



My life and work

# Henry Ford

**Cuộc đời và sự nghiệp của tôi**



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

HENRY FORD

## **CUỘC ĐỜI VÀ SỰ NGHIỆP CỦA TÔI**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

*Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động*

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**

MỤC LỤC

CUỘC ĐỜI VÀ SỰ NGHIỆP CỦA TÔI .....	2
LỜI GIỚI THIỆU .....	5
LỜI NÓI ĐẦU .....	25
1. Khởi nghiệp.....	64
2. Những điều tôi học được từ kinh doanh.....	87
3. Bắt đầu kinh doanh thực sự.....	115
4. Bí quyết của sản xuất và dịch vụ.....	149
5. Bắt đầu sản xuất.....	177
6. Máy móc và con người .....	208
7. Làm việc với máy móc có đáng sợ không? .....	235
8. Vấn đề tiền lương .....	260
9. Tại sao việc kinh doanh không phải lúc nào cũng tốt đẹp?.....	292
10. Sản xuất hàng giá rẻ bằng cách nào?.....	314
11. Tiền bạc và hàng hoá.....	345

12. Đồng tiền: ông chủ hay đầy tớ? .....	372
13. Tại sao chúng ta lại nghèo? .....	402
14. Máy kéo và cơ giới hoá nông nghiệp.....	425
15. Tại sao lại cần có từ thiện? .....	448
16. Các công ty đường sắt.....	485
17. Vật chất nói chung.....	512
18. Nền dân chủ và công nghiệp .....	554
19. Chúng ta có thể mong đợi điều gì? .....	583

## LỜI GIỚI THIỆU

Henry Ford sinh ra trong một gia đình nông dân khá giả tại thị trấn Springwells (bây giờ thuộc thành phố Dearborn, bang Michigan). Khi còn nhỏ, Henry đã say mê máy móc. Ông thích tháo lắp mọi thứ trong xưởng của cha hơn là làm các việc vặt trong trang trại. 13 tuổi, lần đầu tiên trong đời, ông nhìn thấy một cái máy “tự đi”, một cái máy đập lúa chạy bằng hơi nước.

Năm 1879, ông rời nhà đến thị trấn Detroit gần đó để làm người thợ học việc. Lúc đầu, ông làm cho công ty James F. Flower & Bros., sau đó là cho công ty Detroit Dry Dock. Năm 1882, ông trở lại Dearborn làm việc trong trang trại của gia đình và trở nên rất thông thạo trong việc vận hành các động cơ hơi nước xách tay của Westinghouse. Nhờ đó, ông được công ty Westinghouse thuê làm người bảo dưỡng cho các động cơ hơi nước của họ. Sau đám cưới với Clara Bryant năm 1888, Ford tự kiếm sống bằng nghề nông và mở một xưởng cưa.

Năm 1891, Ford trở thành kỹ sư của công ty Điện chiếu sáng Edison. Sau khi được thăng chức kỹ sư trưởng năm 1893, ông đã có đủ thời gian và tiền bạc để đầu tư cho những thí nghiệm cá nhân về động cơ đốt trong. Năm 1896, những thử nghiệm này đã đạt đến đỉnh cao với việc ông chế tạo hoàn chỉnh một chiếc xe mà ông đặt tên là Quadricycle, chiếc xe ông đã lái thử vào ngày 4 tháng 6 năm đó.

Sau thành công ban đầu này, Ford rời công ty Edison để cùng một số nhà đầu tư khác lập nên công ty Ôtô Detroit. Chẳng bao lâu sau, công ty này phá sản do Ford phớt lờ việc tìm cách bán được ô tô mà mãi mê nghiên cứu cải thiện thiết kế. Sau đó, Ford đưa xe đi đua với xe của các nhà sản xuất khác để quảng bá ưu điểm vượt trội trong mẫu thiết kế của mình. Do say mê xe đua, Ford lập công ty thứ hai, công ty Henry Ford. Ngày 10/10/1901, ông đích thân lái chiếc Quadricycle và đã chiến thắng trong cuộc đua với Alexander Winton, một tay đua nổi tiếng và rất được hâm mộ. Năm 1902, Ford bị các nhà đầu tư, trong đó

có Henry M. Leland, buộc thôi việc và công ty này sau đó đổi tên thành Cadillac.

## Tập đoàn Ôtô Ford và mẫu Model T

Ngày 11/6/1903, Henry Ford, cùng 11 nhà đầu tư và 28.000 đô la tiền vốn, lập nên tập đoàn Ôtô Ford. Ford đã lái một chiếc xe với thiết kế mới trong một màn trình diễn trên mặt hồ St. Clair đóng băng với tốc độ kỷ lục lúc bấy giờ: chiếc xe chạy hết quãng đường dài một dặm trong 39,4 giây. Bị thành công này thuyết phục, tay đua ô tô nổi tiếng Barney Oldfield, người đặt tên cho mẫu xe này là “999”, đã đem chiếc xe đi khắp nước Mỹ, nhờ đó góp phần làm tên tuổi Ford nổi tiếng. Henry Ford cũng là một trong những người đầu tiên ủng hộ cuộc đua Indianapolis 500.

Năm 1908, tập đoàn Ford cho ra mắt loại xe hơi Model T. Từ năm 1909 đến năm 1913, Ford bắt tay vào việc cải thiện Model T để tham gia đua xe. Chiếc xe của ông đã về đích đầu tiên (mặc dù sau đó bị truất ngôi vô địch) trong cuộc đua “xuyên đại



dương” (vòng quanh nước Mỹ) năm 1909 và lập kỷ lục tốc độ trong một dặm tại cuộc đua Detroit Fairgrounds năm 1911 cùng tay đua Frank Kulick. Năm 1913, Ford cố đưa chiếc Model T cải tiến vào cuộc đua Indianapolis 500, nhưng quy định đòi hỏi chiếc xe phải nặng thêm 1.000 pao (450kg) nữa mới đủ điều kiện tham dự khiến Ford rút khỏi cuộc đua.

Đến năm 1913, đua xe không còn quan trọng trong việc thu hút công chúng nữa vì bản thân chiếc Model T đã quá nổi tiếng và có mặt ở khắp nước Mỹ. Cũng trong năm này, việc Henry Ford đưa dây chuyền lắp ráp tự động vào hoạt động trong các nhà máy đã cho phép năng suất tăng đột biến. Mặc dù người ta thường công nhận rằng đây là ý tưởng của Ford, nhưng cũng có những nguồn tin cho rằng người đưa ra và phát triển ý tưởng này là Clarence Avery, P. E. “Ed” Martin, Charles E. Sorensen, và C.H. Wills.

Đến năm 1918, một nửa số ô tô trên toàn nước Mỹ đều là xe Model T. Loại xe này vốn được Henry Ford nhiệt tình ủng hộ vẫn duy trì được sự nổi tiếng đến



năm 1927, với tổng sản lượng là 15 triệu chiếc. Đây là kỷ lục đến 45 năm sau mới bị phá vỡ.

Ngày 1 tháng 1 năm 1919, sau thất bại trong việc giành một ghế tại Thượng viện Mỹ, Henry Ford nhường lại chức chủ tịch tập đoàn Ford cho Edsel, con trai ông, mặc dù vẫn can thiệp rất sâu vào quá trình quản lý. Hầu hết các quyết định của tập đoàn đều phải được Henry thông qua, mà thường thì Henry hay đi ngược lại đề xuất của các giám đốc. Đồng thời lúc này, Henry và Edsel mua lại tất cả các cổ phần còn lại từ các nhà đầu tư khác, để trở thành người chủ duy nhất. Tập đoàn này là sở hữu cá nhân của gia đình nhà Ford cho đến tận năm 1956 khi họ cho phép công chúng được mua một phần cổ phiếu nhưng không được quyền quản lý.

Giữa thập niên 1920, doanh số bán hàng của Model T bắt đầu sụt giảm do ngày càng có nhiều hãng khác tham gia cạnh tranh. Các nhà sản xuất khác đưa ra các chính sách thanh toán, qua đó khách hàng có thể mua những chiếc xe có nhiều tính năng và phong

cách cơ khí hiện đại mà chiếc Model T không có. Bỏ ngoài tai những đề xuất của Edsel, Henry vẫn kiên quyết từ chối không chịu kết hợp thêm các tính năng mới cho chiếc Model T hay lập chính sách giá mới để thu hút khách hàng.

Mẫu Model A và các đời sau

Đến năm 1926, doanh số Model T giảm sút khiến Henry buộc phải suy nghĩ về đề xuất của Edsel là cần có một mẫu mã mới. Vì thế, Ford theo đuổi một dự án chuyên về kỹ thuật thiết kế động cơ, khung gầm, và các bộ phận cơ khí cần thiết khác, để con trai nghiên cứu phát triển thiết kế thân ô tô. Edsel cuối cùng cũng vượt qua được những thành kiến ban đầu của cha trong việc lắp đặt thêm bộ phận truyền động trượt. Kết quả là mẫu Model A ra mắt tháng 12 năm 1927, rất được ưa chuộng và được sản xuất cho đến năm 1931 với tổng sản lượng hơn 4 triệu chiếc. Sau đó, Hãng Ford cũng áp dụng chính sách thay đổi mẫu mã hàng năm tương tự như các nhà sản xuất ô tô ngày nay đang làm.

Trong những năm 1930, Ford cũng thôi không còn phản đối việc tham gia các hoạt động tài chính, và công ty tài chính toàn cầu của gia đình Ford trở thành một công ty tài chính lớn nhất trong lĩnh vực sản xuất ô tô.

Edsel Ford mất ngày 26 tháng 5 năm 1943, để trống vị trí chủ tịch tập đoàn. Trong khi Henry Ford ủng hộ Harry Bennett ngồi vào vị trí này thì vợ góa của Edsel là Eleanor, người thừa kế cổ phần được quyền bỏ phiếu của chồng, lại muốn đưa con trai là Henry Ford II. Vấn đề này được bàn cãi khá lâu và trong thời gian đó, mặc dù lúc bấy giờ đã 79 tuổi, nhưng Henry Ford vẫn phải đích thân gánh vác chức vụ Chủ tịch tập đoàn. Sau này, khi giải ngũ khỏi lực lượng hải quân, Henry Ford II đã trở thành Phó chủ tịch, còn Harry Bennett giữ một ghế trong ban giám đốc và chịu trách nhiệm về nhân sự, quan hệ lao động và công chúng.

Hai năm tiếp theo tập đoàn phải trải qua một thời gian khó khăn và kinh doanh thua lỗ. Tổng thống

Franklin D. Roosevelt được coi là vị cứu tinh của Tập đoàn Ford vì nhờ ông mà các sản phẩm dành cho chiến tranh có thể tiếp tục được sản xuất. Năm 1945, Henry Ford đã quá yếu nên vợ và con dâu buộc ông phải nhường chức cho cháu nội là Henry Ford II.

### Quan điểm về lao động của Henry Ford

Henry Ford đã suy nghĩ rất cụ thể về quan hệ với công nhân. Ngày 5 tháng 1 năm 1914, Ford công bố chương trình 5 đô la một ngày. Chương trình này cho phép giảm giờ làm việc từ 9 giờ xuống 8 giờ một ngày và lương tối thiểu tăng từ 2,34 đô la lên 5 đô la đối với những công nhân làm việc tốt. Những mức tăng lương đó được Ford đưa ra dưới danh nghĩa là chia sẻ lợi nhuận chứ không phải là lương. Lương chỉ được đưa ra cho những người trên 22 tuổi và đã làm việc trong công ty trên 6 tháng, và quan trọng hơn cả là sống theo cách mà Ford ủng hộ. Ford thành lập một ủy ban xã hội gồm 150 điều tra viên và cộng tác viên để xác lập tiêu chuẩn sống cho người công nhân được hưởng khoản chia sẻ lợi nhuận.

Năm 1926, Ford đưa ra chính sách tuần làm việc 5 ngày, 40 giờ, và ông cũng là người sáng lập ra kỳ nghỉ cuối tuần như thời hiện đại. Cho công nhân nghỉ thêm một ngày, Ford đã đảm bảo cho tầng lớp lao động có thời gian nghỉ ngơi. “Tuần làm việc ngắn ngày”, theo cách nói của Ford trong một cuộc phỏng vấn, “giúp tăng sản lượng và giúp chúng tôi thành công.”

Ngược lại, Ford rất dị ứng với các hoạt động của nghiệp đoàn trong nhà máy. Để chặn trước các hoạt động này, ông đưa Harry Bennett, một cựu võ sỹ quyền Anh của lực lượng hải quân, lên làm Trưởng phòng Dịch vụ. Bennett đã áp dụng hàng loạt các biện pháp hăm dọa để đàn áp tổ chức nghiệp đoàn. Sự kiện tai tiếng nhất xảy ra năm 1937 là một vụ đụng độ ầm ĩ giữa nhân viên an ninh và nghiệp đoàn, được gọi là Trận chiến Cầu vượt.

Ford là nhà sản xuất ô tô cuối cùng ở Detroit công nhận sự tồn tại của Liên đoàn Công nhân Ô tô Thống nhất (UAW). Cuộc đình công ngời do UAW lãnh đạo

ngày 2 tháng 4 năm 1941 đã khiến xưởng máy Rouge phải đóng cửa. Do sự ép buộc của Edsel và vợ là Clara, cuối cùng Henry Ford cũng phải đồng ý thương lượng với nghiệp đoàn tại các nhà máy thuộc tập đoàn Ford, và thỏa thuận đầu tiên với UAW được ký kết vào tháng 6 năm 1941.

### Thói quen và sở thích

Ford rất hứng thú với những điều mà ngày nay được gọi là “Bộ sưu tập văn minh Mỹ”. Trong những năm 1920, ông đã bắt tay vào việc biến Sudbury, Massachusetts thành một ngôi làng lịch sử theo đúng kiểu Mỹ. Ông đã xây dựng một ngôi trường giống hệt trong bài hát trẻ em “Mary có một con cừu nhỏ” của vùng Sterling, Massachusetts và một quán trọ cổ Wayside. Kế hoạch không thành công, nhưng Ford vẫn tiếp tục xây dựng lên ngôi làng Greenfield ở Dearborn Michigan. Ngôi làng này cũng ít nhiều chịu ảnh hưởng từ kiến trúc của ngôi làng Sturbridge cổ. Cùng lúc, ông bắt đầu thu thập các đồ vật cho bảo tàng của mình với chủ đề là kỹ thuật ứng dụng. Bảo

tàng này mang tên Viện Edison, mở cửa năm 1930 và vẫn hoạt động đến tận ngày nay và đã được hiện đại hóa rất nhiều.

Ford còn rất yêu thích nhạc đồng quê của Mỹ, đặc biệt là khiêu vũ bốn cặp, và thường tài trợ cho những buổi khiêu vũ này. Ford là một trong những người đầu tiên tham gia sáng lập ngành hàng không. Ông đã xây dựng nhà nghỉ Dearborn thành khách sạn hàng không đầu tiên. (Đường băng ở bên kia đường ngày nay trước đây là đường thử nghiệm xe của Hãng Ford.) Ông tài trợ rất nhiều cho công ty máy bay Stout Metal, sau này mở rộng thành công ty Ford Tri-Motor, công ty máy bay dân dụng đầu tiên.

### Quỹ tài trợ Ford

Năm 1936, Henry Ford và con trai ông Edsel đã sáng lập nên quỹ Ford, một tổ chức từ thiện địa phương với mục tiêu cao cả là cải thiện đời sống con người. Quỹ này rất phát triển và đến năm 1950 đã trở thành quỹ có tầm cỡ quốc gia và quốc tế, và có văn phòng tại Việt Nam.



Kể từ năm 1950, Quỹ Ford đã mở rộng hoạt động sau khi nhận được sự quyên góp rất lớn từ tài sản của Ford, của vợ ông và của Edsel. Ngày nay, Quỹ Ford là một trong những quỹ từ thiện lớn nhất thế giới với tài sản năm 1998 là 9,5 tỷ đô la và tài trợ khoảng 517 triệu đô la cho nhiều dự án trên toàn thế giới. Mục tiêu của Quỹ Ford là tăng cường các giá trị dân chủ, giảm đói nghèo và bất công, thúc đẩy hợp tác quốc tế và phát triển con người.

### Những ngày cuối đời

Sau cơn đột quỵ lần đầu tiên năm 1938, Ford giao toàn bộ quyền điều hành công ty cho Edsel, nhưng cái chết của Edsel năm 1943 khiến Henry Ford phải tiếp tục đảm nhận công việc. Do sức khỏe yếu, ngày 21 tháng 9 năm 1945, ông trao lại công ty cho cháu nội là Henry Ford II. Ông mất năm 1947 do xuất huyết não ở tuổi 83 tại Fair Lane, nhà riêng của ông ở Dearborn và được chôn cất tại nghĩa trang gia đình ở Detroit.

Là một trong những nhà từ thiện nổi tiếng nhất thế giới, ngoài Quỹ Ford, ông còn đóng góp 7,5 triệu đô la cho bệnh viện Henry Ford ở Detroit và 5 triệu đô la cho một bảo tàng ở Dearborn. Các tác phẩm của Ford bao gồm Cuộc đời và Sự nghiệp của tôi (My Life and Work, 1922), Hôm nay và Ngày mai (Today and Tomorrow, 1926), Tiến về phía trước (Moving Forward, 1931), và Edison như tôi được biết (Edison as I Knew Him, 1930).

Về cuốn sách Cuộc đời và Sự nghiệp của tôi

Năm 1922, Henry Ford cho xuất bản cuốn sách Cuộc đời và Sự nghiệp của tôi kể lại toàn bộ cuộc đời và suy nghĩ của ông trong việc hình thành Hãng Ford và về nhiều vấn đề khác. Cuốn sách này giúp chúng ta thấu hiểu hơn về một con người đã làm thay đổi thế giới, mặc dù trong 40 năm đầu đời, ông không được mấy người biết đến. Đó là một khoảng thời gian dài giúp ông phát triển các kỹ năng, cả trong nhân cách và trong ngành cơ khí, là nền tảng cho sự ra đời của một doanh nghiệp khổng lồ, đó là Hãng Ford.

Ford là một con người kỳ lạ, một nhà phát minh đã đưa những sáng chế của mình vào sản xuất hàng loạt. Nếu bạn đã từng cảm thấy thiếu tự tin khi nảy ra ý tưởng nào đó cho một sản phẩm hay dịch vụ vốn bị cho là không có tiềm năng, hãy ghi nhớ lời Ford: “Những thứ mới mẻ luôn tràn đầy tiềm năng phát triển.” Ông nhận thấy con người thiếu tự tin do quá phụ thuộc vào người khác và vào hoàn cảnh, chẳng hạn như việc không dám vay nợ để theo đuổi công việc mà mình say mê.

Ford là một con người được đánh giá là độc lập tự chủ. Theo lời mẹ ông kể lại, Ford là một nhà cơ khí bẩm sinh. Thời khắc đẹp đẽ nhất trong tuổi thơ là khi ông được thấy máy động cơ, loại máy chạy bằng hơi nước dùng để chở nông cụ. Đó là phương tiện đầu tiên không dùng ngựa kéo mà ông từng được thấy.

Thích mày mò tháo lắp mọi thứ, đến năm 15 tuổi, ông đã có thể sửa được hầu hết các loại đồng hồ và mọi người đều tin rằng ông sẽ trở thành thợ chế tạo đồng hồ. Nhưng ý tưởng về những chiếc xe không

ngựa kéo luôn thôi thúc ông, và mặc dù không được sự đồng tình của cha, ông vẫn bắt đầu nghiên cứu chế tạo trong căn xưởng mà ông tự xây tại trang trại của gia đình.

Năm 17 tuổi, ông trở thành thợ cơ khí học việc. Khi rảnh rỗi, ông nghiên cứu động cơ chạy xăng và mơ ước tạo ra một chiếc xe cho mọi người, rẻ và tiện dụng. Năm 20 tuổi, qua cuộc gặp gỡ ngắn ngủi với nhà phát minh Thomas Edison, ông như được truyền cảm hứng. Mặc dù vào thời điểm đó mọi người đều cho rằng điện sẽ là tương lai của ngành động lực, nhưng Edison vẫn khuyến khích ông nghiên cứu động cơ xăng.

Người chủ nhà máy đề nghị sẽ tăng lương cho Ford với điều kiện ông phải ngừng các nghiên cứu điên rồ kia. Ford phản ứng ra sao? Ông viết “Tôi phải chọn hoặc công việc, hoặc ô tô. Tôi đã chọn ô tô, tôi thà nghỉ việc còn hơn – thực ra chẳng có gì mà phải lựa chọn cả. Vì tôi biết rằng chắc chắn ô tô sẽ giúp tôi thành

công. Tôi bỏ việc vào ngày 15 tháng 8 năm 1899, và tiếp tục dồn tâm trí vào ô tô.”

Tại sao lại thế? Ford ghét cay ghét đắng ý tưởng tăng giá xe lên cao hết mức có thể. Ngược lại, kế hoạch của ông là tính giá dựa trên chi phí sản xuất. Nếu các nhà máy của ông làm việc ngày càng hiệu quả thì người tiêu dùng càng được lợi. Cũng giống như những gì Sam Walton làm với dãy siêu thị Wal-Mart, Ford cũng nhận thấy rằng nếu bán nhiều xe với giá rẻ hơn thì thu được nhiều lợi nhuận hơn so với việc bán ít xe với giá đắt hơn. Ford đã viết như vậy “Nếu anh thành công trong việc bán rẻ một sản phẩm chất lượng cao nhờ chính sách hạ giá, anh sẽ đạt được một lượng cầu nhiều đến mức có thể coi sản phẩm đó là sản phẩm toàn cầu”.

Trong tư duy của ông, vấn đề công việc và lương bổng giữ một vị trí đặc biệt quan trọng và quan niệm của ông về tiền lương là rất độc đáo. Dây chuyền sản xuất được ứng dụng ngày càng nhiều ở Mỹ, cho nên người ta thường cho rằng công việc nhàm chán sẽ

làm tê liệt cơ thể và tinh thần. Mỗi ngày công nhân của Ford kiếm được trung bình khoảng hơn 6 đô la, nên họ chẳng bận tâm về điều đó. Nhưng Henry Ford cho rằng lương cao sẽ giúp lực lượng lao động ổn định hơn, giúp người lao động tập trung hơn, vì họ biết rằng gia đình họ được chăm sóc tử tế. Lương cao còn cho phép họ trở thành khách hàng, không chỉ của chính hãng Ford, mà còn của các hàng hoá và dịch vụ khác, giúp cho nền kinh tế phát triển.

Phương pháp tuyển dụng của Ford cũng rất khác người. Ông chẳng muốn tìm hiểu gì nhiều về những người công nhân ngoài tên tuổi, tình trạng hôn nhân, và liệu họ có sẵn sàng làm việc hay không. Không biết tiếng Anh hay đã có tiền án tiền sự cũng chẳng phải là vấn đề gì to tát cả. Công ty cũng chẳng thuê “chuyên gia” vì thường thì bọn họ chỉ biết những điều không thể làm được mà thôi. Ford thích những người “ngốc nghếch thích lao đầu vào công việc” sẵn sàng tiếp thu cái mới trong xử lý công việc.

Người mù, câm và điếc, người cụt tay, cụt chân – tất cả đều có thể làm việc cho Ford với mức lương ngang bằng với những người lành lặn khác. Ông viết: “Tôi nghĩ rằng một công ty thực sự là một công ty hoàn thành trách nhiệm của mình, trong đó, đội ngũ lao động trong công ty chính là một bộ phận tiêu biểu cho xã hội nói chung”. Giờ đây, quan điểm tiến bộ này rất phổ biến, nhưng vào những năm 1920, điều này rất khó chấp nhận.

