

PHÁT TRIỂN HỆ SINH THÁI KHỞI NGHIỆP ĐỔI MỚI SÁNG TẠO CẤP TỈNH: KHUNG PHÂN TÍCH VÀ BÀI HỌC THỰC TIỄN

TRẦN ĐÌNH TUẤN

Email: tuantd@vinaconex.com.vn

Ngày nhận bài: 6/8/2026

Ngày sửa bài: 21/8/2026

Ngày duyệt đăng bài: 3/9/2026

Tóm tắt:

Bài viết xây dựng một khung phân tích cấp tỉnh nhằm khắc phục 3 hạn chế phổ biến, gồm: đồng nhất hệ sinh thái với danh mục tổ chức; đánh giá bằng đầu vào và sự kiện; và bỏ qua liên kết ngoại tỉnh. Phương pháp nghiên cứu kết hợp tổng hợp lý thuyết tích hợp, phân tích thể chế chính sách, nghiên cứu trường hợp so sánh và kiểm tra khả năng ứng dụng bằng dữ liệu tại tỉnh Nam Định gồm khảo sát $N=450$, khảo sát $N=200$ và Delphi 2 vòng. Kết quả nghiên cứu củng cố lập luận nguồn lực chỉ tạo giá trị qua chuỗi nhận biết, đủ điều kiện, tiếp cận, phối hợp và sử dụng đúng thời điểm. Kinh nghiệm tại các tỉnh, thành phố Đà Nẵng, Bình Dương và Quảng Nam cho thấy không tồn tại một mô hình duy nhất: địa phương cần phát triển từ tài sản và bài toán riêng, đồng thời xây đầu mối điều phối, mạng lưới ngoại tỉnh, khách hàng đầu tiên và tài chính theo mốc. Bài viết đề xuất lộ trình chính sách 3 giai đoạn và hệ chỉ báo dựa trên tiến triển thực của dự án. **Từ khóa:** hệ sinh thái khởi nghiệp cấp tỉnh, chính quyền kiến tạo, mô hình 3 chủ thể, điểm nghẽn thể chế, khởi nghiệp sáng tạo

Developing provincial innovation and entrepreneurship ecosystems: An analytical framework and practical lessons

Abstract:

This study develops a provincial-level analytical framework to address three common limitations in assessing innovation and entrepreneurship ecosystems: equating an ecosystem with a list of organizations, evaluating it primarily through inputs and events, and overlooking extra-provincial linkages. The study combines integrative theoretical synthesis, institutional and policy analysis, comparative case studies, and an application assessment using evidence from Nam Dinh Province, including a survey of 450 respondents, a survey of 200 respondents, and a two-round Delphi study. The proposed framework comprises six components: institutions and governance; stage-appropriate finance; human capital and knowledge; infrastructure and intermediaries; markets and networks; and culture and leadership. In Nam Dinh, the average score across nine conditions was 3.09 out of 5, with finance receiving the lowest score at 2.62 and exhibiting the largest priority-performance gap of 32.7 percentage points. The second Delphi round yielded Kendall's $W = 0.520$ ($p < 0.001$). The findings support the argument that resources create value only when they can be identified, accessed, coordinated, and utilized at the appropriate time. Experiences from Da Nang, Binh Duong, and Quang Nam demonstrate that no single development model is universally applicable; instead, provinces should build on their distinctive assets and local challenges while strengthening coordination mechanisms, extra-provincial networks, first-customer opportunities, and milestone-based financing. The study also proposes a three-stage policy roadmap and a set of indicators based on actual project progression.

Keywords: provincial innovation and entrepreneurship ecosystem, enabling government, Triple Helix, institutional bottlenecks, innovative entrepreneurship

1. Đặt vấn đề

Hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo đã trở thành một trọng tâm trong chính sách phát triển doanh nghiệp, khoa học-công nghệ và đổi mới sáng tạo của Việt Nam. Quyết định số 844/QĐ-TTg năm 2016 tạo khuôn khổ quốc gia đến năm 2025; Luật Hỗ trợ Doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) năm 2017 xác lập cơ sở pháp lý cho doanh nghiệp nhỏ và vừa khởi nghiệp sáng tạo; Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo năm 2025 cùng các nghị định hướng dẫn mở rộng cơ chế hỗ trợ; Nghị quyết số 86/NQ-CP năm 2026 tiếp tục nâng khởi nghiệp sáng tạo thành chiến lược quốc gia. Cùng với khuôn khổ trung ương, nhiều tỉnh, thành phố đã ban hành đề án, tổ chức ngày hội, hình thành trung tâm, không gian làm việc chung, câu lạc bộ và chương trình ươm tạo.

Mặc dù vậy, mức độ phát triển khởi nghiệp sáng tạo giữa các địa phương còn phân hóa. Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh có mật độ doanh nghiệp công nghệ, nhà đầu tư, trường đại học, dịch vụ chuyên nghiệp và thị trường lớn. Các tỉnh ngoài trung tâm thường có doanh nghiệp quy mô nhỏ, nguồn vốn rủi ro mỏng, ít chuyên gia chuyên sâu và thị trường địa phương hạn chế; đồng thời sở hữu những tài sản khác biệt như ngành công nghiệp, nông nghiệp, làng nghề, du lịch, di sản hay vị trí kết nối vùng. Nếu chính sách chỉ sao chép danh mục tổ chức của đô thị lớn, địa phương thì có thể tạo ra nhiều hoạt động, nhưng không hình thành đường dẫn bền vững từ ý tưởng đến doanh nghiệp tăng trưởng.

Vấn đề còn nằm ở cách đánh giá. Nhiều báo cáo đồng nhất hệ sinh thái với số văn bản, cuộc thi, khóa đào tạo, trung tâm hay lượt người tham dự. Đây là đầu vào hoặc đầu ra hành chính, không phản ánh đầy đủ việc dự án có kiểm chứng vấn đề, làm nguyên mẫu, có khách hàng, huy động vốn, tạo doanh thu hoặc mở rộng hay không. Khung lý thuyết quốc tế cũng thường được xây dựng từ hệ sinh thái quốc gia hoặc vùng đổi mới phát triển, trong khi cấp tỉnh ở nền kinh tế mới nổi có ranh giới quản trị rõ nhưng biên kinh tế mở, phụ thuộc mạnh vào vốn, chuyên gia và thị trường ngoài địa phương.

Bài viết tập trung làm rõ cách tiếp cận và phạm vi của hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cấp tỉnh; xác định các cấu phần, cơ chế và chỉ báo phục vụ đánh giá; vận dụng khung phân tích đối với dữ liệu của Nam Định; đồng thời đối chiếu với các con đường phát triển của Đà Nẵng, Bình Dương và Quảng Nam để rút ra những bài học phù hợp. Trên cơ sở đó, nghiên cứu xây dựng khung phân tích vừa có cơ sở lý thuyết, vừa có khả năng ứng dụng trong quản trị địa phương. Khung phân tích không nhằm xếp hạng các địa phương theo một chỉ số tổng hợp, mà hướng tới nhận diện những mất xích hạn chế, làm rõ cơ chế chuyển hóa nguồn lực và xác định thứ tự ưu tiên trong hoạch định chính sách.

