

Là một trong những cuốn sách có giá trị dành cho giới kinh doanh
được nói đến nhiều nhất và bán chạy nhất Thế giới trong suốt 5 năm qua

**Tại sao một số công ty
đạt bước nhảy vọt...
còn các công ty khác thì không?**

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

GOOD TO GREAT

JIM COLLINS

Cũng là tác giả của cuốn sách nổi tiếng

BUILT TO LAST



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI

Tác giả: JIM COLLINS

Dịch giả: Trần Thị Ngân Tuyền

Nhà xuất bản: NXB Trẻ; Tổ hợp giáo dục Pace

MỤC LỤC

GIỚI THIỆU

LỜI NÓI ĐẦU

CHƯƠNG MỘT: TỐT LÀ KẼ THÙ CỦA VĨ ĐẠI

CHƯƠNG HAI: KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO CẤP ĐỘ 5

CHƯƠNG 3: CON NGƯỜI ĐI TRƯỚC – CÔNG VIỆC THEO SAU

CHƯƠNG BỐN: ĐỐI MẶT SỰ THẬT PHŨ PHÀNG (NHƯNG ĐỪNG MẤT NIỀM TIN)

CHƯƠNG NĂM: KHÁI NIỆM CON NHÍM (SỰ ĐƠN GIẢN TRONG BA VÒNG TRÒN)

CHƯƠNG SÁU: VĂN HOÁ KỶ LUẬT

CHƯƠNG BẢY: BÀN ĐẠP CÔNG NGHỆ

CHƯƠNG TÁM: BÁNH ĐÀ VÀ VÒNG LẤN QUẤN

CHƯƠNG CHÍN: TỪ TỐT ĐẾN VĨ ĐẠI ĐẾN XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

PHỤ LỤC 1.A.: QUÁ TRÌNH TUYỂN CHỌN CÔNG TY NHẢY VỌT

PHỤ LỤC 1.B: TUYỂN CHỌN CÔNG TY SO SÁNH TRỰC TIẾP

PHỤ LỤC 1.D: TỔNG QUAN VỀ CÁC BƯỚC NGHIÊN CỨU

PHỤ LỤC 2.A: PHÂN TÍCH NGƯỜI GỐC TỔNG GIÁM ĐỐC

PHỤ LỤC 5.A: XẾP HẠNG PHÂN TÍCH NGÀNH

PHỤ LỤC 8.A: HÀNH VI LẤN QUẤN CỦA CÁC CÔNG TY SO SÁNH TRỰC TIẾP

PHỤ LỤC 8.B: TÓM TẮT PHÂN TÍCH CÁC VỤ MUA LẠI CÔNG TY

GIỚI THIỆU

Chúng ta thường quen nghĩ rằng, cái tốt nhất là kẻ thù của điều tốt. Tuy nhiên, trong suốt năm năm trời nghiên cứu hàng loạt công ty hàng đầu trên thế giới, Jim Collins - chuyên gia nghiên cứu đồng thời là giáo sư giảng dạy môn quản trị kinh doanh đã chứng minh được rằng, “tốt là kẻ thù của sự vĩ đại”. Ông đã chứng minh cho mọi người thấy vì sao nhiều công ty trong suốt bề dày lịch sử của mình chỉ đạt và dừng lại ở mức tốt, trong khi các công ty khác lại đạt được những chỉ số “vĩ đại”, nghĩa là trở thành những công ty “vĩ đại”.

Ví dụ, các công ty như Boeing, Coca-Cola, General Electric, Hewlett-Packard, Intel, Motorola, Wal-Mart hay Procter & Gamble, theo phân loại của Jim Collins thì chỉ được xếp vào vị trí “tốt”. Mức tổng doanh thu trung bình của các công ty này trong vòng 15 năm cao hơn chỉ số trên thị trường là 2,5 lần. Còn các công ty nằm trong số “vĩ đại” như Walgreens với bề dày lịch sử trên 40 năm thì chẳng có điều gì đặc biệt lắm, nhưng kể từ năm 1975, cổ phiếu của công ty này đã bất ngờ tăng vọt cho đến thời điểm này. Từ năm 1975 cho đến năm 2000, nguồn vốn đầu tư vào Walgreens đã mang lại mức doanh thu cao hơn 2 lần so với nguồn vốn đổ vào Intel, cao hơn 5 lần so với nguồn vốn đổ vào General Electric, và cao hơn 8 lần so với nguồn vốn đầu tư vào Coca-Cola.

