

TS. TRẦN QUỐC VIỆT

QUẢN TRỊ 
CHIẾN LƯỢC
THỰC CHIẾN

*Tái bản lần thứ 3, bổ sung nội dung ứng dụng AI
trong xây dựng chiến lược*

BẠN KHÔNG CHỈ
NHÌN THẤY CÂY
MÀ PHẢI NHÌN THẤY RỪNG



NHÀ XUẤT BẢN
ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN

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

A.I đang thay đổi căn bản cách chúng ta hoạch định chiến lược cho tương lai?

LÊ VĂN HOÀNG
CEO Kaopiz Holdings

Với tốc độ phát triển chóng mặt của ngành công nghệ, việc xây dựng và duy trì chiến lược bền vững luôn là một thách thức khắc nghiệt. Thị trường thay đổi từng ngày, đòi hỏi CEO phải liên tục tự vấn: “Chúng ta đang ở đâu? Chúng ta sẽ đi hướng nào?”

Tôi đã tìm kiếm nhiều tài liệu nhưng ít có cuốn sách nào thực sự chạm đến những trăn trở, những “nỗi đau” quản trị mà một doanh nghiệp đang tăng trưởng như Kaopiz Holdings phải đối mặt, cho đến khi tôi đọc *Quản trị chiến lược thực chiến* của TS. Trần Quốc Việt.

Tôi đã nghiền ngẫm cuốn sách này đầy say mê, gần như không thể đặt xuống. Từng chương, từng mô hình, từng ví dụ thực tế được rút ra từ kinh nghiệm tại các tập đoàn lớn Việt Nam đều như nói hộ những băn khoăn bấy lâu nay của tôi. Cuốn sách không chỉ trình bày lý thuyết mà còn là sự đúc kết kinh nghiệm thực chiến sâu sắc, giúp tôi gọi tên được những vấn đề cốt lõi và nhận ra đâu là điểm nghẽn trong hoạt động chiến lược của doanh nghiệp mình, nhất là trong việc chuyển đổi từ một công ty khởi nghiệp linh hoạt sang một tập đoàn có tổ chức.

Mức độ ứng dụng thực tế của cuốn sách khiến tôi không thể không liên hệ với TS. Trần Quốc Việt. Sau khi gửi email bày tỏ sự tâm đắc, tôi may mắn có cuộc gặp gỡ và trao đổi trực tiếp với anh Việt. Sự chân thành và kiến thức uyên bác của anh đã thôi thúc tôi mời anh về Kaopiz Holdings để trực tiếp giảng dạy cho các cấp quản lý và lãnh đạo thông qua chuỗi workshop đặc biệt.

Những buổi workshop của TS. Trần Quốc Việt vô cùng thú vị, hào hứng và quan trọng nhất là tính thực chiến cao. Cả đội ngũ của chúng tôi như bừng tỉnh, nhận ra những điểm cần thay đổi trong tư duy dài hạn, đúng như lời anh nhấn mạnh: “Bạn không chỉ nhìn thấy cây mà phải nhìn thấy rừng”. Anh Việt đã giúp chúng tôi định hình lại tầm nhìn và sứ mệnh một cách rõ ràng, đo lường được bằng mô hình Balanced Scorecard, thay vì chỉ là những khẩu hiệu chung chung.

Và kết quả là vượt cả mong đợi.

Chỉ sau vài tháng áp dụng những công cụ và phương pháp được học từ cuốn sách và các buổi giảng của anh Việt, Kaopiz đã đạt được những thay đổi đáng kể:

Cơ cấu tổ chức được tối ưu: Chúng tôi đã áp dụng mô hình phân tích chuỗi giá trị để xác định rõ năng lực lõi, từ đó tái cơ cấu bộ máy, giảm thiểu sự chồng chéo và tăng cường hiệu quả vận hành.

Định hướng thị trường rõ ràng: Bằng cách sử dụng các ma trận hoạch định chiến lược (như Ma trận Ansoff và BCG), chúng tôi đã quyết định dứt khoát tập trung nguồn lực vào các thị trường ngách có khả năng tăng trưởng cao, thay vì dàn trải.

