

*Từ tốt đến vĩ đại nói về cách chuyển kết quả tốt thành kết quả vĩ đại;
Xây dựng để trường tồn nói về cách chuyển những kết quả vĩ đại
thành một công ty vĩ đại và trường tồn theo thời gian.*
-JIM COLLINS

XÂY DỰNG ĐỂ TRƯỜNG TỒN

CÁC THÓI QUEN THÀNH CÔNG
CỦA NHỮNG TẬP ĐOÀN VĨ ĐẠI
VÀ HÀNG ĐẦU THẾ GIỚI



BUILT TO LAST

Successful habits of visionary companies

JIM COLLINS
JERRY I. PORRAS

NGUYỄN DƯƠNG HIẾU dịch
Tái bản lần thứ 11



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Mục lục

- [LỜI CẢM ƠN](#)
- [LỜI NÓI ĐẦU](#)
- [LỜI GIỚI THIỆU](#)
- [CHƯƠNG MỘT: CÁI TỐT NHẤT TRONG NHỮNG CÁI TỐT](#)
- [CHƯƠNG HAI: KHÔNG CHỈ LÀ “NGƯỜI BÁO GIỜ”, MÀ PHẢI “TAO RA ĐỒNG HỒ”](#)
- [CHƯƠNG BA: HƠN CẢ LỢI NHUẬN](#)
- [CHƯƠNG BỐN: GÌN GIỮ CÁI CỐT LÕI - THỨC ĐẨY SỰ TIẾN BỘ](#)
- [CHƯƠNG NĂM: CÁC MỤC TIÊU ĐẦY THAM VỌNG VÀ THÁCH THỨC \(BHAG\)](#)
- [CHƯƠNG SÁU: NỀN VĂN HÓA CÔNG TY MANG TÍNH NGHI THỨC CAO](#)
- [CHƯƠNG BẢY: THỬ NHIỀU CÁCH VÀ GIỮ LẠI NHỮNG GÌ PHÙ HỢP](#)
- [CHƯƠNG TÁM: PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ QUẢN LÝ TỪ NỘI BỘ](#)
- [CHƯƠNG CHÍN: KHÔNG BAO GIỜ HÀI LÒNG VỚI THÀNH QUẢ ĐẠT ĐƯỢC](#)
- [CHƯƠNG MƯỜI: KẾT THÚC CỦA KHỞI ĐẦU](#)
- [PHẦN KẾT: CÁC CÂU HỎI THƯỜNG GẶP](#)
 - [PHỤ LỤC 1](#)

LỜI CẢM ƠN

Winston Churchill từng nói rằng viết một cuốn sách phải trải qua năm giai đoạn, ở giai đoạn đầu tiên, nó chỉ là một thứ đồ chơi trong tay bạn. Nhưng đến giai đoạn cuối cùng, nó trở thành một tên bạo chúa muốn điều khiển cả cuộc đời bạn. Ngay khi bạn sắp sửa quy ngã và đầu hàng, bạn bỗng vùng lên giết chết tên bạo chúa và đưa cuốn sách của bạn đến với công luận. Đúng là như vậy! Nếu không có nhƯng con người tuyệt vời giúp đỡ chúng tôi trong việc hoàn thành cuốn sách này, tên bạo chúa kia đã có thể giành chiến thắng.

Người bạn, người đồng nghiệp Morten Hansen của chúng tôi đã đóng góp to lớn cho dự án này. Là một học giả Fulbright, ông phải tạm thời rời bỏ công việc ở Nhóm Tư vấn Boston trong sáu tháng để tham gia nhóm nghiên cứu Stanford với chúng tôi, trong thời gian này ông đóng vai trò quan trọng trong việc chọn lựa và phân tích các công ty so sánh. Sau khi chia tay với dự án, ông tiếp tục giU liên lạc thường xuyên, liên tục thúc đẩy chúng tôi cố gắng thoát khỏi ràng buộc của nhƯng quan niệm cũ, tập trung chú ý vào nhƯng bằng chứng cụ thể, ngay cả khi chúng không phù hợp với quan điểm trước đây của chúng tôi. Morten là một trong những trí thức trung thực nhất mà chúng tôi từng biết, ông không bao giờ cho phép chúng tôi sa ngã vào “cái bẫy” chủ quan trong khi nghiên cứu: căn bệnh chỉ nhìn thấy những gì chúng ta muốn thấy! Khi xây dựng và phát triển những ý tưởng sau cùng, chúng tôi luôn tự hỏi: “Liệu những điều này có đáp ứng được những ‘tiêu chuẩn Morten’ hay không?”

