

**TỦ SÁCH DOANH TRÍ**

Do Trường PACE tuyển chọn và giới thiệu

THE LEAN STARTUP

# KHỞI NGHIỆP TINH GỌN

**Eric Ries**

*Bạn đang **khởi tạo doanh nghiệp mới**,  
hay đang **tái tạo doanh nghiệp cũ**?*

*Đây là công việc rất khó khăn và  
thường phải trả giá rất đắt. Cuốn sách  
này sẽ giúp bạn tăng khả năng thành  
công và giảm thiểu cái giá phải trả.*



Nhà xuất bản Thế Giới

**dtbooks**  
A Member of PACE

**Nguyên tác:** The Lean Startup

**Tác giả:** Eric Ries

Người dịch: Nguyễn Dương Hiếu – Trịnh Hoàng Kim Phượng – Đặng Nguyễn Hiếu Trung

Nhà xuất bản Thời Đại, 2012

Sách gồm 331 trang

### Về tác giả

- Eric Ries là doanh nhân, diễn giả, nhà tư vấn, giảng dạy tại Harvard Business School.
- CTO của Công ty IMVU
- Tác giả trang blog Startup Lesson Learned

### Nội dung chính

Khởi Nghiệp Tinh Gọn là một phương pháp kinh doanh mới, đang được áp dụng trên toàn thế giới. Đây là quá trình liên tục kiểm tra tầm nhìn kinh doanh, điều chỉnh và thích nghi trước khi mọi việc trở nên quá muộn.

## 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.

Khởi nghiệp không chỉ là sản phẩm, công nghệ, ý tưởng mà còn là một thiết chế con người rất sâu sắc.

### 3. Học hỏi

Doanh nhân dưới áp lực thành công, cực kỳ sáng tạo khi miêu tả về điều đã học hỏi được. Chức năng để sống còn của công ty là học hỏi. Mô hình Khởi Nghiệp Tinh Gọn là học hỏi có kiểm chứng. Học cách nhìn ra sự lãng phí và loại bỏ nó một cách có hệ thống, điều đó cho phép nhưng công ty tinh gọn như Toyota thống lĩnh thị trường.

Tư duy tinh gọn định nghĩa giá trị là đem đến lợi ích cho khách hàng. Những nỗ lực không cần thiết cho việc tìm hiểu khách hàng cần thì có thể loại đi, đó là học hỏi có kiểm chứng. Chúng ta có thể làm thử nghiệm, cho khách hàng cơ hội thử rồi xem hành vi của họ.

Khởi Nghiệp Tinh Gọn không phải là một tập hợp các chiến thuật nhỏ, mà nó là một phương pháp và nguyên tắc để phát triển cái mới. Tìm kiếm sự tổng hợp giữa tầm nhìn của mình và điều mà khách hàng sẽ chấp nhận, chứ không phải miễn cưỡng chấp nhận điều khách hàng nghĩ họ muốn hay nói với khách hàng điều họ nên muốn. Hiệu quả của công ty khởi nghiệp không phải là làm ra bao nhiêu thứ mà gạt hái được bao nhiêu kiến thức có kiểm chứng.

### 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.

Bước đầu tiên là chia nhỏ ý tưởng vĩ đại thành từng phần nhỏ, rồi phỏng đoán giả thiết giá trị và tăng trưởng xem sản phẩm hay dịch vụ có mang lại giá trị cho khách hàng khi họ sử dụng hay không. Những phản hồi và những điều học được từ thử nghiệm là vô giá, cuộc thử nghiệm có ý nghĩa hơn cả một cuộc điều tra.

## Phần II – Lèo lái

### 5. Nhảy vọt

Năm 2004, ba chàng sinh viên trẻ cho ra đời mạng xã hội Facebook dành cho môi trường đại học. Điều gây ấn tượng với các nhà đầu tư là lượng thời gian những người sử dụng lưu lại trang web này, và tỷ lệ bao phủ ngay tại một số ít trường đại học tiếp cận, mặc dù Facebook không trả tiền để thu hút khách

hàng mà Facebook đi theo một động cơ tăng trưởng khác. 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. Một chiến lược dựa trên phỏng đoán thông thường thì đầy lỗi, do đó, nỗ lực ban đầu của công ty khởi nghiệp là 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. Đó là sự đột phá – về - niềm – tin. Tất nhiên, đột phá niềm tin đó phải trở thành thực tế, phải phát xuất từ tầm nhìn xa, đúng nơi, đúng lúc.