Vậy làm thế nào mà các công ty như Walgreens – hầu như không có điểm gì đặc biệt so với các đối thủ trên thương trường, lại có thể trở thành một đơn vị vượt trội bằng đội ngũ chuyên gia quản trị cùng hệ thống quản lý tốt nhất trên thế giới? Việc tìm kiếm câu trả lời cho những câu hỏi này đã thôi thúc Jim Collins bắt tay vào tìm tòi, nghiên cứu. Ông đã đúc rút ra một công thức bao gồm nhiều nguyên tắc mà nếu biết thực hiện theo những nguyên tắc đó, doanh nghiệp bạn sẽ có khả năng trở thành một trong những công ty vĩ đại.

Collins cùng các cộng sự của mình đã đưa ra hai danh sách bao gồm 11 công ty vĩ đại và 11 công ty tốt để so sánh. Họ cũng đã nghiên cứu khoảng 6.000

bài báo về các công ty này và phân tích khoảng hơn 2.000 trang phỏng vấn.

Kết luận mà Collins và các cộng sự đưa ra có lẽ đã gây ngạc nhiên cho chính họ cũng như nhiều người khác. Đó là, kết quả vĩ đại không có gì liên quan đến việc tuyển chọn hay săn tìm những siêu sao quản trị nổi tiếng. Cứ 10 trong 11 công ty vĩ đại thì các tổng giám đốc của họ chính là những người được chọn ra từ đội ngũ nhân viên bình thường. Hệ thống khen thưởng cho các cấp lãnh đạo trong các công ty này cũng không hề có sự khác biệt gì so với các công ty khác trên thương trường.

Những điều này cũng không phân biệt được các công ty tốt với công ty vĩ đại. Điều gây ngạc nhiên chính là ở chỗ, các công ty đang thực hiện cuộc hành trình từ tốt đến vĩ đại thường dành ít sự quan tâm đối với sự thay đổi trong quản lý hay sự động viên khuyến khích nhân viên.

Tại các công ty vĩ đại, người ta không nghĩ ra các chức vụ to tát, không tổ chức mừng kỷ niệm ngày thành lập công ty và cũng không lập kế hoạch tái tổ chức cơ cấu. Những vị quản lý hàng đầu của các công ty này không đi nghỉ mát ở những resort nổi tiếng xa hoa mà thường thư giãn ở những ngôi nhà nghỉ ngoại ô khiêm tốn. Họ ít ngồi trong văn phòng đầy đủ tiện nghi mà thích được xuống công xưởng với công nhân trong tiếng máy, tiếng động cơ ồn ào với mùi dầu mỡ.

Jim Collins đã chỉ ra rằng, nguyên nhân thành công của các công ty vĩ đại thường là những điều mà mọi người ít để ý đến ngay từ ban đầu.

Sự khiêm tốn cộng với ý chí

Khác với các vị lãnh đạo của các công ty “tốt” - những người thường có tính cách mạnh và ít khi rời mắt khỏi tờ báo hay tạp chí, những người lãnh đạo tạo ra sự cải tổ vĩ đại lại thường là những người khiêm tốn. Họ là những người bình tĩnh, điềm đạm, và trong con người họ có sự tổng hòa giữa tính khiêm tốn và ý chí kiên định. Họ bắt tay vào việc không phải bằng thành tích cá nhân mà bằng mục tiêu chung cho doanh nghiệp – tạo dựng một công ty vĩ đại. Điều này không có nghĩa là họ đánh mất sự háo thắng. Họ háo thắng, nhưng sự háo thắng đó hướng đến công ty mà họ đang quản lý chứ không

phải vì mục tiêu của cá nhân họ.

