

QUẢN TRỊ  
CHIẾN LƯỢC  
THỰC CHIẾN

## QUẢN TRỊ CHIẾN LƯỢC THỰC CHIẾN

Bản quyền © TS Trần Quốc Việt, 2024

### 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 TS Trần Quốc Việt và 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**

---

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác về nội dung số: [ebook@alphabooks.vn](mailto:ebook@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: [copyright@alphabooks.vn](mailto:copyright@alphabooks.vn)

TS TRẦN QUỐC VIỆT

QUẢN TRỊ   
CHIẾN LƯỢC  
THỰC CHIẾN

BẠN KHÔNG CHỈ  
NHÌN THẤY CÂY  
MÀ PHẢI NHÌN THẤY RỪNG



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI

---

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**

# Mục lục

Lời mở đầu.....	9
<b>CHƯƠNG I. CHIẾN LƯỢC VÀ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC .....</b>	<b>13</b>
Chiến lược – Anh ta là ai? .....	14
Tư duy chiến lược.....	20
Bản chất của chiến lược nằm ở đâu? .....	25
Lãnh đạo chiến lược .....	31
Sự khác nhau giữa "chiến lược" và "kế hoạch" .....	32
Vậy còn sự khác nhau giữa "chiến lược", "chiến thuật" và "chiến dịch" thì sao?.....	34
Vai trò và vị trí của chiến lược đối với doanh nghiệp.....	37
Các loại hình chiến lược .....	43
Quy trình quản trị chiến lược .....	91
<b>CHƯƠNG II. CHÚNG TA SẼ ĐI VỀ ĐÂU?.....</b>	<b>95</b>
Chúng ta muốn trở nên như thế nào? .....	97
Một tầm nhìn quá xa có hợp lý không?.....	101
Chúng ta kinh doanh cái gì?.....	104
Tại sao một doanh nghiệp cần có triết lý kinh doanh? .....	107
Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là gì? .....	111
Làm thế nào để xác định các mục tiêu dài hạn cho doanh nghiệp?.....	117

<b>CHƯƠNG III. CHÚNG TA LÀ AI? .....</b>	<b>123</b>
Mô hình 7S .....	127
Mô hình Value Chain .....	139
Đánh giá chiến lược hiện tại của công ty .....	149
Lợi thế cạnh tranh .....	153
Ma trận phân tích môi trường bên trong IFE .....	156
Năng lực lõi .....	159
<b>CHƯƠNG IV. CHÚNG TA ĐANG Ở ĐÂU? .....</b>	<b>167</b>
Mô hình PESTEL (Môi trường vĩ mô).....	173
Mô hình Five Forces (Môi trường ngành).....	182
Mô hình Competitive Matrix (Môi trường cạnh tranh) .....	190
Ma trận phân tích môi trường bên ngoài EFE .....	201
Yếu tố thành công then chốt: Key Success Factor (KSF).....	210
<b>CHƯƠNG V. CON ĐƯỜNG NÀO ĐỂ ĐI ĐẾN ĐÍCH? .....</b>	<b>219</b>
Xác định chiến lược bằng Ma trận SWOT .....	224
Xác định chiến lược bằng Ma trận BCG .....	247
Xác định chiến lược bằng Ma trận Ansoff .....	256
Xác định chiến lược bằng Ma trận SPACE.....	268
Xác định chiến lược bằng Ma trận I-E.....	275
Xác định chiến lược bằng Ma trận QSPM.....	281
<b>CHƯƠNG VI. LÀM THẾ NÀO ĐỂ BIẾT TA ĐANG ĐI ĐÚNG HƯỚNG? .....</b>	<b>289</b>
Tại sao không thực thi được chiến lược?.....	291
Hiểu về mô hình BSC và hoàn cảnh ra đời .....	296
Mối quan hệ giữa tài sản hữu hình và vô hình trong BSC.....	305
Triển khai ứng dụng mô hình BSC .....	307