Có những doanh nghiệp say sưa với màn kịch thành công, sử dụng tăng trưởng bề ngoài để khiến mình có vẻ thành công. Đừng để chiến lược ban đầu bị bề 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, tại Toyota gọi là Genchi Gembutsu, có nghĩa là “Đi mà xem 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. Nên, cái quan trọng là nằm trong khái niệm mang tên sản phẩm khả dụng tối thiểu, MVP (minimum viable product).

## 6. Kiểm tra

MVP đòi hỏi lòng dũng cảm là đem phỏng đoán của mình ra thử nghiệm. MVP giúp nhà khởi nghiệp bắt đầu quy trình học hỏi nhanh nhất có thể. Là cách duy nhất để đi qua vòng xoay Xây dựng – Đo lường – Học hỏi.

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 quy 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:

i) Dùng sản phẩm MVP để thiết lập dữ liệu thực về vị thế hiện tại của công ty. Giữa nhiều phỏng đoán trong kế hoạch kinh doanh, bạn nên kiểm nghiệm phỏng đoán nhiều rủi ro nhất. Nếu không tìm ra cách giảm thiểu các rủi ro trên đường hướng tới điểm lý tưởng cần thiết tạo nên doanh nghiệp bền vững, thì kiểm nghiệm những thứ khác chẳng có ý nghĩa gì nữa.

ii) Điều chỉnh động cơ để chạy từ vạch xuất phát đến điểm lý tưởng. Mỗi sự phát triển sản phẩm, marketing hay các hoạt động khác đều nhằm yếu tố tác động lên mô hình phát triển của nó. Chú ý tỷ lệ tăng trưởng phụ thuộc chủ yếu vào: khả năng sinh lợi của một khách hàng, chi phí có được khách hàng mới và tỷ suất tái mua sắm của khách hàng đang có và mức độ phát triển khách hàng mới.

iii) Đề xuất quyết định điều chỉnh hay đeo bám, quyết định quan trọng và nổi bật trong các quyết định, khó khăn và mất thời gian nhất chính là điều chỉnh hay đeo bám hướng đi ban đầu.

## **8. Điều chỉnh hay đeo bám**

Nhiều doanh nghiệp đạt được chút ít thành công – vừa đủ để sống sót – nhưng không hề đáp ứng được kỳ vọng của người sáng lập và nhà đầu tư, nhưng do lòng trung thành, nhân viên và nhà sáng lập không muốn từ bỏ. Họ cho rằng, do phương pháp khoa học nền tảng của Khởi Nghiệp Tinh Gọn, có một công thức chữa bệnh cho việc thực hiện điều chỉnh hoặc đeo bám. Không đúng! Vì không có cách gì để loại bỏ yếu tố con người khỏi thuật khởi nghiệp.

Chúng ta có thể học hỏi, chúng ta có óc sáng tạo bẩm sinh, chúng ta có khả năng thấy được hiện tượng gây nhiễu, nhưng con người vẫn có thể phán xét sai lầm. Trái tim của phương pháp khoa học là có thể cải thiện sự xét đoán đó bằng cách đưa các giả thiết của mình ra thử nghiệm nhiều lần.

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.

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.

Các xưởng sản xuất hàng loạt đã lắp ráp xe hơi bằng cách chi một số tiền khổng lồ để mua máy móc, thiết bị to lớn, đáp ứng sản xuất phụ tùng xe hơi hàng loạt với số lượng lớn bằng cách cho máy hoạt động tối đa. Hàng loạt xe hơi giống nhau ra đời với giá rẻ.

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 andon cord (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 (pull), kịp thời (just-in-time) 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.

Toyota từ việc phục vụ các thị trường nhỏ, phân khúc nhiều hơn và vẫn cạnh tranh được với các nhà sản xuất hàng loạt để rồi trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới vào năm 2008.

#### 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:

i) 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.

ii) 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.

iii) 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.

iv) 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

Chúng ta chẳng cần xây dựng một chương trình đào tạo vĩ đại, mà có thể xây dựng một chương trình đào tạo hết sức chất lượng, khiến cho những người mới được tuyển dụng đạt năng suất cao ngay từ đầu. Đó là, một kỹ sư mới sẽ được giao một “sự phụ” kèm cấp. Kết quả làm việc của thầy và trò liên kết với nhau, vì vậy, người thầy hết sức nghiêm túc trong việc hướng dẫn này.