Bài viết có 3 đóng góp chính. Về khái niệm, nghiên cứu định nghĩa hệ sinh thái cấp tỉnh theo cấu trúc động, neo lãnh thổ nhưng có biên mở. Về phân tích, bài viết tích hợp 6 cấu phần với cơ chế tiếp cận-phối hợp nguồn lực và chuỗi kết quả cấp dự án. Về chính sách, bài viết chuyển trọng tâm từ “hỗ trợ phong trào” sang “quản trị hành trình”, đề xuất công cụ tài chính theo mốc, khách hàng đầu tiên, tổ chức trung gian có năng lực và hệ dữ liệu phản hồi.

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng tổng hợp lý thuyết tích hợp, không phải tổng quan mô tả hay phân tích gộp. Nguồn học thuật cốt lõi bao gồm nghiên cứu về hệ sinh thái khởi nghiệp, hệ thống đổi mới vùng, thể chế, vốn xã hội, lan tỏa tri thức, tổ chức trung gian, đổi mới mở và chính sách khởi nghiệp. Các khung của Isenberg (2010, 2011), Stam (2015), Spigel (2017), Stam và van de Ven (2021), Wurth và cộng sự (2022) và OECD (2025a, 2025b) được đối chiếu theo 6 câu hỏi: đơn vị trung tâm là ai; ranh giới hệ thống ở đâu; nguồn lực nào quan trọng; quan hệ giữa các nguồn lực ra sao; quá trình chuyển hóa diễn ra thế nào; và đầu ra nào cần đo.

Phân tích thể chế - chính sách tập trung vào Quyết định số 844/QĐ-TTg, Luật Hỗ trợ DNNVV, Luật Khoa học, Công nghệ và Đổi mới sáng tạo năm 2025, các nghị định hướng dẫn và Chiến lược quốc gia về khởi nghiệp sáng tạo năm 2026. Văn bản được mã hóa theo mục tiêu, công cụ, đối tượng, cơ quan thực thi, nguồn lực, cơ chế tiếp cận và chỉ báo kết quả. Cách phân tích này phân biệt thiết kế chính sách với năng lực triển khai; việc một cơ chế đã được quy định không tự động được coi là đã tạo tác động.

Nghiên cứu trường hợp so sánh lựa chọn các địa phương gồm Đà Nẵng, Bình Dương và Quảng Nam. Cả 3 trường hợp đại diện cho 3 hướng: hệ sinh thái đô thị dịch vụ - công nghệ có đầu mối hỗ trợ; hệ sinh thái gắn với chiến lược đô thị - công nghiệp, đổi mới mở và hợp tác 3 chủ thể; hệ sinh thái dựa trên tài sản bản địa, nông nghiệp, du lịch, sản phẩm cộng đồng và kinh tế xanh. Việc lựa chọn nhằm quan sát cơ chế khác nhau, không xếp hạng thành công. Bài học chỉ được chuyển giao ở cấp nguyên tắc sau khi xem xét khác biệt về quy mô, cơ cấu ngành, nguồn lực và giai đoạn phát triển.

Khả năng ứng dụng của khung được kiểm tra bằng bộ hồ sơ Nam Định gồm: khảo sát N=450 theo 9 nhóm điều kiện; khảo sát N=200 về hoạt động, tiếp cận và rào cản, trong đó có 121 đại diện doanh nghiệp/hộ kinh doanh; và Delphi 2 vòng xây dựng 9 chủ đề, 56 tiêu chuẩn, 155 chỉ báo. Các điểm Delphi thang 1-9 và điểm thực trạng thang 1-5 được quy đổi tuyến tính về thang 0-100 để tính khoảng cách ưu tiên-thực trạng. Do hồ sơ không có ma trận trả lời theo từng đơn vị, phân tích chỉ có giá trị mô tả-chẩn đoán và không ước lượng hồi quy hoặc SEM.

Độ tin cậy được tăng cường bằng tam giác hóa nguồn, ưu tiên văn bản gốc và tài liệu chính thức, đối chiếu với nghiên cứu học thuật, đồng thời tách rõ mô tả, suy luận cơ chế và đề xuất chuẩn tắc. Các số liệu chưa có cùng định nghĩa hoặc năm tham chiếu không được cộng thành chỉ số tổng hợp; do bài viết là nghiên cứu khái niệm-chính sách, khung đề xuất cần tiếp tục được kiểm định bằng dữ liệu cấp tỉnh và dữ liệu vi mô doanh nhân trong nghiên cứu sau.

3. Khung phân tích hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cấp tỉnh

3.1. Khái niệm, ranh giới và đơn vị trung tâm

Hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cấp tỉnh được định nghĩa là cấu trúc động gồm các chủ thể, thiết chế, nguồn lực và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được neo trong không gian kinh tế-xã hội của một tỉnh và kết nối với nguồn lực ngoài tỉnh, qua đó ảnh hưởng đến việc nhận diện, hình thành, kiểm chứng, thương mại hóa và mở rộng các cơ hội khởi nghiệp tạo giá trị. “Cấu trúc” nhấn mạnh vị trí và quan hệ; “động” phản ánh tiến hóa và phản hồi; “neo lãnh thổ” gắn với thể chế và tài sản địa phương; “biên mở” thừa nhận dòng vốn, tri thức, nhân lực và thị trường vượt ranh giới; “tạo giá trị” phân biệt hệ sinh thái hiệu quả với tập hợp hoạt động phong trào.

Đơn vị trung tâm là doanh nhân và quá trình phát triển dự án, không phải cơ quan quản lý hay trung tâm hỗ trợ. Chính quyền, trường đại học, nhà đầu tư, doanh nghiệp lớn và tổ chức cộng đồng được đánh giá theo chức năng họ tạo ra đối với hành trình dự án. Cách đặt trung tâm này không làm giảm vai trò của Nhà nước; ngược lại, làm rõ 4 chức năng kiến tạo: xây dựng thể chế; điều phối nguồn lực; cung cấp hạ tầng chung; và phát tín hiệu chính sách. Thành công của quản trị công được phản ánh bằng chi phí tiếp cận thấp hơn và tiến triển dự án tốt hơn, không phải chỉ bằng số chương trình.

Ranh giới tỉnh là khung quản trị và thống kê, không phải bức tường kinh tế. Có thể phân biệt 3 vành đai. Vành đai lõi gồm chủ thể và nguồn lực hoạt động thường xuyên tại tỉnh. Vành đai chức năng gồm quỹ, chuyên gia, trường đại học, doanh nghiệp và khách hàng ngoài tỉnh cung cấp nguồn lực trực tiếp cho dự án địa phương. Vành đai bối cảnh gồm chính sách quốc gia, xu hướng công nghệ, chuỗi giá trị và nền tảng số. Một hệ sinh thái tỉnh hiệu quả không cần nội địa hóa mọi nguồn lực; nó cần năng lực kết nối và neo giữ giá trị thông qua việc làm, doanh thu, chuỗi cung ứng, dữ liệu và tri thức.

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 1.

