>25</sup>

Nhà đầu tư đứng sau Trại sáng tác của Singapore là Infocomm Investments, là một quỹ đầu tư mạo hiểm được nhà nước cấp vốn hoàn toàn thuộc sở hữu của IDA. Mọi doanh nghiệp khởi nghiệp được chọn tham gia chương trình đều được đầu tư 25.000 đô la Singapore để đổi lấy 6% cổ phần công ty<sup>26</sup>

**Áp dụng và các bài học:**

Trại khởi nghiệp Fintech Singapore là một ví dụ tốt về một chương trình tăng tốc tận dụng được lợi thế của quan hệ đối tác công tư. Mặc dù được vận hành bởi các doanh nghiệp<sup>27</sup> và vì vậy hoạt động như một công ty tư nhân, nó lại được cấp vốn bởi nhà nước, sự phối hợp với khu vực nhà nước làm tăng độ tin cậy cho cả chương trình và những người tham gia chương trình. Thay vì khởi động một chương trình tăng tốc của nhà nước từ đầu, chiến lược hiệu quả hơn là tài trợ và hợp tác với các chương trình đã có thông qua các thỏa thuận tài trợ và hợp tác.

### 3.2.4 Không gian làm việc chung (Co-working spaces)

Không gian làm việc chung là không gian được chia sẻ dành cho các doanh nghiệp đơn lẻ, các nhóm và các doanh nghiệp khởi nghiệp. Nơi này cung cấp cho các công ty trong giai đoạn đầu chỗ làm việc giá hợp lý và có thể tiếp cận linh hoạt tới các không gian văn phòng, thường bao gồm các dịch vụ và thiết bị văn phòng cần thiết (ví dụ như dịch vụ trà nước và/hoặc bếp, internet, bưu chính, vv). Bên cạnh chỗ làm việc và cơ sở vật chất, không gian làm việc chung còn cho các doanh nghiệp khởi nghiệp cơ hội kết nối, đánh giá và chia sẻ ý tưởng với các doanh nghiệp khác và do đó tạo ra sự hỗ trợ đồng đẳng tự động giữa các doanh nghiệp cùng chia sẻ không gian làm việc. Khá nhiều không gian làm việc chung cũng tổ chức các sự kiện cho các thành viên nhằm tăng cường hiệu quả kết nối và tạo tâm lý cộng đồng cho các doanh nghiệp khởi nghiệp và doanh nghiệp ở đó.

#### Bảng 4. Không gian làm việc chung (Co-working spaces)

Mô tả và mục đích	Không gian làm việc chung cung cấp cho các công ty trong giai đoạn đầu chỗ làm việc văn phòng giá hợp lý và linh hoạt. Bên cạnh không gian vật lý, Không gian làm việc chung còn cho cơ hội đánh giá và kết nối với các doanh nghiệp và chuyên gia trong các lĩnh vực khác. Không
-------------------	---

<sup>24</sup> <https://www.doanh-nghiiep-khoi-nghiiepbootcamp.org/blog/2016/01/doanh-nghiiep-khoi-nghiiepbootcamp-fintech-singapore-announces-partnerships-thomson-reuters-accreditationida/>

<sup>25</sup> <https://www.techinasia.com/talk/4-lessons-doanh-nghiiep-khoi-nghiiepbootcamp-fintech-singapore>

<sup>26</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/doanh-nghiiep-khoi-nghiiepbootcamp-fintech-singapore#/entity>

<sup>27</sup> <https://www.doanh-nghiiep-khoi-nghiiepbootcamp.org/about-us/>

	gian làm việc chung cũng thường tổ chức các sự kiện và dịch vụ văn phòng (ví dụ như internet, café) cho các thành viên của mình .
Tổ chức	Không gian làm việc chung có thể do tổ chức tư nhân hay nhà nước tổ chức Một không gian làm việc chung có thể được chủ trì bởi một công ty tư nhân, nhưng nhiều trường đại học cũng cung cấp Không gian làm việc chung cho sinh viên và cựu sinh viên của mình.
Nguồn vốn và mô hình kinh doanh	Không gian làm việc chung thường được tài trợ bằng thu phí sử dụng của người dùng hoặc các nguồn vốn bên ngoài (nhà nước). Không gian làm việc chung do tư nhân sở hữu thường thu phí sử dụng từ thành viên, và phí thành viên thường dựa trên diện tích không gian được thuê. Không gian làm việc chung do nhà nước sở hữu có thể là miễn phí cho một nhóm đối tượng (ví dụ như sinh viên) hoặc họ có thể thu phí giống như không gian của tư nhân.
Nguồn lực	Rõ ràng là nguồn lực quan trọng nhất cho không gian làm việc chung là có không gian đủ chức năng cũng như cơ sở hạ tầng cơ bản (sưởi, điện, nước, internet). Ngoài ra, không gian chung cũng cần có một hoặc một vài người quản lý hoạt động hàng ngày.
Điều kiện về pháp luật và quy định	Theo quan điểm luật và quy định, các không gian làm việc chung không khác so với các hoạt động cho thuê địa điểm khác. Thông thường không cần có quy định nào thêm. Nếu cơ quan nhà nước sở hữu không gian này, có thể có giới hạn liên quan đến mô hình kinh doanh, lấy phần trong công ty tư nhân hoặc tính tiền thuê.
Các điều kiện khác	Không gian làm việc chung cần đặt ở một nơi dễ tiếp cận, nhất là ở trung tâm thành phố hoặc ở nơi cũng tập trung các hoạt động khởi nghiệp khác, ví dụ như trường đại học. Internet, điện, giao thông và cơ sở hạ tầng khác phải sẵn sàng. Để có thể thành công, các không gian chung cần có số người sử dụng đủ lớn để có giá trị về kết nối, mà đó là một trong những lợi ích cơ bản của các không gian chung cho doanh nghiệp khởi nghiệp.
Vai trò của khu vực công và chính phủ	Nhà nước tham gia vào cung cấp không gian làm việc chung thường thông qua các trường đại học hoặc thành phố, thường cung cấp không gian thực tế và các thiết bị và dịch vụ khác của không gian chung. Ví dụ điển hình của các không gian làm việc chung là đặt ở các khuôn viên trường đại học.
Các yếu tố thành công	Để thành công, một không gian làm việc chung cần có không gian chức năng tại một địa điểm thu hút, và phải có mức phí hợp lý để nhiều doanh nghiệp và các chuyên gia tự do có thể chi trả được. Những không gian thành công nhất thường dùng không chỉ là nơi có thiết bị và diện tích làm việc, mà còn là cộng đồng cho doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp và những người lao động sáng tạo khác. Tâm lý cộng đồng thường được tạo ra bởi một loạt các sự kiện khác nhau và các khái niệm thành viên để gắn kết những người sử dụng không gian thành các thành viên của cộng đồng.
Đo lường và kiểm soát chất lượng	Chất lượng của không gian làm việc chung được tính bằng số lượng khách hàng, hoặc nói cách khác, thành viên của cộng đồng làm việc chung. Một thước đo khác của thành công là tỷ lệ sử dụng không gian, ví dụ như giảm thiểu thời gian các bàn làm việc bị bỏ trống trong văn phòng.

## Ví dụ thực tế : WeWork<sup>28</sup>

WeWork (<https://www.wework.com>) là một công ty tư nhân cung cấp không gian làm việc chung và các dịch vụ công đồng ở 12 nước<sup>29</sup> trên toàn thế giới. Được khai trương vào năm 2010 ở New York, ngày nay, Wework đã có 32 văn phòng. Wework được coi là một trong những không gian làm việc chung thành công nhất trên thế giới. Công ty đã xây dựng được doanh nghiệp thành công<sup>30</sup>, với mạng lưới văn phòng toàn cầu và cộng đồng gồm 40.000 thành viên trên toàn thế giới. Đây thực sự là chỉ số thành công rõ ràng.

Về cơ bản, Wework là một công ty bất động sản cho doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp, người làm tự do và các doanh nghiệp nhỏ. Mô hình kinh doanh của Wework dựa trên thuê mặt sàn của một tòa văn phòng, cải tạo thành các không gian văn phòng nhỏ hơn, và thu phí thành viên hàng tháng đổi với các doanh nghiệp khởi nghiệp, doanh nghiệp và các công ty sử dụng văn phòng. Khách hàng có thể chọn sử dụng gói thành viên phù hợp nhất cho họ từ bốn loại, và họ sẽ trả phí cho việc sử dụng văn phòng theo gói đó. Bên cạnh việc căn cứ vào diện tích của không gian văn phòng, phí này cũng thay đổi đáng kể tùy theo vị trí của văn phòng. Ví dụ, ở văn phòng New York, giá cho văn phòng tư nhân sẽ bắt đầu từ 1000 USD/tháng và giá một bàn làm việc từ 550 USD/tháng, trong khi ở Berlin, mức giá chỉ xấp xỉ một nửa như vậy. Các chi phí vận hành của mỗi văn phòng phụ thuộc phần lớn vào chi phí chung của không gian văn phòng tại thành phố sở tại. Chi phí nhân sự tương đối nhỏ bởi mỗi văn phòng chỉ có vài nhân viên toàn thời gian.

Bên cạnh không gian, Wework cung cấp cho khách hàng (như doanh nghiệp, người làm tự do, doanh nghiệp nhỏ) một số các dịch vụ khác như in ấn, café, phòng họp, internet tốc độ cao, các sự kiện hàng tuần (ví dụ diễn giả chính hoặc nhà đầu tư), và các sự kiện học tập và đào tạo. Việc tập trung vào các hoạt động xây dựng cộng đồng, giống như các sự kiện và buổi tiệc chung là điều làm cho Wework khác biệt so với các không gian làm việc chung khác. Một lợi thế cạnh tranh khác của Wework là nền tảng số để kết nối tất cả các thành viên trong cộng đồng toàn cầu. Với sự hỗ trợ của các nền tảng số này, các khách hàng cũng có thể tiếp cận được với một số lượng lớn các mạng lưới, nhân tài, nhà đầu tư, các khách hàng tiềm năng v.v. Wework cũng xuất bản tạp chí của riêng mình, cho thấy câu chuyện thành công của công ty cũng như là những hướng dẫn để khởi động, phát triển và vận hành một công ty.

### Áp dụng và bài học:

Mặc dù Wework là một công ty khởi nghiệp tư nhân hoạt động hoàn toàn trên cơ sở thương mại, thành công của nó cho thấy một số bài học cho các chính sách của nhà nước. Đầu tiên, nó cho thấy là có (ít nhất là ở thành phố lớn) nhu cầu mạnh đối với không gian làm việc chung, và có thể vận hành có lãi. Thứ hai, ví dụ của Wework nêu bật tầm quan trọng của việc cung cấp dịch vụ tổng thể, không chỉ là không gian văn phòng mà còn các quy trình và nền tảng (cả trực tiếp và kỹ thuật số) để giúp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp xây dựng mạng lưới và trở thành một bộ phận của cộng đồng kinh doanh lớn hơn.

<sup>28</sup> Dựa trên [wework.com](http://www.wework.com).

<sup>29</sup> WeWork has currently offices in United States (in 15 cities), Israel (3 cities), China (Shanghai), France (Paris), Australia (Sydney), Canada (Montreal), Mexico (Mexico City), South Korea (Seoul), United Kingdom (London), Hong Kong, Netherlands (Amsterdam) and Germany (Berlin).

<sup>30</sup> Tháng 10 2015, WeWork đã huy động được \$969 triệu, định giá ở mức \$10 billion và được đứng thứ 11 trong số các doanh nghiệp khởi nghiệp thành công nhất trên thế giới. Nguồn: Kosoff, M. (22.10.2015) <http://www.businessinsider.com/the-founding-story-of-wework-2015-10?r=US&IR=T&IR=T>

### 3.2.5 Các cuộc thi, cuộc gặp, sự kiện khởi nghiệp

Các cuộc thi, cuộc gặp và sự kiện khởi nghiệp bao gồm một loạt các cơ hội để doanh nghiệp khởi nghiệp gặp các doanh nghiệp và những người khởi nghiệp khác. Thời gian của các sự kiện này thường ngắn, thông thường chỉ từ vài giờ cho đến một kỳ cuối tuần. Một số sự kiện có thể chỉ diễn ra một lần, trong khi các sự kiện khác lặp đi lặp lại.

Việc tổ chức các sự kiện này thay đổi rất nhiều. Các cuộc thi (Hackathons) là sự kiện tốn nhiều nguồn lực nhất, đòi hỏi phải có không gian cho ít nhất 24-48h liên tục. Trong khi đó, họp mặt và các sự kiện khác thường được bất kỳ ai trong cộng đồng khởi nghiệp tổ chức và chủ trì và có thể diễn ra ở một quán café mà không cần tốn chút ngân sách nào từ ban tổ chức. Những cuộc gặp mặt quy củ hơn, ví dụ như họp hàng tháng của cộng đồng khởi nghiệp, thường nằm ở giữa hai cực trên xét về mức độ công sức và nguồn lực bỏ ra.

Mặc dù các loại sự kiện doanh nghiệp khởi nghiệp có thể khác nhau nhiều, nhưng đó đều là những yếu tố quan trọng của một cộng đồng khởi nghiệp sôi động và tích cực. Quan trọng hơn loại hình sự kiện chính là việc tại sự kiện đó có hoạt động. Bất kỳ loại sự kiện nào nơi mà doanh nghiệp khởi nghiệp và những người có đầu óc khởi nghiệp có thể tập hợp để kết nối, trao đổi ý tưởng và học hỏi từ kinh nghiệm của nhau đều tốt.

