

ĐỀ CƯƠNG ÔN TẬP

Khởi nghiệp và đổi mới sáng tạo

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

Entrepreneurship and Innovation — a bilingual study guide

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

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

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

Song ngữ Việt – Anh · Vietnamese – English

Phiên bản 1.0 — Tháng 10 năm 2026

<https://globalmarket.vin>

MỤC LỤC

CONTENTS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mục tiêu chương — *Chapter objectives*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

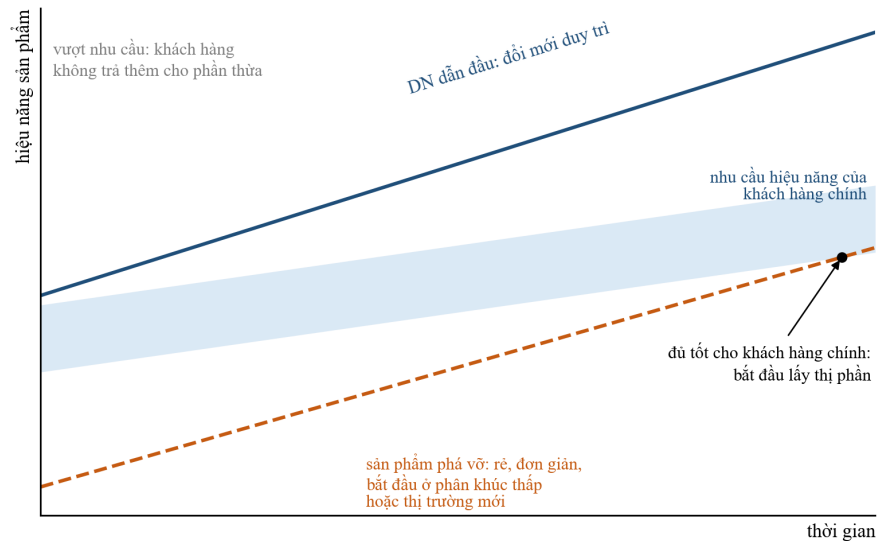
1.4. Đổi mới gia tăng, đột phá và phá vỡ — *Incremental, radical and disruptive innovation*

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

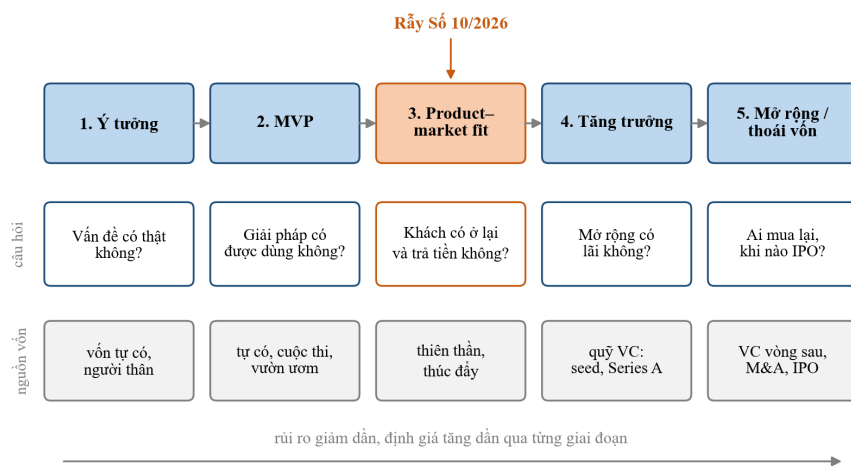
*Incremental versus radical is about **technological novelty**; sustaining versus disruptive is about*

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

1.5. Vòng đời startup — The startup life cycle

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

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



Hình 1.2. Năm giai đoạn vòng đời startup, câu hỏi then chốt và nguồn vốn điển hình

Figure 1.2. Five stages of the startup life cycle, key questions and typical funding

