

Điểm xoay chuyển

Từ lãnh đạo trở thành
chiến lược gia

Richard
Rumelt

The Crux

Đức Chiến dịch



MỤC LỤC

Lời giới thiệu: Le Toit du Cul de Chien.....	7
--	---

PHẦN I: CHIẾN LƯỢC DỰA TRÊN THÁCH THỨC VÀ ĐIỂM XOAY CHUYỂN

01 Thế lưỡng nan của Carolyn.....	21
02 Gỡ rối thách thức.....	38
03 Chiến lược là một hành trình	69
04 Nơi bạn có thể chiến thắng	79
05 Thách thức tăng trưởng	103
06 Thách thức của quyền lực.....	133
07 Tạo ra hành động nhất quán.....	147

PHẦN II: CHẨN ĐOÁN

08 Vấn đề là gì?	168
09 Chẩn đoán thông qua so sánh và khung phân tích	189
10 Thận trọng khi sử dụng các công cụ phân tích sắc bén	202

PHẦN III: VƯỢT QUA ĐIỂM XOAY CHUYỂN

11	Tìm kiếm một lợi thế.....	219
12	Đổi mới sáng tạo.....	245
13	Thách thức từ sự bất ổn nội bộ	263

PHẦN IV: CÁC YẾU TỐ GÂY CHỆCH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC

14	Đừng bắt đầu từ mục tiêu.....	283
15	Đừng nhầm lẫn chiến lược với quản trị.....	299
16	Đừng nhầm lẫn kết quả tài chính hiện tại với chiến lược	311
17	Hoạch định chiến lược:	331

PHẦN V: LÒ LUYỆN CHIẾN LƯỢC

18	Câu hỏi của Rumsfeld	349
19	Thực hành Lò luyện chiến lược	364
20	Lò luyện chiến lược: Các khái niệm và công cụ	383

LỜI CẢM ƠN	403
------------------	-----

LỜI GIỚI THIỆU

Le Toit du Cul de Chien

Khi còn sống ở Fontainebleau, Pháp, tôi thường đi dạo trong khu rừng gần đó vào buổi trưa. Cổ kính và sâu thẳm, nơi đây từng là bãi săn của các vị vua Pháp suốt 500 năm. Trải rộng cả trăm dặm vuông, ngày nay, khu rừng chẳng chịt những lối mòn mà người đi bộ, chạy bộ và đi xe đạp thường lui tới. Hầu hết sinh viên từ INSEAD – trường kinh doanh sau đại học tọa lạc tại Fontainebleau – đều từng đi dạo hoặc dã ngoại trong rừng, nhưng dường như ít ai biết rằng nơi đây có những khối đá lộ thiên thu hút những tay leo vách đá giỏi nhất từ khắp nơi trên thế giới.

Trong những chuyến đi dạo, đôi khi tôi đi ngang qua cung đường leo đá tảng được biết đến với tên gọi *Le Toit du Cul de Chien* (The Roof of the Dog's Ass). Đây là một trong những tuyến leo đá sa thạch đẹp nhất thế giới. Đứng dưới chân vách đá, tôi thấy một mặt đá trơn nhẵn cao 3,7 mét, bên trên là một mỏm đá nằm ngang vươn ra trên đầu tôi khoảng 1,2 mét. Phía trên mỏm đá là một đoạn thẳng đứng khác dẫn lên đỉnh. Tôi thử đặt chân lên một chỗ bám nhỏ xíu, rồi một chỗ khác, rồi trượt xuống 0,6 mét trở lại mặt đất.¹

1. Chặng leo ngắn này được xếp hạng 7A theo hệ thống phân loại Fontainebleau – một cấp độ khó lần đầu tiên được chinh phục vào giữa những năm 1950. Tính đến năm 2021, thang đo này đã đạt mức trần ở hạng 8C, và chỉ một số ít vận động viên trên thế giới chinh phục thành công các cung đường leo đá tảng ở cấp độ này. (TG)

* Các chú thích ký hiệu TG là của tác giả, không chú thích gì thêm là của người dịch.