Collins xếp những người lãnh đạo này ở cấp độ 5, ví dụ như Darwin Smitt – Giám đốc hãng **Kimberly-Clark**. Đó là một người đàn ông có tính cách khá mềm, người luôn cho rằng, Ban giám đốc công ty đã có chút nhầm lẫn khi chọn lựa ông vào vị trí giám đốc. Tuy nhiên, ông đã trụ vững ở vị trí này suốt 20 năm, đã tạo ra nhiều thay đổi ngoạn mục cho công ty này và biến Kimberly-Clark thành một tên tuổi hàng đầu thế giới về sản xuất hàng tiêu dùng, vượt qua cả Procter & Gamble về chủng loại sản phẩm.

Smitt thích đứng cạnh các nhân viên thợ sửa chữa, thợ điện của mình và cùng họ trao đổi công việc, trao đổi quan điểm, đôi khi còn bắt tay vào cùng làm việc với họ. Ông thích nghỉ ngơi cùng gia đình tại trang trại của mình ở nông thôn thay vì đến những khu biệt thự tiện nghi xa xỉ theo tiêu chuẩn của công ty cung cấp. Tuy nhiên, sự khiêm tốn của ông luôn đi kèm với chí hướng vạch sẵn và sự cương quyết. Một lần, ông bị đứt lìa một ngón tay tại nơi làm việc. Vậy nhưng, sáng hôm sau, ông đã có mặt đúng giờ tại văn phòng mình. Sau khi nhậm chức Giám đốc công ty, Smitt đã phải tiếp nhận một quyết định mang tính sống còn trong lịch sử của Kimberly-Clark: bán lại nhà máy liên hợp sản xuất giấy xelulo đang trong tình trạng lay lắt, cầm cự. Số tiền thu được, ông đầu tư vào các nhãn hàng đang có tiềm năng lúc bấy giờ là Huggies và Kleenex.

Những người lãnh đạo của các công ty “tốt” thường hay bận bịu với những vinh quang cá nhân và thường không thể tạo dựng nền tảng cho sự thành công của doanh nghiệp sau khi mãn nhiệm. Họ thường chọn lựa những người kế thừa yếu kém hoặc góp phần đẩy nhanh tiến độ suy yếu cho công ty.

Ví dụ, vị lãnh đạo tài năng và quả cảm của hãng **Rubbermaid** – Stanley Gold đã đạt được nhiều thành tích vĩ đại trên cương vị của mình. Ông là người khắt khe, nghiêm khắc và vị kỷ. Trong một bài phát biểu của mình, danh từ “tôi” được ông sử dụng tới 44 lần. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty đã nhanh chóng ăn nên làm ra với mức lợi nhuận luôn trong chiều hướng tăng trưởng. Tuy nhiên, sau khi Stanley Gold mãn nhiệm, Rubbermaid tụt dốc một cách nhanh chóng. Mặc dù Stanley đã lựa chọn được người kế nhiệm nhưng vị tân

lãnh đạo này cũng chỉ trụ được một năm rồi lại khăn gói ra đi, để lại sau lưng cả một công ty trong tình trạng leo lắt như ngọn đèn trước gió và một đội ngũ nhân viên yếu kém.

Chọn đúng người đúng việc

Nghe thì có vẻ là nghịch lý, nhưng những vị lãnh đạo của các công ty vĩ đại thường bắt đầu công việc “cải tổ” của mình không phải bằng việc lập chiến lược công ty hay các chương trình hành động trong tương lai mà bằng việc tuyển chọn đúng người đúng việc.

Ví dụ, Dik Culi, giám đốc công ty **Wells-Fargo** thập niên 1970, thay vì lập chiến lược công ty thì lại bắt tay vào chương trình “thay máu” trong công ty. Ông tuyển chọn những siêu sao vĩ đại mà đôi khi còn không hiểu sẽ bổ nhiệm những siêu sao này vào vị trí nào. Và kết quả mà Dik thu được là mức doanh thu của công ty đã tăng ba lần so với chỉ số thị trường.

