

CÁC MÔ HÌNH KINH DOANH SỐ (Digital Business Models)

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU CHUNG VỀ
MÔ HÌNH KINH DOANH SỐ

Tiếp cận qua khung phân tích “Tam giác sắt” (Digital Business Model Iron Triangle)

I THÔNG TIN HỌC PHẦN

Mã học phần: MKT 404 · Số tín chỉ: 02 · Bậc đào tạo: Đại học

Biên soạn: ThS. Đặng Thiện Tâm

Nguồn lõi: Ronteau, Muzellec, Saxena & Trabucchi (2023) · Wirtz (2019) · Bagnoli et al. (2022)

© MỤC TIÊU HỌC TẬP CỦA CHƯƠNG (Learning Outcomes)

Sau khi hoàn thành Chương 1, sinh viên có khả năng:

- LO1.1 (Nhớ – Hiểu).** Trình bày được khái niệm mô hình kinh doanh và mô hình kinh doanh số; phân biệt ba lăng kính tiếp cận: tạo giá trị, giao dịch và cấu trúc chính khối.
- LO1.2 (Hiểu).** Giải thích quá trình hình thành, sáu đặc điểm nền tảng và các động lực thúc đẩy mô hình kinh doanh số trong bối cảnh Công nghiệp 4.0.
- LO1.3 (Phân tích).** Vận dụng khung “Tam giác sắt” (Ai tạo giá trị – Cấu hình giá trị – Nắm bắt giá trị) để phân tích một doanh nghiệp số cụ thể.
- LO1.4 (Vận dụng).** Nhận diện bốn động lực tạo giá trị số (hiệu quả, bổ sung, giữ chân, mới mẻ) và vai trò trung tâm của dữ liệu.
- LO1.5 (Liên hệ).** Đánh giá cơ hội – thách thức và liên hệ thực tiễn kinh tế số Việt Nam qua các nền tảng tiêu biểu.

Gắn với chuẩn đầu ra học phần: CLO.1 (LO1.1–1.2) · CLO.2 (LO1.3–1.4) · CLO.3 (LO1.5).

■ BẢN ĐỒ CHƯƠNG

- 1.1 Mô hình kinh doanh — nền tảng khái niệm
- 1.2 Từ mô hình kinh doanh đến mô hình kinh doanh số
- 1.3 Khung phân tích “Tam giác sắt” của mô hình kinh doanh số
- 1.4 Nghiên cứu tình huống tích hợp: Spotify & Netflix
- 1.5 Liên hệ Việt Nam: kinh tế số và các mô hình tiêu biểu

DẪN NHẬP — TẠI SAO BLOCKBUSTER SỤP ĐỔ CÒN NETFLIX THỐNG TRỊ?

Năm 2000, Blockbuster là “ông vua” cho thuê băng đĩa với hàng nghìn cửa hàng và doanh thu tỷ đô. Cùng thời điểm đó, Netflix chỉ là một start-up nhỏ gửi đĩa DVD qua đường bưu điện và từng đề nghị bán mình cho Blockbuster với giá 50 triệu USD — nhưng bị từ chối. Hai thập kỷ sau, Blockbuster gần như biến mất, còn Netflix trở thành hãng phim lớn nhất thế giới mà không sở hữu một rạp chiếu nào, khép lại năm 2024 với hơn 301 triệu thuê bao và vượt 325 triệu thuê bao vào cuối năm 2025.

Điều gì đã tạo nên khác biệt? Không phải công nghệ đơn thuần — Blockbuster cũng có website. Khác biệt nằm ở logic tạo lập, phân phối và nắm bắt giá trị: Netflix khai thác dữ liệu hành vi người xem, chuyển từ bán lượt thuê sang mô hình thuê bao, và tận dụng thuật toán đề xuất để giữ chân khách hàng. Nói cách khác, Netflix đã thay đổi mô hình kinh doanh, chứ không chỉ số hóa một cửa hàng cũ.

◆ LUẬN ĐIỂM XUYÊN SUỐT CHƯƠNG

Mô hình kinh doanh số không phải là việc “đưa cửa hàng lên mạng”, mà là **tái cấu trúc toàn diện cách một tổ chức tạo ra – phân phối – nắm bắt giá trị** trên nền tảng công nghệ, dữ liệu và mạng lưới. Chương 1 xây dựng ngôn ngữ khái niệm và khung phân tích để “giải mã” logic đó.

1.1 MÔ HÌNH KINH DOANH — NỀN TẢNG KHÁI NIỆM

1.1.1 Định nghĩa mô hình kinh doanh

Các cách tiếp cận lý thuyết về mô hình kinh doanh ngày càng hội tụ trong những năm gần đây, dù vẫn khác nhau tùy góc nhìn xuất phát. Hai định nghĩa nền tảng thường được trích dẫn:

- **Osterwalder và cộng sự (2005):** mô hình kinh doanh là một công cụ khái niệm chứa tập hợp các yếu tố và mối quan hệ giữa chúng, cho phép thể hiện logic kinh doanh của một công ty — tức giá trị mà công ty cung cấp cho các phân khúc khách hàng, cấu trúc và mạng lưới đối tác để tạo ra – tiếp thị – phân phối giá trị, nhằm sinh ra các dòng doanh thu có lợi nhuận và bền vững.
- **Al-Debei và cộng sự (2008):** mô hình kinh doanh là sự thể hiện trừu tượng của tổ chức — dưới dạng khái niệm, văn bản và/hoặc đồ họa — về các thỏa thuận cốt lõi liên quan đến kiến trúc giá trị, hợp tác và tài chính, cùng các sản phẩm/dịch vụ cốt lõi, nhằm đạt được chiến lược của tổ chức.

✎ ĐỊNH NGHĨA LÀM VIỆC (dùng trong học phần)

Mô hình kinh doanh là khuôn khổ toàn diện mô tả **logic mà một tổ chức tạo ra, phân phối và nắm bắt giá trị** trên thị trường; qua đó doanh nghiệp vận hành, sinh doanh thu và duy trì hoạt động theo thời gian.

Theo cách diễn đạt cô đọng của Peter Drucker, mọi định nghĩa mô hình kinh doanh rất cuộc đều gói gọn trong câu hỏi: “doanh nghiệp được trả tiền cho điều gì?”

1.1.2 Ba lăng kính tiếp cận mô hình kinh doanh

Ronteau và cộng sự (2023) đề xuất nhìn mô hình kinh doanh qua ba lăng kính bổ sung cho nhau. Đây là bộ công cụ phân tích cốt lõi sẽ được dùng lại xuyên suốt học phần.