Vào một ngày hè, tôi thấy hai nhà leo núi đang chuẩn bị thử sức với *Le Toit du Cul de Chien*. Họ leo không cần dây, quan sát và hỗ trợ nhau phòng khi người kia ngã. Một người, là người Đức, nói với tôi rằng anh đã luyện tập bằng cách hít xà một tay trên khung cửa cao. Thế nhưng, cả anh và bạn đồng hành đều không thể leo lên được, đều rơi xuống khi cố gắng vượt qua phần mỏm đá nhô ra kia. Họ đều giải quyết được thử thách đầu tiên là tiến lên bằng những chỗ bám chân rất nhỏ đến một vết lõm nhỏ chỉ để cho một ngón tay phải bám vào. Nhưng họ không thể đi xa hơn, mà đều rơi xuống bãi cát bên dưới. Tôi thán phục sức mạnh, tham vọng và sự bền bỉ của họ.

Giới leo núi gọi những tảng đá như vậy là “vấn đề” và mô tả nó là “điểm xoay chuyển”¹. Trong trường hợp của *Cul de Chien*, bạn không thể leo lên chỉ bằng sức mạnh hay tham vọng. Bạn phải giải được câu đố của điểm xoay chuyển và có đủ can đảm để thực hiện những động tác tinh tế ở độ cao gần hai tầng lầu so với mặt đất.

Một thời gian sau, tôi thấy một nhà leo núi tài năng vượt qua được điểm xoay chuyển. Để rời khỏi mặt đất, cô uyển chuyển kiễng gót chân lên khoảng gần 1 mét và ấn một ngón tay phải vào vết lõm nhỏ đó. Sử dụng chỗ bám móng manh đến kinh ngạc ấy, cô vắt gót chân trái qua cánh tay trái để tì lên một gờ đá nhỏ, lấy đà từ sức căng cơ bắp giữa ngón tay phải và chân trái. Cô uốn lưng để khớp với góc của mỏm đá và vươn tay trái đến một vết lõm nhỏ trên mép mỏm đá, vừa đủ cho một ngón tay. (Hình 1 cho thấy Asya Grechka thực hiện thành công cú vươn người đó.) Đây là nơi hầu hết mọi người rơi xuống. Nếu kéo thẳng người lên, ngực cô sẽ ép vào mép mỏm đá và đẩy các ngón tay của cô ra khỏi những chỗ bám nhỏ xíu.²

1. Thách thức quan trọng nhất trong một loạt vấn đề, cũng là thách thức có thể giải quyết được. Việc tập trung nguồn lực vượt qua điểm xoay chuyển sẽ tạo đòn bẩy, sự tiến bộ lớn nhất.

2. Mãi sau này tôi mới hỏi Asya về thế đi trong Hình 1. Đây là điểm xoay chuyển? Cô ấy bảo: “Ừ, với tôi thì đấy đúng là điểm xoay chuyển, dù người khác có khi lại bảo phải là động tác tiếp theo cơ.” (TG)

Đối với động tác tiếp theo, treo mình bằng một hoặc hai ngón tay ở mỗi tay, cô đu người vào một chút rồi lại ra ngoài... rồi bật người lên không trung, vượt qua mỏm đá, và đập tay trái lên một mấu bám tròn có kích thước và hình dạng như nửa quả dưa lưới. Bám vào mấu bám tròn và trợn nhãn bằng sức mạnh của ngón tay và ma sát, cô vung chân lên để ấn mũi chân phải vào một vết lõm nhỏ trên đá và cuối cùng có thể dùng sức mạnh của chân để vươn tới một hốc đá nhỏ. Thêm một cú rướn người, một chỗ bám chân vô hình, một động tác đu bám, và cô đã lên đến đỉnh. Nhìn cảnh tượng đó, lòng bàn tay tôi túa mồ hôi.

Chứng kiến những nhà leo núi này và những người khác trong khu rừng Fontainebleau, người ta không khỏi kinh ngạc trước nguồn dự trữ xuất sắc thuần túy ẩn giấu này. Ngoài một đôi giày, chỉ còn lại da thịt, cơ bắp và thần kinh chống lại đá và trọng lực. Không có quyền lợi tài chính nào cả, không có đội hay chủ sở hữu, không có khán giả ngoài những nhà leo núi khác. Không có máy quay truyền hình hay câu lạc bộ người hâm mộ. Không có hợp đồng triệu đô hay quảng cáo sản phẩm. Chỉ có những con người đẩy bản thân đến giới hạn vì niềm vui cá nhân khi làm một điều mà với người bình thường, trông có vẻ bất khả thi.