Ford cũng là người đầu tiên thiết lập dịch vụ sau bán hàng. Khi đó, các nhà sản xuất ô tô đều chỉ chú trọng vào việc bán hàng hơn là vào việc xây dựng các mối quan hệ với khách hàng, và công việc làm ăn được coi là trôi chảy khi họ ép được khách hàng phải mua nhiều phụ tùng hơn. Ford cho rằng bán được ô tô mới chỉ là bước đầu đặt quan hệ với khách hàng. Ô tô của hãng được chế tạo rất bền, nhưng cũng được đảm bảo là các đồ phụ tùng có thể dùng được cho nhiều đời xe khác nhau, rẻ và cũng dễ lắp đặt.



Dịch vụ lý tưởng này quả là điên rồ đối với các nhà sản xuất ô tô khác, nhưng niềm tin mà nó mang lại trong công chúng quả là vô giá. Những kinh nghiệm trước đây với các nhà đầu tư đã cho thấy nguyên tắc “lợi nhuận trên đồng đô la” thường phá hỏng sức sáng tạo của một doanh nghiệp. Các doanh nghiệp không phải là con gà đẻ trứng vàng; các doanh nghiệp phải đưa ra những thứ giúp cuộc sống tốt đẹp hơn, và nếu họ làm được như vậy, lợi nhuận đến với họ là điều tất yếu.

Là một nhân vật để lại dấu ấn lớn lao trong thế kỷ 20, ở Ford hội tụ hai đặc điểm thường thấy ở những người siêu thành đạt: quan điểm độc đáo và có ảnh hưởng sâu rộng, có khả năng làm thay đổi cả thế giới; và sự chú trọng đặc biệt đến những chi tiết có thể khiến người khác phát bực.

Tất nhiên, những thành quả ông đạt được rất thú vị, nhưng Ford muốn nói gì với chúng ta thông qua cuốn Cuộc đời và sự nghiệp của tôi? Những lời cuối trong cuốn sách về khái niệm “giá trị sử dụng” chính

là những lời khuyên mà ông muốn nói, rằng chúng ta đừng quá chú trọng vào việc dành dụm. Ông nói: “Đó không phải là “để dành” mỗi khi ta ngăn chính bản thân mình trở nên hữu ích hơn. Khi làm như vậy là tự ta sẽ lấy đi vốn liếng cuối cùng của mình; lấy đi giá trị của một trong những vốn đầu tư của tự nhiên.” Trau chuốt khả năng suy nghĩ chính là đầu tư ưu tiên cho chính anh; đó là điều luôn đem lại kết quả tốt nhất.

Xin trân trọng giới thiệu đến quý độc giả.

NGUYỄN CẢNH BÌNH

Tháng 8/2005

Công ty sách Alpha

## LỜI NÓI ĐẦU

Ý tưởng là gì?

Điều hiển nhiên là chúng ta phải lao động để nhận ra rằng sự phồn vinh và hạnh phúc chỉ có được từ những nỗ lực trung thực nhất.

Chúng ta mới chỉ bắt đầu phát triển đất nước, nhưng ngoài những câu nói bóng bẩy về sự tiến bộ vượt bậc, thì chúng ta chưa làm được gì hơn là chỉ mới bàn bạc sơ qua bề ngoài của nó. Những tiến bộ chúng ta đã đạt được rất đáng ghi nhận, nhưng nếu đem so sánh với những gì cần phải làm thì mọi thành quả đạt được thật là nhỏ bé. Khi nhận ra rằng công sức chúng ta bỏ vào hoạt động cày bừa đơn thuần nhiều hơn bỏ vào hoạt động của toàn bộ các công trình công nghiệp trong cả nước, thì lúc đó, chúng ta mới mơ hồ thấy rằng còn có bao nhiêu cơ hội đang ở trước mắt. Hiện nay, khi rất nhiều quốc gia trên thế giới đang sôi nổi tự thay đổi mình không ngơi nghỉ thì đây chính là thời điểm tuyệt vời để đề ra những

hoạt động chúng ta có thể làm dựa trên những gì đã thực hiện được.

Khi nói tới việc tăng năng suất lao động, máy móc và công nghiệp, chúng ta có thể hình dung trước mắt một bức tranh về một thế giới đầy kim loại và lạnh lẽo trong đó các nhà máy khổng lồ sẽ đẩy lùi cây cối, hoa lá, chim muông và những cánh đồng xanh. Khi đó, chúng ta sẽ có một thế giới chỉ toàn máy móc kim loại và những cỗ máy con người. Tôi hoàn toàn không mong muốn sống trong một thế giới như vậy. Tôi cho rằng, nếu chúng ta không hiểu sâu về máy móc, về công dụng của chúng và mức độ máy móc sẽ tham gia vào cuộc sống thì chúng ta cũng sẽ không còn có cơ hội tận hưởng những cây cối, chim muông, hoa lá và những cánh đồng xanh nữa.

Tôi cho rằng chúng ta đã làm mất đi nhiều điều quý giá trong cuộc sống với lối suy nghĩ rằng có sự mâu thuẫn giữa cách sống và cách cung cấp các phương tiện cho cuộc sống. Chúng ta đã phung phí quá nhiều

thời gian và sức lực của mình mà lẽ ra phải dành để tận hưởng cuộc sống của chính chúng ta.

Năng lượng và máy móc, tiền bạc và hàng hoá, chỉ có ích khi chúng làm cho cuộc sống của chúng ta thoải mái hơn. Chúng chỉ có ý nghĩa trong một giới hạn cụ thể. Ví dụ, tôi không coi những cỗ máy mang tên tôi chỉ đơn thuần là máy móc. Tôi trông đợi ở những thứ máy móc này nhiều hơn thế. Tôi coi chúng là bằng chứng vững chắc chứng minh cho kết quả của một lý thuyết kinh doanh, mà tôi hy vọng rằng chúng còn hơn cả một lý thuyết kinh doanh, một lý thuyết hướng tới mục tiêu làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Những thành công thương mại phi thường của Công ty Ô tô Ford trở thành minh chứng quan trọng bởi vì nó minh chứng một cách hiển nhiên rằng lý thuyết đó cho tới nay vẫn đúng. Chỉ dựa trên quan điểm này, tôi có thể chỉ trích hệ thống ngành công nghiệp, các tổ chức tiền tệ và xã hội đang thịnh hành hiện nay, dưới góc độ là một người chưa từng để cho hệ thống đó đánh bại. Nếu tôi chỉ suy nghĩ một cách vị kỷ cho riêng mình thì một khi mọi thứ trong xã hội

đã được thiết lập như hiện nay, tôi sẽ không cần yêu cầu một sự thay đổi nào hết. Nếu tôi chỉ cần có tiền thì hệ thống hiện nay đã là rất ổn, và chúng đem lại nhiều tiền bạc cho cá nhân tôi. Nhưng tôi lại muốn nghĩ đến vấn đề phục vụ xã hội. Hệ thống hiện tại không cho phép mang lại dịch vụ tốt nhất vì nó khuyến khích sự lãng phí và làm cho con người không được hưởng thụ tương xứng với công sức họ đã bỏ ra phục vụ xã hội. Một hệ thống như vậy sẽ chẳng đi đến đâu. Để thay đổi được nó, tất cả chỉ phụ thuộc vào vấn đề lập kế hoạch và khả năng điều chỉnh tốt hơn mà thôi.

Tôi không phản đối quan điểm chung về việc tiếp thu các ý tưởng mới. Sẽ tốt hơn nếu chúng ta hoài nghi tất cả các ý tưởng mới và chú trọng tới việc chứng minh chúng hơn là việc vội vàng tranh luận về mọi ý tưởng được nêu ra... Chủ nghĩa hoài nghi, nếu có nghĩa là sự thận trọng, chính là bánh xe cân bằng cho nền văn minh. Hầu hết các vấn đề gay gắt hiện nay trên thế giới đều bắt nguồn từ việc chúng ta tiếp nhận các ý tưởng mới mà không khảo sát kỹ càng

xem đó có phải là những ý tưởng tốt hay không. Không nhất thiết một ý tưởng nào đó sẽ là ý tưởng hay chỉ vì nó đã cũ hay là một ý tưởng tồi chỉ vì nó mới nhưng nếu một ý tưởng cũ tỏ ra có hiệu quả thì mọi bằng chứng sẽ chứng minh điều đó. Bản thân mỗi ý tưởng đều có giá trị lớn lao riêng nhưng một ý tưởng thì vẫn chỉ là một ý tưởng mà thôi. Ai cũng có thể đưa ra một ý tưởng nhưng phát triển ý tưởng đó thành sản phẩm thực tế như thế nào mới là điều quan trọng.

Điều tôi đang quan tâm nhất hiện nay là hoàn toàn chứng minh được rằng các ý tưởng mà chúng ta đã áp dụng vào thực tế có thể được tận dụng tối đa. Những ý tưởng này không chỉ ứng dụng riêng cho ô tô hay máy kéo mà còn xây dựng nên một cái gì đó có bản chất chuẩn mực, quy luật chung nhất. Tôi thực sự tin rằng nó cũng là qui luật tự nhiên và tôi muốn chứng minh chắc chắn rằng nó sẽ được chấp nhận, không phải như một ý tưởng mới, mà như một qui luật tự nhiên.



Nhưng điều hiển nhiên là chúng ta phải lao động để nhận ra rằng sự phồn vinh và hạnh phúc chỉ có được từ những nỗ lực trung thực nhất. Các căn bệnh của con người chủ yếu bắt nguồn từ việc cố gắng thoát khỏi quá trình tự nhiên này. Tôi không có ý kiến gì thêm ngoài việc hoàn toàn chấp nhận các nguyên tắc tự nhiên đó. Đương nhiên là chúng ta phải lao động. Tất cả những gì chúng ta làm chính là kết quả tất yếu của nguyên tắc: khi chúng ta phải lao động thì tốt hơn hết là hãy lao động một cách thông minh và biết lo xa. Ta làm việc thế nào thì sẽ nhận được kết quả tương ứng như vậy. Tôi nhìn nhận tất cả những điều đó chỉ như những lý lẽ thông thường và cơ bản trong đời sống.

Tôi không phải là nhà cải cách. Tôi cho rằng đã có quá nhiều nỗ lực cải cách trên thế giới và chúng ta quan tâm quá mức đến những nhà cải cách. Ở đây, chúng ta có hai loại nhà cải cách. Cả hai nhóm này đều là những kẻ gây hại. Những kẻ tự gọi mình là nhà cải cách muốn phá tan mọi thứ. Anh ta là loại người sẽ xé toạc chiếc áo sơ mi chỉ vì cái khuy cổ

không vừa với lỗ khuyết mà không bao giờ nghĩ đến việc nói rộng lỗ khuyết áo đó. Loại nhà cải cách này, trong bất cứ hoàn cảnh nào, cũng không bao giờ biết thực sự họ đang làm gì. Kinh nghiệm và việc cải cách không đi đôi với nhau. Một nhà cải cách sẽ không thể giữ được cơn giận sục sôi khi phải đứng trước thực tế. Và thế là anh ta sẽ phải loại bỏ mọi thực tế xảy ra.

Từ năm 1914, nhiều người đã bắt đầu có được những kiến thức hoàn toàn mới. Họ bắt đầu thực sự suy nghĩ. Họ bừng tỉnh và nhận ra rằng mình đang ở trong một thế giới thực. Được chiêm nghiệm sự độc lập thật sự, họ nhận ra rằng mình có thể nhìn nhận thế giới bằng một cái nhìn phê phán. Họ đã làm như vậy và nhận ra rằng đó là sai lầm. Lúc đầu, tình trạng tự cho mình quyền chỉ trích hệ thống xã hội – thực ra mọi người đều có thể tự cho mình cái quyền đó – là rất không công bằng. Những nhà phê bình quá non trẻ lại càng mất công bằng hơn. Họ có xu hướng quá nghiêng về hướng gạt bỏ cái cũ và bắt đầu cái mới hoàn toàn. Chính tại đó chúng ta có thể nghiên cứu tốt nhất về vai trò và hoạt động của những người

kiến tạo nên thế giới. Chúng ta còn học được rằng khi con người đề ra các điều luật xã hội trái ngược với qui luật tự nhiên thì Tự nhiên sẽ bác bỏ các điều luật đó.

Một nhóm người muốn phá huỷ toàn bộ thế giới để tạo ra một thế giới khác tốt đẹp hơn. Một nhóm người khác lại muốn gìn giữ thế giới như nó vốn có để rồi để nó suy tàn. Cả hai quan điểm đó đều nảy sinh từ chỗ những người này đã không chịu quan sát thực tế. Chúng ta hoàn toàn có thể dễ dàng phá huỷ thế giới nhưng chúng ta sẽ không thể xây dựng nên một thế giới mới. Chúng ta có thể ngăn chặn thế giới ngừng phát triển nhưng chúng ta lại không thể ngăn chặn nó thụt lùi khi đã suy tàn. Thật ngu xuẩn khi mong đợi rằng nếu mọi thứ đảo ngược lại thì mỗi người sẽ có ba bữa ăn mỗi ngày. Hoặc, nếu mọi thứ đều bị tê liệt thì sáu phần trăm lợi nhuận có thể được chi ra. Vấn đề là: những nhà cải cách và những kẻ phản động đều xa rời thực tế - xa rời những sứ mệnh cơ bản của con người.

Một điều đáng chú ý là chúng ta chắc chắn không được nhầm lẫn sự bảo thủ với sự trở lại với những giá trị tốt đẹp. Chúng ta đã trải qua một thời kỳ bùng nổ các sáng kiến và xây dựng các sơ đồ lý tưởng về tiến trình phát triển, nhưng chúng ta đã chẳng đạt được gì. Đó là một quy ước chung chứ không phải là một cuộc chiến. Những ngôn từ hoa mỹ đã được nói ra, nhưng chúng ta sẽ nhận thấy đầy thử thách ngay khi chúng ta cảm thấy yên tâm nhất. Những người bảo thủ luôn lợi dụng những tác hại xấu xuất hiện trong các giai đoạn như vậy và đưa ra những hứa hẹn về “thời kỳ tươi đẹp trước kia”, thường thì chỉ là luận điệu lạm dụng cũ rích, và bởi vì họ hoàn toàn không có tầm nhìn xa, đôi khi họ lại còn được coi là “những người thực tế”. Sự trở lại nắm quyền lực của họ luôn được hoan nghênh tương tự như sự trở lại của những giá trị tốt đẹp.

Trong khi đó, nhiệm vụ chính của chúng ta lại là nông nghiệp, sản xuất và vận tải. Cuộc sống của cộng đồng sẽ không thể diễn ra được nếu thiếu chúng. Chúng gắn kết thế giới của chúng ta lại với nhau. Việc

xây dựng, chế tạo và gặt hái cũng cổ xưa như nhu cầu của con người và cũng mới mẻ như bất kỳ điều gì khác. Chúng là cốt lõi của cuộc sống vật chất. Khi những hoạt động này ngừng lại thì cuộc sống của cộng đồng cũng chấm dứt. Trong thế giới hiện tại, mọi vật có thể mất đi hay biến đổi dưới hệ thống hiện hành, nhưng chúng ta có thể kỳ vọng vào một sự phát triển tốt đẹp hơn nếu nền móng của chúng ta vững chắc. Ảo tưởng lớn nhất của chúng ta là một người nào đó có thể thay đổi nền móng của xã hội – tước đoạt đi vai trò vận mệnh của tiến trình phát triển xã hội. Nền móng của xã hội đó là con người và những phương tiện để trồng trọt, sản xuất và chuyên chở. Miễn là nông nghiệp, sản xuất và vận tải còn tiếp tục tồn tại thì thế giới còn có thể chịu đựng và tồn tại qua bất kỳ thay đổi kinh tế hay xã hội nào. Và vì thế, khi chúng ta lao động nghĩa là chúng ta đang phụng sự thế giới.

Có vô vàn công việc để làm. Kinh doanh cũng chỉ là một công việc nhưng đầu cơ vào những sản phẩm đã được làm ra không phải là kinh doanh mà gần như

chỉ là một trò chơi kết hợp khôn ngoan. Nhưng đầu cơ không được pháp luật công nhận. Luật pháp chỉ làm được rất ít, và thực ra thì luật pháp chẳng bao giờ làm được điều gì có tính xây dựng. Nó chẳng bao giờ làm được gì hơn vai trò của một cảnh sát, do đó chúng ta sẽ chỉ lãng phí thời gian chờ đợi ngân khố quốc gia hoặc chờ đợi chính phủ Mỹ làm một điều gì đó mà luật pháp không thể giải quyết được. Chúng ta càng mong chờ pháp luật khắc phục tình trạng nghèo đói hoặc xoá bỏ các đặc quyền đặc lợi, chúng ta sẽ càng thấy nạn nghèo đói và các đặc quyền gia tăng. Chúng ta đã đặt quá nhiều hy vọng vào chính phủ và đã có quá nhiều các nhà lập pháp hứa hẹn ban hành các đạo luật để giải quyết những vấn đề mà bản thân các điều luật này không thể giải quyết được (mặc dù ở các quốc gia khác, số nhà lập pháp này đông hơn nhiều).

Khi ta có thể làm cho một đất nước (như nước Mỹ của chúng tôi) suy nghĩ rằng chính phủ là một thiên đường và quyền uy toàn năng của đấng thượng đế nằm ngay đằng sau những đám mây của thiên đường

đó, tức là ta đang đưa đất nước chúng ta vào lối suy nghĩ phụ thuộc, chỉ mang lại một tương lai ảm đạm mà thôi. Sự trợ giúp cho chúng ta sẽ không đến từ chính phủ mà chỉ xuất phát từ chính bản thân chúng ta. Tuy nhiên, sự trợ giúp đó khi lên tới chính phủ, nó sẽ là một trung tâm điều phối các nỗ lực của chúng ta nhằm cung cấp những hàng hoá phổ thông nhất. Chúng ta có thể giúp chính phủ nhưng chính phủ lại không thể giúp chúng ta. Khẩu hiệu “chính phủ ít can thiệp vào kinh doanh và hoạt động kinh doanh tham gia nhiều hơn vào quản lý, vào hoạt động của chính phủ” là một câu nói rất hay, không phải vì đề cao kinh doanh, hay đề cao chính phủ, mà nhằm hỗ trợ con người.

Kinh doanh không phải là nguyên nhân tạo ra nước Mỹ. Bản Tuyên ngôn Độc lập không phải là một thể chế kinh doanh, hay bản Hiến pháp của nước Mỹ không phải là một kế hoạch thương mại. Hợp Chúng quốc Hoa Kỳ - bao gồm toàn bộ đất đai, con người, chính phủ và hoạt động kinh doanh - không là gì khác ngoài một phương tiện nhằm làm cho cuộc



sống của mọi người trở nên có giá trị hơn. Chính phủ chỉ là một người đầy tớ và sẽ không bao giờ là ai khác ngoài là một kẻ đầy tớ. Khi mọi người dân càng phụ thuộc vào chính phủ thì luật trừng phạt sẽ bắt đầu có hiệu lực, bởi vì đó là một mối quan hệ trái tự nhiên, trái đạo đức và vô nhân tính. Chúng ta không thể sống mà không kinh doanh nhưng chúng ta cũng không thể sống mà không có chính phủ. Kinh doanh và chính phủ, trong tư cách là người đầy tớ, phục vụ nhân dân, cũng cần thiết như nước và lúa gạo đối với chúng ta; nhưng nếu ở vị trí là ông chủ, chúng sẽ làm đảo lộn trật tự tự nhiên.

Không dễ gì mà một con người thông minh có thể phá bỏ đi những tiến trình cơ bản của đời sống kinh tế. Hầu hết mọi người biết rằng họ không thể có được bất cứ điều gì mà không phải trả giá. Mỗi người đều cảm nhận - cho dù có thể họ không hề biết điều đó - rằng tiền bạc không có nghĩa là sự giàu có. Những học thuyết tầm thường hứa hẹn đem mọi thứ đến cho con người mà chẳng đòi hỏi điều gì cả sẽ bị bác bỏ ngay lập tức bởi chính bản năng của những

người bình thường, thậm chí ngay cả khi họ không tìm thấy lý do nào để bác bỏ chúng. Họ biết rằng những học thuyết ấy đều sai lầm và như vậy là đủ. Trật tự hiện tại, tuy luôn lộn xộn, ngu xuẩn và không hoàn chỉnh trên nhiều khía cạnh, nhưng lại có lợi thế hơn bất kỳ điều gì khác: nó luôn luôn có hiệu quả thực sự.

Sự thịnh vượng của đất nước trực tiếp phụ thuộc vào mỗi chúng ta. Bàn tay của chúng ta chính là nơi hình thành sự thịnh vượng thực sự và cũng là nơi mà sự thịnh vượng được bảo toàn nhất. Chính phủ có thể dễ dàng hứa hẹn nhiều điều nhưng lại không thể thực hiện những lời hứa hẹn đó. Họ có thể chơi trò tung hứng với tiền tệ như họ từng làm ở châu Âu (cũng tương tự như cách mà các chủ nhà băng trên thế giới vẫn làm miễn là họ thu được lợi từ trò lừa bịp đó) bằng những mỹ từ rất ấn tượng. Chỉ có lao động và lao động tiếp tục phục vụ và mang lại cho chúng ta hàng hoá mà thôi. Đó là điều mà từ sâu thẳm trong trái tim, tất cả mọi người đều biết rõ.

Đương nhiên là trật tự xã hội của chúng ta sẽ tùy mức độ mà dần dần hoà nhập vào các hệ thống xã hội khác, và một trật tự mới sẽ trở thành hiện thực, nhưng nguyên nhân chính làm cho hệ thống mới này vận hành không phải do tự thân nó mà chính là do con người thúc đẩy. Nguyên nhân chủ nghĩa Bôn-sê-víc không thành công và không phát huy tác dụng không phải là do nguyên nhân kinh tế. Nền kinh tế thuộc sở hữu tư nhân hay quản lý tập thể không phải là vấn đề quan trọng; phần đóng góp của công nhân được gọi là “tiền lương” hay “cổ tức” cũng không quan trọng; và cũng chẳng có gì quan trọng khi ta bố trí những người lao động ăn, mặc, ở theo tập thể hay để cho họ được tự do ăn uống, mặc và sống theo cách mà họ muốn. Đó chỉ là những vấn đề tiểu tiết. Sự bất lực của những người lãnh đạo Bôn-sê-vích bộc lộ từ chỗ họ quá quan trọng hoá những chi tiết đó. Trong khi đó, hệ thống của chúng ta vẫn đứng vững. Nó có sai sót không? Tất nhiên là có sai sót ở hàng nghìn điểm. Đó có phải là một sự vụng về không? Tất nhiên là nó vụng về. Theo đúng lẽ phải và

hợp lý thì nó phải sụp đổ. Nhưng nó đã không sụp đổ bởi vì đó là bản năng sinh tồn, gắn liền với những nguyên tắc kinh tế và đạo đức cơ bản.

Nguyên tắc kinh tế cơ bản đó chính là lao động. Lao động chính là thứ mà con người đã tạo ra và làm cho những mùa bội thu trên trái đất trở thành hữu ích cho loài người. Sức lao động của con người tạo ra mùa màng. Đó chính là nguyên tắc kinh tế cơ bản: mỗi người trong chúng ta lao động bằng những nguyên vật liệu mà chúng ta không hoặc không thể tạo ra, nhưng đó là những thứ mà thiên nhiên đã ban tặng cho con người.

