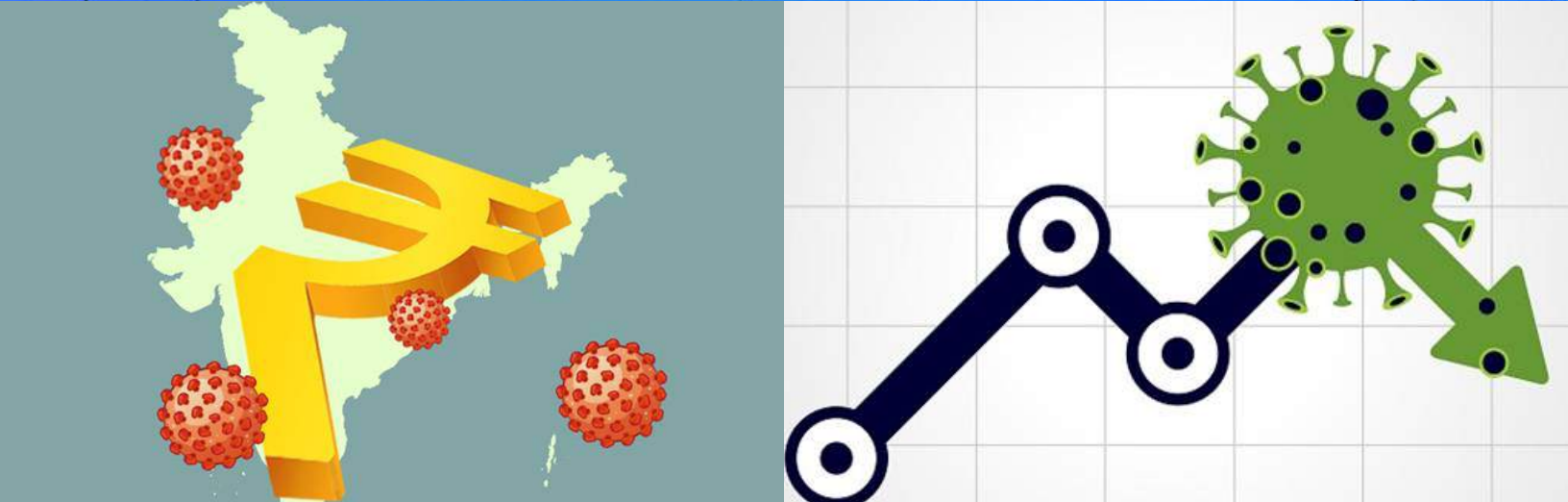


BỘ KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ  
CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA

# KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Số 9.2020



## TIN TỨC SỰ KIỆN

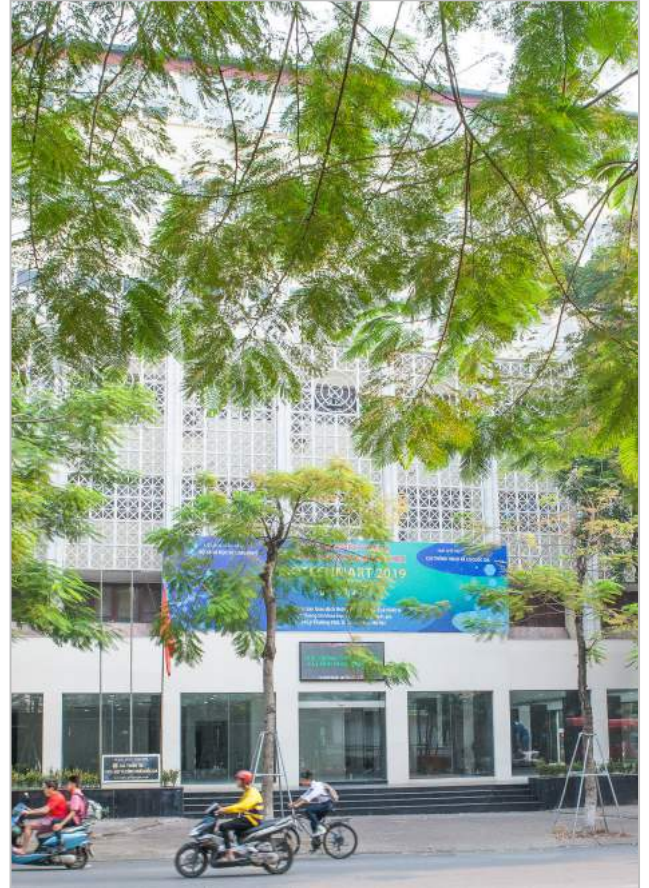
- 01 Tập đoàn Qualcomm hợp tác thúc đẩy startup Việt
- 02 Startup châu Á chịu ảnh hưởng bởi dịch Covid-19
- 03 Phát động cuộc thi khởi nghiệp toàn cầu VietChallenge mùa thứ 5 năm 2020
- 04 Khởi động cuộc thi Startup Wheel 2020

## KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 05 Viện Vệ sinh dịch tễ Trung ương thành công trong nuôi cấy, phân lập virus corona mới (COVID-19)
- 06 OECD cảnh báo Corona virus có thể làm giảm một nửa tăng trưởng kinh tế toàn cầu (Phần cuối)

## KIẾN THỨC KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

- 07 Xây dựng văn hóa thử nghiệm (Phần 1)



### **CỤC THÔNG TIN KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ QUỐC GIA**

24 Lý Thường Kiệt, Hoàn Kiếm, Hà Nội  
Tel: (024) 38262718



Bà An Mei Chen - Giám đốc kỹ thuật cấp cao Tập đoàn Qualcomm

# TẬP ĐOÀN QUALCOMM HỢP TÁC THÚC ĐẨY STARTUP VIỆT

Vnexpress - Qualcomm kết hợp cùng Bộ Khoa học và Công nghệ triển khai cuộc thi nhằm khích lệ các startup ứng dụng công nghệ vào sản xuất.

Cuộc thi "Thử thách đổi mới sáng tạo Qualcomm Việt Nam - QVIC 2020" dành cho các công ty phát triển sản phẩm mới trong lĩnh vực công nghệ quan trọng như 5G, Internet vạn vật (IoT), học máy, trí tuệ nhân tạo, thành phố thông minh, thiết bị đeo và thực tế ảo (VR).

Chương trình do tập đoàn công nghệ Qualcomm kết hợp với Bộ Khoa học và Công nghệ tổ chức, giúp doanh nghiệp nghiên cứu, thiết kế, chế tạo và sản xuất sản phẩm. QVIC sẽ tổ chức định kỳ hàng năm,

thúc đẩy các công ty công nghệ khởi nghiệp đổi mới sáng tạo, tư duy phát triển lâu dài, đóng góp vào sự phát triển hệ sinh thái công nghệ.

Doanh nghiệp vừa và nhỏ dự thi gửi một đề án duy nhất và hoàn toàn bằng tiếng Anh. Sản phẩm dự thi có thể thiết kế dựa trên bất kỳ nền tảng chip trên bất cứ thiết bị nào (SoC) cùng hệ điều hành Android, Windows, Linux..., phải sử dụng công nghệ Qualcomm. Hãng hỗ trợ các nền tảng hiện có trên Thundercomm, gồm SD845 AI Kit, TurboX SD845 Kit,

TurboX S605, TurboX T96, TurboX SDW2500.

QVIC 2020 sẽ diễn ra trong 5 giai đoạn, theo đó giai đoạn đầu tiên đã công bố cuối năm ngoái tại Hà Nội. Hiện cuộc thi bước vào giai đoạn hai (tháng 2-4/), cho phép các doanh nghiệp nộp đơn đăng ký thông qua website. Qua giai đoạn ba (tháng 5-6), ban tổ chức sẽ rút gọn danh sách, công bố 10 công ty khởi nghiệp vào vòng chung kết. Trong 6 tháng tiếp theo của giai đoạn 4, đội ngũ chuyên gia Qualcomm sẽ tư vấn, hỗ trợ các ý tưởng, đồng thời quảng bá các sáng kiến này trên các kênh truyền thông.

Đến tháng 12, cuộc thi sẽ trao giải chung cuộc gồm đội giải nhất nhận tài trợ 100.000 USD, giải nhì 75.000 USD và giải ba là 50.000 USD, kèm theo các hỗ trợ kỹ thuật, kỹ năng kinh doanh, truyền thông... Các sản phẩm được chọn dựa trên sự đổi mới đột phá, giá trị có ích, phù hợp với thị trường, thiết kế tương thích với chipset, những giải pháp của Qualcomm, độ bền của thiết kế sản phẩm, thúc đẩy thời gian tới thị trường và tiềm lực kinh doanh.

Ngay từ khi khởi động, cuộc thi đã nhận nhiều phản hồi tích cực, tạo bước đệm cho các cá nhân và doanh nghiệp khởi nghiệp có ý tưởng đổi mới sáng tạo, có thể tạo ra những sản phẩm không chỉ áp dụng trong nước mà cả trên quy mô toàn cầu.