(a) Lăng kính giá trị (Value-driven approach)

Dựa trên Osterwalder & Pigneur (2010), một doanh nghiệp (số) khả thi phải vận hành trọn vẹn ba tiến trình:

- **Tạo giá trị (Value creation):** sản xuất lợi ích cho khách hàng — ví dụ Google tạo giá trị bằng kết quả tìm kiếm phù hợp.

- **Phân phối giá trị (Value delivery):** cấu trúc và quản trị giúp tạo và phân phối hàng hóa/dịch vụ theo chuẩn về chi phí, thời gian, chất lượng, số lượng.
- **Nắm bắt giá trị (Value capture):** kiếm tiền qua giao dịch với khách hàng — thanh toán, thuê bao, phí, hoặc dữ liệu.



Hình 1.1. Tiếp cận giá trị của một mô hình kinh doanh (Osterwalder & Pigneur, 2010).

(b) Lăng kính giao dịch (Transactional approach)

Mô hình kinh doanh — nhất là mô hình số — còn được định nghĩa qua ba khía cạnh của hoạt động trao đổi giá trị giữa doanh nghiệp và khách hàng:

- **Nội dung (Content):** hàng hóa, dịch vụ hoặc thông tin được trao đổi, cùng nguồn lực và năng lực cần thiết. Facebook cung cấp nền tảng miễn phí, nhưng đổi lại là thông tin của người dùng.
- **Cấu trúc (Structure):** trình tự và cơ chế diễn ra trao đổi. Ví dụ: Booking.com giữ thông tin liên hệ của khách, hạn chế khả năng tái tiếp thị của khách sạn — một lợi thế cạnh tranh của nền tảng.
- **Quản trị (Governance):** cách kiểm soát dòng thông tin, nguồn lực và hàng hóa. Airbnb không đòi độc quyền, chủ nhà có thể “đa nền tảng”, nhưng hiệu ứng mạng khiến Airbnb vẫn là lựa chọn số một.

(c) Lăng kính cấu trúc: Business Model Canvas (9 khối)

Ở cấp độ vận hành, Business Model Canvas của Osterwalder mô tả doanh nghiệp qua chín khối cấu thành. Bảng 1.1 tóm tắt để tham chiếu nhanh; sinh viên sẽ sử dụng công cụ này ở các chương sau.

Khối cấu thành	Câu hỏi cốt lõi
Đề xuất giá trị	Doanh nghiệp giải quyết vấn đề gì, mang lại lợi ích nào cho khách hàng?
Phân khúc khách hàng	Phục vụ nhóm khách hàng / thị trường mục tiêu nào?
Kênh phân phối	Tiếp cận và giao giá trị cho khách hàng bằng kênh nào (vật lý / số)?
Quan hệ khách hàng	Thiết lập và duy trì quan hệ với khách hàng ra sao?
Dòng doanh thu	Kiểm tiền bằng cách nào: bán hàng, thuê bao, phí, quảng cáo, dữ liệu...?
Nguồn lực chính	Tài sản, hạ tầng, năng lực thiết yếu nào cần có?
Hoạt động chính	Những hoạt động cốt lõi nào phải thực hiện để tạo – giao giá trị?
Đối tác chính	Hợp tác với ai để nâng năng lực, mở rộng phạm vi, giảm chi phí?
Cơ cấu chi phí	Chi phí cố định và biến đổi chủ yếu phát sinh ở đâu?

Bảng 1.1. Chín khối của Business Model Canvas.

1.1.3 Phân loại mô hình kinh doanh truyền thống

Trước khi bàn về “số”, cần nắm các nguyên mẫu (archetype) truyền thống — nền tảng để nhận ra điểm kế thừa và điểm đứt gãy của mô hình số. Bảng 1.2 hệ thống hóa tám nguyên mẫu phổ biến kèm logic doanh thu.

Nguyên mẫu	Logic tạo giá trị & doanh thu	Ví dụ
Sản phẩm	Sản xuất hàng hóa hữu hình/vô hình với chi phí thấp, bán số lượng lớn với biên lợi nhuận hợp lý.	Máy tính, sách, khóa học
Dịch vụ	Cung cấp kỹ năng/hỗ trợ mà người khác không thể/không muốn tự làm, thu phí.	Tư vấn, giáo dục, làm tóc

Nguyên mẫu	Logic tạo giá trị & doanh thu	Ví dụ
Tài sản chia sẻ	Mua/tạo tài sản một lần rồi cho nhiều người dùng chung, cân bằng số lượng và chất lượng.	Phòng gym, khách sạn
Đăng ký	Thu phí định kỳ để truy cập lợi ích; trải nghiệm không bị chia sẻ như tài sản chung.	Tạp chí, streaming
Cho thuê	Mua tài sản bên, cho thuê nhiều lần; doanh thu tích lũy vượt giá mua trước khấu hao.	Thuê xe, thiết bị
Bảo hiểm	Chuyển rủi ro từ khách sang bên bán; thu phí bảo hiểm cao hơn kỳ vọng bồi thường.	Nhân thọ, tài sản
Bán lại	Mua sỉ giá thấp, bán lẻ giá cao; chênh lệch (mark-up) là lợi nhuận.	Nhà bán lẻ, đại lý
Đại lý / môi giới	Kết nối người mua – người bán tài sản mình không sở hữu, hưởng phí/hoa hồng.	Đại lý thể thao, môi giới

Bảng 1.2. Tám nguyên mẫu mô hình kinh doanh truyền thống.

💡 HỘP KIẾN THỨC — Nền tảng lai (hybrid)

Nhiều doanh nghiệp hiện đại kết hợp nhiều nguyên mẫu. Amazon vừa là **bán lại** (bán sỉ – lẻ), vừa là **tài sản chia sẻ / hạ tầng** (AWS cho thuê điện toán đám mây), vừa **đăng ký** (Prime). Chính khả năng **chồng lớp nhiều logic doanh thu** trên một hạ tầng số là đặc trưng của mô hình kinh doanh số.

