

Cuốn sách dành cho những người có tầm nhìn xa, những người muốn thay đổi cuộc chơi, và những kẻ thách thức – muốn phá vỡ những mô hình kinh doanh lỗi thời để kiến tạo các doanh nghiệp của tương lai.

Business Model Generation

Tạo lập Mô hình Kinh doanh

Bổ sung các bài phân tích thực tiễn trên thế giới và Việt Nam

Tác giả

ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR

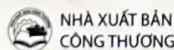
Đồng sáng tạo mô hình

470 CỔ VẤN, DOANH NHÂN TỪ 45 QUỐC GIA

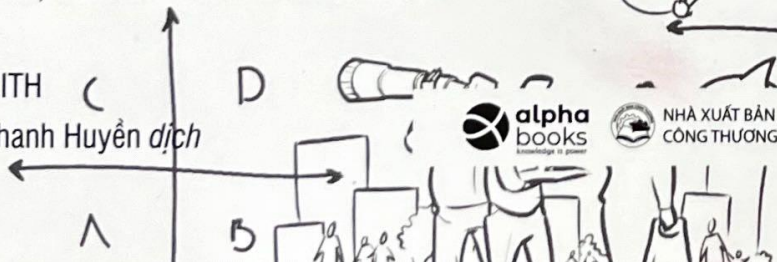
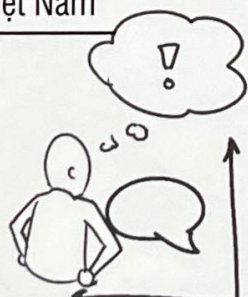
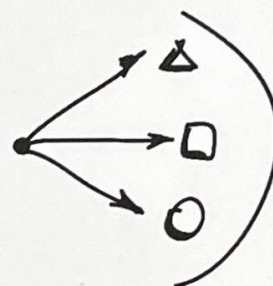
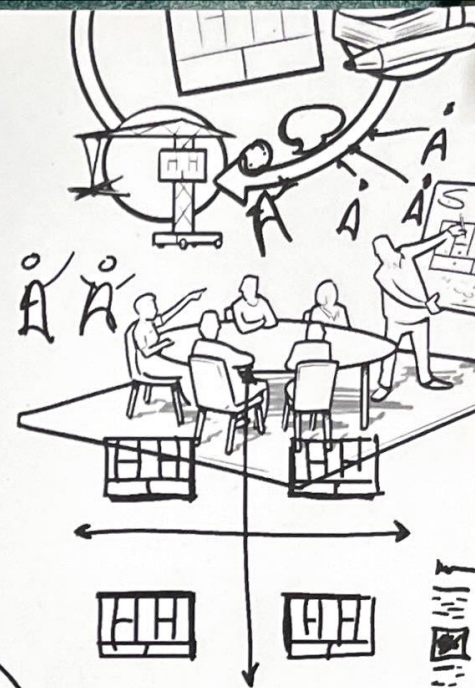
Thiết kế

ALAN SMITH

Lưu Thị Thanh Huyền dịch



THIẾT KẾ DOANH NGHIỆP
HIỆN ĐẠI



Business Model Generation

Tạo lập Mô hình kinh doanh

Tác giả

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Thiết kế

Alan Smith

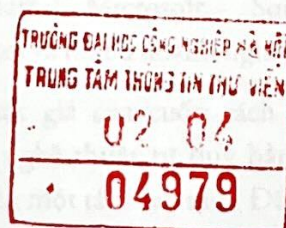
Đồng sáng tạo mô hình

470 cổ vấn doanh nhân từ 45 quốc gia

(Tái bản lần thứ 9)

Lưu Thị Thanh Huyền dịch

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG



Lời giới thiệu

Với hơn một triệu bản được bán ra, cuốn sách này đã chứng tỏ được rằng nó là một trong những cuốn cẩm nang kỳ thú nhất cho các nhà quản lý trong nhiều năm trở lại đây. Trong một thị trường đầy rẫy những cuốn sách về kinh doanh và quản trị như hiện nay, đây quả là một điều đáng kể.

Cái hay ở *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* là các tác giả của cuốn sách – Alexander Osterwalder và Yves Pigneur – không rao giảng lý thuyết suông mà “miệng nói tay làm”. Được sự hợp tác của đồng đạo các chuyên gia về kinh doanh ở 45 quốc gia khác nhau, dường như các tác giả đã tìm được đúng giải pháp cho những ai mong muốn tạo lập một mô hình kinh doanh cho sản phẩm và dịch vụ của mình – đó quả thực là một sự kết hợp tài tình giữa khoa học và nghệ thuật.

