

# CHIẾN LƯỢC

ĐỊNH HƯỚNG  
TRONG MỘT THẾ GIỚI MỚI  
PHỨC HỢP



# Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng



Bản gốc được Nhà xuất bản Campus Verlag xuất bản năm 2011 với tựa đề  
*Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt.*  
Đã đăng ký bản quyền.

*Strategy: Navigating the Complexity of the New World*

Copyright © 2013, 2016 Campus Verlag GmbH Frankfurt-on-Main.

Đã đăng ký bản quyền.

## **CHIẾN LƯỢC**

**Định hướng trong một Thế giới Mới phức hợp**

Bản dịch tiếng Việt ©2023

Cuốn sách được xuất bản theo ủy quyền

của Giáo sư Fredmund Malik và Nhà xuất bản Campus Verlag

**FREDMUND MALIK**

Dương Thu, Nguyễn Thu Thảo (*Dịch giả*)

# CHIẾN LƯỢC

ĐỊNH HƯỚNG  
TRONG MỘT THẾ GIỚI MỚI  
PHỨC HỢP

Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng

VIỆN NGHIÊN CỨU PHÁT TRIỂN  
LÃNH ĐẠO CHIẾN LƯỢC



NHÀ XUẤT BẢN  
THẾ GIỚI

# Mục lục

Lời giới thiệu.....	5
Cách tôi nhìn nhận về quản lý.....	13
Định nghĩa Quản lý Đúng và Tốt là.....	14
Mở đầu.....	17
Tri thức đúng.....	20
Giới thiệu: Chiến lược đúng cho cuộc Đại chuyển đổi Thế kỷ 21.....	22
Những nhận định chính.....	28
Lưu ý về các thuật ngữ được sử dụng.....	31

## PHẦN I

### CHIẾN LƯỢC CHO ĐẠI CHUYỂN ĐỔI THẾ KỶ 21

Chương 1 Định hình chiến lược khi tương lai đang rất mơ hồ.....	39
Chương 2 Đại chuyển đổi Thế kỷ 21.....	44
Chương 3 Không biết những gì cần biết: Căn nguyên của những sai lầm trong chiến lược.....	60

## PHẦN II

### CHIẾN LƯỢC LÀ CÔNG CỤ KIỂM SOÁT CHÍNH TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ TỔNG THỂ

Chương 1 Làm thế nào để công ty hoạt động tốt.....	85
--	----

Chương 2	Định hướng thông qua chính sách công ty và sứ mệnh kinh doanh.....	105
----------	---	-----

### **PHẦN III**

#### **LÀM CHỦ SỰ PHỨC HỢP BẰNG CÁCH ĐIỀU HƯỚNG ĐÚNG TRONG MỌI HOÀN CẢNH**

Chương 1	Thay đổi trong định vị chiến lược.....	125
Chương 2	Kiểm soát đảm bảo thông qua định vị điều khiển học.....	138
Chương 3	Bản đồ Chiến lược: Thiết lập chiến lược đúng trong mọi môi trường kinh tế.....	160

### **PHẦN IV**

#### **ỦNG HỘ SỰ THAY ĐỔI: YẾU TỐ THÀNH CÔNG CHO DOANH NGHIỆP**

Chương 1	Không phải bay trong sương mù: PIMS - Đỉnh cao của phương pháp xây dựng chiến lược....	197
Chương 2	Kiến thức cốt lõi về chiến lược: Những điều cần phải hiểu.....	214
Chương 3	Phá vỡ các rào cản chiến lược: Ba mô hình tiên phong từ PIMS.....	229

### **PHẦN V**

#### **DẪN ĐẦU ĐỔI MỚI SÁNG TẠO: CÁC YẾU TỐ THÀNH CÔNG CHO DOANH NGHIỆP MỚI**

Chương 1	Các hằng số trong dòng chảy của sự thay đổi.....	251
Chương 2	Đổi mới sáng tạo cho cuộc Đại chuyển đổi Thế kỷ 21: Làm thế nào để lập trình trước cho sự thành công.....	277
Chương 3	Làm chủ ngay trong lãnh địa “mù sương”: Chiến lược khởi nghiệp PIMS.....	288
Chương 4	Thực thi chiến lược khởi nghiệp: Quy tắc cơ bản để đổi mới sáng tạo hiệu quả.....	309

