



# PHÁT TRIỂN MÔ HÌNH VƯỜN ƯƠM ĐẠI HỌC TINH GỌN TẠI VIỆT NAM

TRẦN ANH VIỆT

*Vườn ươm doanh nghiệp đại học có vị trí đặc biệt góp phần thúc đẩy tinh thần kinh doanh và sự phát triển của các hoạt động truyền thông kỹ thuật và kinh doanh. Vườn ươm doanh nghiệp đại học tạo điều kiện cho các giảng viên, sinh viên, nhà nghiên cứu và doanh nhân khởi nghiệp. Bài viết này giới thiệu những lợi thế của mô hình vườn ươm đại học so với mô hình khởi nghiệp truyền thống, vai trò của cựu sinh viên và sinh viên cũng như các bộ phận liên quan trong trường học và một số mô hình vườn ươm khởi nghiệp trong trường đại học tại Việt Nam.*

*Từ khóa: Doanh nhân khởi nghiệp, đổi mới, khởi nghiệp tinh gọn, vườn ươm đại học, tinh thần khởi nghiệp.*

## DEVELOPING A LEAN UNIVERSITY INCUBATOR MODEL IN VIETNAM

Tran Anh Viet

*The university business incubator holds a unique position in fostering entrepreneurship and facilitating technical and entrepreneurial communication activities. It plays a vital role in supporting startup initiatives by faculty, students, researchers, and entrepreneurs. This article aims to outline the advantages of the university incubator model in comparison to traditional startup models. Additionally, it highlights the significant roles played by alumni, students, and related departments within educational institutions. The article also presents various models of startup incubators implemented in Vietnamese universities.*

*Keywords: Entrepreneurial startup, innovation, lean startup, university incubator, entrepreneurship.*

Ngày nhận bài: 12/4/2023

Ngày hoàn thiện biên tập: 24/4/2023

Ngày duyệt đăng: 9/5/2023

## Giới thiệu

Ngoài vai trò phát triển giáo dục, các trường đại học còn là trung tâm cho các hoạt động phát triển kinh tế, đặc biệt là khởi nghiệp (KN). Với xu hướng các tổ chức chính quyền, nhà nước tìm đến các trường đại học, cơ sở đại học trọng điểm quốc gia để thúc đẩy sự phát triển của các sản phẩm và dịch vụ mới, ra mắt và thúc đẩy các công ty, doanh nghiệp (DN) mới thành lập, đồng thời tạo ra các hệ sinh thái KN. Trọng tâm của các hệ sinh thái này là ngày càng

có nhiều vườn ươm DN đại học khởi động. Trong bài viết này, các vườn ươm KN được xem xét như là một phần của quá trình chuyển đổi liên tục hướng tới tinh thần KN trong lĩnh vực kinh doanh và truyền thông kỹ thuật số. Trong đó, các giảng viên, nhà nghiên cứu và sinh viên từ khắp mọi miền đất nước có thể tìm hiểu các thể loại, quy ước và thuật ngữ về tinh thần KN. Sau đó, giới thiệu hình thức kinh doanh của mình và giao tiếp với các tổ chức, nhà đầu tư khác bằng cách chia sẻ ý tưởng và chuyên môn của họ. Để làm rõ những quá trình trên, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp để so sánh và đối chiếu các phương pháp và thông tin liên lạc về mô hình kinh doanh của các vườn ươm DN.