**Bảng 5. Các cuộc thi, cuộc gặp và sự kiện khởi nghiệp**

Mô tả và mục đích	Các cuộc thi, cuộc gặp và sự kiện khởi nghiệp bao gồm một loạt các cơ hội để doanh nghiệp khởi nghiệp gặp các doanh nghiệp và những người khởi nghiệp khác. Thời gian của các sự kiện này thường ngắn, thông thường chỉ từ vài giờ cho đến một kỳ cuối tuần. Một số sự kiện có thể chỉ diễn ra một lần, trong khi các sự kiện khác lặp đi lặp lại.
Tổ chức	Các cuộc thi, cuộc gặp và sự kiện khởi nghiệp thường được tổ chức bởi hệ sinh thái khởi nghiệp hoặc một số tổ chức chủ chốt trong hệ sinh thái, ví dụ như các hội hoặc cộng đồng doanh nghiệp khởi nghiệp. Các tổ chức nhà nước (như trường đại học hoặc các thành phố) có thể hỗ trợ các sự kiện này về tài chính hoặc các cách khác, như cho mượn địa điểm cho sự kiện.
Nguồn tài trợ và mô hình kinh doanh	Họp mặt và các sự kiện khác có thể có các loại hình mô hình kinh doanh khác nhau. Một số sự kiện được người tham gia đóng góp, họ trả một phần phí tham dự, nhưng rất nhiều sự kiện không thu phí của người dự. Các sự kiện này thường có sự giúp đỡ của những người tình nguyện và nhà tài trợ (ví dụ như các công ty lớn, các cơ quan nhà nước...) với một ngân sách rất nhỏ.

Các nguồn lực khác	Nguồn lực quan trọng nhất – nhiều khi là duy nhất – cần có để tổ chức một sự kiện khởi nghiệp là địa điểm. Một số sự kiện cung cấp cho người tham gia đồ ăn/uống và một số thiết bị khác (ví dụ như chỗ ăn ngủ trong thời gian cuộc thi), nhưng phần lớn các sự kiện đơn giản có thể được tổ chức và duy trì bởi chính cộng đồng doanh nghiệp khởi nghiệp chỉ bằng cách thông báo thời gian và địa điểm cho sự kiện đó – ví dụ như café sáng tại một quán cà phê nào đó
Quy định và luật pháp	Theo quy định của luật, các sự kiện doanh nghiệp khởi nghiệp không khác các sự kiện khác. Thường thì không cần có thêm quy định gì, nếu quyền tự do hội họp được áp dụng.
Các điều kiện khác	Điều kiện quan trọng nhất cho sự kiện khởi nghiệp là phải có một hệ sinh thái khởi nghiệp sôi động (hoặc ít nhất là đang phát triển) với đủ số lượng những người có quan tâm đến khởi nghiệp, có thể tạo ra và duy trì một nền văn hóa khởi nghiệp bằng cách tham gia các sự kiện của hệ sinh thái.
Vai trò của chính phủ	Các sự kiện doanh nghiệp khởi nghiệp thường được tổ chức ngay trong lòng hệ sinh thái. Đó là lý do tại sao nhà nước thường không ép buộc được các sự kiện này, nhưng nhà nước có thể hỗ trợ gián tiếp cho sự ra đời và phát triển của văn hóa khởi nghiệp, ví dụ như khuyến khích các trường đại học hỗ trợ các hoạt động doanh nghiệp và cung cấp các loại hình hỗ trợ khác nhau cho các hoạt động khởi nghiệp.
Các yếu tố thành công	<p>Sự thành công của một sự kiện khởi nghiệp là rất khó dự đoán – cũng giống như sự thành công của một doanh nghiệp khởi nghiệp. Trong cả hai trường hợp, đúng lúc và đáp ứng đúng nhu cầu là thiết yếu. Cũng cần ghi nhận là có nhiều loại khởi nghiệp phù hợp với nhiều mục tiêu khác nhau. Tuy nhiên, các sự kiện khởi nghiệp thành công nhất thường có một số yếu tố chung. Yếu tố quan trọng nhất là sự kiện đó có phù hợp với giai đoạn và nhu cầu của cộng đồng khởi nghiệp hay không. Ví dụ, trong một cộng đồng khởi nghiệp đang ở giai đoạn bắt đầu, các sự kiện phù hợp nhất là những sự kiện đưa những người có tư tưởng giống nhau lại với nhau và tạo điều kiện cho việc trao đổi ý tưởng và kết nối giữa cộng đồng, và cuối cùng là thúc đẩy sự phát triển của hệ sinh thái đến giai đoạn tiếp theo. Các loại sự kiện này thường là các cuộc gặp hàng tuần hoặc hàng tháng. Mặt khác, trong hệ sinh thái khởi nghiệp đang ở giai đoạn phát triển hơn, tính chất của các sự kiện thành công cũng khác và thường tập trung vào các sự kiện lớn hơn, ví dụ như họp mặt kết nối hàng năm và các cuộc thi. Các sự kiện thành công trong nhóm này thường có chung thuộc tính là có thương hiệu mạnh và có sức thu hút lớn đối với nhóm đối tượng mà nó hướng tới.</p> <p>Đáng chú ý là một số sự kiện thành công nhất (ví dụ như SLUSH) cũng đã phát triển theo thời gian cùng với sự phát triển của hệ sinh thái, bắt đầu như là một sự kiện nhỏ và chỉ tập trung vào hệ sinh thái địa phương và phát triển cùng với hệ sinh thái thành một sự kiện khởi nghiệp thu hút ở quy mô toàn cầu.</p>
Đo lường và quản lý chất lượng	Giống như những yếu tố thành công, việc đo lường và quản lý chất lượng của các sự kiện khác nhau cũng rất khác nhau và phụ thuộc vào loại hình sự kiện. Tuy nhiên, một số yếu tố quyết định sự thành công của sự kiện là số lượng thành viên tham dự, và phụ thuộc vào loại hình sự kiện, một thước đo khác là chất lượng của những người tham gia, ví dụ như doanh nghiệp khởi nghiệp, người cố vấn và nhà đầu tư.

## Ví dụ thực tế: Slush Singapore & Techventure

Slush là một sự kiện khởi nghiệp và là một phong trào phi lợi nhuận được tổ chức vào năm 2008 lần đầu tiên tại Helsinki, Phần Lan. Slush bắt đầu với một sự kiện tập trung 300 người được một nhóm sinh viên đại học tổ chức, họ muốn thay đổi thái độ về doanh nghiệp ngay trong trường của mình. Kể từ khi đó, sự kiện này đã phát triển mỗi năm cùng với hệ sinh thái khởi nghiệp, và đối tượng khán giả đã tăng đều một cách có hệ thống. Đầu tiên, Slush là một sự kiện địa phương nhằm hướng tới cộng đồng doanh nghiệp khởi nghiệp địa phương trong khu vực Helsinki, sau đó nó đã trở thành sự kiện doanh nghiệp khởi nghiệp quan trọng nhất ở Phần Lan, và cuối cùng, trong những năm vừa qua, nó đã trở thành một thương hiệu toàn cầu và một sự kiện quốc tế được tất cả những người hăng hái với khởi nghiệp biết đến. Vai trò của nhà nước trong việc khởi xướng và tổ chức sự kiện cũng rất nhỏ mặc dù trong những năm vừa qua thì Chính phủ Phần Lan tài trợ chương trình này.

Slush đã được mô tả như một kết hợp giữa ngày hội và hội thảo, tại đó đưa một công đồng các doanh nhân, doanh nghiệp khởi nghiệp, người đổi mới, nhà đầu tư cũng như các công ty đã có tên tuổi lại gặp nhau. Nó tạo ra một nền tảng để kết nối, hợp tác và trình diễn các sản phẩm và trao đổi các ý tưởng. Trong những năm vừa qua, sự kiện này đã phát triển thành một trong những sự kiện doanh nghiệp khởi nghiệp lớn nhất thế giới, và hiện tại phong trào Slush đã phát triển ra toàn cầu. Năm 2016, một sự kiện Slush được tổ chức tại Helsinki, Tokyo, Thượng Hải và Singapore. Slush Singapore diễn ra lần đầu vào tháng 9 ngày 20, 2016.<sup>31</sup>

Slush Singapore được phối hợp tổ chức cùng với Techventure, là một sự kiện sáng tạo và doanh nghiệp lớn thường niên được tổ chức bởi Quỹ Nghiên cứu Quốc gia Singapore, lần thứ 20 vào năm 2016 tại Singapore. Mục tiêu của Techventure là quảng bá khởi nghiệp công nghệ ở Singapore tới cộng đồng đầu tư và các nhà lãnh đạo công nghiệp toàn cầu. Cùng với Slush Singapore, Techventure là một sự kiện gắn với Tuần lễ Sáng tạo và Công nghệ Singapore (SWITCH), được tổ chức lần đầu tiên vào năm nay<sup>32</sup>

### Áp dụng và bài học:

Slush là một ví dụ hoàn hảo về một sự kiện được bắt đầu từ một sự kiện phục vụ cộng đồng doanh nghiệp khởi nghiệp và và lớn lên cùng hệ sinh thái khởi nghiệp qua các năm. Sự kiện này được thành lập bởi một nhóm người hăng hái khởi nghiệp muốn quảng bá về doanh nghiệp một cách tự nguyện. Trong thực tế, cho đến tận ngày nay, Slush vẫn được tổ chức phần lớn bởi những người tự nguyện, và chỉ một vài người được trả công khi làm sự kiện này. Ví dụ này cho thấy cho thấy là xây dựng một cộng đồng khởi nghiệp sôi động và các sự kiện trong đó phụ thuộc nhiều vào con người – những người có đầu óc khởi nghiệp, sẵn sàng tự nguyện đóng góp cho hệ sinh thái như một thành viên cộng đồng. Nhìn chung, sự nổi lên của văn hóa khởi nghiệp từ cơ sở không thể từ trên ép xuống. Động lực phải đến từ chính bên trong cộng đồng khởi nghiệp. Tuy nhiên, như ví dụ Slush Singapore đã nhấn mạnh, khu vực nhà nước có thể hỗ trợ các sáng kiến này thông qua việc nêu bật các câu chuyện thành công, thông qua các nhà tài trợ và các thỏa thuận hợp tác, và cho thấy sự hợp pháp và cần thiết về mặt chính trị đối với các sáng kiến doanh nghiệp.

<sup>31</sup> <http://singapore.slush.org>

<sup>32</sup> <http://www.nrf.gov.sg/techventure/techventure-2016>

## 4. CÁC SO SÁNH QUỐC TẾ

Chương này trình bày các nghiên cứu về ba hệ sinh thái thành công nhưng rất khác nhau từ các lục địa khác nhau (New York, Singapore, Amsterdam). Các ví dụ này trình bày tổng quan về mỗi hệ sinh thái và diễn giải các chính sách chính, các chương trình và công cụ đã được sử dụng để hỗ trợ hệ sinh thái. Những mô tả sâu (trong các bảng) đưa ra các so sánh giữa các nước về chính sách, chương trình và công cụ. Việc các ví dụ tập trung vào các chính sách cụ thể liên quan đến hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp (không phải trong chỉ các chính sách chung, rõ ràng là cũng không kém quan trọng để tạo ra một hệ sinh thái thành công như đã nêu trong chương 2.2. và 3.1).

Ví dụ đầu tiên là New York, được coi là một trong những hệ sinh thái hàng đầu trên thế giới (nó được xếp thứ 2 trong Xếp hạng Hệ sinh thái Toàn cầu sau Silicon Valley). Mặc dù New York là một hệ sinh thái phát triển cao nên có phần “không công bằng” khi dùng để so sánh cho Việt Nam, nó cho thấy một ví dụ tốt về loại hình công cụ và những thành phần có trong một hệ sinh thái mạnh. Ngoài ra, như ví dụ nêu bật, chính sách của nhà nước cũng có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hệ sinh thái. Hệ sinh thái khởi nghiệp của Singapore trong ví dụ thứ hai, cũng được xếp hạng cao. Trong thực tế, đây là hệ sinh thái được xếp hạng cao nhất châu Á trong Xếp hạng Hệ sinh thái Toàn cầu (thứ 10). Từ góc độ chính sách, cũng rất thú vị là gần đây nó phát triển hơn hệ sinh thái New York và vai trò của nhà nước là vô cùng tích cực. Amsterdam được lựa chọn như một cột mốc so sánh của châu Âu bởi những phát triển trong thời gian gần đây (lọt vào Top 20 Xếp hạng Hệ sinh thái Toàn cầu) và gần đây đã



áp dụng các chính sách và sáng kiến hỗ trợ khởi nghiệp. Thực tế, Hà Lan là nước xếp hạng cao nhất trong Bảng xếp hạng Quốc gia Khởi nghiệp.<sup>33</sup>

## 4.1 NEW YORK

### *Tổng quan về hệ sinh thái*

New York được xếp là một trong những hệ sinh thái phát triển nhất thế giới theo một số nghiên cứu và xếp hạng (ví dụ đứng thứ hai trong Bảng xếp hạng Quốc gia Khởi nghiệp 2015<sup>34</sup>, thứ nhất trong xếp hạng các thành phố (Sáng kiến Thành phố về Công nghệ, Sáng tạo và Doanh nghiệp <sup>35</sup>).