## PHẦN VI

### CÁCH MẠNG HÓA PHƯƠNG THỨC QUẢN TRỊ: ĐƯỜNG LỐI CHIẾN LƯỢC KHÔNG GIỚI HẠN VỀ THỜI GIAN VÀ KHÔNG GIAN

Chương 1	Direttissima: Con đường trực tiếp nhất tới chiến lược đúng .....	321
Chương 2	Cách mạng hóa sự thay đổi với phương pháp Đồng hợp .....	330
Chương 3	Các công cụ điều khiển.....	349
Chương 4	Siêu đồng hợp - Cách thức người khổng lồ học khiêu vũ .....	380

## PHỤ LỤC

Khái niệm và lô-gic của sê-ri sách <i>Management: Mastering Complexity</i> (Quản lý: Làm chủ sự phức hợp).....	389
Hệ thống Quản lý Malik và người dùng .....	398
Những điều cần biết .....	409
Bảng chú giải .....	419
Thương hiệu và bản quyền.....	433
Giới thiệu về tác giả.....	435
Tài liệu tham khảo.....	439
Chỉ mục.....	442

Con đường đúng; tương lai sáng

## Chương 3

# Không biết những gì cần biết: Căn nguyên của những sai lầm trong chiến lược

### Ảo tưởng về chiến lược từ bộ dữ liệu mang tính tác nghiệp

Sau đây chúng ta sẽ xem xét những sai lầm đã được đề cập trước đó. Tại sao các doanh nghiệp dường như đang phát triển mạnh lại đột ngột vướng vào những rắc rối lớn, thậm chí tụt dốc và đứng bên bờ vực phá sản?

Điều này đã xảy ra năm 2008 với ngân hàng Lehman, công ty AIG (một trong những nhà cung cấp bảo hiểm lớn nhất thế giới) của Mỹ và ngân hàng Hypo Real Estate của Đức. Từ năm 2000 đến 2002, một số công ty tốt nhất của Thụy Sĩ lúc bấy giờ, chẳng hạn như tập đoàn Zurich (một công ty bảo hiểm toàn cầu hàng đầu khác), Swiss Life (một trong những công ty bảo hiểm nhân thọ danh tiếng nhất thời điểm đó) và CS Group (một tập đoàn nổi tiếng toàn cầu nhờ sự phát triển năng động vượt trội) cũng rơi vào tình cảnh tương tự. Các công ty này cần đến hàng tỷ đô-la viện trợ tài chính để sống sót, song một số vẫn không trụ lại được.

Điều tương tự cũng đã xảy ra vào thập niên 1960 với ngành thiết bị văn phòng của châu Âu, thập niên 1970 với các nhà sản xuất đồng hồ của Thụy Sĩ, thập niên 1980 với ngành dịch vụ viễn thông và thập niên 1990 với ngành nhiếp ảnh. Bắt đầu từ năm 1990, nhiều mảng lớn trong lĩnh vực công nghiệp tưởng như bất bại của Nhật Bản cũng chịu ảnh hưởng không kém gì ngành xe hơi của Mỹ. Tất cả những doanh nghiệp từng

được coi là viên ngọc quý này đã đổ vỡ một cách chóng vánh mà đa số mọi người đều không rõ nguyên nhân. Trong những vụ sụp đổ này, ngoại trừ một vài ngoại lệ, những người ủng hộ kinh tế học và quản trị kinh doanh đã bị đánh bại mà không hề hay biết. Ngay cả khi công ty đã sụp đổ, họ vẫn không nhận ra rằng dữ liệu *tác nghiệp* là vô ích đối với quản trị *chiến lược*.