Hệ thống đánh giá và kiểm soát chiến lược.....	323
Điều chỉnh chiến lược .....	328

**CHƯƠNG VII. DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI  
VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG ..... 337**

Tại sao chúng ta phải thay đổi?.....	338
Phác đồ tám bước dẫn dắt sự thay đổi tổ chức.....	347
Dẫn dắt sự thay đổi trong bối cảnh mới .....	373
Chiến lược kinh tế tuần hoàn.....	389
Đạo đức trong kinh doanh.....	396
Lời kết .....	402





# Lời mở đầu

Những biến động của thế giới, thay đổi của môi trường kinh doanh đang diễn ra một cách nhanh chóng. Nhiều lĩnh vực kinh doanh bỗng dưng biến mất và cũng không ít cơ hội kinh doanh mới ra đời. Việt Nam, một nền kinh tế mới nổi, đang từng bước chuyển đổi để trở thành nền kinh tế thị trường cạnh tranh hoàn hảo. Những thách thức không ngừng biến đổi, cùng với cơ hội mới mọc lên từ khắp nơi, tất cả đan xen để tạo nên bức tranh phức tạp mà trong đó, chỉ có những người lãnh đạo thông thái, nắm bắt kịp thời bối cảnh, am hiểu về quản trị chiến lược mới có thể vạch ra con đường đúng đắn đưa doanh nghiệp đi đến thắng lợi.

Sau nhiều năm chinh chiến ở các vị trí then chốt ở cả công ty trong và ngoài nước, tôi nhận thấy có nhiều doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, chưa quan tâm sâu sắc đến công tác quản trị chiến lược mà vẫn hoạt động bình thường.



**Nhưng thực tế chứng minh rằng ở những doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, phát triển nhanh chóng và bền vững, công tác quản trị chiến lược toàn diện rất được xem trọng ngay từ khi doanh nghiệp vừa thành hình trong trứng nước.**

Vậy điểm khác biệt giữa một doanh nghiệp có và không áp dụng công cụ quản trị chiến lược là gì? Phải làm gì để duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững? Lợi ích mà công tác quản trị chiến lược mang lại cho doanh nghiệp gồm những

gì? Đây chỉ là một vài câu trong vô vàn câu hỏi thiết thực được đặt ra cho tất cả những ai đang quản lý, điều hành các tổ chức kinh tế-xã hội.

Theo thống kê, ở Việt Nam trong những năm gần đây có đến 95% start-up đã thất bại, nhưng trong 5% “sống sót” có được bao nhiêu doanh nghiệp thực sự lớn mạnh – con số này có lẽ rất rất nhỏ. *Tại sao doanh nghiệp Việt Nam của mình nhỏ... lại cứ mãi nhỏ như vậy?* Bao nhiêu năm tháng nay tôi luôn trăn trở, đau đầu đi tìm câu trả lời xác đáng. Trong suốt con đường sự nghiệp của mình, hầu như tôi đều gắn bó với công ty từ khi còn ở quy mô nhỏ, rồi qua năm tháng, tôi có cơ hội trở thành một phần trong sự phát triển vươn lên của doanh nghiệp. Tôi nghĩ đó là điều rất may mắn vì tôi đã được học rất nhiều từ những năm tháng ấy. Tôi hiểu được một doanh nghiệp lớn lên thường phải đối mặt với những vấn đề gì và cách thức để vượt qua nó. Để rồi hôm nay, tôi có thể “đổ đầy” kiến thức của mình vào cuốn sách này.