Còn nguyên tắc đạo đức cơ bản đó chính là quyền lợi của con người đối với sức lao động của chính mình. Nó được phát biểu dưới nhiều dạng khác nhau. Có lúc nó được gọi là “quyền sở hữu”. Có lúc nó lại được nguy trang dưới khẩu hiệu “không thể bị tước đoạt”. Đó là quyền của con người đối với tài sản của mình và vì thế ăn cắp sẽ bị coi là một tội. Khi một người kiếm được một cái bánh mì thì anh ta có quyền đối

với cái bánh mì đó. Nếu người khác lấy trộm nó, thì người đó đã làm một việc xấu xa hơn cả trộm cắp; anh ta đã xâm hại đến quyền con người thiêng liêng của người khác. Nếu chúng ta không thể sản xuất thì chúng ta không thể có được bất cứ điều gì. Nhưng cũng sẽ có người nói rằng nếu chúng ta sản xuất thì rồi sản phẩm đó chỉ dành cho những nhà tư bản.

Nói chung, không có gì vô lý và tai hại hơn là việc chúng ta cứ khẳng khẳng rằng mọi người đều bình đẳng. Tất cả mọi người hầu như là không bình đẳng, và bất kỳ quan niệm dân chủ nào nhằm làm cho mọi người trở nên bình đẳng chỉ là những nỗ lực ngăn cản sự phát triển. Con người không thể bình đẳng trong lao động. Số người có năng lực thường ít hơn số người kém năng lực. Điều hoàn toàn có thể xảy ra là số đông những người kém năng lực này sẽ lật đổ số ít người có năng lực còn lại – nhưng khi làm như vậy, họ sẽ lật đổ chính mình. Chính những người có năng lực hơn phải là những người giao quyền lãnh đạo cho cộng đồng và giúp cho những người kém năng lực được sống thoải mái với ít công sức hơn.

Những nhà tư bản giàu lên nhờ cung cấp các phương tiện sản xuất tốt hơn chính là nền tảng của xã hội. Họ không thực sự sở hữu thứ gì mà đơn thuần là họ chỉ quản lý tài sản vì lợi ích của người khác. Còn những nhà tư bản giàu lên nhờ buôn đi bán lại là những “tội phạm” cần thiết một cách tạm thời. Họ sẽ không còn là những kẻ xấu xa nếu tiền bạc của họ được đầu tư vào sản xuất. Nếu tiền bạc của họ được sử dụng vào việc làm phức tạp hoá quá trình phân phối, làm tăng thêm rào cản giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng thì họ sẽ là những nhà tư bản độc ác, và họ sẽ biến mất khi tiền tệ được điều chỉnh để đưa vào sử dụng tốt hơn trong sản xuất, khi con người ý thức được rằng thông qua lao động và chỉ có qua lao động con người mới có thể đảm bảo được sức khỏe, sự thịnh vượng và niềm hạnh phúc của mình và chỉ khi đó, đồng tiền mới được sử dụng tốt hơn trong sản xuất.

Sẽ không có lý giải nào cho việc một người sẵn sàng làm việc lại không được làm việc và không được nhận lại đầy đủ thành quả lao động của mình. Tương tự như vậy, cũng chẳng có lý do gì khi một người có

thể lao động nhưng lại không muốn làm việc. Anh ta chắc chắn được phép lấy đi từ xã hội giá trị tương đương với những gì anh ta đã cống hiến. Nếu anh ta không đóng góp gì thì anh ta cũng không được lấy lại cái gì. Anh ta sẽ có toàn quyền được tự do chết đói. Chúng ta sẽ chẳng thể tiến đến đâu khi chỉ bởi vì một số người đã có được nhiều hơn những thứ họ đáng được hưởng, chúng ta cứ khẳng khẳng cho rằng mọi người phải được sở hữu nhiều hơn những gì họ đáng được hưởng.

Quan niệm dân chủ hạ thấp vai trò của năng lực con người sẽ chỉ gây ra sự lãng phí. Trong tự nhiên, không thể có hai thứ giống hệt nhau. Chúng tôi đã chế tạo ra những chiếc xe hơi hoàn toàn có thể thay thế lẫn nhau được. Tất cả các bộ phận đều được chế tạo giống nhau hết mức mà các phân tích hoá học, các thiết bị tốt nhất và các tay nghề giỏi nhất có thể chế tạo được. Không được phép có sự điều chỉnh nào. Khi hai chiếc xe Ford được đặt cạnh nhau, chúng phải trông hoàn toàn giống nhau và về chi tiết kỹ thuật cũng phải giống nhau hoàn hảo đến mức bất kỳ



bộ phận nào của chiếc xe này cũng có thể lắp được vào chiếc xe kia và ngược lại. Khi đó, dường như chắc chắn là hai chiếc xe này giống nhau. Nhưng chúng không giống nhau đến vậy. Chúng sẽ có những lộ trình khác nhau. Có những người đã lái hàng trăm, một số trường hợp là hàng nghìn chiếc Ford và họ nói rằng không có chiếc xe nào giống nhau hoàn toàn. Nếu họ lái một chiếc xe mới trong một giờ hay thậm chí ít hơn, sau đó để nó lăn vào một loạt những chiếc xe mới khác cũng đã được chạy thử trong một giờ dưới điều kiện như vậy, thì họ không thể nhận ra chiếc xe đó nếu chỉ nhìn bằng mắt, nhưng ngay khi bắt đầu lái nó, họ có thể nhận biết được chiếc xe đó ngay.

Cho tới lúc này, tôi đã bàn luận trên phạm vi khái quát. Bây giờ chúng ta sẽ đi vào chi tiết. Một người phải có khả năng sống tương xứng với những gì anh ta bỏ ra. Đây là thời điểm rất thích hợp để bàn về quan điểm này, vì gần đây chúng ta đã trải qua giai đoạn mà điều cuối cùng mà mọi người nghĩ đến là việc phục vụ xã hội. Chúng ta đang ở trong một thời



kỳ mà không ai quan tâm đến chi phí hay dịch vụ. Chẳng cần cố gắng gì, người ta vẫn có các đơn đặt hàng. Trước đây, khách hàng là người ban ân huệ cho những nhà buôn bằng việc buôn bán với họ. Còn bây giờ, tình thế đã thay đổi, nhà buôn lại là người ban ân huệ cho người tiêu dùng bằng việc bán hàng cho người tiêu dùng. Đối với kinh doanh, đó là điều không tốt. Độc quyền có hại cho hoạt động kinh doanh. Sự đầu cơ trục lợi cũng vậy. Sự thiếu cạnh tranh cũng làm hại kinh doanh như vậy. Hoạt động kinh doanh chỉ lành mạnh khi, giống như một chú gà, nó phải đào xới, tìm kiếm những thứ nó cần. Khi mọi thứ có được quá dễ dàng, người ta xem thường nguyên tắc rằng cần phải đạt được một mối quan hệ thực sự giữa giá trị và giá cả. Quần chúng không còn cần được phục vụ nữa. Ở một số nơi, thậm chí người ta còn có thái độ coi “cộng đồng thật đáng ghét”. Một số người gọi những điều kiện xã hội khác thường đó là “sự thịnh vượng”. Đó không phải là “sự thịnh vượng”, mà chỉ là sự theo đuổi tiền bạc một cách

không cần thiết. Theo đuổi tiền bạc như vậy không phải là kinh doanh.

Nếu một người không luôn luôn kiên trì bám sát một kế hoạch dự trù từ trước, anh ta sẽ dễ dàng phải chịu sức ép của tiền, và khi nỗ lực kiếm ra nhiều tiền hơn nữa, anh ta sẽ dễ dàng quên mất là phải bán cho người khác những thứ mà những người đó muốn. Kinh doanh chỉ với mục tiêu kiếm tiền là hoạt động kinh doanh không an toàn nhất. Đó là kiểu kinh doanh mạo hiểm, không ổn định và chỉ có thể tồn tại nhiều nhất là vài năm. Chức năng của kinh doanh là sản xuất phục vụ tiêu dùng chứ không phải sản xuất vì tiền bạc hay đầu cơ. Sản xuất phục vụ tiêu dùng có nghĩa là chất lượng hàng hoá phải tốt và giá cả phải rẻ. Nó cũng có nghĩa là hàng hoá sản xuất ra phải phục vụ người tiêu dùng chứ không chỉ đơn thuần phục vụ nhà sản xuất. Chỉ khi nào chức năng của tiền bạc bị bóp méo thì khi đó sản xuất mới chuyển sang chỉ còn phục vụ cho nhà sản xuất mà thôi.

Nhà sản xuất dựa vào việc phục vụ mọi người để có được sự thành đạt. Nếu có lúc họ sản xuất chỉ nhằm để phục vụ bản thân mình, họ có thể đạt được mục tiêu kiếm tiền nhưng sự thành đạt đó hoàn toàn chỉ là ngẫu nhiên. Khi người tiêu dùng nhận ra họ không được thoả mãn, kết cục của nhà sản xuất là nhần tiền. Trong giai đoạn bùng nổ sản xuất, đa phần các hoạt động sản xuất chỉ là nhằm phục vụ lợi ích cá nhân của nhà sản xuất. Vì vậy, ngay khi mọi người bừng tỉnh, nhận ra rằng họ không được thực sự quan tâm, thì nhiều nhà sản xuất đã bị phá sản. Họ nói rằng họ đã đi đến “thời kỳ suy thoái”. Nhưng thực ra họ không rơi vào thời kỳ suy thoái mà chỉ đơn giản là họ cố gắng dùng những lời giải thích vô nghĩa để thanh minh cho một thực tế: đó là việc không bao giờ có thể thành công. Tham tiền là con đường ngắn nhất làm cho người ta mất tiền, nhưng khi ai đó phục vụ vì lợi ích của cộng đồng - vì sự hài lòng khi làm được điều anh ta tin là đúng, thì tiền sẽ tự tích trữ lại như nó phải thế.

Tiền bạc luôn tự nhiên đến nếu nó là thành quả của sự phục vụ thực sự. Và tiền cũng là hoàn toàn cần thiết. Nhưng chúng ta không nên quên rằng: mặc dù tiền bạc có thể có hạn nhưng cơ hội để tạo ra thêm các dịch vụ thì luôn có. Theo tôi, không có gì đáng ghét hơn là một cuộc sống an nhàn. Không ai trong chúng ta có quyền được nghỉ ngơi. Thế giới văn minh không có chỗ cho những kẻ ăn không ngồi rồi. Bất kỳ ý đồ nào nhằm thủ tiêu tiền tệ đều chỉ làm cho tình hình thêm phức tạp, vì chúng ta lúc nào cũng cần phải có một thước đo. Vấn đề liệu hệ thống tiền tệ hiện tại của chúng ta đã là cơ sở trao đổi phù hợp hay chưa vẫn còn là vấn đề phải bàn bạc thảo luận nhiều hơn nữa. Đây là một vấn đề mà tôi sẽ đề cập đến ở chương sau. Lý do chính mà tôi phản đối hệ thống tiền tệ hiện tại là nó có xu hướng tự biến mình thành một thứ hàng hoá, và nó gây trở ngại chứ không tạo điều kiện thuận lợi cho sản xuất.

Điều tôi muốn hướng tới ở đây là chúng ta cần tiến dần tới sự đơn giản hoá. Nói chung, mọi người đều có quá ít tiền nhưng lại phải bỏ ra quá nhiều để chi

trả cho những nhu cầu tối thiểu nhất (không kể đến những thứ xa xỉ mà tôi cho rằng mọi người đều nghĩ đến), bởi vì hầu như mọi thứ mà chúng ta tạo ra đều phức tạp hơn mức cần thiết. Quần áo, thực phẩm, đồ dùng sinh hoạt của chúng ta, tất cả đều có thể đơn giản hơn các sản phẩm hiện nay và đồng thời chúng cũng có thể có hình thức, mẫu mã đẹp hơn. Nhưng từ xa xưa, mọi thứ đều đã được làm theo một cách thức nhất định và những người thợ chỉ cần làm theo đó.

Ý tôi không phải là chúng ta nên tiếp nhận những mô hình quá kỳ dị. Không nhất thiết quần áo phải là một chiếc túi với một lỗ khoét trên đó. Một chiếc áo như vậy có thể rất dễ làm nhưng lại không thuận tiện khi mặc. Một tấm chăn thì không cần may vá nhiều, nhưng chẳng ai trong chúng ta sẽ đạt được cái gì, nếu chúng ta dùng thời trang Ấn Độ trong những bộ đồ như những tấm chăn. Sự đơn giản thực sự có nghĩa là cung cấp dịch vụ tốt nhất cho mọi người và dịch vụ đó có thể sử dụng thuận tiện nhất. Khó khăn trong việc cải cách triệt để chính là ở chỗ người ta cứ khẳng định cho rằng mỗi người cần phải được cung

cấp những loại hàng hoá nhất định. Tôi cho rằng sự cải cách váy áo đối với phụ nữ - dường như đồng nghĩa với việc ăn mặc xấu xí - đều luôn phát động từ những người phụ nữ giản dị, những người muốn làm cho người khác cũng có vẻ giản dị.

Nhưng đó không phải là một sự phát triển đúng đắn. Hãy bắt đầu bằng một sản phẩm phù hợp rồi sau đó hãy tìm cách bỏ đi những bộ phận hoàn toàn không cần thiết. Phương pháp này có thể áp dụng đối với mọi thứ - giày dép, váy áo, nhà cửa, bộ phận máy móc, đường ray xe lửa, tàu thuỷ hay máy bay, v.v... Khi chúng ta loại bỏ đi những bộ phận không cần thiết và đơn giản hoá các bộ phận cần thiết còn lại, thì chúng ta cũng đã cắt giảm được chi phí sản xuất. Đây là một nguyên lý đơn giản nhưng thật lạ lùng là những quy trình sản xuất thông thường thường chỉ cố gắng cắt giảm chi phí sản xuất thay vì thực hiện cắt giảm chi phí và đơn giản hoá sản phẩm đồng thời với nhau. Mọi việc phải bắt đầu từ sản phẩm. Trước tiên chúng ta phải xem xét xem hàng hoá đó đã được chế tạo đúng như nó phải được chế tạo hay chưa -

nó có khả năng sử dụng tối đa hay không? Sau đó, liệu nguyên vật liệu đã là tốt nhất chưa hay chỉ là đắt nhất? Rồi liệu ta có thể giảm bớt độ phức tạp và trọng lượng của nó hay không? v.v...

Việc một sản phẩm có trọng lượng thừa ra cũng chẳng khác gì một chiếc phù hiệu trên mũ người đánh xe ngựa. Thực tế, thậm chí nó còn chẳng có ý nghĩa bằng. Bởi vì chiếc phù hiệu ít nhất có thể giúp cho người đánh xe nhận ra chiếc mũ của mình, trong khi trọng lượng tăng thêm chỉ có nghĩa là lãng phí thêm sức lực. Tôi không thể tin rằng vẫn còn nơi người ta ảo tưởng rằng trọng lượng nghĩa là sức mạnh. Một chiếc máy đóng cọc thì có thể chấp nhận được, nhưng nếu không cần húc vào đâu thì cần gì chúng ta phải di chuyển một vật nặng cơ chứ? Trong giao thông vận tải, tại sao lại đặt trọng lượng thừa lên một chiếc máy? Tại sao lại không thiết kế tăng thêm trọng tải mà cỗ máy đó sẽ chuyên chở?

Chúng ta đều biết một người to béo không thể chạy nhanh bằng một người gầy, vậy mà hầu hết các

phương tiện chúng ta đã tạo ra lại như thể là trọng tải sẽ làm tăng tốc độ. Một phần của tình trạng đói nghèo xuất phát từ chính việc chúng ta phải chuyên chở những trọng lượng thừa. Rồi sẽ tới lúc chúng ta tìm ra được cách loại trừ trọng lượng thừa như vậy. Lấy gỗ làm một ví dụ. Đối với một vài mục đích cụ thể, gỗ là loại vật liệu tốt nhất nhưng gỗ bị sử dụng rất hoang phí. Trong một chiếc xe Ford, gỗ chứa 30 pao nước. Phải có cách nào đó để làm gỗ được sử dụng tốt hơn. Phải có cách nào đó để chúng ta có thể đạt tới sức mạnh và khả năng đàn hồi tương tự mà không làm tăng thêm trọng lượng một cách vô ích. Và muốn làm được như thế thì sản phẩm sẽ phải trải qua hàng nghìn quá trình biến đổi.

Hàng ngày, người nông dân vẫn làm phức tạp hoá các công việc của mình. Tôi tin rằng chỉ có 5% sức lực mà một người nông dân trung bình bỏ ra lao động trong ngày là được sử dụng vào những việc hữu ích. Nếu ai đó đã từng có một nhà máy kiểu này, giả sử vừa đủ cho một trang trại cỡ trung bình thì nhà máy đó sẽ bị bới tung lên vì có quá nhiều người.



Một nhà máy tẻ nhất châu Âu cũng chẳng khác gì nhà kho của các trang trại cỡ trung. Năng lực của con người được tận dụng ở mức độ thấp nhất. Không chỉ mọi thứ được làm một cách thủ công mà ngay cả việc suy nghĩ tới việc bố trí lại sản xuất cho hợp logic cũng không có. Người nông dân làm những việc vất vả leo lên leo xuống một chiếc thang ọp ẹp hàng chục lần. Năm này qua năm khác, anh ta sẽ xách nước như vậy thay vì dùng ống dẫn nước. Tất cả những gì anh ta có thể nghĩ ra khi có thêm việc phải làm là phải thuê thêm người. Anh ta coi khoản tiền dành cho phát triển là một khoản chi phí tốn kém. Nông sản dù bán với giá thấp nhất vẫn đắt hơn giá trị thực của nó. Trong khi đó, lợi nhuận từ nông nghiệp dù ở mức cao nhất vẫn thấp hơn giá trị đáng lẽ thu được. Đó là những hoạt động và nỗ lực đã bị lãng phí làm cho giá nông sản cao lên còn lợi nhuận bị giảm đi.

Tại trang trại của tôi ở Dearborn, mọi việc được thực hiện bằng máy móc. Chúng tôi đã loại trừ được nhiều lãng phí nhưng vẫn chưa đạt tới sự tiết kiệm thực sự. Chúng tôi cũng chưa thể bỏ ra hoàn toàn năm hay

mười năm nghiên cứu nghiêm túc để khám phá ra điều gì thực sự phải làm. Vẫn còn quá nhiều việc phải làm. Bất kể giá trị của mùa màng thế nào, lợi nhuận cao nhất vẫn chưa đạt được. Chúng tôi không phải là những người nông dân, chúng tôi là những nhà công nghiệp kinh doanh nông trại. Khi những người nông dân coi mình là những nhà công nghiệp, luôn lo sợ lãng phí nguyên liệu và sức người, thì họ sẽ có được nông phẩm với giá thấp đến mức tất cả mọi người đều có đủ nông sản để ăn và lợi nhuận sẽ cao đến mức nông nghiệp sẽ được coi là một trong những nghề nghiệp ít rủi ro nhất và có lợi nhuận nhất.

Những nguyên nhân khiến nghề nông không được quan tâm đầu tư chính là việc thiếu hiểu biết về những gì đang diễn ra, về ý nghĩa thực sự của công việc và về phương pháp lao động hiệu quả nhất. Không ai muốn đầu tư vào nông nghiệp theo cách mà hoạt động nông nghiệp đang được quản lý như hiện nay. Người nông dân tin vào sự may rủi và tin vào tổ tiên. Anh ta không biết làm thế nào để sản xuất một cách kinh tế và không biết làm thế nào để tiếp thị sản

phẩm. Một nhà sản xuất mà không biết cách sản xuất hay tiếp thị hàng hoá của mình thì không thể tồn tại lâu trong kinh doanh. Do đó, nếu với cách sản xuất lạc hậu như trên mà người nông dân vẫn có thể tồn tại, thì điều đó cho thấy hoạt động nông nghiệp thực sự có thể mang lại lợi nhuận tuyệt vời đến thế nào.

Thực ra, cách thức để đạt được giá thấp, sản lượng cao trong nhà máy hay trong hoạt động nông nghiệp rất đơn giản (lý do là giá thấp và sản lượng cao có ý nghĩa với rất nhiều người). Vấn đề ở đây là người ta có xu hướng chung là cứ cố phức tạp hoá những công việc hết sức giản đơn. Chẳng hạn, ta lấy ví dụ về một “sự cải tiến”.

Khi nói đến sự cải tiến, chúng ta thường nghĩ tới một vài thay đổi trong một sản phẩm nào đó. Một sản phẩm “cải tiến” là một thứ đã được thay đổi. Đó không phải là ý kiến của tôi. Tôi sẽ không làm gì nếu chưa biết đó là điều khả thi nhất. Tất nhiên, điều này không có nghĩa là một sản phẩm không bao giờ nên thay đổi, nhưng tôi cho rằng chỉ tới khi chúng ta

hoàn toàn thoả mãn rằng khả năng sử dụng, thiết kế và nguyên vật liệu dùng cho nó là tốt nhất thì chúng ta mới sản xuất, nếu không, cuối cùng ta sẽ nhận thấy rằng sẽ là kinh tế hơn nếu chúng ta không cố thử sản xuất sản phẩm đó. Nếu những nghiên cứu của ta chưa đem lại cho ta sự tự tin thì hãy tiếp tục tiến hành nghiên cứu cho đến khi ta có sự tin tưởng đó. Việc sản xuất cần bắt đầu từ sản phẩm. Nhà máy, cơ cấu tổ chức, hoạt động bán hàng và kế hoạch tài chính sẽ tự định hình theo sản phẩm đó. Ta sẽ tìm ra điểm mạnh trong hoạt động kinh doanh của mình và xét cho cùng thì ta sẽ tiết kiệm được thời gian. Đắm bổ vào sản xuất mà không xác định rõ được sản phẩm của mình là nguyên nhân tiềm ẩn của rất nhiều thất bại trong kinh doanh.

Mọi người dường như cho rằng vấn đề quan trọng là ở chỗ ta có được nhà máy hoặc cửa hàng, hoặc sự ủng hộ tài chính hay công tác quản lý. Nhưng thực tế, điều quan trọng lại chính là sản phẩm, bất kỳ sự vội vàng tiến hành sản xuất nào trước khi có được một thiết kế sản phẩm hoàn chỉnh đều chỉ là sự lãng phí

quá nhiều thời gian. Tôi đã mất tới 12 năm trước khi tạo ra loại Model T mà hiện nay được biết đến dưới cái tên Xe Hơi Ford. Nó làm tôi hài lòng. Chúng tôi đã không cố sản xuất và bán hàng cho đến khi có được sản phẩm thực sự và cho tới nay, về cơ bản sản phẩm đó chúng tôi vẫn chưa phải thay đổi gì.

Chúng tôi liên tục thử nghiệm các ý tưởng mới. Nếu anh dạo chơi các con đường quanh vùng Dearborn, anh có thể nhìn thấy mọi loại xe ô tô Ford. Đó là những chiếc xe thử nghiệm – chúng không phải là những mẫu xe mới. Tôi không tin rằng tôi có thể nghĩ ra những ý tưởng tốt nhưng tôi sẽ nhanh chóng quyết định được một ý tưởng nào đó là tốt hay tồi. Nếu một ý tưởng có vẻ tốt hay có vẻ khả thi, chắc chắn tôi sẽ làm mọi điều cần thiết để kiểm tra ý tưởng đó dưới mọi góc độ. Nhưng kiểm nghiệm một ý tưởng là một việc gì đó rất khác biệt so với việc tạo ra một thay đổi nào đó đối với một chiếc xe. Khi mà hầu hết những nhà sản xuất tìm cách đưa ra một thay đổi nào đó trên sản phẩm nhanh hơn là một

thay đổi trong phương pháp sản xuất thì chúng tôi lại làm điều hoàn toàn ngược lại.

