



SePay - BÁO CÁO NGHIÊN CỨU

MÔ HÌNH AI-FIRST

Công ty đặt AI làm trọng tâm - Học được gì từ thế giới?

Tổng hợp từ BCG, Deloitte, World Economic Forum,
Leonis Capital, Harvard Business School, và các nguồn uy tín khác

Tổng hợp và nghiên cứu bởi Bùi Tấn Việt - CEO SePay
sepay.vn | Tháng 3/2026

MỤC LỤC

Lời mở đầu: Tại sao SePay nghiên cứu AI-First?

Phần 1: AI-First là gì?

- 1.1. Hiểu đơn giản
- 1.2. Ba mức độ: AI-Enabled, AI-First, AI-Native
- 1.3. Ba kiểu công ty AI-First trên thế giới
- 1.4. Năm trụ cột của công ty AI-First (Deloitte)

Phần 2: Số liệu thực tế - 100 startup AI đáng chú ý nhất

Phần 3: Klarna - Câu chuyện vừa thành công vừa cảnh báo

Phần 4: Lời khuyên từ BCG và Diễn đàn Kinh tế Thế giới

Phần 5: Khi nào nên áp AI và ưu tiên cái gì trước?

Phần 6: SePay 3T Framework

- T1: Tri thức - Tại sao quan trọng nhất?
- T2: Thiết kế - Sự khác biệt then chốt
- T3: Thực thi - Đích đến cuối cùng

Phần 7: SePay trên hành trình AI-First

Phần 8: Tóm lại - 5 bài học quan trọng nhất

Nguồn tài liệu tham khảo

Vui lòng ghi rõ nguồn "SePay - sepay.vn" khi chia sẻ hoặc trích dẫn nội dung từ báo cáo này.

LỜI MỞ ĐẦU: TẠI SAO SEPAY NGHIÊN CỨU AI-FIRST?

SePay là nền tảng hạ tầng Open Banking hàng đầu Việt Nam, cung cấp API ngân hàng giúp doanh nghiệp tự động xác nhận thanh toán, đối soát giao dịch và quản lý dòng tiền theo thời gian thực. Từ giữa năm 2025, SePay bắt đầu đưa AI vào mọi hoạt động - từ phát triển sản phẩm, vận hành nội bộ, đến chăm sóc khách hàng.

Trong quá trình đó, chúng tôi nhận ra: "dùng AI" và "xây dựng công ty quanh AI" là hai thứ hoàn toàn khác nhau. Để hiểu rõ sự khác biệt này, chúng tôi đã nghiên cứu các nguồn uy tín nhất thế giới về mô hình AI trọng tâm (AI-First) - từ Harvard Business School, BCG, Deloitte, World Economic Forum, đến dữ liệu thực tế từ hơn 10.000 startup AI.

Báo cáo này tổng hợp những gì chúng tôi học được, viết lại bằng ngôn ngữ dễ hiểu, có ví dụ thực tế và quy đổi sang VND. Từ đó, chúng tôi đúc kết thành SePay 3T Framework - lộ trình chuyển đổi AI-First dành cho doanh nghiệp vừa và nhỏ. Cuối báo cáo, chúng tôi chia sẻ hành trình AI-First của chính SePay - không phải để quảng bá, mà vì tin rằng case study thực chiến từ một SME Việt Nam sẽ hữu ích hơn bất kỳ lý thuyết nào.

Bùi Tấn Việt - CEO SePay | Tháng 3/2026

PHẦN 1: AI-FIRST LÀ GÌ?

1.1. Hiểu đơn giản

"AI-First" (tạm dịch: AI trọng tâm) nghĩa là công ty đặt trí tuệ nhân tạo làm trọng tâm của mọi thứ: sản phẩm, vận hành, chiến lược và ra quyết định. Không phải chỉ "dùng AI" mà là "xây mọi thứ quanh AI".

Ví dụ thực tế từ Harvard: Công ty A vẫn giữ nguyên quy trình làm việc, chỉ cho nhân viên dùng thêm AI để tạo blog và đồ họa - đó là AI phụ trợ. Công ty B thiết kế lại toàn bộ chiến lược nội dung xung quanh AI: từ nghiên cứu từ khóa, lên chủ đề, sáng tạo nội dung, biên tập, tối ưu hóa, đến phân phối đa kênh - tất cả đều do AI dẫn dắt. Bỏ AI ra thì cả hệ thống vỡ. Đó mới là AI trọng tâm.

Cũng theo định nghĩa của Harvard (khóa học AI for Leaders): công ty AI-First là nơi AI là năng lực cốt lõi, không phải công cụ bổ sung. AI định hình cách công ty ra quyết định ở mọi cấp, từ việc nhỏ hàng ngày đến kế hoạch dài hạn.