Darryl Roberts và Jose Vamos là trợ lý nghiên cứu của dự án trong nhiều năm, cùng thời gian đó họ còn làm nghiên cứu sinh tại Stanford. Darryl thực hiện công việc “giải mã cơ bản” đối với một số công ty chủ chốt trong danh sách như Merck, Johnson & Johnson, 3M và Philip Morris, đóng vai trò quan trọng trong việc điều tra lấy ý kiến từ các CEO, là người không thể thiếu trong việc kiểm tra các ý tưởng của chúng tôi. Jose đóng góp đáng kể trong các phân tích tài chính hỗ trợ cho công tác nghiên cứu. Chỉ riêng việc phân tích các Báo cáo tài chính và Báo cáo thu nhập của các công ty từ 1915 trở đi đã là một việc khổng lồ, tốn hết gần một năm tròn! cả Darryl và Jose đã làm rất tốt nhiệm vụ của họ.

Chúng tôi cũng nhận được sự giúp đỡ và cộng tác vô cùng quý báu từ các trợ lý khác, đa số là các nghiên cứu sinh thạc sĩ và tiến sĩ ở Đại học Stanford, tham gia vào nhóm nghiên cứu trong khoảng thời gian dưới một năm. Chúng tôi xin trân trọng cảm ơn các bạn có tên sau đây: Tom Bennett, Chidam

Chidambaram, Richard Crabb, Murali Dharan, Yolanda Alindor, Kim Graf, Debra Isserlis, Debbie Knox, Arnold Lee, Kent Major, Diane Miller, Anne Robinson, Robert Silvers, Kevin Waddell, Vincent Yan, và Bill Youstra.

Chúng tôi còn nhận được sự hỗ trợ đặc lực từ các nhân viên thư viện Jackson tại Đại học Stanford: Betty Burton, Sandra Leone, Janna Leffingwell, và Suzanne Sweeney. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn nhân viên thư viện Paul Reist vì những cố gắng tra cứu giúp chúng tôi các tài liệu liên quan ra đời cách nay hàng chục năm! Carolyn Billheimer từ công ty Dialog Information Services Inc, bằng tất cả khả năng đã hỗ trợ tích cực trong việc sắp xếp và phân loại các bài viết về các công ty hàng đầu. Linda Bethel, Peggy Crosby, Ellen DiNucci, Betty Gerhardt, Ellen Kitamura, Sylvia Lorton, Mark Shields, Karen Stock và Linda Taoka đã góp phần tích cực vào công việc hành chính trong suốt thời gian dự án. Ellen Kitamura sắp xếp hàng ngàn tài liệu một cách ngăn nắp vào các hồ sơ, giúp tiết kiệm được rất nhiều thời gian khi tra cứu. Linda Taoka phụ trách việc lên thời gian biểu hợp lý nhất cho dự án chúng tôi.

Chúng tôi hết sức cảm ơn các công ty hàng đầu và các công ty so sánh đã sẵn lòng cung cấp nhiều tài liệu (cả quá khứ và hiện tại) về công ty. Lời cảm ơn đặc biệt xin được gửi tới Karen Lewis (công ty HP) và Jeff Sturchio (công ty Merck). Karen đã dành nhiều ngày làm việc với một trợ lý của chúng tôi để xác định và giải thích cặn kẽ hàng trăm tài liệu về giai đoạn mới thành lập của công ty HP, giúp chúng tôi có được hiểu biết sâu sắc và đầy đủ về công ty, những hiểu biết hết sức quan trọng đối với tư duy nghiên cứu của chúng tôi. Jeff Sturchio - nhân viên quản lý các tài liệu lưu trữ ở công ty Merck - giúp chúng tôi có được nhiều tài liệu lịch sử quan trọng, gồm cả những bản viết trên giấy da của George Merck - những bài viết đầu tiên của ông về tầm nhìn và hoài bão của công ty.