Trong thập kỷ vừa qua, New York đã ngày càng nâng cao danh tiếng là một thành phố công nghệ. Người ta ước tính là hệ sinh thái công nghệ của NY bao gồm 291,000 công việc về công nghệ, và tạo ra 541.00 công việc tính chung, chiếm 12,6% tổng số công việc trong thành phố<sup>36</sup>. Số lượng các doanh nghiệp khởi nghiệp tập trung vào công nghệ hoặc liên quan đến công nghệ cũng tăng nhanh, và các công ty này tạo ra một tỷ trọng đáng kể các doanh nghiệp khởi nghiệp trong hệ sinh thái. Đáng chú ý là vốn đầu tư mạo hiểm liên quan đến công nghệ ở New York cũng tăng lên trong khi các khu vực dẫn đầu về công nghệ khác ở Mỹ đang đối mặt với sự sụt giảm về đầu tư mạo hiểm (trong khoảng 2007-2011)<sup>37</sup>. Mặc dù Silicon Valley đang là trung tâm công nghệ hàng đầu ở Mỹ, New York vẫn có tầm quan trọng trong lĩnh vực công nghệ, và có tác động lớn lên hệ sinh thái của thành phố.

Cũng liên quan đến xếp hạng cao của thành phố, New York có rất nhiều thế mạnh và chỉ có một chút yếu điểm liên quan đến khả năng và sự sẵn sàng đứng ra chủ trì và phát triển một hệ sinh thái khởi nghiệp sôi động. Là một trong những trung tâm tài chính của thế giới, không có gì lạ là một trong những điểm mạnh rõ ràng nhất của New York là tiếp cận vốn. Thành phố cũng có cơ sở hạ tầng vững chắc cho kinh doanh, thị trường vươn xa tính theo GDP của hệ sinh thái địa phương cũng như việc tiếp cận khách hàng tại các thị trường quốc tế. Những điểm mạnh khác của hệ sinh thái New York bao gồm kinh nghiệm khởi nghiệp ở mức cao, có nghĩa là có nhiều các cố vấn khởi nghiệp cũ và những nhà sáng lập đã có kinh nghiệm khởi nghiệp trước đây. Đồng thời, nói tới chất lượng, chi phí và mức độ sẵn có các nhân tài về kỹ thuật, New York là một trong 10 thành phố đứng đầu thế giới. Nhược điểm duy nhất của thành phố

<sup>33</sup> Osimo, D. et al (2016). Bảng xếp hạng Quốc gia Khởi nghiệp 2016. Các nước Liên minh châu Âu đang cải thiện khuôn khổ chính sách và xây dựng Hệ sinh thái mạnh cho doanh nghiệp. Diễn đàn Số của Châu Âu.

<sup>34</sup> Herrmann et al. (2015)

<sup>35</sup> <http://citie.org/2015-results/>

<sup>36</sup> HR&A Advisors (n.a.). Hệ sinh thái Kỹ thuật New York City. Tạo ra cơ hội kinh tế cho tất cả người New York.

<sup>37</sup> [https://nycfuture.org/pdf/New\\_Tech\\_City.pdf](https://nycfuture.org/pdf/New_Tech_City.pdf)

được nêu trong báo cáo CITEC là khuôn khổ pháp lý, không phải lúc nào cũng ủng hộ các mô hình kinh doanh mới và sáng tạo, như Airbnb và Uber.

Digital.NYC, trung tâm trực tuyến chính thức của hệ sinh thái khởi nghiệp và công nghệ New York có gần 8.000 công ty khởi nghiệp có tên trên website. Ở New York, có hơn 100 chương trình tăng tốc và ươm tạo, trong đó nhiều chương trình chuyên sâu vào một lĩnh vực tập trung nào đó (ví dụ một ngành cụ thể, các doanh nghiệp nữ...), và các công ty và doanh nghiệp khởi nghiệp có hơn 120 nơi làm việc và không gian làm việc chung để lựa chọn. Đồng thời, các lựa chọn cấp vốn cũng rất rộng bởi có đến hơn 200 quỹ mạo hiểm, nhà đầu tư thiên thần và các cơ hội tài trợ khác trong thành phố.<sup>38</sup> Một số ví dụ về các thành phần khác nhau được liệt kê trong Phụ lục 1.

### **Các chính sách và công cụ chính để hỗ trợ cho hệ sinh thái khởi nghiệp**

Mặc dù sự sôi động của hệ sinh thái khởi nghiệp New York dựa vào hoạt động của các thành phần tư nhân và cộng đồng khởi nghiệp (doanh nghiệp khởi nghiệp, các doanh nghiệp thiên thần, các nhà đầu tư, các chương trình tăng tốc, các cuộc họp mặt...), các chính sách và hoạt động của khu vực nhà nước cũng đóng một vai trò quan trọng trong hệ sinh. Ngoài các chính sách hỗ trợ gián tiếp cho hệ sinh thái liên quan đến cơ sở hạ tầng, giáo dục, đại học và sức hấp dẫn chung của thành phố, cũng có một số hoạt động chính sách – cả ở cấp độ bang và cấp thành phố - có mục tiêu trực tiếp là hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp.

Ở cấp thành phố, một tài liệu nữa là Lộ trình Số hóa của New York, “phác thảo con đường để xây dựng trên thành công của New York và đã được coi là Thành phố Số hóa đứng đầu thế giới, dựa vào các chỉ số như tiếp cận internet, chính quyền mở, sự tham gia của công dân và tăng trưởng ngành công nghệ số”. Lộ trình này bao gồm các hoạt động để thu hút các tài năng kỹ thuật, các quy trình mua sắm của thành phố đang được đơn giản hóa cho khởi nghiệp, cải thiện sự kết nối bằng thông rộng và khởi động một Giao Diện Lập trình Ứng dụng (API) để cung cấp cho các doanh nghiệp khởi nghiệp sự kết nối tới kho dữ liệu của thành phố<sup>39</sup>. Bên cạnh việc giới thiệu các hoạt động cụ thể, lộ trình này cũng rất quan trọng trong việc nêu bật các ưu tiên chiến lược về công nghệ số và doanh nghiệp khởi nghiệp và vì vậy đã tạo ra sự hỗ trợ chính trị ở mức cao và nhiệm vụ xây dựng hệ sinh thái.

#### **NYCEDC<sup>40</sup>**

<sup>38</sup> <http://www.digital.nyc/>

<sup>39</sup> The City of New York (2011); Cometto & Piol (2013).

<sup>40</sup> The New York City (2011); [www.nycedc.com](http://www.nycedc.com); Cometto & Piol (2013)

Chiến lược luôn cần có cơ chế thực hiện hiệu quả. Ở New York, nhiệm vụ này đã được giao cho Tập đoàn Phát triển Kinh tế thành phố New York (NYCED), chịu trách nhiệm thực hiện các sáng kiến của thành phố để hỗ trợ khởi nghiệp (và doanh nghiệp nói chung)

NYCED, được thành lập năm 2012 dưới hình thức hiện tại, là một công ty phi lợi nhuận của thành phố, báo cáo trực tiếp cho Văn phòng Thị trường. Trong NYCED, Trung tâm Chuyển đổi Kinh tế (CET) chịu trách nhiệm thực hiện các chính sách, chương trình và sáng kiến giải quyết việc chuyển đổi các ngành trong thành phố. CET cũng đóng vai trò cầu nối giữa khu vực tư nhân và cộng đồng khởi nghiệp và chính quyền thành phố.

Công việc này bao gồm việc quản lý không gian làm việc chung và các vườn ươm<sup>41</sup> (ví dụ như Vườn Ươm phố Varick<sup>42</sup>). NYCED cũng hỗ trợ cho các sáng kiến cá nhân như Đại Hội đồng (xem phần 4.1.1). NYCED cũng chủ trì một số sự kiện kết nối và các chương trình như chương trình Trao đổi Kinh doanh Toàn cầu<sup>43</sup> với các quốc gia và thành phố khác và thu hút các doanh nghiệp khởi nghiệp mới và xây dựng các kết nối và các cuộc thi kinh doanh (ví dụ như Big App<sup>44</sup>). NYCED cũng khởi động một quỹ đầu tư giai đoạn đầu để hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ trong giai đoạn đầu. Quỹ này được tạo ra với 3 triệu USD từ quỹ NYCED, và được kết hợp với tới 4.5 triệu USD từ quỹ tư nhân do Firstmark Capital, một quỹ đầu tư tư nhân góp<sup>45</sup>.

#### Ứng dụng và các bài học chính

Ví dụ trên nhấn mạnh tầm quan trọng của các chính sách khởi nghiệp như là một chủ đề tổng thể và xuyên suốt, cần có sự phối kết hợp giữa các cán bộ của thành phố cũng như khu vực tư nhân và các thành phần khác. Ngoài ra, vai trò trung tâm của NYCED trong bộ máy tổ chức thành phố cũng nêu bật tầm quan trọng của các chính sách khởi nghiệp, yêu cầu nhiệm vụ và tính chính thống của các chính sách này.

Bang New York đã đưa ra một số chính sách và sáng kiến để hỗ trợ cho việc xây dựng hệ sinh thái khởi nghiệp trong toàn bang. Một lần nữa, hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp là kết quả một số chính sách mà ở đây không thể kể tới tất cả. Vì vậy, chúng ta tập trung vào các chính sách và công cụ tập trung trực tiếp vào hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp và các doanh nghiệp khởi nghiệp. Cơ quan chính chịu trách nhiệm cho các chính sách này trong Bang New York là Cơ quan Phát triển Bang (ESD, xem bảng bên dưới).

#### Chương trình hỗ trợ khởi nghiệp bang New York<sup>46</sup>

Empire State Development là cơ quan phát triển của Bang New York. Nhiệm vụ của cơ quan này là thúc đẩy kinh tế và khuyến khích đầu tư và tạo việc làm, hỗ trợ nền kinh tế địa phương trên toàn bang New York. ESD có hàng chục các chương trình tài trợ, cho vay và tín dụng thuế, cũng như các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khác<sup>47</sup> cho cả các doanh nghiệp lớn và nhỏ ở nhiều ngành khác nhau. Một số trong số đó trực tiếp phục vụ cho doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp, bao gồm (ví dụ):

<sup>41</sup> <http://www.nycedc.com/service/incubators-workspace-resources>

<sup>42</sup> <http://www.nycedc.com/program/varick-street-incubator>

<sup>43</sup> <http://www.nycedc.com/blog-entry/nycedc-launches-global-business-exchange-milan-0>

<sup>44</sup> <http://bigapps.nyc/>

<sup>45</sup> <http://www.nycedc.com/opportunities/opportunities-entrepreneurs>

<sup>46</sup> <http://esd.ny.gov>; <http://www.ny.gov/agencies/empire-state-development>

<sup>47</sup> <http://esd.ny.gov/BusinessPrograms.html>; <http://esd.ny.gov/SmallBusiness.html>

- **Chương trình Tiếp cận Vốn (CAP).** Chương trình có 9 triệu USD cấp vốn đối ứng cho các tổ chức tài chính để tăng cho vay cho doanh nghiệp nhỏ<sup>48</sup>
- **Khởi nghiệp New York,** cho cơ hội mới và mở rộng cơ hội hoạt động miễn thuế trong 10 năm tại các trường đại học hoặc gần khuôn viên các trường đại học ở Bang New York<sup>49</sup>
- **Quỹ New York Sáng Tạo.** Một quỹ vốn kinh doanh giai đoạn đầu có tới 47 triệu USD để hỗ trợ sáng tạo, tạo việc làm và tăng trưởng doanh nghiệp nhanh trong toàn bang.<sup>50</sup>
- **Quỹ Đầu tư mạo hiểm Sáng tạo bang New York:** là quỹ đầu tư mạo hiểm giai đoạn đầu với 100 triệu USD hỗ trợ và thu hút các doanh nghiệp mới phát triển nhanh. Quỹ cũng đầu tư thông qua mô hình quỹ-cửa-quỹ trong việc thương mại hóa các công nghệ phát triển từ các trường đại học và phòng thí nghiệm nghiên cứu<sup>51</sup>
- **Cổ vấn kinh doanh New York:** một chương trình miễn phí, quy mô lớn, cổ vấn trực tiếp cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng những hoạt động kinh doanh nhỏ<sup>52</sup>
- **Chương trình Ươm tạo và Điểm nóng Đổi mới Bang New York :** cung cấp hỗ trợ tài chính cho các điểm nóng về sáng tạo được chỉ định và mười vườn ươm doanh nghiệp (được vận hành trong các trường đại học, cao đẳng hoặc các tổ chức phi lợi nhuận). Sự hỗ trợ cho các trung tâm riêng lẻ có thể khác nhau nhưng cũng bao gồm: không gian thực tế, nhân viên hành chính dùng chung, tiếp cận vốn, hướng dẫn, cố vấn, kết nối, phát triển mô hình và tiếp cận các dịch vụ kỹ thuật khác.

#### Ứng dụng và các bài học:

Giống như với NYCEDC, ECD cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của cách tiếp cận tổng thể trong việc hỗ trợ khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp. Nhiều hoạt động này tập trung vào khu vực và lĩnh vực, thiếu vốn tư nhân và các nguồn lực khác với mục tiêu làm hệ sinh thái phong phú hơn.

### Bài học cho Việt Nam

- Nhà nước đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ hệ sinh thái, tạo ra một tầm nhìn chung và tạo cầu nối giữa các đối tượng khác nhau. Tuy nhiên, nhà nước cần để hệ sinh thái tự quản lý và không can thiệp quá sâu vào.
- Hỗ trợ hệ sinh thái đòi hỏi có hình thức tiếp cận tổng thể bao gồm các công cụ và chính sách khác nhau, điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của địa phương.
- Vai trò tự nhiên của khu vực nhà nước là hành động khi không có thị trường hoặc cơ chế gì khuyến khích tư nhân tham gia hoạt động. Xác định những lỗ hổng cơ chế này là điểm bắt đầu tốt cho các sáng kiến chính sách.
- Tất cả hệ sinh thái thành công cần có góc độ toàn cầu và cố gắng để xây dựng kết nối với các hệ sinh thái khác và các đối tác khác trên toàn thế giới.

