



Tựa đề

Trường Đại Học Khoa Học Tự Nhiên

Khoa Công Nghệ Thông Tin

Nhập môn quản trị kinh doanh

# KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

*Tác giả: Eric Ries*

Người thực hiện báo cáo:

Trần Lê Phương Thảo

## Nội dung

<b>Tác giả .....</b>	<b>3</b>
<b>Nội dung chính.....</b>	<b>3</b>
<b>Phần I: Tầm nhìn .....</b>	<b>3</b>
1. Khởi đầu .....	3
2. Định nghĩa.....	3
3. Học hỏi .....	4
4. Thử nghiệm .....	4
<b>Phần II – Lèo lái .....</b>	<b>5</b>
5. Nhảy vọt.....	5
6. Kiểm tra.....	5
7. Đo lường.....	6
8. Điều chỉnh hay đeo bám.....	6
<b>Phần III – Tăng tốc .....</b>	<b>7</b>
9. Loạt sản xuất .....	7
10. Tăng trưởng.....	8
11. Thách nghi .....	9
12. Cách tân.....	10
13. Phân kết – Đừng lãng phí.....	11

## Tác giả

Eric Ries (1978) là một doanh nhân tại Thung lũng Silicon. Ông là tác giả tiên phong trong quan điểm “tinh gọn” và là một blogger nổi tiếng trong cộng đồng doanh nghiệp công nghệ

Ông lấy bằng cử nhân về khoa học máy tính tại Đại học Yale năm 2001.

Ông là thành viên của ban cố vấn về khởi nghiệp kinh doanh công nghệ, ông đã tư vấn cho nhiều doanh nghiệp mới thành lập cũng như các công ty đầu tư mạo hiểm

Ông cũng là người đồng sáng lập và giám đốc kỹ thuật của IMVU. Năm 2007, BusinessWeek vinh danh ông là một trong những doanh nhân trẻ xuất sắc nhất của Tech. Năm 2009, ông đạt giải thưởng TechFellow về Kỹ năng Lãnh đạo

## Nội dung chính

Sách xác định một phương pháp khoa học cho việc khởi nghiệp và tung ra những sản phẩm mới. Đây là một phương pháp kinh doanh mới và được áp dụng trên toàn thế giới.

## Phần I: Tầm nhìn

### 1. Khởi đầu

Xây dựng công ty khởi nghiệp là công việc liên quan đến thể chế, quản trị. Chúng ta đang phí phạm năng lực dư thừa nên có quá nhiều thất bại. Khởi Nghiệp Tinh Gọn lấy tên từ cuộc cải cách Sản xuất tinh gọn tại Toyota. Nguyên lý của nó là pháp huy kiến thức, sự sáng tạo của công nhân, giảm thiểu quy mô của nhóm, sản xuất đúng thời điểm, kiểm soát hàng tồn kho, đẩy nhanh chu kỳ sản xuất. Khởi Nghiệp Tinh Gọn hướng dẫn bạn thực hiện vòng xoay Xây dựng – Đo lường – Học hỏi, phản hồi với kim chỉ nam là tầm nhìn chiến lược để đưa đến sản phẩm trong quá trình tối ưu hóa.

### 2. Định nghĩa

Khởi nghiệp là một thể chế con người được thiết lập để tạo ra sản phẩm hoặc dịch vụ mới dưới những điều kiện cực kỳ thiếu chắc chắn. Chẳng có quy ước về quy mô, lĩnh vực hay khu vực kinh tế. Bất kể ai đang tạo ra một sản phẩm hay công ty mới dưới điều kiện thiếu chắc chắn cao độ đều là doanh nhân khởi nghiệp.

### 3. Học hỏi

Nếu mục tiêu căn bản của khởi nghiệp là xây dựng tổ chức dưới điều kiện bất ổn cao thì chức năng sống còn nhất của nó là học hỏi. Học cách nhìn ra sự lãng phí và loại bỏ nó một cách có hệ thống. Chúng ta phải tìm ra được sự thật liệu yếu tố nào trong chiến lược mình thực hiện là hiệu quả để hiện thực hóa tầm nhìn. Phải học hỏi điều mà khách hàng thực sự muốn không phải điều họ nói mình muốn hay họ nghĩ là mình muốn.