Bảng 1. Phân định hệ sinh thái cấp tỉnh với các khái niệm liên quan

Khái niệm	Đối tượng trung tâm	Đầu ra chính	Vai trò trong khung
Môi trường kinh doanh	Mọi doanh nghiệp và giao dịch	Chi phí, chất lượng quản trị, cạnh tranh	Bối cảnh rộng; không thay thế hệ sinh thái
Hệ thống đổi mới vùng	Tạo lập, phổ biến và sử dụng tri thức	Đổi mới trong doanh nghiệp và khu vực công	Nguồn tri thức và thể chế bao trùm

Hệ sinh thái khởi nghiệp cấp tỉnh	Doanh nhân và quá trình hình thành hoạt động mới	Khởi nghiệp có năng suất, đổi mới, tăng trưởng	Đối tượng chẩn đoán trung tâm
Hệ sinh thái của một tổ chức	Thành viên/đối tác quanh tổ chức	Đầu ra của chương trình hoặc nền tảng	Tiểu cấu trúc; không đại diện toàn tỉnh

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ Cooke và cộng sự (1997), Stam (2015), Adner (2017) và OECD (2025a).

3.2. 6 cấu phần của hệ sinh thái cấp tỉnh

Khung đề xuất gồm 6 cấu phần. Việc gộp nhằm bảo đảm đủ rộng nhưng không biến khung thành danh sách quá dài. Chủ thể không được xếp cứng vào một ô mà được ánh xạ theo chức năng. Chẳng hạn, trường đại học thuộc cấu phần nhân lực - tri thức khi cung cấp nghiên cứu và nhân lực, thuộc hạ tầng - trung gian khi vận hành vườn ươm, và thuộc thị trường - mạng lưới khi tổ chức dự án hợp tác.

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 2.

Bảng 2. Thống kê 6 cấu phần và chỉ báo chẩn đoán gợi ý

Cấu phần	Chức năng	Câu hỏi chẩn đoán	Chỉ báo kết quả gợi ý
Thể chế-quản trị	Quy tắc, thủ tục, điều phối, thử nghiệm, phản hồi	Doanh nhân có biết đầu mối, đủ điều kiện và nhận quyết định đúng lúc không?	Thời gian xử lý; tỷ lệ tiếp cận; mức điều chỉnh chính sách
Tài chính theo giai đoạn	Tài trợ ý tưởng, vốn môi, tín dụng, thiên thần, quỹ	Loại vốn có phù hợp rủi ro, thời điểm và mốc phát triển không?	Vốn nổi tiếp; thời gian giải ngân; tỷ lệ sống còn
Nhân lực-tri thức	Đội ngũ, R&D, dữ liệu, cố vấn, năng lực hấp thụ	Tri thức có chuyển thành nguyên mẫu, quy trình và hợp đồng không?	Nguyên mẫu; chuyển giao; nhân lực luân chuyển
Hạ tầng-trung gian	Không gian, thiết bị, ươm tạo, dịch vụ chuyên môn	Dịch vụ có giải quyết vấn đề và chuyển tuyến theo hành trình không?	Tỷ lệ sử dụng; chuyển giai đoạn; thời gian hoàn thiện
Thị trường-mạng lưới	Khách hàng, chuỗi giá trị, cố vấn, cầu nối ngoại tỉnh	Kết nối có tạo thử nghiệm, doanh thu, vốn hoặc tri thức không?	Khách hàng đầu tiên; giao dịch; doanh thu ngoài tỉnh
Văn hóa-lãnh đạo	Tính chính danh, tin cậy, hình mẫu, chấp nhận thử nghiệm	Cộng đồng có khuyến khích hành động, học hỏi và tái khởi nghiệp không?	Tỷ lệ hành động; hợp tác; doanh nhân nổi tiếp

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở Isenberg (2011), Spigel (2017), Stam và van de Ven (2021) và OECD (2025a).

3.3. Cơ chế chuyển hóa, tính hỗ trợ và điểm nghẽn

Sự hiện diện của nguồn lực không đồng nghĩa với tác động. Nghiên cứu đề xuất chuỗi chuyển hóa 5 bước: doanh nhân nhận biết nguồn lực; đáp ứng điều kiện; tiếp cận với chi phí chấp nhận được; phối hợp nó với nguồn lực hỗ trợ; và sử dụng đúng thời điểm. Thất bại có thể xảy ra ở bất kỳ bước nào. Một quỹ hỗ trợ có thể tồn tại nhưng doanh nghiệp không biết; biết nhưng không đủ điều kiện; đủ điều kiện nhưng thủ tục quá dài; nhận vốn nhưng thiếu cố vấn; hoặc nhận quá muộn so với cửa sổ thị trường.

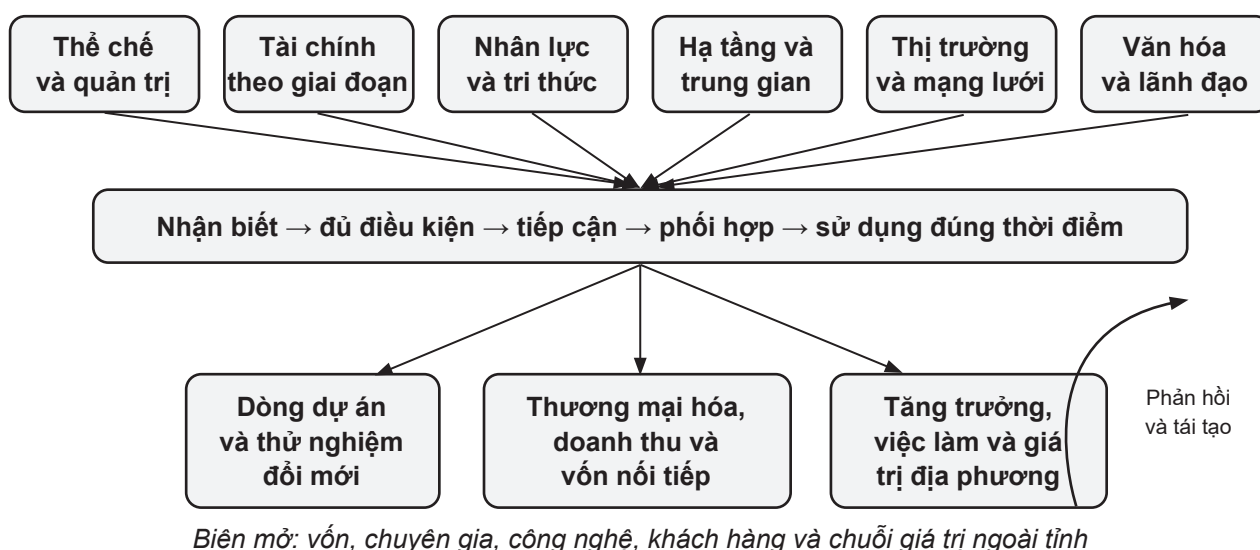
Các cấu phần có tính hỗ trợ. Vốn môi cần đi cùng khách hàng và năng lực tài chính; tri thức cần cơ sở thử nghiệm và cơ chế sở hữu trí tuệ; sự kiện cần chương trình ươm tạo nổi tiếp; văn hóa tích cực cần cơ hội hành động. Vì vậy, điểm nghẽn không nhất thiết là cấu phần có điểm trung bình thấp nhất; đó là điều kiện hạn chế đường chuyển hóa của nhiều nguồn lực khác. Chẩn đoán phải kết hợp điểm số với sơ đồ hành trình, dữ liệu tiến triển và phỏng vấn cơ chế.