Để làm việc, các công ty khởi nghiệp phải có “bộ điều chỉnh tốc độ” gắn liền, có thể giúp nhóm, đội tìm ra được nhịp độ tối ưu của mình trong công việc.

Toyota có câu cách ngôn ngược đời: “Ngừng sản xuất sao cho sản xuất không bao giờ ngừng”. Công việc phải ngừng lại ngay khi một số rắc rối chất lượng chưa được xử lý hiện ra. Vì, nếu không, bạn sẽ đi chậm lại sau này vì phải làm lại nhiều việc, nhuệ khí xuống thấp, khách hàng phân tâm.

Khi gặp vấn đề, bạn hãy sử dụng hệ thống Five Whys (Năm câu hỏi tại sao). Kỹ thuật này là công cụ xử lý vấn đề của hệ thống sản xuất của Toyota, nó cũng là một giải pháp thay thế chương trình đào tạo.

Ví dụ, khi một cỗ máy ngừng hoạt động

1. Tại sao cỗ máy ngừng? (Bị quá tải và nổ cầu chì)

2. Tại sao bị quá tải? (Vòng bi không được tra đủ dầu nhờn)
3. Tại sao nó lại không được tra đủ dầu nhờn? (Ống bơm dầu, bơm không đủ mức)
4. Tại sao ống bơm lại bơm không đủ mức? (Trục bơm đã bị mòn và nó cứ chạy lộn độn)
5. Tại sao trục bơm lại bị mòn? (Không có bộ lọc gắn với nó, do đó bụi kim loại lẫn vào)

Năm lần hỏi tại sao như vậy giúp bạn lần ra được vấn đề cốt lõi và sửa chữa nó. Từ sai lầm về kỹ thuật (cầu chì bị cháy) đến sai lầm của con người (ai đó quên gắn bộ lọc).

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.

Giải pháp Five Whys gắn tốc độ phát triển với học hỏi. Bạn sẽ có tất cả những kỹ thuật khác của Khởi Nghiệp Tinh Gọn từ giải pháp này.

Nếu không dùng giải pháp này, một số người chỉ trích nhau, xác định lỗi tại ai, vì đó là bản tính của con người.

Trong tình huống nào cũng cần có sự hiện diện của người có thẩm quyền, triệu tập buổi họp đầy đủ những người có liên quan. Người lãnh đạo nêu ra thần chú: “Chúng ta thật xấu hổ nếu để lỗi lầm này xảy ra lần nữa”; “ Nếu quy trình sản xuất của chúng tôi mỏng manh đến độ bạn có thể phá vỡ nó, điều này đáng xấu hổ với chúng tôi”.

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

Từ năm 1911, Taylor đã viết:

*“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.”*

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 đứng ở vị thế đối lập với tình trạng đầy lo âu này.

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.

Tôi đề nghị tạo ra những phòng thí nghiệm, khởi nghiệp mà có thể kiểm tra mọi kiểu phương pháp phát triển sản phẩm. Tôi tin rằng mục tiêu của chúng ta là thay đổi toàn bộ hệ sinh thái của tinh thần kinh doanh khởi nghiệp.

Tôi cũng đề nghị tạo ra một thị trường chứng khoán dài hạn để giao dịch cổ phiếu của các công ty tổ chức theo kiểu “tư duy dài hạn”. Theo đó, ngoài báo cáo hàng quý về lợi nhuận và lợi nhuận biên, các công ty này sẽ sử dụng phương pháp kế toán cách tân báo cáo về những nỗ lực khởi nghiệp và cách tân nội bộ.

Tôi tin rằng ứng dụng khoa học vào kinh doanh khởi nghiệp sẽ giải phóng kho dự trữ bao la là tiềm năng của con người, chúng ta sẽ đạt tốc độ bằng cách bỏ qua công việc thừa mứa không dẫn đến học hỏi. Chúng ta sẽ hiến mình cho việc tạo ra những thể chế mới. Nhiệm vụ dài hạn là xây dựng giá trị bền vững và thay đổi để làm đẹp thế giới hơn.

**Người tóm tắt**

**Trần Phú An**