1.1.4 Cấp độ của mô hình kinh doanh

Một mô hình kinh doanh có thể được phân tích ở nhiều cấp độ trừu tượng, hỗ trợ lẫn nhau khi lý giải cấu trúc của ngành hoặc doanh nghiệp:

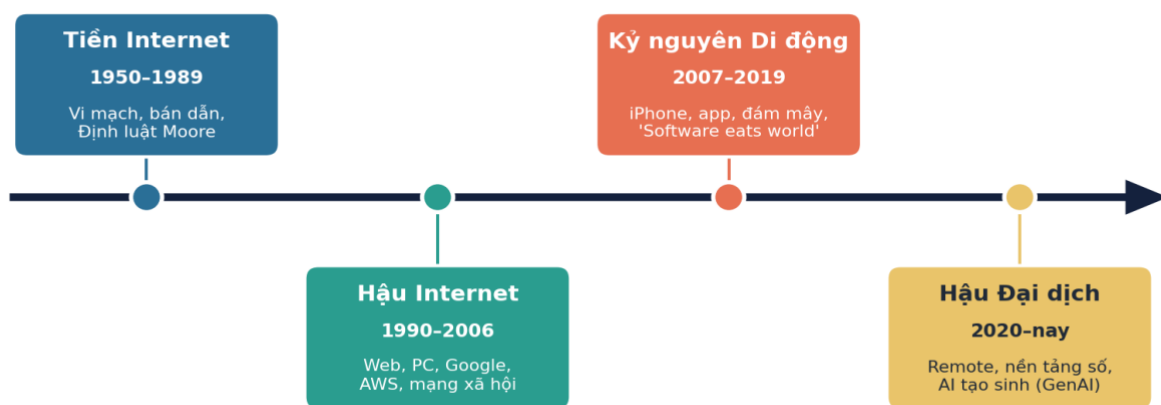
- **Cấp độ ngành:** đặt trong điều kiện môi trường và các lực cạnh tranh (mô hình năm áp lực của Porter, 1980) — cạnh tranh nội bộ ngành, sức mạnh nhà cung cấp và khách hàng, rào cản gia nhập, sản phẩm thay thế.
- **Cấp độ tập đoàn / doanh nghiệp:** góc nhìn tổng quan toàn bộ hoạt động; với tập đoàn lớn cần chia nhỏ tới đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU).

- **Cấp độ đơn vị kinh doanh chiến lược (SBU):** chịu trách nhiệm cho một/nhiều dòng sản phẩm; một tập đoàn có thể vận hành nhiều mô hình kinh doanh song song.
- **Cấp độ sản phẩm / nhóm sản phẩm:** mức xem xét chi tiết nhất — ví dụ iPhone của Apple, nơi phần cứng và phần mềm do các bộ phận khác nhau đảm nhận.

1.2 TỪ MÔ HÌNH KINH DOANH ĐẾN MÔ HÌNH KINH DOANH SỐ

1.2.1 Bốn thời đại của chuyển đổi số

Dù là khái niệm tương đối mới, chuyển đổi số có lịch sử dài, bắt nguồn từ cuối thập niên 1970 khi thiết kế – sản xuất có máy tính hỗ trợ lần đầu được dùng trong doanh nghiệp; tiếp đó là hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) thập niên 1980 và quản trị quan hệ khách hàng (CRM) đầu thập niên 1990. Có thể khái quát tiến trình này thành bốn thời đại, mỗi thời đại buộc doanh nghiệp điều chỉnh cách vận hành và phục vụ khách hàng.



Hình 1.2. Bốn thời đại của chuyển đổi số (1950 – nay).

💡 HỘP KIẾN THỨC — Điểm mới của thời đại thứ tư

Thời đại “Hậu đại dịch” (2020 – nay) nay được định hình lại bởi làn sóng **Trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Generative AI)**. Từ 2023, các công cụ như ChatGPT, Gemini hay Claude không chỉ tự động hóa tác vụ mà còn **trở thành một lớp giá trị mới** trong sản phẩm số — cá nhân hóa nội dung, hỗ trợ ra quyết định, và tái định hình trải nghiệm khách hàng ở quy mô chưa từng có.

1.2.2 Định nghĩa mô hình kinh doanh số

Kinh doanh số là quá trình áp dụng công nghệ số vào toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp — từ phát triển, sản xuất sản phẩm đến tiếp thị, truyền thông và bán hàng — nhằm tạo ra quy trình, sản phẩm, dịch vụ mới. Mô hình kinh doanh số cho phép doanh nghiệp dùng công nghệ số để gia tăng giá trị, giảm chi phí và thúc đẩy tăng trưởng, dựa trên một hệ sinh thái gồm con người, quy trình, công nghệ và dữ liệu.

ĐỊNH NGHĨA LÀM VIỆC — Mô hình kinh doanh số

Mô hình kinh doanh số là một **tập hợp con chuyên biệt** của mô hình kinh doanh, trong đó công nghệ số, nền tảng, dữ liệu và các kênh truyền thông được sử dụng có chủ đích để **tái cấu trúc cách tạo lập – phân phối – nắm bắt giá trị**. Ở đây, công nghệ số không phải công cụ hỗ trợ mà là **hạ tầng cấu trúc** của toàn bộ mô hình.

Bảng 1.3 làm rõ sự khác biệt bản chất giữa mô hình kinh doanh truyền thống và mô hình kinh doanh số — không chỉ ở kênh, mà ở logic tạo giá trị.

Tiêu chí	Mô hình truyền thống	Mô hình kinh doanh số
Vai trò công nghệ	Công cụ hỗ trợ, tối ưu quy trình	Hạ tầng cấu trúc, định hình mô hình
Nguồn lực cốt lõi	Tài sản hữu hình, vốn, lao động	Dữ liệu, thuật toán, hiệu ứng mạng
Cấu trúc giá trị	Chuỗi giá trị tuyến tính	Nền tảng đa phía, hệ sinh thái
Chi phí biên	Cao (gắn tài sản vật lý)	Gần bằng 0 khi phục vụ thêm người dùng
Quan hệ khách hàng	Đại trà, một chiều	Cá nhân hóa quy mô lớn, thời gian thực
Động lực cạnh tranh	Quy mô sản xuất, chi phí	Dữ liệu, trải nghiệm, đổi mới liên tục

Bảng 1.3. So sánh mô hình kinh doanh truyền thống và mô hình kinh doanh số.

1.2.3 Sáu đặc điểm nền tảng của mô hình kinh doanh số

Mô hình kinh doanh số không thể hiểu đơn thuần là sự dịch chuyển từ môi trường vật lý sang trực tuyến. Về bản chất, đó là sự tái cấu trúc logic tạo lập – phân phối – chiếm giữ giá trị khi công nghệ số trở thành hạ tầng kinh tế chủ đạo. Sáu đặc điểm sau tạo thành một hệ thống logic liên kết chặt chẽ.