Hệ sinh thái còn có độ trễ và phản hồi. Chính sách đào tạo có thể cần vài năm mới tạo đội ngũ; một doanh nghiệp thành công có thể trở thành nhà đầu tư, cổ vấn và khách hàng, làm mạnh hệ sinh thái. Ngược lại, dự án tốt rồi địa phương có thể làm suy giảm mạng lưới. Khung đánh giá do đó cần theo dõi dòng dự án và nguồn lực theo thời gian, thay vì chụp ảnh một năm.

Quan hệ giữa các nội dung phân tích được minh họa tại Hình 1.

Hình 1. Khung phân tích hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cấp tỉnh

Khung chẩn đoán hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cấp tỉnh



Nguồn: Tác giả đề xuất.

3.4. Mô hình 3 chủ thể và vai trò chính quyền kiến tạo

Mô hình 3 chủ thể (Triple Helix) xem Nhà nước, trường/viện và doanh nghiệp là 3 nhóm đồng tạo đổi mới (Etzkowitz và Leydesdorff, 2000). Ở cấp tỉnh, mô hình chỉ có ý nghĩa khi được chuyển thành chức năng và giao dịch. Chính quyền thiết kế luật chơi, đặt bài toán, chia sẻ rủi ro và duy trì dữ liệu; trường/viện cung cấp nhân lực, nghiên cứu, thiết bị và kiểm chứng; doanh nghiệp cung cấp nhu cầu, thị trường, dữ liệu và năng lực thương mại hóa. Tổ chức cộng đồng, người dùng và nhà đầu tư có thể được xem là lớp mở rộng để bảo đảm nhu cầu xã hội, nguồn vốn và sự lãnh đạo doanh nhân không bị bỏ qua.

Chính quyền kiến tạo không đồng nghĩa chính quyền điều khiển mọi hoạt động. Ở giai đoạn hệ sinh thái mới nổi, khu vực công có thể kích hoạt mạnh hơn; khi cộng đồng phát triển, vai trò doanh nhân nối tiếp, doanh nghiệp lớn và vốn tư nhân cần tăng. Nhà nước nên cung cấp hàng hóa công, xử lý thất bại phối hợp, giảm bất định và thí điểm công cụ; không nên lựa chọn doanh nghiệp thay thị trường, duy trì tổ chức không có kết quả hoặc cạnh tranh dịch vụ với khu vực tư nhân. Năng lực quan trọng nhất của chính quyền là chẩn đoán, điều phối, đặt chuẩn dữ liệu và học hỏi chính sách.

4. Thực trạng và điểm nghẽn phát triển ở cấp tỉnh

4.1. Kết quả hình thành nền tảng

Sau Quyết định số 844/QĐ-TTg, hệ sinh thái quốc gia tạo ra ngôn ngữ và chương trình chung, thúc đẩy ngày hội đổi mới sáng tạo, đào tạo, ươm tạo, kết nối đầu tư và hợp tác quốc tế. Nhiều địa phương đã ban hành kế hoạch, xác định cơ quan đầu mối, tổ chức cuộc thi và hình thành không gian hỗ trợ. Luật Hỗ trợ DNNVV tạo cơ sở cho hỗ trợ ứng dụng, chuyển giao công nghệ, ươm tạo và đầu tư. Khuôn khổ năm 2025-2026 tiếp tục mở rộng chính sách đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, trung tâm đổi mới sáng tạo và hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo.

Các kết quả quan trọng không chỉ là số tổ chức mà còn là thay đổi nhận thức: khởi nghiệp sáng tạo dần được phân biệt với tự kinh doanh; trường đại học quan tâm hơn đến dự án; doanh nghiệp và chính quyền bắt đầu sử dụng đổi mới mở; mạng lưới quốc gia tạo cơ hội cho địa phương tiếp cận chuyên gia và quỹ. Tuy nhiên, nền tảng này phân bố không đều, và sự lan tỏa từ hoạt động nhận thức sang thương mại hóa còn yếu ở nhiều tỉnh.

4.2. 4 nhóm điểm nghẽn cốt lõi

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 3.

Bảng 3. Điểm nghẽn phổ biến và hệ quả

Điểm nghẽn	Biểu hiện	Cơ chế gây hạn chế	Hệ quả
Phân mảnh điều phối	Nhiều chương trình, đầu mối và tiêu chí; thiếu hồ sơ hành trình	Dự án lặp thủ tục, không được chuyển tuyến; hỗ trợ không tích lũy	Chi phí tiếp cận cao; khó đo kết quả
Sai lệch công cụ vốn	Tín dụng cần tài sản; tài trợ theo niên độ; ít vốn thiên thần	Không phù hợp bất định và tốc độ thử nghiệm	Thiếu nguyên mẫu, thương mại hóa và vốn nối tiếp
Liên kết 3 chủ thể hình thức	Nhiều biên bản; ít bài toán, thiết bị dùng chung và hợp đồng	Thiếu trung gian, quy tắc sở hữu trí tuệ và chia sẻ rủi ro	Tri thức không chuyển thành đổi mới
Thiếu dữ liệu và học hỏi	Đo số sự kiện, lượt người; ít theo dõi sau hỗ trợ	Không biết công cụ nào tạo tiến triển; khó dùng chương trình yếu	Phân bổ dàn trải; chính sách chậm thích ứng

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Điểm nghẽn thể chế quan trọng nhất thường không phải thiếu văn bản mà là khoảng cách giữa quy định và nhịp dự án. Khởi nghiệp cần quyết định nhanh, thử nghiệm nhỏ và điều chỉnh liên tục, trong khi ngân sách công thường vận hành theo kế hoạch năm, hồ sơ đầu vào và định mức. Nếu không có cơ chế tài trợ theo mốc, phiếu dịch vụ hoặc đặt hàng thử nghiệm, công cụ hỗ trợ khó theo kịp cửa sổ thị trường. Cơ chế thử nghiệm có kiểm soát cũng không thể chỉ là khẩu hiệu; cần xác định phạm vi, cơ quan chịu trách nhiệm, dữ liệu, tiêu chí dừng và bảo vệ người dùng.

Điểm nghẽn mạng lưới thể hiện ở chất lượng giao dịch. Một địa phương có thể tổ chức nhiều hội thảo nhưng vẫn thiếu cố vấn đồng hành, nhà đầu tư và khách hàng. Liên kết trường - doanh nghiệp thường bị hạn chế bởi thiếu đầu mối chuyên gia, chi phí giao dịch, bất đồng về thời gian, sở hữu trí tuệ và tiêu chí thành công. Đối với tỉnh quy mô trung bình, kết nối ngoại tỉnh là bắt buộc; nhưng chuyển tham quan hoặc ký kết chỉ có giá trị khi dẫn đến dự án, phiên cố vấn, thử nghiệm, hợp đồng hoặc vốn.