<sup>48</sup> <http://esd.ny.gov/BusinessPrograms/CapitalAccess.html>

<sup>49</sup> <http://doanh-nghiep-khoi-nghiep.ny.gov>

<sup>50</sup> <http://esd.ny.gov/InnovateNY.html>

<sup>51</sup> <http://esd.ny.gov/BusinessPrograms/NYSInnovationVentureCapitalFund.html>

<sup>52</sup> <https://businessmentor.ny.gov/learn-more/about>

## 4.2 SINGAPORE

### Tổng quan về hệ sinh thái

Singapore là một trong những trung tâm tài chính thế giới và ngày nay là một trong những bàn đạp cho khởi nghiệp ở Đông Nam Á. Có một môi trường thân thiện cho kinh doanh, vị trí địa lý thuận lợi và số lượng người tiêu dùng đủ lớn và các tập đoàn đa quốc gia, Singapore trở thành một địa điểm lý tưởng cho doanh nghiệp khởi nghiệp khởi động doanh nghiệp của mình. Ngày nay đã có hàng ngàn doanh nghiệp khởi nghiệp đặt tại đây và hệ sinh thái khởi nghiệp tiếp tục phát triển và mở rộng. Một chỉ số tốt về phát triển của Singapore là mới đây Singapore đứng thứ 10 trong bảng Xếp hạng Hệ sinh thái Toàn cầu 2015, so với vị trí thứ 17 năm 2012. Vị trí này cũng làm cho Singapore trở thành hệ sinh thái đầu tiên trong khu vực châu Á Thái Bình Dương được xếp hạng thứ 10 về hệ sinh thái trên thế giới<sup>53</sup>.

Điểm mạnh chính của Singapore là môi trường thân thiện cho doanh nghiệp, môi trường chính trị và cơ sở hạ tầng, nền kinh tế sôi động, dễ tiếp cận thị trường quốc tế và đầu tư nước ngoài, cũng như hệ thống giáo dục chất lượng cao tạo ra nhiều nhân tài cho hệ sinh thái. Tuy nhiên, cũng có một số điểm yếu liên quan đến sức hấp dẫn của Singapore đối với doanh nghiệp, ví dụ như chi phí sinh hoạt đắt đỏ và thị trường nội địa nhỏ.<sup>54</sup> Một trong những yếu điểm đáng ngạc nhiên nhất của hệ sinh thái là văn hóa Singapore, nơi mà doanh nhân không có địa vị xã hội cao. Bởi vì điều này, người trẻ tài năng chịu áp lực tìm kiếm công việc trong các công ty đa quốc gia lớn thay vì khởi nghiệp.<sup>55</sup> Điều này làm cho rất khó thu hút những người giỏi nhất làm việc cho hệ sinh thái khởi nghiệp – và các lực lượng khởi nghiệp ở Singapore phần lớn là dựa vào lao động nước ngoài tới đây<sup>56</sup>.

Hệ sinh thái khởi nghiệp của Singapore bao gồm tất cả các thành phần cần có cho một hệ sinh thái khởi nghiệp phát triển và sôi động: có nhiều loại hình doanh nghiệp khởi nghiệp, vườn ươm, chương trình tăng tốc khởi nghiệp và các lựa chọn cấp vốn. Hệ sinh thái cũng trải qua quá trình tăng trưởng trong những năm vừa qua: số lượng doanh nghiệp khởi nghiệp đã tăng gấp đôi từ năm 2005 đến 2013, tăng từ 24.000 lên 42.000 doanh nghiệp khởi nghiệp<sup>57</sup>. Theo bảng Xếp hạng Hệ sinh thái Toàn cầu, hệ sinh thái khởi nghiệp của Singapore vẫn phát triển ở mức vừa phải (tỷ lệ 1,9). Có ít nhất 20-30 chương trình tăng tốc/ ươm tạo ở Singapore<sup>58 59</sup>, và số vốn sẵn sàng cho các doanh nghiệp khởi nghiệp công nghệ đã tăng đáng kể trong những năm gần đây; đầu tư đã tăng 5 lần từ 2012 đến 2015<sup>60</sup>. Bên cạnh đó, còn có số lượng lớn các

<sup>53</sup> The Global Doanh nghiệp khởi nghiệp Ecosystem Ranking 2015

<sup>54</sup> <https://www.techinasia.com/singapore-doanh-nghiep-khoi-nghiep-ecosystem-growth-infographic>

<sup>55</sup> Mason & Brown (2014)

<sup>56</sup> The Global Doanh nghiệp khởi nghiệp Ecosystem Ranking 2015

<sup>57</sup> [http://www.infocominvestments.com/docs/SG%20Doanh-nghiep-khoi-nghiep%20Ecosystem%202015%20\(IIP\).pdf](http://www.infocominvestments.com/docs/SG%20Doanh-nghiep-khoi-nghiep%20Ecosystem%202015%20(IIP).pdf)

<sup>58</sup> <https://e27.co/24-singaporean-accelerators-incubators-know-20150128/>

<sup>59</sup> <http://www.innovationitaly.it/en/desk-uk/singapore/194-accelerators-and-incubators-in-singapore>

<sup>60</sup> <https://www.techinasia.com/singapore-startup-ecosystem-growth-infographic>

hiệp hội, sự kiện, cuộc thi và các không gian làm việc chung cũng như các quỹ đầu tư mạo hiểm<sup>61</sup>.

### **Các chính sách và công cụ chính để hỗ trợ cho hệ sinh thái khởi nghiệp.**

Chính phủ Singapore đã rất tích cực hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp quốc gia. Những sáng kiến đầu tiên được đưa ra từ những năm 1990 dưới hình thức các chương trình cấp vốn và các biện pháp khuyến khích hướng tới doanh nghiệp khởi nghiệp. Trong thời gian giữa những năm 2000, các chính sách được tăng cường, giúp gia tăng các sự kiện khởi nghiệp, các vườn ươm, các chương trình tăng tốc trong những năm gần đây. Từ năm 2011 đến 2015, chính phủ đã phân bổ hơn 11 tỷ USD để tăng cường việc nghiên cứu, sáng tạo, và phát triển hệ sinh thái doanh nghiệp của Singapore. Vào cuối năm 2015 có hơn 10 chương trình cấp vốn khác nhau (cho vay, tài trợ, góp vốn cổ phần vv) cho doanh nghiệp khởi nghiệp cũng như nhiều chương trình khác nhằm giúp các doanh nghiệp có được không gian làm việc văn phòng và tiếp cận tới các nhà cố vấn<sup>62</sup>. Có thể nói rằng các chương trình cấp tài chính được giới thiệu ở Singapore đã giúp thu hút các doanh nghiệp từ toàn khu vực đến hệ sinh thái Singapore<sup>63</sup>. Một đặc điểm quan trọng trong việc thực hiện các chương trình cấp tài trợ là nó không hẳn phân bổ trực tiếp cho các công ty, mà cho các thành phần khác như vườn ươm và trường học nhằm giúp xây dựng hệ sinh thái (xem bảng bên dưới)

Mặc dù các chương trình cấp vốn có thể được coi là công cụ chính sách quan trọng nhất ở Singapore nhưng cũng cần lưu ý rằng Singapore đặc biệt chú ý đến các sáng kiến hỗ trợ khác nữa. Ví dụ như Chương trình Thẻ Doanh nhân Singapore (EntrePass) được khởi động năm 2004 để thu hút các doanh nghiệp nước ngoài tới Singapore<sup>64</sup>. Một ví dụ khác về hỗ trợ phi tài chính là sáng kiến Accreditation@IDA, nhằm chứng nhận các công ty công nghệ ở giai đoạn đầu của Singapore “thiết lập tên tuổi và vị trí như là những nhà cung cấp đủ tiêu chuẩn để cung cấp cho chính phủ và các doanh nghiệp lớn”, và “xây dựng hệ sinh thái kỹ nghệ để định hướng cho phát triển kinh tế, truyền cảm hứng cho thế hệ trẻ và xây dựng nhiều sản phẩm sáng tạo và các công ty công nghệ có thể mở rộng ở nước ngoài”<sup>65</sup>. Chương trình ACE do Chính phủ chủ trì (Cộng đồng Hành động vì Doanh nghiệp) là một sáng kiến nhằm củng cố văn hóa và cộng đồng doanh nghiệp ở Singapore. Mục đích là cung cấp nguồn lực và mạng lưới cho các doanh nghiệp nhiều hứa hẹn và đóng vai trò như tiếng nói của doanh nghiệp và vận động cho các thay đổi chính sách phù hợp. Chương trình này cũng hỗ trợ các nỗ lực của doanh nghiệp tại các trường học và trong

<sup>61</sup> Bonzom, A. (n.a) Singapore Doanh nghiệp khởi nghiệp Ecosystem and Entrepreneur Toolbox. <http://www.slideshare.net/arnaudbonzom/singapore-startup-ecosystem-and-entrepreneur-toolbox-51515671>

<sup>62</sup> IIPL (2015), p. 13.

<sup>63</sup> Herrmann et al. 2015.

<sup>64</sup> Xem e.g. <https://www.guidemesingapore.com/relocation/work-pass/singapore-entrepreneur-pass-guide>. Các chương trình cấp vốn được mô tả trong nghiên cứu: Thực tiễn Quốc tế tốt về dịch vụ HỖ trợ Kinh doanh

<sup>65</sup> <https://www.ida.gov.sg/doanh-nghiep-khoi-nghiep/programmes/Accreditation>

giới trẻ<sup>66</sup>. ACE được khởi động năm 2003 phối hợp với các doanh nghiệp, nhưng được tư nhân hóa vào năm 2004 để làm cho nó giống một doanh nghiệp khởi nghiệp hơn<sup>67</sup>.

Singapore đã xây dựng các thể chế mạnh để thực hiện các chính sách về sáng tạo và khởi nghiệp. Quỹ Nghiên cứu Quốc gia (NRF) đặt ra các chính sách quốc gia, các kế hoạch và chiến lược cho nghiên cứu, sáng tạo và doanh nghiệp cũng như các quỹ, sáng kiến chiến lược và xây dựng năng lực về R&D, đặc biệt thông qua chương trình Khuôn khổ Quốc gia về Sáng kiến và Doanh nghiệp (NFIE). NFIE bao gồm một loạt các chương trình được thiết kế cụ thể cho doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp. Việc này bao gồm các quỹ mạo hiểm giai đoạn đầu, qua đó NRF đầu tư với các quỹ mạo hiểm (trên cơ sở 1:1) ở các công ty công nghệ ở Singapore. Một công cụ khác là chương trình ươm tạo công nghệ, tài trợ cho các doanh nghiệp khởi nghiệp được ươm tạo bởi các vườn ươm công nghệ<sup>68</sup>.

Một tổ chức quan trọng khác là SPRING, một cơ quan thuộc Bộ Thương mại và Công nghệ. Cơ quan này chịu trách nhiệm “giúp các doanh nghiệp Singapore tăng trưởng và xây dựng niềm tin vào sản phẩm và dịch vụ của Singapore”. SPRING cung cấp các khoản tài trợ khác nhau và các chương trình thuế cho các công ty. Mặc dù SPRING phục vụ gần như tất cả các doanh nghiệp ở Singapore, nhiều chương trình tài trợ (ví dụ như Hạt giống SPRING, Chương trình Kinh doanh Thiên thần và Chương trình Khởi nghiệp ACE) được thiết kế cho khởi nghiệp và các thành phần khác trong hệ sinh thái<sup>69</sup>. Thông qua việc phối hợp với các cơ quan nhà nước và các đối tác trong các ngành, SPRING cũng vận hành một cổng thông tin cho SME. Cổng này cung cấp các thông tin tập trung vào pháp luật kinh doanh, hỗ trợ của chính phủ, các chương trình và các thông tin cụ thể theo ngành<sup>70</sup>.

Tổ chức quan trọng thứ ba là Cơ quan phát triển Thông tin Infocomm của Singapore (IDA), một cơ quan tự chủ nằm dưới Bộ Thông tin Truyền thông. Mục tiêu là “xây dựng công nghệ và viễn thông ở Singapore nhằm phục vụ người dân ở mọi lứa tuổi và các công ty thuộc mọi quy mô”. Cơ quan này hỗ trợ sự phát triển của các công ty công nghệ sáng tạo, các doanh nghiệp khởi nghiệp và phát triển một “hệ sinh thái viễn thông sôi động, nơi mà các công ty đa quốc gia và các công ty khởi nghiệp đổi mới sáng tạo trong ngành thông tin truyền thông”. IDA cũng hỗ trợ các doanh nghiệp khởi nghiệp tiếp cận thị trường toàn cầu. Một công cụ quan trọng của việc hỗ trợ hệ sinh thái khởi

<sup>66</sup> <http://ace.org.sg/web/>

<sup>67</sup> <https://www.techinasia.com/ace-singapore-governmentled-entrepreneurship-entity-doanh-nghiệp-khởi-nghiệplike>

<sup>68</sup> NRF cũng được mô tả trong nghiên cứu Thực tiễn Quốc tế tốt về dịch vụ Hỗ trợ Kinh.

<http://www.nrf.gov.sg/innovation-enterprise/national-framework-for-research-innovation-and-enterprise/technology-incubation-scheme>

<sup>69</sup> SPRING Các chương trình cấp vốn được mô tả trong nghiên cứu: Thực tiễn Quốc tế tốt về dịch vụ Hỗ trợ Kinh doanh. Thông tin thêm tại <http://www.spring.gov.sg/Nurturing-Doanh-nghiệp-khởi-nghiệp/Pages/nurturing-doanh-nghiệp-khởi-nghiệp-overview.aspx>

<sup>70</sup> <https://www.smeportal.sg/>

ng nghiệp (kỹ thuật) là Công ty Đầu tư Viễn thông (IIPL), một công ty con của IDA (xem bảng bên dưới).