① Công nghệ số là hạ tầng cấu trúc

Trong doanh nghiệp truyền thống, công nghệ chủ yếu tối ưu quy trình hoặc giảm chi phí giao dịch. Ngược lại, ở mô hình số, công nghệ định hình toàn bộ kiến trúc giá trị: điện toán đám mây cho phép mở rộng tài nguyên theo nhu cầu, trí tuệ nhân tạo tạo năng lực ra quyết định tự động, và API mở kết nối hệ sinh thái bên ngoài. Netflix là minh chứng: nền tảng streaming, hệ thống phân tích hành vi và thuật toán đề xuất chính là cấu trúc cốt lõi, chứ không chỉ là công cụ.

② Dữ liệu là nguồn lực chiến lược trung tâm

Nếu vốn và lao động là yếu tố sản xuất chủ đạo của kinh tế công nghiệp, thì dữ liệu là “tài sản vô hình” tạo lợi thế cạnh tranh dài hạn trong kinh tế số. Mô hình số không chỉ thu thập mà còn chuyển hóa dữ liệu thành tri thức hành động qua phân tích dự báo và học máy. Grab hay Uber thực chất vận hành một hệ thống xử lý dữ liệu cung – cầu thời gian thực; năng lực cạnh tranh nằm ở khả năng khai thác dữ liệu hơn là ở phương tiện.

③ Cấu trúc nền tảng và hiệu ứng mạng

Khác mô hình tuyến tính, mô hình số thường vận hành như nền tảng đa phía, trung gian kết nối nhiều nhóm người dùng. Giá trị đến từ tương tác giữa các bên; khi số người dùng tăng, giá trị nền tảng tăng theo hiệu ứng mạng, tạo rào cản gia nhập mạnh. Shopee, Facebook hay Android không chỉ cung cấp dịch vụ mà kiến tạo không gian tương tác, nơi mỗi người dùng mới làm gia tăng giá trị cho toàn hệ thống.

④ Khả năng mở rộng với chi phí biên thấp

Chi phí cố định xây dựng nền tảng ban đầu có thể cao, nhưng chi phí phục vụ thêm một người dùng gần như bằng 0. Đặc tính này cho phép tăng trưởng theo cấp số nhân và lý giải vì sao doanh nghiệp công nghệ đạt giá trị thị trường lớn trong thời gian ngắn — nền tảng kinh tế của các “kỳ lân công nghệ”. Một phần mềm SaaS hoàn thiện có thể mở rộng toàn cầu mà không cần xây thêm cơ sở vật chất.

⑤ Định hướng khách hàng và cá nhân hóa quy mô lớn

Công nghệ và dữ liệu cho phép hiểu sâu hành vi và thiết kế trải nghiệm phù hợp từng cá nhân — chuyển từ sản xuất hàng loạt sang cá nhân hóa hàng loạt, nơi mỗi khách hàng được tiếp cận như một phân khúc riêng. Amazon, Spotify hay TikTok xây dựng trải nghiệm điều chỉnh theo sở thích từng người; giá trị cạnh tranh nằm ở chất lượng trải nghiệm và mức độ gắn kết.

⑥ Đổi mới liên tục và khả năng gây gián đoạn

Vận hành trong môi trường biến động nhanh, doanh nghiệp số phải duy trì năng lực thử nghiệm và cải tiến liên tục (phát triển linh hoạt, thử nghiệm A/B, sản phẩm khả dụng tối thiểu – MVP). Khi đổi mới mở rộng sang cách tạo giá trị và cấu trúc thị trường, mô hình số có thể gây gián đoạn: Airbnb và Uber không cải tiến khách sạn hay taxi theo lối cũ, mà thay đổi hoàn toàn logic phân bổ tài nguyên trong ngành.

TÔNG HỢP — Sáu đặc điểm là một hệ thống

Công nghệ số cung cấp **hạ tầng**; dữ liệu tạo **lợi thế chiến lược**; cấu trúc nền tảng kiến tạo **hiệu ứng mạng**; khả năng mở rộng bảo đảm **tăng trưởng**; cá nhân hóa củng cố **giá trị khách hàng**; đổi mới liên tục duy trì **năng lực cạnh tranh**. Nghiên cứu mô hình kinh doanh số vì thế không chỉ là nghiên cứu ứng dụng công nghệ, mà là nghiên cứu **một cấu trúc kinh tế mới dựa trên kết nối, dữ liệu và hệ sinh thái**.

1.2.4 Các động lực thúc đẩy mô hình kinh doanh số

Trong bối cảnh Công nghiệp 4.0 (Bagnoli và cộng sự, 2022), sự phát triển của mô hình kinh doanh số được dẫn dắt bởi một chuỗi động lực công nghệ và thị trường. Công thức khái quát là: sản phẩm thông minh + dịch vụ thông minh + trải nghiệm mới.

Động lực	Nội dung cốt lõi
Công nghệ cốt lõi sẵn có	Kết nối máy móc – con người – sản phẩm – hậu cần; IIoT và cảm biến cung cấp dữ liệu trạng thái thời gian thực; chi phí đám mây giảm.
Hiệu quả vận hành xuất sắc	Bản sao số (digital twin) và hệ thống thực-ảo (CPS) giám sát toàn vòng đời, phát hiện bất thường sớm, điều khiển từ xa.
Dữ liệu lớn (Big Data)	Sản phẩm thông minh tạo lượng dữ liệu khổng lồ; năng lực lưu trữ – phân tích – khai thác dữ liệu trở thành yếu tố quyết định thành công.
Trí tuệ nhân tạo (AI)	Học từ tập dữ liệu lớn, nhận dạng mẫu, dự báo nhu cầu, giảm phế phẩm; công cụ để bên tham gia mới thay đổi luật chơi cạnh tranh.
Tập trung trải nghiệm khách hàng	Khách hàng kỳ vọng giải pháp tùy chỉnh; doanh nghiệp thấu hiểu và dự đoán hành vi giành lợi thế cạnh tranh.
Tiếp thị số (Digital Marketing)	Thu hút – giữ chân khách hàng, xây dựng quan hệ và tạo giá trị qua các kênh số; đòi hỏi thiết kế lại mạng lưới giá trị.

Bảng 1.4. Các động lực thúc đẩy mô hình kinh doanh số (Công nghiệp 4.0).