1.2. Ba mức độ: AI-Enabled, AI-First, AI-Native

Không phải công ty nào dùng AI cũng đặt AI làm trọng tâm. Có 3 mức độ khác nhau:

Mức độ	Nghĩa là gì?	Bỏ AI đi thì sao?	Ví dụ
AI phụ trợ (AI-Enabled)	Công ty hoạt động bình thường, dùng thêm AI để làm nhanh hơn. Giống như dùng Google Maps khi lái xe - bỏ Maps vẫn đi được, chỉ chậm hơn.	Vẫn chạy, chỉ chậm và tốn nhân lực hơn	Đa số doanh nghiệp Việt Nam hiện nay

Mức độ	Nghĩa là gì?	Bỏ AI đi thì sao?	Ví dụ
AI trọng tâm (AI-First)	Toàn bộ cách làm việc, sản phẩm, vận hành được thiết kế xung quanh AI. Giống xe tự lái - bỏ AI thì xe không biết đi đâu.	Vẫn tồn tại nhưng mất lợi thế, phải tuyển gấp rất nhiều người	Klarna, Netflix, Spotify
AI thuần (AI-Native)	Sản phẩm chỉ tồn tại nhờ AI. Giống ChatGPT - bỏ AI thì không còn gì cả.	Sản phẩm biến mất hoàn toàn	Midjourney, Cursor, ChatGPT

1.3. Ba kiểu công ty AI-First trên thế giới

Một nghiên cứu học thuật tại Phần Lan (2024) phân loại công ty AI-First thành 3 kiểu, tùy theo xuất phát điểm:

Kiểu 1 - Đại gia công nghệ: AI đã nằm trong "máu" của công ty từ đầu, có kho dữ liệu khổng lồ và tài nguyên gần như vô hạn. Ví dụ: Google, Amazon, Netflix.

Kiểu 2 - Kẻ chiếm ngách: Startup nhỏ tập trung giải quyết một vấn đề cụ thể bằng công nghệ AI sâu. Có thể lớn lên thành ông lớn toàn cầu. Ví dụ: Midjourney (tạo hình ảnh AI), Cursor (viết code AI), ElevenLabs (giọng nói AI).

Kiểu 3 - Người nâng cấp: Công ty truyền thống đã có khách hàng, dữ liệu, hạ tầng - giờ thêm AI vào để nâng cấp tất cả. Ví dụ: Klarna (thanh toán), Microsoft (phần mềm văn phòng → cloud + AI).

1.4. Năm trụ cột của công ty AI-First (theo Deloitte, 01/2026)

Hãng tư vấn Deloitte (một trong "Big Four" toàn cầu) đưa ra 5 thành phần cần có của một công ty AI-First. Đáng chú ý, đây không phải lý thuyết mà là đúc kết từ các công ty đã triển khai thành công:

1. Vận hành thời gian thực: Thay vì làm báo cáo hàng tháng rồi mới điều chỉnh, công ty AI-First thu dữ liệu liên tục, AI phân tích và đưa ra gợi ý ngay lập tức. Giống như GPS tái định tuyến ngay khi bạn rẽ sai. Ví dụ: thay vì cuối tháng mới biết doanh số giảm, AI cảnh báo ngay trong ngày khi phát hiện xu hướng bất thường.

2. Tổ chức theo kết quả: Không chia phòng ban cứng kiểu truyền thống. Thay vào đó, tạo các nhóm nhỏ đa năng lực, mỗi nhóm chịu trách nhiệm một kết quả cụ thể (ví dụ: tăng tỷ lệ chuyển đổi khách hàng, giảm thời gian đối soát). AI giúp các nhóm nhỏ này có năng lực tương đương nhóm lớn trước đây.

3. Người và AI cộng tác: Mỗi nhân viên được hỗ trợ bởi nhiều "trợ lý AI" (gọi là AI Agent). Các Agent này làm việc 24/7, xử lý các việc lặp đi lặp lại. Con người tập trung vào việc cần sáng tạo, đồng cảm và phán đoán. Quan trọng: đây không phải "AI thay người" mà "mỗi người có thêm đội ngũ AI riêng".

4. Lãnh đạo là người điều phối: Sếp không chỉ quản lý người mà còn quản lý cả AI. Giống như nhạc trưởng điều phối dàn nhạc gồm cả nhạc công (người) và nhạc cụ điện tử (AI). Kỹ năng mới của lãnh đạo: biết giao đúng việc cho AI, biết khi nào cần người thật can thiệp.

5. Nhân sự tiến hóa liên tục: Không tính nhân sự chỉ bằng số người nữa. Năng lực của công ty = người + AI Agent, linh hoạt thay đổi theo nhu cầu kinh doanh. Một đội 10 người + 50 AI Agent có

thể có năng lực tương đương đội 50 người trước đây.

PHẦN 2: SỐ LIỆU THỰC TẾ - 100 STARTUP AI ĐÁNG CHÚ Ý NHẤT

Quỹ đầu tư Leonis Capital (đặt tại Mỹ) đã theo dõi hơn 10.000 công ty AI trên toàn cầu trong 3 năm (2022-2025) và chọn ra 100 công ty tăng trưởng nhanh nhất. Dưới đây là 7 điều đáng chú ý:

Điều 1: Người sáng lập là dân kỹ thuật có lợi thế rất lớn

82 trên 100 công ty được lãnh đạo bởi giám đốc có nền tảng kỹ thuật (lập trình, nghiên cứu AI, tiến sĩ khoa học máy tính...). Con số này cao hơn nhiều so với thể hệ startup trước (thời SaaS - phần mềm cho thuê qua mạng), khi chỉ 49% CEO là dân kỹ thuật.

Lý do: trong thời đại AI, công nghệ chính là sản phẩm. Trước đây, công nghệ chỉ là phương tiện (Airbnb dùng công nghệ để cho thuê nhà, Uber dùng công nghệ để gọi xe). Còn Midjourney, Cursor, ChatGPT - công nghệ AI chính là sản phẩm mà khách hàng trả tiền.

Thêm nữa, độ tuổi trung bình của người sáng lập: 29 tuổi (thế hệ trước là 34). Phổ biến nhất là 26-27 tuổi, vừa rời phòng nghiên cứu là ra khỏi nghiệp.