Sự thay đổi lớn nhất chúng tôi thực hiện là thay đổi trong phương pháp sản xuất. Các phương pháp sản xuất không bao giờ giữ nguyên không thay đổi. Tôi tin rằng hiếm có một công đoạn sản xuất ô tô nào của chúng tôi lại giống hệt như khi chúng tôi tạo ra chiếc xe đầu tiên với kiểu dáng hiện tại. Đó là lý do tại sao chúng tôi đã tạo ra chúng rẻ đến vậy. Những thay đổi nhỏ trên chiếc xe chỉ là theo hướng làm cho chiếc xe thuận tiện hơn khi sử dụng hoặc chỉ khi chúng tôi nhận thấy việc thực hiện một vài thay đổi trong thiết kế sẽ làm cho xe khỏe hơn. Vật liệu trong ô tô cũng được thay đổi khi chúng tôi ngày càng hiểu biết rõ hơn về vật liệu. Hơn nữa, bởi vì chúng tôi không muốn hoạt động sản xuất bị đình trệ hay chi phí sản xuất bị tăng lên do sự thiếu hụt nguyên liệu nào đó, chúng tôi cũng chế tạo một số bộ phận hoạt động cả với nguyên vật liệu thay thế. Ví dụ, thép Vanadi là một loại vật liệu cơ bản đối với chúng tôi. Với loại thép này, chúng tôi có thể có được sức bền lớn nhất

với trọng lượng thấp nhất, nhưng muốn kinh doanh tốt thì chúng tôi không nên đặt toàn bộ tương lai vào việc liệu có được thép Vanadi hay không. Vì thế, chúng tôi đã tìm ra một loại vật liệu thay thế nó.

Tất cả các loại thép của chúng tôi đều đặc biệt nhưng đối với mỗi loại thép, chúng tôi phải có được ít nhất một, hoặc nhiều vật liệu thay thế khác, những vật liệu đã được thử nghiệm và chứng minh đầy đủ về khả năng thay thế. Chúng tôi cũng làm tương tự như vậy đối với mọi loại vật liệu và các bộ phận của sản phẩm của chúng tôi. Lúc đầu, chúng tôi chỉ sản xuất ra rất ít bộ phận và không sản xuất động cơ. Đến nay, chúng tôi chế tạo tất cả các động cơ và hầu hết các bộ phận, vì làm như vậy thì rẻ hơn. Chúng tôi cũng còn hướng tới việc sản xuất một số lượng thừa ra tất cả các bộ phận, sao cho chúng tôi sẽ không bị ảnh hưởng bởi các cơn sốc thị trường hay bị tê liệt do các nhà sản xuất nước ngoài không có khả năng thực hiện đơn đặt hàng. Chẳng hạn, giá cả của kính đã tăng lên một cách chóng mặt trong thời kỳ chiến tranh trong khi chúng tôi lại là một trong những



người tiêu thụ kính nhiều nhất trong cả nước. Bây giờ chúng tôi lập riêng một nhà máy sản xuất kính. Nếu bỏ ra những công sức như vậy chỉ để làm thay đổi sản phẩm thì chúng tôi sẽ chẳng đạt được điều gì; nhưng bởi vì chúng tôi đã không thay đổi sản phẩm, nên chúng tôi có thể đầu tư công sức vào việc cải tiến quá trình sản xuất.

Bộ phận quan trọng của một chiếc đục là phần mũi sắc. Nếu như có một học thuyết đơn lẻ nào mà hoạt động kinh doanh có thể dựa vào thì chính là lý thuyết này: Sẽ chẳng có gì khác biệt giữa việc làm thế nào để tạo ra chiếc đục một cách tốt nhất với việc loại thép tuyệt vời nào được dùng để làm ra nó hay nó đã được rèn tốt ra sao. Nếu như mũi đục đó không sắc thì đó không phải là một cái đục, đó chỉ là một mẫu kim loại. Điều mà tôi muốn nói ở đây là việc một vật có thể thực sự làm được gì mới là quan trọng, chứ không phải nó được giả định là sẽ làm được cái gì. Nếu chỉ một cú đánh nhẹ lên chiếc đục sắc có thể thực hiện được công việc thì cần gì ta phải cố dùng một chiếc đục cùn và phải gõ mạnh mỗi lần dùng nó?



Chiếc đục được tạo ra để cắt, chứ không phải để dùng thứ khác gõ lên nó. Việc quai búa chỉ là để hỗ trợ công việc mà thôi.

Do đó, nếu chúng ta muốn lao động thì tại sao ta không tập trung vào công việc và thực hiện nó theo cách nhanh nhất có thể có? Điểm quan trọng của buôn bán chính là khi hàng hoá đáp ứng được người tiêu dùng. Một sản phẩm không làm hài lòng người tiêu dùng là một sản phẩm không có “mũi sắc”. Và người ta sẽ phải lãng phí nhiều công sức để đẩy nó vào lưu thông. Mũi nhọn của một nhà máy là con người và máy móc trong công việc. Khi người lao động không phù hợp thì máy móc cũng không được sử dụng phù hợp và ngược lại. Bất kỳ người lao động nào bị yêu cầu bỏ ra nhiều công sức hơn mức thực sự cần thiết để thực hiện việc được giao sẽ đều sẽ là một sự lãng phí.

Cốt lõi ý tưởng của tôi là: sự lãng phí và tham lam sẽ cản trở việc cung cấp dịch vụ thực sự. Cả sự lãng phí và tham lam đều không cần thiết. Sự lãng phí chủ

yếu là do một người không hiểu anh ta đang đang làm gì, hoặc bất cẩn trong việc tiến hành công việc. Sự tham lam đơn thuần là chị em của sự thiển cận. Công ty chúng tôi luôn cố gắng sản xuất với mức lãng phí tối thiểu, cả về nguyên vật liệu và sức người, và luôn cố gắng sao cho việc phân phối cũng thu được lợi nhuận tối thiểu, tùy theo tổng lợi nhuận tính trên số lượng phân phối. Trong quá trình sản xuất, tôi muốn tối đa hoá mức lương người lao động – bởi vì đó cũng là tối đa hoá sức mua. Và bởi vì việc này còn tạo ra chi phí nhỏ nhất và bán hàng với lợi nhuận thấp nhất, chúng tôi đã có thể phân phối sản phẩm phù hợp với sức mua. Vì vậy, tất cả những người có quan hệ với chúng tôi như giám đốc, công nhân hay người tiêu dùng đều có đời sống tốt hơn nhờ sự tồn tại của chúng tôi. Thể chế mà chúng tôi xây dựng nên đang thực sự thực hiện vai trò phục vụ xã hội. Đó chính là nguyên nhân duy nhất khiến tôi muốn nói về nó.

Tất cả những vấn đề tôi đã nói ở trên nảy sinh như thế nào, phát triển ra sao và được đưa vào ứng dụng

như thế nào sẽ là chủ đề của các chương tiếp theo sau đây.

## **1. Khởi nghiệp**

Ngay từ khi còn nhỏ, tôi đã nghĩ rằng có nhiều việc có thể được thực hiện tốt hơn bằng cách nào đó. Chính suy nghĩ đó đã khiến tôi đam mê ngành cơ khí, và mẹ tôi luôn cho rằng tôi là một thợ máy bẩm sinh.

Ngày 31 tháng 5 năm 1921, Công ty Ô tô Ford cho ra đời chiếc xe thứ 5 triệu. Chiếc xe này được đặt trong viện bảo tàng cá nhân của tôi cùng chiếc xe độc mã chạy xăng mà tôi chế tạo cách đây 30 năm mà lần chạy thử thành công đầu tiên là vào mùa xuân năm 1893. Tôi đã chạy chiếc xe này khi những chiếc xe nhiều bánh xuất hiện ở Dearborn và thường được chuyển đến vào ngày mùng 2 tháng Tư. Có sự khác biệt rất lớn về vẻ bề ngoài của hai loại phương tiện trên, chủ yếu là về cấu trúc và chất liệu, nhưng về cơ bản, cả hai đều giống nhau lạ kỳ, ngoại trừ việc loại xe độc mã cũ có một số kiểu cách mà chúng tôi vẫn chưa hoàn toàn tiếp thu để đưa vào mẫu xe hơi hiện đại của mình. Đối với chiếc xe đầu tiên hay chiếc xe độc mã, mặc dù chỉ có hai xy-lanh nhưng vẫn đạt tới

tốc độ hai mươi dặm một giờ và đi được sáu mươi dặm với bình chứa ba ga lông xăng và cho đến ngày nay, nó vẫn tốt như mới. Sự phát triển vượt bậc trong công nghệ sản xuất và nguyên vật liệu đã vượt hơn hẳn sự phát triển thiết kế ban đầu.

Hầu hết các thiết kế đều đã được cải tiến, chiếc ô tô Ford ngày nay là loại Model T với bốn xy-lanh và một bộ khởi động tự động – đã giúp cho việc lái xe càng ngày trở nên thuận tiện hơn và đơn giản hơn chiếc xe đầu tiên. Nhưng mọi chi tiết trên chiếc xe ngày nay đều có thể tìm thấy trên chiếc xe đầu tiên. Mọi thay đổi tiến hành dựa vào kinh nghiệm chế tạo xe nhưng không làm thay đổi bất cứ yếu tố cơ bản nào – đây là sự thật quan trọng mà tôi dùng để chứng minh rằng, có được một ý tưởng tốt để bắt đầu thì nên tập trung vào hoàn thiện nó hơn là săn tìm những ý tưởng mới. Bất kỳ ai trong một thời điểm cũng chỉ có thể quán xuyến được tối đa là một ý tưởng mà thôi.

Chính cuộc sống ở nông trại đã hướng tôi đến với con đường phát minh, sáng chế ra những cách thức

và phương tiện vận chuyển tốt hơn. Tôi sinh ra vào ngày 30 tháng 7 năm 1863, tại một trang trại ở Dearborn, bang Michigan và theo những gì tôi nhớ thì nói chung, công việc ở nông trang lúc nào cũng vất vả. Đó là điều mà tôi vẫn cảm nhận về công việc nông trại. Người ta thường kể rằng cha mẹ tôi rất nghèo và những ngày tháng đầu tiên là những chuỗi ngày vất vả. Đúng là họ không giàu có nhưng cũng chẳng nghèo. Khi những người nông dân Michigan tới, họ trở nên sung túc hơn. Ngôi nhà nơi tôi sinh ra bây giờ vẫn còn. Ngôi nhà đó và cả trang trại nay đã trở thành một phần trong sản nghiệp của tôi.

Thời đó, có rất nhiều công việc lao động chân tay vất vả tại trang trại của chúng tôi cũng như các trang trại khác. Ngay từ khi còn nhỏ, tôi đã nghĩ rằng có nhiều việc có thể được thực hiện tốt hơn bằng cách nào đó. Chính suy nghĩ đó đã khiến tôi đam mê ngành cơ khí, và mẹ tôi luôn cho rằng tôi là một thợ máy bẩm sinh. Đầu tiên, tôi đã có một cái xưởng nhỏ với các mẫu kim loại lặt vặt dùng làm công cụ. Hồi đó, tôi không có những đồ chơi như bây giờ, những gì tôi có đều là

những thứ do nhà làm. Đồ chơi của tôi chính là những dụng cụ, đến nay chúng vẫn còn đó! Mỗi mảnh của những máy móc ấy đều là những vật báu đối với tôi.

Đối với tôi, sự kiện lớn nhất trong những năm tháng đó là việc bắt gặp một chiếc xe chạy trên đường cách Detroit khoảng tám dặm khi tôi đang xuống thị trấn. Lúc đó, tôi mới mười hai tuổi. Sự kiện lớn thứ hai là cùng năm đó, tôi được tặng một chiếc đồng hồ. Tôi nhớ như in về chiếc xe này, đó là phương tiện vận chuyển đầu tiên ngoài con ngựa mà tôi từng thấy. Ban đầu, những chiếc máy đập lúa và máy cưa chỉ đơn giản là những cỗ máy di chuyển có nồi hơi đặt trên những chiếc bánh với bình chứa nước và than trên xe bò kéo lê đằng sau. Tôi đã thấy nhiều loại động cơ được kéo bằng ngựa, nhưng chiếc động cơ này có dây xích liên kết động cơ với bánh sau của khung xe bò với nồi hơi bên trên. Động cơ được đặt trên nồi hơi và một người đứng trên mặt phẳng phía sau nồi hơi đun bằng than đá, vận hành bộ điều chỉnh và điều khiển thiết bị lái. Loại xe này được

Nichols Shepard và Công ty Battle Creek chế tạo và tôi nhanh chóng biết chuyện này. Khi chiếc xe đó dừng lại, tôi nhảy ra khỏi chiếc xe ngựa để nói chuyện với người thợ máy trước khi bố tôi nhận ra rằng tôi đang làm gì. Người thợ máy đã rất vui lòng giải thích về toàn bộ chiếc xe đó. Ông ta rất tự hào về nó. Ông giải thích cho tôi dây xích được tháo rời ra khỏi bánh đẩy và dây cu roa được đặt vào để kéo các bộ phận chuyển động như thế nào. Ông ta nói với tôi rằng chiếc xe đã tạo ra hai trăm vòng quay trong một phút và rằng bánh răng dây xích có thể dời ra làm xe gòong dừng lại trong khi động cơ vẫn chạy.

Mặc dù khác nhau về hình thức, nhưng đây là đặc tính vẫn giữ nguyên đối với các xe hiện đại. Đó không phải là điều quan trọng đối với động cơ hơi nước, thứ động cơ có thể dừng lại hay khởi động dễ dàng nhưng lại rất quan trọng đối với động cơ chạy xăng. Chính loại động cơ đó đã đưa tôi đến với lĩnh vực giao thông vận tải cơ động. Tôi đã thử làm ra một loại như thế, và một vài năm sau, tôi đã chế tạo ra được một thứ chạy rất tốt nhưng kể từ đó, tôi thấy



rằng động cơ đường bộ như một đứa bé 12 tuổi đang trưởng thành. Sự quan tâm lớn nhất của tôi là tạo ra một chiếc máy có thể di chuyển trên những con đường. Xuống thị trấn, tôi luôn mang theo một chiếc túi đầy những đai ốc, vòng đệm và những mảnh máy móc. Tôi cũng thường tháo tung chiếc đồng hồ ra và cố gắng lắp nó lại. Khi mười ba tuổi, lần đầu tiên, tôi cố gắng lắp chiếc đồng hồ lại và nó đã chạy đúng giờ. Khi mười lăm tuổi, tôi đã có thể làm mọi việc liên quan đến sửa chữa đồng hồ mặc dù dụng cụ của tôi còn hết sức thô sơ.

Có vô số điều có thể học được đơn giản bằng việc sửa chữa các đồ vật. Không thể học từ sách vở cách chế tạo mọi thứ được – và một người chế tạo máy thực sự phải biết hầu hết mọi thứ được làm ra thế nào. Máy móc đối với người chế tạo máy cũng giống như sách đối với các học giả. Ta thu nhận các ý tưởng từ máy móc và nếu có chút ít trí tuệ, ta có thể áp dụng những ý tưởng này vào thực tế.

Ngay từ nhỏ, tôi không bao giờ muốn quan tâm đến việc lao động tại trang trại. Tôi muốn làm điều gì đó với các máy móc. Nhưng cha tôi không hoàn toàn đồng ý với ý định trở thành nhà chế tạo máy của tôi. Ông cho rằng tôi phải trở thành một nông dân. Khi rời trường học vào năm mười bảy tuổi, tôi vào học việc tại xưởng chế tạo của Nhà máy Động cơ Drydock. Tôi làm tất cả mọi việc và không từ bỏ niềm say mê của mình. Tôi vượt qua các bạn cùng học việc không chút khó khăn nào. Và từ rất lâu trước khi khoá học ba năm kết thúc, tôi đã có đủ phẩm chất để trở thành một thợ máy. Với niềm ham mê công việc đòi hỏi tính chính xác và sự khéo léo trong chế tạo đồng hồ, tôi làm thêm công việc sửa chữa tại một cửa hàng trang sức vào buổi tối. Trong những ngày đầu tiên này, tôi nghĩ rằng tôi đã sửa chữa tới ba trăm chiếc đồng hồ.

Tôi nghĩ rằng với ba mươi xu, tôi có thể tạo ra một chiếc đồng hồ tiện lợi và gần như có thể bắt đầu kinh doanh. Nhưng tôi đã không làm vậy vì nghĩ rằng đồng hồ không phải là nhu cầu phổ biến, nên mọi

người hầu như sẽ không mua chúng. Tôi đã rút ra một kết luận ngạc nhiên tới mức đó nhưng lại không thể tuyên bố điều đó ra. Tôi không thích những công việc chế tác đồ trang sức thông thường và đồng hồ, trừ khi công việc đó đòi hỏi nhiều công sức và sự tỉ mỉ. Mặc dù vậy, tôi vẫn muốn tạo ra hàng loạt thứ gì đó. Đó là thời gian mà các đường ray xe lửa tiêu chuẩn đang được xây dựng. Chúng ta trước đây sống theo giờ mặt trời mọc và trong một thời gian dài, sống theo giờ đang được sử dụng hiện nay, nhưng giờ đường ray xe lửa khác với giờ địa phương. Điều đó làm tôi nghĩ đến một cơ hội kinh doanh tốt và tôi thành công trong việc chế tạo ra chiếc đồng hồ chạy hai loại giờ. Đó là chiếc đồng hồ có hai mặt và nó làm cho những người hàng xóm thực sự tò mò.

Năm 1879, nghĩa là bốn năm sau khi lần đầu tiên nhìn thấy chiếc máy của Nicholas Shepard, tôi tìm cơ hội để sử dụng một chiếc máy như thế. Khi thời gian học việc kết thúc, tôi xin vào làm việc cho một đại lý khu vực của công ty Westinghouse ở Schenectady với tư cách là chuyên gia lắp đặt và sửa chữa động cơ

đường bộ. Động cơ của họ giống hệt của Nicholas Shepard, chỉ khác là được đặt phía trước, còn nồi hơi để ở sau và lực đẩy được truyền cho bánh sau bằng dây cu roa. Những chiếc máy này có thể đi hai mươi dặm một giờ mặc dù bộ phận tự đẩy chỉ là một thiết bị phụ trong kết cấu. Chúng đôi lúc được sử dụng như máy kéo để đẩy những vật nặng và trong mùa gặt, chủ máy thường móc chiếc máy gặt và các đồ dùng linh tinh vào chiếc đầu xe để kéo từ trang trại này sang trang trại khác. Điều làm tôi băn khoăn là trọng lượng và chi phí. Chúng nặng hai tấn và quá đắt để sở hữu được một chiếc trừ những người nông dân nhiều đất đai. Những chiếc máy này hầu như đều được thuê bởi người kinh doanh dịch vụ đập lúa hoặc người có máy cưa lớn hay các máy móc nông nghiệp đồ sộ cần động cơ di chuyển.

Thậm chí trước đó, tôi từng có ý tưởng làm ra một loại xe chạy bằng động cơ hơi nước loại nhẹ có thể thay thế ngựa và đặc biệt là một chiếc máy kéo có thể tham gia vào công đoạn nặng nhọc của việc cày bừa. Tôi vẫn còn nhớ là ý tưởng đó đến với tôi khi

những ý tưởng hoàn toàn tương tự đã được áp dụng cho xe ngựa hoặc xe bò đi trên đường. Một chiếc xe không cần ngựa kéo là một ý tưởng bình thường. Mọi người đã nói về chiếc xe không có ngựa suốt nhiều năm liền - thực tế thì họ đã nói về nó từ khi động cơ hơi nước được phát minh, nhưng lúc đầu, đối với tôi thì ý tưởng về một chiếc xe vận chuyển đó không có tính thực tế như ý tưởng về một chiếc máy thực hiện các công việc đồng áng nặng nhọc mà trong đó, việc cày cấy trên đồng ruộng là nặng nhọc nhất. Đường sá của chúng ta còn rất xấu và chúng ta cũng không có thói quen đi dạo quanh thành phố. Một trong những lợi ích đáng kể nhất của xe ô tô ở trang trại là việc mở rộng cuộc sống của người nông dân. Chúng ta chỉ đơn cử một ví dụ là trừ những việc cấp bách, chúng ta không phải xuống thị trấn và tôi nghĩ rằng hiếm khi chúng ta xuống thị trấn nhiều hơn một lần trong tuần. Nếu thời tiết tồi, thậm chí chúng ta còn xuống ít hơn nữa.

Là một người chế tạo máy đã trưởng thành và có một xưởng làm việc khá tốt trong trang trại thì với

tôi, để tạo ra một chiếc xe hơi nước hay một chiếc máy kéo là một điều không có gì khó. Trong khi chế tạo những thứ đó, một ý tưởng đến với tôi là chúng có thể được tạo ra cho mục đích vận chuyển. Tôi cảm thấy hoàn toàn chắc chắn rằng ngựa, tính đến cả những phiền hà về chăm nom và chi phí nuôi, không thể tự nuôi sống thân chúng. Điều rõ ràng là phải thiết kế và chế tạo ra một động cơ hơi nước đủ nhẹ để chạy như một chiếc xe ngựa thông thường hoặc để kéo chiếc cày. Tôi cho rằng điều quan trọng đầu tiên là máy kéo. Để chuyển những công việc đồng áng nặng nhọc từ những cơ thể con người bằng xương bằng thịt sang sắt thép và động cơ là tham vọng day dứt nhất của tôi. Đó là động lực đầu tiên đưa tôi đến việc chế tạo chiếc ô tô thực sự. Cuối cùng, tôi nhận thấy mọi người đã quan tâm hơn đến chiếc xe có thể di chuyển trên đường hơn những đồ vật làm việc trong trang trại. Trên thực tế, tôi không tin rằng chiếc máy kéo trang trại loại nhẹ lại không được những người nông dân đón nhận như chiếc xe ô tô. Nhưng đó mới chỉ là phần mở đầu câu chuyện.

Tôi tin rằng những người nông dân sẽ quan tâm đến chiếc máy kéo nhiều hơn.

Tôi đã chế tạo ra một chiếc xe chạy bằng hơi nước. Nó có một nồi hơi được đun bằng dầu và có công suất lớn hơn với một bộ điều chỉnh gọn gàng, có thể dễ dàng điều chỉnh hơi nước. Nhưng nồi hơi thật nguy hiểm. Để có được công suất cần thiết mà lại không quá lớn và nặng, đòi hỏi động cơ phải làm việc dưới áp lực cao, và việc lắp đặt một chiếc nồi hơi nước áp suất cao hoàn toàn không dễ dàng. Để tạo ra sự an toàn hợp lý đòi hỏi một trọng lượng lớn hơn nhưng lại làm mất đi hiệu quả của áp suất cao. Trong hai năm, tôi đã tiến hành thử nghiệm hàng loạt nồi hơi – vấn đề động cơ và bộ điều khiển thì rất đơn giản – nhưng rồi tôi đã dứt khoát từ bỏ toàn bộ ý tưởng tạo ra một phương tiện đường bộ chạy bằng hơi nước. Tôi biết rằng ở Anh có những đầu máy kéo hàng loạt toa moóc và ở đó hoàn toàn không có khó khăn gì trong việc thiết kế một chiếc máy kéo hơi nước lớn dùng cho những trang trại. Nhưng đường sá của chúng ta không giống như đường sá ở nước



Anh, nên những chiếc xe hủn sẽ xa lầy hay vỡ vụn thành từng mảnh kể cả những chiếc đầu máy khoẻ nhất và nặng nhất. Và bất kỳ việc chế tạo ra chiếc máy kéo lớn nào mà chỉ vài người nông dân giàu có mới mua được đều chẳng có nghĩa lý gì với tôi.