Một lời cảm ơn nữa xin gửi tới các bạn đã tham gia đọc và cho ý kiến về bản thảo của cuốn sách: Jim Adams (Đại học Stanford), Les Denend (Network General), Steve Denning (General Atlantic), Bob Haas (Levi Strauss), Bill Hannemann (Giro Sport Design), Dave Heenan (Theo Davies), Gary Hessenauer (General Electric), Bob Joss (Westpac Banking Corporation), Tom Kosnik (Đại học Stanford), Edward Leland (Đại học Stanford), Arjay Miller (Đại học Stanford), Mads Ovlisen (Novo Nordisk), Don Petersen (Ford), Peter Robertson (USC), T.J.Rodgers (Cypress Semiconductor), Jim Rosse (Freedom Communications), Ed Schein ((Đại học MIT), Harold Wagner (Air Products), Dave Witherow (PC Express), Bruce Woolpert (Granite Rock), và John Young (Hewlett-Packard). Những cố vấn tin cậy

hàng đầu - các bà vợ yêu quý của chúng tôi Joanne Ernst và Charlene Porras - đã đọc và góp ý bản thảo ngay từ lúc mới in ra. Họ đã thực sự giúp đỡ chúng tôi trong những tháng ngày dài vất vả với công trình này. Chúng tôi thấy mình thật sự may mắn khi có những người vợ tuyệt vời như thế.

Người biên tập của HarperBusiness, bà Virginia Smith đã cùng làm việc cạnh bên với chúng tôi, biên tập và nhận xét từng chương của cuốn sách này, cho chúng tôi những chỉ dẫn quý báu để hoàn thiện chất lượng bản thảo. Quan trọng hơn, bà đã thật sự tin tưởng vào dự án, luôn khuyến khích, động viên chúng tôi trong một thời gian dài. Chúng tôi đã cố gắng không để bà phải thất vọng về cuốn sách này.

Cuối cùng, thật khó mà tìm được một cố vấn, một đồng minh, một thân hữu tốt hơn người đại diện của chúng tôi: Peter Ginsberg từ công ty Curtis Brown Ltd.,. Peter, bạn đã nhận ra giá trị của công trình này ngay cả từ trước khi chúng tôi có bản đề nghị thực hiện nó. Bạn đã đấu tranh vì chúng tôi, đã cho chúng tôi động lực lớn lao để theo đuổi công trình này. Thực sự nếu không có bạn thì không thể nào có cuốn sách như hiện nay. Xin mãi biết ơn bạn vì điều đó.

LỜI NÓI ĐẦU

Chúng tôi tin tưởng rằng các CEO, nhà quản lý, doanh nhân trên thế giới đều nên đọc quyển sách này. Các thành viên Hội đồng quản trị của công ty, nhà tư vấn, nhà đầu tư, nhà báo, sinh viên kinh tế, hay bất cứ ai quan tâm đến những doanh nghiệp, tập đoàn hàng đầu thế giới với những đặc tính của chúng, cũng nên đọc nó. Chúng tôi tuyên bố như vậy không phải vì chúng tôi là tác giả, mà chính bởi vì những bài học quý báu mà những doanh nghiệp hàng đầu này có thể đem lại cho chúng ta.