Điều 2: Doanh thu tăng cực nhanh

Sau giai đoạn hoài nghi (2023 - nhiều chuyên gia nói "AI là bong bóng"), cuối năm 2024 mọi thứ thay đổi. Các công ty AI bắt đầu kiếm tiền thực sự, và kiếm rất nhanh:

Công ty	Doanh thu/năm	Mất bao lâu?	Số nhân viên
Cursor (viết code AI)	2.300 tỷ VND	12 tháng	Dưới 24 người
ElevenLabs (giọng nói AI)	2.300 tỷ VND	22 tháng	Khoảng 50
Midjourney (vẽ hình AI)	11.500 tỷ VND	3 năm	107-163 người
Mercor (tuyển dụng AI)	1.150 tỷ VND	2 năm	30 người
Lovable (tạo app AI)	2.300 tỷ VND	Khoảng 12 tháng	45 người

(Để so sánh: Slack - ứng dụng chat công ty nổi tiếng - mất 3 năm để đạt 2.300 tỷ VND doanh thu/năm. Cursor làm trong 12 tháng.)

Lưu ý quan trọng: Doanh thu cao chưa chắc là lãi nhiều. Nhiều công ty AI có chi phí vận hành AI rất đắt (tiền thuê máy chủ để chạy AI). Ví dụ: Lovable chỉ giữ lại 35% doanh thu sau khi trừ chi phí máy chủ, Replit chỉ giữ 23%.

Điều 3: Ít người, làm được nhiều khủng khiếp

Số tiền mỗi nhân viên tạo ra ở các công ty AI cao gấp 3 đến 10 lần so với công ty phần mềm truyền thống:

- Midjourney: Mỗi nhân viên tạo ra hơn 115 tỷ VND doanh thu/năm
- Lovable: Mỗi nhân viên tạo ra khoảng 51 tỷ VND doanh thu/năm

- Công ty phần mềm truyền thống: Khoảng 7 tỷ VND/nhân viên/năm

Làm sao làm được? Vì nhiều vị trí trung gian không còn cần thiết. Trước đây, một công ty cần: quản lý sản phẩm đứng giữa lập trình viên và khách hàng, đội ngũ bán hàng đi tìm khách, đội chăm sóc khách hàng hậu mãi. Bây giờ, kỹ sư xây hệ thống tự tạo tính năng, AI xử lý hầu hết câu hỏi khách hàng, cùng một người vừa code vừa demo vừa triển khai.

DOANH THU / NHÂN VIÊN / NĂM	
Midjourney (AI)	115 tỷ VND
Lovable (AI)	51 tỷ VND
SaaS truyền thống	7 tỷ VND

AI đang tạo ra một loại công ty mới: 10-20 người nhưng tạo doanh thu ngang công ty 200 người.

Điều 4: Sản phẩm tốt tự bán, không cần đội sales trước

Hơn 80% công ty AI khởi đầu bằng cách cho người dùng tự đăng ký và trải nghiệm (không cần gọi điện, không cần gặp mặt). Khi sản phẩm đã lan rộng trong công ty khách hàng, lúc đó mới cần đội bán hàng vào để ký hợp đồng lớn.

Ví dụ: Một lập trình viên dùng Cursor cá nhân → cả nhóm thấy hay, xin dùng → cả phòng dùng → công ty ký hợp đồng mua cho toàn bộ. Đội bán hàng chỉ cần xuất hiện ở bước cuối.

Điều 5: Nhiều công ty cùng thắng, chưa có "kẻ thắng duy nhất"

Khác với tìm kiếm (Google chiếm gần hết) hay mạng xã hội (Facebook thống trị), AI đang cho phép nhiều công ty cùng lớn trong một lĩnh vực:

- Tạo hình AI: Midjourney + DALL-E + NightCafe cùng tồn tại
- Viết code AI: Cursor + Replit + Lovable + Windsurf cùng phát triển
- Giọng nói AI: ElevenLabs + Cartesia + Deepgram - mỗi cái mạnh một góc
- Video AI: Synthesia và HeyGen đều đạt trên 2.300 tỷ VND doanh thu/năm

Điều 6: Công ty AI thay đổi hướng đi rất nhanh

66 trên 100 công ty đã thay đổi hướng sản phẩm hoàn toàn ít nhất 1 lần (gọi là "pivot"). Thời gian pivot trung bình: 12 tháng với nhóm có nền tảng nghiên cứu, 27 tháng với nhóm không có nền tảng kỹ thuật.

Ví dụ hay nhất: Cursor ban đầu làm phần mềm thiết kế 3D cho kỹ sư cơ khí. Khi được thử GPT-4, chỉ trong vài phút họ nhận ra AI viết code cực hay. Lập tức bỏ hết công việc cũ, chuyển sang làm

trình soạn thảo code AI. Kết quả: 2.300 tỷ VND doanh thu/năm.

Điều 7: Thị trường AI mở ra theo thứ tự, không ngẫu nhiên

Khi năng lực AI vượt qua một ngưỡng nhất định, cả một loạt công ty mới xuất hiện:

2022-2023: Viết lách và lập trình - AI đã đủ giỏi để viết văn và code

2023-2024: Hình ảnh, video, âm thanh - AI đã tạo được nội dung đa phương tiện chất lượng cao

2024-2025: Các ngành chuyên biệt (y tế, luật, tài chính) - AI đã đủ chính xác và đáng tin cậy cho các lĩnh vực đòi hỏi cao

2025 trở đi: AI tự động hoàn chỉnh - AI không chỉ hỗ trợ mà tự thực hiện công việc từ đầu đến cuối

Đơn giản hóa: Bài học cho doanh nghiệp: vào quá sớm (AI chưa đủ giỏi) thì thất bại, vào quá muộn (thị trường đông đúc rồi) thì khó cạnh tranh. Phải vào đúng thời điểm ngưỡng năng lực vừa được vượt qua.