## Thiếu thông tin đúng

Trong hầu hết các trường hợp, những thảm họa kinh doanh như vậy đều có cùng lý do: các công ty xây dựng chiến lược dựa trên những thông tin hoàn toàn không có ý nghĩa, thậm chí còn khiến các quyết định chiến lược đi chệch hướng, bởi vì những thông tin đó chỉ thuần túy là dữ liệu *tác nghiệp*. Các công ty này đánh giá thành công của mình dựa trên dữ liệu *tác nghiệp* bởi vì họ thiếu thông tin về phát triển chiến lược. Thậm chí họ cũng không biết phải tìm ở đâu. Hậu quả là họ thường bị bất ngờ trước những diễn biến chiến lược bất lợi và nhận thấy những thông tin đó không thể đáp ứng đầy đủ, kịp thời.

Đó là hệ quả của tư duy chạy theo lợi ích cổ đông, khi mà nhiều nhà quản trị cấp cao vẫn dựa dẫm hoàn toàn vào dữ liệu tài chính và kế toán. Tuy nhiên, những dữ liệu này không chứa thông tin nào có ích với mục đích chiến lược, đơn giản vì loại thông tin liên quan đến chiến lược không có trong sổ sách.

Các cơ quan xếp hạng cũng chủ yếu đánh giá hay chỉ trích các công ty dựa trên các khía cạnh *tác nghiệp*. Các báo cáo tài chính thường niên, báo cáo kiểm toán và kể cả bộ phận truyền thông của doanh nghiệp cũng hiếm khi có thông tin thực sự ý nghĩa về mặt chiến lược. Tương tự, các báo cáo kiểm soát cũng vậy; ngày nay các ban kiểm soát cũng sử dụng dữ liệu *tác nghiệp*, thậm chí còn nhiều hơn trước. Công bằng mà nói, bạn sẽ nghe thấy cụm từ “chiến lược” được nhắc tới khá thường xuyên trong các tổ chức. Nhưng bạn có thể chắc chắn rằng, “chiến lược” càng được sử dụng nhiều trong ban quản lý cấp cao và ban kiểm soát thì hiểu biết thực sự về chiến lược lại càng hạn chế.



## Tư duy chiến lược thông thường đang sai lầm

Những khái niệm và phương pháp chiến lược thông thường ngày càng không còn hữu ích trước những thách thức mới của cuộc Đại chuyển đổi Thế kỷ 21. Tệ hơn, chúng còn làm cho khủng hoảng trở nên nghiêm trọng và kéo dài hơn. Chẳng hạn, hầu hết các chiến lược tăng trưởng đều rất nguy hiểm và có thể khiến cả hệ thống sụp đổ. Mặc dù tăng trưởng vẫn quan trọng, nhưng chiều hướng và tầm quan trọng của nó sẽ thay đổi khi xảy ra giảm phát. Có thể dẫn chứng thế này: hơn 60% chiến lược mua bán và sáp nhập đã thất bại, trong đó DaimlerChrysler là một ví dụ; những chiến lược áp dụng cho các ngân hàng đã rơi vào thất bại, cũng giống như nhiều kế hoạch và chiến dịch của các quỹ đầu tư tư nhân đều rất sai lầm về mặt chiến lược.

Tóm lại, những khái niệm kinh doanh và biến số kiểm soát chính trước kia sẽ tiếp tục được sử dụng với lối tư duy chiến lược mới, nhưng chúng sẽ có vị trí và chức năng khác trong hệ thống định hướng mới. Chẳng hạn, nội dung thông tin về lợi nhuận sẽ có thay đổi mạnh mẽ ở nhiều khía cạnh. Những điều được xem là tích cực trong lối tư duy cũ sẽ trở thành tiêu cực và ngược lại.