Theo chúng tôi được biết, việc nghiên cứu và viết ra một cuốn sách như thế này chưa từng được làm trước đây. Chọn ra một nhóm các công ty hàng đầu đã đứng vững qua thử thách của thời gian (năm thành lập trung bình vào khoảng 1897), chúng tôi nghiên cứu các công ty này trong sự so sánh với một nhóm các công ty so sánh với “tuổi đời” tương tự, nhưng không có được mức thành công như những công ty hàng đầu kể trên. Chúng tôi quan sát họ từ khi khởi nghiệp, khi đạt quy mô trung bình, khi đạt quy mô lớn. Chúng tôi quan sát khi họ thảo luận, thương thuyết, tồn tại qua những thay đổi lớn của thế giới: đại chiến thế giới, cuộc suy thoái, cách mạng công nghệ, những thay đổi văn hóa. Trong suốt quá trình nghiên cứu, chúng tôi lặp đi lặp lại

câu hỏi: “Cái gì tạo nên sự khác biệt của những công ty hàng đầu so với những công ty khác?”

Chúng tôi muốn vượt qua những lời lẽ khoa trương và thời thượng về quản trị ngày nay. Chúng tôi quyết tâm tìm ra những nguyên tắc quản trị bất biến theo thời gian, những nguyên tắc đã tạo ra những công ty thành công vượt bậc và rực rỡ. Trên con đường nghiên cứu chúng tôi nhận ra rằng rất nhiều những phương pháp quản trị mới mẻ, cải tiến hôm nay thực ra chẳng có gì mới cả. Đa số những ngôn từ thời thượng kiểu như “quyền làm chủ nhân viên”, “sự trao quyền”, “phát triển liên tục”, TQM, “tầm nhìn chung”, “giá trị chia sẻ”, v.v... hóa ra chỉ là những khái niệm được cập nhật lại từ những cái, trong một số trường hợp, ra đời từ thế kỷ XIX.

Tuy nhiên nhiều điều chúng tôi tìm thấy đã khiến chúng tôi kinh ngạc. Các huyền thoại sụp đổ. Các khuôn mẫu truyền thống cũng vậy. Có khi chúng tôi cảm thấy lạc hướng, khi có những chứng cứ đánh thẳng vào các quan niệm và kiến thức trước đây. Chúng tôi phải học cách quên, phải vứt bỏ ra khuôn mẫu cũ để xây dựng những khuôn mẫu mới, đôi khi từ căn bản! Nghiên cứu tốn mất sáu năm. Nhưng khoảng thời gian dài đó quả là đáng giá đến từng phút một!

Khi nhìn lại công trình của mình, chúng tôi nhận ra rõ ràng hơn hết điều này: hầu như ai cũng có thể xây dựng một doanh nghiệp hàng đầu. Đại đa số các nhà quản lý ở mọi cấp độ có thể học và áp dụng những bài học từ những công ty hàng đầu. Theo chúng tôi, từ nay chúng ta có thể từ bỏ những quan niệm sai lầm rằng “quỹ đạo của phát triển” của một công ty phụ thuộc vào việc nó được dẫn dắt bởi một số nhà lãnh đạo có phẩm chất đặc biệt và siêu hạng mà những người khác không thể học hoặc với tới được.

Chúng tôi hy vọng các bạn sẽ gặt hái được nhiều điều từ cuốn sách này. với hàng trăm ví dụ cụ thể, chúng tôi hy vọng có thể thúc đẩy các bạn có những hành động ngay trong tổ chức của mình. Chúng tôi hy vọng những khái niệm và khuôn mẫu của chúng tôi sẽ in sâu vào trí óc bạn, giúp bạn có những suy nghĩ đúng đắn trong kinh doanh. Chúng tôi hy vọng bạn có thể thu được những kiến thức bổ ích và tiếp tục truyền cho những người khác. Trên hết, chúng tôi mong bạn có được sự tự tin và cảm hứng rằng những bài học ở đây không chỉ áp dụng cho người khác. Chính bạn có thể học và áp dụng chúng. Chính bạn có thể xây dựng nên một công ty hàng đầu.