Ông Jim Cathey - Phó chủ tịch cao cấp kiêm Chủ tịch Kinh doanh toàn cầu Qualcomm Technologies đánh giá cao tiềm năng của các công ty khởi nghiệp, nhìn nhận Việt Nam là một trong những trung tâm đổi mới và phát triển công nghệ nhanh nhất khu vực châu Á.

"Việc thúc đẩy tinh thần khởi nghiệp, đổi mới sáng tạo công nghệ không chỉ giúp ngành công nghệ Việt phát triển xa hơn mà còn giúp các công ty hiện

thực hóa tham vọng toàn cầu của họ", ông Cathey nhận xét.

Tiến sĩ An Mei Chen - Giám đốc Kỹ thuật cấp cao Qualcomm, kỳ vọng cuộc thi là cơ hội lớn cho doanh nghiệp vừa và nhỏ, thúc đẩy startup Việt Nam vươn tầm thế giới. Doanh nghiệp có sản phẩm dự thi nằm trong top 10 sẽ được hỗ trợ tài chính để tiếp tục nghiên cứu cho đến khi cuộc thi kết thúc. Đồng thời, hãng cung cấp hỗ trợ kỹ thuật, bao gồm hướng dẫn kinh doanh và kỹ thuật, cũng như hỗ trợ giải quyết vấn đề từ các nhóm Qualcomm địa phương. Công ty sẽ hoàn trả chi phí mỗi bằng sáng chế được cấp bởi Cục Sở hữu Trí tuệ Việt Nam (NOIP), cũng như hỗ trợ đăng ký sáng chế tại Văn phòng bằng Sáng chế và Nhãn hiệu Mỹ (USPTO).

"QVIC 2020 như cam kết của chúng tôi trong việc hỗ trợ phát triển hệ sinh thái công nghệ kỹ thuật trong nền kinh tế của Việt Nam, đạt mục tiêu trở thành trung tâm đổi mới công nghệ kỹ thuật khu vực", Tiến sĩ An Mei Chen nói.

Đại diện Qualcomm dự báo 2020 sẽ là năm của công nghệ 5G mang tính cách mạng, góp phần thay đổi các ngành công nghiệp, từ thiết bị di động đến nhà máy thông minh và các phương tiện được kết nối. Theo số liệu của IHS Market, 5G sẽ cung cấp 13.200 tỷ USD doanh số bán hàng trên toàn cầu đến năm 2035. Hiện Qualcomm cam kết sẽ thúc đẩy đổi mới về lĩnh vực 5G cũng như các lĩnh vực công nghệ tiên tiến khác ở Việt Nam và trên toàn cầu.

"Chúng tôi cũng bắt tay với BKAV, VinSmart, Viettel hay VNPT và hỗ trợ họ phát triển công nghệ. Đó là minh chứng để khẳng định mối quan hệ lâu dài và bền chặt của Qualcomm với các công ty Việt Nam hiện tại và hướng tới tương lai", bà Chen chia sẻ./.



## STARTUP CHÂU Á CHỊU ẢNH HƯỞNG BỞI DỊCH COVID-19

*Diễn đàn doanh nghiệp - Các công ty khởi nghiệp ở châu Á đang bị ảnh hưởng tiêu cực bởi dịch Covid-19, nhất là các startup liên quan đến du lịch.*

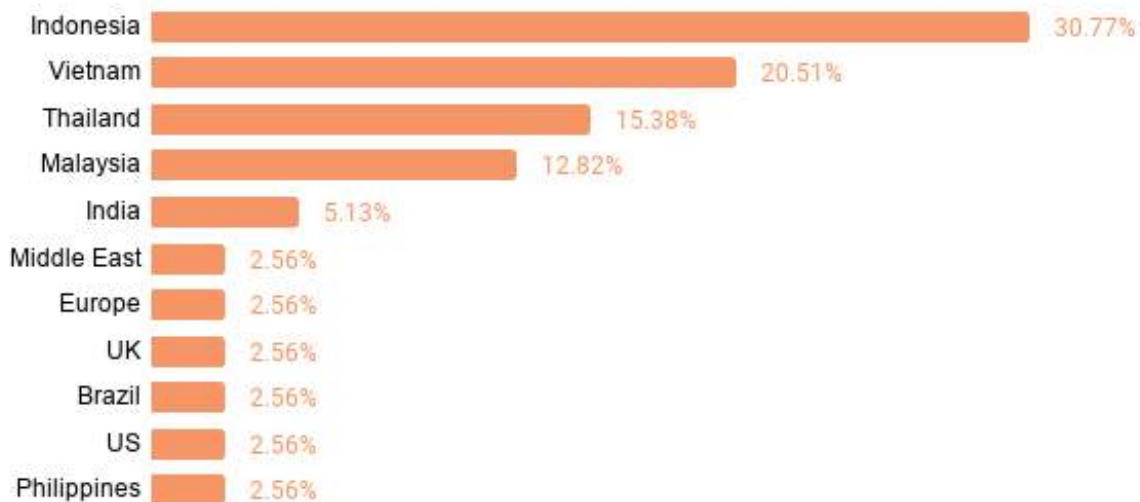
Theo khảo sát của Tech in Asia, các doanh nghiệp đang bị ảnh hưởng tiêu cực bởi đợt bùng phát dịch Covid-19. Một số công ty chứng kiến tốc độ tăng trưởng giảm mạnh từ tháng 12/2019 đến nay. Một số khác đã bỏ lỡ mục tiêu quý đầu tiên năm 2020 do tác động của dịch. Sequoia Capital, công ty đầu tư mạo hiểm từ Mỹ mô tả sự kiện này là "thiên nga đen - Black Swan" - hiện tượng kinh tế cực kỳ hiếm khi xảy ra và không thể dự đoán trước, mang lại nhiều ảnh hưởng nặng nề cho nền kinh tế.

Với hơn 70% các startup hủy bỏ các chuyến công tác để giảm thiểu sự lây lan virus, hoạt động của các công ty đang bị đình trệ, nhất là các công ty hoạt động trong ngành du lịch. Cụ thể, một startup du lịch có trụ sở tại Singapore đã mất hơn 20 triệu USD doanh thu tiềm năng do hủy đặt phòng.

Trong bối cảnh Trung Quốc bị ảnh hưởng nặng dẫn đến chuỗi cung ứng toàn cầu bị gián đoạn,

startup toàn châu Á cũng chịu những tác động tiêu cực, buộc phải tìm kiếm nhà cung cấp thay thế. Các doanh nghiệp cũng đang chuẩn bị cho viễn cảnh không tốt trong tương lai với nỗ lực tiết kiệm tiền mặt bằng cách giữ lại các kế hoạch mở rộng quy mô và tuyển dụng nhân sự. 40% startup trong khảo sát của Tech in Asia quyết định hoãn lại hoạt động gây quỹ. Dự báo doanh thu tiềm năng trong năm 2020 của các startup này cũng cho thấy con số giảm đáng kể với hơn 23% công ty cho rằng họ sẽ mất từ 1-5 triệu USD.

Một số chuyên gia nhận định, môi trường đầu tư đang có sự thay đổi với hàng loạt cuộc họp quan trọng bị hủy, hạn chế đi lại và thận trọng hơn trong cách quyết định xuống tiền cho các startup. Đặc biệt là thị trường châu Á, nơi bắt đầu cuộc khủng hoảng dịch Covid-19 với vốn đầu tư mạo hiểm giảm rõ rệt, cụ thể Trung Quốc giảm đến 67% giá trị đầu tư so



*Biểu đồ các quốc gia đang được các nhà đầu tư, doanh nghiệp xem xét tìm kiếm nhà cung cấp thay thế Trung Quốc. Nguồn: Tech in Asia.*

với năm ngoái (theo Pitchbook).

Việc gây quỹ lớn hơn cho các startup thông qua các buổi giới thiệu nhà đầu tư cũng chịu tác động, nhất là các giao dịch đã ở giai đoạn cuối kỳ rất có thể bị trì hoãn và không hoàn thành. Làm việc từ xa cũng là yếu tố làm chậm quá trình hậu thuẫn vốn cho các công ty khởi nghiệp vì quá trình thẩm định, nói chuyện với người tiêu dùng, các startup, các nhà sáng lập, nhân viên không được diễn ra.

"Một số nhà đầu tư giai đoạn cuối cũng đang bận tâm đánh giá tác động của Covid-19 và sự biến động của thị trường tài chính đối với danh mục đầu tư của họ. Vì các quyết định đầu tư mới có xu hướng lạc hậu sau sự kiện này", Ashish Sharma - CEO của InnoVen Capital Ấn Độ cho biết.

Không chỉ các nhà tài trợ, các công ty và startup đang tìm kiếm nguồn tài trợ cũng phải dành thời gian để xem xét lại mọi thứ. Chua Kee Lock - CEO Vertex Holdings, một công ty con của Temasek Holdings, Singapore cho rằng các nhà khởi nghiệp có thể cần thêm thời gian xét duyệt hồ sơ đầu tư từ 5-6 tháng hoặc tùy thuộc vào tình hình dịch bệnh kéo dài, thay vì 3-4 tháng như trước đây.

