CHIẾN LƯỢC GIA

THE STRATEGIST: BE THE LEADER YOUR BUSINESS NEEDS
Copyright © 2012 by Cynthia Montgomery
Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers.
All rights reserved.

CHIẾN LƯỢC GIA
Bản quyền tiếng Việt © 2024, Công ty Cổ phần Sách Alpha

Alpha Books – Better Knowledge, Better Success
Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam
Montgomery, Cynthia A.
Chiến lược gia : Để tư duy chiến lược không chỉ nằm trên trang giấy / Cynthia A. Montgomery ; Dịch: Đoàn Đức Thuận, Trần Hoàng Hà. - H. : Thế giới ; Công ty Sách Alpha, 2024. - 220 tr. ; 24 cm
Tên sách tiếng Anh: The strategist : Be the leader your business needs
ISBN 978-604-345-892-3

1. Lãnh đạo 2. Điều hành
658.4092 - dc23
TGH0204p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn
Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

THE STRATEGIST

CHIẾN LƯỢC GIA

ĐỂ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC KHÔNG CHỈ NẰM TRÊN TRANG GIẤY

Đoàn Đức Thuận,
Trần Hoàng Hà *dịch*

CYNTHIA A. MONTGOMERY

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến
Phó Chủ tịch Hội đồng
trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó TGĐ về
Chiến lược và Marketing - Kowil Fashion

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Nguyễn Minh Tuấn
CEO AFA Capital

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch Lebros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Đỗ Nguyệt Anh
Điều phối viên: Thảo Vương
Thiết kế bìa: TrangFu

Trình bày: Mỹ Mây
Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Thiên Hương
Phụ trách marketing: Khánh Linh.

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm
và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.
Alpha Books - Better Knowledge, Better Success

Cuối cùng, điều quan trọng cần nhớ là chúng ta không thể trở thành những gì chúng ta cần nếu vẫn giữ nguyên những gì chúng ta đang có.

– Max De Pree, CEO của Herman Miller,
trong cuốn *Leadership Is an Art* (Lãnh đạo là một nghệ thuật)

HIỂU ĐÚNG VỀ CHIẾN LƯỢC GIA

"Chiến lược" là một trong nhiều từ khóa có lẽ bị lạm dụng, dùng sai nhiều nhất trong các thuật ngữ kinh doanh. Chúng ta có thể thấy nó thường được dùng để mô tả cho một mục tiêu, một tham vọng, một nhóm chỉ số đo lường, một kế hoạch truyền thông. Dường như bất cứ chủ đề gì cũng có thể gắn chữ "chiến lược" vào để đạt hiệu ứng gia tăng tầm quan trọng. Bên cạnh đó, "chiến lược gia" lại có vẻ như một danh từ, âm hưởng chất mưu lược của phương Đông, mô tả công việc đầy thâm thúy, đầy năng lực hành khiển và tạo tác động lớn.

Trên thực tế, chức danh "chiến lược gia" chỉ là một tên gọi ẩn dụ cho một vị trí nào đó có tài thao lược, người chèo lái, vận hành tổ chức thành công (có thể là tổ chức kinh doanh hoặc xã hội, kinh tế hoạch chính trị). Và cũng có rất ít tổ chức sinh ra hẳn một vị trí đặc thù riêng cho việc lên chiến lược như "Phó Chủ tịch chiến lược" hay "Giám đốc chiến lược". Sở dĩ như vậy là vì các chức năng của chiến lược thường không đứng độc lập, mà phân rã trở thành cấu phần và vai trò được chia sẻ bởi các chức năng khác nhau trong tổ chức như Tài chính, Marketing, Bán hàng, Nhân sự, Công nghệ...