Nhưng tôi vẫn không từ bỏ ý định chế tạo một phương tiện vận chuyển không dùng ngựa. Sự cộng tác với đại lý của Westinghouse chỉ để khẳng định lại quan điểm của tôi rằng hơi nước không phù hợp với những loại xe hạng nhẹ. Đó là lý do tại sao tôi chỉ làm việc cho công ty đó trong một năm. Ở đó chẳng có gì có thể dạy tôi ngoài chiếc máy kéo và động cơ hơi nước mà tôi không muốn lãng phí thời gian vào những thứ không chút ý nghĩa gì.

Vài năm trước, khi còn là người học việc, tôi đã đọc trong cuốn sách Thế giới khoa học của người Anh về “động cơ chạy bằng hơi đốt” mà sau này được bán ở Mỹ. Tôi cho rằng đó là động cơ Otto. Nó hoạt động bằng khí đốt, chỉ có một xy-lanh lớn, và xung lực vì vậy không liên tục cần đến một bánh đà rất nặng.



Chừng nào mà trọng lượng còn là vấn đề phải lo lắng thì nó không thể tạo ra sức mạnh tương tự như công suất mà động cơ hơi nước tạo ra và việc sử dụng của khí đốt dường như bị gạt bỏ dù chỉ là khả năng sử dụng làm phương tiện di chuyển. Cũng như tất cả các loại máy móc khác, điều đó rất hấp dẫn đối với tôi. Tôi đọc các tạp chí của Anh và Mỹ mua được về sự phát triển của động cơ và những điểm đặc biệt nhất là sự thay thế nhiên liệu dạng khí bằng khí đốt tạo ra bởi sự hóa hơi xăng dầu.

Ý tưởng về động cơ chạy bằng hơi đốt không còn mới mẻ nữa nhưng đó là những nỗ lực thực sự đầu tiên nhằm đưa chúng ra thị trường. Chúng nhận được sự quan tâm chứ không chỉ là sự hăng hái nhiệt tình và tôi không nhớ ra ai đã cho rằng động cơ đốt trong có thể mang lại nhiều tác dụng hơn. Tất cả những người khôn ngoan đều cho rằng loại động cơ này không thể cạnh tranh với hơi nước. Họ chưa bao giờ cho rằng động cơ đó có thể tạo ra sự phát triển cho chính bản thân chúng. Đó là cách suy nghĩ của những người khôn ngoan, họ quá thông thái và thực

tế đến mức luôn biết mọi lý do tại sao không thể thực hiện được một điều nào đó, họ luôn biết đến những giới hạn. Đó là lý do tại sao tôi không bao giờ thuê một chuyên gia quá già. Nếu tôi muốn tiêu diệt đối thủ cạnh tranh bằng các biện pháp gian lận, tôi sẽ gửi tặng đối phương những chuyên gia. Họ sẽ có nhiều lời khuyên tốt đến nỗi tôi chắc chắn rằng họ sẽ chẳng dám làm việc gì.

Động cơ khí đốt hấp dẫn tôi và tôi đã theo dõi quá trình phát triển của nó nhưng chỉ vì lòng hiếu kỳ. Cho đến khoảng năm 1885 hoặc 1886, khi động cơ hơi nước bị loại bỏ và động lực thúc đẩy tôi tìm cách chế tạo chiếc xe vận chuyển khiến tôi phải tìm kiếm một loại động cơ khác. Năm 1885, tôi đã sửa chữa một động cơ Otto tại xưởng Eagle ở Detroit. Không ai trong thị trấn biết về loại động cơ này. Người ta đồn rằng tôi là người rất hiểu về động cơ đó, và mặc dù chưa bao giờ tiếp xúc với loại động cơ này nhưng tôi vẫn đảm nhận và hoàn thành tốt công việc. Đó là cơ hội để tôi trực tiếp nghiên cứu động cơ mới và đến năm 1887, tôi đã chế tạo được một động cơ theo

kiểu động cơ bốn kỳ của Otto chỉ để thử xem tôi đã thấu hiểu nguyên lý chưa. “Bốn kỳ” có nghĩa là pít tông trượt theo xy-lanh bốn lần để tạo ra một xung lực. Nhịp đầu tiên hút khí đốt vào, nhịp thứ hai nén khí đốt, nhịp thứ ba là sự phát nổ hoặc nhịp phát lực, còn nhịp bốn để thải khí thừa. Mô hình nhỏ làm việc tốt, với một nòng có đường kính 1 inch và một ống xy-lanh dài 3 inch, chạy bằng xăng và dù nó không làm công suất tăng nhiều thì cũng nhẹ hơn đôi chút so với những động cơ được chào bán về phương diện thương mại. Sau đó, tôi bán rẻ nó cho một thanh niên, người muốn có động cơ này để làm gì đó hay cho ai đó và tôi đã quên cả tên của anh ta, nhưng cuối cùng mô hình chế tạo động cơ này cũng bị phá hỏng. Đó là công việc đầu tiên tôi làm với động cơ đốt trong.

Sau đó, tôi quay về trang trại, chủ yếu vì tôi muốn thí nghiệm hơn là làm nông nghiệp. Nhưng bây giờ, tôi đã là một nhà chế tạo máy toàn diện, tôi đã có một phân xưởng hạng nhất thay cho cửa hàng bán đồ chơi ngày trước. Cha cho tôi 40 mẫu đất trồng rừng

và khuyên tôi từ bỏ ý định trở thành nhà chế tạo máy. Tôi tạm thời chấp nhận và nhờ việc đốn gỗ tôi có cơ hội cưới vợ. Tôi trang bị một máy cưa lớn, dụng cụ xách tay và bắt đầu đốn và cưa gỗ trên vùng đất đó. Những thớt gỗ đầu tiên được dùng để dựng ngôi nhà trên trang trại mới và tôi bắt đầu cuộc sống hôn nhân tại đó.

Đó không phải là một ngôi nhà lớn, chỉ rộng khoảng vài chục mét vuông và cao một tầng rưỡi, nhưng đó là một nơi ở thoải mái. Tôi đặt thêm vào đó một phân xưởng làm việc và khi tôi không xẻ gỗ thì tôi làm việc với động cơ chạy bằng khí đốt, nghiên cứu xem chúng ra sao và vận hành thế nào. Tôi đọc tất cả mọi thứ tìm thấy được nhưng kiến thức tuyệt vời nhất lại thu được nhờ sự lao động. Động cơ khí đốt là một điều bí ẩn, không phải lúc nào nó cũng trở thành thứ ta mong muốn. Anh có thể tưởng tượng ra những động cơ đầu tiên đã hoạt động ra sao!

Năm 1890, tôi bắt đầu nghiên cứu động cơ hai xy-lanh. Thật không thực tế khi sử dụng xy-lanh đơn

cho mục đích giao thông vì bánh lái quá nặng. Kể từ khi tạo ra động cơ bốn kỳ đầu tiên của Otto đến việc bắt đầu chế tạo động cơ hai xy-lanh tôi đã tạo ra hàng loạt động cơ thử nghiệm. Tôi hoàn toàn ý thức được bản thân đang làm gì. Động cơ hai xy-lanh mà tôi cho rằng có thể áp dụng cho các phương tiện đường bộ và ý tưởng đầu tiên của tôi là đặt nó vào một chiếc xe đạp liên kết trực tiếp với tay quay và tạo cho bánh sau của xe đạp hoạt động như bánh tạo thăng bằng. Tốc độ được điều chỉnh bởi van tiết lưu. Tôi chưa bao giờ thực hiện được kế hoạch này vì nó nhanh chóng chứng tỏ động cơ, bình chứa xăng và các thiết bị điều khiển khác quá nặng đối với một chiếc xe đạp. Kế hoạch về một động cơ hai xy-lanh ngược chiều là thế này: một xy-lanh sẽ tạo ra lực đẩy còn xy-lanh kia sẽ nạp nhiên liệu. Như vậy, hiển nhiên không cần đến bánh lái quá nặng để cân bằng sự tiêu hao lực. Công việc bắt đầu tại xưởng của tôi trong trang trại.

Sau đó, tôi được mời làm kỹ sư và thợ máy cho Công ty Điện Detroit với mức lương 45 đô la một tháng.

Tôi chấp nhận vì khoản tiền đó nhiều hơn thu nhập từ trang trại và dù thế nào thì tôi cũng phải quyết định rời bỏ cuộc sống trang trại. Cây cối đều đã bị đốn hết và tôi thuê một căn hộ trên đường Bagley, thành phố Detroit. Xưởng làm việc cũng ở liền kề đó, trong một kho chứa đồ được xây bằng gạch phía sau nhà. Những tháng đầu tiên, do tôi làm ca đêm ở nhà máy điện nên tôi có rất ít thời gian để tiến hành thử nghiệm. Nhưng sau đó, tôi chuyển sang làm ca sáng nên hàng đêm và cả ngày thứ bảy, tôi đều mày mò làm việc với động cơ mới. Tôi không nói đó là một công việc vất vả. Không công việc nào có niềm đam mê lại bị coi là vất vả. Tôi luôn tin chắc về sự thành công. Thành quả luôn đến nếu bạn làm việc chăm chỉ. Điều tuyệt vời nhất là tôi có được một người vợ, người thậm chí còn tự tin hơn cả tôi. Cô ấy là luôn là một người như thế.

Tôi khởi đầu tất cả mọi việc từ những nền móng đầu tiên, có nghĩa là mặc dù biết có nhiều người đã bắt đầu nghiên cứu về phương tiện vận chuyển không dùng sức ngựa, tôi vẫn không thể biết được họ đang

ngiên cứu được những gì. Vấn đề khó khăn nhất là vượt qua những gì đã được chế tạo, mang lại sự đột phá và tránh được sự gia tăng trọng lượng. Để vận chuyển, cơ cấu lái và mô hình chung, tôi có thể phác thảo dựa trên kinh nghiệm về các đầu máy hơi nước. Năm 1892, tôi đã hoàn thành chiếc xe ô tô đầu tiên nhưng đến mùa xuân năm sau, tôi mới toại nguyện khi chiếc xe đó chạy được. Chiếc xe đầu tiên có bề ngoài giống chiếc xe độc mã. Có hai xy-lanh với đường kính nòng 2,5 inch và ống dài 6 inch đặt sát bên nhau và trên trục sau. Tôi làm ra chúng từ các ống thừa của động cơ hơi nước mà tôi mua được. Chúng lên tới bốn mã lực. Công suất được truyền từ động cơ đến trục đối bằng dây cu roa và từ trục đối đến động cơ bằng xích.

Chiếc xe này có thể chở được hai người, ghế được treo trên cột và thân đặt trên các lò xo. Xe có hai tốc độ mười và hai mươi dặm một giờ, thay đổi bằng cách chuyển dây cu roa thực hiện bằng một đòn bẩy khớp ly hợp đặt trước ghế lái. Đẩy ra trước, đòn bẩy tăng tốc độ lên; kéo ra sau, tốc độ giảm xuống; với



đòn bẩy ở phương thẳng đứng động cơ có thể chạy tự do. Để xe chạy cần khởi động động cơ bằng tay với khớp ly hợp tự do. Để dừng xe thì đơn giản chỉ cần nhả khớp ly hợp và nhấn chân phanh. Không có đồ dự trữ và các mức tốc độ khác ngoài tốc độ của dây cu roa chỉ có thể đạt được bằng van tiết lưu. Tôi mua các sản phẩm kim loại cho phần khung của xe chuyên chở và cho cả ghế và các lò xo. Bánh xe là vành xe đạp hai mươi tám inch với lốp cao su. Bánh xe thẳng bằng do tôi đúc bằng khuôn tự tạo và tất cả các chi tiết máy móc tinh vi hơn đều do tôi tự làm ra. Một trong những nét đặc biệt mà tôi khám phá ra là bánh răng bù sẽ làm cho mỗi bánh sau đều có công suất như nhau khi quay xe. Toàn bộ cỗ máy nặng khoảng 500 pao. Một bình nhiên liệu dưới ghế ngồi chứa được ba ga lông xăng cung cấp cho động cơ thông qua một ống nhỏ và một van trộn. Việc đốt cháy được tạo ra bởi tia lửa điện. Chiếc máy đầu tiên là loại làm mát bằng không khí hay chính xác hơn, động cơ đơn giản là không được làm mát hoàn toàn.



Tôi nhận thấy khi chạy được khoảng một giờ đồng hồ, động cơ sẽ bị nóng lên, do đó tôi đã sớm đặt một túi nước quanh các xy-lanh và bơm nước vào một bình chứa ở phía sau xe lên các xy-lanh. Hầu như các chi tiết này đã được dự trù từ trước. Đó là cách thức mà tôi luôn áp dụng để tiến hành công việc. Tôi phác ra một bản đồ và tính toán mọi chi tiết trên bản đồ đó trước khi bắt đầu chế tạo. Mặt khác, người ta sẽ mất nhiều thời gian vào những thứ tạm bợ vì cứ tiến hành ngay công việc và sản phẩm cuối cùng không có được độ chắc chắn và không có một tỷ lệ hợp lý.

Nhiều nhà phát minh thất bại vì họ không phân biệt giữa thiết kế và thử nghiệm. Khó khăn lớn nhất trong việc chế tạo mà tôi đã gặp là nguyên vật liệu phù hợp. Tiếp theo sẽ là dụng cụ. Phải có sự điều chỉnh và thay đổi về chi tiết của thiết kế nhưng khó khăn cản trở nhất là tôi không có thời gian hoặc tiền bạc để tìm kiếm nguyên vật liệu tốt nhất cho từng bộ phận. Nhưng đến mùa xuân năm 1893, việc chiếc xe bắt đầu hoạt động đã khiến tôi toại nguyện phần nào

và tạo ra một cơ hội thử nghiệm tiếp các thiết kế và vật liệu trên đường bộ.

## **2. Những điều tôi học được từ kinh doanh**

Tôi nhận ra rằng cạnh tranh được coi như một mối đe dọa trong đó người lãnh đạo thông minh sẽ đánh bại đối thủ bằng cách tạo nên thế độc quyền với những phương pháp riêng của mình.

Chiếc xe ga của tôi là chiếc xe đầu tiên và cũng là loại xe duy nhất được sử dụng ở Detroit trong một thời gian dài. Tuy nhiên, nó gây ra rất nhiều phiền toái vì gây ồn và làm cho lũ ngựa hoảng sợ. Thêm vào đó, nó lại còn gây tắc nghẽn giao thông nữa. Bởi vì khi tôi dừng xe lại bất cứ nơi nào trong thị trấn thì y như rằng sẽ có một đám đông vây quanh xe trước khi tôi kịp khởi động lại máy. Còn nếu tôi rời khỏi xe thì thế nào cũng có một vài người hiếu kỳ cố gắng thử lái nó. Cuối cùng, tôi đành mang theo một dây xích và xích nó vào cột đèn mỗi khi dừng lại. Thế nhưng tiếp đó lại là phiền toái với cảnh sát. Tôi không biết rõ tại sao nhưng theo tôi nhớ thì khi đó vẫn chưa có quy định gì về tốc độ xe chạy. Bằng mọi cách tôi đã phải

chạy vậy xin ông thị trưởng cấp cho một giấy phép lái xe đặc biệt và tự hào được là người tài xế duy nhất có giấy phép lái xe ở Mỹ. Tôi đã đi chiếc xe đó được khoảng một nghìn dặm từ năm 1895 đến 1896, sau đó bán cho Charles Ainsley ở Detroit với giá hai trăm đô la. Đó là lần đầu tiên tôi bán xe. Chiếc xe này tôi chế tạo với mục đích thử nghiệm chứ không phải để bán. Tuy nhiên, tôi muốn thử sản xuất một loại xe mới, còn Ainsley lại muốn mua chiếc ô tô cũ của tôi. Bởi vậy, chẳng tội gì tôi lại không bán chiếc xe này và dùng số tiền đó để đầu tư sản xuất xe mới, và việc thoả thuận giá giữa chúng tôi diễn ra cũng rất dễ dàng.

Ý định thiết kế ô tô của tôi không chỉ dừng lại ở việc đơn thuần thiết kế mẫu mã mà tôi muốn đưa vào sản xuất. Nhưng trước khi làm được việc đó, tôi phải có đủ vốn và việc này không thể hấp tấp được. Tôi bắt đầu chế tạo chiếc ô tô thứ hai vào năm 1896, nó rất giống với chiếc xe đầu tiên nhưng nhẹ hơn một chút. Nó cũng có dây đai. Mãi sau này, tôi mới bỏ loại dây này khi các dây cu roa vẫn có thể chạy tốt trừ khi

thời tiết nóng. Đó cũng là lý do tại sao sau này, tôi dùng hộp số. Tôi đã rút ra được nhiều điều từ chiếc ô tô này. Khi đó, khắp nơi trong và ngoài nước Mỹ còn đang rộ lên phong trào thiết kế và sản xuất ô tô. Vào năm 1895, tôi có nghe nói chiếc ô tô Benz của Đức đang được trưng bày trong triển lãm Macy tại New York. Tôi liền đến đó thăm quan nhưng chẳng thấy nó có điểm gì nổi bật cả. Nó cũng có dây đai dẫn động nhưng nặng hơn ô tô của tôi nhiều. Trong khi tôi ra sức để giảm trọng lượng xe thì các nhà thiết kế nước ngoài lại không mấy để ý đến điều đó. Tôi đã sản xuất một loạt 3 chiếc trong xưởng riêng của mình và tất cả 3 chiếc đó đều được sử dụng rất lâu ở Detroit. Tôi cũng đã mua lại chiếc xe thứ nhất với giá một trăm đô la từ người mà ông Ainsley đã bán cho và đến giờ tôi vẫn còn giữ được chiếc xe này.

Trong thời gian này, tôi cũng làm việc trong một công ty điện, và dần dần được thăng lên làm kỹ sư chính với mức lương 125 đô la mỗi tháng. Nhưng giám đốc công ty không mấy để ý đến những thử nghiệm của tôi về động cơ dùng xăng mà chỉ quan

tâm đến những hiểu biết về cơ khí tôi đã học được từ cha mình. Không phải là ông ta phản đối việc thử nghiệm mà chỉ là không tán thành việc thử nghiệm động cơ chạy xăng. Tôi vẫn luôn nhớ điều ông đã nói: “Điện, đó chính là thứ chúng ta sẽ dùng, nhưng xăng thì không”.

Ông ta là một con người theo chủ nghĩa hoài nghi. Thực tế, trong khi ta đang từng bước tiến vào kỷ nguyên rực rỡ của ngành điện thì chẳng mấy ai có khái niệm dù là sơ đẳng nhất về tương lai của động cơ đốt trong. Là một phát kiến tương đối mới, người ta mong chờ điện có thể được dùng với nhiều công dụng hơn cả những gì chúng ta đã làm được hiện nay. Tôi đã không thấy được tác dụng của điện nên không áp dụng trong các thử nghiệm của mình. Một chiếc ô tô điện không thể chạy vượt một chiếc xe đẩy, mặc dù dây điện của xe đẩy rẻ hơn, nhưng điện dự trữ cho ô tô không thể cung cấp đủ cho trọng lượng thực tế. Số nan hoa của ô tô điện cũng phải hạn chế và cơ cấu chuyển động của nó phải tỷ lệ với năng lượng sinh ra. Không phải là tôi không biết đến

tầm quan trọng của điện, nhưng vào thời điểm đó chúng tôi vẫn chưa sử dụng điện khi chế tạo ô tô. Điện có vai trò rất quan trọng và động cơ đốt trong cũng có tầm quan trọng không kém. Thật may mắn là chẳng cái nào có thể thay thế được cho cái nào cả.

Tôi đã mua một chiếc máy phát điện tại công ty Detroit Edison khi bắt đầu thành lập nhà máy Canadian. Tôi mua lại nó tại một trụ sở mà công ty điện đã bán cho. Tôi có chỉnh sửa lại đôi chút, và chiếc máy phát điện này đã phục vụ rất tốt cho nhà máy Canadian trong suốt mấy năm liền. Khi việc kinh doanh phát triển, chúng tôi có mở rộng thêm được một nhà máy điện mới và tôi đã phải lấy cái mô-tơ cũ ra khỏi “bảo tàng” của mình. Đó là một căn phòng ở Dearborn nơi chứa rất nhiều báu vật cơ khí của tôi.

Ở công ty Edison, tôi đã có cơ hội được quyền quản lý toàn bộ công ty với điều kiện phải từ bỏ động cơ chạy bằng xăng để chuyên tâm vào công việc hữu ích hơn. Điều này khiến tôi phải đứng trước sự lựa chọn giữa công việc với cơ

hội thắng tiến đang rộng mở và niềm say mê ô tô của mình. Cuối cùng, tôi đã chọn ô tô và thôi việc, thực ra tôi chẳng có sự lựa chọn nào khác bởi tôi biết rằng chính ô tô sẽ mang lại thành công cho tôi. Tôi đã thôi việc vào ngày 15 tháng 8 năm 1899 và chính thức bước vào lĩnh vực kinh doanh ô tô từ đó.

Vấn đề đầu đầu lúc này chính là tài chính vì tôi chẳng có nguồn vốn cá nhân nào cả, số tiền tôi tiết kiệm được đã dành hết cho những cuộc thí nghiệm. Vì chế tạo ô tô là sự nghiệp của mình nên chúng tôi không thể từ bỏ việc chế tạo ô tô dở chừng – phải chế tạo nó hoặc phá sản. Trên thị trường lúc bấy giờ không có nhu cầu cho ô tô – thực tế thì chẳng bao giờ tồn tại “cầu” cho bất cứ cái gì là mới cả. Tình hình cũng giống như việc ra đời máy bay gần đây vậy. Ban đầu, “loại xe kéo không dùng ngựa” này chỉ được coi là một ý niệm mơ hồ, và những nhà thông thái đã tìm ra rất nhiều cách giải thích cặn kẽ tại sao ô tô lại chỉ được coi như một thứ đồ chơi. Ngay cả những nhà



tài phiệt cũng không nhận ra tiềm năng thương mại lớn của loại xe này.

Tôi thì không thể hiểu nổi tại sao người ta lại phản ứng gay gắt với các loại phương tiện vận tải mới như thế. Thậm chí đến tận bây giờ, nhiều người vẫn không ưa chuộng ô tô, cho rằng nó rất xa xỉ, và chỉ miễn cưỡng chấp nhận loại xe tải có gắn mô-tơ là hữu ích. Nhưng ban đầu hầu như không ai ý thức được vai trò của ô tô trong lĩnh vực kinh doanh. Những người lạc quan nhất cũng chỉ nghĩ đến việc phát triển loại xe gần giống với xe đạp là cùng. Nhưng đến khi mọi người đã nhận thức được vai trò quan trọng của ô tô và các nhà sản xuất bắt đầu liên tục tung ra thị trường các chủng loại ô tô mới thì người ta nghĩ ngay xem công ty nào sẽ phát triển nhanh nhất. Sự phát triển này có phần hơi kỳ dị chứ không tự nhiên, bởi nó phát triển dựa trên sự ganh đua. Không bao giờ tôi nghĩ đến chuyện ganh đua nhưng mọi người dường như chỉ coi ô tô không hơn gì một thứ đồ chơi. Bởi vậy mà sau này, tôi bắt buộc phải ganh đua. Và cũng chính vì tình trạng ban đầu này mà ngành

sản xuất ô tô rơi vào thế trì trệ: các nhà sản xuất ô tô không quan tâm đến chất lượng ô tô nên đã đầu tư không đúng hướng. Đó đơn thuần là việc kinh doanh cho những kẻ đầu cơ.