Gần một tảng đá khác, tôi dừng lại trò chuyện với hai nhà leo núi người Pháp đang ăn trưa. Họ đến từ một thị trấn ở miền Nam nước Pháp. Tôi hỏi họ tại sao lại lái xe vượt qua dãy Alps để đến leo những tảng đá ở tận Fontainebleau.

“Đây là những tảng đá tuyệt nhất ở châu Âu,” một người trả lời. “Ở dãy Alps,” anh tiếp tục, “tôi thử những tuyến leo thú vị nhất, nơi tôi nghĩ mình có thể giải được đoạn khó nhất. Còn ở đây, tôi có thể tiếp cận một động tác khó chỉ trong 10 giây và...”

“Và ngã năm lần cho đến khi làm được!” bạn đồng hành của anh nói, mỉm cười.

HÌNH 1. Le Toit du Cul de Chien – tại điểm xoay chuyển



Nguồn: Từ video của Konrad Kalisch. Xem adventureroutine.de và clixmedia.eu.

Ở Pháp có rất nhiều ngọn núi và tảng đá, mỗi nơi hứa hẹn một sự kết hợp khác nhau giữa độ khó và phần thưởng, dù là về chiều cao, vẻ đẹp, ý nghĩa hay các thước đo khác. Nhà leo núi đầu tiên nói rằng anh chọn cung đường có phần thưởng kỳ vọng lớn nhất và anh tin rằng mình có thể giải được điểm xoay chuyển của nó. Trong một khoảnh khắc giác ngộ, tôi nhận ra điều này mô tả cách tiếp cận của rất nhiều người tài ba mà tôi từng biết và quan sát. Dù đối mặt với vấn đề hay cơ hội, họ đều tập trung vào con đường hứa hẹn sự tiến bộ có thể đạt được là lớn nhất – con đường mà điểm xoay chuyển khả thi giải quyết được.

Tôi bắt đầu sử dụng thuật ngữ *điểm xoay chuyển* để chỉ kết quả của một kỹ năng chiến lược gồm ba phần. Phần đầu tiên là khả năng phán đoán vấn đề nào thực sự quan trọng và vấn đề nào là thứ yếu. Phần thứ hai là khả năng phán đoán những khó khăn trong việc giải quyết các vấn đề này. Và phần thứ ba là khả năng tập trung, tránh dàn trải nguồn

lực quá mỏng, không cố gắng làm mọi thứ cùng một lúc. Sự kết hợp của ba phần này dẫn đến việc tập trung vào *điểm xoay chuyển* – phần quan trọng nhất trong một loạt thách thức mà ta có thể giải quyết được, và có khả năng cao sẽ được tháo gỡ bằng hành động mạch lạc.

Cũng như những nhà leo núi, mỗi người, mỗi công ty, mỗi cơ quan đều phải đối mặt với cả cơ hội và trở ngại trên con đường phát triển. Vâng, tất cả chúng ta đều cần động lực, tham vọng và sức mạnh. Nhưng chỉ riêng chúng thôi thì chưa đủ. Để đối mặt với một loạt thách thức, sức mạnh nằm ở việc xác định được điểm xoay chuyển của bạn – nơi bạn có thể đạt được nhiều lợi ích nhất bằng cách thiết kế, khám phá hoặc tìm ra một con đường để vượt qua nó.

Một trong những đam mê của doanh nhân Elon Musk là đưa con người lên Sao Hỏa. Ông đã hình dung ra việc quảng bá ý tưởng này bằng cách đưa một kiện tải trọng nhỏ lên đó. Trong một chuyến thăm Nga vào năm 2001, Musk đã cố gắng mua một tên lửa cũ của Nga nhưng không hài lòng với kiểu mặc cả và việc giá cả tăng gấp ba lần trong quá trình đàm phán. Ông bắt đầu xem xét nguyên nhân khiến việc đưa tải trọng lên quỹ đạo tốn kém đến vậy.