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

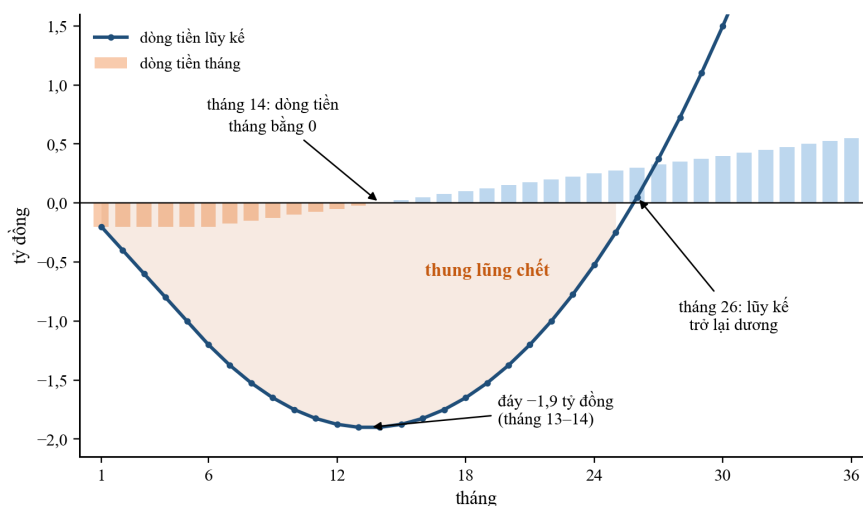
Công thức (1.3) cho tháng dòng tiền tháng bằng 0: lũy kế ngừng giảm ở đây, nên đây cũng là đáy. Công thức (1.4) đúng khi $n = a/g$ là số nguyên; nếu không, cộng dồn trực tiếp theo (1.1).

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

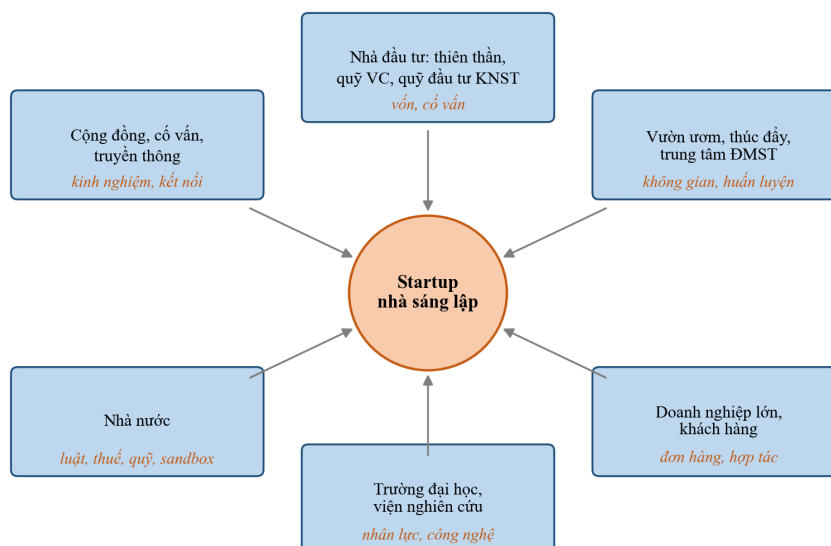
Three founders with the same skill set (say, all programmers) splitting equity equally. Such a team builds fast but nobody sells, and an equal split ignores contributions that differ over time. Second mistake in assignments: listing generic traits (“passionate, creative”) instead of evidence of each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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

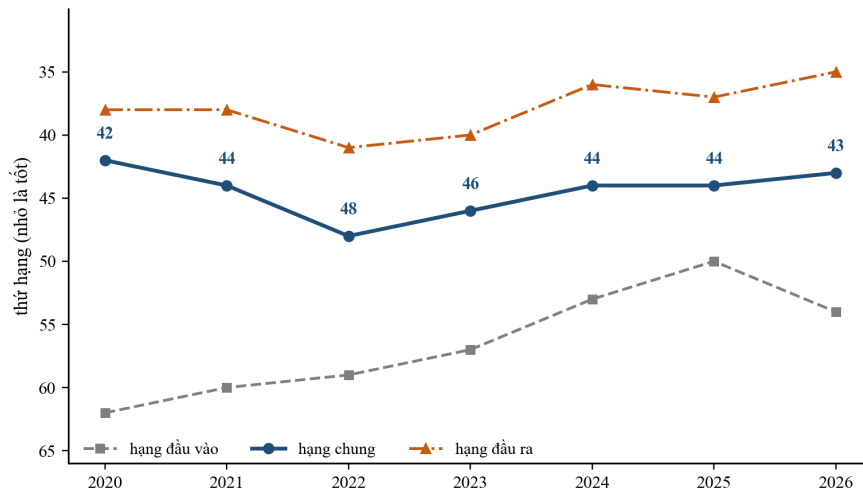
Three data sets usable in project work, with the source and limits of each. When citing, give the exact indicator name, year and source; do not rename an indicator to make it sound better.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