JCC VÀ JIP Stanford, California 3-1994

LỜI GIỚI THIỆU

Vào ngày 14-03-1994, chúng tôi đưa bản thảo sau cùng của cuốn Xây Dựng Để Trường Tồn cho nhà xuất bản. Như tất cả những tác giả khác, chúng tôi có những hy vọng và ước mơ cho công trình của mình, song không bao giờ chúng tôi cho phép những hy vọng đó trở thành võ đoán bình thường. Chúng tôi biết rằng để có được một quyển sách thành công, phải có đến 10 hay 20 cuốn sách khác bằng hoặc hơn nó chìm dần vào quên lãng! Hai năm sau, khi viết lời giới thiệu cho lần xuất bản này, chúng tôi thật sự kinh ngạc trước thành công của cuốn sách: hơn 40 lần xuất bản trên toàn thế giới, được dịch ra 13 ngôn ngữ, là cuốn sách bán chạy nhất ở Bắc Mỹ, Nhật Bản, Nam Mỹ và nhiều nước châu Âu khác.

Có nhiều cách đánh giá mức độ thành công của một cuốn sách, song theo chúng tôi điều quan trọng nhất là chất lượng độc giả của nó. Xuất hiện trước tiên trên hàng loạt tờ báo, tạp chí, cuốn sách này mau chóng có được một số lượng độc giả và gây ra một chuỗi phản ứng dây chuyền theo kiểu truyền miệng, và đây, độc giả chính là điều quan trọng nhất. Cái gì là giá trị thực sự của một cuốn sách?

Hoàn toàn không phải là giá bìa của nó. Đối với một người bận rộn, giá cả của một cuốn sách chẳng là gì cả so với thời gian cần để đọc và hiểu nó, nhất là đối với những cuốn sách hình thành trên nghiên cứu và ý tưởng như cuốn sách của chúng tôi. Đa số mọi người không đọc hết các cuốn sách mà họ mua. Do đó chúng tôi không chỉ ngạc nhiên về số người đã mua, mà còn về số người đã thực sự đọc nó. Rất nhiều người bận rộn, từ các CEO và các nhà quản trị cao cấp cho đến những doanh nhân tham vọng, lãnh đạo các tổ chức phi lợi nhuận, các nhà đầu tư, nhà báo, nhà quản lý trẻ, tất cả đều đã dành cho Xây Dựng Để Trường Tồn một chút thời gian, nguồn tài nguyên quý giá nhất của họ.

Theo chúng tôi, lượng độc giả to lớn của cuốn sách này là do bốn nguyên nhân cơ bản. Một là, ý tưởng xây dựng một công ty to lớn và trường tồn thực sự đã gây cảm hứng cho rất nhiều người. Chúng tôi đã gặp nhiều nhà quản trị trên thế giới, họ đều khao khát tạo ra một điều gì đó to lớn hơn, lâu dài hơn bản thân họ - đó là một tổ chức với những giá trị trường tồn theo thời gian, một tổ chức tồn tại không chỉ để kiếm lợi nhuận, chịu được thử thách của thời gian do có khả năng hên tục tự đổi mới từ bên trong.

Không chỉ ở các nhà lãnh đạo các tập đoàn kinh doanh lớn, chúng tôi nhận

thấy động cơ trên ở cả nhƯng nhà quản lý các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Những con người như David Packard, George Merck, Walt Disney, Masaru Ibuka, Paul Galvin và William McKnight - những người được xem như Thomas Jefferson và James Madison của giới doanh nhân - thật sự đã đặt ra một loạt các tiêu chuẩn về giá trị và mức độ thành công cho rất nhiều người khác cố gắng noi theo. Rõ ràng là Packard và những “đại gia” khác không phải là những “người khổng lồ” ngay từ lúc khởi đầu, ngược lại, họ cũng có những khởi nghiệp khiêm tốn như bao người khác, rồi từ những doanh nghiệp nhỏ bé họ đã lập nên được những tập đoàn thành công và trường tồn nhất trên thế giới. Một lãnh đạo của một công ty nhỏ đã nói: “Những điều họ đã làm và đạt được cho chúng tôi sự tự tin và cả hình mẫu để noi theo.”