Điểm nghẽn tài chính là sự không phù hợp chứ không chỉ thiếu tiền. Tài trợ ý tưởng, phiếu thử nghiệm, vốn thiên thần, tín dụng, đồng đầu tư và vốn mạo hiểm có khẩu vị rủi ro khác nhau. Thành lập quỹ địa phương mà thiếu đội ngũ thẩm định, dòng dự án và cơ chế quản trị có thể tạo chi phí lớn. Chính sách phù hợp hơn là xây “thang vốn”: dùng nguồn công giảm rủi ro ban đầu, gắn giải ngân với bằng chứng, kết nối vốn tư nhân và đo vốn nối tiếp.

Điểm nghẽn dữ liệu làm các hạn chế còn lại khó được sửa. Khi báo cáo chỉ ghi số cuộc thi, khóa học và người tham dự, cơ quan quản lý không biết dự án nào tiến triển, mắc kẹt ở đâu và dịch vụ nào tạo giá trị. Dữ liệu hệ sinh thái phải được tổ chức theo mã dự án, giai đoạn, nhu cầu, hỗ trợ đã nhận và kết quả, đồng thời bảo vệ thông tin kinh doanh. Chỉ khi có dữ liệu hành trình, chính sách mới có thể thử nghiệm, so sánh và điều chỉnh.

4.3. Kiểm tra khả năng ứng dụng khung từ dữ liệu Nam Định

Bộ N=450 cho phép quan sát mức thực trạng của chín điều kiện, trong khi Delphi thể hiện mức quan trọng

do chuyên gia đánh giá. Để so sánh 2 thang đo khác nhau, điểm thực trạng được quy đổi theo $P=(x-1)/4 \times 100$ và điểm ưu tiên theo $I=(d-1)/8 \times 100$; khoảng cách $G=I-P$. Khoảng cách dương lớn cho thấy điều kiện vừa được coi là quan trọng vừa chưa đáp ứng tương xứng. Đây là công cụ sắp thứ tự chẵn đoán, không phải ước lượng tác động biên.

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 4.

Bảng 4. Đối chiếu ưu tiên Delphi và thực trạng hệ sinh thái tại Nam Định

Chủ đề	Thực trạng (1-5)	Ưu tiên Delphi (1-9)	Khoảng cách chuẩn hóa	Thứ tự ưu tiên
Tài chính	2,62	6,862	32,7	1
Chính sách chính quyền	3,12	7,262	25,3	2
Chuẩn mực văn hóa-xã hội	3,14	7,267	24,9	3
Cơ sở hạ tầng vật chất	3,15	7,107	22,7	4
Giáo dục và đào tạo	3,14	7,039	21,9	5
Chương trình hỗ trợ	3,10	6,929	21,5	6
Hạ tầng thương mại-dịch vụ	3,15	6,792	18,6	7
Độ mở thị trường	3,17	6,812	18,5	8
Chuyển giao R&D	3,19	6,850	18,4	9

Nguồn: Tác giả tính từ khảo sát N=450 và Delphi vòng 2; khoảng cách tính trên thang chuẩn hóa 0-100.

Tài chính có khoảng cách 32,7 điểm, cao hơn rõ rệt các chủ đề còn lại. Kết quả này hội tụ với khảo sát N=200: khả năng tiếp cận vốn chỉ đạt 2,88/5 và 113/200 người trả lời (56%) chọn thiếu vốn là rào cản. Vì vậy, “tài chính theo giai đoạn” trong khung không chỉ là một cấu phần lý thuyết mà là mắt xích hạn chế có bằng chứng tại địa phương. Chính sách đứng thứ hai về khoảng cách dù nhận biết triển khai trong N=200 đạt 3,39/5; sự khác biệt cho thấy, cần phân biệt mức nhìn thấy của chương trình với chất lượng tiếp cận và giá trị sử dụng.

Chuyển giao R&D đạt điểm thực trạng cao nhất (3,19/5) nhưng ứng dụng công nghệ và đổi mới sáng tạo trong N=200 chỉ đạt 3,02/5; kết nối doanh nghiệp-chuyên gia-cổ vấn đạt 2,98/5. Sự không đồng đều này phù hợp với cơ chế chuyển hóa của khung: tri thức hiện diện chưa tự động thành nguyên mẫu, quy trình hoặc hợp đồng nếu thiếu trung gian, khách hàng và nguồn vốn. Delphi vòng 2 đạt Kendall's $W=0,520$, $p<0,001$, tạo căn cứ về đồng thuận nội dung; tuy nhiên, số phiếu hợp lệ khác nhau giữa 2 vòng (15 và 20) và việc không có dữ liệu vi mô đòi hỏi diễn giải thận trọng.

Kiểm tra tại Nam Định cho thấy, khung có ích nhất khi dùng đồng thời 3 lớp chỉ báo: điều kiện hiện diện, khả năng tiếp cận và kết quả tiến triển. Một điểm tổng hợp 3,09/5 nếu đứng riêng sẽ che khuất điểm nghẽn tài chính và nghịch lý tri thức-kết nối. Do đó, quản trị cấp tỉnh cần ưu tiên danh mục vấn đề và đường chuyển hóa thay vì chỉ cải thiện đồng loạt mọi cấu phần.

5. Bài học thực tiễn từ các địa phương

5.1. Đà Nẵng: đầu mối hỗ trợ và định vị đô thị đổi mới

Đà Nẵng phát triển hệ sinh thái dựa trên hạ tầng số, nguồn nhân lực công nghệ, môi trường đô thị và vai trò điều phối chủ động của chính quyền. Việc hình thành trung tâm hỗ trợ chuyên trách, vườn ươm, không gian sáng tạo và mạng lưới trong trường đại học giúp giảm phân tán. Theo thông tin công bố của thành phố, hệ sinh thái đã phát triển nhiều dự án, doanh nghiệp sáng tạo và tổ chức hỗ trợ; điều đáng chú ý về mặt chính sách là sự kết nối giữa định vị thành phố đổi mới với cơ chế đầu mối (UBND thành phố Đà Nẵng, 2025).

Bài học không phải mọi tỉnh cần lập một trung tâm quy mô lớn. Giá trị của đầu mối nằm ở năng lực dữ liệu, chẩn đoán, chuyển tuyến và tổ chức chuỗi hỗ trợ: tìm bài toán, tuyển chọn, ươm tạo, thử nghiệm, kết nối khách hàng, gọi vốn và theo dõi. Nếu trung tâm chỉ quản lý không gian hoặc tổ chức sự kiện, nó có thể trở thành một tầng hành chính mới. Vai trò lãnh đạo của cộng đồng doanh nhân và đối tác tư nhân cần được duy trì cùng với điều phối công.

5.2. Bình Dương: khởi nghiệp gắn với chuyển đổi công nghiệp

Bình Dương cho thấy hướng phát triển hệ sinh thái gắn với chiến lược đô thị - công nghiệp, thành phố thông minh, đổi mới mở và hợp tác 3 chủ thể. Tài sản quan trọng là mật độ doanh nghiệp sản xuất, khu công nghiệp, nhu cầu chuyển đổi số-xanh và mạng lưới hợp tác. Khởi nghiệp được đặt trong quan hệ với bài toán thực của doanh nghiệp hiện hữu, thay vì tách thành phong trào riêng. Doanh nghiệp lớn có thể làm khách hàng, cung cấp dữ liệu, chuyên gia, địa điểm thử nghiệm và kênh chuỗi cung ứng.