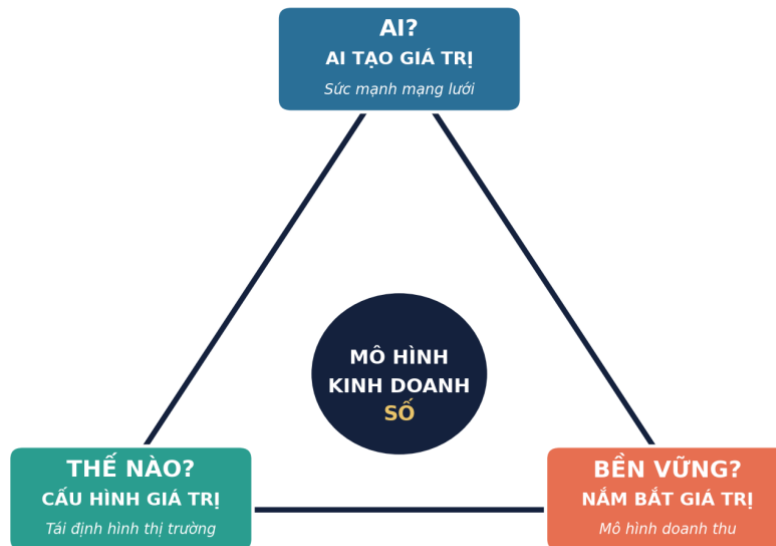
🏗️ CƠ HỘI & THÁCH THỨC — nhìn cân bằng

Cơ hội: phạm vi toàn cầu, hiệu quả chi phí, ra quyết định dựa trên dữ liệu, tương tác khách hàng thời gian thực, thương mại điện tử, làm việc từ xa, tự động hóa và khả năng mở rộng.

Thách thức: ràng buộc ngân sách và đầu tư ban đầu lớn, rủi ro an ninh mạng và quyền riêng tư dữ liệu, thiếu năng lực CNTT, và sức ỳ/kháng cự văn hóa trong tổ chức.

1.3 KHUNG PHÂN TÍCH “TAM GIÁC SẮT” CỦA MÔ HÌNH KINH DOANH SỐ

Trong doanh nghiệp truyền thống, ba câu hỏi thường có lời đáp hiển nhiên: ai tạo giá trị, giá trị được cấu hình thế nào, và giá trị được duy trì ra sao theo thời gian? Với doanh nghiệp số, câu trả lời kém rõ ràng hơn nhiều — chính vì vậy càng cần đặt ra. Ronteau và cộng sự (2023) gói ba câu hỏi này vào khung “Tam giác sắt” (Digital Business Model Iron Triangle).



Nguồn: Ronteau, Muzellec, Saxena & Trabucchi (2023)

Hình 1.3. Khung “Tam giác sắt” của mô hình kinh doanh số.

💡 VÌ SAO GỌI LÀ “TAM GIÁC SẮT”?

Ý tưởng mượn từ **Quản trị dự án**, nơi ba biến — thời gian, chi phí, chất lượng — phải được cân bằng. Khi một biến thay đổi, người quản lý phải điều chỉnh hai biến còn lại để giữ thế cân bằng. Tương tự, nhà lãnh đạo số phải cân bằng ba đỉnh — **Ai (Who) · Cấu hình (Shape) · Bền vững (Sustainability)** — trong suốt quá trình tăng trưởng. Sự cân bằng ấy khó đạt nhưng cực kỳ giá trị một khi tìm ra.

1.3.1 Đỉnh 1 — AI TẠO GIÁ TRỊ? (Sức mạnh mạng lưới)

Spotify tạo giá trị bằng cách kết nối giao dịch và phân tích khối lượng lớn dữ liệu, nhưng người nghe, nghệ sĩ và nhà quảng cáo — mỗi bên đều giữ vai trò then chốt trong hệ sinh thái; thiếu một bên, các bên còn lại không tồn tại. Câu hỏi “ai tạo giá trị” dẫn tới khái niệm mạng lưới và hiệu ứng mạng: công nghệ số cho phép huy động người tham gia (vừa là bên tạo giá trị, vừa là bên thụ hưởng) theo cơ chế mạng lưới ở quy mô chưa từng có. Doanh nghiệp sống sót và tăng trưởng là những doanh nghiệp làm chủ được sức mạnh hiệu ứng mạng.

🔑 THUẬT NGỮ — Hiệu ứng mạng & bài toán con gà-quả trứng

- **Hiệu ứng mạng (network effects):** giá trị của nền tảng tăng lên khi số người dùng tăng. Có hiệu ứng cùng phía (nhiều người dùng Zalo → hữu ích hơn) và chéo phía (nhiều tài xế → hành khách hưởng lợi, và ngược lại).
- **Bài toán con gà – quả trứng:** nền tảng đa phía khó khởi động vì mỗi bên chỉ tham gia khi bên kia đã đông. Chiến lược khắc phục: trợ giá một bên, tự tạo nguồn cung ban đầu, hoặc bắt đầu từ một thị trường ngách.

1.3.2 Định 2 — GIÁ TRỊ ĐƯỢC CẤU HÌNH THỂ NÀO? (Tái định hình thị trường)

Là nền tảng? Mạng xã hội? Sàn giao dịch? Hay chỉ là một dịch vụ số? Các dịch vụ số có thể trông giống nhau nhưng thường dựa trên những kiến trúc giá trị khác nhau, sinh ra các diện mạo mô hình kinh doanh khác nhau. Đằng sau nét tương đồng và khác biệt giữa Netflix và Spotify là ý niệm về cấu hình thị trường. Ronteau và cộng sự (2023) tập trung vào ba cấu hình thị trường bị công nghệ số tái định hình:

- **Thương mại điện tử & sàn giao dịch (marketplaces):** gỡ bỏ ma sát trong trao đổi, kết nối người bán – người mua (Shopee, Amazon, Alibaba).
- **Mạng xã hội (social networks):** kiếm tiền từ sự chú ý và dữ liệu, tạo hệ thống kinh doanh cho nhà quảng cáo và nhà sáng tạo nội dung (Facebook, TikTok).
- **Kinh tế chia sẻ (sharing economy):** mở rộng “niềm tin” bằng công nghệ để chia sẻ tài sản/dịch vụ giữa các cá nhân (Airbnb, Grab, BlaBlaCar).