Mô hình Khởi Nghiệp Tinh Gọn là học hỏi có kiểm chứng. Không phải kiểu cố gắng hợp lý hóa sau khi mọi thứ xảy ra, không dựng lên một câu chuyện hay ho để che giấu thất bại mà là một quy trình giải thích theo kinh nghiệm khi một đội nhóm phát hiện ra sự thật quý báu về tiền đề và tương lai cho một cuộc khởi nghiệp. Nó thực tế và chính xác hơn là việc tiên liệu thị trường hay việc lập kế hoạch kinh doanh cổ điển.

Hiệu quả của công ty khởi nghiệp không phải là làm ra bao nhiêu thứ mà gặt hái được bao nhiêu kiến thức có kiểm chứng.

Nỗ lực hay lãng phí, đây là câu hỏi trọng tâm của khởi nghiệp tinh gọn. Học cách nhìn ra sự lãng phí và loại bỏ nó. Tư duy tinh gọn định nghĩa giá trị là đem đến lợi ích cho khách hàng, tất cả những thứ khác đều là phí phạm. Tất cả những thứ gì làm mà không đóng góp cho việc học hỏi đều là phí phạm

### 4. Thử nghiệm

Chúng ta thường có lối tư duy quản trị là đặt niềm tin vào dự án, kế hoạch đã được nghiên cứu kỹ lưỡng. Nhưng thị trường luôn luôn thay đổi, thế giới quanh mình luôn mang tính mất ổn định.

Phương pháp Khởi Nghiệp Tinh Gọn là thử nghiệm chiến thuật để thấy điểm nào là xuất sắc, điểm nào là điên rồ. Một thử nghiệm đích thực phải theo phương pháp khoa học. Bắt đầu bằng giả thuyết rồi tiên liệu điều gì sẽ xảy ra, sau đó kiểm tra các tiên liệu bằng thử nghiệm. Thử nghiệm khởi nghiệp được dẫn dắt bằng tầm nhìn khởi nghiệp để từ đó khám phá ra làm cách nào để xây dựng công ty vững vàng trên nền tảng tầm nhìn đó.

Kế hoạch chiến lược có thể mất nhiều tháng nhưng các thử nghiệm có thể bắt đầu ngay tức khắc. Bắt đầu từ từng bước nhỏ ta có thể tránh được lượng lãng phí khổng lồ trong quá trình thực hiện mà không tổn hại toàn bộ ý tưởng.

Việc thử nghiệm cũng giải quyết được những vấn đề thực thụ, đưa ra những đặc điểm chi tiết về thứ cần phát triển, và đến khi sản phẩm được sẵn sàng đưa ra phạm vi rộng nó cũng sẽ có sẵn khách hàng từ trước rồi.

Những phản hồi và những điều học được từ thử nghiệm là vô giá, cuộc thử nghiệm có nghĩa hơn cả một cuộc điều tra.

## Phần II – Lèo lái

### 5. Nhảy vọt

Đây là giai đoạn thử nghiệm giúp họ xác định kỹ thuật của riêng mình. Mỗi dự án kinh doanh đều bắt nguồn với một loạt phỏng đoán. Phỏng đoán thì chưa được kiểm tra là đúng và thường thì đầy lỗi vậy nên cần kiểm tra chúng càng nhanh càng tốt. Nếu phỏng đoán chính xác, chúng ta sẽ thành công. Nếu chúng là sai, cuộc khởi nghiệp sẽ thất bại.

Đừng để chiến lược ban đầu bị bẻ cong hoặc đi theo trực giác. Hãy thực hiện kế toán cách tân để duy trì mô hình tài chính định lượng để đánh giá nghiêm ngặt sự tiến bộ. Hãy quyết định những chiến lược trên cơ sở trải nghiệm tận mắt. Từ đó các quyết định kinh doanh được đặt nền trên kiến thức sâu sắc mà người ta trực tiếp quan sát thấy. Với hiểu biết đó, chúng ta có thể phác thảo được chân dung khách hàng, hình mẫu này là hướng dẫn thiết yếu cho việc phát triển sản phẩm. Tuy nhiên, hình mẫu khách hàng là một giả thiết chứ không phải sự thật, vì khách hàng đôi khi thực sự không biết điều họ muốn. Nên cần phải phân tích, nhưng phân tích quá nhiều là nguy hiểm, mà không phân tích lại dẫn đến thất bại.