Tuy nhiên, tư duy chiến lược (hay tư duy của một người nghĩ và làm chiến lược – tức là chiến lược gia) lại mang tính sống còn đối với các vị trí lãnh đạo điều hành. "Bạn có phải

chiến lược gia không?", đó là câu hỏi mà Giáo sư Cynthia Montgomery đặt ra ngay từ đầu trong chương trình đào tạo lãnh đạo điều hành EOP (Entrepreneur, Owner, President) của Trường kinh doanh Harvard. Đây không phải câu hỏi để có câu trả lời, đây là câu hỏi gợi mở cho quá trình khám và và hoàn thiện các năng lực chiến lược như xây dựng tầm nhìn, quản lý nguồn lực, điều binh khiển tướng vẫn dẫn dắn tổ chức đến thành công.

Viết theo phong cách cởi mở, lôi cuốn, Giáo sư Cynthia Montgomery đưa ra những ý tưởng, quan điểm chiến lược không phức tạp đối với những người mới bắt tay xây dựng tư duy chiến lược nhưng cũng không đơn giản đến mức những chuyên gia lão luyện thấy hời hợt và bỏ qua. Thông qua các câu chuyện, Giáo sư Cynthia Montgomery giúp các nhà lãnh đạo nắm bắt vai trò quan trọng trong vai hình tượng của một "chiến lược gia" để xác định các mục tiêu, lợi thế, kết hợp năng lực lãnh đạo với chiến lược nhằm thúc đẩy tổ chức phát triển. Tác giả chỉ ra rằng chiến lược không chỉ là một công cụ để khắc chế cạnh tranh, mà còn là lối tiếp cận mà các nhà lãnh đạo sử dụng để định hình con đường phát triển tổ chức một cách bền vững. Đây có lẽ đây là cuốn sách hay nhất về sự kết hợp hữu cơ giữa chiến lược và năng lực lãnh đạo.

"Chiến lược gia" không phải một chức danh, cũng không phải một danh từ mô tả những "mưu sĩ" xuất chúng xa rời hành động. Đó là một «hệ điều hành tư duy» cho các vị trí quản lý cấp cao ở cả các tổ chức kinh doanh và xã hội.

Đoàn Đức Thuận

Chuyên gia Chiến lược và Đổi mới sáng tạo

Phó Tổng Giám đốc tại Owen Fashion; Cố vấn tư vấn quản lý tại Roland Berger, Giảng viên MBA tại BUV

MỤC LỤC

Hiểu đúng về chiến lược gia 6

Lời giới thiệu: Những điều tôi học được trong khi làm việc tại văn phòng 10

01. Chiến lược và lãnh đạo 17

02. Bạn có phải là chiến lược gia? 29

03. Lầm tưởng về siêu quản lý 39

04. Bắt đầu với một mục đích 57

05. Biến mục đích thành hiện thực 81

06. Chủ động lên chiến lược 109

07. Linh hoạt điều chỉnh chiến lược 147

08. Chiến lược gia:
nhân tố không thể thiếu đối với công ty 177

Ghi chú của tác giả 198

Các câu hỏi thường gặp 199

Gợi ý đọc thêm từ tác giả 210

Lời cảm ơn 216

LỜI GIỚI THIỆU:

NHỮNG ĐIỀU TÔI HỌC ĐƯỢC TRONG KHI LÀM VIỆC TẠI VĂN PHÒNG

Bạn sắp lĩnh hội một quan điểm khác lạ về chiến lược. Không phải những gì bạn đã học là sai, chỉ là chúng chưa hoàn chỉnh.

Chiến lược là môn học nền tảng trong hầu như mọi trường kinh doanh trên thế giới. Tôi đã có vinh dự được dạy các biến thể của nó trong hơn 30 năm – đầu tiên là ở Đại học Michigan, sau đó là trường Kellogg ở Northwestern, và Trường kinh doanh Harvard trong hơn 20 năm qua.