### **Đầu tư Infocomm Investments: Xây dựng hệ sinh thái và hợp tác với các chương trình tăng tốc<sup>71</sup>**

Công ty Đầu tư Viễn thông (IIPL) là một công ty con hoàn toàn của IDA. Mục tiêu chính là phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp bền vững ở Singapore. Nó quản lý hơn 200 triệu USD đầu tư thông qua đó nhằm đẩy mạnh sự phát triển của các doanh nghiệp khởi nghiệp ở các giai đoạn khác nhau. IIPL lần đầu được thành lập năm 1996 dưới tên gọi công ty NCB Holding, nhưng sau đó đổi tên vào năm 2000.

Mục tiêu chính của IIPL là hỗ trợ, thông qua đầu tư góp vốn, IDA cố gắng xây dựng ngành thông tin truyền thông có sức cạnh tranh toàn cầu ở Singapore thông qua sử dụng các khoản đầu tư cổ phần của mình.

Tuy nhiên, không nên coi IIPL chỉ là một nguồn tài chính bổ sung cho doanh nghiệp khởi nghiệp, mà là một “thành phần tạo nên hệ sinh thái”, với hoạt động xây dựng nền tảng và tạo bền vững cho hệ sinh thái ở Singapore. Nhằm đạt được mục tiêu này, IIPL đã thiết lập cơ chế đối thoại công ty với các chương trình tăng tốc quốc gia và toàn cầu. Cơ chế hợp tác đầu tiên được khởi động vào năm 2014 với Vườn ươm số Joyful Frog (JFDI), một trong những chương trình tăng tốc hàng đầu trong toàn khu vực châu Á. Sau đó, các cơ chế hợp tác khác được ký kết với Trại khởi nghiệp FinTech, chương trình tăng tốc công ty Plug and Play và FinLab.

Một ví dụ khá hay của các hoạt động xây dựng hệ sinh thái của IIPL là BASH “môi trường hợp tác tập trung vào sáng tạo cho các doanh nghiệp khởi nghiệp” được mở vào năm 2015. Về cơ bản, BASH (viết tắt của Xây dựng các doanh nghiệp khởi nghiệp mạnh ở ngay đây) là một không gian làm việc chung rộng 25,0000 feet vuông, và là nơi làm việc chung, vừa là phòng thí nghiệm sản phẩm và trung tâm họp mặt. Thông qua BASH, IIPL giúp kết nối các thành phần khác nhau của hệ sinh thái khởi nghiệp trong nước và toàn cầu bao gồm doanh nghiệp, các nhóm, các chương trình tăng tốc và các nhà đầu tư.

IIPL đã tham gia xuất khẩu Block 71 (là một không gian làm việc chung/ trung tâm khởi nghiệp do Đại học Tổng hợp Singapore quản lý) sang San Francisco để hỗ trợ việc tiếp cận của các doanh nghiệp khởi nghiệp kỹ thuật đặt tại Singapore vào thị trường Mỹ, cũng như giúp các nhà đầu tư Mỹ có quan điểm tốt hơn về hệ sinh thái khởi nghiệp ở Singapore.

#### **Những bài học chính cho Việt Nam**

IIPL là một ví dụ tốt về tầm quan trọng của việc kết nối giữa cấp tài chính với các công cụ hỗ trợ khác và xây dựng hệ sinh thái. Nó cũng nêu bật tầm quan trọng của việc xây dựng mạng lưới, phối hợp cũng như hỗ trợ nền tảng cho toàn bộ hệ sinh thái. Tăng cường hợp tác với các chương trình tăng tốc địa phương và toàn cầu được coi là một chiến lược đúng đắn. Vị thế của IIPL là một công ty đầu tư tư nhân độc lập nhưng do nhà nước sở hữu lại giúp nó vận hành công việc khởi nghiệp và phối hợp với các doanh nghiệp khởi nghiệp và các chương trình tăng tốc khác tốt hơn.

<sup>71</sup> Sources: <https://www.ida.gov.sg/>; IIPL 2015; <http://www.infocomminvestments.com/>



## Những bài học cho Việt Nam

Về địa lý Việt Nam rộng hơn nhiều và phức tạp hơn nhiều, nên việc xây dựng hệ sinh thái quốc gia sẽ khó khăn hơn ở Singapore nhiều. Tuy nhiên, có một số bài học hữu ích từ ví dụ này

- Đầu tiên, cũng như ví dụ về New York và Amsterdam, ví dụ của Singapore cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của chính sách và phương pháp tiếp cận tổng thể. Xây dựng hệ sinh thái đòi hỏi có nhiều công cụ phong phú khác nhau.
- Ở Singapore, chính sách nhà nước nhấn vào các công cụ tài chính và các cơ chế cấp vốn. Tuy nhiên, phân tích sâu hơn các công cụ này cho thấy nhiều chương trình được thực hiện có sự phối hợp chặt chẽ với những đối tác khác của hệ sinh thái như là các chương trình tăng tốc và các vườn ươm. Do đó, thay vì chỉ đổ tiền vào các doanh nghiệp khởi nghiệp, cần chú ý cụ thể đến việc xây dựng gốc rễ của hệ sinh thái bằng cách đem đến và phối hợp những thành phần khác nhau và xây dựng quan hệ đối tác giữa họ.
- Một bài học khác là tầm quan trọng của việc chuyên môn hóa và kết nối hệ sinh thái với các trung tâm toàn cầu khác (ví dụ như hợp tác giữa các doanh nghiệp khởi nghiệp địa phương và các tập đoàn đa quốc gia). Việc này thậm chí còn quan trọng hơn đối với Việt Nam vì Việt Nam không có lợi thế là “nước đi đầu” và cần phải tìm được “lợi thế riêng” của mình để có thể cạnh tranh với các hệ sinh thái khác.

## 4.3 AMSTERDAM

### Tổng quan về hệ sinh thái

Amsterdam có một hệ sinh thái khởi nghiệp sôi động và vững mạnh, là một trong những hệ sinh thái lớn nhất ở châu Âu. Giá trị của hệ sinh thái khởi nghiệp Amsterdam đã được ước tính là khoảng 8-10 tỷ USD và thành phố được xếp hạng thứ 19 trong xếp hạng hệ sinh thái toàn cầu<sup>72</sup>.

Điểm mạnh chính của Amsterdam là vị trí trung tâm, môi trường quốc tế, hệ thống giáo dục cao cấp tạo ra lực lượng lao động giàu kiến thức và đủ khả

<sup>72</sup> Doanh nghiệp khởi nghiệp Compass, Global Ecosystem Ranking 2015  
[http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/bic/service/download/content/the\\_global\\_doanh\\_nghiệp\\_khởi\\_nghiệp\\_ecosystem\\_report\\_2015.pdf](http://www.businesslocationcenter.de/imperia/md/bic/service/download/content/the_global_doanh_nghiệp_khởi_nghiệp_ecosystem_report_2015.pdf)

năng thử nghiệm các sản phẩm và dịch vụ mới. Mặt khác, khó khăn nhất là thiếu vốn đầu tư mạo hiểm, phân mảnh trong hệ sinh thái khởi nghiệp và thực tế là các doanh nghiệp khởi nghiệp phát triển nhanh thường chuyển từ Amsterdam sang Berlin, London hoặc Dublin. Cho đến nay, chỉ có một số lượng giới hạn các doanh nghiệp ở lại Hà Lan, có nghĩa là Hà Lan chỉ tích hợp được tương đối ít kiến thức liên quan đến doanh nghiệp và hệ sinh thái.

Điều gì là đáng chú ý nhất trong trường hợp của Hà Lan, đó là việc hệ sinh thái không bị giới hạn bởi chỉ năng lực của thành phố thủ đô Amsterdam, mà hệ sinh thái quốc gia còn bao gồm của 13 thành phố và khu vực khác của Hà Lan nữa. Những trung tâm này có liên quan tới nhau, mỗi khu vực tập trung vào một lĩnh vực cụ thể (ví dụ như y tế, thực phẩm và nông nghiệp, an ninh mạng, vv). Ngoài 13 trung tâm khởi nghiệp, Hà Lan cũng có số lượng khá lớn các công ty doanh nghiệp khởi nghiệp và các thành phần liên quan khác, như các chương trình tăng tốc khởi nghiệp, các nhà đầu tư và không gian làm việc chung.

Hệ sinh thái khởi nghiệp của Hà Lan bao gồm hơn 3000 công ty khởi nghiệp, 300 nhà đầu tư, 40-50 chương trình tăng tốc/ ươm tạo và 10 tổ chức của nhà nước (bao gồm các trường đại học). Ngoài việc liên quan hàng ngày của các tổ chức nhà nước trong hệ sinh thái khởi nghiệp, khu vực nhà nước của Hà Lan cũng có hai chương trình khởi nghiệp lớn, Startup Delta (chương trình quốc gia) và StartupAmsterdam (sáng kiến địa phương). Hai sáng kiến khởi nghiệp sẽ được giới thiệu chi tiết ở phần dưới.

### ***Chính sách và các công cụ chính để hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp***

Nền tảng cho chính sách khởi nghiệp hiện tại ở Hà Lan được xây dựng vào năm 2010 với một phương pháp tiếp cận chính sách mới: chính sách sáng tạo theo nhu cầu và tiếp cận theo ngành từ trên xuống. Chính sách tiếp cận theo ngành từ trên xuống nhằm tăng sự phối hợp giữa các ngành công nghiệp lớn, các viện nghiên cứu và các chính phủ. Tuy nhiên, người ta sớm phát hiện ra là hệ sinh thái tổng thể vẫn còn thiếu điều gì đó: các doanh nghiệp khởi nghiệp và những người cấp vốn, ví dụ, các nhà đầu tư mạo hiểm. Chính phủ Hà Lan đã bắt đầu thúc đẩy tinh thần doanh nhân có tham vọng hơn và xây dựng một chương trình khởi nghiệp và phát triển kinh doanh. Chính phủ cũng muốn gỡ bỏ các rào cản liên quan như tiếp cận vốn, thuế, quy định luật pháp và cho các doanh nghiệp có tham vọng tất cả cơ hội cần thiết để phát triển. Doanh nhân và doanh nghiệp khởi nghiệp ngày nay được coi là động lực thúc đẩy nền kinh tế Hà Lan.

Vài năm trước, chính sách doanh nghiệp tham vọng được chuyển thành kế hoạch hành động (Kế hoạch Hành động về Kinh Doanh có Tham vọng), qua đó chính phủ đã giới thiệu một số biện pháp để hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp

và doanh nghiệp để đạt được tham vọng phát triển của họ. Chính phủ đã đề ra ngân sách 75 triệu Euro nhằm thúc đẩy tiếp cận vốn, kiến thức, sáng tạo và thị trường toàn cầu. Các biện pháp thực tế bao gồm:

- Cung cấp sớm hỗ trợ tài chính để doanh nhân có thể nghiên cứu một ý tưởng hoặc sản phẩm có khả thi về kỹ thuật và phù hợp cho thị trường hay không.
- Tăng cường vị thế quốc tế cho doanh nghiệp khởi nghiệp và phát triển kinh doanh và thu hút các doanh nghiệp khởi nghiệp nước ngoài đến Hà Lan thông qua sáng kiến StartDelta
- Cung cấp các giấy phép lưu trú tạm thời (visa khởi nghiệp) cho các doanh nghiệp không nằm trong EU, tạo cơ hội cho họ bắt đầu một doanh nghiệp ở Hà Lan.
- Xây dựng sáng kiến Hà Lan tăng tốc (Nlevator) – một nền tảng tạo ra bởi và phục vụ các doanh nhân có tham vọng phát triển doanh nghiệp của mình nhanh hơn.
- Cấp vốn cho dự án Eurostar – các dự án phát triển công nghệ sáng tạo, đưa các đối tác về kinh doanh và kiến thức từ ít nhất hai nước châu Âu vào cùng tham gia
- Cấp vốn theo chương trình Horizon 2020 của Ủy ban châu Âu để kích thích nghiên cứu và sáng tạo ở châu Âu.

Bên cạnh các sáng kiến tập trung cụ thể vào các doanh nghiệp khởi nghiệp, chính phủ Hà Lan đã có một vai trò tích cực trong việc hỗ trợ sáng tạo và kinh doanh và có một số biện pháp hỗ trợ kinh doanh mà doanh nghiệp khởi nghiệp có thể tranh thủ được. Những biện pháp này bao gồm bảo lãnh tính dụng chính phủ, bằng chứng về cấp vốn, tín dụng sáng tạo và ưu đãi thuế cho các hoạt động R&D.

### **Startup Delta**

Startup Delta là một chương trình phát triển hệ sinh thái khởi nghiệp được khởi động và tổ chức bởi chính phủ Hà Lan. Khung thời gian ban đầu của chương trình là 1,5 năm (từ tháng 1/ 2015 đến tháng 6/2016), nhưng chính phủ cần tổ chức một chương trình tiếp theo sau chương trình đầu tiên theo yêu cầu của một số thành phần tham gia trong chương trình Startup Delta đầu tiên. Mục tiêu đầu tiên của Sáng kiến Startup Delta là đưa Hà Lan vào top 3 hệ sinh thái hấp dẫn nhất thế giới trong số các thành phố ở châu Âu và trong bảng xếp hạng Hệ sinh thái toàn cầu (hiện nay đang được xếp thứ 19 trên thế giới và thứ 4 ở châu Âu). Chương trình này hướng tới đạt mục tiêu thông qua việc xây dựng hệ sinh thái hiện tại và kết nối tất cả 13 trung tâm khởi nghiệp của Đà Nẵng thành một hệ sinh thái khởi nghiệp thật tốt, thay vì chỉ tập trung vào một số thành phố.