Khi nghiên cứu, rõ ràng chi phí này là do tên lửa không thể tái sử dụng. Một kiện tải trọng cần một tên lửa. Musk tin rằng điểm xoay chuyển của vấn đề chi phí nằm ở quá trình quay lại. Làm thế nào tên lửa có thể không rục cháy khi lao trở lại bầu khí quyển với tốc độ 28.968 km/h? Để làm cho tàu con thoi cũ có thể tái sử dụng, đôi cánh lớn của nó có 35.000 tấm chắn nhiệt riêng biệt. Mỗi tấm phải hoạt động hoàn hảo và được kiểm tra sau mỗi chuyến bay rồi lắp lại vào đúng vị trí duy nhất của nó. Các tên lửa đẩy của tàu con thoi được thiết kế để có thể tái sử dụng nhưng bị hư hỏng quá nặng do rơi xuống đại dương nên rất khó sửa chữa và phục hồi. Đường như vứt bỏ một tên lửa còn rẻ hơn là chế tạo nó để tái sử dụng.

Hãy hình dung thử thách này giống như khi bạn bám vào *Cul de Chien* bằng một ngón tay và gót chân trái, cơ thể uốn lên đối mặt với mỏm đá: Đây là bí quyết để buông những ngón tay đó ra và rướn người lên mẫu bám hình nửa quả dưa lưới kia? Khái niệm về *điểm xoay chuyển/phần khó nhất* tập trung vào một vấn đề then chốt. Một *chiến lược* là sự kết hợp giữa chính sách và hành động được thiết kế để vượt qua một thách thức đáng kể. Nghệ thuật của chiến lược nằm ở việc xác định điểm xoay chuyển có thể chế ngự được và ở việc nhìn ra hoặc thiết kế một lộ trình để vượt qua nó.

Tập trung vào khả năng tái sử dụng và quá trình quay trở lại bầu khí quyển, Musk chợt nảy ra một ý tưởng. Nhiên liệu rẻ hơn rất nhiều so với phương tiện. Sẽ hợp lý nếu tránh sự phức tạp khổng lồ của việc quay trở lại bầu khí quyển ở nhiệt độ siêu cao bằng cách mang thêm nhiên liệu và sử dụng nó để làm chậm quá trình quay trở lại Trái Đất của tên lửa. Giống như nhiều câu chuyện khoa học viễn tưởng ngày trước, Musk đã hình dung ra một quả tên lửa quay đầu và giảm tốc bằng cách khai hỏa động cơ, hạ cánh nhẹ nhàng. Không còn cảnh quay trở lại khí quyển dữ dội như lò lửa, thiêu đốt lớp vỏ bên ngoài của phương tiện. Toàn bộ quá trình có thể được tự động hóa – không cần con người trực tiếp điều khiển. Yếu tố then chốt sẽ là việc chế tạo một động cơ tên lửa có thể khởi động và tắt một cách đáng tin cậy, đồng thời điều chỉnh và kiểm soát lực đẩy một cách chính xác.

Đối với các tổ chức, con đường vượt qua điểm xoay chuyển thường là thông qua sự tập trung cao độ, vận dụng nhiều yếu tố sức mạnh, kiến thức và kỹ năng. Đối với nhà chiến lược, tập trung không chỉ là sự chú ý, mà còn là vận dụng một nguồn sức mạnh vào một mục tiêu đã chọn. Nếu sức mạnh yếu, sẽ chẳng có gì xảy ra. Nếu mạnh nhưng bị phân tán và dàn trải cho nhiều mục tiêu, sẽ chẳng có gì xảy ra. Nếu sức mạnh tập trung sai mục tiêu, sẽ chẳng có gì xảy ra. Nhưng khi sức mạnh được tập trung vào đúng mục tiêu, sẽ xuất hiện những đột phá.