PHẦN 3: KLARNA - CÂU CHUYỆN VỪA THÀNH CÔNG VỪA CẢNH BÁO

Klarna là công ty tài chính công nghệ của Thụy Điển, chuyên về dịch vụ "mua trước trả sau". Họ là một trong những công ty lớn đầu tiên đặt cược toàn bộ vào AI - và câu chuyện của họ rất đáng học hỏi vì có cả mặt sáng và mặt tối.

3.1. Mặt sáng: những con số ấn tượng

- Năm 2023, Klarna hợp tác với OpenAI (công ty làm ChatGPT), bắt đầu đưa AI vào mọi hoạt động
- Nhân sự giảm từ 5.500 xuống dưới 3.000 (chủ yếu do người tự nghỉ mà không tuyển thay thế)
- Doanh thu quý 3/2025: hơn 20.000 tỷ VND, gấp đôi so với cùng kỳ 3 năm trước
- Mỗi nhân viên tạo ra nhiều doanh thu hơn 152% so với đầu 2023
- 96% nhân viên dùng AI trong công việc hàng ngày
- AI chatbot của Klarna làm thay công việc của 853 nhân viên chăm sóc khách hàng
- Tỷ lệ nhân viên công nghệ tăng từ 26% lên 52% toàn công ty

3.2. Mặt tối: thay người quá nhiều, chất lượng giảm

Giữa năm 2025, CEO Klarna thừa nhận công khai: việc thay con người bằng AI quá nhiều đã khiến chất lượng dịch vụ giảm. Ông nói: "Chi phí dường như đã là yếu tố đánh giá quá chi phối khi tổ chức công việc, và kết quả là chất lượng thấp hơn."

Chuyên gia từ hãng nghiên cứu Forrester nhận xét: "Klarna đã xoay hướng quá mạnh vào AI, chỉ nghĩ đến cắt giảm chi phí mà không tính đến hậu quả dài hạn lên trải nghiệm khách hàng."

Kết quả: Klarna phải quay lại tuyển nhân viên chăm sóc khách hàng con người. CEO khẳng định: "Khách hàng luôn phải có quyền được nói chuyện với người thật nếu muốn."

3.3. Bài học rút ra

Tạp chí Fast Company (01/2026) tổng kết từ nhiều công ty:

- Tripadvisor: Dùng AI xử lý câu hỏi đơn giản → nhân viên tập trung vào vụ phức tạp. Mục tiêu: đội ngũ giỏi hơn, không phải đội ngũ gầy hơn
- ClickUp: Tuần đầu triển khai AI, số vụ giải quyết mỗi giờ tăng rõ rệt vì nhân viên không bị chậm bởi các bước lặp đi lặp lại
- Thumbtack: Thử 50 nhà cung cấp AI, đo kết quả thực tế bằng dữ liệu khách hàng riêng, chứ không chọn theo quảng cáo

Kết luận từ Klarna: AI trọng tâm không có nghĩa là "thay hết người bằng máy". Mà là "thiết kế lại cách người và máy làm việc cùng nhau, để cả hai đều phát huy thế mạnh". AI giỏi việc lặp lại, nhanh, chính xác. Con người giỏi việc cân đồng cảm, phán đoán, sáng tạo.

PHẦN 4: LỜI KHUYÊN TỪ BCG VÀ DIỄN ĐÀN KINH TẾ THẾ GIỚI

4.1. BCG: 5 điều sẽ thay đổi ở mọi công ty

BCG (hãng tư vấn chiến lược hàng đầu thế giới) cảnh báo: dù chưa thể đạt mức AI-First ngay, mọi công ty đều phải chuẩn bị cho tương lai này. 5 thay đổi lớn sẽ xảy ra:

Lợi thế cạnh tranh thay đổi: Trước đây, công ty lớn thắng vì có nhiều người, nhiều tiền marketing. Bây giờ, cái thắng là: uy tín thương hiệu, dữ liệu chất lượng cao, quan hệ trực tiếp với khách, và nhân viên biết dùng AI.

Tiền đổ từ lương sang máy: Tổng chi phí nhân sự giảm nhưng lương mỗi người tăng (vì giữ lại người giỏi nhất). Chi phí công nghệ tăng mạnh.

Bộ phận công nghệ thay đổi vai trò: Phòng IT không còn là nơi duy nhất làm công nghệ. Các phòng kinh doanh sẽ có nhân sự biết công nghệ, tự triển khai AI cho phòng mình.

Cơ cấu tổ chức phẳng hơn: Bớt cấp trung gian. AI xử lý các công việc hành chính, kế toán, báo cáo. Nhân viên tập trung vào việc có giá trị cao.

Nhân viên ít hơn nhưng giỏi hơn: AI loại bỏ công việc nhàm chán, giúp người giỏi làm được nhiều hơn và thực sự thích công việc hơn.

4.2. Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF, 02/2026)

WEF tập hợp hơn 50 công ty tiên phong về AI để thảo luận. Họ tìm ra 3 thay đổi lớn:

Thay đổi 1: Cách làm việc

Chủ tịch Moonshot AI (công ty AI Trung Quốc) chia sẻ: "Các startup nhỏ chỉ có dưới 10 người nhưng có hàng trăm trợ lý AI giúp vận hành mọi thứ." Kỹ năng quản lý và giao việc (cho cả người lẫn AI) trở thành kỹ năng sống còn.