## Vườn ươm doanh nghiệp đại học

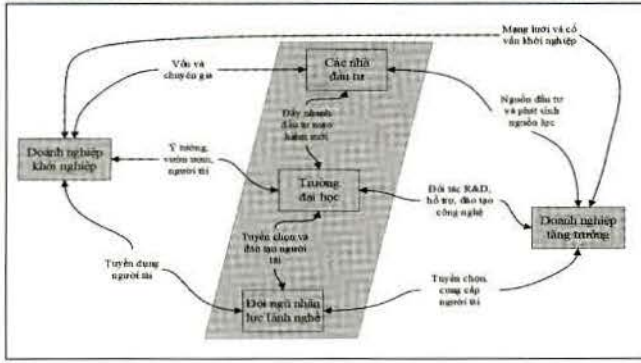
Khi nói về vị trí của trường đại học, Stern (2006) cho rằng, trường đại học là một tổ chức có nguồn gốc từ một địa phương nhất định (tỉnh/thành phố), trường đại học không chỉ là một địa chỉ đổi mới sáng tạo quan trọng có nhiệm vụ kết nối với nhiều bên liên quan, mà còn là nơi khuyến khích phát triển các kỹ năng mới cho người học - những chủ nhân trong tương lai.

Còn theo Morrison (2008), trường đại học là trung tâm trong hệ sinh thái KN đổi mới sáng tạo với một số vai trò, chức năng (Hình 1).

Theo Bách khoa toàn thư về DN nhỏ của Tạp chí Doanh nhân (Entrepreneur Magazine, n.d.), vườn ươm DN là một tổ chức được thiết kế để thúc đẩy sự phát triển và thành công của các DN kinh doanh thông qua một loạt các nguồn lực và dịch vụ hỗ trợ kinh doanh, có thể bao gồm: không gian vật lý, vốn,



HÌNH 1: VAI TRÒ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC TRONG HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP



Nguồn: Morrison (2008)

huấn luyện, dịch vụ chung và kết nối mạng.

**Vườn ươm doanh nghiệp đại học ở Hoa Kỳ**

Tại Hoa Kỳ, các DN hoạt động trong các vườn ươm đại học cũng tương tự như các DN KN theo phương pháp truyền thống, nhưng vườn ươm DN đại học lại có một số khác biệt quan trọng do cách chúng được hình thành và quá trình hoạt động. Vào những năm 1970, các trường đại học bắt đầu thành lập các văn phòng cấp phép công nghệ nhằm chuyển giao nghiên cứu của trường đại học và sở hữu trí tuệ cho khu vực tư nhân để thực hiện thương mại hóa. Bên cạnh việc khuyến khích chuyển giao công nghệ, các văn phòng này đã giúp các giảng viên và nhân viên nhà trường đăng ký bằng sáng chế, thiết lập các thỏa thuận cấp phép và kiểm soát nhân hiệu. Đến những năm 1980, Đạo luật Bayh-Dole cho phép các trường đại học sở hữu tài sản trí tuệ và công nghệ có khả năng nhận được các khoản tài trợ từ bên ngoài. Từ đó, các nhà nghiên cứu và trường đại học được khuyến khích thương mại hóa nghiên cứu và bằng sáng chế của họ.

Ngày nay, gần một phần ba số vườn ươm DN ở Hoa Kỳ được đặt trong khuôn viên trường đại học và hầu hết tất cả các trường đại học nghiên cứu lớn đều đã phát triển một số hình thức vườn ươm để hỗ trợ giảng viên, nhà nghiên cứu và sinh viên muốn thành lập công ty KN. Các vườn ươm này tận dụng giá trị kinh tế của các phát minh và tài sản trí tuệ của các tổ chức nội bộ. Các vườn ươm hợp tác chặt chẽ với các tổ chức đại học, chịu trách nhiệm thu thập và giải ngân các khoản tiền được tạo ra từ việc cấp phép bằng sáng chế, tiền bản quyền và tài sản trí tuệ khác.