Các nhà đầu tư mạo hiểm nhận định để vượt qua thời kỳ khó khăn này, những doanh nghiệp còn non trẻ cần thực hiện các điều chỉnh nhanh chóng và quyết đoán để thay đổi hoàn cảnh. Trong thời kỳ suy thoái, doanh thu và tiền mặt luôn giảm nhanh hơn chi phí thì những người sống sót không phải là người mạnh nhất hay thông minh nhất mà là người dễ thích nghi nhất với sự thay đổi.

Matthew Ocko, đồng sáng lập của công ty đầu tư mạo hiểm DCVC cho biết, bất kỳ thảm họa hay cú sốc nào đối với nền kinh tế cũng gây mất tập trung, tâm lý hoang mang mất niềm tin của công chúng, chỉ những công ty khởi nghiệp tốt, nền tảng bền vững, chiến lược rõ ràng sẽ tiếp tục nhận được tài trợ, nhưng có thể thời gian sẽ kéo dài và cạnh tranh cao hơn trước.

"Các công ty khởi nghiệp tốt sẽ tiếp tục nhận được tài trợ, nhưng có thể thời gian giải ngân chậm và chịu nhiều cạnh tranh hơn", Matthew Ocko nói.

Các công ty nên xem xét lại kế hoạch chi tiêu, số lượng nhân viên, cắt giảm chi phí và chuẩn bị cho một môi trường bán hàng, gây quỹ thay đổi trong năm 2020./.



## PHÁT ĐỘNG CUỘC THI KHỞI NGHIỆP TOÀN CẦU VIETCHALLENGE MÙA THỨ 5 NĂM 2020

*TTXVN - Ngày 21/3, Thành Đoàn Hà Nội, Hội Thanh niên sinh viên Việt Nam tại Hoa Kỳ và Văn phòng Đề án 844 (Bộ Khoa học và Công nghệ) phối hợp tổ chức Lễ phát động trực tuyến Cuộc thi khởi nghiệp toàn cầu VietChallenge mùa thứ 5 năm 2020.*

Cuộc thi năm nay được tổ chức với nhiều điểm mới đáng chú ý, dự kiến sẽ thu hút nhiều đội startup tiềm năng. Mùa giải thứ 5 của VietChallenge 2020 sẽ chính thức nhận đơn tham gia vào ngày 21/3/2020, đăng ký qua website <https://vietchallenge.org/> hoặc <http://jong.ventures/>. Lễ phát động được tổ chức trong thời điểm dịch COVID-19 diễn biến phức tạp, do đó các khâu tổ chức đã tuân thủ nghiêm những quy định về phòng chống dịch.

Phát biểu tại Lễ phát động, ông Trần Quang Hưng, Phó Bí thư Thành Đoàn Hà Nội cho biết, VietChallenge 2020 sẽ có nhiều thay đổi mới với việc phân chia các đội theo từng lĩnh vực khác nhau (công nghệ, y tế và chăm sóc sức khỏe, lĩnh vực chung và hàng tiêu dùng), nền tảng gọi vốn cộng đồng cho startups đầu tiên tại Việt Nam cũng như sự ra mắt của hai sự kiện mới là Đấu trường Startups 100 và Vietnam Startup Championship tại Hoa Kỳ.

Trong đó, nền tảng gọi vốn cộng đồng đầu tiên Jóng Ventures sẽ giúp các startup có thể kêu gọi vốn trực tiếp và nhanh chóng nhất từ cộng đồng, đồng thời mở ra một kênh đầu tư mới cho các cá nhân và tổ chức tại Việt Nam. Tại Đấu trường Startups 100 lần đầu tiên có mặt tại Việt Nam, 100 startups chất lượng nhất Việt Nam sẽ được gặp gỡ trực tiếp 100 đại diện quỹ đầu tư, vườn ươm khởi nghiệp, nhà đầu tư thiên thần trong nước và quốc tế. VietChallenge 2020 cũng có chương trình cố vấn kéo dài lên đến 6 tháng sẽ giúp các startup được hỗ trợ về mặt tài chính và nhận được sự hướng dẫn từ các chuyên gia trong lĩnh vực của mình.

Tại VietChallenge 2020, ngoài những gương mặt giám khảo dày dặn kinh nghiệm đã gắn bó từ các mùa trước, còn có sự góp mặt của những nhà đầu tư chuyên nghiệp, các nhà cố vấn khởi nghiệp hàng đầu Việt Nam cũng như các đối tác lớn về khởi nghiệp.

Cụ thể, VietChallenge đã ký thỏa thuận hợp tác với Republic.co là một công ty sở hữu và vận hành nền tảng gọi vốn cộng đồng cho các công ty khởi nghiệp, có trụ sở tại Hoa Kỳ. Sự hợp tác này sẽ giúp các đội tham gia VietChallenge 2020 tiếp cận mở với nguồn vốn của nhà đầu tư Hoa Kỳ.

VietChallenge còn là đối tác của các tổ chức khởi nghiệp lớn tại Việt Nam như Trung tâm đổi mới sáng tạo Thành phố Hồ Chí Minh – Saigon Innovation Hub, Vườn ươm Startup OI, Startup Vietnam Foundation. VietChallenge cũng là một trong những đơn vị thực hiện các nhiệm vụ đổi mới sáng tạo quốc gia theo Đề án 844 của Bộ Khoa học và Công nghệ.

Theo Ban tổ chức, hành trình của VietChallenge 2020 sẽ chọn ra đội vô địch với tổng giá trị giải thưởng là 50.000 USD. Dự kiến chung kết VietChallenge 2020 tại Hà Nội và Đấu trường Startups 100 sẽ diễn ra trong hai ngày 28 và 29/8. Các đội đầu bảng của vòng chung kết tại Hà Nội sẽ tham dự Vietnam Startups Championship tại Hoa Kỳ từ 21 - 26/10/2020.

Sau 4 mùa giải đầu tiên, VietChallenge đã tạo được ấn tượng tích cực và đón nhận sự nhiệt tình của các startups Việt trên khắp thế giới. Tổng cộng đã có hơn 800 hồ sơ dự thi đến từ 21 quốc gia tranh tài cho tổng giải thưởng lên tới 200.000 USD, kết nối số tiền đầu tư khoảng 8 triệu USD và tạo trên 10.000 việc làm trên thế giới. Các startup trải qua VietChallenge 2018, 2019 đều đang gặt hái nhiều thành công trên lĩnh vực mình thực hiện./.





*Ông Nguyễn Đức Tài, Chủ tịch CTCP Đầu tư Thế giới di động (cầm micro) trong vai trò ban giám khảo vòng chung kết Startup Wheel 2019 (Ảnh: BSSC).*

## KHỞI ĐỘNG CUỘC THI STARTUP WHEEL 2020

*Baodautu.vn - Cuộc thi Khởi nghiệp - Startup Wheel 2020 vừa chính thức được khởi động tại Việt Nam và một số quốc gia khác đầu tháng 03/2020. Dự kiến, thời gian nhận nhận hồ sơ đăng ký đến hết ngày 25/04 và chung kết vào tháng 08/2020.*

Trung tâm hỗ trợ thanh niên khởi nghiệp (BSSC), Ban tổ chức Startup Wheel 2020 trích số liệu từ một số thống kê cho thấy, hơn 90% dự án startup thất bại sau 3 năm triển khai, bởi một số lý do như sản phẩm/dịch vụ chưa đáp ứng nhu cầu thị trường, thiếu nhân lực phù hợp (như đồng sáng lập, cố vấn),...

Startup Wheel 2020 được kỳ vọng sẽ trở thành “phòng thí nghiệm” lý tưởng cho các startup khắc phục những vấn đề trên.

Quy mô khách tham dự Startup Day 2020 (chặng cuối của cuộc thi Startup Wheel 2020) lên đến hơn 15.000 người bao gồm doanh nhân, nhà đầu tư, cộng đồng yêu thích khởi nghiệp,...

Dự án startup có cơ hội tiếp cận trực tiếp khách hàng tiềm năng: kiểm nghiệm sản phẩm/dịch vụ, lấy phản hồi và thu thập dữ liệu.