Khi Musk thành lập SpaceX vào năm 2002, ông đã thiết lập các chính sách rõ ràng và tập trung. Tên lửa của SpaceX sẽ được thiết kế lại

hoàn toàn một cách tiết kiệm, tinh gọn. Chúng sẽ không phải là những tên lửa đạn đạo liên lục địa được cải tiến. SpaceX sẽ không giống hàng nghìn nhà thầu khác. Các phương tiện của SpaceX sẽ không cố gắng làm hài lòng Không quân Hoa Kỳ bằng cách bay vòng quanh thế giới. Sẽ không có một tổ hợp các nhà khoa học muốn khám phá vũ trụ. Không có phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển (R&D) hào nhoáng. Musk nghĩ thách thức là về kỹ thuật, không phải khoa học đỉnh cao. Không giống như NASA, SpaceX sẽ không được giao nhiệm vụ truyền cảm hứng cho trẻ em học khoa học và toán học. Bước đầu tiên trên hành trình này sẽ là sự tập trung duy nhất và cao độ vào việc giảm chi phí.

Nhiều người đã thách thức Musk rằng cách tiếp cận chi phí thấp sẽ hy sinh độ tin cậy. Câu trả lời của ông đúng chất một kỹ sư:

Chúng tôi đã được hỏi “Nếu các anh giảm chi phí, chẳng phải các anh cũng giảm độ tin cậy sao?” Điều này hoàn toàn lố bịch. Một chiếc Ferrari rất đắt tiền nhưng không phải là chiếc xe đáng tin cậy. Nhưng tôi dám cược với bạn 1.000 ăn 1 rằng nếu bạn mua một chiếc Honda Civic thì chiếc xe đó sẽ không hỏng hóc trong năm đầu tiên vận hành. Bạn có thể có một chiếc xe rẻ tiền mà đáng tin, và điều tương tự cũng đúng với tên lửa.

Để giảm chi phí, Musk tập trung vào sự đơn giản trong kỹ thuật và [quy trình] sản xuất đồng thời hạn chế số lượng nhà thầu phụ. Tên lửa Falcon 9 sử dụng hệ thống truyền dữ liệu Ethernet thay vì một thiết kế tùy chỉnh. Xưởng cơ khí nội bộ đã tạo ra các chi tiết có hình dạng đặc biệt với chi phí thấp hơn nhiều so với khi thuê một nhà thầu hàng không vũ trụ.

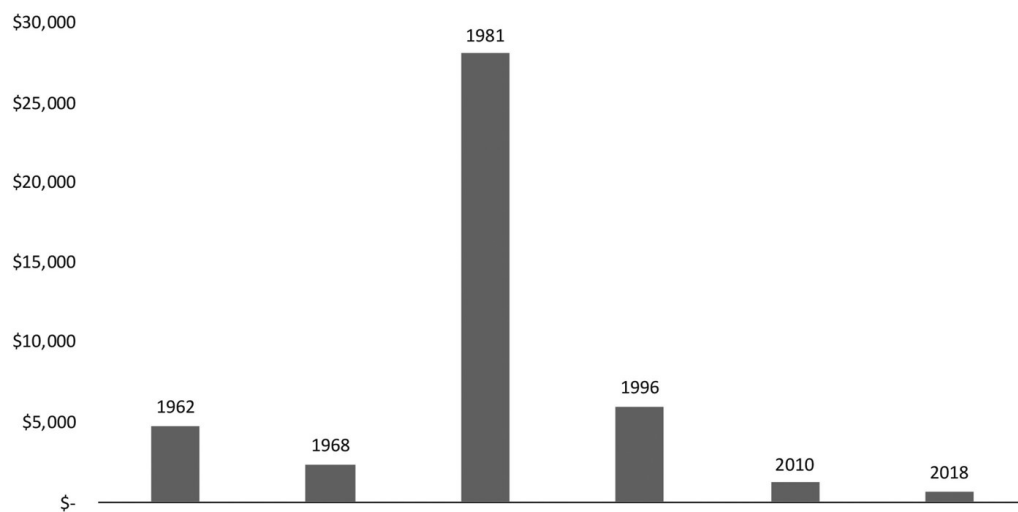
Làm việc tại các nhà thầu lớn thường khá nhàm chán vì hầu hết công việc là quản lý các nhà thầu phụ và làm việc với chính phủ. Các kỹ sư tại SpaceX luôn căng thẳng nhưng không hề nhàm chán.