Một số người có đầu óc đã tổ chức lại công ty Detroit cũ của tôi thành công ty ô tô Detroit ngay sau khi tôi rời đi và đầu tư vào ô tô. Tôi lại được mời làm kỹ sư chính và cũng giữ một số cổ phần trong công ty. Trong vòng ba năm, tôi tiếp tục chế tạo một số loại ô tô khác ít nhiều dựa theo mẫu chiếc ô tô đầu tiên của tôi. Chúng tôi chỉ bán được có vài chiếc. Tôi không được ủng hộ để thiết kế những chiếc ô tô tốt hơn và bán trên thị trường với quy mô lớn hơn. Người ta chỉ nghĩ tới cách làm sao để có thật nhiều đơn đặt hàng và bán được với giá cao nhất. Dường như mục đích duy nhất của họ chỉ là kiếm tiền. Chẳng có quyền hành gì hơn là một kỹ sư, tôi nhận ra rằng công ty mới này không thể giúp tôi thực hiện ý tưởng của mình mà đơn thuần chỉ là phục vụ việc kiếm tiền mà thôi (nhưng thậm chí ở đây tôi cũng chẳng thể kiếm được nhiều tiền). Tháng 3 năm 1902, tôi thôi việc và

quyết định sẽ không bao giờ chịu sự quản lý của ai nữa. Sau đó, công ty Detroit đã trở thành công ty Cadillac do nhà Legand sở hữu.

Tôi thuê một cửa hàng một tầng ở quảng trường Park và tiếp tục những thử nghiệm của mình. Nơi đây tôi đã khám phá được thực sự kinh doanh là gì. Tôi nghĩ nó không giống với những gì tôi đã làm.

Từ năm 1902 cho đến khi thành lập Công ty Ô tô Ford mới là thời gian tôi mới tiến hành một thử nghiệm thực sự. Trong cửa hiệu nhỏ bé bằng gạch của mình, tôi thiết kế động cơ bốn xy-lanh, và khi ra ngoài tôi cố gắng khám phá xem thực sự kinh doanh là gì và có cần thiết để làm chỉ vì đồng tiền như tôi đã làm lần đầu không.

Như tôi đã nói, từ khi thiết kế chiếc ô tô đầu tiên đến khi thành lập công ty của tôi bây giờ, tôi đã chế tạo tất cả khoảng hai mươi lăm chiếc ô tô, trong số đó khoảng mười chín, hai mươi chiếc đã được sản xuất tại Công ty Ô tô Detroit. Ngành ô tô lúc này đã chuyển từ thời kỳ sơ khai là khi người ta chỉ cần nó

có thể chạy là đủ, cho đến thời kỳ người ta đòi hỏi về tốc độ. Lúc đó, ông Alexander Winton ở Cleveland, người chế tạo loại xe ô tô Winton đầu tiên là nhà vô địch ở lĩnh vực này trong nước và sẵn sàng đáp ứng nhu cầu của tất cả khách hàng. Tôi đã thiết kế loại động cơ chỉ có hai xy-lanh nhỏ gọn hơn loại trước, gắn vào khung gầm của ô tô, với hy vọng sẽ tăng được vận tốc của xe lên. Tôi làm việc này nhằm mục đích cạnh tranh với Winton. Chúng tôi đã chạm trán nhau tại đường đua Grosse Point ở Detroit và tôi đã chiến thắng. Đó là lần cạnh tranh đầu tiên của tôi, và đây cũng là cách quảng cáo duy nhất khiến mọi người phải chú ý bởi vì giờ đây, người ta sẽ không để ý đến chiếc ô tô không có tốc độ cao hoặc không vượt được những chiếc xe đua khác. Với tham vọng thiết kế chiếc xe có tốc độ nhanh nhất thế giới, tôi đã dự định thiết kế loại mô-tơ có bốn xy-lanh. Nhưng đó không phải chuyện một sớm một chiều mà xong được.

Đặc tính đáng ngạc nhiên nhất của hoạt động kinh doanh lúc đó là người ta chỉ tập trung vào vấn đề tài

chính là chủ yếu, còn vấn đề dịch vụ xã hội chỉ là phụ. Tôi thấy dường như quy luật tự nhiên đang bị đảo lộn - đó là quy luật mà đồng tiền là kết quả của công việc và bạn chỉ nhận được khi đã hoàn thành công việc. Cũng đáng ngạc nhiên không kém là dường như không ai quan tâm nhiều đến việc làm sao để sản xuất tốt hơn mà chỉ cần đảm bảo làm gì cũng phải có lợi nhuận và kiếm được tiền. Nói cách khác, sản phẩm làm ra rõ ràng chẳng quan tâm mấy đến mục đích phục vụ công chúng mà chỉ cần làm sao có thể kiếm được nhiều tiền và không ai cần biết đã làm khách hàng vừa lòng chưa. Chỉ cần bán được hàng là đủ. Người ta không lo rằng những khách hàng không vừa ý sẽ mất lòng tin vào sản phẩm của mình mà chỉ thấy điều đó thật phiền toái, hay thậm chí nhờ vậy họ lại có thể kiếm thêm tiền từ các việc sửa chữa, chỉnh sửa – những việc mà lẽ ra họ đã phải làm ngay từ đầu.

Ví dụ trong lĩnh vực kinh doanh ô tô, khi đã bán hàng được rồi thì người ta không quan tâm đến khách hàng của mình nữa. Xe chạy hết bao nhiêu xăng, dịch

vụ có tốt không, có khả năng bị hỏng và phải thay thế một số bộ phận không, tất cả các vấn đề đó phụ thuộc vào sự may mắn của chủ nhân chiếc xe. Việc kinh doanh của họ sẽ trở nên tốt đẹp nếu họ có thể bán được các linh kiện với giá cao như họ dự tính, bởi vì khi đã mua ô tô thì chắc chắn người ta phải, hay thậm chí tự nguyện mua các loại linh kiện. Trên quan điểm sản xuất, kinh doanh ô tô không thể dựa trên nguyên tắc trung thực cũng như nguyên tắc khoa học, tuy nhiên, nó cũng không xấu xa hơn các ngành kinh doanh khác. Tôi nhớ đó là thời kỳ hợp tác được đầu tư và đẩy mạnh. Các ngân hàng chỉ tập trung đầu tư vào ngành đường sắt và các ngành công nghiệp khác.

Quan điểm của tôi lúc đó và ngay cả bây giờ là nếu bạn sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao với giá cả phù hợp thì chắc chắn bạn sẽ nhận được lợi nhuận lớn. Hơn nữa, khi bắt đầu bạn chỉ nên kinh doanh nhỏ, rồi tự nó sẽ phát triển dần và mang lại lợi nhuận lớn. Nếu bạn không thu được lợi nhuận có nghĩa là bạn đang lãng phí thời gian và không có khả

năng kinh doanh. Tôi chưa bao giờ thay đổi quan điểm này nhưng tôi đã nhận ra rằng, thực hiện điều đó trong lĩnh vực kinh doanh như hiện nay sẽ khó lòng có thể phát triển nhanh được. Kế hoạch mà tôi tâm đắc nhất khi đó là bắt đầu với việc đầu tư tư bản, sau đó sẽ bán tất cả số cổ phiếu và trái phiếu cần thiết khi cơ hội tới. Với số tiền thu được, tôi sẽ bước vào lĩnh vực kinh doanh. Kinh doanh tốt không chỉ là sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao và thu được lợi nhuận hợp lý mà kinh doanh tốt phải mang lại cơ hội có thể đầu tư cổ phiếu và trái phiếu với mức giá cao. Vấn đề quan tâm ở đây là cổ phiếu và trái phiếu chứ không phải sản phẩm. Tôi không xác định được quan điểm kinh doanh mới hay quan điểm cũ là tốt hơn để đầu tư nhiều trái phiếu và sau đó sẽ bán ra với mức giá hợp lý. Tôi không thể nào biết được điều đó.

Tôi cũng không thể nào hiểu được dựa vào lý thuyết nào mà người ta có thể tính lãi của chi phí đầu tư gốc vào hoạt động kinh doanh. Những người tự gọi mình là “nhà đầu tư tài chính” nói rằng số tiền đầu tư đó



“đáng giá” lãi suất khoảng 5% hoặc 6%. Nếu họ đầu tư vào một doanh nghiệp một trăm đô la thì họ sẽ được hưởng lãi suất từ số tiền đó. Bởi nếu không đầu tư vào doanh nghiệp đó, họ sẽ gửi tiết kiệm vào ngân hàng hay các tổ chức khác và cũng có một khoản lãi cố định. Bởi vậy, họ cho rằng số tiền dư ra so với chi phí của doanh nghiệp chính là lãi suất do tiền của họ mang lại. Đây chính là nguyên nhân gốc rễ của những thất bại trong các doanh nghiệp kinh doanh. Tiền chẳng có giá trị gì đặc biệt vì tự nó không mang lại lợi nhuận. Tiền chỉ có tác dụng khi người ta dùng nó để mua công cụ sản xuất hoặc sản phẩm được làm ra từ công cụ sản xuất. Do vậy, tiền chỉ là phương tiện giúp ta sản xuất và mua bán, ngoài ra không có tác dụng nào khác. Nếu muốn có lãi suất 5% hoặc 6% thì nên gửi tiền vào những nơi mà ta nhận được mức lãi suất đó, còn nếu đầu tư số tiền đó vào một doanh nghiệp thì đừng nghĩ đến khoản tiền lãi như vậy. Bắt đầu là tiền, sau đó nó trở thành phương tiện sản xuất. Do đó, giá trị mà đồng tiền mang lại chính là sản phẩm sản xuất ra chứ không phải là một khoản



lãi suất cố định nào cả. Lợi nhuận chỉ có được khi ta đã sản xuất ra sản phẩm mà thôi.

Các nhà kinh doanh tin rằng họ có thể làm được mọi việc nếu chịu đầu tư. Nếu lần đầu chưa thành công thì có thể tái đầu tư. Quá trình tái đầu tư chỉ đơn thuần là trò chơi thế chỗ đồng tiền may mắn vào đồng tiền rủi ro ở lần đầu tư đầu tiên. Trong nhiều trường hợp, tái đầu tư phát sinh do quản lý chưa tốt và kết quả mang lại chỉ giúp các ông chủ nghèo kéo dài tình trạng thê thảm thêm một thời gian mà thôi. Nói cách khác, tái đầu tư chỉ giúp ngày doanh nghiệp bị phá sản đến chậm hơn. Còn với những người đầu cơ tài chính, tái đầu tư chính là một kế sách tạm thời. Đồng tiền sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu không được đầu tư vào một lĩnh vực cụ thể, nhưng nếu không kinh doanh hiệu quả thì ta cũng không thể có lợi nhuận. Bởi vậy, các nhà kinh doanh đầu cơ tự cho rằng mình đang đầu tư tiền đúng chỗ, nhưng thực ra không phải vậy, họ đang lãng phí tiền.

Tôi xác định rõ ràng rằng sẽ không bao giờ làm trong một công ty coi trọng đồng tiền hơn sản phẩm, hay các công ty thuộc sở hữu của các giám đốc ngân hàng hoặc các thương gia. Và hơn nữa nếu không có cách nào để tiến hành việc kinh doanh nhằm phục vụ nhu cầu của khách hàng thì tôi cũng sẽ không kinh doanh. Với vốn kinh nghiệm khiêm tốn của mình và những gì tôi đã chứng kiến xung quanh, tôi nhận ra một bằng chứng khá rõ ràng rằng nếu kinh doanh đơn thuần là một trò chơi giúp người ta kiếm tiền thì không đáng phải suy nghĩ quá nhiều như vậy, và kinh doanh không thích hợp với những người có tư tưởng cầu toàn. Theo tôi, đó không phải là cách kiếm tiền. Tôi chưa bao giờ để cho điều đó len lỏi vào tư tưởng của mình bởi vì nền tảng duy nhất của kinh doanh chân chính là để phục vụ công chúng.

Dù hàng đã bán xong thì mối quan hệ giữa nhà sản xuất và khách hàng vẫn chưa thể kết thúc. Ngược lại, đó mới chỉ là bắt đầu mối quan hệ này mà thôi. Trong lĩnh vực kinh doanh ô tô, khi ta bán được hàng thì đó mới là giai đoạn giới thiệu sản phẩm. Nếu sản

phẩm của ta không mang lại dịch vụ tốt cho khách hàng thì tốt nhất là ta không nên giới thiệu sản phẩm, nếu không, những quảng cáo tồi đó sẽ làm khách hàng thất vọng. Thời kỳ đầu khi ô tô mới xuất hiện, luôn tồn tại xu hướng bán được hàng là coi như đã hoàn thành mọi việc, do vậy các nhà sản xuất không quan tâm đến điều gì xảy ra với khách hàng của mình nữa. Đó là những nhà kinh doanh thiếu cẩn và hoàn toàn vô trách nhiệm. Nếu một thương gia chỉ thu được tiền từ những gì anh ta bán thì anh ta sẽ chẳng có hy vọng được khách hàng thưởng tiền hoa hồng. Theo quan điểm này, về sau chúng tôi đã tạo ra sự cạnh tranh khốc liệt khi kinh doanh ô tô Ford. Giá cả và chất lượng của loại xe này đã tạo ra một thị trường, thậm chí là một thị trường lớn. Chúng tôi đã làm được điều đó. Khách hàng mua ô tô của chúng tôi sẽ tiếp tục được phục vụ chu đáo. Do vậy, nếu nó bị hỏng bất kỳ bộ phận gì, chúng tôi sẽ có trách nhiệm sửa chữa ngay cho họ.

Trong sự thành công của ô tô Ford, chất lượng và dịch vụ tuyệt hảo chính là lợi thế nổi bật của chúng

tôi. Thời kỳ đó những loại xe đắt đỏ có rất ít nơi sửa chữa bảo dưỡng. Khi xe của anh bị hỏng, nếu nhà sản xuất có dịch vụ hậu mãi thì anh có thể đến gặp thợ cơ khí của công ty. Nếu anh may mắn, anh có thể gặp được một người thợ lành nghề, anh ta sẽ thay một linh kiện tốt cho xe của anh (tuy nhiên, có nhiều loại xe có các linh kiện không thể thay thế được). Nhưng nếu anh ta là một người thợ lười biếng với chút hiểu biết ít ỏi về ô tô, hoặc thậm chí lại còn định ăn cắp bộ phận tốt của các xe mang đến sửa thì dù xe của anh chỉ bị hỏng một chút thôi cũng phải mất hàng tuần nằm chờ. Hơn nữa, khi lấy lại xe, anh sẽ phải thanh toán một hoá đơn khổng lồ. Những người thợ bảo dưỡng tồi đó chính là mối trở ngại lớn nhất cho sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô. Thậm chí mãi đến những năm 1910 và 1911, chủ nhân của những chiếc ô tô vẫn được coi là những người rất giàu có, do vậy họ dễ bị lợi dụng. Ngay từ đầu, chúng tôi đã vấp phải trở ngại này nhưng chúng tôi nhất quyết không để cho việc kinh doanh của mình gặp trở ngại bởi những kẻ tham lam và dốt nát như thế.

Đó là câu chuyện của mấy năm trước nhưng hiện nay vấn đề tài chính vẫn ảnh hưởng đến các dịch vụ này bởi vì người ta chỉ nhìn vào đồng tiền trước mắt. Mỗi quan tâm hàng đầu là kiếm tiền, nếu chẳng may mọi chuyện không suôn sẻ và không có lợi nhuận, người ta sẽ không kinh doanh nữa, họ sẵn sàng hy sinh tương lai của doanh nghiệp mình vì những lợi ích trước mắt.

Một xu hướng khác dễ nhận thấy là việc các nhà kinh doanh cho rằng việc làm ăn của họ thật khó khăn và họ phải chạy đua với thời gian bởi vì sẽ đến một ngày họ phải nghỉ ngơi, không cạnh tranh nữa và chỉ sống dựa vào nguồn thu nhập hiện nay. Với họ, cuộc sống là một chiến trường, kinh doanh là tranh đấu nên họ muốn nó càng kết thúc sớm càng tốt. Tôi không thể hiểu được điều này, bởi vì theo tôi nghĩ cuộc sống sẽ không trở nên thành công nếu bạn tự nấu mình trong vỏ ốc của lối sống bình lặng. Nếu tĩnh tại có thể mang đến thành công thì tất cả những việc bạn phải làm là bắt chước một con sứa trôi theo dòng nước với trí óc lười biếng của mình. Nhưng nếu

vận động mới mang lại thành công thì bạn phải thức dậy thật sớm vào mỗi buổi sáng và cả ngày hôm đó tâm trí bạn phải tỉnh táo để làm việc.

Tôi biết trên thị trường đã xuất hiện thêm nhiều hình thức kinh doanh mới nhưng đó chỉ là những cái tên trên danh nghĩa bởi thực ra các hình thức vẫn được tiến hành như cũ. Và mặc dù từng rất được ưa chuộng, nhưng hình thức kinh doanh vẫn phải biến động linh hoạt liên tục chứ không thể phụ thuộc mãi vào những hình thức cũ. Theo tôi nghĩ thì cuộc sống không bao giờ tĩnh tại mà là một cuộc hành trình lớn. Một vài người cho rằng cuộc sống của mình đã rất ổn định nhưng chưa chắc, có thể họ đã không nhận ra sự sa sút của mình. Mọi việc vẫn diễn ra đúng như nó vẫn thường diễn ra. Cuộc sống vẫn cứ thế trôi đi. Có thể chúng ta sống trong cùng một khu phố nhưng chẳng có ai trong chúng ta hoàn toàn giống nhau cả.

Và tôi nhận ra rằng, nếu coi cuộc sống như là một trận đánh mà trong đó ta rất dễ bị thua nếu đi sai một nước cờ, thì con người thường thích làm việc

theo thói quen. Mọi người thường sa đà vào các thói quen của mình. Vậy nên chẳng mấy khi bạn bè của một người có thể quen mắt với đôi giày mới có kiểu dáng độc đáo của người đó. Cũng tương tự như vậy, những người thợ thủ công sẽ không sẵn sàng tiếp nhận cách thức làm việc mới. Bởi vì những thói quen đã thấm sâu vào anh ta nên bất cứ ai động chạm đến nó cũng sẽ gây phiền toái cho anh ta. Điều này có thể giải thích tại sao ngay cả khi người ta đưa ra các phương pháp mới nhằm giảm bớt các thao tác và mệt mỏi trong sản xuất cho công nhân thì chính những người công nhân ấy lại phản đối gay gắt. Mặc dù người ta nghi ngờ rằng đó chỉ là một trò chơi thử thay đổi mình, điều làm họ khó chịu nhất là nó tác động đến thói quen đã ăn sâu vào họ và khó lòng thay đổi được. Các nhà kinh doanh thường sa sút trong làm ăn vì họ luôn áp dụng phương thức cũ mà không chịu đổi mới. Bởi họ là những người không hiểu rằng ngày hôm qua đã là quá khứ và sáng hôm sau, họ thức dậy vẫn mang tư tưởng từ năm ngoái. Như thế, chúng ta gần như có một công thức là: cuối

cùng khi một người đã tìm ra phương pháp cho mình thì anh ta nên tự xem lại bản thân để biết trí óc của mình có làm việc tích cực không. Sẽ là mối nguy hiểm khôn lường nếu anh ta là người luôn đập khuôn máy móc bởi vì sớm muộn anh ta sẽ bị văng ra khỏi vòng xoáy của cuộc sống.

Rất nhiều người sợ bị mọi người cho là kẻ ngốc nghếch. Tôi công nhận dư luận xã hội có tác động mạnh mẽ đến những ai quan tâm tới nó. Có lẽ một số người cần những dư luận tiêu cực đã. Bởi vì nếu thiếu đi những lời bình phẩm, họ sẽ không thể hoàn thiện mình hơn về mặt đạo đức hay ít ra là về vị trí xã hội. Nhưng công bằng mà nói thì bị coi là một kẻ ngốc nghếch cũng chẳng có gì xấu cả bởi vì như vậy sẽ khiến người ta cố gắng hết mình trong công việc và trong cuộc sống để chứng tỏ mình không phải là kẻ ngốc.

Thế lực của đồng tiền đã khiến người ta luôn chịu áp lực rằng đã đầu tư là phải có lợi nhuận, do vậy họ không mấy quan tâm đến công việc và chính những



dịch vụ của họ đã nói lên điều này. Đó là nguyên nhân sâu xa của mọi vấn đề. Nó giải thích tại sao lương của công nhân lại thấp, bởi vì công việc không được tiến hành theo đúng hướng thì làm sao lương có thể cao được. Và nếu người ta không chú tâm vào công việc thì làm sao có thể đạt hiệu quả cao trong công việc. Đa số mọi người không muốn phải gò bó trong công việc của mình vì như thế, họ không được tự do làm những việc mình muốn. Tôi cũng đã từng trải qua tình cảnh như thế, khi không được tự do làm việc mình muốn, tôi không thể hiện hết được ý tưởng của mình. Mọi việc chỉ nhằm mục đích kiếm tiền, và sản phẩm là điều cuối cùng được quan tâm đến. Kết quả thu được phải là tiền chứ không phải là số lượng công việc đã làm được. Và cũng chẳng có gì phi logic khi người ta nói rằng nên đặt vị trí của đồng tiền lên trên sản phẩm, thậm chí tất cả mọi người đều công nhận rằng phải coi trọng đồng tiền hơn sản phẩm. Họ mong muốn tìm được cách kiếm tiền nhanh nhất và thực hiện nó thông qua sản phẩm của mình.

Cạnh tranh: Tôi nhận ra rằng cạnh tranh được coi như một mối đe dọa trong đó người lãnh đạo thông minh sẽ đánh bại đối thủ bằng cách tạo nên thế độc quyền với những phương pháp riêng của mình. Ý tưởng này bắt nguồn từ thực tế chỉ có một số người có khả năng mua hàng nên các nhà kinh doanh sẽ nhắm vào những khách hàng đó để bán sản phẩm của mình trước đối thủ. Một vài người cho biết về sau có nhiều hãng sản xuất ô tô đã tham gia vào Hiệp hội Sáng chế Selden chỉ với mục đích có thể điều chỉnh giá cả và sản lượng ô tô hợp pháp. Người ta đều cho rằng rất nhiều tập đoàn có quan điểm ngắn ngủn là khi đã thu được nhiều lợi nhuận thì họ sản xuất ít sản phẩm sẽ tốt hơn. Theo tôi, quan điểm này đã lạc hậu. Lúc đó và thậm chí cho đến tận bây giờ, tôi vẫn không thể biết làm sao những người này có đủ thời gian làm việc bởi họ đã tốn quá nhiều thời gian để cạnh tranh mà lẽ ra nên dành cho công việc của mình. Bởi vì có nhiều người rất muốn và rất sẵn lòng mua sản phẩm của ta nếu ta có thể mang đến cho họ cái họ cần với giá cả hợp lý. Thậm chí, điều

này còn có thể được áp dụng cho cả hàng hoá và dịch vụ tư nhân nữa.

Trong thời gian chiêm nghiệm cuộc sống và công việc kinh doanh, tôi chẳng có một phút thanh thoi. Tôi quyết định bắt đầu với động cơ bốn xy-lanh và chế tạo hai ô tô đua lớn. Tôi có rất nhiều thời gian cho công việc vì chẳng bao giờ tôi rời công việc của mình ra.



Henry Ford trong phòng thí nghiệm

Tôi không tin được rằng ai đó có thể rời công việc của mình được bởi anh ta sẽ nghĩ đến công việc suốt cả ngày, rồi ban đêm lại mơ về nó. Cũng tốt thôi nếu anh ta chỉ làm công việc của mình trong giờ hành chính, tiếp tục vào mỗi buổi sáng, dừng lại vào buổi tối, và chẳng quan tâm gì đến nó nữa cho đến tận sáng ngày hôm

sau. Anh ta có thể làm như vậy nếu anh ta chỉ muốn có một cuộc sống bình lặng. Nhưng như thế, anh ta chỉ có thể là một nhân viên, đơn thuần là một nhân viên có trách nhiệm chứ không bao giờ trở thành ông chủ được.