Thay đổi 2: Cách vận hành

CEO Rubrik (công ty an ninh dữ liệu) gợi ý cách bắt đầu rất đơn giản: "Đi từng phòng ban, hỏi mọi người xác định 3-5 công việc đang làm tay hoặc làm bằng phần mềm + tay. Rồi hỏi: AI có thể làm toàn bộ công việc này từ đầu đến cuối không?"

Thay đổi 3: Cách đo lường thành công

Không chỉ đo doanh thu và lợi nhuận nữa. Công ty AI-First đo 7 loại kết quả:

- AI làm đúng không? (độ chính xác)
- Mức độ áp dụng AI rộng không? (bao nhiêu phòng ban, bao nhiêu nhân viên)
- Chi phí giảm chưa?
- Doanh thu tăng không?
- Sản phẩm ra nhanh hơn không?
- Nhân viên giỏi lên không?
- Khách hàng hài lòng hơn không?

PHẦN 5: KHI NÀO NÊN ÁP AI VÀ ƯU TIÊN CÁI GÌ TRƯỚC?

Nhiều doanh nghiệp bắt đầu hành trình AI bằng câu hỏi "AI làm được gì?". Ở SePay, sau quá trình nghiên cứu và triển khai thực tế, chúng tôi rút ra rằng câu hỏi đúng hơn là: "Chiến lược kinh doanh của mình là gì, và AI nên vào đâu để phục vụ chiến lược đó?"

5.1. AI mang lại gì cho doanh nghiệp?

Ba giá trị chính:

- **Tăng tốc công việc:** Việc xưa tốn 1 ngày, giờ còn 1 giờ
- **Nâng cao chất lượng đầu ra:** Kết quả đồng đều, ít sai sót hơn ở các công việc lặp lại
- **Mở rộng năng lực:** Làm được những thứ trước đây khó hoặc không thể với nguồn lực hiện có (ví dụ: phân tích hàng nghìn giao dịch mỗi ngày, trả lời khách hàng 24/7)

Đổi lại, AI có chi phí: phí API, phí hạ tầng, thời gian xây dựng và bảo trì. Không phải cái gì cũng đáng để AI hóa.

5.2. Trước tiên: AI có làm được việc mình muốn áp không?

Trước khi nghĩ đến chiến lược hay thứ tự ưu tiên, cần trả lời câu hỏi cơ bản nhất: AI có thực sự làm được việc đó ở mức chấp nhận được không? Không phải việc gì AI cũng làm được:

AI chưa đủ giỏi (chưa tiến hóa tới): Ví dụ năm 2023, AI viết code còn sai nhiều - nhưng đến 2025 thì đã rất tốt. Có những việc AI sẽ làm được trong tương lai gần, nhưng hôm nay thì chưa. Cần đánh giá đúng năng lực AI tại thời điểm hiện tại, không áp dụng dựa trên kỳ vọng.

AI không phù hợp về bản chất: Những việc cần cảm xúc thật, quan hệ cá nhân sâu, phán đoán trong tình huống chưa từng có tiền lệ - AI hỗ trợ được nhưng không thay thế được. Ví dụ: đàm phán hợp đồng lớn, xử lý khủng hoảng truyền thông, coaching nhân viên.

Làm được nhưng chưa đáng: AI có thể làm nhưng tỷ lệ sai còn quá cao, hoặc chi phí triển khai lớn hơn lợi ích mang lại. Áp dụng lúc này gây mất uy tín còn tệ hơn không làm.

Đơn giản hóa: Cách kiểm tra nhanh: thử cho AI làm 10-20 mẫu công việc thực tế. Nếu kết quả đạt 80% trở lên mà không cần chỉnh sửa nhiều thì đáng triển khai. Dưới 60% thì chờ AI tiến hóa thêm hoặc tìm cách tiếp cận khác.

5.3. Chiến lược quyết định thứ tự ưu tiên

Sai lầm phổ biến nhất: chọn AI hóa cái nào "dễ làm" hoặc "đang hot" trước. Đúng ra phải xuất phát từ chiến lược kinh doanh:

Chiến lược tăng doanh thu → AI phải vào chỗ tạo ra tiền trước. Ví dụ: AI giúp sales tư vấn nhanh hơn, chốt deal nhanh hơn. AI giúp CSKH giữ chân khách cũ (giữ khách = giữ doanh thu). AI tạo sản phẩm mới có thể thu phí.

Chiến lược tạo lợi thế cạnh tranh → AI phải vào chỗ đối thủ khó sao chép. Ví dụ: AI nhúng vào sản phẩm cốt lõi, AI khai thác dữ liệu riêng mà chỉ công ty mình có. Đối thủ muốn copy phải xây lại

từ đầu.

Chiến lược giảm chi phí → AI vào chỗ tốn nhân sự nhất. CSKH xử lý câu hỏi lặp lại, kế toán đối soát thủ công, hành chính nhập liệu.

Chiến lược tăng trưởng nhanh mà không tuyển thêm nhiều người → AI vào chỗ đang là nút thắt cổ chai. Nếu muốn gấp đôi khách hàng nhưng không gấp đôi nhân sự CSKH thì AI CSKH là ưu tiên số 1.

5.4. Sau khi xác định AI nên vào đâu, mới sắp xếp thứ tự triển khai

Trong các điểm chiến lược đã chọn, ưu tiên theo 3 yếu tố:

Tần suất: Việc lặp lại 100 lần/ngày đáng AI hóa hơn việc xảy ra 1 lần/tháng. Cùng tiết kiệm 30 phút mỗi lần, nhưng cái 100 lần/ngày tiết kiệm 50 giờ/ngày.