Ngân sách của chương trình Startup Delta cho 1.5 năm đầu tiên là khá nhỏ, chỉ 450.000 Euro, có nghĩa là chỉ nhằm trang trải chi phí đi lại và hội họp. Lương cho từ 12-15 người làm việc cho chương trình được cơ quan chủ quản của họ chi trả (ví dụ như các bộ hoặc các cơ quan chính phủ khác). Không gian làm việc được thành phố Amsterdam cung cấp.

Các tổ chức tham gia vào chương trình Startup Delta đại diện cho nhiều thành phần khác nhau trong xã hội, bao gồm chính phủ trung ương và địa phương, thành phố, các công ty tư nhân, các viện giáo dục và tổ chức tài chính. Chương trình cũng có Ủy viên EU trước đây là Neelie Kroes làm đặc phái viên. Có một người có uy tín cao đại diện chương trình cũng là một yếu tố chính đóng góp cho thành công. Cụ thể là mạng lưới quan hệ cá nhân của Kroes cũng rất quan trọng khi phải liên hệ với lãnh đạo của các tổ chức đối tác quan trọng.

Chiến lược của chương trình Startup Delta dựa trên ba mục tiêu chính: 1) kết hợp 13 trung tâm riêng lẻ thành một hệ sinh thái khởi nghiệp kết nối với nhau, 2) phát triển hệ sinh thái hiện tại thành một hệ sinh thái hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp và các doanh nghiệp khác theo cách tốt nhất có thể và 3) tạo ra tác động và làm cho hệ sinh thái Hà Lan có thể tự đứng một mình được. Các biện pháp cụ thể được chia thành ba nhóm: vốn, nhân tài và mạng lưới. Một yếu tố chính trong cả ba biện pháp này là trang web Startupdelta.org, được coi là cổng thông tin một cửa về hệ sinh thái doanh nghiệp khởi nghiệp và các dịch vụ hỗ trợ kinh doanh ở Hà Lan.

### **Startup Amsterdam<sup>73</sup>**

Startup Amsterdam là một chương trình hành động được tổ chức theo hình thức hợp tác công ty, theo đó hầu hết các thành phần tích cực là cộng đồng doanh nghiệp khởi nghiệp và thành phố Amsterdam. Chương trình này nhằm mục tiêu củng cố và sử dụng các lợi ích và ưu thế của hệ sinh thái khởi nghiệp Amsterdam nhằm phát triển Amsterdam thành một trong ba trung tâm khởi nghiệp quan trọng nhất ở châu Âu sau London và Berlin. Tập trung đặc biệt vào hỗ trợ sự phát triển của doanh nghiệp khởi nghiệp và các chương trình tăng tốc, thu hút các nhân tài và lực lượng lao động có kiến thức vào hệ sinh thái khởi nghiệp Amsterdam, thúc đẩy quá trình quốc tế hóa, tăng chất lượng các sự kiện khởi nghiệp, xây dựng vai trò của Amsterdam như là cầu nối tới thị trường châu Âu và tạo ra kết nối từ trung tâm đến trung tâm với các hệ sinh thái khởi nghiệp quốc tế khác.

Giống như Startup Delta, chương trình Startup Amsterdam được khởi động bởi khu vực nhà nước (trong ví dụ này thành phố Amsterdam) và được vận hành như một quan hệ đối tác công tư. Sự phối hợp chặt chẽ giữa khu vực công và tư có thể thấy trong việc tổ chức chương trình: nhóm chủ chốt chịu trách nhiệm vận hành chương trình, bao gồm hai quản lý chương trình, một người đại diện chi khu vực tư nhân và người kia đại diện khu vực nhà nước. Người quản lý chương trình đại diện nhà nước chịu trách nhiệm quản lý (ví dụ như quản lý quy trình, xúc tiến các vấn đề nhà nước quan tâm, phối hợp và báo cáo cho cơ quan nhà nước), trong khi người quản lý đại diện tư nhân chịu trách nhiệm vận hành chương trình (ví dụ quản lý dự án, nội dung của các hoạt động trong chương trình). Ngoài những người quản lý chương trình, nhóm chủ chốt bao gồm hai quản lý dự án cũng như các chuyên gia thẩm định và tài chính. Nhóm chủ chốt hoạt động rất độc lập, nhưng báo cáo lên nhóm trung tâm của chương trình tháng một lần và báo cáo thành phố Amsterdam hai lần một năm. Đồng thời nhóm trung tâm cũng bao gồm cả thành phần nhà nước và tư nhân, ví dụ như đại diện của các chương trình tăng tốc, các viện nghiên cứu, các tập đoàn đa quốc gia, các nhà đầu tư mạo hiểm, các công ty doanh nghiệp khởi nghiệp và các chính quyền thành phố.

Startup Amsterdam phối hợp chặt chẽ với Startup Delta, cả hai chương trình đều có vai trò riêng được xác định rõ ràng của mình. Startup Delta tập trung vào thúc đẩy sự phối hợp giữa các trung tâm khởi nghiệp khác nhau trong nước và cố gắng thay đổi môi trường và thái độ của nhà nước liên quan đến doanh nghiệp khởi nghiệp theo hướng tích cực. Còn Startup Amsterdam lại chú trọng vào các hoạt động cụ thể, ví dụ như tổ chức các sự kiện

<sup>73</sup> Nguồn <https://www.iamsterdam.com/en/business/doanh-nghiệp-khởi-nghiệpamsterdam>

khởi nghiệp, kết nối doanh nghiệp khởi nghiệp với nhà đầu tư và thu hút người tài đến làm việc ở Amsterdam.

### ***Bài học cho Việt Nam***

- Hệ sinh thái được điều phối tốt nhất ở cấp địa phương/khu vực, nhưng phối hợp ở mức rộng hơn và liên kết mạng lưới cũng rất quan trọng. Các đối tác nhà nước có vai trò trong việc tạo cầu nối trong hệ sinh thái.
- Sự lãnh đạo hiệu quả và cam kết ở mức cao là rất quan trọng để có nhiệm vụ và định hướng rõ ràng trong việc xây dựng hệ thái ở cấp địa phương/khu vực.

## **5. KẾT LUẬN VÀ KHUYẾN NGHỊ CHO VIỆT NAM**

Mục tiêu của tài liệu này là nhằm phục vụ cho Bộ Kế hoạch và Đầu tư, thành phố Đà Nẵng và thành phố Hồ Chí Minh thiết kế các chính sách để hỗ trợ cho các doanh nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp. Dựa trên những nghiên cứu đã có và các ví dụ quốc tế, nhóm tác giả xin đưa ra các kết luận và khuyến nghị sau

## 5.1. Kết luận

### *Tập trung vào các lợi thế so sánh*

Các hệ sinh thái khởi nghiệp thành công là kết quả của quá trình xây dựng phức tạp, lâu dài và phụ thuộc vào vào cách thức lựa chọn. Ví dụ cội nguồn của hệ sinh thái khởi nghiệp kỹ thuật Silicon Valley bắt nguồn từ những năm 1950. Vì vậy, như Isenberg (2011) đã chỉ ra, những hệ sinh thái như vậy không thể được sao chép hoặc tạo ra một cách nhân tạo từ hư không. Thay vào đó, nó được xây dựng trên nền tảng của các điều kiện sẵn có của địa phương đó. Điều này đòi hỏi có sự chuyên môn hóa “thông minh” và tập trung vào lợi thế cạnh tranh của một quốc gia hoặc một khu vực.

### *Các giai đoạn khác nhau cần có cách thức tiếp cận chính sách khác nhau*

Mỗi hệ sinh thái đều khác nhau và có nhu cầu hỗ trợ khác nhau. Những nhu cầu này phụ thuộc vào cả điều kiện của địa phương lẫn giai đoạn phát triển hiện tại của hệ sinh thái. Ví dụ các chính sách phát huy tác dụng ở Amsterdam hoặc Singapore thì lại không hiệu quả ở New York hoặc Việt Nam. Vì vậy quá trình thiết kế chính sách và công cụ hỗ trợ cần bắt đầu với việc phân tích kỹ lưỡng giai đoạn hiện tại, các điều kiện, điểm mạnh và điểm yếu của hệ sinh thái. Các hệ sinh thái trong giai đoạn đầu phát triển có thể phải tập trung nhiều hơn và việc tích cực xây dựng các mạng lưới liên kết và hợp tác trong khi ở các giai đoạn sau thì lại tốt hơn nếu tập trung vào thu hút nhân tài và đầu tư. Vì vậy, việc xây dựng một quỹ đầu tư mạo hiểm sáng tạo có lẽ không phải là một chính sách khả thi, nếu không có sẵn danh mục các dự án để khởi động các doanh nghiệp mạo hiểm và củng cố các yếu tố “nền” (kỹ năng, mạng lưới, vv) của doanh nghiệp khởi nghiệp tương lai.

Chính phủ có thể đóng vai trò như người khởi đầu hoặc người điều khiển trong giai đoạn đầu, nhưng sau đó chính phủ cần lùi lại phía sau và chấp nhận vai trò là người “cấp nguồn lực”, phục vụ nhu cầu của hệ sinh thái. Vai trò tự nhiên của nhà nước là tham gia khi không có lực lượng thị trường hoặc biện pháp khuyến khích nào cho khu vực tư nhân tham gia (ví dụ như những ngành cần có đầu tư vào nghiên cứu và phát triển trong thời gian dài).

**Bảng 3. Các giai đoạn của hệ sinh thái phát triển và các mục tiêu chính sách.**

Giai đoạn	Cơ sở nền tảng	Mục tiêu và công cụ chính sách
Mới hình thành	Tăng cường sự phát triển của cộng đồng doanh nghiệp sôi động thông qua việc xúc tác cho văn hóa cơ sở và sự phối hợp trực tiếp	Hỗ trợ cho văn hóa khởi nghiệp mới ra đời bằng cách phối hợp chặt chẽ với hệ sinh thái trong việc tổ chức các sự kiện, các cuộc họp hoặc thiết lập các chương trình hỗ trợ để xây dựng mạng lưới và văn hóa doanh nghiệp. Đảm bảo rằng các điều kiện khung nói chung

		cho các doanh nghiệp khởi nghiệp mới đều sẵn sàng (ví dụ, quy định pháp luật, giáo dục, cơ sở hạ tầng).
Kích hoạt	Củng cố hệ sinh thái mới hình thành và cấp hỗ trợ cho các nhân vật chính. Bắt kịp các hệ sinh thái tương đương	Xác định, lập bản đồ và phân tích các hệ sinh thái tiềm năng và các nhân vật trong đó, các mối quan tâm và các nhu cầu về hỗ trợ chính sách. Áp dụng các biện pháp phù hợp và hỗ trợ việc thực hiện các thông lệ tốt nhất về vườn ươm, chương trình tăng tốc, quỹ mạo hiểm vv
Hội nhập	Xây dựng các lợi thế cạnh tranh của hệ sinh thái trong cạnh tranh quốc gia và quốc tế	Thu hút các doanh nghiệp khởi nghiệp mới và các nhân tài với các chính sách và biện pháp khuyến khích. Nhấn mạnh các câu chuyện thành công. Xây dựng mối liên kết với hệ sinh thái khởi nghiệp hàng đầu để tăng phạm vi và độ phủ của hệ sinh thái.
Trưởng thành	Hỗ trợ việc làm mới của hệ sinh thái	Tập trung và tăng cường lợi thế cạnh tranh của hệ sinh thái. Xác định các làn sóng tương lai và tự phân biệt với các đối thủ cạnh tranh..

### Hỗ trợ hệ sinh thái đòi hỏi cách tiếp cận tổng thể

Do tính phức tạp và thay đổi thường xuyên, các hệ sinh thái đòi hỏi có biện pháp tiếp cận tổng thể sử dụng các công cụ và chính sách khác nhau có điều chỉnh cho phù hợp với điều kiện của địa phương. Ví dụ, quá tập trung vào một thất bại thị trường cụ thể (như thiếu vốn) có thể không đem lại kết quả mong muốn nếu chính sách khác không được quan tâm. Biện pháp tiếp cận tổng thể cần bao gồm cả hỗ trợ dài hạn để tạo ra điều kiện khung tốt hơn cho các doanh nghiệp khởi nghiệp ra đời (xem 3.1) cũng như các chương trình ngắn và trung hạn để tích cực hỗ trợ các hệ sinh thái (xem bảng 4 dưới đây). Tất cả các ví dụ quốc tế đều là các ví dụ tốt về các chính sách tổng thể như vậy, xử lý được tất cả các mặt khác nhau của hệ sinh thái doanh nghiệp thành công.