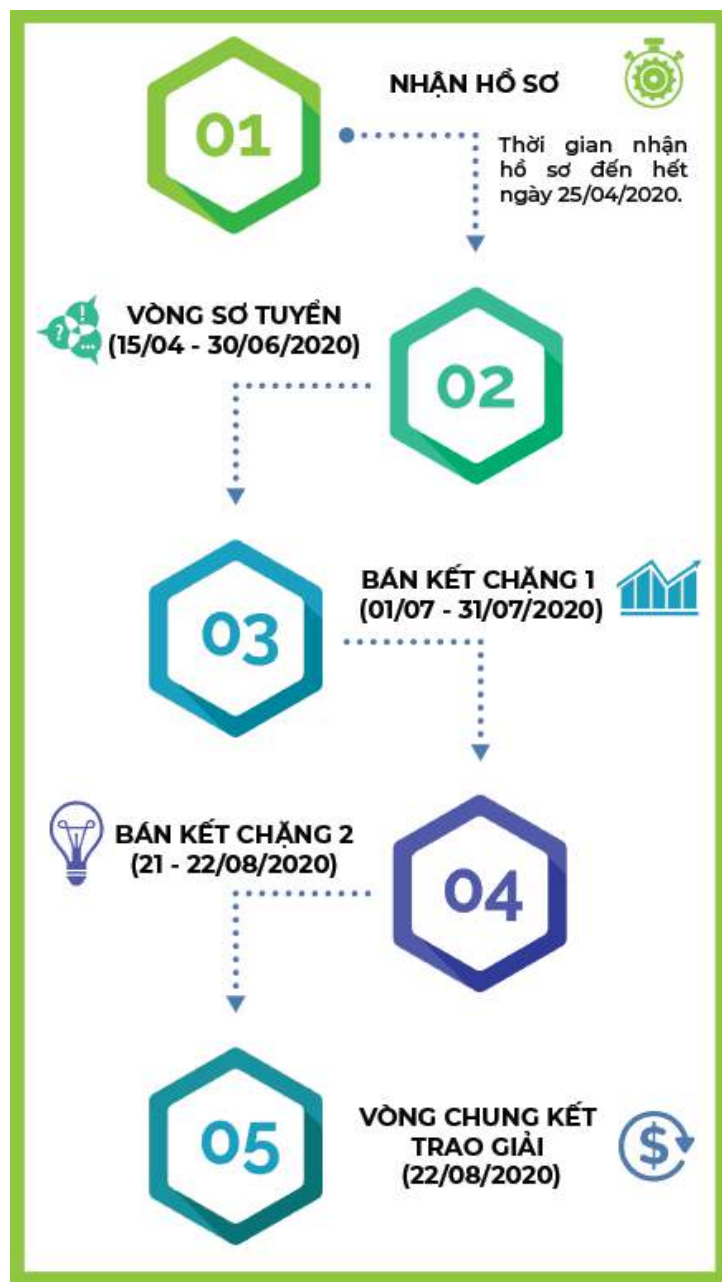
Đây là cơ hội cọ xát quý giá trước khi startup chính thức thương mại hoá sản phẩm/dịch vụ.

Ngoài ra, startup cần có đồng sáng lập, cố vấn (mentor) với đa dạng góc nhìn, giúp đưa ra quyết định chính xác hơn. Được biết, startup Wheel 2020 cam kết đồng hành cùng Founder trong suốt hành trình khởi nghiệp cô đơn và nhiều áp lực.

Các nhà sáng lập sẽ được tham gia các khóa đào tạo chuyên sâu về khởi nghiệp như xây dựng kế hoạch kinh doanh, xây dựng bộ nhận diện thương hiệu/kế hoạch Marketing, bảo hộ thương hiệu và bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ, kỹ năng thuyết phục nhà đầu tư, gọi vốn cộng đồng, từ giảng viên đứng lớp là những doanh nhân ở nhiều lĩnh vực.

Ngoài cơ hội nhận các giải thưởng của cuộc thi có tổng trị giá lên đến 10 tỷ đồng bao gồm tiền mặt và các dịch vụ hỗ trợ dự án xuyên suốt như co-working space, tư vấn pháp lý, startup còn có cơ hội vay vốn tín chấp (“vốn mời” cho dự án) với lãi suất ưu đãi tốt nhất thị trường từ nguồn Quỹ khởi nghiệp, mức giải ngân lên đến 600 triệu đồng/dự án.

Ban tổ chức Startup Wheel cũng sẽ tìm kiếm các dự án khởi nghiệp tiềm năng để giới thiệu đến các nhà đầu tư thiên thần, quỹ đầu tư mạo hiểm./.



*Dự kiến, vòng sơ tuyển cuộc thi năm nay kéo dài 3 tháng tính từ khi phát động chương trình và vòng bán kết diễn ra vào tháng 07/2020 cũng như chung kết- trao giải vào tháng 08/2020.*



*Thứ trưởng Bộ Y tế Đỗ Xuân Tuyên trao tặng bằng khen của Bộ Y tế cho tập thể, cá nhân Viện Vệ sinh dịch tễ trung ương vì đã có thành tích xuất sắc trong nghiên cứu nuôi cấy và phân lập thành công chủng mới của virus corona 2019 - Ảnh: XUÂN THÀNH*

## VIỆN VỆ SINH DỊCH TỄ TRUNG ƯƠNG THÀNH CÔNG TRONG NUÔI CẤY, PHÂN LẬP VIRUT CORONA MỚI

Dịch Covid-19 đang diễn biến ngày một khó lường và các nhà khoa học trên khắp thế giới đang “chạy đua” với thời gian để tìm ra phương pháp phòng ngừa và điều trị hữu hiệu với chủng virut corona mới này, song tới nay vẫn chưa có vaccin hay thuốc đặc trị nào được chính thức phê chuẩn, có khả năng phòng chống dịch Covid-19. Một tin vui cho Việt Nam, cách đây không lâu, các nhà khoa học ở Viện Vệ sinh dịch tễ Trung ương (Bộ Y tế) đã nuôi cấy và phân lập thành công chủng virut corona mới trong phòng thí nghiệm, tạo điều kiện cho việc xét nghiệm

nhận các trường hợp nhiễm và nghi nhiễm Covid-19.

Câu chuyện về quá trình nuôi cấy và phân lập thành công Covid-19 diễn ra trong phòng An toàn sinh học cấp 3 (cấp cảnh báo cao nhất, là khu vực chỉ có các chuyên gia được tiếp cận bởi tính chất nguy hiểm). Được gọi là căn phòng đặc biệt nguy hiểm vì chỉ cần một sơ suất nhỏ, các mẫu bệnh phẩm phát tán ra ngoài thì cán bộ xét nghiệm sẽ là người bị lây nhiễm đầu tiên.

Thế nên, từng giờ chiến đấu với Covid-19 là từng

đó thời gian các nhà khoa học phải đối mặt với nguy hiểm, áp lực. Chúng tôi gặp TS. BS Hoàng Vũ Mai Phương – Trưởng khoa Virut của Viện trong một ngày cuối tháng 3/2020 và được chị cho biết kỹ thêm: “Các bệnh phẩm sau khi được Trung tâm Cúm nhận về sẽ được xử lý mẫu ban đầu trong phòng An toàn sinh học cấp 3. Tại đây sẽ được ly giải, xử lý cho vào dung dịch tế bào, tiếp đó được chuyển xuống phòng An toàn sinh học cấp 2 để thực hiện các quy trình xét nghiệm nguyên tử. Để làm việc ở phòng An toàn sinh học cấp 3, cán bộ phải trải qua quá trình đào tạo về An toàn sinh học và các nguy cơ của những bệnh phẩm có thể lây nhiễm cho bản thân, môi trường”.

Chia sẻ về quá trình bắt đầu thực hiện nhiệm vụ, TS. BS Phương-người trực tiếp tham gia nuôi cấy và phân lập chủng virut corona mới chia sẻ: “Ngày 22/01/2020 (28 Tết Canh Tý), khi nhận được thông báo có trường hợp nghi ngờ nhiễm Covid-19 đầu tiên, ngay lập tức 18 cán bộ công nhân viên trong khoa Virut nhận nhiệm vụ đến nơi cách ly gặp bệnh nhân và lấy bệnh phẩm làm xét nghiệm. Đến sáng ngày 07/02/2020, sau khi kiểm tra chúng tôi phát hiện có sự phát triển của virut ở trong tế bào, nhưng muốn khẳng định sự chính xác cần phải nhìn thấy bằng hình ảnh. Vì vậy, các nhà khoa học đã làm tiêu bản cố định rồi nhìn bằng kính hiển vi điện tử. Thời điểm này, thời gian như trôi chậm lại, qua 72 giờ đồng hồ thức trắng, liệu kết quả sẽ như thế nào? có đáp ứng được kỳ vọng của tập thể hay không? Đến 9 giờ cùng ngày, mọi người vỡ òa trong sung sướng, hạnh phúc khi hình ảnh virut corona mới được xác định”.