Để gây dựng một doanh nghiệp mới, bước đầu tiên là phải vẽ ra được một sơ đồ hết sức đơn giản để miêu tả ý tưởng cũng như để giải thích một

cách thuyết phục việc hiện thực hóa ý tưởng đó. Nhiều doanh nghiệp thành đạt ngày nay bắt đầu từ một ý tưởng đơn giản vẽ bằng những nét nguệch ngoạc trên tờ giấy ăn trong một quán cà phê nào đó. Không gì hay hơn một bức vẽ đơn giản nhưng lại thể hiện được một cách trực quan và sinh động sự sáng tạo của doanh nhân. Đây cũng là cách ra đời của một số công ty thành công nhất trên thế giới hiện nay – Facebook, Walmart, Microsoft, Southwest Airlines và nhiều doanh nghiệp khác.

Các tác giả của cuốn sách này đã nâng nghệ thuật tư duy bằng hình ảnh lên một tầm cao mới. Để tạo lập một doanh nghiệp mới nhất thiết phải có một mô hình kinh doanh. Bạn tạo ra giá trị bằng cách nào? Bạn kiếm tiền như thế nào?... Tựu trung, mô hình kinh doanh là một công cụ giúp bạn thẩm định tính khả thi về mặt kinh tế của ý tưởng. Nhưng đây thường lại là chỗ khó của nhiều doanh nhân. Cần phải lưu tâm

đến những nhân tố nào trong kinh doanh? Làm sao có thể hình ảnh hóa tất cả những nhân tố đó? Làm sao để thiết lập mối tương quan giữa chi phí và doanh thu? Làm sao để gắn kết quá trình tạo ra giá trị với quá trình tìm kiếm đối tác? Điều gì sẽ xảy ra nếu các điều kiện thị trường thay đổi? Thật không đơn giản để có thể đưa ra một hệ thống những câu trả lời gắn kết cho những câu hỏi này. Hơn nữa, việc truyền đạt ý tưởng kinh doanh trong bối cảnh toàn cầu cũng hết sức quan trọng.

Osterwalder và Pigneur đã mang đến một giải pháp đơn giản: phát triển tư duy bằng hình ảnh vốn thường được thực hiện trên một tờ giấy sang một khung Mô hình, và khung Mô hình này chứa đựng những quan điểm kinh doanh chính đã được các học giả kinh doanh đánh giá là không thể thiếu – *Các phân khúc khách hàng* (Ai sẽ là người sử dụng sản phẩm của bạn?), *Giải pháp giá trị* (Tại sao họ lại sử dụng sản phẩm

đó?), *Các kênh thực hiện* (Sản phẩm được sản xuất như thế nào và được phân phối tới khách hàng ra sao?), *Mối quan hệ khách hàng* (Làm thế nào để phát triển và duy trì mối liên hệ với khách hàng?), *Dòng doanh thu* (Tạo ra nguồn thu nhập như thế nào?), *Các hoạt động chính* (Làm sao để tạo ra sản phẩm và đưa nó tới tay khách hàng), *Các nguồn lực* (Cần phải làm những gì để tạo lập nên doanh nghiệp đó?), *Các đối tác* (Cần phải phối hợp cùng ai trong chuỗi cung ứng?), *Cơ cấu giá thành* (Cần phải lưu tâm đến những loại chi phí gì?). Giả thiết nền tảng ở đây là nếu doanh nhân có thể hình dung được cách vận hành của chín yếu tố trên, anh ta sẽ vạch ra được một chuỗi những hành động cần thiết để khởi nghiệp.

Việt Nam nổi tiếng là mảnh đất của những doanh nhân. Ở đây chưa từng thiếu khát vọng làm giàu. Phương pháp được đề xướng trong cuốn sách này sẽ là bước đầu tiên giúp những doanh nhân tham vọng kiểm nghiệm được ý tưởng kinh doanh của mình. Khi thiết lập từng yếu tố trong cả chín yếu tố trên, và hình tượng hóa kỹ càng sự tương tác giữa chúng, các doanh nhân sẽ có được cái nhìn rõ ràng và khúc chiết hơn về ý tưởng kinh doanh của mình. Không chỉ có thế, là một tuyển tập những tri thức kinh doanh từ 470 chuyên gia kinh doanh khắp nơi trên thế giới, cuốn sách này còn chỉ ra rất nhiều tình huống mà một doanh nghiệp có thể gặp phải trong nền kinh tế toàn cầu hiện nay. Tuy nền kinh tế Việt Nam có những đặc điểm riêng đặc thù, song độc giả trong nước có thể coi những tình huống nêu trong sách là một nguồn khơi gợi cảm hứng hoặc một tiền đề