**Vườn ươm doanh nghiệp đại học và doanh nghiệp khởi nghiệp truyền thống**

Vườn ươm DN đại học có xu hướng hoạt động

khác với hình thức KN truyền thống theo một số cách như sau:

*Đầu tiên*, các DN KN truyền thống có xu hướng tập trung vào năng lực nội tại của chính mình trong giai đoạn đầu ra mắt và KN. Ngược lại, vườn ươm đại học thường sẽ cung cấp những hỗ trợ liên tục cho các DN mà họ hỗ trợ KN. Các DN nếu duy trì được mức độ tự chủ cao thường được phép duy trì hình thức được hỗ trợ hiện tại nếu họ muốn, trở thành một phần của hệ sinh thái KN đang mở rộng của trường đại học và mạng lưới DN đang phát triển trong và xung quanh khuôn viên trường đại học.

*Thứ hai*, DN truyền thống thường tự trang bị các tiện nghi nội bộ như: không gian làm việc, văn phòng phẩm, cố vấn pháp lý và thông tin liên lạc trong khi hầu hết các DN vườn ươm lại dựa vào cơ sở hạ tầng của trường đại học để có cơ sở vật chất, nhân viên hỗ trợ, thiết bị và dịch vụ.

*Thứ ba*, DN truyền thống thường gặp khó khăn về tài chính trong giai đoạn đầu nên một phần cổ phần công ty có thể được các nhà đầu tư nắm giữ để đổi lấy năng lực tài chính cần thiết. Ngược lại, DN trong vườn ươm thường được tài trợ bởi ngân sách của trường đại học. Theo đó, họ thường xin tài trợ từ bên ngoài và rút vốn nội bộ từ quỹ nghiên cứu của trường đại học. Kết quả là, các hoạt động của DN vườn ươm có xu hướng được hỗ trợ tài chính từ trường đại học để quản lý những vấn đề liên quan đến sở hữu trí tuệ, tài trợ, quà tặng và các tài sản khác của trường đại học. Điều này cho phép các DN này có tầm nhìn dài hạn vì họ không phụ thuộc vào việc phải thành công hay tạo ra lợi nhuận ngay từ đầu. Thế nhưng, mục đích cuối cùng của cả 2 loại hình KN này đều là giúp DN hoạt động ổn định và ngày càng vững mạnh về mặt tài chính.

Sự khác biệt chính giữa 2 loại hình KN này xuất phát ở khía cạnh đào tạo và các chuyên gia đảm nhận vai trò cố vấn. Những người chủ DN truyền thống thường sẽ bắt đầu với mô hình kinh doanh hiện có, thực hiện các hoạt động quảng cáo chiêu hàng với những sản phẩm hoặc dịch vụ ở mức nguyên mẫu nhất có thể. Trong khi DN vườn ươm đại học thường bắt đầu kinh doanh khi sản phẩm còn ở giai đoạn khái niệm. Từ đó, vườn ươm sẽ cung cấp chương trình đào tạo về cách thành lập công ty, định hình mô hình kinh doanh, phát triển kỹ năng, tạo kết nối và tiếp thị sản phẩm hoặc dịch vụ.

Mặt khác, DN trong vườn ươm đại học thường không quan tâm đến việc tuyển dụng, đào tạo, quản





lý và sa thải nhân viên. Ngoài ra, không gian làm việc của các DN vườn ươm thường gián đoạn, nghĩa là các nhân sự/bộ phận không hoạt động trong cùng một không gian. Còn với một DN truyền thống thường sẽ đưa nhân sự vào cùng một không gian làm việc, tạo ra bầu không khí hợp tác, sáng tạo và đổi mới diễn ra một cách tự nhiên. Sự hợp tác trong môi trường tự nhiên có xu hướng diễn ra hiệu quả và ngay lập tức vì các chuyên gia, lập trình viên máy tính, nhân viên và nhóm truyền thông đang làm việc trong phạm vi gần đó.