Trong phần lớn thời gian đó, tôi đã làm việc với các sinh viên MBA cho đến khi trọng tâm giảng dạy của tôi chuyển sang giảng dạy về quản trị điều hành. Chính trải nghiệm này, đặc biệt là 5 năm làm việc trong chương trình Doanh nhân, Chủ sở hữu, Chủ tịch (EOP) của Harvard, đã truyền cảm hứng cho cuốn sách này.[1] Quá trình làm việc sâu sát với các lãnh đạo từ gần như mọi ngành công nghiệp và quốc gia trong quá trình họ giải quyết các vấn đề chiến lược mang tính thực chiến không chỉ thay đổi cách tôi dạy chiến lược, mà cơ bản hơn là cách tôi nghĩ về nó. Trải nghiệm này đã đặt ra

thách thức cho một số nguyên tắc cơ bản của chiến lược và cuối cùng là đặt câu hỏi về cả văn hóa lẫn tư duy đã phát triển xung quanh nó. Quan trọng hơn cả, việc giảng dạy về EOP đã buộc tôi phải nghĩ lại về chủ thể cũng như cách mà chiến lược thực sự được thực hiện ở hầu hết các doanh nghiệp.

Tất cả những điều này đã thuyết phục tôi rằng đã đến lúc phải thay đổi. Đã đến lúc tiếp cận chiến lược theo một cách khác và chuyển đổi quy trình hoạch định chiến lược từ một hoạt động mang tính máy móc, phân tích sang một hoạt động với tầm sâu sắc hơn, có ý nghĩa hơn và mang lại nhiều lợi ích hơn cho người lãnh đạo.

CON ĐƯỜNG TỚI HIỆN TẠI

Cách đây 50 năm, chiến lược đã được dạy như một phần trong chương trình đào tạo quản lý chung ở hầu hết các trường kinh doanh. Trong học viện cũng như trên thực tế, nó được xác định là nhiệm vụ quan trọng nhất của chủ tịch – người chịu trách nhiệm chung trong việc thiết lập lộ trình và theo dõi hành trình của công ty. Vai trò quan trọng này bao gồm cả việc xây dựng và thực hiện: sự kết hợp của tư duy và thực thi.

Mặc dù chiến lược tại thời điểm đó đã có những quan điểm sâu sắc đáng kể nhưng lại thiếu chặt chẽ. Dựa trên kinh nghiệm, các nhà quản lý đã sử dụng mô hình SWOT phổ biến (điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức) để đánh giá hoạt động kinh doanh của họ, rồi xác định các vị thế cạnh tranh hấp dẫn. Tuy nhiên, họ lại không biết cách triển khai chúng sao cho tốt nhất. Ngoài việc lập danh sách các yếu tố khác nhau để xem xét, các nhà quản lý có rất ít công cụ giúp họ đưa ra những đánh giá này.

Trong những năm 1980 và 1990, đồng nghiệp của tôi, Michael E. Porter, đã có bước đột phá quan trọng trong lĩnh vực này. Bước ngoặt của ông đã củng cố khía cạnh Cơ hội và Thách thức trong mô hình trên bằng cách đưa một lý thuyết kinh tế và bằng chứng thực nghiệm vào nền tảng của chiến lược, từ đó mang lại cách thức sâu sắc hơn để đánh giá môi trường cạnh tranh của một công ty. Điều này dẫn đến một cuộc cách mạng trong cả việc thực

hành và giảng dạy chiến lược. Cụ thể, đội ngũ quản lý đã hiểu được mức độ sâu sắc mà các lực lượng trong ngành có thể tác động đến sự thành công của doanh nghiệp và cách họ có thể sử dụng thông tin đó để định vị công ty của mình một cách thuận lợi.

Những tiến bộ trong vài thập kỷ tiếp theo không chỉ cải tiến các công cụ mà còn tạo ra một ngành hoàn toàn mới. Chiến lược theo nhiều cách đã trở thành nơi bảo trợ của các chuyên gia – đội ngũ MBA và chuyên gia tư vấn chiến lược được trang bị các khung tiếp cận, kỹ thuật và dữ liệu – mong muốn giúp các nhà quản lý phân tích ngành hoặc định vị công ty của họ để đạt được lợi thế chiến lược. Họ thực sự có rất nhiều thế mạnh. Quá trình đào tạo và nghiên cứu học thuật của riêng tôi trong giai đoạn này phản ánh môi trường trí tuệ này, và những gì tôi giảng dạy nhiều năm sau đó là hiện thân sống động của lĩnh vực chiến lược "mới" này.