để mở rộng tư duy. Với một sản phẩm sắp được tung ra thị trường Việt Nam, nên coi đó là một “thị trường đại chúng” hay “thị trường ngách”? Với sản phẩm mà doanh nghiệp bạn dự định sản xuất, liệu các khách hàng trong nước quan tâm đến gì – giá cả, thương hiệu, sự thuận tiện, hay điều gì khác nữa? Làm thế nào để bồi đắp mối quan hệ giữa doanh nghiệp với khách hàng? Sản xuất hàng theo yêu cầu của khách hàng hay ưu tiên các cộng đồng trực tuyến? Qua rất nhiều ví dụ nêu trong sách, độc giả sẽ có cảm hứng để tự vạch ra cho mình danh sách những hành động cần làm riêng, phù hợp với mỗi người, để kiến tạo nên mô hình kinh doanh đúng đắn.

Thực ra, khung Mô hình mà Osterwalder và Pigneur khởi xướng đã được giới kinh doanh thế giới công nhận là một công cụ thiết thực giúp tạo nên một mô hình kinh doanh bằng hình ảnh. Nhưng cần phải lưu ý rằng mô hình kinh doanh chỉ là điểm khởi đầu. Vì là một sơ đồ đơn giản nên mô hình kinh doanh chỉ nên thể hiện cách tạo dựng doanh nghiệp như thế nào cũng như cách nó sẽ mang lại giá trị cho khách hàng ra sao. Sau khi đã tinh chỉnh mô hình kinh doanh, bạn vẫn sẽ phải thực hiện đầy đủ quy trình xây dựng kế hoạch kinh doanh. Kế hoạch kinh doanh là một chuỗi các tài liệu miêu tả chi tiết các mục tiêu của doanh nghiệp của bạn; chiến lược và chiến thuật mà bạn dự định thực hiện để đạt được các mục tiêu đó; các dự đoán về lợi nhuận; chiến lược “thoát thân”; đồng thời đây cũng là một cơ hội tuyệt vời giúp bạn giới thiệu bản thân và đội ngũ cộng sự của mình. Như vậy, xin độc giả lưu ý giúp rằng cuốn sách này không nói về

việc xây dựng kế hoạch kinh doanh mà nói về một công cụ tư duy nhằm xây dựng một doanh nghiệp mới hoặc nhằm hình dung con đường phát triển của doanh nghiệp hiện tại trong tương lai.

Vì thế, có thể coi cuốn sách này là một công cụ đắc lực bổ sung vào danh mục những phương pháp, công cụ và kỹ thuật kinh doanh hiện tại, vốn vẫn thường được giảng dạy tại các trường kinh doanh – chẳng hạn như phân tích SWOT (phân tích điểm mạnh – điểm yếu – cơ hội – thách thức) trong hoạch định kinh doanh, mô hình năm động lực để đánh giá vị thế cạnh tranh, nhân tố CSF (nhân tố thành công thiết yếu), mô hình Lợi nhuận/Thiệt hại để đánh giá sức khỏe tài chính, và mô hình sức khỏe thương hiệu để xây dựng một thương hiệu mạnh, mô hình ứng dụng trong công nghệ thông tin, ...

Từ năm 2001, chương trình MBA cho nhà quản lý (EMBA) của Trường Đại học Hawaii tại Việt Nam đã tích cực thúc đẩy chất lượng giáo dục kinh doanh ở Việt Nam. Trong quá

trình Việt Nam dần tham gia đầy đủ hơn vào sân khấu kinh tế thế giới, Trường Kinh doanh Shidler thuộc Trường Đại học Hawaii, Mỹ, đã quyết tâm mang đến cho các lãnh đạo kinh doanh ở Việt Nam một chương trình EMBA có chất lượng hàng đầu và uy tín để họ phát triển kỹ năng quản trị của mình. Trong khuôn khổ chương trình kéo dài hai năm này, học viên vừa có thể duy trì vai trò quản lý của mình lại vừa có cơ hội nhận được tấm bằng MBA. Với hơn 500 cựu học viên hiện đang nắm giữ các vị trí chủ chốt trong các doanh nghiệp tại Việt Nam, chương trình VEMBA đã chứng tỏ được thành công của mình trong sứ mệnh thúc đẩy sự nghiệp của các học viên, và quan trọng hơn là đóng góp vào nỗ lực phát triển nền kinh tế chung của cả nước.