Trong các phần tiếp theo, tôi sẽ chỉ ra những sai lầm trong tư duy truyền thống để làm rõ tại sao không thể tiếp tục sử dụng các khái niệm chiến lược thông thường của các trường đào tạo về kinh doanh. Các khái niệm đó thực sự đã dẫn chúng ta đi sai đường trong một thời gian khá dài.

## Quá tập trung vào số liệu tài chính

Từ đầu những năm 1990, nhiều nhà quản lý đã chú ý tới các khía cạnh tài chính trong hoạt động kinh doanh. Đây là kết quả trực tiếp của tư duy chạy theo lợi ích cổ đông và của các hệ thống chỉ số tài chính phức tạp đi kèm. Các hệ thống này càng phức tạp thì càng xa rời nội dung thông tin chiến lược.

Sự khác biệt giữa quản trị *tác nghiệp* và quản trị *chiến lược* trong quá trình này đã hoàn toàn bị loại bỏ. Và mặc dù các cụm từ “chiến lược”, “mang tính chiến lược” được sử dụng rất thường xuyên song chúng ngày

càng đề cập nhiều hơn đến các dữ liệu tác nghiệp và sau một thời gian, chỉ hàm ý tới giao dịch tài chính. Do đó, sự hiểu biết chung về chiến lược công ty và quản trị chiến lược đã không còn chính xác nữa.

Trong lịch sử, bất cứ khi nào các công ty được quản lý chủ yếu hoặc độc quyền theo các khía cạnh tài chính và các công việc kinh doanh được đánh giá chỉ dựa trên các vấn đề tài chính thì đó là lúc bắt đầu một cuộc suy thoái, thậm chí là một cuộc khủng hoảng.

Vậy nên, khi quan sát xu hướng quản trị doanh nghiệp dựa trên tài chính, tôi nhận ra một hệ thống quản trị sai lầm đang hình thành, mặc dù nhìn bên ngoài nó có vẻ giống một hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại. Trong một khoảng thời gian kéo dài, sự phát triển không phù hợp có thể đã được khắc phục. Tuy nhiên, bởi vì hầu hết các khóa học về kinh doanh ở các trường đại học, các trường kinh doanh của Mỹ, các công ty kiểm toán, các cơ quan xếp hạng trên khắp thế giới và hầu như toàn bộ ngành tư vấn đều tuyên bố quản trị doanh nghiệp dựa trên tài chính là cách làm tốt, nên phải nhiều năm sau người ta mới nhận ra sai lầm.

Nguyên tắc tài chính đúng là quan trọng, bởi vì các kết quả tài chính là *nền tảng* cho thành công của doanh nghiệp, nhưng *không phải là lý do mang lại* thành công. Do đó, đặt ra những tiêu chuẩn cao nhất cho quản lý tài chính không có nghĩa là chú ý đặc biệt tới các số liệu tài chính, mà ngược lại phải đặt câu hỏi về nguồn gốc của các số liệu đó.

### **Khoảng thời gian gây hiểu lầm**

Mọi quyết định chiến lược đều cần có thời gian mới mang lại hiệu quả. Đó là lý do tại sao không thể xác định chiến lược bằng các thời hạn. Nói "chiến lược 5 năm" thường là không đúng, hay "kế hoạch trung hạn 3 năm" cũng vậy. Để đưa ra định hướng đúng, có hiệu quả, khung thời hạn cho chiến lược hoặc việc lập kế hoạch luôn phải dựa trên bản chất và lô-gic nội tại của doanh nghiệp, có nghĩa thời hạn là kết quả chứ không phải là điều kiện tiên quyết của các quyết định chiến lược.

Việc phân loại thông thường theo ngắn hạn, trung hạn và dài hạn là rất nguy hiểm bởi vì nó gạt bỏ những sự khác biệt quan trọng hơn giữa kế

hoạch chiến lược và kế hoạch tác nghiệp. Trước khi có thể xác định thời hạn một cách hợp lý thì cần phải làm rõ *nội dung* của kế hoạch, bởi nó xác định phần nào thuộc về *tác nghiệp* và phần nào thuộc về *chiến lược*. Chỉ đến khi đó thì chúng ta mới biết việc bàn đến thời hạn có ích gì hay không.