### 6. Kiểm tra

Bước đầu tiên là đi vào bước xây dựng càng nhanh càng tốt với một sản phẩm khả dụng tối thiểu MVP (minimum viable product).

MVP giúp nhà khởi nghiệp bắt đầu quy trình học hỏi nhanh nhất có thể. Nó cho phép đi trọn một vòng Xây dựng – Đo lường – Học hỏi với thời gian và nỗ lực ít nhất.

Hầu hết doanh nhân và những người phát triển sản phẩm đều đưa nhiều tính năng vượt trên mức cần thiết của MVP, đó là điều phí phạm. Khi xây dựng MVP nên loại bỏ những tính năng không trực tiếp đóng góp cho sự học hỏi. Phải xác định khách hàng là phần quan trọng nhất của quy trình sản xuất. Nếu chúng ta không biết khách hàng là ai, thì cũng không biết điều gì làm nên chất lượng. Công ty biết được thuộc tính sản phẩm nào mà khách hàng đánh giá cao, tập trung năng lực vào việc tạo ra sản phẩm mà khách hàng xem có giá trị. Mỗi thứ được thiết kế để kiểm nghiệm một cách giải quyết vấn đề cho khách hàng.

Nếu MVP thỉnh thoảng bị khách hàng dùng xem là kém chất lượng, thì chúng ta coi đây là cơ hội để học hỏi và nắm bắt thêm các thuộc tính mà khách hàng quan tâm. Kết quả ban đầu hệ trọng vô cùng trong việc tiên liệu con đường tương lai. Cách duy nhất để biết được là kiểm nghiệm mô hình tăng trưởng một cách có hệ thống với khách hàng thực. Tránh sự cám dỗ của việc xây dựng quá nhiều và hứa hẹn quá nhiều, sa đà vào việc nghiên cứu thị trường. Khi sẵn sàng mở rộng qui mô, ta sẽ có sẵn một bản đồ ghi rõ chi tiết xây dựng cái gì.

## 7. Đo lường

Công việc của một công ty khởi nghiệp là đo lường nghiệm ngặt vị thế hiện tại của mình, giáp mặt với sự thật khó khăn nhận ra được từ các đánh giá. Sau đó nghĩ ra cách thử nghiệm để học cách dời các con số thực tới gần hơn mức lý tưởng của dự án kinh doanh.

Kế toán trở thành một phần thiết yếu trong phương pháp thực thi, kiểm soát tập trung và gán trách nhiệm cho các bộ phận, cá nhân phải đạt các mục tiêu cụ thể. Các công ty khởi nghiệp cần trang bị một dạng kế toán mới được cơ cấu đặc thù dành cho những tiến bộ đột phá. Đó là kế toán cách tân.

Kế toán cách tân hoạt động theo ba bước:

- Bước 1: Dùng sản phẩm MVP để thiết lập điểm xuất phát hiện tại của công ty
- Bước 2: Điều chỉnh động cơ để, bắt đầu các thử nghiệm để kiểm tra các giả thiết giá trị hay tăng trưởng của bạn
- Bước 3: Đề xuất quyết định điều chỉnh hay đeo bám

## 8. Điều chỉnh hay đeo bám

Điều chỉnh là tạo ra một sự thay đổi lớn, một sự chuyển hướng về đường lối cơ cấu để kiểm nghiệm một giả thuyết căn cơ về sản phẩm, chiến lược và động cơ tăng trưởng.

Khi đã đầu tư tiền bạc, thời gian, năng lượng sáng tạo vào ý tưởng càng nhiều thì càng khó điều chỉnh. Sự khôn ngoan là tận dụng các nguồn lực phát triển sản phẩm và áp dụng nó vào một sản phẩm mới, khác biệt. Điều chỉnh và thử nghiệm một giả thiết mới để tìm kiếm những tri thức được kiểm chứng to lớn hơn.

Điều chỉnh là một thực tế trong cuộc sống của mọi công ty đang phát triển. Thậm chí sau khi công ty đã thành công ban đầu, nó vẫn tiếp tục điều chỉnh.