Bài học chuyển giao là một tỉnh công nghiệp không cần bắt đầu bằng việc tìm “kỳ lân”. Chính sách có thể xây danh mục bài toán về năng lượng, năng suất, logistics, chất lượng, tuần hoàn, lao động và dịch vụ đô thị; sau đó tuyển nhóm giải pháp và đồng tài trợ thử nghiệm. Thành công được đo bằng thử nghiệm, hợp đồng, năng suất hoặc giảm phát thải. Cơ chế này tạo cầu thị trường và bằng chứng, qua đó giúp dự án tiếp cận vốn tốt hơn.

5.3. Quảng Nam: tài sản bản địa và đổi mới cộng đồng

Quảng Nam có hướng phát triển dựa trên di sản, du lịch, nông nghiệp, sản phẩm địa phương, cộng đồng và kinh tế xanh. Trong bối cảnh vốn mạo hiểm và nhân lực công nghệ tập trung không cao, giá trị đổi mới có thể nằm ở thiết kế, truy xuất, tiêu chuẩn, vật liệu, trải nghiệm, nền tảng phân phối, mô hình cộng đồng hoặc liên kết chuỗi. Các doanh nghiệp nhỏ, hợp tác xã và thanh niên là nguồn dự án quan trọng.

Bài học kinh nghiệm là không đồng nhất khởi nghiệp sáng tạo với phần mềm hay công nghệ cao. Tuy nhiên, cần tiêu chí để phân biệt đổi mới với hỗ trợ sản phẩm truyền thống: giải pháp phải có mức mới đáng kể đối với doanh nghiệp hoặc thị trường liên quan, đã được triển khai/thử nghiệm, có khả năng tạo giá trị và có logic mở rộng. Hỗ trợ thiết kế, sở hữu trí tuệ, tiêu chuẩn, thương mại điện tử và kết nối thị trường ngoài tỉnh có thể tạo tác động trực tiếp hơn việc xây cơ sở vật chất lớn.

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 5.

Bảng 5. So sánh 3 con đường phát triển hệ sinh thái

Trường hợp	Tài sản/động lực	Cơ chế nổi bật	Bài học có thể chuyển giao	Điều cần tránh
Đà Nẵng	Hạ tầng số, đại học, đô thị dịch vụ-công nghệ	Đầu mối hỗ trợ; chuỗi ươm tạo-kết nối	Một cửa kết nối; quản trị hành trình	Trung tâm chỉ quản lý không gian/sự kiện
Bình Dương	Công nghiệp, doanh nghiệp lớn, chuyển đổi xanh-số	Bài toán thực; thử nghiệm; đổi mới mở	Gắn khởi nghiệp với chuyển đổi ngành hiện hữu	Chương trình tách rời nhu cầu doanh nghiệp
Quảng Nam	Di sản, nông nghiệp, du lịch, sản phẩm cộng đồng	Thiết kế, tiêu chuẩn, thương hiệu, thị trường	Khai thác tài sản bản địa nhưng giữ tiêu chí sáng tạo	Đồng nhất mọi sản phẩm địa phương với startup

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ tài liệu địa phương và khung phân tích.

Cả 3 trường hợp xác nhận không có cấu hình duy nhất. Đà Nẵng nhấn mạnh đầu mối và định vị; Bình Dương nhấn mạnh cầu công nghiệp và đổi mới mở; Quảng Nam nhấn mạnh tài sản bản địa và cộng đồng. Nguyên tắc chung là bắt đầu từ vấn đề và nguồn lực sẵn có, xây tổ chức trung gian phù hợp, kết nối ngoại tỉnh và đo giao dịch. Việc chuyển giao mô hình phải ở cấp cơ chế, không sao chép tên tổ chức, quy mô đầu tư hay chỉ tiêu.

6. Định hướng giải pháp cho chính quyền địa phương

6.1. Chuyển từ hỗ trợ phong trào sang quản trị hành trình

Địa phương cần xây “phễu dự án” với các giai đoạn: nhận diện vấn đề; hình thành đội ngũ; nguyên mẫu; kiểm chứng khách hàng; thương mại hóa; tăng trưởng. Mỗi chương trình phải xác định dự án đang ở giai đoạn nào, mốc nào cần đạt, nguồn lực nào được cung cấp và điều kiện chuyển giai đoạn. Hồ sơ hỗ trợ được dùng chung ở mức cần thiết để dự án không lặp khai báo. Một hội đồng đa bên định kỳ xem xét dữ liệu, điểm nghề và điều chỉnh công cụ.

Đầu mỗi điều phối nên là một cơ chế nhẹ, không độc quyền cung cấp dịch vụ. Chức năng cốt lõi gồm bản đồ hệ sinh thái, chẩn đoán nhu cầu, chuyển tuyến, vận hành dữ liệu, kết nối ngoại tỉnh và đánh giá. Dịch vụ có thể do trường, hiệp hội, doanh nghiệp tư vấn hoặc tổ chức chuyên môn thực hiện theo hợp đồng kết quả. Cách tổ chức này giảm nguy cơ bộ máy phình to và tạo thị trường dịch vụ hỗ trợ.

6.2. Xây dựng tài chính linh hoạt theo mốc và hợp tác công-tư

Thay vì một quỹ làm mọi chức năng, địa phương cần thiết kế danh mục công cụ. Phiếu dịch vụ và tài trợ nguyên mẫu phù hợp giai đoạn sớm; tài trợ đối ứng theo mốc phù hợp thử nghiệm; bảo lãnh hoặc chia sẻ rủi ro phù hợp doanh nghiệp có dòng tiền; mạng lưới thiên thần và đồng đầu tư phù hợp dự án tăng trưởng. Nguồn công nên tạo bằng chứng và giảm rủi ro thông tin, không thay thế vốn tư nhân. Mọi công cụ cần cơ chế xung đột lợi ích, thẩm định độc lập, công khai tiêu chí và theo dõi vốn nổi tiếp.

Hợp tác công-tư trong hệ sinh thái không chỉ là góp tiền. Doanh nghiệp lớn có thể đặt bài toán, cung cấp dữ liệu, cố vấn và mua thử; trường đại học cung cấp thiết bị và đội ngũ; tổ chức hỗ trợ quản lý chương trình; chính quyền đồng tài trợ hoặc bảo đảm quy trình. Tài chính chỉ nên giải ngân khi có mốc kiểm chứng, chẳng hạn nguyên mẫu đạt yêu cầu, thư quan tâm của khách hàng hoặc kết quả thử nghiệm. Cơ chế dừng sớm bảo vệ nguồn lực và tạo văn hóa học hỏi.

6.3. Biến liên kết 3 chủ thể thành danh mục dự án

Liên kết Nhà nước-trường/viện-doanh nghiệp cần được cụ thể hóa bằng danh mục bài toán, phòng thí nghiệm dùng chung, học phần dự án, chương trình thực tập - luân chuyển, cơ chế sở hữu trí tuệ và quỹ thử nghiệm. Mỗi thỏa thuận hợp tác phải có đầu mối, nguồn lực, thời hạn, sản phẩm và nguyên tắc chia sẻ lợi ích. Chỉ báo không phải số biên bản mà là số dự án, nguyên mẫu, chuyển giao, hợp đồng và nhân lực.