💡 HỢP KIẾN THỨC — Niềm tin: “nhiên liệu” của kinh tế chia sẻ

Một nghiên cứu tại NYU Stern cho thấy người dùng BlaBlaCar **tin tưởng tài xế của nền tảng hơn cả hàng xóm** — nhờ cơ chế đánh giá (review) minh bạch. Công nghệ số giải quyết **“bài toán quả chanh” (lemons problem)**: khi người mua thiếu thông tin về chất lượng, hệ thống đánh giá – xếp hạng – xác minh danh tính giúp tái lập niềm tin và cho phép giao dịch giữa những người xa lạ.

1.3.3 Định 3 — GIÁ TRỊ ĐƯỢC NẮM BẮT BỀN VỮNG THỂ NÀO?

Dù thường bị cảm nhận là “miễn phí” hoặc gần như miễn phí, doanh nghiệp số chỉ sống sót nếu có cơ chế nắm bắt giá trị tốt. Tính bền vững của mô hình doanh thu theo thời gian phải được cân nhắc kỹ. Ba họ mô hình định giá phổ biến trong không gian số:

Mô hình doanh thu	Cơ chế nắm bắt giá trị	Ví dụ
Môi giới / phí giao dịch (Brokerage)	Thu phí trên mỗi giao dịch diễn ra trên nền tảng; ai được lợi nhiều hơn thường trả phí.	Shopee, Booking, sàn TMĐT
Thuê bao (Subscription)	Thu phí định kỳ cho quyền truy cập liên tục — “mọi thứ như một dịch vụ” (XaaS).	Netflix, Spotify, Office 365
Miễn phí / Freemium (Free-based)	Miễn phí lớp cơ bản, kiếm tiền qua quảng cáo, dữ liệu, hoặc bán gói cao cấp (paywall).	Spotify Free, YouTube, báo điện tử

Bảng 1.5. Ba họ mô hình nắm bắt giá trị trong không gian số.

💡 HỘP KIẾN THỨC — Chuyển từ “sản phẩm” sang “dịch vụ” và cơ chế khóa (lock-in)

Thập niên 1990, khách hàng Microsoft phải ra cửa hàng mua đĩa CD Office. Ngày nay họ **đăng ký Office 365** trả phí hằng tháng. Microsoft còn cấp Office miễn phí cho sinh viên — khi đã quen với PowerPoint, Word, họ khó chuyển sang sản phẩm khác sau khi ra trường. Đây là ví dụ điển hình về **khóa khách hàng (customer lock-in)** — chuyển đổi mô hình từ bán sản phẩm sang bán dịch vụ.

1.3.4 Bốn động lực tạo giá trị số & vai trò trung tâm của dữ liệu

Bổ trợ cho ba đỉnh của Tam giác sắt, khung kinh điển của Amit & Zott (2001) — vẫn còn nguyên giá trị — chỉ ra bốn động lực đan xen tạo nên giá trị của doanh nghiệp số. Lấy Google làm ví dụ minh họa xuyên suốt:



Nguồn: Amit & Zott (2001), Value Creation in e-Business

Hình 1.4. Bốn động lực tạo giá trị số (Amit & Zott, 2001).

- **Hiệu quả (Efficiency)**: thuật toán PageRank cho kết quả sát nhu cầu, giao diện tối giản chỉ một ô tìm kiếm — gỡ bỏ ma sát.
- **Bổ sung (Complementarity)**: bộ sản phẩm (tìm kiếm, email, bản đồ, hệ điều hành) cộng hưởng, gia tăng đề xuất giá trị.
- **Giữ chân (Lock-in)**: trình duyệt Chrome mặc định Google, đăng nhập tự động qua Gmail tạo thói quen sử dụng khó thay đổi.
- **Mới mẻ (Novelty)**: cách thức tổ chức và xếp hạng thông tin chưa từng có so với các công thông tin trước đó.

DỮ LIỆU — TÂM ĐIỂM TẠO GIÁ TRỊ SỐ

Chính việc tạo ra – thu thập – trao đổi – khai thác **dữ liệu** mới đem lại giá trị cho doanh nghiệp số. Khi khách hàng mua hàng, giao dịch vật lý kết thúc nhưng **hành trình để lại “dấu chân số”** được phân tích để hiểu sở thích, tối ưu định giá và cá nhân hóa trải nghiệm.

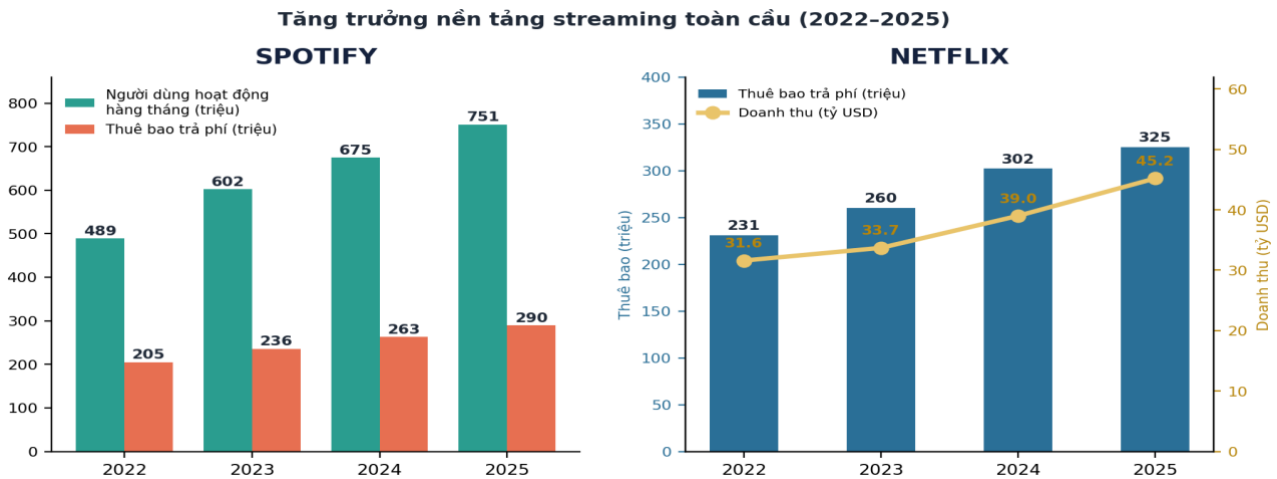
Blockbuster từng sao chép giao diện của Netflix và có kho phim tốt hơn, nhưng **thuật toán và cách khai thác dữ liệu thuê bao của Netflix** mới là lợi thế cạnh tranh không thể đánh bại.