Chi phí sai sót: AI giỏi việc lặp nhưng vẫn có tỷ lệ sai. Viết bài blog sai thì sửa lại, không ảnh hưởng lớn. Giao dịch ngân hàng sai thì mất tiền thật. Với việc chi phí sai sót cao, AI làm bản nháp và người duyệt. Với việc chi phí sai sót thấp, cho AI tự chạy.

So sánh chi phí: Một nhân viên CSKH lương 10 triệu/tháng xử lý 200 yêu cầu = 50.000đ/yêu cầu. AI chatbot chi phí khoảng 500-2.000đ/cuộc chat. Rõ ràng nên dùng AI. Nhưng nếu việc đó cần 1 giờ phân tích phức tạp, chi phí API có thể lên 50.000-100.000đ mà kết quả chưa chắc tốt bằng người giỏi.

Tóm lại, quy trình đúng là:

Chiến lược kinh doanh → Xác định AI nên vào đâu → Sắp xếp thứ tự triển khai theo tần suất, chi phí sai sót, và so sánh chi phí.

PHẦN 6: SEPAY 3T FRAMEWORK

Từ nghiên cứu quốc tế kết hợp kinh nghiệm thực chiến tại SePay, chúng tôi đúc kết lộ trình chuyển đổi AI-First cho doanh nghiệp vừa và nhỏ thành SePay 3T Framework:

SEPAY 3T FRAMEWORK	
T1 TRI THỨC	Tổ chức tri thức công ty để AI hiểu được Đưa toàn bộ kiến thức nội bộ (sản phẩm, quy trình, khách hàng, câu hỏi thường gặp) vào dạng AI truy vấn được. Không có bước này thì AI chỉ là công cụ chung chung - không biết gì về công ty bạn.
T2 THIẾT KẾ	Thiết kế lại quy trình quanh AI Không phải "nhét AI vào quy trình cũ" mà thiết kế lại từ đầu. Câu hỏi không phải "AI giúp gì cho bước này?" mà "nếu AI làm chính, con người cần làm gì?"
T3 THỰC THI	AI tự thực thi công việc từ đầu đến cuối AI không chỉ gợi ý, mà tự nhận việc, tự tìm thông tin, tự thực hiện, tự báo kết quả. Con người giám sát và xử lý ngoại lệ.

T1: TRI THỨC - Tại sao quan trọng nhất?

Đây là bước hầu hết SME bỏ qua. Họ cho nhân viên dùng ChatGPT nhưng ChatGPT không biết gì về công ty họ cả. Hỏi về sản phẩm - trả lời sai. Hỏi về quy trình - bịa ra. Kết quả: nhân viên mất niềm tin vào AI, bỏ dùng sau vài tuần. T1 giải quyết gốc rễ vấn đề này.

Cách làm: Xây dựng kho tri thức nội bộ (kho tri thức) rồi kết nối với AI. AI khi trả lời sẽ dựa trên dữ liệu thật của công ty, không phải kiến thức chung trên internet. Nhân viên mới hỏi về sản phẩm - AI trả lời chính xác. Sales hỏi cách xử lý tình huống - AI trả lời đúng quy trình. CSKH hỏi thông tin kỹ thuật - AI trả lời đúng tài liệu.

Câu hỏi kiểm tra: Nhân viên mới có thể hỏi AI về sản phẩm công ty và nhận câu trả lời chính xác không?

T2: THIẾT KẾ - Sự khác biệt then chốt

Hầu hết công ty "dùng AI" theo cách này: giữ nguyên quy trình cũ, thêm AI vào một vài bước. Ví dụ: nhân viên vẫn viết báo cáo bằng tay, chỉ dùng AI để kiểm tra chính tả. Đó là AI phụ trợ, năng suất tăng 10-20% là cùng.

T2 khác hoàn toàn: thiết kế lại quy trình với giả định AI làm chính. Ví dụ thực tế - coding tại SePay trước đây: lập trình viên viết code → review → test → sửa bug → deploy. Sau khi thiết kế lại: AI viết code → lập trình viên review và điều hướng → AI test → AI sửa → deploy. Cùng một kết quả nhưng vai trò đảo ngược - AI làm chính, người giám sát. Năng suất không tăng 20% mà gấp 3-5 lần.

Câu hỏi kiểm tra: Quy trình nào đã được thiết kế lại với AI ở vị trí trung tâm, không phải phụ trợ?

T3: THỰC THI - Đích đến cuối cùng

"Tự động" kiểu cũ hoạt động theo luật cố định: nếu khách hỏi X thì trả lời Y. "Thực thi" kiểu AI Agent khác hoàn toàn: AI tự hiểu câu hỏi, tự tìm ngữ cảnh trong kho tri thức (T1), theo đúng quy trình đã thiết kế (T2), tự tổng hợp câu trả lời phù hợp. Không ai lập trình sẵn từng tình huống - AI tự suy luận.

Khi đạt T3, công ty mới thực sự scale được mà không cần tuyển thêm người tỷ lệ thuận với tăng trưởng. Đây là lý do Midjourney 107 người nhưng doanh thu 11.500 tỷ VND, Cursor dưới 24 người nhưng doanh thu 2.300 tỷ VND - họ đã đạt T3 ở nhiều bộ phận.

Câu hỏi kiểm tra: Bỏ AI ra thì bộ phận nào phải tuyển thêm người hoặc dừng hoạt động?