Chuyến bay thương mại đầu tiên của SpaceX diễn ra vào năm 2009, đưa một vệ tinh quan sát của Malaysia vào quỹ đạo. Nhưng cuộc cách mạng bắt đầu vào năm 2015 khi Falcon 9 trở thành tên lửa đầu

tiên từng bay vào quỹ đạo rồi quay đầu, kích hoạt động cơ để tái nạp khí quyển một cách chậm rãi và hạ cánh mềm bằng đuôi. Đến năm 2018, chi phí trên mỗi pound đưa lên quỹ đạo Trái Đất tầm thấp của Falcon 9 rẻ hơn 23 lần so với tàu con thoi [Space Shuttle] trước đây. Người anh em lớn hơn của nó, Falcon Heavy, còn giúp giảm một nửa chi phí trên mỗi pound so với Falcon 9.

Ngày 30 tháng 5 năm 2020, SpaceX đã đưa hai phi hành gia NASA lên Trạm Vũ trụ Quốc tế. Đầu tháng 6 cùng năm, NASA đã phê duyệt kế hoạch của SpaceX về việc tái sử dụng phương tiện phóng Falcon 9 và khoang phi hành đoàn Dragon cho các sứ mệnh tương lai.

HÌNH 2. Chi phí đưa hàng lên quỹ đạo Trái Đất tầm thấp
(đơn vị tính: đô la/pound năm 2018)



NASA đã ước tính chi phí để lên Sao Hỏa là 200 tỷ đô la. Musk ước tính là 9 tỷ đô la. Chia khóa cho lợi thế đó vẫn là những yếu tố quen thuộc – các chính sách nhất quán hướng đến sự đơn giản, khả năng tái sử dụng và chi phí thấp. Nếu Quốc hội hoặc các quan chức

thiết kế sứ mệnh, chi phí sẽ đội lên nhanh chóng, vì hàng trăm mục tiêu và lợi ích khác nhau sẽ bị gán thêm vào dự án.

Tôi không thể nói rằng SpaceX chắc chắn sẽ thành công rực rỡ trong tương lai. Việc chinh phục không gian vốn đầy rủi ro, và tên lửa cũng vậy. Môi trường truyền thông hiện nay có thể biến bất kỳ tai nạn chết người nào thành một trò hề. Theo các chuẩn mực hiện tại, có lẽ ngành hàng không thế kỷ 20 đã không thể phát triển – chỉ cần có nguy cơ ai đó bị thương là đủ để dừng lại. Nhưng tôi có thể nói rằng lợi thế của SpaceX trong lĩnh vực tên lửa bắt nguồn từ việc Elon Musk nắm được “điểm xoay chuyển” cốt lõi của vấn đề và có cái nhìn sâu sắc về cách vượt qua nó. Thêm vào đó, lợi thế này được tạo nên bởi các chính sách nhất quán của công ty, tất cả đều tập trung một cách bền bỉ vào mục tiêu đưa khối lượng lên quỹ đạo với chi phí thấp nhất có thể.

Những người tài ba có được cái nhìn sâu sắc thông qua việc tìm kiếm và tập trung sự chú ý vào điểm xoay chuyển của một thách thức – phần quan trọng nhất trong mớ vấn đề rối rắm mà ta có thể giải quyết được (có thể vượt qua với sự chắc chắn hợp lý). Để hành động hiệu quả, bạn phải xem xét toàn diện sự kết hợp giữa các vấn đề và cơ hội, xác định điểm xoay chuyển và triển khai hành động để vượt qua. Phớt lờ sẽ không có ích.

“Nghệ thuật chiến lược” không phải là ra quyết định – bởi cách tiếp cận đó giả định rằng bạn đã được đưa sẵn một danh sách các phương án để lựa chọn. Nghệ thuật chiến lược cũng không phải là tìm ra một mục tiêu đích thực duy nhất rồi dốc toàn bộ trái tim và tâm trí để theo đuổi nó trong mọi việc – đó là một dạng tâm lý cực đoan, gọi là nổi ám ảnh đơn nhất (monomania). Nghệ thuật chiến lược càng không phải là đặt ra các mục tiêu hiệu suất ngày càng cao hơn cho mọi người và dùng sức hút cá nhân, phần thưởng và trừng phạt để thúc ép họ đạt được – cách đó mặc định rằng ở đâu đó có người biết rõ con đường để vượt qua mớ rối rắm những vấn đề mà tổ chức thực sự phải đối mặt.