💡 HỘP KIẾN THỨC — GAMAM & NATU

Giới nghiên cứu dùng hai cụm từ để chỉ những “tay chơi” thống trị kinh tế số: **GAMAM** (Google, Amazon, Meta, Apple, Microsoft) — kiểm soát hạ tầng số mà nhiều bên khác phải “cắm” hoạt động vào; và **NATU** (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) — thể hệ đột phá mới. Muốn “lật đổ” GAMAM là rủi ro, vì kẻ thách thức có thể mất quyền truy cập chính hạ tầng của họ.

1.4 TÌNH HUỐNG TÍCH HỢP: SPOTIFY & NETFLIX QUA LĂNG KÍNH TAM GIÁC SẮT

Hai nền tảng streaming hàng đầu thế giới cùng bán “nội dung theo yêu cầu”, nhưng cấu hình mô hình lại khác nhau. Phân tích chúng qua ba đỉnh của Tam giác sắt cho thấy sức mạnh chân đoán của khung phân tích. (Số liệu cập nhật đến năm tài chính 2024–2025.)



Hình 1.5. Tăng trưởng của Spotify và Netflix (2022–2025).

Đỉnh Tam giác sắt	SPOTIFY	NETFLIX
AI tạo giá trị? (Who)	Hệ sinh thái ba bên: người nghe – nghệ sĩ – nhà quảng cáo; giá trị đến từ tương tác mạng lưới.	Chủ yếu hai bên: người xem – nhà sản xuất nội dung gốc; ít phụ thuộc hiệu ứng mạng người dùng.
Cấu hình giá trị? (Shape)	Nền tảng đa phía kết hợp gói miễn phí (quảng cáo) và trả phí; mở rộng sang podcast, audiobook.	Dịch vụ thuê bao tuyến tính hơn, đầu tư mạnh vào nội dung độc quyền (Original).
Nắm bắt giá trị? (Sustainability)	Freemium + thuê bao; ARPU tăng nhờ nâng giá; 2024 là năm đầu tiên có lãi cả năm (€1,14 tỷ).	Thuê bao thuần + gói có quảng cáo (từ 2022); doanh thu quảng cáo vượt 1,5 tỷ USD năm 2025.
Con số cập nhật	Q4/2025: 751 triệu người dùng, 290 triệu thuê bao; doanh thu 2025 ~17 tỷ EUR.	Cuối 2024: 301,6 triệu thuê bao, doanh thu 39 tỷ USD; cuối 2025: >325 triệu thuê bao, ~45,2 tỷ USD.

Bảng 1.6. Spotify và Netflix soi chiếu qua khung Tam giác sắt.

◆ BÀI HỌC RÚT RA

Cùng một ngành, hai doanh nghiệp có thể **cân bằng ba đỉnh theo những cách khác nhau**. Spotify dựa nhiều vào hiệu ứng mạng và freemium; Netflix dựa vào nội dung độc quyền và thuê bao. Không có “công thức đúng” duy nhất — điều quan trọng là **sự nhất quán giữa ba đỉnh** và khả năng tái cân bằng khi thị trường biến động (ví dụ Netflix bổ sung gói quảng cáo, hay thương vụ mua lại mảng phim của Warner Bros. công bố đầu năm 2026).

1.5 LIÊN HỆ VIỆT NAM: KINH TẾ SỐ VÀ CÁC MÔ HÌNH TIÊU BIỂU

Việt Nam là một trong những nền kinh tế số tăng trưởng nhanh nhất Đông Nam Á. Theo báo cáo e-Conomy SEA 2024 (Google, Temasek & Bain), tổng giá trị giao dịch số (GMV) của Việt Nam đạt khoảng 36 tỷ USD năm 2024, tăng trưởng kép ~16%/năm, dẫn dắt bởi thương mại điện tử và du lịch trực tuyến. Toàn khu vực Đông Nam Á đạt 263 tỷ USD GMV (2024) và được dự báo vượt 300 tỷ USD năm 2025.

VN BỐI CẢNH SỐ VIỆT NAM 2024 (e-Conomy SEA 2024)

- **GMV kinh tế số:** ~36 tỷ USD (2024), CAGR ~16%.
- **Vận tải & giao đồ ăn:** ~4 tỷ USD (+12% so với năm trước); thị trường gọi xe cạnh tranh mạnh với các hãng nội địa và xe điện.
- **Truyền thông trực tuyến:** dẫn đầu khu vực về tốc độ tăng trưởng, hướng tới 11 tỷ USD vào 2030.
- **AI:** TP. Hồ Chí Minh và Đà Nẵng dẫn đầu về mức độ quan tâm; giáo dục, tiếp thị, y tế là nhóm tìm kiếm AI nhiều nhất.

1.5.1 Grab — “siêu ứng dụng” và Tam giác sắt tại Đông Nam Á

Grab là minh họa sống động của cả ba đỉnh Tam giác sắt trong bối cảnh khu vực. Ra đời năm 2012, Grab vận hành tại 8 quốc gia Đông Nam Á (gồm Việt Nam), trên 800 thành phố, tích hợp gọi xe, giao hàng, giao đồ ăn và dịch vụ tài chính số trong một ứng dụng.

- **Ai tạo giá trị?** Hệ sinh thái đa bên: hành khách – tài xế/đối tác – nhà hàng – người bán – ngân hàng số, gắn kết bằng hiệu ứng mạng chéo phía.
- **Cấu hình giá trị?** Nền tảng đa dịch vụ (kinh tế chia sẻ + marketplace + tài chính số), khai thác dữ liệu cung–cầu thời gian thực.
- **Nắm bắt giá trị?** Phí hoa hồng trên giao dịch, quảng cáo trong ứng dụng, và dịch vụ tài chính (cho vay, thanh toán).

VN SỐ LIỆU GRAB (năm tài chính 2024)

- **Doanh thu toàn tập đoàn:** 2,797 tỷ USD (tăng 19%); GMV theo yêu cầu 18,4 tỷ USD (tăng 16%).

- **Người dùng giao dịch hằng tháng:** ~42 triệu; lần đầu đạt EBITDA điều chỉnh dương cả năm (313 triệu USD).
- **Riêng thị trường Việt Nam:** doanh thu ~228 triệu USD (2024), tăng từ 185 triệu USD (2023).