Tăng trưởng vượt bậc: Quan trọng hơn cả, việc xác định và đo lường các Key Success Factor đã giúp chúng tôi tập trung vào những hành động tạo ra giá trị cao nhất, dẫn đến sự tăng trưởng doanh thu

ấn tượng, cải thiện rõ rệt về hiệu suất làm việc của các phòng ban. Toàn bộ đội ngũ đã dịch chuyển từ tư duy quản lý sự vụ sang tư duy lãnh đạo chiến lược.

Tôi vô cùng vui mừng khi biết cuốn sách chuẩn bị tái bản lần thứ ba và đặc biệt là được bổ sung phần ứng dụng AI trong xây dựng chiến lược. Là người làm việc trong ngành công nghệ, hơn ai hết tôi hiểu được những giá trị mang tính thời sự mà AI đang mang lại trong mọi mặt của cuộc sống. Chiến lược cũng không phải là ngoại lệ.

Trong quá trình hợp tác, chúng tôi đã tiên phong sử dụng các công cụ AI để phân tích dữ liệu thị trường và mô phỏng các kịch bản chiến lược một cách nhanh chóng, chính xác. Sự kết hợp giữa kinh nghiệm thực chiến của TS. Trần Quốc Việt và sức mạnh công nghệ đã mở ra những góc nhìn chiến lược hoàn toàn mới mẻ, giúp chúng tôi ra quyết định với độ tin cậy cao hơn bao giờ hết.

Có lẽ không chỉ bản thân tôi, mà tất cả lãnh đạo doanh nghiệp đang trăn trở với câu chuyện tăng trưởng và phát triển bền vững, đặc biệt là những người từng đọc cuốn sách Quản trị chiến lược thực chiến và may mắn hơn là đã trao đổi trực tiếp với tác giả, thì việc tái bản và cập nhật lần này thực sự là món quà vô cùng có ý nghĩa.

Tôi tin rằng, phiên bản tái bản lần này sẽ không chỉ là một cẩm nang mà là “bộ công cụ chiến lược” không thể thiếu trên bàn làm việc của mọi CEO và nhà quản trị muốn đưa doanh nghiệp mình lên tầm cao mới trong kỷ nguyên số.

Những lời khen ngợi

NGUYỄN ĐỨC SƠN

Chủ tịch Học viện Thương hiệu Plato & Interloka

Sách các tác giả nước ngoài viết về chiến lược không hiếm, nhưng sách viết sâu thực sự về đề tài này thì đếm chưa hết một bàn tay. Viết về chiến lược, đọc được đã khó, để tham khảo ứng dụng được thì quá trời khó. Người viết phải đủ “giờ bay” mới đúc kết được vài bài học quản trị ra tằm ra miếng; mà phải “bay” nhiều địa hình, từ công ty tập đoàn đến công ty gia đình để nhận ra rằng ứng dụng chiến lược như ra đánh trận, vô số tình huống khác nhau, không cách nào liệt kê hết được. Đặc biệt, để viết về chiến lược, người viết rất cần có tư duy chiến lược, và cái gọi là tư duy “think and do” mang tính chiến lược lại có chút bẩm sinh.

Tác giả của *Quản trị chiến lược thực chiến*, anh Trần Quốc Việt, đã có hơn ba mươi năm giờ bay. Và tư duy người làm chiến lược ở anh được thể hiện rõ nét qua từng quan điểm, từng câu chuyện quản trị anh kể. Anh Việt là một người cầu thị, nhiều chiêm nghiệm hay và có năng lực đơn giản hóa các khái niệm

hàn lâm thành những ngôn từ dễ hiểu. Và cuốn sách này không đưa ra trường phái mới về quản trị chiến lược, mà là bản đúc kết từ góc nhìn thực tiễn của tác giả đối với những lý thuyết phổ biến về lĩnh vực này.

TRẦN QUỐC TOÀN

Phó chủ tịch Công ty Cổ phần Tập đoàn TLC

“Bạn không chỉ nhìn thấy cây mà phải nhìn thấy rừng”

Doanh nghiệp của bạn có thể đã phát triển năm năm hay mười năm với doanh thu có thể lên đến hàng trăm tỷ đồng. Nhưng tôi tin nhiều người chưa trả lời được các câu hỏi “Tại sao chúng ta phát triển được như vậy?”, “Sự phát triển đó là nhờ đâu?”, “Chúng ta sẽ đi tiếp thế nào?” và “Lợi thế thực sự của chúng ta là gì?”. Chính tôi cũng từng có thời gian dài phân vân tìm hướng đi, tìm giá trị cốt lõi và năng lực cạnh tranh cốt lõi cho doanh nghiệp mình. Vì thế, tôi rất thấu hiểu một điều rằng các doanh nghiệp nhỏ và vừa muốn trở thành một doanh nghiệp lớn, có bản sắc cần phải có một cái nhìn tổng thể, một chiến lược dài hạn chứ không chỉ giải quyết từng vụ việc trong ngắn hạn.