Chúng ta không thể định nghĩa “dài hạn” là dài đến đâu. Có thể có định nghĩa riêng cho từng trường hợp *cụ thể* nhưng không có định nghĩa chung. Các giáo sư giảng dạy quản trị kinh doanh cũng như các nhà kinh tế chưa thể tìm ra giải pháp bởi rõ ràng là chẳng có giải pháp nào cả. Để giải quyết vấn đề này, người ta nói nhiều về việc tối đa hóa lợi nhuận khi bàn tới lợi nhuận “dài hạn” hay “bền vững”. Cả hai khái niệm này cũng đều không định nghĩa được.

Trên thực tế, khái niệm “ngắn hạn” thường dùng để chỉ năm tài khóa hiện tại, bởi nó được nêu rõ trong luật và thường thì nó không ảnh hưởng gì tới thực hành quản trị. Tuy nhiên, các khái niệm như “trung hạn” hay “dài hạn” chỉ có thể được định nghĩa - ít nhất là để phục vụ công tác quản lý - theo hệ thống định vị điều khiển học mà tôi sắp giới thiệu ở đây, cũng như các khái niệm “thuộc về tác nghiệp” và “thuộc về chiến lược” được định nghĩa theo bản chất của các nhiệm vụ chứ không theo phạm vi thời gian. Thời hạn phụ thuộc vào quyết định về tác nghiệp và quyết định về chiến lược do bản chất của chúng khác nhau.

### **Lợi nhuận, tình trạng khỏe mạnh, khả năng tồn tại của doanh nghiệp**

Không thể phủ nhận rằng doanh nghiệp phải tạo ra lợi nhuận. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa việc tạo ra và tối đa hóa lợi nhuận phải là mục tiêu cao nhất của một công ty. Thực tế, tôi đã phát hiện ra rằng chính những công ty đạt lợi nhuận cao nhất thường không theo đuổi mục tiêu lợi nhuận cụ thể, chính lợi nhuận lại là kết quả từ các mục tiêu chiến lược được xác định rõ ràng.

Dường như nhiều người không biết rằng các công ty tạo ra lợi nhuận không nhất thiết phải là công ty mạnh. Trước khi sụp đổ, hầu hết các doanh nghiệp đều tạo ra lợi nhuận tốt, đó là lý do tại sao chẳng ai thắc mắc gì về chiến lược của họ.

Lợi nhuận chỉ có thể là mục tiêu cao nhất của quản trị tác nghiệp. Ngược lại, quản trị chiến lược tập trung vào các *điều kiện* cần phải đáp ứng để doanh nghiệp hoạt động có lợi nhuận. Nói cách khác, chiến lược là để tạo ra các nguồn lợi nhuận tương lai, trong khi quản trị tác nghiệp là để sử dụng các nguồn này. Do đó, một chiến lược dẫn dắt hành động quản trị đúng sẽ tập trung vào khả năng trường tồn và khả năng hoạt động của doanh nghiệp trong một khoảng thời gian không hạn định, tức là khả năng duy trì sự tồn tại của nó.

Bản thân lợi nhuận chỉ là một trong nhiều yếu tố định vị doanh nghiệp. *Thu hẹp* quản trị doanh nghiệp lại thành lợi nhuận chắc chắn sẽ dẫn tới việc hạn chế các hệ thống ra quyết định và kiểm soát, bó hẹp chúng trong khía cạnh quản lý *thiên về tác nghiệp* và hướng việc quản lý theo tư duy thiếu cận, ngắn hạn. Gắn chặt vào quản trị tác nghiệp sẽ dẫn tới việc *lờ là* quản trị chiến lược và do vậy, suy rộng ra là công ty đã rút bỏ tương lai của chính mình.