**Bảng 1. Tổng hợp các lựa chọn chương trình và chính sách hỗ trợ.**

Loại hình	Các lựa chọn về chương trình hỗ trợ
Chính phủ và quy định pháp luật	<ul style="list-style-type: none"> <li>Các chiến lược doanh nghiệp khởi nghiệp và các tuyên bố chính sách (ví dụ như Lộ trình số của New York)</li> <li>Xác định và gỡ bỏ các rào cản và lỗ hổng pháp lý liên quan đến bắt đầu doanh nghiệp, bán doanh nghiệp và phá sản (ví dụ Cổng SME ở Singapore, Startup Delta)</li> </ul>
Nghiên cứu và phát triển	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thiết lập các chương trình cấp vốn và cho vay nghiên cứu và phát triển của chính phủ (ví dụ như chương trình SPRING Singapore, Quỹ đầu tư Mạo hiểm Sáng tạo bang New York, Quỹ Sáng tạo New York)</li> <li>Hỗ trợ các trung tâm sáng tạo và các nền tảng sáng tạo (ví dụ như Vườn ươm doanh nghiệp bang New York và Chương trình Điểm nóng Sáng tạo, Chương trình Phát triển Ươm tạo (IDP))</li> </ul>

Cơ sở hạ tầng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hỗ trợ và khuyến khích các không gian làm việc chung, vườn ươm và phòng thí nghiệm (ví dụ như BASH ở Singapore, Vườn ươm Đại học Tổng hợp New York)</li> </ul>
Sức thu hút	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thu hút nhân tài nước ngoài (ví dụ chương trình Thẻ tạm trú Singapore và Chương trình Visa khởi nghiệp Hà Lan)</li> <li>Thu hút các doanh nghiệp khởi nghiệp và các công ty (ví dụ như Startup NY)</li> <li>Hỗ trợ các sáng kiến cơ sở cho doanh nghiệp và giáo dục về kinh doanh, các chương trình khởi nghiệp và tiền ươm tạo (ví dụ Vườn ươm doanh nghiệp bang New York và Chương trình Điểm nóng Sáng tạo)</li> </ul>
Thị trường và khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sử dụng thông lệ mua sắm chính phủ để hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp tiếp cận thị trường và giới thiệu khách hàng (ví dụ sáng kiến Cấp chứng chỉ của IDA)</li> <li>Khởi động/tham gia các cuộc thi (ví dụ Slush ở Singapore và Slush ở Amsterdam)</li> <li>Hỗ trợ và khuyến khích việc thành lập cá chương trình tăng tốc trong công ty và các chương trình sáng tạo mở tại các tập đoàn lớn (ví dụ Đầu tư Infocomm)</li> </ul>
Cấp vốn	<ul style="list-style-type: none"> <li>Phối hợp với các chương trình tăng tốc doanh nghiệp</li> <li>Giới thiệu các biện pháp khuyến khích về thuế cho các doanh nghiệp thiên thần (ví dụ Chương trình Doanh nhân trẻ cho các trường học ở Singapore)</li> <li>Xây dựng các quỹ đối ứng đầu tư mạo hiểm (ví dụ Chương trình Tiếp cận Vốn)</li> <li>Khởi động chương trình cấp vốn tài trợ doanh nghiệp khởi nghiệp (ví dụ Chương trình Tài trợ khởi nghiệp ACE)</li> </ul>
Kỹ năng và giáo dục về doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hỗ trợ các chương trình tiền ươm tạo và chương trình doanh nghiệp tại các trường đại học (ví dụ NYCEDC)</li> <li>Ủng hộ văn hóa doanh nghiệp trong trường học (ví dụ như Chương trình Doanh nhân Trẻ cho trường học (YES! School ở Singapore)</li> </ul>
Văn hóa, Mạng lưới và Cộng đồng	<ul style="list-style-type: none"> <li>Khởi động, tham gia và hỗ trợ cho các sự kiện doanh nghiệp khởi nghiệp, các hội và các sáng kiến cơ sở (ví dụ SLUSH Singapore và Techventure)</li> <li>Xây dựng các cổng thông tin (ví dụ Digital NYC, Startup Delta)</li> </ul>
Hỗ trợ doanh nghiệp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xây dựng các chương trình ươm tạo của nhà nước (ví dụ NYCEDC)</li> <li>Hỗ trợ các chương trình vườn ươm và chương trình tăng tốc của tư nhân (ví dụ Vườn ươm Doanh nghiệp New York và Chương trình Điểm Nóng Sáng tạo New York)</li> <li>Mạng lưới và chương trình cố vấn (ví dụ như Chương trình Doanh nghiệp Thiên thần New York, Chương trình Cố vấn Kinh doanh ở New York, Startup Amsterdam)</li> <li>Các cổng thông tin (ví dụ Digital NYC; Startup Delta)</li> </ul>

**Nhà nước có thể giúp tạo ra tầm nhìn chung và xây dựng cầu nối**



Mặc dù hệ sinh thái có thể không bị quản lý hoặc kiểm soát từ “bên trên”, các thành phần nhà nước có thể có vai trò quan trọng trong việc tạo thuận lợi cho hệ sinh thái, tạo ra một tầm nhìn chung và xây dựng cầu nối giữa các thành phần khác nhau. Tuy nhiên, các bên cần đảm bảo để hệ sinh thái tự quản lý và không can thiệp quá mức vào đó. Sự tham gia của tư nhân vào tiến trình này là tối quan trọng.

Hình thức tiếp cận này đòi hỏi có sự phối hợp giữa các thành phần khác nhau. Một bước quan trọng đầu tiên là lên sơ đồ các thành phần này, mối quan tâm của họ và vai trò của họ trong hệ sinh thái, thiết lập một tiến trình và các nền tảng chung cho việc phối hợp giữa các thành phần khác nhau. Tạo thuận lợi cho việc phối hợp trực tiếp giữa các đối tượng khác nhau được thực hiện tốt nhất ở cấp địa phương/khu vực. Tuy nhiên, tất cả các hệ sinh thái thành công đều phải có hướng nhìn toàn cầu và cố gắng xây dựng liên kết với các hệ sinh thái và các đối tượng khác trên thế giới.

### ***Tập trung vào nhu cầu của các doanh nghiệp khởi nghiệp cạnh tranh toàn cầu***

Doanh nghiệp khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp cạnh tranh với nhau để thu hút các doanh nghiệp khởi nghiệp tiềm năng nhất và các nhân tài. Vì vậy, mặc dù không làm giảm tầm quan trọng của các hoạt động doanh nghiệp các loại – thì việc tập trung và chính sách khởi nghiệp cần hỗ trợ và tạo ra điều kiện tốt nhất có thể cho các ứng cử viên tiềm năng nhất. Tuy nhiên, khi hỗ trợ các chương trình như vậy, như Isenberg (2011, 47) đã chỉ ra, chính phủ cần tránh đổ quá nhiều nguồn lực vào các chương trình lớn mà tập trung và “phần gốc” và “đảm bảo rằng doanh nghiệp phải tạo dựng sức mạnh và nguồn lực”, cũng như áp dụng biện pháp “thất bại thì kết thúc nhanh”. Vì vậy, khi hoạch định các chương trình hỗ trợ khởi nghiệp, cần công nhận rằng nhu cầu của doanh nghiệp khởi nghiệp thường rất khác với nhu cầu của các công ty “thông thường”.

### ***Các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp cần tập trung và hỗ trợ về quan hệ***

Mặc dù tiếp cận các nguồn lực là quan trọng đối với doanh nghiệp khởi nghiệp, thì không kém phần quan trọng là tiếp cận các nguồn lực khác như kỹ năng, kinh nghiệm, cơ sở hạ tầng và đặc biệt là mạng lưới. Vì vậy, khi thiết kế các chương trình hỗ trợ doanh nghiệp khởi nghiệp, cần chú ý đặc biệt đến hình thức *hỗ trợ về quan hệ*. Điều này cũng giải thích sự phổ biến của các chương trình ươm tạo/tăng tốc, không gian làm việc chung, các cuộc thi và các chương trình doanh nghiệp khởi nghiệp khác.

Nếu các chương trình được tài trợ hoặc quản lý công khai thì điều quan trọng là tác động phải được đo đếm và thành công của chương trình phải được đánh

giá. Tuy nhiên, thay vì giám sát và kiểm soát chương trình với các chỉ số được định trước, chính phủ cần ưu tiên những cách tiếp cận có phối hợp và quan hệ đối tác công tư cũng như tập trung vào cung cấp các chỉ dẫn ở tầm chiến lược, ví dụ, thông qua sự tham gia của ban giám sát. Hơn thế nữa, chính phủ cần áp dụng hình thức thử nghiệm, ở đó các chương trình đầu tiên được thí điểm (và kiểm định), trước khi được nhân rộng ở quy mô lớn.

## 5.2. Khuyến nghị cho Việt Nam

Hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam vẫn còn rất non trẻ so với một số hệ sinh thái lớn nhất trên thế giới (ví dụ như Silicon Valley, New York, London). Bức tranh khởi nghiệp của Việt Nam mới chỉ bắt đầu nổi lên trong vài năm vừa qua. Hiểu được thuộc tính hữu cơ và tốn thời gian của việc xây dựng và phát triển một hệ sinh thái năng động thì cũng dễ hiểu là hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam vẫn còn trong giai đoạn bắt đầu. Tuy nhiên, có vẻ như sự phát triển và tăng trưởng hiện tại vẫn rất đáng kể: số lượng doanh nghiệp khởi nghiệp đã tăng bốn lần từ 400 trong năm 2012 lên 1800 trong năm 2015. Trong cùng thời gian đó, số lượng các quỹ đầu tư mạo hiểm ở Việt Nam đã tăng gấp ba và số lượng các giao dịch cấp vốn đã tăng rất nhanh. Cũng theo xu hướng này, số lượng các dịch vụ và hoạt động của hệ sinh thái (ví dụ Startup.vn), các sự kiện khởi nghiệp, các vườn ươm danh nghiệp, chương trình tăng tốc và không gian làm việc chung đã tăng đáng kể từ năm 2012 đến 2015 góp phần vào sự tăng trưởng của hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam.

Bên cạnh các sáng kiến của tư nhân, các chính phủ trung ương và khu vực cũng đã rất tích cực trong việc đưa ra các sáng kiến cấp vốn hướng đến các công ty khởi nghiệp (ví dụ sáng kiến Thung lũng Silicon Việt Nam do chính phủ tài trợ<sup>74</sup>). Đây là một sự thay đổi về chính trị khi chuyển từ tập trung vào các doanh nghiệp lớn của nhà nước sang hỗ trợ các doanh nghiệp vừa và nhỏ của tư nhân, việc này cũng góp phần vào sự thay đổi văn hóa cần có để có thể xây dựng được hệ sinh thái khởi nghiệp mới và năng động. Mặc dù có nhiều phát triển đáng kể trong vài năm qua, hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam vẫn mới trong giai đoạn bắt đầu<sup>75</sup>.

Đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam không phải là mục tiêu của nghiên cứu này, và bản mô tả ở trên chỉ mới là giới thiệu. Tuy nhiên, có vẻ là hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam đang đi đúng hướng, nhưng sự hỗ trợ chính trị liên tục của Việt Nam (như mô tả trong chương 3.1) và tiếp tục thay đổi văn hóa là cần thiết để có thể hiện thực hóa đầy đủ tiềm năng của bức

<sup>74</sup> <http://www.siliconvalley.com.vn>

<sup>75</sup> Source: Phan, L. (2016). Anatomy of Vietnam's Doanh nghiệp khởi nghiệp Ecosystem. NATEC. Not yet available in public.

tranh khởi nghiệp của Việt Nam. Chúng ta hiểu rằng Việt Nam giờ đây đã chuyển từ Giai đoạn Mới Xuất hiện sang Giai đoạn Kích hoạt, khi mà nó đang cố gắng bắt kịp với các hệ sinh thái khác bằng cách ứng dụng các thông lệ quốc tế tốt nhất về hỗ trợ khởi nghiệp và hệ sinh thái khởi nghiệp. Điều này đòi hỏi sự phân tích kỹ lưỡng và lập sơ đồ các nhân vật thành phần trong hệ sinh thái, mối quan tâm, nhu cầu hỗ trợ chính sách của họ. Trong khi đó, Việt Nam cần tiếp tục xây dựng chính sách để củng cố các điều kiện chung cho doanh nghiệp khởi nghiệp.

Dựa trên kinh nghiệm quốc tế, các tác giả trình bày các khuyến nghị dưới đây về hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp của Việt Nam

1. Xác định, lập bản đồ và phân tích hệ sinh thái tiềm năng và các thành phần trong đó, mối quan tâm và nhu cầu hỗ trợ chính sách. Tập trung xây dựng sự phối hợp và lòng tin giữa các thành phần. Các chỉ số và mức xếp hạng<sup>76</sup> có thể cho một khuôn khổ tốt và là điểm xuất phát cho nghiên cứu, nhưng cũng cần có các nghiên cứu sâu khác nữa. Những nội dung khác nhau mô tả trong tài liệu này có thể hỗ trợ việc đó.
2. Xây dựng mục tiêu chính sách chung (ví dụ như lộ trình) và một kế hoạch thực hiện (với sự phân bổ các trách nhiệm và nguồn lực phù hợp) để hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp. Đảm bảo sự tham gia của các thành phần tư nhân và các đối tượng khác trong cả quá trình.
3. Áp dụng biện pháp tiếp cận tổng thể và xử lý mọi nội dung trong hệ sinh thái khởi nghiệp. Tập trung vào xác định và loại bỏ các rào cản pháp luật (ví dụ như đầu tư, nhân tài, hình thành doanh nghiệp khởi nghiệp, phá sản và thoái vốn), hỗ trợ văn hóa và tư duy doanh nhân cũng rất cần thiết, nhưng cần có sự phân tích kỹ càng.
4. Có không gian để thử nghiệm chính sách và áp dụng biện pháp tiếp cận “kết thúc nhanh khi thất bại” trong việc thiết kế và đưa ra các chương trình và sáng kiến chính sách, tránh các thông lệ quá cứng nhắc. Áp dụng quy trình theo dõi và đánh giá để tạo thuận lợi cho việc học hỏi và cải thiện sáng kiến.

---

<sup>76</sup> E.g. Global Doanh nghiệp khởi nghiệp Ecosystem Ranking (Doanh nghiệp khởi nghiệp Compass); Global Entrepreneurship Index (GEI); Global Competitiveness Index (WEF); Doing Business Index (World Bank).