Hiện chưa có mấy cuốn sách viết về chủ đề này có thể giúp doanh nghiệp trong nước ứng dụng được ngay, đặc biệt là sách phù hợp với văn hóa, con người Việt Nam. Tôi tin *Quản trị chiến lược thực chiến* sẽ là cuốn sách giúp ích cho rất nhiều CEO, giới chủ và bạn đọc sẽ có một tài liệu gối đầu, một tấm bản đồ để xây dựng và phát triển doanh nghiệp của mình từ quy mô nhỏ và vừa lên tới mức lớn và bền vững. Chân thành cảm ơn tác giả và chúc các bạn đọc sẽ thu nhận được hết giá trị của cuốn sách.

HOÀNG PHƯƠNG

Co-founder Kafela Coffee, Giảng viên tại CFVG

Quản trị chiến lược thực chiến là một cuốn cẩm nang hữu ích dành cho các nhà quản trị, nhà lãnh đạo và những người khởi nghiệp. Đây là tập hợp có chọn lọc các khung lý thuyết kinh điển, có tính ứng dụng cao từ giáo trình của các bậc thầy thế giới về chiến lược và quản trị như Michael Porter, Peter Drucker... qua lời diễn giải của một vị lãnh đạo kỳ cựu, thấu hiểu bối cảnh kinh doanh thuộc nhiều lĩnh vực ở Việt Nam. Các kiến thức học thuật về quản trị chiến lược vốn khô khan, cao siêu nay trở nên gần gũi, dễ hiểu, được chuyển hóa thành tư duy thường trực của các nhà quản trị.

BÙI KIM THÙY

Đại diện cấp cao HĐKD Hoa Kỳ – ASEAN (USABC),

Thành viên HĐCV Harvard khu vực châu Á – Thái Bình Dương

Tôi đã đọc xong cuốn sách tâm huyết để đời của anh Trần Quốc Việt, say sưa và liên tục kể từ lúc được cầm cuốn sách trên tay, và xin tạm tóm tắt kim chỉ nam xuyên suốt cuốn sách này là: *Tri thức và Đạo đức là nền tảng kinh doanh thành công*. Bạn có Tri thức và Đạo đức thì chưa chắc đã thành công, nhưng để thành công thực sự thì chắc chắn bạn phải hội tụ đủ Tri thức và Đạo đức.

Anh Việt đã dẫn dắt và trưởng thành cùng với nhiều doanh nghiệp từ Biti's tới Kinh Đô và Ecopark – một CEO thực chiến không lý thuyết, nhưng bất kỳ câu nào bạn muốn hỏi (về lý thuyết) đều được trả lời đầy đủ trong cuốn sách này. Xin được bày tỏ sự kính trọng đối với tri thức và kinh nghiệm thực chiến từ anh – nguồn lực quý báu mà tôi tin là đã giúp cho nhiều doanh

nghiệp và doanh nhân nhận được những bài học để *bớt thất bại*, vì “bớt thất bại đã là thành công rồi”.

CINDY MAI

Phó Tổng giám đốc Sconnect Việt Nam

Tôi đã cầm trên tay cuốn sách *Quản trị chiến lược thực chiến* ngay từ khi nó ra mắt, như một người bạn nhắc nhở tôi luôn suy nghĩ chiến lược trong mọi hành động. Cuốn sách này để lại cho tôi ba ấn tượng sâu sắc và khác biệt.

Đầu tiên, ngay từ phần giới thiệu tác giả, tôi đã ấn tượng và cảm phục trước câu chuyện đầy cảm hứng về hành trình trưởng thành của anh tại vùng đất Quảng Trị từng hứng chịu “mưa bom bão đạn”.