Các nền tảng nội địa và khu vực khác cũng minh họa rõ khung phân tích: Shopee/Sea Group (sàn TMĐT – mô hình môi giới & quảng cáo), VNPAY/MoMo (ví điện tử – tài chính số & hiệu ứng mạng), Zalo (mạng xã hội – sự chú ý & dữ liệu), FPT/Viettel (SaaS và hạ tầng số cho doanh nghiệp).

GỢI Ý VẬN DỤNG (bài tập nhóm)

Chọn một doanh nghiệp số Việt Nam (ví dụ MoMo, Tiki, VNG, Base.vn, hoặc một start-up địa phương tại Đà Nẵng) và **phân tích qua ba đỉnh Tam giác sắt**: Ai tạo giá trị? Giá trị được cấu hình thế nào? Giá trị được nắm bắt bền vững ra sao? Chỉ ra ít nhất một **động lực tạo giá trị (Amit & Zott)** mà doanh nghiệp đang khai thác mạnh nhất.

TÓM TẮT CHƯƠNG

- **Mô hình kinh doanh** mô tả logic tạo lập – phân phối – nắm bắt giá trị, và có thể nhìn qua ba lăng kính: giá trị, giao dịch, và chín khối Canvas.
- **Mô hình kinh doanh số** là sự tái cấu trúc logic đó trên nền công nghệ – dữ liệu – mạng lưới, chứ không đơn thuần là “đưa cửa hàng lên mạng”. Nó mang sáu đặc điểm nền tảng liên kết chặt chẽ.
- **Chuyển đổi số** trải qua bốn thời đại; thời đại hiện nay được định hình bởi nền tảng số và AI tạo sinh.
- **Khung Tam giác sắt** (Ai tạo giá trị – Cấu hình giá trị – Nắm bắt giá trị) là công cụ trung tâm để phân tích doanh nghiệp số, hỗ trợ bởi bốn động lực tạo giá trị của Amit & Zott và vai trò trung tâm của dữ liệu.
- **Việt Nam** là thị trường số tăng trưởng nhanh; Grab và các nền tảng nội địa minh họa rõ cách vận dụng khung phân tích vào thực tiễn.

THUẬT NGỮ THEN CHỐT

Thuật ngữ (Anh – Việt)	Ý nghĩa cốt lõi
Business Model — Mô hình kinh doanh	Logic tạo lập, phân phối và nắm bắt giá trị của tổ chức.
Value Creation/Delivery/Capture	Ba tiền trình cốt lõi: tạo – phân phối – nắm bắt giá trị.
Iron Triangle — Tam giác sắt	Khung ba đỉnh: Ai tạo giá trị · Cấu hình giá trị · Nắm bắt giá trị.
Network Effects — Hiệu ứng mạng	Giá trị nền tảng tăng khi số người dùng tăng.
Platform — Nền tảng đa phía	Trung gian kết nối nhiều nhóm người dùng, tạo giá trị từ tương tác.
Value Drivers — Động lực tạo giá trị	Hiệu quả, Bổ sung, Giữ chân, Mới mẻ (Amit & Zott, 2001).

Thuật ngữ (Anh – Việt)	Ý nghĩa cốt lõi
Lock-in — Khóa khách hàng	Chi phí/thói quen khiến khách hàng khó chuyển đổi.
Freemium	Miễn phí lớp cơ bản, thu phí gói cao cấp hoặc qua quảng cáo/dữ liệu.
Chi phí biên (marginal cost)	Chi phí phục vụ thêm một người dùng; gần 0 trong mô hình số.
GMV	Tổng giá trị giao dịch qua nền tảng trong một kỳ.

CÂU HỎI ÔN TẬP & THẢO LUẬN

A. Củng cố kiến thức (Nhớ – Hiểu)

- 1. Trình bày định nghĩa mô hình kinh doanh theo Osterwalder và cộng sự (2005). Ba tiến trình cốt lõi trong lăng kính giá trị là gì?
- 2. Phân biệt mô hình kinh doanh truyền thống và mô hình kinh doanh số theo ít nhất bốn tiêu chí.
- 3. Nêu và giải thích ngắn gọn sáu đặc điểm nền tảng của mô hình kinh doanh số.
- 4. Bốn thời đại chuyển đổi số là gì? Yếu tố công nghệ nào định hình thời đại hiện nay?

B. Vận dụng khung phân tích (Phân tích – Vận dụng)

- 5. Vẽ và giải thích khung Tam giác sắt. Vì sao ba đỉnh phải được giữ ở thế cân bằng?
- 6. Áp dụng bốn động lực tạo giá trị của Amit & Zott để phân tích một nền tảng bạn thường dùng (Shopee, TikTok, hoặc MoMo).
- 7. Giải thích “bài toán con gà – quả trứng” và đề xuất một chiến lược khắc phục cho một sàn giao dịch mới ra mắt.
- 8. So sánh cách Spotify và Netflix cân bằng ba đỉnh Tam giác sắt. Doanh nghiệp nào phụ thuộc hiệu ứng mạng nhiều hơn? Vì sao?

C. Liên hệ & thảo luận mở (Đánh giá – Sáng tạo)

- 9. Chọn một doanh nghiệp số Việt Nam và phân tích trọn vẹn qua khung Tam giác sắt kèm ít nhất hai động lực tạo giá trị.
- 10. Theo bạn, AI tạo sinh (GenAI) sẽ tác động thế nào đến ba đỉnh của Tam giác sắt trong 3–5 năm tới? Cho ví dụ minh họa.
- 11. “Dữ liệu là dầu mỏ của thế kỷ 21.” Bình luận nhận định này gắn với cơ hội và thách thức (quyền riêng tư, an ninh mạng) của mô hình kinh doanh số tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO CHƯƠNG

Amit, R. & Zott, C. (2001). Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.

Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R. & Avison, D. (2008). Defining the Business Model in the New World of Digital Business. *AMCIS 2008 Proceedings*.

- Bagnoli, C. et al. (2022). *Digital Business Models for Industry 4.0. Future of Business and Finance*, Springer.
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Ronteau, S., Muzellec, L., Saxena, D. & Trabucchi, D. (2023). *Digital Business Models*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110762556>
- Wirtz, B. W. (2019). *Digital Business Models: Concepts, Models and the Alphabet Case Study*. Springer.
- Google, Temasek & Bain (2024/2025). *e-Conomy SEA Report*.
- Báo cáo tài chính công bố của Spotify, Netflix và Grab (2024–2025).