Đối với trường đại học, cần khuyến khích giảng viên và sinh viên giải quyết bài toán thực, đồng thời bảo đảm chất lượng nghiên cứu và đạo đức. Đối với doanh nghiệp, cần cơ chế bảo mật, quyền sử dụng dữ liệu và chi phí thử nghiệm rõ. Chính quyền hỗ trợ hàng hóa công và xử lý thất bại phối hợp, nhưng không áp đặt đề tài không có nhu cầu. Nhà đầu tư và cộng đồng người dùng nên tham gia sớm để tăng tính khả thi thị trường.

6.4. Phát triển thị trường và mạng lưới ngoại tỉnh

Thị trường là cơ chế sàng lọc quan trọng nhất. Địa phương có thể tổ chức chương trình “khách hàng đầu tiên” với doanh nghiệp dẫn dắt, cơ quan công và chuỗi phân phối. Mua sắm công đổi mới cần tuân thủ pháp luật, minh bạch và bắt đầu từ thử nghiệm quy mô nhỏ có chỉ tiêu an toàn, hiệu quả. Đối với sản phẩm bản địa, hỗ trợ tiêu chuẩn, thiết kế, thương hiệu, truy xuất, thương mại điện tử và xuất khẩu thường quan trọng hơn truyền thông chung.

Mạng lưới ngoại tỉnh phải được thiết kế như hạ tầng mềm. Chương trình cố vấn, ngày đầu tư, hợp tác phòng thí nghiệm và liên minh khách hàng cần có tiêu chí ghép nối, người quản lý quan hệ và theo dõi giao dịch. Tỉnh không cần giữ mọi dự án ở lại bằng hành chính; mục tiêu là tạo điều kiện để dự án tiếp cận nguồn lực bên ngoài và neo giá trị tại địa phương. Chỉ báo nên gồm doanh thu ngoại tỉnh, vốn ngoại tỉnh, hợp đồng chuỗi, nhân lực kỹ năng và tri thức quay trở lại.

6.5. Quản trị bằng dữ liệu kết quả và học hỏi chính sách

Hệ dữ liệu tối thiểu cần theo dõi mã dự án, đội ngũ, lĩnh vực, giai đoạn, nhu cầu, hỗ trợ đã nhận, mốc tiến triển, khách hàng, vốn, doanh thu, việc làm và tài sản trí tuệ. Dữ liệu cá nhân và bí mật kinh

doanh phải được phân quyền, ấn danh khi báo cáo và chỉ thu thập trong phạm vi cần thiết. Bộ chỉ số hệ sinh thái nên có 3 tầng: điều kiện đầu vào; khả năng tiếp cận và chất lượng dịch vụ; kết quả cấp dự án và giá trị địa phương.

Mỗi chính sách cần logic tác động và thiết kế đánh giá. Chương trình mới nên thí điểm ở quy mô nhỏ, có nhóm so sánh khi khả thi, theo dõi trước-sau và quy tắc mở rộng/dừng. Địa phương công bố kết quả tổng hợp, tổ chức phản hồi với doanh nhân và cập nhật danh mục công cụ hàng năm. Đây là nền tảng để hệ sinh thái tự điều chỉnh và tránh duy trì chương trình chỉ vì đã tồn tại.

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 6.

Bảng 6. Lộ trình chính sách 3 giai đoạn

Giai đoạn	Trọng tâm	Hành động ưu tiên	Kết quả cần quan sát
0-12 tháng: chẩn đoán	Thiết lập dữ liệu và điều phối	Lập bản đồ tài sản/bài toán; mã dự án; đầu mối chuyển tuyến; rà soát công cụ	Đường cơ sở; thời gian tiếp cận; danh mục điểm nghẽn
12-36 tháng: vận hành	Thử nghiệm công cụ và giao dịch	Phiếu dịch vụ; tài trợ theo mốc; khách hàng đầu tiên; dự án 3 chủ thể; cố vấn ngoại tình	Nguyên mẫu; thử nghiệm; hợp đồng; vốn nối tiếp
36-60 tháng: mở rộng	Tự nhân hóa dần dịch vụ và tái tạo	Đồng đầu tư; doanh nhân nối tiếp; xuất khẩu; chuyên môn hóa trung gian; đánh giá tác động	Doanh nghiệp tăng trưởng; việc làm; doanh thu và giá trị neo tại địa phương

Nguồn: Tác giả đề xuất.

Các nội dung phân tích tương ứng được tổng hợp tại Bảng 7.

Bảng 7. Bộ chỉ báo quản trị kết quả gợi ý

Tầng chỉ báo	Ví dụ	Câu hỏi quản trị
Điều kiện	Chính sách, loại vốn, chuyên gia, thiết bị, thị trường, văn hóa	Nguồn lực nào hiện diện và mất cân bằng ở đâu?
Tiếp cận/chất lượng	Tỷ lệ biết-đủ điều kiện-sử dụng; thời gian; hài lòng; chuyển tuyến	Doanh nhân có dùng được nguồn lực đúng lúc không?
Tiến triển dự án	Nguyên mẫu, thử nghiệm, khách hàng, doanh thu, vốn nối tiếp, chuyển giai đoạn	Hỗ trợ có làm dự án tiến lên không?
Giá trị địa phương	Việc làm, năng suất, doanh thu ngoài tỉnh, chuỗi cung ứng, tài sản trí tuệ	Giá trị nào được tạo và neo giữ tại địa phương?
Học hỏi hệ thống	Chương trình điều chỉnh/dừng/mở rộng; thời gian phản hồi; tái đầu tư	Hệ sinh thái có tự điều chỉnh và tái tạo không?

Nguồn: Tác giả đề xuất trên cơ sở OECD (2025a, 2025b) và Leendertse và cộng sự (2022).

7. Thảo luận

Khung đề xuất làm rõ hệ sinh thái cấp tỉnh không phải phiên bản thu nhỏ của hệ sinh thái quốc gia. Tỉnh có thẩm quyền và công cụ quản trị nhất định, nhưng nhiều nguồn lực quyết định nằm ngoài địa giới. Do đó, năng lực cốt lõi là kết nối, phối hợp và neo giữ giá trị. Quan điểm này điều chỉnh xu hướng đánh giá địa phương bằng mức tự cung tự cấp và tránh kết luận tỉnh thiếu quỹ hoặc thiếu trường đại học mạnh thì không thể phát triển hệ sinh thái.

Khung cũng bổ sung chiều cơ chế cho mô hình thành tố. Cùng một chính sách có thể tạo kết quả khác nhau vì doanh nhân không biết, không đủ điều kiện, chi phí thủ tục cao hoặc thiếu nguồn lực hỗ trợ. Việc đưa

chuỗi tiếp cận vào phân tích giúp phân biệt thất bại thiết kế, thất bại thực thi và thất bại hấp thụ; đồng thời cho phép chính sách nhắm đúng mắt xích thay vì tăng đầu vào đồng loạt.