Có nhiều dạng điều chỉnh:

- Điều chỉnh cận cảnh: điều được coi là tính năng riêng lẻ trong sản phẩm được coi là toàn bộ sản phẩm
- Điều chỉnh viễn cảnh: điều được xem là toàn bộ sản phẩm trở thành một tính năng đơn lẻ cho một sản phẩm còn lớn hơn nhiều
- Điều chỉnh phân khúc khách hàng: sản phẩm được tạo ra giải quyết được vấn đề thực thụ cho khách hàng thực thụ nhưng đó không phải dạng khách hàng nhắm đến ban đầu.
- Điều chỉnh nhu cầu khách hàng: khi khách hàng mục tiêu có vấn đề cần giải quyết nhưng không phải vấn đề ta dự đoán ban đầu
- Điều chỉnh thiết kế kinh doanh: các doanh nghiệp thường đi theo một trong hai mô hình biên lợi nhuận cao doanh số thấp hoặc biên lợi nhuận thấp doanh số cao nhưng đôi khi lại muốn thay đổi.
- Điều chỉnh động cơ tăng trưởng: doanh nghiệp thay đổi chiến lược tăng trưởng của mình để tìm kiếm tăng trưởng nhanh hơn hoặc lợi nhuận tốt hơn
- Điều chỉnh công nghệ: tìm được giải pháp tương tự bằng cách dùng một công nghệ hoàn toàn khác

Quyết định điều chỉnh gây tổn thất về mặt cảm xúc. Để giảm nhẹ điều này, công ty khởi nghiệp nên thường xuyên tổ chức các cuộc họp “điều chỉnh hay đeo bám” có sự tham gia của các bộ phận, cộng thêm góc nhìn của các nhà tư vấn bên ngoài và những thông tin chi tiết về những cuộc trò chuyện với khách hàng hiện tại và tiềm năng.

Một điều chỉnh không chỉ là lời kêu gọi thay đổi. Hãy nhớ rằng, đó là một dạng thay đổi được cơ cấu, thiết kế để kiểm nghiệm một giả thiết căn cơ mới về sản phẩm, mô hình kinh doanh, động cơ tăng trưởng. Nó là trái tim của phương pháp Khởi Nghiệp Tinh Gọn.

## Phần III – Tăng tốc

### 9. Loạt sản xuất

Quy luật loạt sản xuất rất quan trọng trong hoạt động của công ty. Giải pháp loạt nhỏ cứ vài giây là cho ra một sản phẩm hoàn chỉnh, trong khi giải pháp loạt lớn sẽ cho ra toàn bộ sản phẩm cùng một lúc.



Trong sản xuất hàng loạt, cách để tránh việc cháy hàng, trong kho tồn trữ một số lượng lớn phụ tùng để dùng khi cần thiết. Việc này nảy sinh sự tốn kém, cất trữ, vận chuyển, theo dõi chúng. Nếu một phụ tùng nào đó bỗng nhiên bị lỗi, thì tất cả các phụ tùng đó ở các kho đều trở thành vô giá trị.

Toyota dẫn đến thành công bằng việc sử dụng những loạt sản xuất nhỏ, họ mua những máy móc đa năng, có thể sản xuất rất nhiều loại phụ tùng từng loạt nhỏ đúng thời điểm. Ưu thế lớn nhất của việc sản xuất theo từng loạt nhỏ là vấn đề chất lượng được phát hiện từ sớm bởi hệ thống dây kéo báo lỗi gọi là hệ miễn dịch của sản phẩm. Việc giải quyết vấn đề cháy hàng bằng kỹ thuật gọi là kéo kịp thời và hạn chế tối đa hàng tồn kho.

Nhờ vào thành công của hoạt động sản xuất tinh gọn, nhiều dây chuyền lắp ráp được sắp đặt sao cho mỗi sản phẩm mới, khi hoàn tất và ra khỏi dây chuyền sẽ hoàn toàn đúng theo đơn đặt hàng mà không phải hy sinh về chất lượng.