Bank of America cũng đã áp dụng chiến lược “Tướng yếu, quân mạnh”. Ý nghĩa của việc này là: tốt hơn hết, công ty hãy tuyển chọn các top manager yếu, vì như vậy thì các nhân viên tiềm năng trong công ty mới có mục tiêu để phấn đấu nhằm thay thế các vị tướng yếu kia. Các vị tướng “bất tài” của Bank of America chờ đợi những anh “lính trơn” đến thế chỗ mình, cứ như thế, Ngân hàng này tạo ra một sự ganh đua trong đội ngũ nhân sự của mình và gặt hái được nhiều thành công trong kinh doanh.

Lòng dũng cảm và niềm tin

Admiral Jim đã từng bị bắt làm tù binh trong chiến tranh Việt Nam. Sau khi được trả tự do, ông từng nói rằng lúc nào ông cũng tin vào khả năng mình được thả. Trong khi đó, những người lạc quan nhất - những người từng nghĩ rằng họ được trả tự do ngay sau lễ Nô en, lại không chịu đựng nổi cú sốc khi biết rằng điều này không xảy ra, và cuối cùng đã chết vì tuyệt vọng.

Pitney Bowes và Addressograph là hai công ty cạnh tranh nhau trên thị trường cung cấp máy móc dành cho văn phòng. Trước năm 1973, cả hai hãng đều có cùng mức doanh thu, mức lợi nhuận, số lượng nhân viên cũng như giá trị cổ phiếu. Nhưng sau đó thì cả hai công ty đều đi theo những hướng khác

nhau. Giám đốc điều hành Addressograph – Roy Ash muốn biến công ty này thành một hãng hàng đầu thế giới như kiểu như Xerox, IBM hay Kodak. Nhưng Ash đã không ngờ tới một điều rằng, kế hoạch này đã nhanh chóng bị sụp đổ. Trong thời gian này, ở Pitney Bowes, vào đầu mỗi cuộc họp, ban Giám đốc thường dành ra 15 phút để thảo luận về các thành tích đã đạt được, sau đó họ dành cả hai giờ đồng hồ liền để thảo luận về những vấn đề “gây khó chịu” cho mọi người và có thể còn gây cản trở sự phát triển của công ty. Kết quả là, năm 2000, Pitney Bowes có 30 nghìn nhân viên với doanh thu 4 tỷ đô la Mỹ, còn Addressograph chỉ có 670 nhân viên với doanh thu chỉ vỏn vẹn 100 triệu đô la.

Lãnh đạo là người phải có tầm nhìn, nhưng họ cũng phải biết tạo ra môi trường làm việc thân thiện, cởi mở cho mọi người, nơi tất cả nhân viên có thể trao đổi công việc một cách thẳng thắn và tích cực. Có sự khác nhau rất lớn giữa khả năng đưa ra ý kiến và khả năng lắng nghe. Lãnh đạo của các công ty vĩ đại hiểu rất rõ sự khác biệt này và biết tạo ra môi trường làm việc thân thiện để các nhân viên của họ có thể lắng nghe nhau. Collins cho rằng, một công ty vĩ đại là nơi mà mọi người không chăm chăm “bới lông tìm vết” để tìm ra kẻ nào gây lỗi mỗi khi phải giải quyết một vấn đề nào đó mà tất cả họ nêu ra vấn đề, cùng lắng nghe nhau để tìm ra cách giải quyết tốt nhất.