Tại sao phải đi theo thứ tự T1 → T2 → T3?

Không thể nhảy cóc. Nếu thiếu 1 trong 3 yếu tố thì chưa phải AI-First:

- T1 mà không có T2 = "AI biết nhưng quy trình vẫn cũ" - năng suất tăng ít, nhân viên thấy AI chỉ là đồ chơi
- T2 mà không có T1 = "quy trình mới nhưng AI không hiểu context" - thiết kế đẹp nhưng AI trả lời lung tung
- T3 mà không có T1+T2 = "thực thi mù - nhanh nhưng sai" - giống Klarna giai đoạn đầu: AI xử lý nhanh nhưng chất lượng giảm, phải quay lại tuyển người

SePay 3T áp dụng được cho mọi ngành

Không chỉ riêng công ty công nghệ. Trung tâm ngoại ngữ có thể đưa giáo trình vào AI (T1), thiết kế lại quy trình tuyển sinh và dạy học quanh AI (T2), cho AI tutor trả lời học viên 24/7 (T3). Công ty dịch vụ kế toán có thể đưa luật thuế, thông tư vào AI (T1), thiết kế lại quy trình xử lý chứng từ (T2), cho AI tự đối soát và tạo báo cáo (T3). Sản bất động sản có thể đưa database dự án vào AI (T1), thiết kế lại quy trình tư vấn (T2), cho AI tự lọc khách và tư vấn sơ bộ 24/7 (T3).

Tuy nhiên, mức độ đạt được ở mỗi T phụ thuộc vào đặc thù ngành. Ngành "sản phẩm là thông tin" (công nghệ, giáo dục, tài chính, tư vấn) dễ đạt cả 3T nhất. Ngành "sản phẩm là dịch vụ con người" (bất động sản, y tế, luật) T1-T2 mạnh nhưng T3 giới hạn ở khâu hỗ trợ, vì chốt deal hoặc ra quyết định quan trọng vẫn cần người thật. Ngành "sản phẩm là vật lý" (sản xuất, F&B, xây dựng) cần số hóa hạ tầng trước (sensor, IoT, ERP) rồi mới áp 3T hiệu quả.

Góc nhìn cá nhân - Bùi Tấn Việt, CEO SePay

"Sau khi nghiên cứu hàng trăm case AI startup trên thế giới, tôi tin rằng trong 3-5 năm tới sẽ xuất hiện rất nhiều công ty 10-30 người nhưng doanh thu hàng trăm tỷ VND. AI không chỉ tăng năng suất - nó thay đổi hoàn toàn cấu trúc của một công ty.

SePay đang trên hành trình đó. Chúng tôi không tuyên bố mình đã là AI-First, nhưng mỗi tháng đều tiến thêm một bước. Và tôi chia sẻ báo cáo này vì tin rằng: doanh nghiệp Việt Nam nào bắt đầu sớm, bắt đầu đúng, sẽ có lợi thế rất lớn trong 2-3 năm tới."

PHẦN 7: SEPAY TRÊN HÀNH TRÌNH AI-FIRST

Phần lớn case study AI-First trên thế giới đều từ công ty Mỹ/Châu Âu quy mô lớn hoặc startup được rót vốn hàng triệu USD. Dưới đây là câu chuyện thực chiến từ một SME Việt Nam - không phải để claim "chúng tôi đã đạt AI-First", mà để chia sẻ hành trình đang đi.

7.1. SePay là ai?

SePay (sepay.vn) là nền tảng hạ tầng Open Banking hàng đầu Việt Nam, cung cấp API ngân hàng giúp doanh nghiệp tự động xác nhận thanh toán, đối soát giao dịch và quản lý dòng tiền theo thời gian thực. Thành lập giữa năm 2023, hiện đã kết nối hơn 10 ngân hàng lớn, đang tăng trưởng nhanh và nằm trong nhóm dẫn đầu thị trường API ngân hàng tại Việt Nam.

Hiện tại, 100% code của SePay được tạo bởi AI. Đội ngũ phát triển sử dụng AI coding tools toàn bộ, không còn viết code thủ công. Trang developer, tài liệu kỹ thuật, nội dung website cũng đều được tạo với sự hỗ trợ của AI. CEO đồng thời điều hành 123HOST (công ty hosting từ 2012), có hơn 13 năm kinh nghiệm kết hợp kỹ thuật và kinh doanh.

7.2. SePay đang ở đâu trên hành trình AI-First?

Thực tế: SePay hiện tại đang ở mức AI-Enabled cấp độ cao, đang tiến nhanh về AI-First. Bỏ AI đi thì SePay vẫn chạy được, nhưng tốc độ và năng lực sẽ giảm đáng kể. So với đa số doanh nghiệp Việt Nam, SePay đang đi trước khá xa.