Một người công nhân phải làm việc có giờ giấc, nếu không anh ta sẽ mệt mỏi. Nếu anh ta muốn là một công nhân thì anh ta không nên tiếp tục suy nghĩ về công việc của mình khi đã hết giờ làm việc. Nhưng nếu anh ta muốn tiến xa hơn và có nhiều dự định thì tiếng chuông báo hết giờ làm việc mới chỉ là báo hiệu đã đến lúc anh phải nghĩ lại về công việc mình đã làm trong ngày hôm đó để tìm ra cách thức làm việc hiệu quả hơn.

Một người luôn bận rộn với công việc và có nhiều vấn đề để suy nghĩ sẽ thành công. Một người luôn làm việc, chẳng bao giờ rời công việc của mình ra, người mà luôn có tư tưởng tiến thân cuối cùng sẽ thành công. Nhưng liệu rằng anh ta có hạnh phúc hơn một người chỉ làm hành chính, trong cuộc sống

vật chất và tinh thần hay không là điều tôi không thể đoán trước được bởi vì tôi không biết. Nhưng có lẽ cũng không cần thiết phải trả lời câu hỏi này. Một động cơ mười mã lực sẽ không thể có sức kéo bằng động cơ hai mươi mã lực. Một người chỉ làm việc giờ hành chính sẽ có quyền hành hạn chế. Nếu anh ta làm tốt công việc của mình được giao thì đó mới chỉ là hoàn thành trách nhiệm. Do vậy, anh ta không có quyền thắc mắc rằng liệu một người khác với khối lượng công việc nhiều hơn có thể làm được nhiều hơn anh ta không. Một người nhàn rỗi và một người luôn bận bịu với công việc sẽ nhận được những kết quả khác nhau. Nếu ta muốn thành thoi và đã được thành thoi thì chẳng có lý do gì để phàn nàn cả. Nhưng thực tế, ta sẽ không thu được kết quả cao trong công việc và cũng không được thanh thản.

Tóm lại, những điều tôi đã khám phá về kinh doanh trong năm đó và nhiều năm sau này, vẫn không làm thay đổi quan điểm ban đầu của tôi, đó là:

1. Nếu anh coi trọng đồng tiền hơn sản phẩm của mình thì nó sẽ tiêu diệt sản phẩm của anh và phá hủy nền tảng của mọi dịch vụ.
2. Nếu anh chỉ nghĩ đến đồng tiền trước mắt mà không quan tâm đến sản phẩm của mình thì anh sẽ luôn sợ bị thất bại và nỗi sợ hãi đó sẽ cản trở việc kinh doanh. Nó khiến anh sợ hãi cạnh tranh và không dám thay đổi cách thức kinh doanh.
3. Thành công sẽ đến với những người luôn nghĩ đến mục đích phục vụ công chúng trước và luôn làm việc theo phương pháp hiệu quả nhất.

### **3. Bắt đầu kinh doanh thực sự**

Nếu chính sách của nhà sản xuất là sản xuất số lượng lớn để giảm giá thành sản phẩm và nếu khách hàng được biết rõ đó là phương châm kinh doanh của nhà sản xuất thì họ sẽ đặt niềm tin vào nhà sản xuất và mua sản phẩm của họ.

Trong thời gian làm tại một xưởng sản xuất xe nhỏ ở số 81 Park Place, tôi đã có nhiều điều kiện để tìm hiểu về thiết kế và phương pháp sản xuất xe hơi đời mới. Dù cho tôi có thể thành lập được một công ty như ý muốn, tức là nó phải hoạt động tốt, đáp ứng thị hiếu người tiêu dùng, nhưng nếu chỉ sử dụng các phương pháp sản xuất nóng vội như hiện thời, tôi sẽ không thể nào sản xuất được loại xe vừa tốt vừa rẻ như mình muốn.

Chúng ta đều biết rằng một công việc được làm lại ở lần thứ hai thì luôn tốt hơn so với lần đầu. Tôi thực sự không hiểu tại sao các nhà sản xuất xe hơi lại không nhận thức được điều này. Chắc chắn là vì họ muốn sản xuất cho nhanh để thu lời nên đã không có

đủ thời gian chuẩn bị kỹ lưỡng. Tôi cho rằng việc sản xuất theo đơn đặt hàng thay vì sản xuất một cách phi kế hoạch là một thói quen có từ thời sản xuất thủ công xa xưa.

Anh hãy thử hỏi ý kiến một trăm người xem họ muốn một mặt hàng nào đó nên được thiết kế như thế nào. Trong số 100 người này thì có tới 80 người sẽ nói là họ không biết và rằng điều đó tùy thuộc vào anh. 15 người sẽ cho rằng họ phải nói lên điều gì đó, 5 người còn lại thì sẽ chỉ ra được sở thích của họ và cả lý do vì sao họ thích như vậy. Con số 95 người gồm những người không có ý kiến gì và những người không nói lên được sở thích của họ là gì - thật sự là một thị trường lớn cho bất cứ mặt hàng nào. Trong số 5 người còn lại muốn sản phẩm của họ có một nét đặc biệt gì đó, thì sẽ có người có, có người không có đủ khả năng mua được sản phẩm theo ý họ muốn. Và thực tế những người có khả năng chi trả cho sản phẩm như mong muốn thì thường rất ít, họ chỉ chiếm một số lượng rất nhỏ. Trong số 95 người nói trên thì chỉ có 10 đến 15 người hay mua hàng có chất



lượng cao. Số còn lại sẽ thường mua hàng theo giá rẻ. Tuy nhiên, xu hướng này đang giảm đi. Khách hàng bây giờ hay quan tâm tới chất lượng và họ sẵn sàng trả giá cao để có được sản phẩm tốt nhất. Nếu bạn đưa ra được những dịch vụ ngày càng toàn diện cho số 95 người này và sản xuất sản phẩm tốt với giá rẻ thì bạn sẽ đáp ứng được nhu cầu tiêu thụ lớn mang tính toàn cầu.

Đây không phải là kiểu sản xuất tiêu chuẩn hoá (sản xuất hàng loạt). Việc sử dụng từ “tiêu chuẩn hoá” dễ làm cho người ta mắc phải những sai lầm đáng tiếc. Họ có nguy cơ làm theo mẫu mã và phương pháp sản xuất cứng nhắc, đơn điệu. Nhà sản xuất sẽ lựa chọn loại hàng dễ sản xuất nhất và bán ở mức cao nhất. Họ không quan tâm liệu mẫu mã và giá cả có phù hợp với người tiêu dùng hay không. Người ta hay lầm tưởng rằng sản xuất hàng loạt là để kiếm lợi nhiều hơn. Như vậy giả sử nếu anh chỉ sản xuất đơn lẻ các mặt hàng thủ công thì tất nhiên những nhà sản xuất hàng loạt sẽ thu lãi hơn anh gấp nhiều lần. Cứ theo xu hướng sản xuất hàng loạt này thì chẳng mấy chốc

mà thị trường bị tràn ngập hàng hoá, bế tắc trong khâu tiêu thụ. Để bán được hàng thì nhà sản xuất phải hạ giá bán. Nhu cầu tiêu thụ lúc nào cũng tồn tại nhưng không phải cứ hạ giá là kích được cầu. Ví dụ một sản phẩm vốn đã từng được bán giá cao, khi giá bán đột ngột giảm do người kinh doanh tiêu thụ chậm, thì đôi lúc sẽ khiến khách hàng cảnh giác và không muốn mua ngay. Họ cho rằng đấy có thể chỉ là đợt giảm giá ảo và họ sẽ chờ tới lần giảm giá thật thì mới mua.

Năm ngoái, chúng tôi đã có dịp chứng kiến thực tế này. Nếu chính sách của nhà sản xuất là sản xuất số lượng lớn để giảm giá thành sản phẩm và nếu khách hàng được biết rõ đó là phương châm kinh doanh của nhà sản xuất thì họ sẽ đặt niềm tin vào nhà sản xuất và mua sản phẩm của họ. Họ sẽ tin rằng khi có giảm giá đó là vì giá trị hàng hoá thực sự giảm nhờ sản xuất số lượng lớn. Vì vậy, nhà sản xuất hàng loạt rất dễ bị thua lỗ nếu như hoạt động sản xuất của họ không có những kế hoạch giảm giá đều đặn đi kèm sao cho chắc chắn bán được sản phẩm đó. Giá cả cần

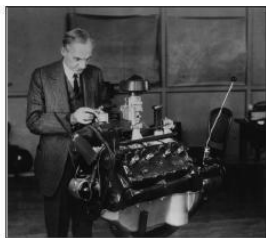
phải được giảm (điều này rất quan trọng) vì năng suất sản phẩm có thể đáp ứng được ở mức giá đó, chứ không nên giảm giá chỉ vì cho rằng cầu mua sắm bị chững lại có nghĩa là khách hàng không thoả mãn với mức giá đó. Khách hàng thì lúc nào cũng sẽ đắn đo khi phải bỏ ra một số tiền nào đó.

Sản xuất hàng loạt (theo cách hiểu của tôi) không đơn giản chỉ là chọn lựa ra sản phẩm bán chạy nhất rồi tập trung sản xuất. Đây phải là một kế hoạch sản xuất lâu dài, có khi phải mất tới hàng năm. Trước tiên phải chú ý xem loại hàng nào mà người tiêu dùng ưa thích, rồi nghiên cứu tìm ra mẫu mã tốt nhất. Cứ như vậy thì tiến trình sản xuất sẽ được hình thành. Cuối cùng, nếu chúng ta có thể ý thức được rằng việc sản xuất không vì lợi nhuận mà vì mục đích phục vụ khách hàng thì chúng ta đã có được một công việc kinh doanh theo đúng nghĩa của nó. Và tất nhiên, chúng ta sẽ thu được lợi nhuận không nhỏ chút nào.

Tôi đã ý thức được rất rõ điều này. Việc đáp ứng nhu cầu của 95% số người trong xã hội là mong muốn chính đáng của bất cứ doanh nghiệp nào. Đó là điều hợp lý trong một xã hội mà con người phục vụ lẫn nhau. Tuy vậy, tôi không hiểu tại sao đa số các nhà kinh doanh lại không tuân theo nguyên tắc trên. Để làm theo nguyên tắc này thì chúng ta phải bỏ thói quen muốn có được ngay đồng tiền trước mắt, cho dù đó có là đồng tiền cuối cùng trên thế giới. Ở một mức độ nào đó, thói quen này bộc lộ nhiều điểm hạn chế. Tất cả các cửa hiệu bán lẻ lớn làm ăn phát đạt ở Mỹ đều bán hàng theo cơ chế đơn giá. Ở nước ngoài thì việc định giá sản phẩm sẽ tính theo chi phí vận chuyển chứ không tính theo chi phí sản xuất, và rồi người sản xuất sẽ tìm cách hạ giá thành sản xuất. Nếu thiết kế mẫu mã sản phẩm được nghiên cứu kỹ càng thì việc cải tiến mẫu mã sẽ diễn ra từ từ. Tuy nhiên, sự thay đổi trong tiến trình sản xuất lại diễn ra rất nhanh chóng, đồng bộ và tự nhiên. Nó diễn ra tự nhiên như thế nào thì tôi sẽ đề cập sau. Điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây là: khi ta muốn có sản phẩm

sản xuất hàng loạt mà lại không đầu tư nghiên cứu kỹ càng thì đó quả là điều không tưởng. Đây không phải là việc một sớm một chiều mà có thể hoàn thành được.

Tôi đã ý thức được điều này trong suốt những năm làm thí nghiệm sản xuất xe hơi. Ngày nay, người ta thường cho rằng một chiếc xe hạng nhất phải là xe đua. Tôi thực sự chưa bao giờ để ý nhiều tới xe đua. Sau khi quan sát các cuộc đua xe, nhiều nhà sản xuất đã nhận ra một thực tế là nếu như xe ô tô của họ cũng đoạt giải trong các cuộc đua, thì khách hàng sẽ biết tới các tính năng vượt trội ở xe của họ. Tuy nhiên, tôi vẫn chưa thấy có bằng chứng nào chứng thực điều này.



*Henry Ford cùng với chiếc động cơ V8*

Song vì mọi người đều tin như vậy nên tôi cũng thử làm theo họ. Năm 1903, tôi cùng Tom Cooper hợp tác sản xuất hai chiếc xe tốc độ cao. Chúng rất giống

nhau, một chiếc là "999", chiếc kia là "Arrow". Nếu như mọi người chỉ quan tâm tới xe có phân khối lớn thì tôi sẽ sản xuất ra loại xe với tốc độ cực lớn. Kết quả là một loại xe chưa từng có trong lịch sử với 4 kỳ, 80 mã lực đã ra đời. Chỉ cần nghe tiếng gầm rú của nó cũng đủ làm cho người ta kinh hãi. Xe có một ghế cho một người lái. Tôi và Tom lần lượt thử lái và chúng tôi chạy hết tốc độ, tôi không thể nào tả nổi cảm giác khi đó. Chiếc "999" được sản xuất đầu tiên, tuy nhiên, cả tôi và Tom không ai muốn sử dụng nó để tham gia cuộc đua sắp tới. Thật may mắn là Tom có biết một người chưa hề biết sợ tốc độ là gì. Đó là Barney Oldfield, một tay đua xe đạp chuyên nghiệp. Chúng tôi đánh điện tới thành phố Salk Lake hẹn gặp anh ta. Oldfield chưa từng lái xe hơi nhưng anh nói rằng mình thích ý tưởng được thử nghiệm chiếc xe này và nên thử nghiệm mọi việc ít nhất là một lần trong đời.

Chúng tôi mất một tuần để dạy anh cách lái xe. Anh ta quả là một người không biết sợ là gì. Anh phải học điều khiển bằng được chiếc "999". Việc điều khiển

nó cũng chẳng khác gì cách điều khiển một chiếc xe nhanh nhất thời bấy giờ. Vô lăng chiếc “999” phải sử dụng bằng hai tay, khác hoàn toàn so với những chiếc xe trước chỉ đơn giản có các cần lái. Và để điều khiển được nó thì cần có một người đàn ông khỏe mạnh mới giữ nổi cho xe không văng ra khỏi đường. Chúng tôi tập trung chuẩn bị tham gia cuộc đua trên đường Gross Point có chiều dài ba dặm. Chiếc “999” được giữ rất bí mật và khiến mọi người hết sức tò mò về nó. Độ nghiêng trên đường đua không được thiết kế một cách khoa học, và không ai biết chính xác tốc độ an toàn tối đa sẽ là bao nhiêu. Có lẽ chỉ có Oldfield mới biết rõ những khúc cua trên đường có ý nghĩa gì với anh. Khi tôi quay máy khởi động, anh ngồi vào buồng lái và vui vẻ nói, “Ồ, tôi có thể sẽ mất mạng vì chiếc xe này nhưng rồi người ta sẽ nói về tôi rằng, lúc tôi bị văng ra khỏi đường, tôi đang lao đi như điên”

Oldfield xuất phát... Anh đã không dám nhìn xung quanh, cũng không dám chớp mắt trong những khúc cua mà chỉ cố giữ cho xe lao thẳng về phía trước

bằng hết khả năng của mình. Cuối cùng, anh đã về đích vượt xa người thứ hai tới nửa dặm.

“999” đã làm được những gì nó phải làm. Nó chứng minh rằng tôi có thể sản xuất được xe tốc độ cao. Tôi đã thành lập công ty sản xuất ô tô Ford một tuần sau cuộc đua đó, trong đó, tôi làm phó giám đốc, là người thiết kế, là trưởng máy, là người giám sát và quản lý chung. Công ty có tổng số vốn 100 nghìn đô, trong đó tôi có 25,5% cổ phần. Tổng số vốn đăng ký bằng tiền mặt là 28 nghìn đô la. Đây là số tiền có từ vốn điều lệ chứ không phải là do hoạt động mà có. Mặc dù trước đây, tôi đã có kinh nghiệm nhưng thoát đầu tôi vẫn cho là mình có thể có quyền tự quyết kể cả khi tôi không có đủ cổ phiếu điều hành.

Song tôi sớm nhận ra là mình cần phải nắm được quyền kiểm soát. Vì vậy, năm 1906, tôi dùng số tiền kiếm được khi làm cho công ty để mua thêm nữa và tăng số cổ phần của mình tới mức 51% cổ phiếu. Sau đó, tôi mua thêm và cuối cùng, tôi đã có được 58,5% cổ phần. Số tiền lãi của công ty luôn luôn được tái



đầu tư để mua các trang thiết bị mới và trang trải cho mọi hoạt động trong công ty. Năm 1919, con trai tôi Edsel mua nốt 41,5% cổ phần còn lại vì một số cổ đông thiếu số không bằng lòng với đường lối hoạt động của tôi. Con tôi đã phải trả mỗi cổ phiếu mệnh giá 100 đô la với số tiền 12.500 đô la. Tổng số tiền bỏ ra là 75 triệu đô la.

Tất cả trang thiết bị của công ty kể từ khi thành lập vẫn được giữ nguyên vẹn. Chúng tôi thuê xưởng mộc của Strelow ở đại lộ Mack. Khi đưa ra thiết kế xe của tôi, tôi cũng tự mày mò tìm ra phương pháp chế tạo các bộ phận và động cơ. Tuy nhiên do lúc đó, chúng tôi không thể có đủ khả năng để mua được máy nên dựa hoàn toàn trên mẫu xe của tôi, việc chế tạo các phụ tùng, bộ phận và động cơ xe thì lại do các nhà sản xuất khác thực hiện. Việc mà chúng tôi thực hiện chỉ là lắp ráp từ bánh lốp cho đến toàn bộ thân xe. Đây có lẽ là phương pháp sản xuất ít tốn kém nhất nếu chúng tôi đảm bảo được rằng các bộ phận khác nhau sẽ được sản xuất theo đúng kế hoạch sản xuất mà tôi đã vạch ra ở trên, tức là chúng sẽ được sản

xuất ở các nhà máy chuyên về những bộ phận khác nhau (sản xuất hàng loạt).

Trong tương lai, kiểu sản xuất riêng rẽ rồi lắp ghép thành một sản phẩm hoàn chỉnh tại nơi tiêu thụ sẽ là phương pháp sản xuất có tính kinh tế cao nhất. Tuy nhiên, cách này thì lại không phù hợp với những mặt hàng đơn giản. Phương pháp sản xuất hiện đại, hay nói cách khác, phương pháp sản xuất tương lai sẽ phải là lắp ráp tất cả các bộ phận được sản xuất ở các xưởng khác nhau nhưng có chất lượng tốt nhất, thành một sản phẩm hoàn chỉnh rồi đưa thẳng tới tay người tiêu dùng. Đó chính là phương pháp mà chúng tôi đang thực hiện và hy vọng là nó sẽ ngày càng được áp dụng rộng rãi. Vấn đề ai là chủ của các nhà máy chuyên sản xuất các bộ phận, phụ tùng nào đó không phải là vấn đề quan trọng nữa. Miễn là nhà sản xuất phải tuân thủ theo nguyên tắc lấy mục đích phục vụ là chính. Nếu như ta có thể mua được một bộ phận tương tự như bộ phận mà chúng ta có thể tự sản xuất mà với giá hợp lý hơn, thì chúng ta không cần phải cố gắng sản xuất làm gì. Tốt hơn hết là ta có

quyền sở hữu trải rộng bao gồm nhiều nhà máy chuyên sản xuất các bộ phận khác nhau.

Tôi cũng đã từng thử cố gắng giảm bớt trọng lượng của xe. Vì thực tế khi xe quá nặng thì tốc độ sẽ bị ảnh hưởng. Có rất nhiều ý nghĩ ngớ ngẩn về cân nặng và khi nghĩ về “cân nặng”, thật lạ lùng là một số từ ngớ ngẩn liên quan đến “trọng lượng” ngày nay vẫn còn đang được sử dụng. Ví dụ như cụm từ “nặng nề” lại được dùng để ám chỉ về khả năng tinh thần của một người. Điều đó nghĩa là gì? Không một ai lại muốn có thân hình béo và nặng – thế thì tại sao lại dùng sự nặng nề đó để ám chỉ cái đầu được nhỉ? Chúng ta hay nhầm lẫn giữa sức mạnh và cân nặng chỉ vì những lý do thật ngớ ngẩn. Chắc chắn là điều này có liên quan trực tiếp tới những cách thức sản xuất thô sơ trước đây. Xe bò kéo ngày trước nặng tới 1 tấn, và vì nó quá nặng nên nó rất yếu.

Để chở lượng hành khách với trọng lượng một vài tấn từ New York tới Chicago thì người ta đã phải thiết kế loại tàu hoả nặng hàng trăm tấn. Hậu quả là

sức kéo của tàu bị giảm, làm hao phí một nguồn năng lượng rất lớn. Quy luật bù trừ xuất hiện khi sức mạnh chuyển thành trọng lượng. Trong thực tế, chỉ có xe lu mới cần có trọng lượng nặng chứ các loại máy móc khác thì không. Sức mạnh không có gì liên quan đến trọng lượng cả. Một người mạnh mẽ nghĩa là anh ta phải hoạt bát, tài giỏi và khoẻ mạnh. Những thứ đẹp nhất trên thế giới này là những thứ đã được bỏ đi các bộ phận thừa thãi, cồng kềnh. Có sức mạnh không có nghĩa là phải có cân nặng, điều này đúng đối với cả con người lẫn các sự vật. Trong lúc người khác khuyên tôi nên tăng trọng lượng hay thêm một bộ phận nào đó vào xe thì tôi lại chỉ tìm cách để giảm trọng lượng hay bỏ bớt một bộ phận không cần thiết nào đó.

Đây là lý do tại sao tôi đã có được loại xe nhẹ hơn bất cứ loại xe nào khác đã từng được công ty khác sản xuất. Tôi đã có thể làm cho chúng nhẹ hơn nữa nếu như ngay từ đầu, tôi tìm ra được cách thức thích hợp. Sau này, việc tìm ra nguyên liệu nhẹ để thay thế thực sự đã giúp tôi có thể thực hiện được điều đó.

Năm đầu tiên, chúng tôi cho ra đời loại xe Model A, xe con giá 850 đô la, xe mui trần giá đắt hơn 100 đô la. Kiểu xe này có động cơ 2 kỳ, công suất 80 mã lực, một bộ xích, cần lái dài 27 inch, bình chứa nhiên liệu 5 ga lông. Trong năm đầu này, chúng tôi bán được 1.708 chiếc. Điều này chứng tỏ khách hàng có sự quan tâm rất đặc biệt tới chúng tôi.

Mỗi chiếc xe Model A đều có một lịch sử riêng. Ví dụ như chiếc số 420 mà đại tá D.C Collier ở California mua năm 1904. Ông dùng nó được một vài năm rồi bán đi và mua một chiếc Ford mới. Chiếc 420 thường xuyên bị sang tay đổi chủ mãi tới năm 1907 thì Edmud Jacobs người sống ở vùng núi Romona đã mua lại nó. Anh đã sử dụng nó trong một vài năm trên những con đường xấu nhất, rồi bán đi và mua một chiếc Ford mới. Năm 1915, một người tên là Cantello mua lại chiếc 420 này. Lần này, anh đã tháo rời động cơ, gắn nó vào máy bơm nước, rồi gắn bộ phận càng vào khung xe và lấy lừa thay động cơ để kéo xe. Điều thú vị là ở chỗ anh có thể tháo rời một

chiếc Ford thành nhiều phần song anh vẫn không thể biến nó trở thành một thứ vô dụng.