Hai là, những người thực sự quan tâm đến kinh doanh luôn tìm kiếm những nguyên tắc cơ bản đã được thử thách qua thời gian, họ không mấy quan tâm đến những khái niệm, hình mẫu về quản trị mang tính thời thượng, nhất thời. Thế giới đang thay đổi với một tốc độ chóng mặt, nhưng điều đó không có nghĩa là con người không nên tiếp tục tìm kiếm những giá trị cơ bản đã được thử thách qua thời gian! Ngược lại, hơn bao giờ hết người ta rất cần những giá trị ấy. Tất nhiên là chúng ta luôn cần tìm kiếm những ý tưởng và giải pháp mới - các khám phá và phát minh chẳng phải đã thúc đẩy sự tiến bộ của loài người đó sao? Tuy nhiên, vấn đề chính đối với các tổ chức ngày nay không phải là thiếu các ý tưởng quản trị mới (ngược lại, có quá nhiều ý tưởng như thế!), mà chủ yếu là ở chỗ thiếu hụt các nguyên tắc, giá trị cơ bản cũng như sự thất bại trong việc áp dụng các nguyên tắc ấy. Bằng cách trở về với các nguyên tắc cơ bản, các nhà quản lý sẽ đóng góp được nhiều hơn cho tổ chức của họ, hơn là chạy theo các ý tưởng thời thượng, mới mẻ về quản trị.

Ba là, với những khái niệm trong Xây Dựng Để Trường Tồn, các nhà quản lý có thể thực hiện những thay đổi trong giai đoạn chuyển tiếp mà không cần phá bỏ nền tảng ban đầu của công ty (hoặc trong một số trường hợp, các khái niệm này giúp xây dựng các nền tảng đó từ đầu). Trái với suy luận thông thường, để đáp lại sự thay đổi từ thế giới bên ngoài, câu hỏi đặt ra không phải là “Chúng ta nên thay đổi như thế nào?” mà phải là “Chúng ta đại diện cho cái gì, và tại sao chúng ta tồn tại?”. Chỉ điều đó không nên thay đổi. Còn lại, có thể thay đổi mọi thứ khác. Nói một cách khác, các công ty hàng đầu phải phân biệt rất rõ các giá trị cốt lõi và các mục tiêu dài hạn (là những yếu tố không bao giờ thay đổi) với các chiến lược kinh doanh và thực hành hoạt động (là những yếu tố cần thay đổi để thích ứng với điều kiện bên ngoài). Điều này trở nên đặc biệt quan trọng đối với các tổ chức khi gặp những thay đổi lớn, như công ty về quốc phòng Rockwell trong thời gian chiến tranh

lạnh kết thúc, công ty hàng tiêu dùng Southern Company trong thời kỳ thả nổi giá cả, công ty sản xuất thuốc lá UST trong điều kiện phong trào phản đối hút thuốc lá ngày càng tăng trên thế giới, hay công ty gia đình như Cargill trong thời gian bắt đầu có những nhà lãnh đạo từ bên ngoài tham gia, những công ty với những nhà lãnh đạo huyền thoại như Advanced Micro Devices và Microsoft cần vượt qua cái bóng của những con người tài ba đó v.v...



TÍNH LIÊN TỤC VÀ THAY ĐỔI TRONG CÁC CÔNG TY HÀNG ĐẦU

Ngay cả những công ty hàng đầu mà chúng tôi nói tới trong cuốn sách này cũng cần thường xuyên phải tự nhắc nhở bản thân về sự phân biệt rõ ràng giữa những điều cốt lõi và những điều không cốt lõi, những cái không bao giờ thay đổi được và những cái cần thay đổi. Một ví dụ, các lãnh đạo của tập đoàn Hewlett-Packard luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự phân biệt này, giúp cho mọi người thấy rằng mọi thay đổi trong cách vận hành, các chuẩn văn hóa và chiến lược kinh doanh đều không có nghĩa là làm mất đi tinh thần của “HP Way” - “Đường lối của HP.” So sánh công ty với con quay hồi chuyển, báo cáo thường niên của HP vào năm 1995 đã nhấn mạnh ý này: “Con quay hồi chuyển được sử dụng để giữ thăng bằng cho tàu thủy, máy bay và vệ tinh suốt một thế kỷ qua, bằng cách kết hợp sự bền vững của một bánh xe bên trong với chuyển động tự do của một khung. Tương tự, những