### **Khởi nghiệp tinh gọn**

Phương pháp “KN tinh gọn” ưu tiên quá trình thử nghiệm hơn là lập kế hoạch phức tạp, ghi nhận thực tế phản hồi của khách hàng hơn là dựa vào trực giác cá nhân và thiết kế lặp đi lặp lại hơn là phát triển một thiết kế lớn như hình thức truyền thống. Và phương pháp này tạo ra khái niệm về “sản phẩm khả thi tối thiểu”. Tuy nhiên, phong trào KN tinh gọn vẫn chưa hoàn toàn trở thành xu hướng chủ đạo và vẫn chưa những cảm nhận đầy đủ về tác động của nó đối với thế giới KN.

Phương pháp KN tinh gọn có 3 nguyên tắc chính đó là:

*Thứ nhất*, thay vì dành hàng tháng trời lập kế hoạch và nghiên cứu, các chủ DN chấp nhận rằng, tất cả những gì họ có vào ngày đầu tiên là một loạt các giả thuyết chưa được kiểm chứng. Vì vậy, thay vì viết một kế hoạch kinh doanh phức tạp, những người chủ cần tóm tắt các giả thuyết này trong một khuôn khổ gọi là “sơ đồ mô hình kinh doanh” – đây là cách một công ty tạo ra giá trị và khách hàng của mình.

*Thứ hai*, các DN KN tinh gọn sử dụng cách tiếp cận từ bên ngoài được gọi là phát triển khách hàng để kiểm tra các giả thuyết. DN khởi nghiệp và yêu cầu những người dùng, người mua và đối tác tiềm năng phản hồi về tất cả các yếu tố của mô hình kinh doanh. DN sử dụng thông tin đầu vào của khách hàng để sửa đổi các giả định ban đầu, tiếp tục với chu kỳ mới, thử nghiệm các sản phẩm được thiết kế lại và thực hiện thêm các điều chỉnh nhỏ (lặp lại) hoặc các điều chỉnh quan trọng hơn đối với các ý tưởng không hiệu quả.

*Thứ ba*, các DN KN tinh gọn thực hành phát triển linh hoạt song song với các hình thức phát triển khách hàng. Phát triển linh hoạt giúp loại bỏ thời gian và nguồn lực lãng phí bằng cách phát triển sản phẩm lặp đi lặp lại và tăng dần. Đó là quá trình mà các công ty KN tạo ra những sản phẩm khả thi tối thiểu cho thử nghiệm.

Blank (2018) dựa trên kinh nghiệm giảng dạy và tiếp xúc với hàng trăm DN KN cho rằng, sử dụng các phương pháp tinh gọn trong danh mục đầu tư của các công ty mới thành lập sẽ dẫn đến ít rủi ro hơn so với sử dụng các phương pháp truyền thống. Thế nhưng vẫn chưa có bất kỳ kết luận nào về việc phương pháp nào là hiệu quả hơn, ngay cả khi đó là phương pháp KN tinh gọn.

Ngày nay, các phần mềm nguồn mở và các dịch vụ điện toán đám mây, chẳng hạn như Amazon Web Services đã cắt giảm chi phí phát triển phần mềm từ hàng triệu USD xuống còn hàng nghìn USD. Các DN KN phần cứng không còn phải xây dựng nhà máy của riêng họ nữa, vì các nhà sản xuất nước ngoài đã rất dễ để tiếp cận, ngoại trừ những ảnh hưởng từ các cuộc chiến tranh thương mại hay thậm chí những cuộc chiến tranh thuần túy vì mục tiêu chính trị...

Thật vậy, việc các công ty công nghệ trẻ áp dụng phương pháp KN tinh gọn cung cấp các sản phẩm phần mềm đơn giản được phân phối qua website hoặc phần cứng được xây dựng trong vòng vài tuần sau khi thành lập đã trở nên khá phổ biến.