Tuy nhiên, theo thời gian, một loạt hệ quả khôn lường đã sinh sôi từ những thứ vốn rất tốt này. Đáng chú ý nhất là việc chiến lược thiên về việc xây dựng hơn là thực thi và phân tích ban đầu hơn là dẫn dắt chiến lược theo thời gian. Vấn đề quan trọng không kém khác là vai trò độc nhất của người lãnh đạo chiến lược, người có tiếng nói quyết định trong quản lý chiến lược, đã bị lu mờ. Trong vô vàn cuốn sách đã được viết về chiến lược trong 30 năm qua, hầu như không có cuốn nào viết về *chiến lược gia* và đòi hỏi quan trọng đối với người gánh vác nó.

Phải đến nhiều năm sau sự thay đổi này, tôi mới hoàn toàn nhận thấy điều gì đã thực sự xảy ra. Có gì đó giống như cốt truyện kinh điển của Shakespeare: Chúng ta đã tự tay đá văng bản thân ra khỏi chính mảnh đất của mình. Chúng ta đã hạ cấp chiến lược từ vị thế cao nhất của tổ chức xuống thành một chức năng chuyên môn. Theo đuổi một lý tưởng mới, chúng ta đã đánh mất giá trị của những gì chúng ta có – khả năng phán đoán phong phú, tính liên tục của lý tưởng cộng đồng, ý chí đưa tổ chức đi theo một con đường cụ thể. Với tất cả ý định tốt đẹp

đó, chúng ta đã dồn chiến lược vào một góc hẹp và biến nó thành một bài tập dành cho não trái. Khi làm như vậy, chúng ta đã đánh mất phần lớn sức sống và phần lớn mối liên hệ của nó với cuộc sống hằng ngày của công ty, đồng thời đánh mất những điều cần thiết để dẫn dắt nỗ lực đó.

Việc giảng dạy trong chương trình EOP đã mang lại cho tôi những hiểu biết sâu sắc này.

Khi mới bắt đầu làm việc với nhóm lãnh đạo, tôi đã dùng một chương trình giảng dạy giống như chương trình tôi thường sử dụng trong bất kỳ chương trình đào tạo cấp điều hành nào. Thông qua một loạt thảo luận và thuyết trình trên lớp, chúng tôi đã thảo luận về các nguyên tắc lâu dài của chiến lược, các khuôn khổ nắm bắt chúng và một loạt nghiên cứu điển hình giúp các khái niệm và áp lực trở nên sống động hơn. Chúng tôi vẫn làm điều đó – và đó là một phần có giá trị trong công việc của chúng tôi.

Nhưng giữa các buổi học, các học viên EOP – đều là những giám đốc điều hành và doanh nhân mẫu mực – bắt đầu đề nghị đến gặp tôi tại văn phòng để nói về những tình huống khác nhau mà họ đang gặp phải trong công ty của mình. Những cuộc trò chuyện này thường diễn ra bất thình lình và đôi khi kéo dài đến tận tối muộn. Hầu hết đều bắt đầu theo một kịch bản chung: Chúng tôi nói về điều kiện trong ngành của họ, điểm mạnh và điểm yếu của công ty, cũng như nỗ lực của họ trong việc xây dựng hoặc mở rộng lợi thế cạnh tranh. Một số cuộc thảo luận kết thúc ở đó và việc áp dụng thấu đáo những gì chúng tôi đã làm trong lớp dường như đã đáp ứng được nhu cầu của họ.

Tuy nhiên, những cuộc trò chuyện này lại thường rẽ sang một hướng khác. Ngoài các câu hỏi thông thường là những câu hỏi về việc phải làm gì khi đã đạt đến giới hạn phân tích và con đường phía trước vẫn mờ mịt; về việc khi nào nên từ bỏ lợi thế cạnh tranh hiện có và khi nào nên cố gắng duy trì lợi thế đó; về việc đổi mới hoạt động kinh doanh hoặc xác định mục đích mới, mục tiêu mới cần quan tâm. Mặc dù nhiều công ty

đang được đề cập đã thành công đáng kể (một công ty khởi nghiệp đã đạt 2 tỷ đô-la doanh thu chỉ trong 9 năm), nhưng hầu như không có công ty nào có được lợi thế cạnh tranh bền vững lâu dài mà các cuốn sách chiến lược ca tụng là chén thánh.