đặc tính bền vững của HP dẫn dắt, hướng dẫn chúng ta vừa dẫn dắt thị trường, vừa thích ứng được với những thay đổi trong công nghệ và thị trường.” Johnson & Johnson sử dụng quan niệm này như một thách thức với cấu trúc tổ chức của họ, nhằm đổi mới các quy trình hoạt động trong lúc vẫn giữ vững các ý tưởng cốt lõi, các tư tưởng cốt lõi nêu trong bản Tín điều (Credo) của tập đoàn. Còn ở tập đoàn 3M, họ có một quyết định gây ngạc nhiên lớn cho giới kinh doanh: bán hết các bộ phận không có khả năng cải tiến của công ty, qua đó tập trung củng cố mục đích lâu dài của họ, đó là giải quyết các vấn đề chưa được giải quyết bằng những cải tiến. Thật sự nếu có một bí quyết ở những công ty vĩ đại và trường tồn thì đó chính là khả năng quản lý những thay đổi và sự liên tục - một điều cần phải được bắt buộc thực hiện một cách có ý thức, ngay ở những công ty hàng đầu trên thế giới.

Bốn là, các công ty hàng đầu có thể xem cuốn sách của chúng tôi như là một sự khẳng định và công nhận cho các phương pháp kinh doanh của họ. Cuốn sách này chỉ mới nói tới một số công ty hàng đầu, trong khi thực tế có rất nhiều công ty đạt tầm cỡ như vậy, thuộc đủ mọi loại lớn, nhỏ, công ty nhà nước và công ty tư nhân, công ty nổi tiếng và ít tiếng tăm v.v... Có thể kể thêm một số công ty hàng đầu không nằm trong nghiên cứu của chúng tôi như Coca-Cola, TT.Bean, Tevi Strauss, McDonald's, McKinsey và State Farm v.v... các công ty như Nike - chưa đủ điều kiện về thời gian - cũng có thể được xem như gần đủ điều kiện để lọt vào danh sách này. Ngoài ra, còn rất nhiều công ty ít tiếng tăm hơn (ít nhiều mang tính “ẩn dật”, tách biệt), nhưng cũng là những công ty hàng đầu. Danh sách này gồm cả những công ty lâu năm như Cargill, Edward D. Jones, Fannie Mae, Granite Rock, Molex và Telecare... cho đến những công ty mới nổi lên như Bonneville Inti, Cypress, GSD& M, Landmark Communications, Manco, MBNA, Taylor Corporation, Sunrise Medical và WL Gore v.v... Báo chí nói chung thường có khuynh hướng dẫn dắt chúng ta quan tâm đến các công ty nổi tiếng ngay cả khi chúng thành công hay thất bại. Tuy nhiên vẫn có những công ty khác chỉ quan tâm đến các nguyên tắc cơ bản, tránh sự quan tâm của dư luận, âm thầm tạo ra việc làm, đóng góp cho xã hội. Chúng tôi cảm thấy lạc quan rằng có nhiều công ty như vậy mà vẫn có được các vị trí vững chắc trên thương trường.

XÂY DỰNG ĐỀ TRƯỜNG TỒN TRONG MỘT MÔI TRƯỜNG TOÀN CẦU, ĐA VĂN HÓA

Do mười bảy trong số mười tám công ty hàng đầu được nghiên cứu ở đây có trụ sở chính đặt tại Mỹ, thoạt tiên, chúng tôi có chút băn khoăn về việc các khái niệm cơ bản được bàn tới ở đây được áp dụng ở các quốc gia khác như