Đồng hành trong suốt quá trình với các nhà khoa học của các chuyên gia Việt Nam là một GS.TS người Nhật Bản-người đã gắn bó với Việt Nam hơn 13 năm-ông là Futoshi Hasebe (Giáo sư thuộc phòng thí nghiệm các bệnh truyền nhiễm, Đại học Nagasaki tại Việt Nam). “Bắt đầu việc lấy mẫu những con dơi

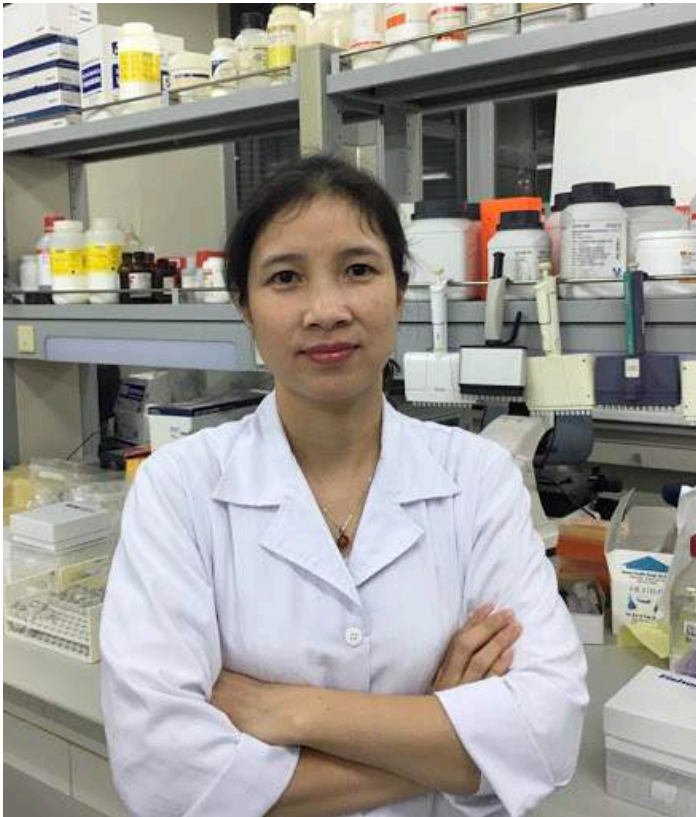
tại Việt Nam, chúng tôi tách những mẫu virut và thấy rằng, rất nhiều loại virut xuất hiện từ nguyên mẫu cơ bản và dẫn đến những hoạt động biến đổi khác. Các chuyên gia Việt Nam có nhiều kinh nghiệm, ngay từ thời điểm dịch bệnh bùng phát, họ biết làm cách nào để xử lý, chẩn đoán bằng sử dụng kỹ thuật RT-PCR (Real Time Polymerase Chain Reaction-Phản ứng tổng hợp chuỗi thời gian thực) và đã thành công”. GS Hasebe đã chia sẻ về những nhà khoa học Việt Nam.

Tại thời điểm nuôi cấy và phân lập chủng virut corona mới, các nhà khoa học đã sử dụng 02 trong 09 mẫu bệnh phẩm dương tính với virut corona ở Việt Nam và nuôi cấy trên 02 mẫu tế bào được cung cấp bởi phòng thí nghiệm Đại học Nagasaki (Nhật Bản). Tế bào sau khi lây nhiễm được theo dõi và quan sát hàng ngày dưới kính hiển vi. Virut corona được nhận diện thông qua hình ảnh dưới kính hiển vi điện tử, truyền qua bằng phương pháp nhuộm màu âm bản, soi mẫu trực tiếp tại phòng thí nghiệm siêu cấu trúc của Viện Vệ sinh dịch tễ Trung ương và xác định được vật liệu di chuyển của virut.

TS. BS Phương giải thích thêm: “ Vật liệu di chuyển tách chiết xong được cho vào sinh phẩm RT-PCR để thực hiện quá trình khuếch đại gen để tìm ra căn nguyên virut. RT-PCR sử dụng mồi và đầu dò đặc hiệu được Tổ chức Y tế thế giới (WHO) khuyến cáo thực hiện. Sinh phẩm sau khi được chuẩn bị xong sẽ được trộn với vật liệu di chuyển của virut để sẵn sàng cho công đoạn đưa vào mẫu xét nghiệm. Thông thường, khi virut thâm nhập vào tế bào, nó sẽ phá hủy tế bào nhưng theo thông tin của một số quốc gia đã phân lập thành công thì Covid-19 không có biểu hiện phá hủy nên rất khó quan sát. Thời gian đầu, chúng tôi cũng gặp khó khăn vì đây là loại virut mới, không có nhiều thông tin. Tuy nhiên, thông qua WHO, Trung tâm Dự phòng và kiểm soát bệnh tật Hoa Kỳ (U.S.CDC) và các phòng thí nghiệm quốc tế

khác ở Nhật Bản, Trung Quốc, chúng tôi đã có nhiều thông tin hơn và cố gắng đặt sinh phẩm phục vụ công tác chẩn đoán. Đối với các mẫu bệnh phẩm được xác định dương tính, chúng tôi tiếp tục thực hiện các công việc: Thứ nhất, phân lập để khẳng định virus đó sống và hoạt động. Thứ hai, giải trình tự gen để tìm hiểu bộ gen covid-19 lưu hành tại Việt Nam”.

72 giờ đồng hồ thức trắng theo dõi từng phút, từng giờ để phân lập được virus corona mới, những chuyên gia của Viện Vệ sinh dịch tễ Trung ương đã ghi tên Việt Nam vào danh sách bốn quốc gia trên thế giới làm được điều này. Cũng từ kết quả thu được đã



*TS. BS Hoàng Vũ Mai Phương – Trưởng khoa Virus, Viện Vệ sinh dịch tễ Trung ương.*

giúp giải mã chính xác nguồn gốc chủng virus, biết được độc lực, cơ chế gây bệnh, khả năng miễn dịch, sức chịu đựng của chúng trong các môi trường. Đây là dữ liệu tiên quyết để đưa ra các liệu pháp điều trị, phát triển các sinh phẩm chẩn đoán đặc hiệu và vaccin ngừa bệnh. Với thành công trên, Việt Nam có đủ khả năng xét nghiệm hàng ngàn mẫu bệnh phẩm mỗi ngày, nâng cao năng lực chủ động phòng chống dịch bệnh.

Trực tiếp tiếp xúc với các mẫu bệnh phẩm, áp lực đè nặng lên vai các nhà khoa học bởi chỉ một chút sơ suất nhỏ, chính họ cũng nhiễm phải Covid-19. Người tiếp xúc trực tiếp với virus là một chuyện, nhưng còn ở phía sau họ là những người thân, gia đình, những người luôn lo lắng mỗi khi nhận được thông tin dịch bệnh từ các phương tiện truyền thông. Nỗi lo lắng là thế, nhưng gia đình vẫn đứng sau ủng hộ, hy vọng và đặt lòng tin vào một lời trấn an mỏng manh rằng virus này không quá nguy hiểm và mọi người đều được làm việc trong môi trường an toàn.

Ở thời điểm khi mà nỗi đe dọa về dịch bệnh chết người đang phủ khắp toàn cầu, những ca nhiễm mới và con số tử vong ngày một tăng lên được đăng tải trên các phương tiện thông tin đại chúng, việc nuôi cấy và phân lập thành công virus corona mới của các nhà khoa học thuộc Viện Vệ sinh dịch tễ Trung ương càng có ý nghĩa hơn bao giờ hết. Và các chuyên gia đã lạc quan gọi đó là nhiệm vụ bất khả kháng nhưng cũng là khát khao chinh phục cái mới trong hành trình nghiên cứu khoa học.

**Minh Phương**



## OECD CẢNH BÁO CORONA VIRUS CÓ THỂ LÀM GIẢM MỘT NỬA TĂNG TRƯỞNG KINH TẾ TOÀN CẦU (PHẦN CUỐI)

**Kịch bản hiệu ứng “domino”:**

### **LẦY LAN RỘNG HƠN**

Kịch bản này xem xét những tác động tiềm tàng nếu sự bùng phát của virus ở Trung Quốc lan rộng hơn nhiều so với hiện tại, lan qua khu vực châu Á-Thái Bình Dương và các nền kinh tế tiên tiến lớn ở Bắc bán cầu trong năm 2020. Ở kịch bản này, cầu có thể sẽ bị tác động mạnh trên khắp thế giới trong một thời gian dài. Kết lại với nhau, các quốc gia bị ảnh hưởng trong kịch bản này chiếm hơn 70% GDP toàn cầu (tính theo PPP). Mặc dù mức độ hạn chế di chuyển hiện thấy ở Trung Quốc có thể không được

áp dụng hoàn toàn ở mọi nơi, nhưng nhiều tác động kinh tế có thể tương tự, với tác động mạnh đến độ tin cậy, sự bất ổn cao và hạn chế (một cách tự nguyện) đối với các sự kiện du lịch và thương mại và thể thao, tất cả đều có khả năng làm giảm chi tiêu.

***Các cú sốc gia tăng được xem xét trong kịch bản này là:***

- Nhu cầu trong nước ở hầu hết các nền kinh tế châu Á-Thái Bình Dương khác, bao gồm Nhật Bản và Hàn Quốc, và tiêu dùng tư nhân ở các nền kinh tế bán cầu bắc tiên tiến đã giảm 2% (so với đường cơ sở) trong quý hai và ba của năm 2020.

- Giá cổ phiếu toàn cầu và giá cả hàng hóa phi thực phẩm giảm 20% trong chín tháng đầu năm 2020.

- Sự bất ổn tăng cao được mô hình hóa thông qua việc tăng 50 điểm cơ bản ở lãi rủi ro đầu tư (investment risk premia) ở tất cả các nước vào năm 2020.