Hoạt động theo những loạt nhỏ đảm bảo rằng một nhà khởi nghiệp có thể tối thiểu hóa việc tiêu tốn thời gian, tiền và nỗ lực mà hóa ra là vô dụng

Các loạt lớn có khuynh hướng ngày càng lớn thêm vì khi triển khai thường có những công việc phụ thêm, công việc phải làm lại, những việc bị chậm trễ hay gián đoạn. Cuối cùng nó trở thành dự án được ưu tiên cao nhất, một phiên bản sản phẩm thuộc dạng đánh cược cả số mạng công ty, bởi công ty đã mất quá nhiều thời gian vào đó. Hiện tượng này gọi là Vòng xoắn ốc tử thần

## 10. Tăng trưởng

Tăng trưởng bền vững được mô tả bằng một quy luật: “Khách hàng mới có được là do những hành động của khách hàng cũ”. Những hành động đó thể hiện qua bốn cách:

- Lời đồn phát xuất từ lòng nhiệt tình của khách hàng hài lòng với một sản phẩm. Sản phẩm mang tính tăng trưởng lan truyền phụ thuộc vào sự truyền dẫn từ người này sang người khác. Sản phẩm có hệ số lan truyền càng cao thì tăng trưởng càng nhanh. Hệ số lan truyền lớn hơn 1 (một khách hàng cũ chiêu mộ được một khách hàng mới) sẽ tăng trưởng theo hệ số mũ. Nếu hệ số lan truyền bé hơn 1 thì sự tăng trưởng không bền vững thậm chí sẽ trở nên lụi tàn.
- Hiệu ứng phụ của việc sử dụng sản phẩm cũng tạo ra sự tăng trưởng. Khi một người thấy ai đó sử dụng một sản phẩm, họ bị ảnh hưởng phải mua sản phẩm ấy.



- Thông qua quảng cáo, các doanh nghiệp lôi kéo khách hàng sử dụng sản phẩm của mình. Nhưng phải làm sao chi phí tìm kiếm khách hàng mới thấp hơn doanh thu từ khách hàng đó – số dư này gọi là lợi nhuận biên – Lợi nhuận biên càng lớn thì tăng trưởng càng mạnh.
- Thông qua việc mua bán hay sử dụng lặp lại, nghĩa là sản phẩm được thiết kế để có thể được mua đi bán lại chứ không phải là sự kiện chỉ xảy ra một lần.

Mỗi nguồn tăng trưởng như một động cơ đốt trong, liên tục quay, càng nhanh thì công ty tăng trưởng càng nhanh. Nên cần phải cải thiện khả năng để giữ chân khách hàng. Nguồn để tìm kiếm khách hàng là mục tiêu cạnh tranh của công ty.

Các công ty khởi nghiệp chỉ cần tập trung vào một động cơ tại một thời điểm. Khi theo đuổi một động cơ cụ thể một cách xuyên suốt và toàn diện mới nên cân nhắc đến việc điều chỉnh chuyển sang một động cơ khác.

Nhưng thực sự mọi động cơ đều dần dà sẽ đi đến chỗ “hết nhiên liệu”, điều này xảy ra trong thời gian dài hay ngắn tùy theo ngành kinh doanh. Nếu động cơ chỉ chạy theo con đường của nó và đi đến hồi kết thúc, tăng trưởng sẽ trở nên chậm lại hay ngừng lại. Công ty sẽ có những dự án khởi nghiệp mới từ bên trong, điều chỉnh động cơ tăng trưởng và phát triển để cung cấp những nguồn năng lượng mới.

## 11. Thích nghi

Một tổ chức thích nghi là một tổ chức tự động điều chỉnh quy trình và kết quả của nó phù hợp với điều kiện hiện tại.

Để tăng tốc khởi nghiệp tinh gọn cần một quy trình mang lại vòng lặp phản hồi tự nhiên, khi bạn đi quá nhanh bạn gây ra sự cố nhiều hơn, các quy trình thích nghi buộc bạn đi chậm lại và đầu tư vào việc ngăn ngừa các sự cố gây lãng phí thời gian.

Kỹ thuật Five Whys (Năm câu hỏi tại sao) đưa ra cơ hội tìm ra những rắc rối về con người. Năm lần hỏi tại sao như vậy giúp bạn lần ra được vấn đề cốt lõi và sửa chữa nó. Giải pháp Five Whys có vai trò như một bộ điều chỉnh tốc độ tự nhiên, vì có nguy cơ các đội, nhóm hoạt động quá nhanh, đánh đổi chất lượng lấy thời gian.

