

Richard P. Rumelt



The Difference and Why It Matters ?
Chúng khác biệt như thế nào và tại sao điều đó lại quan trọng ?

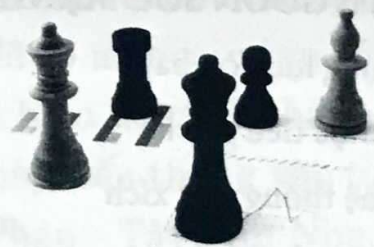


NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG

RICHARD P. RUMELT

Người dịch: Hoàng Phương

CHIẾN LƯỢC TỐT & CHIẾN LƯỢC TỒI



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	5
PHẦN 1	CHIẾN LƯỢC TỐT VÀ CHIẾN LƯỢC TÔI
	11
Chương 1	Chiến lược tốt
	13
Chương 2	Khám phá sức mạnh
	18
Chương 3	Chiến lược tồi
	24
Chương 4	Vì sao có quá nhiều chiến lược tồi?
	35
Chương 5	Hạt nhân của chiến lược tốt
	59
PHẦN 2	CÁC NGUỒN SỨC MẠNH
	79
Chương 6	Sử dụng lực đòn bẩy
	81
Chương 7	Các mục tiêu gần kề
	92
Chương 8	Các hệ thống mắt xích
	99
Chương 9	Sử dụng thiết kế
	111
Chương 10	Điểm tập trung
	129
Chương 11	Tăng trưởng
	142
Chương 12	Sử dụng lợi thế
	152
Chương 13	Sử dụng các động lực
	178
Chương 14	Quán tính và entropy
	214
Lời kết	228

LỜI GIỚI THIỆU



Năm 1805, nước Anh lâm nạn, Napoleon đã chinh phục phần lớn châu Âu và lập kế hoạch xâm lược Anh. Nhưng để vượt qua eo biển, ông cần giành được quyền kiểm soát vùng biển từ tay người Anh. Ngoài khơi vùng duyên hải tây nam Tây Ban Nha, hạm đội kết hợp Pháp và Tây Ban Nha gồm ba mươi ba tàu đã đụng độ với hạm đội Anh ít hơn, gồm hai mươi bảy tàu. Chiến thuật rất được phát triển vào thời kỳ đó là hai hạm đội đối nghịch dàn hàng ngang, bắn vào mạn sườn nhau. Nhưng đô đốc Anh Lord Nelson đã có một cái nhìn sáng suốt về chiến lược. Ông chia hạm đội Anh thành hai hàng dọc và đẩy đội hình này tiến thẳng vào tuyến hàng ngang của hạm đội Pháp - Tây Ban Nha. Những tàu Anh đi đầu chịu nhiều rủi ro, nhưng Nelson phán đoán rằng các pháo thủ Pháp - Tây Ban Nha được đào tạo kém hơn, sẽ không thể giữ thăng bằng lúc biển động mạnh vào ngày hôm đó. Kết thúc trận Trafalgar, người Pháp và người Tây Ban Nha đã mất hai mươi hai tàu, hai phần ba hạm đội của họ. Người Anh không mất tàu nào. Nelson bị trọng thương và đã

trở thành người lính thủy vĩ đại nhất của nước Anh. Sự thống trị của hải quân Anh được đảm bảo trong một thế kỷ rưỡi.

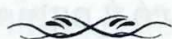
Thách thức của Nelson là hạm đội của ông bị đối phương vượt trội về số lượng. Chiến lược của ông là chấp nhận cho những tàu đi đầu của mình chịu rủi ro nhằm bẻ gãy sự gắn kết của hạm đội địch. Ông đánh giá rằng khi đã mất sự gắn kết, các thuyền trưởng Anh nhiều kinh nghiệm hơn sẽ vượt lên để gây rối loạn cho hạm đội địch. Chiến lược tốt hầu như luôn luôn có sự đơn giản, hiển nhiên và không cần một bản thuyết trình dài dòng để giải thích. Một người lãnh đạo có tài sẽ nhận ra một hay hai vấn đề then chốt trong tình huống - những điểm xoay chuyển có thể làm tăng gấp bội tính hiệu quả - để tập trung hành động và nguồn lực vào những vấn đề ấy.