So với cách tiếp cận chỉ số tổng hợp, khung ưu tiên cân bằng và điểm nghẽn. Điểm trung bình cao có thể không phản ánh đầy đủ những hạn chế ở một chức năng thiết yếu. Ví dụ, đào tạo và hạ tầng tốt nhưng thiếu khách hàng đầu tiên sẽ khiến dự án không tạo doanh thu; thị trường mở nhưng thiếu tiêu chuẩn và vốn lưu động sẽ hạn chế xuất khẩu. Vì vậy, chỉ số nên là công cụ đặt câu hỏi, không thay thế phân tích hành trình và trường hợp.

Về quản trị, Nhà nước cần mạnh ở thể chế, dữ liệu, hàng hóa công, xử lý thất bại phối hợp và giảm rủi ro ban đầu; cần thận trọng khi trực tiếp chọn dự án, vận hành quỹ đầu tư hoặc cung cấp dịch vụ mà thị trường làm tốt hơn. Khi hệ sinh thái trưởng thành, vai trò doanh nhân nổi tiếp và khu vực tư nhân phải tăng; đây là dấu hiệu tái tạo quan trọng hơn việc ngân sách hỗ trợ tăng liên tục.

8. Kết luận

Bài viết xây dựng khung phân tích hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo cấp tỉnh theo 3 lớp: 6 cấu phần điều kiện; cơ chế tiếp cận-phối hợp nguồn lực; và chuỗi kết quả từ dòng dự án đến giá trị địa phương. Hệ sinh thái được hiểu là cấu trúc động, neo lãnh thổ nhưng có biên mở, trong đó doanh nhân và hành trình dự án là trung tâm. Khung khắc phục việc đồng nhất hệ sinh thái với danh mục tổ chức, chỉ tiêu sự kiện hoặc một điểm tổng hợp.

Phân tích cho thấy 4 điểm nghẽn phổ biến của địa phương, đó là: phân mảnh điều phối, sai lệch công cụ tài chính, liên kết 3 chủ thể hình thức và thiếu dữ liệu học hỏi. Kinh nghiệm Đà Nẵng, Bình Dương và Quảng Nam chỉ ra 3 hướng phát triển khác nhau nhưng cùng xác nhận các nguyên tắc: phát triển từ tài sản và bài toán địa phương; xây đầu mối điều phối theo hành trình; kết nối nguồn lực ngoại tỉnh; gắn tài chính với mốc; và đo giao dịch, tiến triển thay vì hoạt động.

Hàm ý chính sách là chuyển trọng tâm từ “tổ chức hỗ trợ” sang “kiến tạo điều kiện để dự án tiến triển”. Lộ trình 3 giai đoạn bắt đầu bằng chẩn đoán và dữ liệu, tiếp theo là thử nghiệm công cụ và giao dịch, sau đó mở rộng các mô hình có bằng chứng và tăng vai trò tư nhân. Nghiên cứu tiếp theo cần vận hành bộ chỉ báo ở nhiều tỉnh, thu thập dữ liệu doanh nhân, kiểm định quan hệ giữa cân bằng hệ sinh thái, khả năng tiếp cận và kết quả, đồng thời xem xét khác biệt theo ngành, giai đoạn và mức liên kết ngoại vùng ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

Chính phủ. (2016). Quyết định số 844/QĐ-TTg ngày 18/5/2016 phê duyệt Đề án Hỗ trợ hệ sinh thái khởi nghiệp đổi mới sáng tạo quốc gia đến năm 2025.

Chính phủ. (2021). Quyết định số 188/QĐ-TTg ngày 09/02/2021 sửa đổi, bổ sung Quyết định số 844/QĐ-TTg.

Chính phủ. (2025b). Nghị định số 268/2025/NĐ-CP ngày 14/10/2025 về đổi mới sáng tạo, hoạt động khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, trung tâm đổi mới sáng tạo và hệ sinh thái khởi nghiệp sáng tạo.

Chính phủ. (2026). Nghị quyết số 86/NQ-CP ngày 05/4/2026 ban hành Chiến lược quốc gia về khởi nghiệp sáng tạo.

Quốc hội. (2017). Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa số 04/2017/QH14 ngày 12/6/2017.

Quốc hội. (2025). Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo số 93/2025/QH15 ngày 27/6/2025.

UBND thành phố Đà Nẵng. (2025). Đà Nẵng tăng 130 bậc, xếp vị thứ 766 trong top 1.000 hệ sinh thái khởi nghiệp toàn cầu. <https://danang.gov.vn/vi/w/da-nang-tang-130-bac-xep-vi-thu-766-trong-top-1000-he-sinh-thai-khoi-nghiep-toan-cau>.

Acs, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National systems of entrepreneurship: Measurement issues and policy implications. *Research Policy*, 43(3), 476-494. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2013.08.016>.

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>.

Amezcu, A. S., Grimes, M. G., Bradley, S. W., & Wiklund, J. (2013). Organizational sponsorship and founding environments: A contingency view on the survival of business-incubated firms. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1628-1654. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0652>.

- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72-95. <https://doi.org/10.1002/sej.1266>.
- Bramwell, A., & Wolfe, D. A. (2008). Universities and regional economic development: The entrepreneurial University of Waterloo. *Research Policy*, 37(8), 1175-1187. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.04.016>.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., & Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32(2), 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.11.003>.
- Cao, Z., & Shi, X. (2021). A systematic literature review of entrepreneurial ecosystems in advanced and emerging economies. *Small Business Economics*, 57, 75-110. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00326-y>.
- Chính phủ. (2025a). Nghị định số 265/2025/NĐ-CP ngày 14/10/2025 quy định chi tiết và hướng dẫn một số điều của Luật Khoa học, công nghệ và đổi mới sáng tạo về tài chính và đầu tư.
- Cooke, P., Uranga, M. G., & Etzebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. *Research Policy*, 26(4-5), 475-491. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00025-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00025-5).
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40-50.
- Isenberg, D. J. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. Babson Entrepreneurship Ecosystem Project.
- Leendertse, J., Schrijvers, M., & Stam, E. (2022). Measure twice, cut once: Entrepreneurial ecosystem metrics. *Research Policy*, 51(9), 104336. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104336>.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118-2133. <https://doi.org/10.1177/0042098015586547>.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- OECD. (2025a). Entrepreneurial ecosystem diagnostics. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7096961f-en>.
- OECD. (2025b). Data and methods for entrepreneurial ecosystem diagnostics. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5173f4a2-en>.
- Roundy, P. T., Bradshaw, M., & Brockman, B. K. (2018). The emergence of entrepreneurial ecosystems: A complex adaptive systems approach. *Journal of Business Research*, 86, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.032>.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168. <https://doi.org/10.1002/sej.1268>.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>.
- Stam, E., & van de Ven, A. (2021). Entrepreneurial ecosystem elements. *Small Business Economics*, 56, 809-832. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00270-6>.
- Wurth, B., Stam, E., & Spigel, B. (2022). Toward an entrepreneurial ecosystem research program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 729-778. <https://doi.org/10.1177/1042258721998948>.

Thông tin tác giả:

TRẦN ĐÌNH TUẤN

Nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

PhD Candidate in Business Administration,

University of Economics and Business, Vietnam National University, Hanoi

Email: tuantd@vinaconex.com.vn