Thứ hai, cuốn sách mang đến một bức tranh toàn diện về nghệ thuật quản trị, kết hợp những lý thuyết cơ bản của nhân loại với các ví dụ thực tế từ doanh nghiệp Việt Nam, từ đó mang lại sự gần gũi và tính thực tiễn trong việc áp dụng những kiến thức quý báu vào bối cảnh Việt Nam.

Cuối cùng, cuốn sách sử dụng ngôn ngữ mộc mạc, dễ hiểu để diễn giải các thuật ngữ và khái niệm phức tạp về chiến lược. Tôi tin rằng độc giả có thể dễ dàng cảm nhận và hiểu cụ thể hơn về quản trị chiến lược và vận dụng trong cuộc sống cá nhân và trong các doanh nghiệp mình đồng hành phát triển.

PHAN MINH THU

*Founder CSS Group, Trưởng Ban Nội dung
CLB Giám đốc Sales & Marketing Việt Nam*

Cuốn sách *Quản trị chiến lược thực chiến* của Tiến sĩ Trần Quốc Việt là chỉ dẫn cho những ai muốn xây dựng và làm chủ sự nghiệp thành công.

Tôi đã có hân hạnh được đọc, tìm hiểu và trao đổi với tác giả trước khi cuốn sách kỹ trị dành cho CEO này được giới thiệu đến bạn đọc. Quả thực, đây chính là cầu nối giữa hệ thống lý thuyết quản trị kinh điển với khả năng ứng dụng chúng vào việc quản trị vận hành doanh nghiệp.

Để nói về mô hình, lý thuyết, bạn có thể đọc những cuốn kinh điển về kinh tế, quản trị, điều hành sẽ sâu và hay hơn. Nhưng đọc để nghiên cứu, chất lọc, hệ thống hóa và ứng dụng vào thực tế thì đây là công sức và gần ba mươi năm kinh nghiệm của tác giả. Nói không quá thì cuốn sách này mang sứ mệnh “xuyên táo” qua rừng lý thuyết, minh chứng thực hành với một thái độ nghiêm túc, chuyên nghiệp có đôi chút dí dỏm của một người bán hàng tài giỏi. Điều đặc biệt là những nguyên lý này được bản địa hóa và mô hình hóa theo tinh thần “đơn giản hóa những điều phức tạp”.

Từ “Lời nói đầu” đến chương cuối, bên cạnh hàm lượng tri thức dày dặn, tác giả còn mang đến thông điệp tri ân cuộc đời, gửi gắm khát khao chiến thắng, khát khao hùng cường đến các doanh chủ và doanh nghiệp như một người đồng hành giàu kinh nghiệm. Thầy tốt và sách tốt chắc chắn là những gì chúng ta tìm kiếm và học hỏi.

Chúc bạn đọc có những góc đồng điệu, hữu ích với *Quản trị chiến lược thực chiến*.

Mục lục

A.I đang thay đổi căn bản cách chúng ta hoạch định chiến lược cho tương lai?.....	5
Những lời khen ngợi.....	8
Lời mở đầu.....	17
CHƯƠNG I. CHIẾN LƯỢC VÀ TƯ DUY CHIẾN LƯỢC.....	23
Chiến lược – Anh ta là ai?	24
Tư duy chiến lược.....	31
Bản chất của chiến lược nằm ở đâu?.....	37
Lãnh đạo chiến lược.....	43
Sự khác nhau giữa “chiến lược” và “kế hoạch”	44
Vậy còn sự khác nhau giữa “chiến lược”, “chiến thuật” và “chiến dịch” thì sao?.....	46
Vai trò và vị trí của chiến lược đối với doanh nghiệp.....	49
Các loại hình chiến lược	56
Quy trình quản trị chiến lược.....	113
Tư duy chiến lược thời đại A.I – Khi CEO không còn đơn độc.....	117