Bất chấp nhiều ý kiến đánh đồng chiến lược với tham vọng, khả năng lãnh đạo, “tầm nhìn”, việc lập kế hoạch hay logic cạnh tranh, nhưng chiến lược không phải là những thứ đó. Cốt lõi của công tác vạch chiến lược lúc nào cũng giống nhau: Khám phá những yếu tố then chốt trong một tình huống, phát triển phương thức phối hợp và tập trung hành động để xử lý.

Trách nhiệm quan trọng nhất của người lãnh đạo là nhận diện các thách thức lớn nhất và nghĩ ra một cách tiếp cận chặt chẽ để vượt qua những thách thức đó. Trong các bối cảnh khác nhau, chiến lược luôn có vai trò quan trọng.

Một chiến lược tốt làm nhiều điều hơn là chỉ thúc đẩy chúng ta tiến về một mục tiêu hay một tầm nhìn. Một chiến lược tốt nhận biết một cách trung thực những thách thức trước mắt và thách thức càng lớn thì một chiến lược tốt càng tập trung và phối hợp những nỗ lực để đạt được tác động giải quyết vấn đề.

Không may là chiến lược tốt là một ngoại lệ chứ không phải là quy luật. Nhiều nhà lãnh đạo không có một chiến lược, họ có cái mà tôi gọi là chiến lược tồi. Chiến lược tồi thường bỏ qua những chi tiết gây khó chịu, bỏ qua sức mạnh của việc chọn lựa và tập trung, thay vào đó, chỉ cố điều hòa những đòi hỏi và quyền lợi xung đột. Chiến lược tồi che đậy sự thất bại bằng cách đưa ra những mục tiêu tham vọng. Tham vọng dĩ nhiên là phần quan trọng trong cuộc đời con người, nhưng tự bản thân chúng không thay thế cho chiến lược.



Khoảng cách giữa một chiến lược tốt và một mớ bòng bong những thứ mà người ta dán nhãn “chiến lược” đã mở rộng ra qua năm tháng. Khái niệm đã được kéo giãn thành một tình trạng còn tồi tệ hơn nữa, đối với nhiều người trong giới kinh doanh, từ “chiến lược” đã trở thành một thuật ngữ đầu môi. Những bài nói chuyện về kinh doanh đã chuyển marketing thành “chiến lược marketing”, xử lý dữ

liệu thành “chiến lược IT”, và thực hiện việc mua lại thành “chiến lược phát triển”.

Sự mập mờ hơn nữa là do việc đánh đồng chiến lược với tham vọng. Chiến lược không thể là một khái niệm hữu ích nếu như nó đồng nghĩa hay bị nhầm lẫn với tham vọng, quyết tâm, khả năng lãnh đạo và sự đổi mới. Tham vọng là nỗ lực và nhiệt huyết để thành công. Quyết tâm là tận tụy và kiên trì. Đổi mới là khám phá và nghĩ ra những phương thức mới để thực hiện công việc. Khả năng lãnh đạo là tạo động lực cho mọi người hy sinh cho điều tốt đẹp chung và của chính họ. Và chiến lược, đáp ứng với đổi mới và tham vọng, chọn lựa con đường, nhận diện vì sao, như thế nào và ở đâu mà khả năng lãnh đạo và quyết tâm cần được áp dụng.

Một từ có thể có bất cứ nghĩa nào sẽ mất đi ý nghĩa thực sự của nó. Để tạo nội hàm cho một khái niệm, ta phải gạch đầu dòng để biết rõ khái niệm đó bao hàm những gì và không bao hàm những gì. Thuật ngữ “chiến lược” phải có ý nghĩa là một phản hồi chặt chẽ đối với một thách thức quan trọng. Không như một quyết định hay mục tiêu riêng rẽ, chiến lược là một tập hợp những phân tích, khái niệm, chính sách, lập luận và hành động để đáp ứng với những thách thức quan trọng.

Nhiều người cho rằng một chiến lược là một bức tranh lớn về những phương hướng chung, tách rời khỏi bất cứ hoạt động cụ thể nào. Nhưng việc định nghĩa chiến lược như những khái niệm rộng, do đó,

từ bỏ hành động, tạo ra một sự cách biệt lớn giữa “chiến lược” và việc “thi hành”. Nếu bạn chấp nhận sự cách biệt này, phần lớn công tác vạch chiến lược trở nên lãng phí thời gian. Một chiến lược tốt bao gồm một tập hợp các hành động chặt chẽ. Một chiến lược không xác định được những hành động hợp lý và khả thi tức thời là một chiến lược thiếu thành phần thiết yếu.