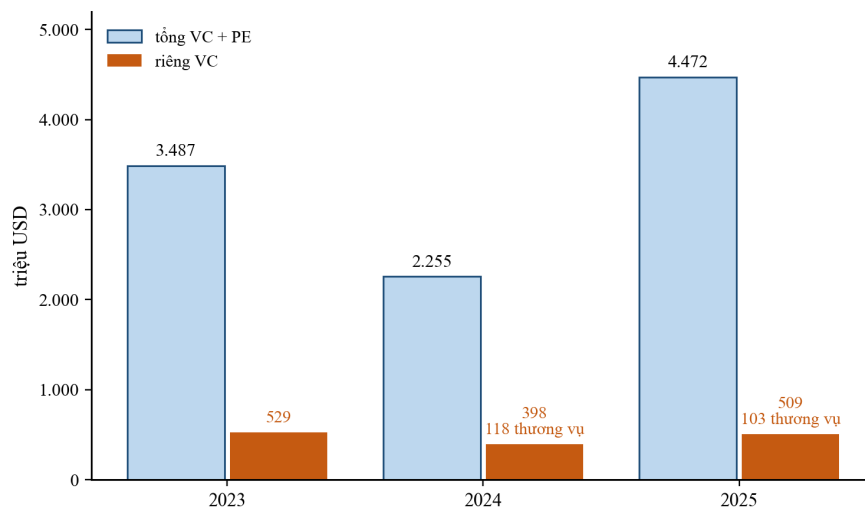
$$\text{Tỷ lệ rút lui / thành lập mới} = R / N; \text{ Gia nhập ròng} = G - R \quad (1.6)$$

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

Vốn đầu tư mạo hiểm — *Venture capital*

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Four provisions founders should know from the start, quoted:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.15. Câu hỏi trắc nghiệm — Multiple-choice questions

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

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

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

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

Which feature distinguishes a startup from a traditional small business?

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

3. Theo Christensen, đổi mới phá vỡ thường:

According to Christensen, disruptive innovation usually:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In WIPO's GII 2026, Viet Nam ranks:

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

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

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

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

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

Mục tiêu chương — Chapter objectives

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

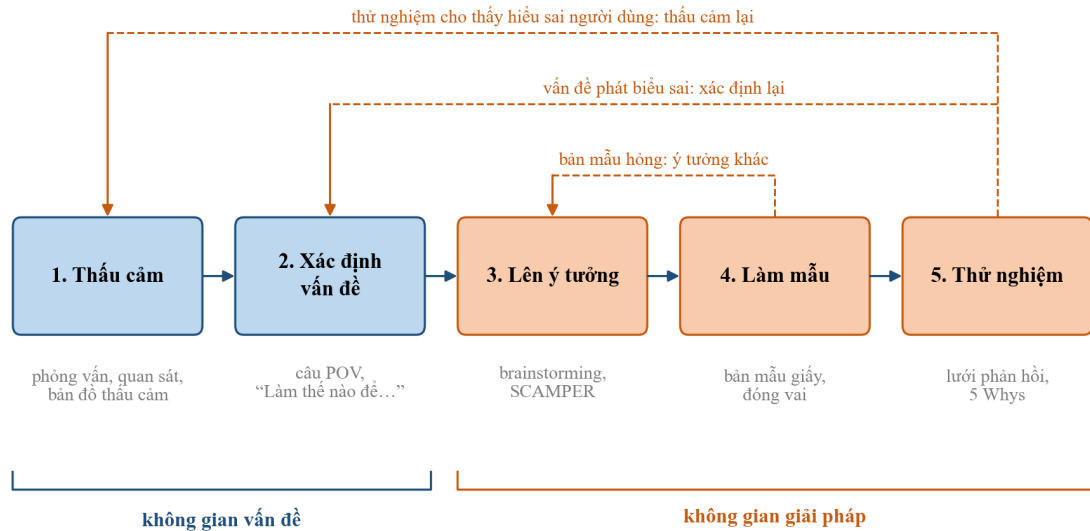
2.1. Tư duy thiết kế (design thinking) — Design thinking