CHƯƠNG II. CHÚNG TA SẼ ĐI VỀ ĐÂU?	135
Chúng ta muốn trở nên như thế nào?.....	138
Một tầm nhìn quá xa có hợp lý không?.....	143
Chúng ta kinh doanh cái gì?.....	146
Tại sao một doanh nghiệp cần có triết lý kinh doanh?.....	149
Giá trị cốt lõi của doanh nghiệp là gì?	154
Làm thế nào để xác định các mục tiêu dài hạn cho doanh nghiệp?	161
A.I sẽ cùng chúng ta đi về đâu?	168
CHƯƠNG III. CHÚNG TA LÀ AI?	181
Mô hình 7S.....	185
Mô hình Value Chain	199
Đánh giá chiến lược hiện tại của công ty	210
Lợi thế cạnh tranh.....	214
Ma trận phân tích môi trường bên trong IFE.....	218
Năng lực lõi.....	222
Chúng ta là ai với A.I?.....	230
CHƯƠNG IV. CHÚNG TA ĐANG Ở ĐÂU?	239
Mô hình PESTEL (Môi trường vĩ mô).....	247
Mô hình Five Forces (Môi trường ngành).....	258
Mô hình Competitive Matrix (Môi trường cạnh tranh).....	267
Ma trận phân tích môi trường bên ngoài EFE.....	279
Yếu tố thành công then chốt: Key Success Factor (KSF).....	290

A.I trong phân tích môi trường kinh doanh và hoạch định chiến lược	300
---	-----

CHƯƠNG V. CON ĐƯỜNG NÀO ĐỂ ĐI ĐẾN ĐÍCH?..... 309

Xác định chiến lược bằng Ma trận SWOT	314
Xác định chiến lược bằng Ma trận BCG	342
Xác định chiến lược bằng Ma trận Ansoff	353
Xác định chiến lược bằng Ma trận SPACE	368
Xác định chiến lược bằng Ma trận I-E	376
Xác định chiến lược bằng Ma trận QSPM.....	383
Con đường đi đến đích với A.I.....	392

CHƯƠNG VI. LÀM THẾ NÀO ĐỂ BIẾT TA ĐANG ĐI ĐÚNG HƯỚNG? ...407

Tại sao chiến lược không được thực thi?.....	409
Hiểu về mô hình BSC và hoàn cảnh ra đời.....	414
Mối quan hệ giữa tài sản hữu hình và vô hình trong BSC.....	424
Triển khai ứng dụng mô hình BSC	427
Hệ thống đánh giá và kiểm soát chiến lược	446
Điều chỉnh chiến lược	451
Từ tầm nhìn đến thực tế: Chiến lược phải được đo lường và vai trò của A.I.....	460

CHƯƠNG VII. DẪN DẮT SỰ THAY ĐỔI VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG.... 473

Tại sao chúng ta phải thay đổi?.....	474
“Phác đồ” tám bước dẫn dắt sự thay đổi tổ chức	485
Dẫn dắt sự thay đổi trong bối cảnh mới	516

Chiến lược kinh tế tuần hoàn.....	535
Đạo đức trong kinh doanh	544
A.I – Động cơ tăng tốc cho sự thay đổi chiến lược	551

PHỤ LỤC

Danh mục các công cụ/nền tảng AI thân thiện với SMEs trong quản trị chiến lược	570
---	-----

Lời mở đầu

Khi cuốn *Quản trị chiến lược thực chiến* ra mắt lần đầu, tôi nhận được nhiều phản hồi hơn mong đợi. Không chỉ từ CEO, các nhà lãnh đạo hàng đầu, mà cả từ những bạn trẻ khởi nghiệp, những chủ doanh nghiệp gia đình hay những du học sinh xa xứ vẫn theo dõi tình hình kinh doanh tại Việt Nam. Họ đọc, đặt câu hỏi, tranh luận, thậm chí phản biện gay gắt. Có những buổi café talk kéo dài, đôi khi chỉ xoay quanh một câu hỏi: “Doanh nghiệp nhỏ có thể xây dựng chiến lược bài bản như tập đoàn lớn không?”. Có bạn ở châu Âu, Nhật Bản gửi thư về, nói rằng nhờ đọc cuốn sách mà họ có thêm góc nhìn để chọn con đường sự nghiệp trong tương lai. Những độc giả trên khắp mọi miền đất nước đã lặn lội tận nơi để được trực tiếp mạn đàm trao đổi cùng tác giả. Những khoảnh khắc ấy giúp tôi tin rằng, chiến lược không phải đặc quyền của ai, mà là nhu cầu sống còn của mọi doanh nghiệp và cá nhân muốn đi xa.