# Phụ lục: Chỉ số để đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp

Bảng 1 trình bày tổng quan các chỉ số có thể dùng để giám sát và đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp ở Việt Nam, cũng như là vị trí của Việt Nam trong bảng xếp hạng của thế giới. Các chỉ số được biên soạn từ các chỉ số và xếp hạng sau đây:

- **Chỉ số Cạnh tranh toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới (GCI) 2015-2016** đánh giá môi trường kinh doanh ở 140 quốc gia. Việt Nam xếp hạng thứ 56 toàn cầu trong GCI 2015-2016. GCI bao gồm 12 trụ cột: Định chế, Cơ sở hạ tầng, môi trường Kinh tế Vĩ mô, Y tế và giáo dục tiểu học, giáo dục đại học và đào tạo, hiệu quả thị trường hàng hóa, hiệu quả thị trường lao động, phát triển thị trường tài chính, mức độ sẵn sàng về công nghệ, quy mô thị trường, mức độ tinh vi và sáng tạo của thị trường.
- **Báo cáo Doing Business<sup>77</sup>** xếp hạng các nền kinh tế dựa trên 10 thuộc tính: Khởi sự Kinh doanh, Xử lý Giấy phép xây dựng, Có điện, đăng ký tài sản, có tín dụng, bảo vệ nhà đầu tư nhỏ, trả thuế, thương mại xuyên biên giới, thực thi hợp đồng và giải quyết phá sản. Việt Nam xếp hạng thứ 90<sup>th</sup> trong tổng số 189 nước vào năm 2016. Xếp hạng này đã tăng 6 bậc từ báo cáo năm 2015.
- **Chỉ số doanh nghiệp toàn cầu<sup>78</sup> (GEI)** được xuất bản bởi viện Doanh nghiệp và Phát triển toàn cầu. Năm 2016 tổng số 132 nước được đánh giá, và Việt Nam xếp thứ 84 toàn cầu, xếp thứ 12 trong khu vực Đông Nam Á. Xếp hạng bao gồm 14 trụ cột: chấp nhận rủi ro, Đổi mới sáng tạo, quốc tế hóa, ngành công nghệ, tăng trưởng nhanh, hỗ trợ văn hóa, cạnh tranh, hiểu biết về cơ hội, kỹ năng khởi nghiệp, cơ hội cho khởi nghiệp, đổi mới sản phẩm, vốn rủi ro, vốn con người và mạng lưới.
- **Xếp hạng hệ sinh thái khởi nghiệp toàn cầu năm 2015<sup>79</sup>** (Herrmann et al. 2015) của Startup Compass bao gồm 20 hệ sinh thái khởi nghiệp hàng đầu thế giới. Chỉ Singapore and Bangalore đã lọt vào top 20 hệ sinh thái châu Á năm 2015, nhưng Hồng Kông và Kuala Lumpur cũng được nêu trong báo cáo. Tuy nhiên, cần lưu ý là các hệ sinh thái của Trung Quốc không được đánh giá chút nào. Startup Compass xem xét các chủ đề như: Hoạt động và Tăng trưởng, Dân số học, Vốn, Tài năng, Độ rộng của thị trường, Kinh nghiệp khởi nghiệp và người hỗ trợ, Hoạch định chính sách. Startup Compass đã tiến hành đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp ngoài top 20 kể trên.
- **Cơ sở dữ liệu nguồn<sup>80</sup>** liệt kê các thông tin về các chương trình tăng tốc hạt nhân, các nhà đầu tư và các doanh nghiệp. Cơ sở dữ liệu nguồn xếp hạng hoạt động của cả các chương trình tăng tốc và các doanh nghiệp tham gia chương trình và nhận được đầu tư vốn môi, và liệt kê cả các nhà đầu tư VC và đầu tư thiên thần và các chương trình tăng tốc toàn cầu. Tuy nhiên, Cơ sở dữ liệu này không có xếp hạng quốc gia.

<sup>77</sup> <http://www.doingbusiness.org/rankings>

<sup>78</sup> <https://thegei.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>

<sup>79</sup> <http://doanh-nghiệp-khởi-nghiệp-ecosystem.compass.co/ser2015/>

<sup>80</sup> <http://www.seed-db.com/>

**Bảng 2. Tổng quan về các chỉ số giám sát và đánh giá hệ sinh thái khởi nghiệp**

<b>Nội dung</b>	<b>Chỉ số</b>	<b>Xếp hạng của Việt Nam</b>	<b>Nguồn</b>
<b>Chính phủ và quy định pháp luật</b>	<i>Định chế</i>	85	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Khởi sự kinh doanh</i>	119	Doing Business
	<i>Đăng ký tài sản</i>	58	Doing Business
	<i>Nộp thuế</i>	168	Doing Business
	<i>Bảo vệ nhà đầu tư nhỏ</i>	122	Doing Business
	<i>Giải quyết phá sản</i>	123	Doing Business
	<i>Thực thi hợp đồng</i>	74	Doing Business
	<i>Tham nhũng</i>	0.44 / 1	GEI
<b>Hệ thống nghiên cứu, phát triển và sáng tạo</b>	<i>Sáng tạo</i>	73	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Đổi mới sản phẩm</i>	0.39 / 1	GEI
	<i>Đổi mới quy trình</i>	0.19 / 1	GEI
	<i>Hấp thụ công nghệ</i>	0.21 / 1	GEI
<b>Cơ sở hạ tầng</b>	<i>Cơ sở hạ tầng</i>	76	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Có điện</i>	108	Doing Business
<b>Thị trường</b>	<i>Hiệu quả thị trường hàng hóa</i>	83	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Business sophistication</i>	100	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Hiệu quả thị trường lao động</i>	52	Doing Business
	<i>Thương mại xuyên biên giới</i>	99	Doing Business
	<i>Độ phủ của thị trường</i>	-	Startup Compass
<b>Thị trường tài chính</b>	<i>Phát triển thị trường tài chính</i>	84	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Có tín dụng</i>	28	Doing Business
	<i>Vốn rủi ro</i>	0.49	GEI
	<i>Cấp vốn</i>	-	Startup Compass
<b>Kỹ năng và đào tạo về doanh nghiệp</b>	<i>Y tế và giáo dục tiểu học</i>	61	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Giáo dục và đào tạo đại học</i>	95	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Kỹ năng khởi nghiệp</i>	0.27/1	GEI
	<i>Nguồn nhân lực</i>	0.57/1	GEI
	<i>Nhân tài</i>	-	Startup Compass
<b>Văn hóa, mạng lưới và cộng đồng</b>	<i>Hỗ trợ văn hóa</i>	0.25/1	GEI
	<i>Chấp nhận rủi ro</i>	0.08/1	GEI
	<i>Mạng lưới</i>	0.65/1	GEI
	<i>Dân cư (nhân chủng)</i>	-	Startup Compass
<b>Hỗ trợ kinh doanh</b>	<i>Tăng cường hiệu quả</i>	70	Chỉ số cạnh tranh toàn cầu
	<i>Quốc tế hóa</i>	0.20/1	GEI
	<i>Kinh nghiệm khởi nghiệp</i>	-	Startup Compass
	<i>Chương trình tăng tốc</i>	-	Seed DB

## Tài liệu tham khảo

- Ács, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). Hệ thống Doanh nghiệp Quốc gia: vấn đề đánh giá và tác động chính sách. Chính sách nghiên cứu implications. *Research Policy*, 43(3), 476–494.
- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). Chỉ số Doanh nghiệp Toàn cầu 2016. Washington D.C.: Viện Nghiên cứu Doanh nghiệp toàn cầu.
- Autio, E. (2015). Quản trị Hệ Sinh thái Doanh nghiệp, 16/11/2015. <http://thegedi.org/managing-entrepreneurial-ecosystems/>
- Auerswald, P. E. (2015). Hỗ trợ Hệ sinh thái Doanh nghiệp. Từ Hệ sinh thái để hiểu Chính sách Doanh nghiệp Hiệu quả. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Blank, S.(n.a.) <https://steveblank.com>.
- Bonzom, A. (n.a) Singapore Hệ sinh thái khởi nghiệp và công cụ doanh nghiệp. <http://www.slideshare.net/arnaudbonzom/singapore-startup-ecosystem-and-entrepreneur-toolbox-51515671>
- Bound, K. & Miller, P. (2011) 'Nhà máy khởi nghiệp: Sự gia tăng các chương trình tăng tốc để hỗ trợ các doanh nghiệp mạo hiểm công nghệ' London: NESTA.
- Brown, R., Mason, C., & Mawson, S. (2014). Tăng “6 phần trăm sống còn: Thiết kế chính sách công hiệu quả để hỗ trợ các công ty tăng trưởng cao. NESTA.
- Clarysse, B., Wright, M. & Van Hove, J. (2015): Nhìn sâu hơn vào các chương trình tăng tốc – Xây dựng doanh nghiệp. Nesta.
- Trung tâm chiến lược và định giá dịch vụ “ Xếp hạng các Vườn ươm doanh nghiệp”. Brussels: Tổng vụ Doanh nghiệp Ủy ban châu Âu 2002.
- Dee, N., Gill, D., Weinberg, C., McTavish, (2015). Chương trình hỗ trợ khởi nghiệp: Có gì khác biệt? NESTA.
- Feld, B (2012) Cộng đồng khởi nghiệp: xây dựng hệ sinh thái doanh nghiệp trong thành phố của bạn, Hoboken: NJ, Wiley.
- Florida, R. (2002). Sự lên ngôi của sáng tạo: nó đã thay đổi công việc, giải trí, cộng đồng và cuộc sống hàng ngày như thế nào? New York: Perseus Book Group
- Herrmann, B. L., Gauthier, J., Holtschke, D., Berman, R., & Marmer, M. (2015). Xếp hạng hệ sinh thái khởi nghiệp toàn cầu 2015. Compass.co.
- HR&A Advisors (n.a.). Hệ sinh thái Công nghệ New York. Tạo cơ hội kinh tế cho mọi người New York.
- IIPL (2015). Hệ sinh thái khởi nghiệp Singapore 2015. Infocomm Investments.
- Isenberg, D. J. (2010). Ý tưởng lớn: làm thế nào để khởi động một cộng đồng mạng doanh nghiệp. *Harvard Business Review*, 88(6).
- Isenberg, D. J. (2011). Hệ sinh thái doanh nghiệp là một luận thuyết mới cho chính sách kinh tế: Các nguyên tắc để phát triển doanh nghiệp. Dự án Hệ sinh thái Doanh nghiệp Babson. Babson Global.
- Kane, T. (2010). Tầm quan trọng của khởi nghiệp trong việc tạo việc làm và làm mất việc làm. Nghiên cứu của Quỹ Kauffman: Quỹ công ty và Tăng trưởng Kinh tế, tháng 7/ 2010. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Lerner, J. (2010). Tương lai của các nỗ lực của nhà nước để đẩy mạnh doanh nghiệp và vốn mạo hiểm. *Small Business Economics*, 35(3), 255–264.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). Hệ sinh thái doanh nghiệp và Doanh nghiệp Hướng về Tăng trưởng. Tài liệu chuẩn bị cho hội thảo do OECD tổ chức thuộc chương trình LEED và Bộ Ngoại giao và Kinh tế Hà Lan
- Mazzucato, M. (2015). *Nhà nước doanh nghiệp, tìm hiểu về nhà nước và tư nhân*. Public Affairs, New York.
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: Một hệ sinh thái mới cạnh tranh. *Harvard Business Review*, 75–86.
- Moore, J. F. (2006). Hệ sinh thái kinh doanh và quan điểm của công ty. *Antitrust Bulletin*, 51, 31–75.
- Napier, G., & Hansen, C. (2011). Hệ sinh thái của các công ty non trẻ có thể mở rộng. FORA.
- Nesta (2014): Các chương trình tăng tốc khởi nghiệp – hướng dẫn thực tiễn. Nesta.

- OECD. (2010). Những doanh nghiệp tăng trưởng cao: Chính phủ có thể làm gì để tạo khác biệt. OECD.
- Osimo, D. et al (2016). Bảng chấm điểm quốc gia khởi nghiệp 2016. Các nước châu Âu đã cải thiện khuôn khổ chính sách và xây dựng hệ sinh thái mạnh mẽ bằng cách nào để phục vụ doanh nghiệp. European Digital Forum.
- Phan, L. (2016). Hệ sinh thái khởi nghiệp Việt Nam. Chưa công bố.
- Porter, M. E. (1998). Cụm ngành và tính kinh tế của cạnh tranh. Harvard Business Review, (November-December), 77–90.
- Porter, M. E. (2000). Vị trí, cạnh tranh và Phát triển kinh tế: Cụm địa phương trong nền kinh tế toàn cầu. Economic Development Quarterly, 14(1), 15–34.
- Prahalad, C.K. & Ramasaw, V. (2004). Tương lai của cạnh tranh: Cùng tạo ra Giá trị độc đáo với khách hàng. Boston: Harvard Business School.
- Saxenian, A L (2002) Doanh nghiệp nhập cư của Silicon Valley, Economic Development Quarterly, 16 (1), 20-31.
- Startup Commons (n.a.). [www.startupcommons.org](http://www.startupcommons.org)
- Szerb, L., Acs, Z. J., Autio, E., Ortega-Argiles, R., & Komlósi, É. (2013). REDI: Chỉ số Doanh nghiệp và Phát triển vùng – Đánh giá doanh nghiệp vùng . Báo cáo cuối cùng, Ủy ban châu Âu.
- Vogel, P. (n.a). Xây dựng và đánh giá Hệ sinh thái khởi nghiệp. <http://www.slideshare.net/OECDLEED/6-vogel-building-and-assessing-entrepreneurial-ecosystems>
- World Economic Forum. (2013). Hệ sinh thái doanh nghiệp trên thế giới và Tăng trưởng công ty. Report Summary for the Annual Meeting of the New Champions 2013.