> “Chiến lược phải mang tính cởi mở thay vì khép kín. Nó là một hệ thống có tính phát triển, di động và thay đổi.”

Làm việc với những nhà quản lý này, thường là trong hơn ba năm, và nghe những câu chuyện thâm cung bí sử của họ, tôi nhận ra rằng chúng ta không thể coi chiến lược như một thứ gì đó cố định, một vấn đề đã được sắp đặt và giải quyết. Chiến lược – hệ thống tạo ra giá trị làm nền tảng cho vị thế cạnh tranh và tính độc đáo của công ty – phải mang tính cởi mở thay vì khép kín. Nó là một hệ thống có tính phát triển, di động và thay đổi.

Trong những cuộc trò chuyện trực tiếp đến đêm muộn đó, tôi cũng nhận ra một điều khác: chiến lược gia, con người, nhà lãnh đạo. Tôi thấy những giám đốc điều hành này cảm thấy có trách nhiệm như thế nào khi giải quyết mọi việc ổn thỏa. Tôi đã thấy họ đầu tư như thế nào vào những lựa chọn này và những nguy cơ đang phải đối mặt. Tôi thấy năng lượng và sự cam kết mà họ mang lại cho nỗ lực này. Tôi cũng nhìn thấy những mối quan tâm thầm kín của họ: “Tôi có làm tốt công việc này không? Tôi có đang làm đúng vai trò lãnh đạo mà công ty cần không?”

Và trên tất cả, qua những cuộc trò chuyện này, tôi đã nhận ra tiềm năng to lớn mà các nhà lãnh đạo này nắm trong tay và cơ hội tiềm ẩn mà họ có để tạo ra sự khác biệt trong hành trình phát triển của công ty. Khi trò chuyện cùng nhau, chúng tôi đều hiểu rằng, nếu doanh nghiệp của họ muốn vượt lên khỏi đám đông để tạo ra sự khác biệt có ý nghĩa thì điều đó phải bắt đầu từ họ.

MỘT HIỂU BIẾT MỚI

Tất cả chúng ta đều có những khoảng thời gian học tập giúp bản thân thay đổi, khiến chúng ta xa rời những điều quen thuộc và nhìn nhận chúng theo những cách mới. Đối với tôi, trải nghiệm EOP là một trong những thời điểm đó. Nó không chỉ thay đổi một số quan điểm cốt lõi của tôi về chiến lược mà còn cho tôi một góc nhìn mới về chiến lược gia, về quyền lực và triển vọng của vị trí này.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ chia sẻ với bạn những gì tôi đã học được. Qua đó, tôi hy vọng bạn sẽ có những hiểu biết mới về khái niệm chiến lược, tại sao nó quan trọng và bạn phải làm gì để dẫn đầu. Tôi cũng hy vọng bạn sẽ thấy rằng ngoài những phân tích và hiểu biết sâu sắc của các cố vấn uyên bác cũng như những lời khuyên hô hào về cách thực thi, thì bạn, với tư cách là một nhà lãnh đạo, cần có sự đánh giá, tính kiên trì và trách nhiệm cao nhất.

Vì vai trò này thuộc về bạn nên cuốn sách là lời kêu gọi hành động cá nhân. Nó tái khẳng định một nhân tố thiết yếu của quá trình hoạch định chiến lược đã bị bỏ qua trong nhiều thập kỷ: Bạn. Nhà Lãnh đạo. Người phải sống với những câu hỏi quan trọng nhất.

Đó là lý do tại sao mục tiêu cuối cùng của tôi ở đây không phải là "dạy chiến lược" mà là trang bị và truyền cảm hứng để bạn trở thành một nhà chiến lược, một nhà lãnh đạo có ảnh hưởng sâu sắc đến vận mệnh của tổ chức.