Những gì đã triển khai (tính đến tháng 3/2026):

6/8 bước làm phần mềm đã được AI hóa:

- 100% code được tạo bởi AI (dev team dùng AI coding tools toàn bộ, không còn code tay)
- Trang developer (developer.sepay.vn), tài liệu API, hướng dẫn tích hợp - viết bởi AI
- Phân tích yêu cầu, thiết kế, viết test, viết tài liệu - đều có AI tham gia
- Chỉ 2/8 bước vẫn do con người chủ đạo: duyệt PRD (CEO) và giám sát deploy

Tri thức nội bộ đã được AI hóa:

- Toàn bộ kiến thức về sản phẩm, dịch vụ đã được đưa vào Wiki AI - hệ thống trả lời câu hỏi tự động dựa trên kho kiến thức công ty
- Wiki AI đã nâng cấp lên kiến trúc agentic (AI có khả năng suy luận nhiều bước), kết quả test nội bộ rất ấn tượng
- Phục vụ nội bộ: nhân viên content, sales, CSKH truy vấn để viết bài, training nội bộ, onboard nhân viên mới, trả lời khách hàng
- Vì 100% code và tài liệu kỹ thuật đều được tạo bởi AI, khi sản phẩm có tính năng mới hoặc nâng cấp, AI nắm được toàn bộ thay đổi và tự động cập nhật vào Wiki AI - đảm bảo kho tri thức luôn chính xác và không bị lỗi thời

CEO dùng AI để hoạch định chiến lược:

- CEO SePay sử dụng AI trực tiếp để phân tích thị trường, hoạch định chiến lược kinh doanh, lập kế hoạch năm, và nghiên cứu đối thủ

- Đã viết và phát hành ebook "Claude AI cho CEO thực hành" - tổng hợp kinh nghiệm sử dụng AI trong điều hành doanh nghiệp, chia sẻ miễn phí cho cộng đồng. Tải [tại đây](#)

7.3. Hướng đi tiếp theo

- **Tiếp tục tối ưu quy trình:** Đưa AI tham gia sâu hơn vào mọi hoạt động của công ty - tăng chất lượng đầu ra, tăng tốc độ công việc, giảm chi phí vận hành
- **Wiki AI trực tiếp chăm sóc khách hàng:** Khi Wiki AI hoàn thiện, mục tiêu là AI tự động trả lời 80% cuộc chat và yêu cầu hỗ trợ từ khách hàng qua Livechat, Fanpage, Zalo
- **Đưa Wiki AI thành sản phẩm thương mại:** Từ công cụ nội bộ thành sản phẩm AI thuần cho doanh nghiệp khác sử dụng - xây kho tri thức, chatbot CSKH, onboard nhân viên
- **Các hệ thống AI nội bộ:** AI Feedback System (tự động thu thập và phân loại bug, feature request), SEO AI System (tự động tạo nội dung dựa trên kho kiến thức Wiki AI)

Đơn giản hóa: Khi tất cả các mảnh ghép hoàn thành, SePay sẽ có một hệ sinh thái AI hoàn chỉnh: coding 100% bằng AI, vận hành văn phòng bằng AI, kiến thức nội bộ bằng Wiki AI, chăm sóc khách hàng bằng AI, SEO bằng AI, thu thập feedback bằng AI. Bỏ AI ra thì gần như mọi bộ phận đều phải tuyển thêm người hoặc chậm lại đáng kể. Đó là lúc SePay thực sự chạm ngưỡng AI-First.

PHẦN 8: TÓM LẠI - 5 BÀI HỌC QUAN TRỌNG NHẤT

- 1. AI-First là hành trình, không phải khẩu hiệu sớm chiều có thể đạt được.** Không ai "đạt AI-First" trong một đêm. Klarna mất 2 năm và vẫn phải điều chỉnh. Quan trọng là đang đi đúng hướng.
- 2. Công ty nhỏ có lợi thế lớn.** Cursor (\$100M doanh thu) chỉ có chưa đầy 24 người. Mercor (\$50M) chỉ có 30. Công ty nhỏ, linh hoạt, thực ra dễ áp dụng AI hơn công ty lớn vì ít quan liêu hơn.
- 3. Dữ liệu là hào thành thực sự.** Tất cả các nguồn đều nhấn mạnh: dữ liệu riêng của công ty (về khách hàng, giao dịch, vận hành) là thứ đối thủ không thể sao chép được.
- 4. Cẩn thận không đẩy AI quá mạnh.** Klarna đã chứng minh: thay hết người bằng AI mà không giữ chất lượng trải nghiệm sẽ phải quay lại. Cân bằng giữa AI và con người là chìa khóa.
- 5. 95% dự án AI doanh nghiệp thất bại.** Theo MIT, lý do không phải công nghệ mà là tổ chức: quy trình cũ không phù hợp, dữ liệu chưa sẵn sàng, nhân viên chưa sẵn lòng thay đổi. Công nghệ để mua, thay đổi con người mới khó.

NGUỒN TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Leonis Capital - "The Leonis AI 100" (tháng 11/2025): Phân tích 10.000 startup AI, chọn ra 100 tăng trưởng nhanh nhất
2. BCG - "How Companies Can Prepare for an AI-First Future" (tháng 6/2025)
3. Deloitte - "Becoming an AI-First Company" (tháng 1/2026): Blueprint 5 trụ cột cho tổ chức AI-First
4. Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) - "How AI-First Operating Models Unlock Scalable Value" (tháng 2/2026)
5. Harvard Business School Online - "How to Create an AI-First Company" (tháng 10/2025)
6. Ruokonen & Ritala - "How to Succeed with an AI-First Strategy?" (Tạp chí chiến lược kinh doanh, 2024)
7. CNBC, Fortune, Computer Weekly, Fast Company - Các bài phân tích về Klarna (2025-2026)
8. Ash Fontana - Sách "The AI-First Company" (Nhà xuất bản Penguin, 2021)
9. Adam Brotman & Andy Sack - Sách "AI First" (Nhà xuất bản Harvard, tháng 6/2025)

Báo cáo này được chia sẻ miễn phí. Bạn có thể tải về, in ra, hoặc gửi cho đồng nghiệp. Vui lòng ghi rõ nguồn "SePay - sepay.vn" khi chia sẻ hoặc trích dẫn nội dung từ báo cáo này.