Những cú sốc này được cho là sẽ giảm dần cho đến năm 2021.

### **Kết quả chính của kịch bản này là:**

- Nhìn chung, mức GDP thế giới giảm tới 1¾ phần trăm (so với đường cơ sở) ở đỉnh sốc trong nửa cuối năm 2020, với tác động cả năm lên tăng trưởng GDP toàn cầu năm 2020 là gần 1½ phần trăm (Hình 3). Ban đầu, tác động tiêu cực tập trung ở Trung Quốc, nhưng hiệu ứng ở phần còn lại châu Á, châu Âu và Bắc Mỹ dần dần tăng lên suốt cả năm 2020. Phần lớn mức suy giảm GDP một lần nữa lại xuất phát từ những tác động trực tiếp của giảm cầu, nhưng tác động của bất ổn tăng cao tích lũy dần dần (Hình 3, Bảng A). Thương mại thế giới yếu đi nhiều, giảm khoảng 3¾ phần trăm trong năm 2020, tác động mạnh vào xuất khẩu ở tất cả các nền kinh tế.

- Hiệu ứng giảm phát của các cú sốc kết hợp lại lớn hơn nhiều so với ở kịch bản cơ bản, với lạm phát giá tiêu dùng bị đẩy xuống khoảng 0,6 điểm phần trăm trong năm 2020 ở các nền kinh tế OECD.

- Các bước để tăng cường điều tiết chính sách tiền tệ ở các nền kinh tế lớn và các công cụ ổn định tài khóa tự động giúp giảm bớt tác động chung của cú sốc, mặc dù cần có thời gian để các hiệu ứng đầy đủ của chúng xuất hiện. Ở các nền kinh tế tiên tiến có đủ không gian chính sách, lãi suất chính sách được hạ thấp, trung bình khoảng 1 điểm phần trăm vào năm 2020. Sử dụng các công cụ ổn định tự động và tác động mạnh đến GDP sẽ dẫn đến thâm hụt ngân

sách tăng đáng kể, mặc dù chi phí vay thấp hơn. Ở nền kinh tế tiên tiến trung bình, thâm hụt ngân sách tăng ít hơn khoảng 0,5% GDP vào năm 2020.

- Đối mặt với một cú sốc cường độ tiêu cực lớn, và một giai đoạn bất ổn kéo dài, sẽ có nhiều khả năng các ngân hàng trung ương có thể bị hạn chế bởi giới hạn dưới không đối ở lãi suất chính sách, bao gồm cả các ngân hàng ở Úc, Hàn Quốc và Vương quốc Anh. Sau đó sẽ cần các biện pháp chính sách trái thông lệ để khiến cho chính sách trở nên phù hợp hơn.

Những hạn chế ngày càng tăng đối với chính sách tiền tệ cho thấy cần phải có một phản ứng tài chính mau lẹ, có quy mô và chủ động trong trường hợp xảy ra kịch bản này. Việc này làm tăng nhu cầu hợp tác chính sách toàn cầu mạnh hơn. Khi những rủi ro sụt giá lớn xảy ra với tăng trưởng toàn cầu thấp hơn đáng kể so với dự kiến, rất cần hành động chính sách phối hợp trong và trên tất cả các nền kinh tế lớn để ổn định kinh tế hiệu quả và kịp thời.

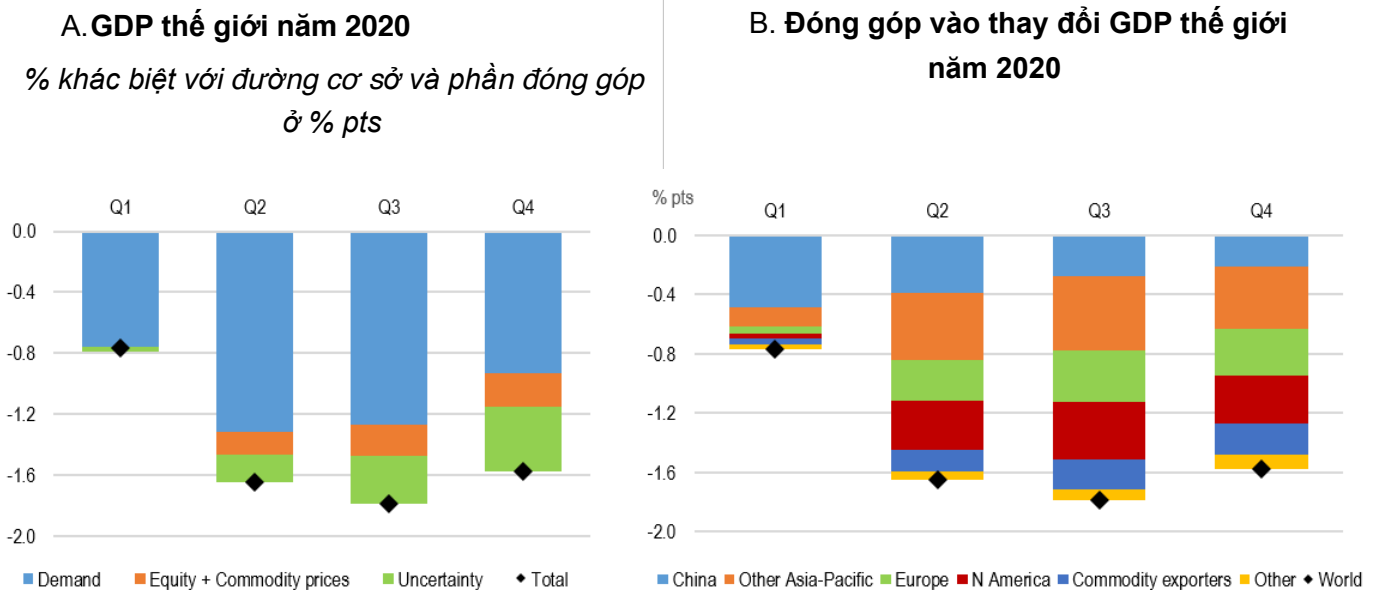
Bảng đầu tiên cho thấy những đóng góp cho sự suy giảm mức GDP từ các yếu tố khác nhau của cú sốc. Bảng thứ hai cho thấy sự đóng góp của các khu vực và quốc gia khác nhau vào mức suy giảm GDP toàn cầu. Các nhà xuất khẩu hàng hóa là Argentina, Brazil, Chile, Nga, Nam Phi và các nền kinh tế sản xuất dầu không thuộc OECD khác.

### **KHUYẾN NGHỊ**

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu vốn đã yếu và rủi ro giảm giá, những thách thức ngắn hạn từ dịch Covid-19 thúc đẩy nhu cầu về các hành động chính sách để ngăn chặn sự lây lan của virus, tăng cường hệ thống y tế, thúc đẩy sự tự tin và nhu cầu, và hạn chế các tác động cung ứng bất lợi. Sau đây, OECD đề xuất những hành động tức thời sau:

- Các chính phủ cần đảm bảo áp dụng các biện

**Hình 3 : Kịch bản hiệu ứng Domino: khả năng tác động kinh tế của dịch bệnh virus corona**



pháp y tế cộng đồng có nguồn lực tốt và hiệu quả để ngăn ngừa lây nhiễm và lan nhiễm, đồng thời thực hiện các chính sách có mục tiêu cụ thể để hỗ trợ các hệ thống chăm sóc sức khỏe và nhân viên, cũng như bảo vệ lợi ích của các nhóm xã hội và doanh nghiệp dễ bị tổn thương trong thời gian bùng phát virus.

- Các chính sách kinh tế vĩ mô mang tính hỗ trợ có thể giúp khôi phục niềm tin và góp phần khôi phục nhu cầu khi dịch bệnh giảm đi, nhưng sẽ không thể bù đắp cho những gián đoạn do sự đóng cửa và hạn chế đi lại gây ra. Trong bối cảnh đó, chính sách tiền tệ cần mang tính hỗ trợ ở tất cả các nền kinh tế để đảm bảo lãi suất dài hạn vẫn ở mức thấp.

Cần tăng cường hỗ trợ tài chính thông qua đầu tư công mạnh mẽ hơn. Lãi suất thấp đặc biệt mang lại cơ hội sử dụng tích cực chính sách tài khóa hơn

để tăng nhu cầu ngắn hạn, bao gồm các khoản chi tạm thời làm giảm bớt tác động của Covid-19 lên các nhóm xã hội và doanh nghiệp dễ bị tổn thương.

Trước mắt, giai đoạn tăng trưởng yếu này làm tăng nhu cầu đầu tư công mạnh hơn ở nhiều các quốc gia, được xác định rộng hơn bao gồm chi tiêu cho giáo dục và y tế, để hỗ trợ nhu cầu và thúc đẩy mức sống trung hạn

- Nếu rủi ro sụt giá trở thành hiện thực và tăng trưởng dương như yếu hơn nhiều trong thời gian dài, thì phối hợp các hành động đa phương để đảm bảo các chính sách y tế hiệu quả, các biện pháp ngăn chặn và giảm thiểu, hỗ trợ các nền kinh tế thu nhập thấp và cùng tăng chi tiêu tài khóa sẽ là những phương tiện hiệu quả nhất để khôi phục lại niềm tin và hỗ trợ thu nhập.