Cuốn sách *Quản trị chiến lược thực chiến* mà bạn đang cầm trên tay không chỉ là một bản chỉ dẫn lý thuyết hoàn chỉnh, mà còn mang tính chất của một cuộc hành trình tiến vào thế giới thực chiến. Chúng ta không chỉ đắm chìm trong những ý tưởng lý thuyết trừu tượng, mà sẽ còn được nhập vai vào những tình huống thực tế, những quyết định cụ thể và những kế hoạch đầy thách thức. Chúng ta sẽ được khám phá những cách thức mà các doanh nghiệp hàng đầu đã đối mặt với biến động của môi trường kinh doanh, cách mà họ xác định tầm nhìn, chiến lược thích ứng để vượt qua thử thách, đi đến thắng lợi. Chúng ta cũng sẽ học được những bài học từ nhiều thất bại cay đắng, sai lầm phải trả giá đắt từ nhiều doanh nghiệp đi trước.

Cuốn sách này không chỉ dành riêng cho những nhà lãnh đạo, quản lý cấp cao mà còn dành riêng cho những ai quan tâm đến chiến lược. Từ những người mới khởi nghiệp, người đã có trải nghiệm nhất định trong lĩnh vực chuyên môn của mình muốn có bứt phá trong sự nghiệp, đến những người từng đứng trên đỉnh vinh quang hay nếm trải những thất bại cay đắng. Tất cả đều có thể tìm thấy những bài học bổ ích, thiết thực trong cuốn sách này.

Tôi rất thích một câu nói của Albert Einstein:



**Nếu bạn không thể giải thích điều gì đó cho một đứa trẻ sáu tuổi thì chính bạn cũng không hiểu điều đó."**

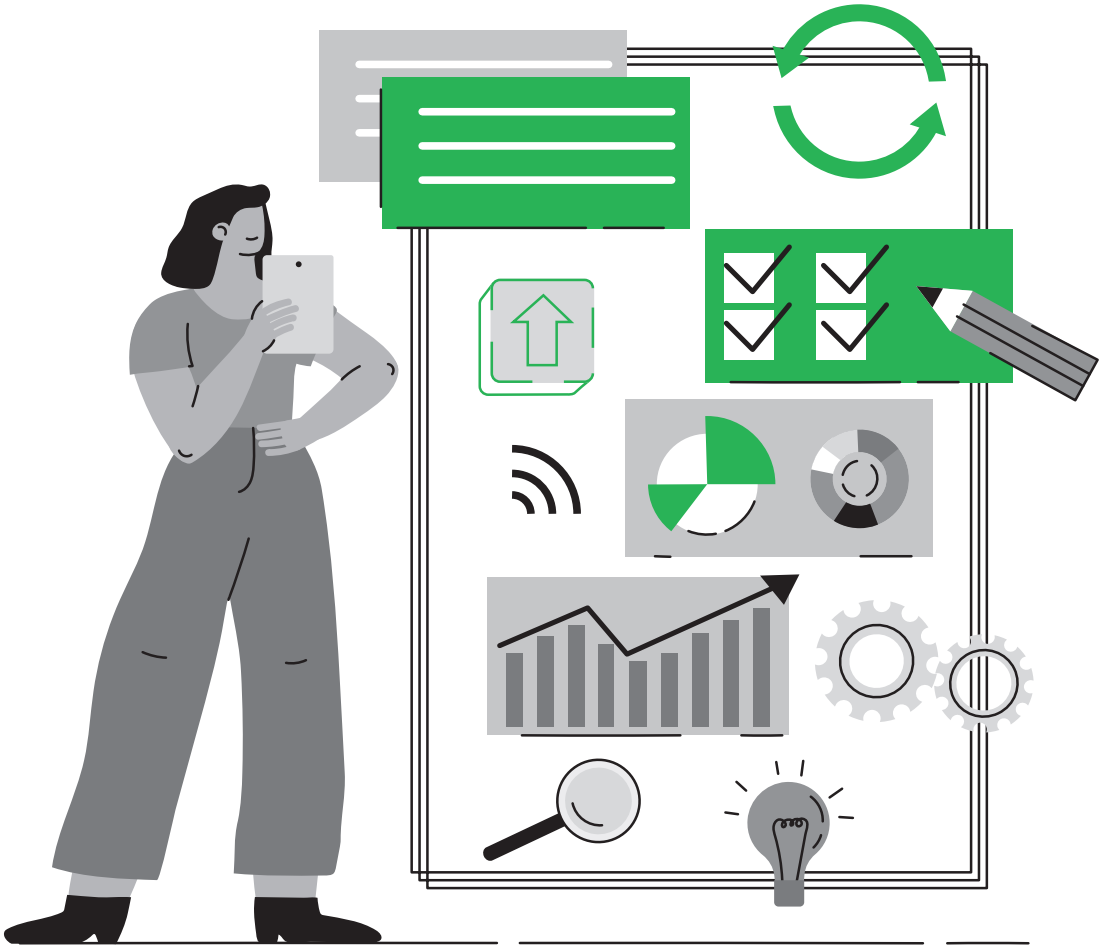
Và tôi muốn những kiến thức mình trình bày trong cuốn sách này sẽ theo hướng như vậy. Đơn giản, dễ hiểu. Dù bạn là một sinh viên chưa có khái niệm gì về kinh doanh, về quản trị chiến lược hay một nhà quản trị lão làng, bạn cũng sẽ tìm thấy những điều hữu ích trong cuốn sách.