Cần tuân theo một số quy tắc: mọi người bị tác động bởi rắc rối đều phải có mặt trong phòng suốt buổi phân tích nguyên nhân. Nó đòi hỏi một môi trường tin cậy lẫn nhau, hãy bao dung cho tất cả lỗi lầm xảy ra lần đầu nhưng không cho phép một lỗi lầm tương tự xảy ra lần hai.

Công việc của một khởi nghiệp chẳng bao giờ gọi là hoàn tất, thậm chí các công ty bền vững vẫn phải vật lộn để tìm những nguồn phát triển mới thông qua cải tiến đột phá.

## 12. Cách tân

Dù là công ty lớn hay cả các công ty khởi nghiệp, họ học cách cân bằng nhu cầu khách hàng hiện có với thách thức tìm ra khách hàng mới. Họ quản lý nhiều khu vực kinh doanh, khám phá các mô hình kinh doanh mới nên đòi hỏi phải thực hiện sự thay đổi. Để xây dựng các nhóm cải tiến nội bộ cần chú ý các thuộc tính sau: Nguồn lực khan hiếm nhưng đảm bảo có quyền độc lập để phát triển công việc và có lợi ích cá nhân trong thành quả công việc.

Khi đầu tư ngân sách cho các nhóm khởi nghiệp quá nhiều đôi khi cũng có hại như trường hợp ngân sách ít. Điều quan trọng là nguồn lực đó phải đảm bảo hoàn toàn không bị can thiệp. Các nhóm khởi nghiệp cần quyền tự chủ hoàn toàn để phát triển và giới thiệu ra thị trường những sản phẩm mới trong phạm vi quyền hạn được giao. Các doanh nhân khởi nghiệp cần phải có lợi ích cá nhân trong thành quả cách tân thông qua chọn cổ phiếu hoặc trái phiếu doanh nghiệp.

Việc giấu giếm không cho công ty mẹ biết việc cách tân có thể dẫn đến những hệ quả tiêu cực trong dài hạn. Vì khi nhà quản lý được bảo vệ việc này, họ có cảm giác như bị phản bội. Nếu cách tân thành công cũng không là lý lẽ để bào chữa cho hành vi không trung thực này.

Điều quan trọng là phải tập trung vào việc hình thành những quy tắc nền tảng để các nhóm tự trị dựa vào đó mà hoạt động. Lúc mở đầu cần tạo ra cơ cấu trao quyền cho nhóm cách tân với giải pháp là tạo ra “khung cát cách tân”: chỉ một phần sản phẩm hoặc dịch vụ hoặc một phần khách hàng. Lập nhóm quan sát cuộc thử nghiệm, với một thời gian hạn định, đối tượng khách hàng qui định. Thử nghiệm phải được báo cáo, dùng thước đo đánh giá thành công và phản ứng của khách hàng. Phải hủy cuộc thử nghiệm nếu xảy ra tai họa nào đấy. Khi thử nghiệm thành công, sản phẩm trở thành một phần của bộ mặt công ty, liên quan đến PR, tiếp thị, bán hàng và phát triển kinh doanh.

“Khung cát cách tân” phát triển theo thời gian, tức có thể mở rộng phạm vi của nó.

### **13. Phần kết – Đừng lãng phí**

“Chúng ta đã lãng phí rất nhiều về rừng, thủy năng, đất đai, khoáng sản... Nhưng những lãng phí lớn hơn cả là nỗ lực của con người qua những hành động sai lầm, ngớ ngẩn, hướng dẫn chệch hướng hay không hiệu quả.”- Taylor-

Việc sử dụng thời gian không hợp lý, là một lãng phí cầu thả mang tính tội phạm trước sức sáng tạo và tiềm lực của con người. Những đòi hỏi của một thế giới vận động ngày càng nhanh hơn đã làm cho các giải pháp cổ xưa trở nên vô hiệu.

Hoạt động Khởi Nghiệp Tinh Gọn đại diện cho nguyên tắc “dùng phương pháp khoa học” để đưa ra những câu trả lời cho các câu hỏi cấp bách nhất về cách tân.

Xã hội chúng ta cần tính sáng tạo và tầm nhìn của các nhà khởi nghiệp hơn bao giờ hết. Điều này chính là những nguồn tài nguyên quý giá đến mức chúng ta không thể lãng phí. Tất cả những cách tân đều bắt đầu bằng một tầm nhìn, những gì xảy ra tiếp theo mới là vấn đề then chốt.