**Phương Anh**

*(OECD Interim Economic Outlook, 3/2020)*





## XÂY DỰNG VĂN HÓA THỬ NGHIỆM (PHẦN 1)

Tháng 12 năm 2017, ngay trước mùa du lịch bận rộn, giám đốc thiết kế của Booking.com đề xuất một thí nghiệm mang tính cấp tiến: thử nghiệm một bộ cục mới hoàn toàn cho trang chủ của công ty. Thay vì cung cấp nhiều tùy chọn cho các khách sạn, căn hộ cho thuê và giao dịch du lịch như trang chủ hiện tại đang làm, trang mới sẽ chỉ có một cửa sổ nhỏ hỏi khách sẽ đi đâu, ngày và số lượng người tham gia và trình bày ba tùy chọn đơn giản đó là: “phòng ở”, “chuyến bay”, và “thuê xe”. Tất cả các yếu tố nội dung và thiết kế: hình ảnh, văn bản, nút và tin nhắn mà Booking.com đã dành nhiều năm để tối ưu hóa đều sẽ bị loại bỏ.

Gillian Tans, CEO của Booking.com tại thời điểm đó đã rất hoài nghi về thử nghiệm. Bà lo rằng sự thay đổi sẽ gây ra sự nhầm lẫn giữa các khách hàng trung

thành của công ty. Lukas Vermeer, khi đó là trưởng nhóm thử nghiệm lõi cốt lõi của công ty, đã đặt cược một chai rượu sâm banh rằng thử nghiệm sẽ thành “bom xịt”, có nghĩa là thử nghiệm này sẽ làm giảm thông số hiệu suất chủ chốt của công ty đó là: tỷ lệ chuyển đổi khách hàng hoặc số lượng khách truy cập trang đặt phòng. Với sự bi quan đó, tại sao ban lãnh đạo cấp cao lại không bác bỏ thử nghiệm? Lý do là bởi nếu làm như vậy sẽ vi phạm một trong các nguyên lý cốt lõi của Booking.com, đó là: bất kỳ ai trong công ty cũng có thể thử nghiệm bất cứ điều gì mà không cần sự cho phép của quản lý.

Booking.com chạy đồng thời hơn 1.000 thử nghiệm nghiêm ngặt và với ước tính hơn 25.000 bài test mỗi năm. Tại bất kỳ thời điểm nào, tồn tại hàng triệu tỷ hoán vị trang đích, có nghĩa là hai khách hàng

ở cùng một vị trí không thể thấy cùng một phiên bản web. Tất cả những thử nghiệm này đã giúp chuyển hóa công ty từ một công ty khởi nghiệp nhỏ ở Hà Lan thành một nền tảng chỗ ở trực tuyến lớn nhất thế giới trong vòng chưa đầy hai thập kỷ.

Booking.com không phải là công ty duy nhất khám phá sức mạnh của các thử nghiệm trực tuyến. Những gã khổng lồ kỹ thuật số như Amazon, Facebook, Google và Microsoft đều nhận thấy họ là người thay đổi cuộc chơi khi nói đến lĩnh vực tiếp thị và đổi mới. Chẳng hạn, họ đã giúp đơn vị Bing của Microsoft thực hiện hàng chục cải tiến hàng tháng, góp phần tăng doanh thu trên mỗi tìm kiếm từ 10% đến 25% mỗi năm. Các công ty không có nền tảng kỹ thuật số bao gồm FedEx, State Farm và H & M, cũng đã chấp nhận thử nghiệm trực tuyến, sử dụng nó để xác định các điểm tiếp xúc kỹ thuật số tốt nhất, lựa chọn thiết kế, giảm giá, và khuyến nghị sản phẩm.

Mark Okerstrom, CEO của Expedia Group cho rằng, trong một thế giới ngày càng phát triển kỹ thuật số, nếu bạn không thực hiện thử nghiệm quy mô lớn, thì về dài hạn và ngắn hạn trong nhiều ngành công nghiệp, bạn sẽ chết. Tại bất kỳ thời điểm nào, Expedia Group cũng đang chạy hàng trăm ngàn thử nghiệm đồng thời, liên quan đến hàng triệu khách truy cập. Nhờ đó, công ty không phải đoán khách hàng muốn gì; vì công ty có khả năng chạy các cuộc khảo sát khách hàng lớn nhất hết lần này đến lần khác, để qua đó biết được những gì khách hàng muốn.

Nhưng khi nghiên cứu hơn một chục tổ chức và phân tích dữ liệu ẩn danh về các thử nghiệm với quy mô từ 1.000 trở lên, nhà nghiên cứu Stefan Thomke của Harvard Business Review nhận thấy rằng Booking.com, Expedia và những tập đoàn giống họ là những ngoại lệ. Thay vì chạy hàng trăm hoặc hàng ngàn bài test trực tuyến mỗi năm, nhiều công ty chỉ chạy chưa tới vài chục test và có rất ít tác dụng. Nếu

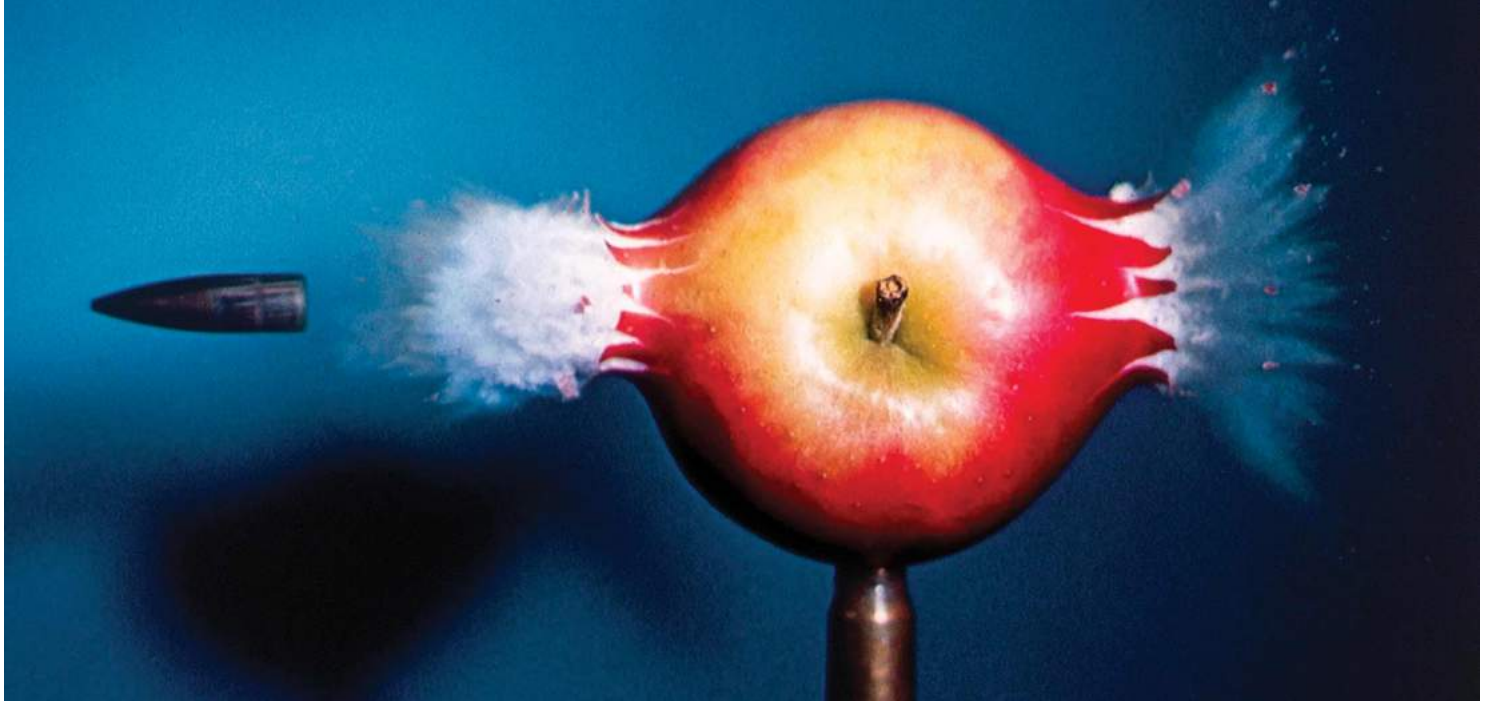
thử nghiệm có giá trị như vậy, tại sao các công ty không thực hiện việc này nhiều hơn? Sau khi kiểm tra câu hỏi này trong vài năm, Stefan tìm ra lý do trọng tâm chính là văn hóa. Khi các công ty cố gắng tăng quy mô công suất thử nghiệm trực tuyến, họ thường thấy những trở ngại không phải là công cụ và công nghệ mà là hành vi, niềm tin và giá trị chung. Cứ với mỗi thử nghiệm thành công, thì có gần 10 thử nghiệm thất bại và trong mắt nhiều công ty chỉ chú trọng đến hiệu quả, khả năng dự đoán và chiến thắng, thì những thất bại đó là lãng phí.