Tôi mong rằng sau khi khép lại những trang cuối cùng của cuốn sách, bạn sẽ hiểu rõ doanh nghiệp mình là ai, đang ở đâu và muốn trở thành như thế nào trong tương lai. Từ đó, bạn xác lập được định hướng phát triển và hoạch định các bước đi đúng đắn trong dài hạn, xác định mục tiêu phù hợp với năng lực hiện tại cũng như tham vọng vươn ra biển lớn trong tương lai. Đây là những điều cực kỳ hữu ích, đặc biệt là với những doanh nghiệp vừa và nhỏ đang mò mẫm, chập chững từng bước để duy trì sự tồn tại và phát triển của mình trên thị trường cạnh tranh khốc liệt hiện tại.

Bạn hãy cùng tôi bắt đầu hành trình khám phá thế giới quản trị chiến lược thực chiến, nơi những tinh hoa tri thức nhân loại được thể hiện thông qua những câu chuyện thực tế để mở ra cánh cửa tương lai cho tầm nhìn mới.

*Hà Nội, tháng 5 năm 2024*

TS TRẦN QUỐC VIỆT



## CHƯƠNG I

# Chiến lược và tư duy chiến lược

Chúng ta đang sống trong một thời đại mà đâu đâu cũng bàn tới chiến lược. Từ học sinh, sinh viên, dân văn phòng tới nhà đầu tư, doanh nhân khởi nghiệp. Nó quan trọng và được nhắc thường xuyên tới mức tôi có cảm giác ở đâu đó trong tiềm thức, chính những người trong cuộc lại quên đi mất bản chất của chiến lược.

Vậy chiến lược là gì? Hình thái biểu hiện của nó như thế nào? Và đâu là những biểu hiện thật sự của một chiến lược? Có “nhân vật” điển hình nào giúp chúng ta nhận ra những bài học xương máu trong quá trình xây dựng chiến lược giống như những nhân vật điển hình trong văn học mà chúng ta vẫn thường nhắc tới hay không?

# Chiến lược – Anh ta là ai?

Có thể bạn chưa biết, thuật ngữ “Chiến lược” được bắt nguồn từ một cụm từ tiếng Hy Lạp là “Strategos” và thuở ban đầu thì thuật ngữ này thường được dùng trong lĩnh vực quân sự. Hẳn là bạn đã nghe đến những cái tên như Tôn Tử, Gia Cát Lượng ở phương Đông hay Alexander, Napoleon ở phương Tây? Đó chính là các nhà chiến lược quân sự tài ba điển hình trong quá khứ mà rất nhiều bài học quý giá họ để lại được cho là chân lý cho đến tận bây giờ. Cùng với đó, trên tinh thần của triết lý “thương trường là chiến trường”, “chiến lược” dần dần được áp dụng phổ biến trong cả lĩnh vực kinh doanh.