### **Mô hình vườn ươm khởi nghiệp trong trường đại học tại Việt Nam**

Tại Việt Nam, trong khoảng 1 thập kỷ vừa qua, việc xây dựng hệ sinh thái KN quốc gia được Đảng và Nhà nước đặc biệt quan tâm, trong đó nhấn mạnh trường đại học là một trong những thành tố quan trọng cấu thành hệ thống. Trên thực tế, hệ thống giáo dục đại học ở Việt Nam đã có chuyển biến tích cực trong hoạt động ươm tạo, hỗ trợ chuyển giao công nghệ và bước đầu các trường đại học đã thành lập một số DN khoa học và công nghệ và vườn ươm KN. Điển hình như: Trường Đại học Bách khoa - Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh, Trường Đại học Nông lâm TP. Hồ Chí Minh, Đại học Cần Thơ, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân, Trường Đại học Ngoại thương...

Cùng với đó, những chủ trương, chính sách liên quan đến hoạt động KN đã từng bước được hình thành. Trong đó, 2 Đề án của Chính phủ là: “Hỗ trợ hệ sinh thái KN đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025” (theo Quyết định số 844/QĐ-TTg ngày 18/5/2016) và “Hỗ trợ học sinh, sinh viên KN đến năm 2025” (theo Quyết định số 1665/QĐ-TTg ngày 30/10/2017) đã được phê duyệt nhằm mục tiêu tạo ra một hệ sinh thái KN đồng bộ, hiệu quả và toàn diện, trong đó trường đại học là một trong những chủ thể quan trọng.

Nhận thấy tầm quan trọng của hoạt động ươm tạo KN, một số trường đại học đã hình thành vườn



ươm KN trong trường đại học, điển hình như:

### **Trung tâm sáng tạo và ươm tạo - Trường Đại học Ngoại thương**

Tháng 4/2017, Trung tâm sáng tạo và ươm tạo (FIIS), Trường Đại học Ngoại thương (FTU) đã chính thức đi vào hoạt động đưa các hoạt động hỗ trợ KN của Trường Đại học Ngoại Thương lên một nấc thang mới, bài bản và toàn diện hơn. Trung tâm đã trở thành mái nhà chung, kết nối với các trường đại học đối tác trên thế giới, mạng lưới cố vấn KN, các quỹ đầu tư và các DN.

Kể từ khi bắt đầu hoạt động cho đến nay, hàng loạt chương trình đã được Trung tâm triển khai, có thể kể đến một số hoạt động tiêu biểu như:

Chuỗi sự kiện kết nối cộng đồng: Chuỗi sự kiện Ftalk được tổ chức hàng tháng xoay quanh chủ đề KN và Đổi mới sáng tạo; Chương trình Vietnam Actnovation Summit (VAS) được tổ chức 6 tháng một lần nhằm thúc đẩy tinh thần doanh nhân và truyền cảm hứng đến cộng đồng trẻ về tinh thần KN; Chương trình SOS hỗ trợ và định hướng sinh viên KN (Support and Orientation for Startup - SOS) được tổ chức hàng tuần.

Bên cạnh đó, FIIS cũng tham gia tích cực các sự kiện trong và ngoài nước như: Ngày hội KN quốc gia Techfest; Ngày hội KN của học sinh và sinh viên SWISS; Trại hè KN toàn cầu (Global Entrepreneurship Bootcamp); Cuộc thi Svstarup; Diễn đàn kinh tế mới nổi tại Ba Lan; Cuộc thi Sáng tạo kinh doanh xã hội SBC....

### **Vườn ươm doanh nghiệp khoa học công nghệ Đại học Bách khoa TP. Hồ Chí Minh**

Vườn ươm này được thành lập vào năm 2010 do Sở Khoa học và Công nghệ TP. Hồ Chí Minh phối hợp với Trường Đại học Bách Khoa TP. Hồ Chí Minh thực hiện. Với mục tiêu ươm tạo, lồng ghép những ý tưởng/DN công nghệ khả thi vượt qua giai đoạn khó khăn ban đầu và có khả năng thương mại hóa, đồng thời bồi dưỡng đào tạo, tăng năng lực quản lý cho các tổ chức cá nhân trong và ngoài vườn ươm, đào tạo KN, Vườn ươm DN Khoa học Công nghệ Đại học Bách khoa TP. Hồ Chí Minh là nhân tố thúc đẩy việc phát triển khoa học công nghệ ở TP. Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung.