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

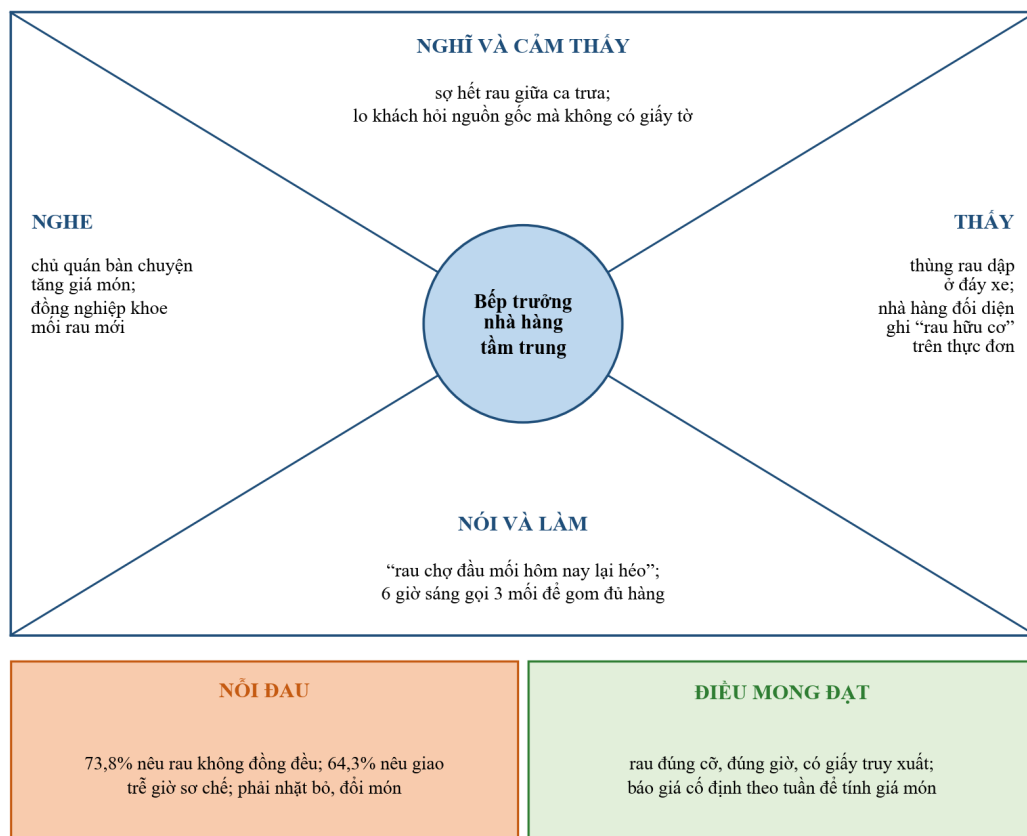
Thấu cảm là hiểu người dùng từ góc nhìn của họ, không từ giả định của nhóm. Ba cách làm: **phỏng vấn** (hỏi về lần gần nhất họ gặp vấn đề, không hỏi “có thích không”), **quan sát tại chỗ** (đứng trong bếp từ 6 giờ sáng xem bếp trưởng nhận hàng), **tự trải nghiệm** (tự đi mua rau ở chợ đầu mối một tuần).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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

VÍ DỤ / EXAMPLE — Câu POV của Rẫy Sỏ.

Rẫy Sỏ’s POV statement.

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

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

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

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

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

Mẫu trống cho người học:

Blank template for learners:

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