Những vị giám đốc than phiền về việc “thực thi” các vấn đề thường lầm lẫn chiến lược với việc đặt ra mục tiêu. Khi quá trình vạch “chiến lược” về cơ bản là một trò chơi của việc đặt ra các mục tiêu thành tích thì vẫn còn một khoảng cách lớn giữa tham vọng và hành động. Chiến lược là về việc một tổ chức sẽ tiến tới như thế nào. Thực hiện chiến lược là hình dung ra cách để thúc đẩy các lợi ích. Dĩ nhiên, người lãnh đạo có thể đặt ra các mục tiêu và ủy quyền việc hình dung ra điều gì cần làm cho những người khác. Nhưng như vậy không phải là chiến lược. Nếu hoạt động theo cách đó, hãy gọi nó là việc đặt mục tiêu.

Mục đích của quyển sách này là giúp bạn nhận biết về những khác biệt lớn giữa chiến lược tốt và chiến lược tồi và giúp bạn tiến tới một bước trong việc thảo ra những chiến lược tốt.

Một chiến lược tốt có một cấu trúc cơ bản hợp lý mà tôi gọi là hạt nhân. Hạt nhân của một chiến lược gồm ba thành phần: chẩn đoán, chính sách hướng dẫn và hành động chặt chẽ. Chính sách hướng dẫn quy định rõ cách tiếp cận để đối phó với những trở

ngại do chân đoán gọi ra. Nó giống như một cột mốc, đánh dấu hướng tiến tới nhưng không xác định các chi tiết của chuyến đi. Những hành động chặt chẽ là những chính sách phối hợp khả thi, những cam kết về nguồn lực, và những hành động được thiết kế để thực hiện chính sách hướng dẫn.

Khi đã có được một cơ sở với cấu trúc và những nền tảng của một chiến lược tốt, bạn sẽ phát triển khả năng tương tự để phát hiện sự hiện diện của một chiến lược tồi. Cũng giống như bạn không cần phải là đạo diễn để phát hiện ra một bộ phim tồi, bạn không cần có kiến thức về kinh tế, tài chính hay kiến thức chuyên ngành thâm sâu nào khác để phân biệt giữa chiến lược tốt và chiến lược tồi.

Chiến lược tồi không chỉ là việc thiếu một chiến lược tốt. Chiến lược tồi là một công trình giả tạo xây dựng trên những nền móng sai lầm. Chiến lược tồi có thể tránh việc phân tích các trở ngại vì người lãnh đạo tin rằng những suy nghĩ tiêu cực thường gây cản trở. Các nhà lãnh đạo có thể tạo ra một chiến lược tồi bằng cách xử lý công tác vạch chiến lược một cách sai lầm như là một bài tập trong việc định ra mục tiêu, thay vì giải quyết vấn đề. Hay họ có thể tạo ra một chiến lược tồi để cố giải quyết tất cả những điều cơ bản chứ không tập trung các nguồn lực và hành động.

CHIẾN LƯỢC TỐT VÀ CHIẾN LƯỢC TÔI

Richard P. Rumelt



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

175 Giảng Võ - Hà Nội

ĐT : 38.515380 - 37.3666215

Email: nxblaodong@vnn.vn

Fax : 38.515381



Chịu trách nhiệm xuất bản : VÕ THỊ KIM THANH

Biên tập : Hà Anh Thu

Biên tập Văn Lang : Phan Quân

Trình bày : Minh Trinh

Vẽ bìa : Kim Lan

Sửa bản in : Phan Quân



CÔNG TY CỔ PHẦN VĂN HÓA VĂN LANG

40 - 42 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP. HCM

ĐT : 38.242157 - 38.233022 - Fax : 38.235079



In 2.000 cuốn khổ 13.5x21 cm tại Xưởng in Cty CP Văn hóa Văn Lang

06 Nguyễn Trung Trực, P.5, Q.Bình Thạnh, Tp.HCM.

Xác nhận ĐKXB số : 1144-2015/CXBIPH/08-78/LĐ.

QĐXB số : 599/QĐ-NXBLĐ, ngày 19/06/2015.

ISBN : 978-604-59-3600-9.

In xong và nộp lưu chiểu quý 3 năm 2015.