Để đổi mới thành công, các công ty cần biến thử nghiệm thành một phần không thể thiếu trong đời sống hàng ngày ngay cả khi ngân sách eo hẹp. Điều đó có nghĩa là tạo ra một môi trường nơi sự tò mò của nhân viên được nuôi dưỡng, dữ liệu làm sáng tỏ ý kiến, bất kỳ ai (không chỉ những người R & D) đều có thể tiến hành hoặc đưa ra một bài test, tất cả các thử nghiệm đều tuân thủ đạo đức, còn các nhà quản lý chấp nhận mô hình lãnh đạo mới.

### **NUÔI DƯỠNG TRÍ TÒ MÒ**

Mỗi người trong một tổ chức, từ lãnh đạo trở xuống, cần phải coi trọng những điều bất ngờ, kể cả khi khó thu lợi từ chúng và không thể dự đoán được thời điểm nào và tần suất chúng xuất hiện. Khi các doanh nghiệp áp dụng tư duy này, sự tò mò sẽ chiếm ưu thế và mọi người sẽ thấy thất bại không còn là sai lầm tốn kém mà là cơ hội để học tập.

Một ví dụ kinh điển về một sự cố tại Amazon liên quan đến việc sửa đổi Air Patriots, một trò chơi dành cho thiết bị di động trong đó người chơi bảo vệ các tòa tháp khỏi bị tấn công bằng một phi đội máy bay. Khi Amazon tung ra phiên bản mới của game, nhóm phát triển đã bị shock bởi phản ứng: Mức duy trì người dùng trong bảy ngày giảm ở tỷ lệ đáng kinh ngạc là 70% và doanh thu giảm 30%. Nhóm nghiên cứu phát hiện ra rằng họ đã vô tình làm tăng độ khó của trò chơi lên khoảng 10%. Amazon nhanh chóng



đưa ra một bản sửa lỗi, nhưng các nhà phát triển bán khoán liệu làm cho trò chơi dễ dàng hơn có thể đạt mức duy trì và doanh thu lớn hơn. Để tìm hiểu, họ đã thực hiện một bài kiểm tra với bốn mức độ khó mới và vỡ lẽ ra rằng mức độ dễ nhất đạt kết quả tốt nhất. Sau một số cải tiến hơn nữa, Amazon ra mắt phiên bản mới và lần này người dùng đã chơi lâu hơn 20% và doanh thu tăng 20%. Như vậy, một sự cố đã dẫn đến một hiểu biết mới sâu sắc đáng ngạc nhiên, trở thành điểm khởi đầu cho các thí nghiệm mới.

Thật không may, loại phản ứng này mang tính bất thường. Tại nhiều công ty, rủi ro kèm theo các thử nghiệm khiến các nhà quản lý không muốn phân bổ nguồn lực cho chúng. Nhưng những lợi ích mà các công ty được hưởng đã làm tăng vọt lòng tin, khuyến khích các công ty khác can đảm đi theo họ.

Nhiều công ty cũng quá bảo thủ về bản chất và số lượng thử nghiệm. Quá chú trọng tới tầm quan trọng của các thử nghiệm thành công có thể khiến nhân viên tập trung vào các giải pháp quen thuộc hoặc những giải pháp mà họ biết là sẽ hoạt động và tránh thử nghiệm những ý tưởng mà họ sợ là sẽ thất bại. Thực hiện số lượng lớn các thử nghiệm thực sự ít rủi ro hơn so với thực hiện số lượng nhỏ. Tại

Booking.com, chỉ khoảng 10% thử nghiệm có kết quả tích cực. Nhưng khi bạn tiến hành một khối lượng thử nghiệm lớn, tỷ lệ thành công thấp vẫn tương ứng với một số lượng thành công đáng kể, những thành công này làm giảm chi phí tài chính và cảm xúc tiêu cực về thất bại. Nếu một công ty chỉ thực hiện một số vài thử nghiệm một năm, thì công ty đó chỉ có thể thu được một thành công hoặc, nếu không may mắn, thì chẳng có thành công nào. Sau đó, thất bại sẽ là hiển nhiên.

Tại các công ty Stefan nghiên cứu, tỷ lệ thành công cho các ý tưởng được thử nghiệm sớm trong quá trình phát triển một sản phẩm hoàn toàn mới thậm chí còn thấp hơn. Tuy nhiên, những thất bại sớm cho phép các nhà phát triển nhanh chóng loại bỏ các phương án bất lợi và tập trung lại nỗ lực của họ vào các phương án hứa hẹn hơn.

Trong các nền văn hóa thử nghiệm, nhân viên không bị khuất phục bởi nguy cơ thất bại. Vermeer, người hiện đang giám sát tất cả các thử nghiệm tại Booking.com, cho biết, tại Booking.com, những nhân viên phát huy tốt năng lực là những người tò mò, cởi mở, ham học hỏi và tìm ra mọi thứ, và chấp nhận sai. Các nhà tuyển dụng của công ty tìm kiếm những người như vậy và để đảm bảo họ được phát huy tới

đa bản năng của mình, công ty đã tuyển dụng nhân viên mới thông qua quy trình tuyển dụng nghiêm ngặt, bao gồm đào tạo thử nghiệm và sau đó cho họ quyền truy cập vào tất cả các công cụ kiểm tra.

### **QUÁN TRIỆT DỮ LIỆU LÀM SÁNG TỎ Ý KIẾN**

Các kết quả thực nghiệm của các thí nghiệm trực tuyến chỉ thuyết phục khi chúng nhận được với các ý kiến phản ứng mạnh, bất kể chúng là ý kiến của ai. Đây là thái độ tại Booking.com, nhưng lại hiếm khi xảy ra với hầu hết các công ty khác vì một lý do dễ hiểu: đó là bản chất con người. Chúng ta có xu hướng vui vẻ chấp nhận các kết quả “tốt” xác nhận giả định của chúng ta nhưng lại nghi ngờ và điều tra kỹ lưỡng các kết quả “xấu” đi ngược lại với các giả định của chúng ta.

Biện pháp khắc phục là thực hiện những thay đổi trong đó các thí nghiệm xác thực với rất ít ngoại lệ. Như một giám đốc tại Booking.com cho biết, nếu thử nghiệm cho bạn biết rằng tiêu đề của trang web nên là màu hồng, vậy thì nó nên là màu hồng. Bạn luôn tuân theo bài kiểm tra.

Bắt buộc các giám đốc điều hành hàng đầu tuân thủ quy tắc này là không dễ dàng. Nhưng điều quan trọng là họ đã thực hiện: Không có gì ngăn cản sự đổi mới sáng tạo nhanh hơn là “ý kiến của người được trả lương cao nhất”. Tất nhiên, không phải tất cả các quyết định quản lý có thể hoặc nên dựa trên các thử nghiệm trực tuyến. Một số việc rất khó, nếu không nói là không thể thực hiện ở các thử nghiệm

trên hệ thống, chẳng hạn, những lời kêu gọi chiến lược về việc có nên mua một công ty hay không.

Nhưng nếu tất cả mọi việc có thể được thử nghiệm trực tuyến đều được kiểm tra, thì các thử nghiệm có thể trở thành công cụ cho các quyết định quản lý và thúc đẩy các cuộc tranh luận lành mạnh. Đôi khi, những cuộc thảo luận đó có thể dẫn đến một lựa chọn sáng suốt “thắng” dữ liệu. Đó chính là những gì đã xảy ra với quyết định liên quan đến loạt phim hài tại Netflix, nơi đã xây dựng một cơ sở hạ tầng tinh vi cho thử nghiệm quy mô lớn. Theo một bài báo của Wall Street Journal xuất bản năm 2018, các giám đốc điều hành của công ty đã bị shock khi các bài test cho thấy một chương trình khuyến mãi chỉ có hình ảnh của Lily Tomlin, một trong những ngôi sao của “Grace và Frankie”, có nhiều người xem tiềm năng hơn so với quảng cáo có cả Tomlin và siêu sao Jane Fonda. Nhóm nội dung lo rằng nếu bỏ Jane Fonda sẽ khiến nữ diễn viên giận và có thể vi phạm hợp đồng. Sau những cuộc tranh luận gay gắt về việc bằng chứng thực nghiệm chống lại những “cân nhắc chiến lược”, Netflix đã chọn sử dụng những hình ảnh có cả hai nữ diễn viên, kể cả khi dữ liệu khách hàng không ủng hộ quyết định này. Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm đã làm cho quyết định trở nên minh bạch hơn. (*Còn nữa*)

**Nguyễn Phương Anh**

*(Building a Culture of Experimentation, Harvard Business Review, 3-4/2020 issue)*