Cùng với các phương pháp và kỹ thuật khác được giảng dạy trong chương trình VEMBA, khung Mô hình trong *Tạo lập Mô hình Kinh doanh* cũng đã và đang được nhiều học viên VEMBA ứng dụng thành công để tạo lập nên những công ty mới.

Trong một nền kinh tế đang chuyển đổi như hiện nay, các doanh nhân Việt Nam nên ứng dụng những ý tưởng được nêu trong cuốn sách này, qua đó họ không chỉ thách thức các mô hình kinh doanh truyền thống mà còn phát triển được khả năng thích nghi cần thiết. Giá trị ứng dụng cốt lõi của cuốn sách này không phải là giúp bạn vẽ nên bức vẽ mô hình kinh doanh mà, theo ý kiến của chính các tác giả, bạn nên coi nó là một phương tiện giúp các doanh nhân có tầm nhìn và có khả năng sáng tạo có thể đứng lên thách thức các mô hình kinh doanh lỗi thời.

Ngày 19 tháng Tám, 2015

BÙI XUÂN TÙNG

*Chủ tịch Ban Kinh doanh Toàn cầu,
Công ty Matson Navigation
Giám đốc Chương trình MBA cho
nhà quản lý Việt Nam (VEMBA)
Trường Kinh doanh Shidler
Trường Đại học Hawaii, Mỹ*

Mục lục

Cuốn sách này được chia thành năm phần:

- ❶ Khung Mô hình kinh doanh - một công cụ mô tả, phân tích và thiết kế các mô hình kinh doanh,
 - ❷ Các hình mẫu mô hình kinh doanh, dựa trên những quan niệm của các học giả hàng đầu nghiên cứu về lĩnh vực kinh doanh,
 - ❸ Những phương pháp giúp bạn thiết kế mô hình kinh doanh,
 - ❹ Giải thích lại chiến lược qua lăng kính của mô hình kinh doanh, và
 - ❺ Một quy trình chung nhằm giúp bạn thiết kế những mô hình kinh doanh có tính đổi mới, kết nối tất cả khái niệm, phương pháp và công cụ trong *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*.
- Phần cuối đưa ra một quan điểm về năm chủ đề liên quan đến mô hình kinh doanh nhằm mục đích nghiên cứu sau đó.
- Cuối cùng, lời bạt cung cấp một cái nhìn tóm lược về quá trình thực hiện cuốn sách *Tạo lập Mô hình Kinh doanh*.

Lời bạt

Quan
điểm

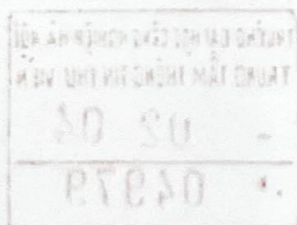
Thiết kế

Các
hình mẫu

Khung Mô
hình kinh
doanh

Chiến
lược

Quy
trình



1 Khung Mô hình kinh doanh

- 24 Định nghĩa
Mô hình kinh doanh
- 26 9 thành tố
- 54 Khung Mô hình kinh doanh

2 Hình mẫu

- 66 Mô hình chuyên biệt hóa
kênh phân phối
- 76 Mô hình
Cái đuôi dài
- 86 Nền tảng
đa phương
- 98 Miễn phí với tư cách một
mô hình kinh doanh
- 118 Mô hình kinh doanh mở

3 Thiết kế

- 136 Thấu hiểu khách hàng
- 144 Tạo lập ý tưởng
- 156 Tư duy trực quan
- 170 Chạy thử nguyên mẫu
- 180 Kể chuyện
- 190 Xây dựng kịch bản

4 Chiến lược

- 210 Môi trường hoạt động của mô
hình kinh doanh
- 222 Đánh giá các mô hình
kinh doanh
- 236 Triển vọng về một mô hình
kinh doanh dựa trên Chiến lược
Đại dương xanh
- 242 Quản trị nhiều mô hình
kinh doanh

5 Quy trình

- 254 Quy trình thiết kế
mô hình kinh doanh
- **Triển vọng**
 - 272 Triển vọng
- **Lời bạt**
 - 284 Cuốn sách này ra đời
như thế nào?
 - 286 Tài liệu tham khảo