Hiện nay, Vườn ươm đang mở rộng nhiều dịch vụ và hỗ trợ cho các DN KN như: hỗ trợ văn phòng làm việc, đào tạo tư vấn, hỗ trợ khoa học công nghệ, tìm kiếm nguồn vốn tài chính... Ngoài ra, còn có tư vấn tiền ươm tạo, cung cấp các kỹ năng mềm hay chăm sóc sau tốt nghiệp.

Sau thời gian hoạt động, trải qua nhiều khó khăn về kinh phí, cơ sở vật chất và hạ tầng kỹ thuật Vườn ươm DN Khoa học Công nghệ Đại học Bách Khoa TP. Hồ Chí Minh đã gặt hái được những thành quả nhất định, có thể kể đến một số công ty nổi bật như: Công ty TNHH sản phẩm thiên nhiên Bách Khoa (BK Nature), Công ty TNHH GPAT Toàn cầu, ENVIBIOCHEM Bình Lan...

Có thể thấy, tuy mới ở giai đoạn đầu hoạt động, kết quả còn khiêm tốn nhưng qua thực tiễn đã cho thấy, hoạt động đào tạo KN cho sinh viên và ươm tạo DN từ vườn ươm thuộc các trường đại học đã có hướng đích. Với các trường đại học đào tạo về kinh doanh, thường thiếu các kết quả nghiên cứu về công nghệ trong chương trình đào tạo nhưng việc mở rộng phạm vi tuyển chọn các dự án cho các chương trình ươm tạo KN ở quy mô đại học đã mang lại các kết quả khả quan cho hoạt động đào tạo KN của các trường.

### **Kết luận**

Rõ ràng các phương pháp KN tinh gọn không chỉ phù hợp cho các dự án KN non trẻ mà còn là một công cụ hữu hiệu cho DN lớn trong bối cảnh họ cũng cần đối phó với các mối đe dọa ngày càng tăng từ bên ngoài bằng cách liên tục đổi mới. Để đảm bảo sự tồn tại và phát triển, các tập đoàn cần tiếp tục phát minh ra các mô hình kinh doanh mới. Phương pháp KN tinh gọn sẽ giúp các DN đối mặt trực tiếp với những thách thức, đổi mới nhanh chóng và chuyển đổi hoạt động kinh doanh.

### **Tài liệu tham khảo:**

1. Thủ tướng Chính phủ (2016), Quyết định số 844/QĐ-TTg ngày 18/5/2016 về Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025;
2. Thủ tướng Chính phủ (2017), Quyết định số 1665/QĐ-TTg ngày 30/10/2017 về Hỗ trợ học sinh, sinh viên khởi nghiệp đến năm 2025;
3. Trường Đại học Ngoại thương, Trung tâm Sáng tạo và ươm tạo FTU (FIIS), <https://www.ftu.edu.vn/gi%E1%BB%9Bi-thi%E1%BB%87u/75-cac-don-vi/3911-trung-tam-sang-t-o-va-uom-t-o-ftu-fiis>;
4. Blank, S. (2018), *Why the lean start-up changes everything*, Harvard Business Review;
5. Entrepreneur Magazine. (n.d.), *Incubator*, In Small business encyclopedia, <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/search/incubator>;
6. Morrison, E. R. (2008), *Bankruptcy's rarity: an essay on small business bankruptcy in the United States*;
7. Stern, S. (2006), *Economic experiments: The role of entrepreneurship in economic prosperity*, Melbourne Review: A Journal of Business and Public Policy, The, 2(2), 53-56.

### **Thông tin tác giả:**

NCS. Trần Anh Việt - Trường Đại học Văn Lang

Email: ceo.viettran@gmail.com