Nhóm và cáo

Theo quan điểm của Jim Collins, mọi người được chia thành 2 nhóm “nhóm” và “cáo”. Cáo thì “tham lam” và muốn đạt được nhiều mục tiêu cùng một lúc đồng thời nhìn thế giới xung quanh theo cách phức tạp và không thống nhất. Những người thuộc nhóm “Nhóm” thì ngược lại, nhìn thế giới xung quanh theo cách đơn giản hơn. Với họ, những gì không nằm trong khái niệm của họ, sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Họ nhìn thấy bản chất của vấn đề và không quan tâm đến những thứ còn lại. Trong các công ty vĩ đại đều có những con người thuộc nhóm “Nhóm”. Họ biết câu trả lời cho ba câu hỏi chính. Thứ nhất, công ty có thể trở nên tốt nhất thế giới ở điểm nào? Thứ hai, làm thế nào để xác định được việc kinh doanh của công ty là có lợi nhuận hay không? Và cuối cùng là những con người thuộc nhóm “Nhóm” trong các công ty vĩ đại thường

cố gắng hết sức mình cho những hoạt động/lĩnh vực mà họ đam mê. Đường nhiên là họ cũng biết cách “truyền lửa” sang cho các cộng sự của mình để cùng đạt được mục tiêu chung.

Năm 1974, lãnh đạo **Abbott Laboratories** hiểu ra rằng, công ty này không trở thành công ty hàng đầu trong ngành công nghiệp dược phẩm được, và họ tìm cách để đạt được mục tiêu này. Họ bắt đầu nghiên cứu sản phẩm bảo vệ sức khỏe (thực phẩm cho bệnh viện và các thiết bị chẩn đoán bệnh). Và Abbott Laboratories đã thực sự trở thành đơn vị dẫn đầu trên thị trường về lĩnh vực này.

Nói tóm lại, Collins đã đưa ra **7 nguyên tắc** xây dựng một công ty vĩ đại.

1. *Hãy cố gắng để trở thành một vị lãnh đạo cấp độ 5*

Người lãnh đạo ở cấp độ này bắt tay vào công cuộc kinh doanh không phải bằng thành tích cá nhân mà bằng việc đạt được mục tiêu chung cho công ty – tạo dựng một công ty vĩ đại.

2. *Hành động theo nguyên tắc: đầu tiên là “ai” ...sau đó là “cái gì”*

Nghĩa là bất cứ một cuộc cải tổ nào cũng nên được bắt đầu bằng việc tuyển chọn nhân sự để tìm ra đúng người đúng việc và loại bỏ những cá nhân không cần thiết.

3. *Hãy biết nhìn thẳng vào sự thật trần trụi, nhưng đừng đánh mất niềm tin vào sự thành công*

4. *Hãy luôn duy trì khái niệm con nhím*

Những người thuộc nhóm “Nhím” nhìn thế giới xung quanh theo cách đơn giản, theo một khái niệm đơn giản và thống nhất, xuyên suốt mọi hoạt động của mình.

5. *Tạo dựng môi trường văn hóa công ty với kỷ luật cao*

Quan trọng là phải biết tuyển chọn đúng người đúng việc với trách nhiệm và kỷ luật cao. Bạn không cần phải mất thì giờ kiểm soát những người như

vậy. Điều này giúp bạn tiết kiệm thời gian và công sức để làm những công việc quan trọng hơn.

6. *Hãy xem các công nghệ mới như là bàn đạp để phát triển kinh doanh chứ không nên trông chờ vào nó*

Các công ty vĩ đại thường là những đơn vị tiên phong trong việc áp dụng các công nghệ mới và tiên tiến. Tuy nhiên, họ biết cách chọn lựa công nghệ phù hợp và không quá phụ thuộc hay kỳ vọng vào những công nghệ mới đó.

7. *Hãy chia sẻ với các cộng sự của mình kể cả những kết quả khiêm tốn nhất*

Quá trình chuyển đổi từ “tốt” đến “vĩ đại” là một con đường dài và cam go. Nó giống với việc bạn đang cầm lái một con tàu nặng nề. Ban đầu, con tàu ỉ ạch chuyển động, nhưng rồi cũng đến lúc con tàu rẽ sóng đi băng băng. Đó là khi tất cả mọi cố gắng và năng lượng bạn bỏ ra sẽ mang lại kết quả tốt đẹp. Và hãy để cho cộng sự của bạn nhìn thấy những nỗ lực nhỏ ấy đã đơm hoa kết trái thế nào.

(Trích từ blogsach.com)