### **Nhiệm vụ tác nghiệp và nhiệm vụ chiến lược**

Có những nhiệm vụ thuộc về tác nghiệp và có những nhiệm vụ thuộc về chiến lược. Bản chất của nhiệm vụ sẽ quyết định thời hạn cho kế hoạch, chứ không phải ngược lại. Hầu hết các kế hoạch được gọi là dài hạn đơn thuần thuộc về tác nghiệp và không cung cấp hướng dẫn gì về chiến lược. Ta tưởng đó là kế hoạch và sự quản lý có chất lượng nhưng thực ra không phải. Ngược lại, chúng chắc chắn sẽ dẫn tới những diễn biến bất lợi.

Việc sử dụng các cụm từ “chiến lược” và “có tính chiến lược” thường rất mơ hồ, ngay cả đối với các chuyên gia, đến mức các cụm từ này hầu như đã mất hết ý nghĩa ban đầu. Những cụm từ này có nguy cơ trở nên vô nghĩa và gây hiểu lầm, mặc dù chúng là những khái niệm chủ chốt đối với cách quản trị đúng. Nếu như sự khác biệt giữa marketing chiến lược và marketing tác nghiệp không rõ ràng hay không biết khái niệm ngược với marketing chiến lược là gì thì cả hai cụm từ đó đều không có tác dụng. Các khái niệm kiểm soát chiến lược, quản trị nguồn nhân lực chiến lược, quản trị tài sản chiến lược cùng nhiều khái niệm khác cũng vậy.

Kết quả của việc lạm dụng cụm từ “chiến lược” đó là: sự thiếu hiểu về lô-gic quản trị doanh nghiệp đúng đã trở nên bị mờ nhạt như tôi sẽ trình bày trong phần tiếp theo. Vấn đề càng trở nên trầm trọng hơn do trong các cuộc tranh luận công khai, theo cả tư tưởng thời đại và các thị trường tài chính thì lợi ích cổ đông vẫn là một biến được ưu tiên hơn do các mục đích về định giá và mục tiêu doanh nghiệp. Lợi ích cổ đông là một thông số thuần túy về tác nghiệp nhưng chiến lược không được phép dựa trên lợi ích cổ đông, nhất là khi bạn muốn đảm bảo rằng cổ đông của bạn được trả cổ tức cao.

Sau đây là bảy nội dung sẽ giúp làm rõ những câu hỏi trên. Các nội dung này mô tả những bài học từ các sai lầm và giáo điều lệch lạc đã khiến các công ty phá sản và gây ra cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu hiện nay.

## **Quản trị tác nghiệp và quản trị chiến lược**

### **1. Dữ liệu tác nghiệp gây chệch hướng một cách có hệ thống trong quản trị doanh nghiệp.**

Bạn không thể đưa ra các quyết định chiến lược dựa trên dữ liệu tác nghiệp. Thậm chí bạn không thể nhận ra liệu có cần đến các quyết định chiến lược hay không.

Dữ liệu tác nghiệp gây lầm đường lạc lối *một cách có hệ thống*. Tôi không nói về những sai lầm thường xảy ra trong kinh doanh ngay cả với những chiến lược xuất sắc. Giữa lỗi thông thường và lỗi hệ thống có sự khác biệt rất lớn, đó là lỗi hệ thống gây chệch hướng một cách có hệ thống và không thể tránh được. Theo cách hiểu này, dữ liệu tác nghiệp dẫn đến sai lầm một cách có hệ thống. Nhưng dữ liệu tác nghiệp là gì?

### **2. Hệ thống kiểm soát và thông tin sử dụng trong kinh tế học kinh doanh, đặc biệt là tài chính kế toán, chỉ cung cấp dữ liệu tác nghiệp.**

Dữ liệu tác nghiệp bao gồm: doanh thu, chi phí, lợi nhuận, tỷ suất sinh lời, lãi gộp, tính thanh khoản, dòng tiền, tốc độ tăng trưởng dòng tiền và bất cứ thông số nào sinh ra từ những con số này, không quan trọng là