Lúc này, luận điểm cơ bản của chiến lược là một bên tham gia có thể đè bẹp các đối thủ, ngay cả khi đối thủ mạnh hơn, đông hơn nếu bên đó có thể dẫn dắt thế trận và đưa đối thủ vào trận địa thuận lợi cho việc triển khai các khả năng của mình.

Tôi từng đọc được một số cách định nghĩa về chiến lược như thế này:

Theo Alfred Chandler, giáo sư giảng dạy tại Đại học Harvard: “Chiến lược là tiến trình xác định các mục tiêu cơ bản dài hạn của tổ chức, lựa chọn các cách thức hoặc phương hướng hành động và phân bổ các tài nguyên thiết yếu để thực hiện các mục tiêu đó”.

Hay, “Chiến lược là một kế hoạch toàn diện, tổng thể được thiết lập để đạt mục tiêu lớn và tạo được lợi thế cạnh tranh. Nó là quá trình xác định các

---

1. Alfred D. Chandler Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*, Beard Books.

hướng đi chính, tài nguyên sẵn có và cách tiếp cận để đạt được mục tiêu dài hạn của tổ chức, đồng thời tận dụng các cơ hội và đối phó với những thách thức trong môi trường kinh doanh<sup>1</sup>”.



**Dù có định nghĩa theo cách nào đi chăng nữa, chúng ta cũng không thể phủ nhận tầm quan trọng của “Chiến lược” trong sự hình thành và phát triển của một doanh nghiệp.**

Bản thân tôi, sau nhiều năm lăn lộn trên thương trường, cũng có một định nghĩa về “chiến lược” cho riêng mình. Nhưng trước khi giới thiệu về nó, tôi muốn chia sẻ với bạn vài câu chuyện dưới đây để bạn có thể hình dung về khái niệm “chiến lược” trong kinh doanh.

Những ai quan tâm đến thị trường ngành ô tô trong năm năm trở lại đây, cả doanh nhân và những người tiêu dùng cuối, có lẽ đều biết đến sự ra đời của dòng xe ô tô Vinfast. Chiến lược đầu tư này của Vingroup đã thực sự mang lại một bước ngoặt vô cùng to lớn về mặt định vị thương hiệu cho họ. Từ một ông trùm trong ngành bất động sản – dịch vụ thương mại, nay Vingroup đã trở thành nhà sản xuất lớn xuất khẩu xe điện sang châu Âu. Đặc biệt hơn, dòng xe này nhắm thẳng vào thị trường Mỹ – một thị trường cạnh tranh khốc liệt nhưng cũng tiềm ẩn rất nhiều cơ hội. Ở góc độ là một người tiêu dùng, tôi đang ngẫm có sự so sánh giữa một anh thợ làm bánh chỉ cung cấp được sản phẩm cho các cửa hàng tạp hóa và một anh thợ làm bánh đủ tiêu chuẩn để cung cấp cho các khách sạn 5 sao tầm cỡ quốc tế. Và chắc chắn rằng, để đưa ra được những quyết định táo bạo, khác biệt như vậy, Vingroup đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng cho những kế hoạch dài hạn với một tầm nhìn mục tiêu rõ ràng: Trở thành hãng xe điện thông minh toàn cầu. Tất cả những gì Tesla, hãng xe chuyên sản xuất ô tô điện và năng lượng sạch của Mỹ, đang

---

1. Học viện Quản lý PACE, “Chiến lược là gì? Vai trò, đặc điểm và quy trình xây dựng”, truy cập tháng 11/2023 từ <https://www.pace.edu.vn/tin-kho-tri-thuc/chien-luoc-la-gi>.