Tôi muốn gửi lời cảm ơn đến từng bạn đọc đã đồng hành cùng tôi. Chính các bạn đã làm cho cuốn sách này không đứng yên trên kệ, mà trở thành một công cụ được thử nghiệm, được tranh luận và được áp dụng trong thực tế. Tôi từng nghĩ viết sách là một hành trình một chiều, nhưng thật ra nó là một vòng lặp: **viết – đọc – phản biện – viết lại**. Và nhờ vậy, lần tái bản này, tôi có cơ hội bổ sung những góc nhìn mới, đặc biệt là về trí tuệ nhân tạo (AI – Artificial Intelligence), một

công cụ đang thay đổi căn bản cách chúng ta hoạch định chiến lược cho tương lai.

Thế giới hôm nay khác hẳn so với lúc tôi bắt đầu viết ấn bản đầu tiên. Quy luật cạnh tranh không đổi, nhưng tốc độ biến động thì chưa bao giờ nhanh đến vậy. Những gì là lợi thế hôm nay có thể biến mất chỉ sau một quý kinh doanh. Trong bối cảnh ấy, AI xuất hiện như một công cụ buộc chúng ta phải thử nghiệm. Không phải để thay thế con người, mà để đặt câu hỏi: *“Liệu AI có thể làm tốt hơn ở từng bước phân tích, hoạch định và kiểm soát chiến lược không?”*. Từ phân tích PESTEL, xây dựng SWOT, đến QSPM hay BSC, mỗi chương trong sách lần này đều có phần hướng dẫn ứng dụng AI để bạn đọc tự kiểm chứng, tự so sánh và quan trọng hơn hết là tự chọn giải pháp phù hợp.

Với tôi, điều quan trọng không phải là AI sẽ đưa ra câu trả lời gì, mà là cách nhà lãnh đạo sử dụng nó. AI có thể xử lý dữ liệu khổng lồ, tạo ra kịch bản đa dạng, nhưng nó không thể thay thế bản lĩnh, kinh nghiệm và giá trị của con người trong việc quyết định. Chính vì thế, tôi chọn cách tiếp cận: đặt AI trong vai trò một “người lính trinh sát” đi trước, mở đường, nhưng quyết định đánh trận thế nào vẫn nằm trong tay tướng lĩnh. Người đọc, trong vai trò lãnh đạo, sẽ thấy rõ: khi nào nên dùng AI để tiết kiệm thời gian, khi nào cần dừng lại để tự mình phán đoán.

Lãnh đạo doanh nghiệp bao nhiêu năm, tôi học được một điều: chiến lược không bao giờ là bản kế hoạch nằm yên trong ngăn tủ. Bởi lẽ, nó chỉ sống khi được đưa vào thực thi, kiểm chứng bằng dòng tiền, bằng con người thật, việc thật, cạnh tranh thật và có cả thất bại thật. Và nó chỉ bền khi nhà lãnh đạo có đủ tầm nhìn để liên tục điều chỉnh. Peter Drucker từng nói: *“Cách tốt nhất để dự đoán tương lai là tạo ra nó” (The best way to predict the future is to create it)*. Vậy nên, tôi viết

lần tái bản này với mong muốn đồng hành cùng bạn đọc trong đúng tinh thần đó: thực chiến, linh hoạt và có khả năng ứng dụng ngay.

Nếu bạn đọc tìm thấy trong cuốn sách này không chỉ lý thuyết, mà còn những chỉ dẫn có thể mang ra bàn họp ngày mai, áp dụng trong công ty tuần tới, thì đó chính là thành công lớn nhất của tôi. Bởi chiến lược không nằm ở trang sách, mà nằm ở từng quyết định bạn đưa ra mỗi ngày. Tôi mong rằng sau khi khép lại những trang cuối, bạn đọc sẽ không chỉ hiểu “chiến lược là gì”, mà còn biết cách để biến chiến lược thành hiện thực, biết cách kết hợp giữa sức mạnh của công nghệ và trí tuệ con người, quan trọng nhất, biết cách trả lời cho chính mình câu hỏi: *“Doanh nghiệp của tôi và bản thân tôi sẽ đi về đâu trong năm hay mười năm tới?”*.

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 sách cuối cùng, bạn sẽ hiểu rõ doanh nghiệp mình là ai, đang ở đâu và muốn trở thành