Trong lần quảng cáo đầu tiên, chúng tôi đã nói:

“Mục đích chính của chúng tôi là sản xuất các loại xe hơi thiết kế đặc biệt nhằm sử dụng cho các công việc thường nhật, bao gồm xe chuyên dụng và xe gia dụng. Sử dụng xe chúng tôi, anh sẽ có được vận tốc như ý mà không nguy hiểm tới tính mạng. Xe có bộ máy gọn nhẹ, đơn giản, và an toàn làm hài lòng tất cả mọi người. Ngoài những đặc tính ưu việt trên, xe có giá phải chăng, phù hợp với túi tiền người tiêu dùng. Đây là điểm khác biệt lớn mà chỉ chúng tôi mới có.

Những điểm chúng tôi nhấn mạnh là:

- Đơn giản hơn so với loại xe khác;
- Động cơ khỏe;
- Bộ phận đánh điện với hai bộ pin khô;
- Tự động bôi trơn;
- Bộ số đơn giản, dễ sử dụng;

- Đội sản xuất có tay nghề.”

Chúng tôi không chú trọng tới quảng cáo tính năng “tiện nghi, xa hoa” của xe. Và thực tế là chúng tôi không bao giờ chú trọng điều đó. Trong quảng cáo đầu tiên đó, chúng tôi nhấn mạnh rằng xe ô tô phải nhằm phục vụ lợi ích khách hàng một cách hợp lý. Chúng tôi cũng giới thiệu như sau:

“Chúng ta thường nghe câu tục ngữ cổ “Thời gian là vàng bạc” nhưng chỉ có rất ít người nhận thức được giá trị của thời gian như vậy.

Họ là những người hay phàn nàn vì thiếu thời gian và cần nhàn vì trong 1 tuần có quá ít ngày. Đối với họ cứ 5 phút bỏ phí có nghĩa là đã mất toi một đô la, 5 phút chậm trễ đôi lúc là cả một sự thiệt hại lớn. Vậy mà họ lại có thể chấp nhận sử dụng những phương tiện vận chuyển bừa bãi, thiếu tiện nghi và ít tính năng như xe khách, xe bus, v.v... Trong khi đó, chỉ với một số tiền vừa phải, họ đã có thể sở hữu một chiếc xe hoàn hảo, hiệu quả và sang trọng. Họ cũng không

còn phải lo lắng bị chậm trễ như khi sử dụng các loại xe bất tiện và nhiều rủi ro khác.

Xe của chúng tôi:

- Luôn luôn sẵn sàng phục vụ anh và luôn luôn đảm bảo về chất lượng;
- Có thể giúp anh tiết kiệm tiền của và thời gian quý báu;
- Có thể đưa anh tới bất cứ nơi đâu và luôn luôn đúng giờ;
- Có thể giúp anh tăng uy tín là người luôn đúng hẹn, giúp anh duy trì niềm vui cũng như mong muốn mua hàng của khách hàng của bạn;
- Có thể làm anh hài lòng dù là trong công việc hay trong lúc nghỉ ngơi;
- Xe hơi của chúng tôi được chế tạo nhằm phục vụ sức khỏe của bạn, anh có thể băng qua những đoạn đường gồ ghề mà vẫn an toàn và sẽ luôn cảm thấy dễ chịu trong một không gian thoáng đãng;



- Nếu nói về tốc độ ư? Đây chính là sự lựa chọn phù hợp cho bạn. Với xe của chúng tôi, lúc này, anh có thể chậm rãi vượt qua những đại lộ rợp bóng mát, lúc khác, anh cũng có thể lao vun vút trên những con đường thênh thang.

*Chúng tôi quảng cáo chỉ nhằm nhấn mạnh rằng ngay từ ban đầu, chúng tôi chỉ mong muốn cung cấp những dịch vụ tốt nhất. Chúng tôi không bao giờ bận tâm tới những kiểu “xe thể thao sành điệu”.*

Công việc của chúng tôi tiến triển một cách thuận lợi như có phép lạ. Xe của chúng tôi trở nên nổi tiếng về độ bền. Những chiếc xe của chúng tôi rất chắc chắn, khoẻ khoắn, đơn giản và được chế tạo hoàn hảo. Tôi đang thiết kế một mẫu xe độc nhất mang tính toàn cầu nhưng tôi chưa xác lập được mẫu thiết kế cuối cùng cũng như chưa có đủ tiền để xây dựng và trang bị cho một nhà máy phù hợp với mẫu xe này. Tôi cũng chưa có đủ điều kiện tài chính để nghiên cứu tìm ra loại nguyên liệu tốt nhất và nhẹ nhất có thể dùng cho việc sản xuất nó. Vì vậy, chúng tôi phải sử

dụng những nguyên liệu sẵn có trên thị trường – hiện tại, chúng tôi đã sử dụng loại tốt nhất có thể có. Và chúng tôi cũng chưa có đủ điều kiện vật chất kỹ thuật cho các nghiên cứu khoa học về vật liệu cũng như các nghiên cứu sơ khởi cho vật liệu.

Các đồng nghiệp của tôi không cho rằng việc sản xuất xe theo một mẫu duy nhất là tốt. Vì họ cho rằng ngành sản xuất ô tô cũng giống như ngành sản xuất xe đạp trước đây. Cụ thể là các nhà sản xuất xe đạp cứ mỗi năm lại cho ra đời một mẫu xe mới khiến cho khách hàng muốn bỏ xe cũ để có được một chiếc hợp thời trang hơn. Kiểu kinh doanh như vậy thì thật là béo bở, và nó phù hợp với tâm lý của chị em phụ nữ khi họ đi mua sắm quần áo mũ nón. Tuy nhiên, đấy không phải là cách phục vụ khách hàng đúng đắn, kiểu kinh doanh này chỉ nhằm đưa ra sản phẩm mới hơn, lạ mắt hơn chứ thực tế không đưa ra được sản phẩm tốt hơn.

Thật lạ là quan điểm kinh doanh kiểu “chúng ta bán được hàng liên tục không phải là nhờ làm cho khách

hàng thoả mãn hoàn toàn ngay từ lần đầu tiên mua hàng, mà là nhờ bán được hàng rồi lại tìm cách dụ dỗ khách hàng mua một sản phẩm mới hơn và khác biệt hơn”. Quan điểm này lại có thể bám rễ sâu đến thế nào trong nhận thức của những người kinh doanh. Theo tôi, khi một mẫu xe mới được hình thành thì những cải tiến đối với kiểu xe đó cũng phải có thể áp dụng được cho các mẫu trước đó. Có như vậy thì xe của anh mới không bao giờ bị lỗi thời. Tuy nhiên, vì lúc đó công ty chúng tôi chưa phát triển đủ mạnh nên chúng tôi chưa thực hiện được ý tưởng này. Tham vọng của tôi là tôi muốn tất cả các bộ phận máy móc hay bất kể sản phẩm nào do chúng tôi chế tạo ra đều phải mạnh mẽ và tốt tới mức khách hàng không cần phải mua cái thứ hai để thay thế. Máy móc nào tốt cũng phải hoạt động bền lâu như một chiếc đồng hồ tốt vậy.

Sang năm thứ 2, chúng tôi sản xuất 3 mẫu xe: Model B là xe du lịch 4 kỳ giá 2.000 đô la, Model C được cải tiến từ Model A giá đắt hơn 50 đô la so với Model A; còn Model F là xe du lịch giá 1.000 đô la. Đây là thời

điểm chúng tôi phân tán lực lượng và tăng giá sản phẩm, kết quả là số lượng xe được bán ra ít hơn so với năm đầu tiên. Năm đó, chúng tôi chỉ bán được có 1.695 chiếc.

Model B là xe chạy động cơ 4 kỳ đầu tiên dùng cho đường bình thường được đem ra quảng cáo. Cách quảng cáo tốt nhất thời bấy giờ là xe phải thắng trong một cuộc đua xe hay phá được một kỷ lục nào đó. Tôi đã sửa lại chiếc “Arrow”, thực ra là làm lại nó để chuẩn bị cho một đợt triển lãm xe ở New York. Một tuần trước ngày triển lãm, tôi tự mình lái chiếc “Arrow” trên đoạn đường bằng đá dài một dặm. Tôi không bao giờ quên được lần đua đó. Tôi sợ rằng mặt đường sẽ rất trơn và nếu vì lý do này mà tôi không tham gia cuộc đua thì lần quảng cáo đó sẽ hoàn toàn thất bại. Thật may mắn là đoạn đường không hề trơn như tôi tưởng, song lại có rất nhiều vết nứt nẻ. Tôi sẽ phải đối mặt với nhiều thử thách khi rồ ga qua những vết nứt này. Tuy nhiên, tôi đã quyết tâm vượt qua thử thách và rồ ga. Cứ tới mỗi đoạn đường nứt, xe lại bật lên không, tôi không biết

nó sẽ rơi xuống như thế nào. Có lần tôi như bị văng ra khỏi đường nhưng bằng cách nào đó, tôi lại lấy lại được thăng bằng và cuối cùng đã lập được kỷ lục mới được biết tới trên toàn thế giới. Mọi người đều biết đến Model B nhưng điều này vẫn chưa đủ để tăng giá xe. Không thể dùng những pha biểu diễn ngoạn mục để thu hút khách hàng. Kinh doanh không phải trò đùa mà cần phải có tiêu chuẩn đạo đức.

Khối lượng công việc ngày càng nhiều nên xưởng sản xuất của chúng tôi trở nên quá chật chội. Vì vậy, chúng tôi đã phải dùng vốn lưu động tự có để xây một nhà máy 3 tầng vào năm 1906, tại góc phố Dicquette và Beaubien. Đây đúng là lần đầu tiên chúng tôi có được một cơ sở sản xuất với đúng nghĩa của nó. Mặc dù cho tới lúc đó, hoạt động sản xuất của chúng tôi vẫn chỉ là ở một xưởng lắp ráp, nhưng chúng tôi đã bắt đầu chế tạo và lắp ghép một số các bộ phận. Trong năm 1905 và 1906, chúng tôi chỉ sản xuất hai loại xe: một loại có động cơ 4 kỳ giá 2.000 đô la, và loại xe du lịch giá 1.000 đô la. Cả hai loại này

đều được sản xuất theo thiết kế mẫu của năm trước. Doanh số bán ra lần này giảm xuống, chỉ đạt có 1.599 chiếc.

Một số người cho rằng nguyên nhân là do chúng tôi đã không cho ra đời được các mẫu mã mới. Tôi thì lại cho là giá xe của chúng tôi quá cao nên không thu hút được con số 95% khách hàng. Tôi đã thay đổi chiến lược trong năm sau và việc trước tiên phải làm là giành lấy quyền kiểm soát cổ phần. Giai đoạn từ 1906 – 1907, chúng tôi không sản xuất loại xe du lịch nữa mà tập trung sản xuất 3 kiểu dáng cho xe con và xe mui trần. Các loại xe này đều giống nhau ở chất liệu, quy trình sản xuất và thành phần cấu tạo, chỉ ở vẻ bề ngoài hơi khác nhau mà thôi. Sự khác biệt lớn nhất lần này là giá xe rẻ nhất chỉ có 600 đô la, giá đắt nhất là 750 đô la. Lúc này, chúng tôi mới thấy giá cả có ý nghĩa thế nào đối với doanh số bán ra. Chúng tôi tiêu thụ được 8.423 chiếc, gần gấp năm lần so với năm bán được nhiều nhất trước đây. Trung tuần tháng 5 năm 1908 là tuần mà chúng tôi bán được nhiều nhất, 311 chiếc chỉ trong 6 ngày. Chúng tôi

đường như bị quá tải vì số lượng công việc ngày càng nhiều. Người quản đốc đã phải đánh dấu những chiếc xe khi chúng được hoàn thiện vào một bảng ghi chép trước khi giao chúng cho bên kiểm tra. Và thậm chí khi đã làm theo cách như vậy mà công việc vẫn còn ở tình trạng quá tải. Thậm chí có một ngày trong tháng sáu chúng tôi đã lắp ráp tới 100 chiếc xe.

Trong năm tiếp theo, được thúc đẩy bởi những thành công trước đó, tôi bắt đầu thiết kế loại xe phân khối lớn 6 kỳ, 50 mã lực. Chúng tôi vẫn tiếp tục cho ra đời các loại xe nhỏ, nhưng năm 1907, xu hướng đưa ra những mẫu mã đắt tiền trên thị trường xe hơi đã làm giảm doanh số bán ra của chúng tôi chỉ còn 6.390 xe.

5 năm tiếp theo là 5 năm thử nghiệm mà chúng tôi phải trải qua. Ôtô của chúng tôi bắt đầu được tiêu thụ ở thị trường châu Âu. Ngành nghề kinh doanh xe hơi bắt đầu lên ngôi. Chúng tôi thu được rất nhiều tiền, và thực tế là ngay từ năm đầu tiên, chúng tôi đã thu được rất nhiều tiền. Chúng tôi không phải vay

mượn, xe của chúng tôi được bán trực tiếp cho khách hàng. Chúng tôi luôn biết cách xoay xở tốt với số tiền của mình. Bản thân tôi cũng vậy tôi luôn có thể duy trì và quản lý tốt các nguồn tài chính của mình. Và tôi không thấy cần thiết phải vội vã để tăng lợi nhuận. Vì thực tế là một khi anh hoàn toàn chú tâm vào công việc và lao động vì mục đích phục vụ khách hàng thì tự nhiên anh sẽ thu được lợi nhuận nhiều hơn bất cứ cách kinh doanh vì mục đích nào khác.

Chúng tôi đặc biệt cẩn thận khi chọn đại lý bán hàng. Thời gian đầu quả là khó cho chúng tôi khi chọn được một đại lý bán hàng có hiệu quả. Việc kinh doanh ô tô quả thật không dễ chút nào và vốn được cho là chỉ dành để bán những chiếc xe hơi tiện nghi và xa xỉ. Nhưng cuối cùng, chúng tôi cũng chọn được những đại lý phù hợp, đó là những người có khả năng bán hàng tốt nhất mà chúng tôi có thể tìm ra. Chúng tôi sẵn sàng trả cho họ mức lương cao hơn mức lương họ có thể kiếm được ở bất cứ nơi nào khác. Lúc đầu, chúng tôi không chú trọng tới cách trả



lương nhưng ngay khi chúng tôi cảm thấy mình cần phải có hình thức trả lương riêng, thì chúng tôi đã đưa ra nguyên tắc trả lương theo chất lượng phục vụ và sau đó yêu cầu các đại lý bán hàng phải có được chất lượng phục vụ tốt nhất.

Dưới đây là những yêu cầu mà đại lý của chúng tôi phải đáp ứng:

- 1) Phải là người có năng lực, có khả năng cập nhật tin tức, nhạy bén với tình hình kinh doanh;
- 2) Có địa điểm kinh doanh tốt;
- 3) Có kho chứa đủ phụ tùng dự trữ để có thể thay thế tức thời, đảm bảo cho mỗi chiếc Ford luôn ở trong trạng thái được bảo dưỡng tốt;
- 4) Có xưởng bảo dưỡng trang bị tốt và có đầy đủ các loại máy móc chính hiệu để dùng cho việc thay thế và sửa chữa;
- 5) Đại lý phải có các thợ máy thông thạo công việc trung đại tu các loại xe Ford;

6) Phải có hệ thống sổ sách ghi chép chi tiết, đầy đủ và có hệ thống chi nhánh bán hàng. Có như vậy mới nắm rõ tình hình tài chính của các bộ phận kinh doanh và tình hình, số lượng cổ phiếu của người đại lý, thông tin về chủ xe và các triển vọng trong tương lai;

7) Các phòng trưng bày phải sạch sẽ. Cửa sổ, đồ đạc và sàn nhà phải được quét dọn, lau chùi thường xuyên;

8) Có khu trưng bày hợp lý;

9) Người đại lý phải tuân thủ nguyên tắc mua bán sòng phẳng và có phẩm chất đạo đức tốt.

Và dưới đây là thông báo chung được công bố:

*“Người đại lý phải có được tên của các khách hàng tiềm năng trong khu vực kinh doanh của mình, bao gồm cả những người chưa từng nghĩ tới việc mua sắm. Bằng việc ghé thăm nếu có thể hoặc ít nhất là trao đổi qua thư từ, người đại lý nên tư vấn, giới thiệu khách hàng về sản phẩm của mình. Sau đó, nếu thấy*

*cần thiết thì hãy gửi cho họ các thư giới thiệu. Năm được tình hình xe của khách hàng cũng là điều mà đại lý bán hàng phải lưu tâm. Nếu phạm vi kinh doanh của anh quá rộng để thực hiện được những điều trên thì có nghĩa là anh đã quản lý một địa bàn quá rộng khó có thể giúp anh tiêu thụ sản phẩm được dễ dàng.”*

Công việc của chúng tôi không hề thuận lợi khi chúng tôi bị Hiệp hội Sản xuất Ôtô kiện và yêu cầu phải hợp tác với họ vì họ cho rằng kinh doanh ô tô là một lĩnh vực độc quyền và cần thiết phải thực hiện độc quyền mặt hàng này. Đây là vụ kiện nổi tiếng liên quan tới bằng sáng chế Selden. Và chúng tôi đã phải mất rất nhiều tiền của để thuê luật sư bào chữa cho mình. Ông Selden, một người vừa mới qua đời, thực ra chẳng có gì liên quan tới vụ kiện. Chính Hiệp hội Sản xuất Ôtô là phía đã đâm đơn kiện theo luật bản quyền. Tình huống của vụ kiện này như sau:

Năm 1879, ông George B. Selen vốn là một luật sư đã viết đơn yêu cầu được bảo vệ bản quyền về một “loại động cơ đường bộ rẻ, đơn giản, an toàn, nhẹ, dễ điều

khuyến, có khả năng vượt qua độ dốc bình thường". Đơn yêu cầu này được giữ ở văn phòng về bản quyền và năm 1895, đã được chấp thuận. Năm 1897, khi ông Selden viết đơn xin bản quyền này thì mọi người vẫn còn chưa biết gì về xe hơi cả. Tuy nhiên, khi bản quyền trên được công nhận thì tất cả mọi người lại quá quen thuộc với các phương tiện xe cộ tự động. Chúng tôi rất ngạc nhiên vì trong nhiều năm chúng tôi mới có thể chế tạo được loại động cơ trên thì từ trước đó nó đã được xin bảo hộ bản quyền rồi, mặc dù người có bản quyền đó lại chỉ coi đó là một ý tưởng, chứ không hề có ý định hiện thực hoá nó.

Loại máy móc trên được bảo hộ bản quyền với sáu đặc điểm cụ thể, song tôi cho rằng chúng chẳng có gì là mới mẻ cả. Văn phòng về bản quyền đã công bố một kiểu bản quyền kết hợp đó là: sự kết hợp giữa (a) bộ phận quay và vỏ máy, (b) vô lăng với hộp số 8 cần số, (c) cuối cùng là động cơ, tất cả các bộ phận này được bảo hộ bản quyền một cách hợp pháp.

Dù thế nào đi nữa thì chúng tôi vẫn không nản lòng. Tôi cho rằng động cơ do chúng tôi sản xuất chẳng có liên quan gì với động cơ mà Selden đã tưởng tượng ra. Một số nhà sản xuất tự cho mình là có bản quyền đã hợp tác với nhau để chống lại chúng tôi ngay khi chúng tôi muốn có được một vị trí trong nền sản xuất xe hơi. Vụ kiện tiếp tục kéo dài. Vụ kiện được đưa ra là nhằm làm cho chúng tôi bị phá sản, song chúng tôi tìm kiếm được rất nhiều lời chứng có lợi cho mình. Tuy nhiên, ngày 15/9/1909, ngay khi thẩm phán Hough thuộc toà án quận ở Mỹ đã đưa ra phán quyết chống lại chúng tôi, hiệp hội các nhà sản xuất có bản quyền đã tìm cách xúi giục khách hàng không mua xe của chúng tôi. Đây là việc làm mà ngay từ hồi đầu vụ kiện năm 1903, họ đã từng làm khi nghĩ rằng chúng tôi đã bị phá sản. Tôi thì luôn tin rằng cuối cùng thế nào chúng tôi sẽ thắng trong vụ này vì chúng tôi không làm điều gì sai trái.

Tuy vậy, khi toà phán quyết chống lại chúng tôi thì phán quyết này đã gây cho chúng tôi nhiều khó khăn. Phán quyết trên có thể sẽ làm cho một số khách hàng

không dám mua xe của chúng tôi do sợ bị toà án thực hiện những hành động bất lợi cho họ. Một số kẻ đã loan tin rằng nếu cuối cùng chúng tôi thua kiện thì những ai sở hữu loại xe Ford sẽ bị kiện. Tôi biết một số người phản đối chúng tôi đã công khai quả quyết là vụ kiện này có thể trở thành một vụ án hình sự cũng như là một vụ dân sự. Họ cũng quả quyết rằng nếu ai đó bỏ tiền ra mua xe Ford thì cũng như là người đó tự tìm đường vào tù. Để đáp lại những hành động trên, chúng tôi đã đăng tin quảng cáo dài 4 trang trên một tờ báo quan trọng của cả nước. Chúng tôi chỉ ra những quan điểm đúng đắn của mình đồng thời nhấn mạnh chúng tôi sẽ chiến thắng. Cuối cùng, chúng tôi đã kết luận bài viết đó như sau:

“Chúng tôi xin nhắn gửi tới các bạn hàng trong cả nước, nếu các ngài vẫn còn cảm thấy e ngại vì những lời dọa nạt trên thì chúng tôi xin tặng cho các ngài ngoài khoản bảo hiểm trị giá 6 triệu đô la của Công ty ô tô Ford, một trái phiếu cá nhân trị giá 6 triệu đô la do Công ty bảo lãnh. Vì vậy mỗi chủ sở hữu tư nhân của 1 chiếc Ford sẽ được chúng tôi bảo vệ cho

tới khi 12 triệu đô la giá trị tài sản của các ngài bị cạn kiệt chỉ vì những kẻ muốn chiếm lĩnh độc quyền ngành sản xuất ô tô này.

Trái phiếu là quyền lợi của ngài do vậy đừng vì những lời dọa nạt trên mà phải mua những loại xe đắt đỏ và chất lượng xoàng xĩnh.

Ghi chú: Công ty chúng tôi đã nhận được lời khuyên và sự tư vấn từ các luật sư về sở hữu trí tuệ giỏi nhất trên thế giới”.

Chúng tôi nghĩ rằng khách hàng sẽ đặt niềm tin vào chúng tôi hơn khi họ nhận được loại trái phiếu trên, song không hẳn như vậy. Mặc dù chúng tôi đã bán được hơn 18 nghìn xe, gần gấp đôi sản lượng của năm trước nhưng thực tế có lẽ chưa đến 50 người đòi hỏi phải được nhận trái phiếu của Công ty.

Quả thật chính vụ kiện này lại là cách để quảng cáo xe Ford và Công ty ô tô Ford của chúng tôi một cách hiệu quả nhất. Lúc đầu, chúng tôi dường như phải đối mặt với một tình huống hết sức gay go, song hoá ra chúng tôi lại may mắn có được sự đồng tình của

công chúng. Trong khi hiệp hội sản xuất ô tô sở hữu tới 70 triệu đô la vốn thì trong tay chúng tôi chẳng có được đến nửa con số nghìn của họ. Tôi thì chưa bao giờ nghi ngờ về khả năng thắng kiện song đó quả là một tình huống ngàn cân treo sợi tóc mà chúng tôi đã vượt qua được mà không cần có nhiều tiền đến thế.

Vụ kiện này là một việc làm thiện cận nhất mà các doanh nghiệp Mỹ đã tham gia. Xét từ nhiều góc độ thì đây chính là ví dụ điển hình của kiểu hợp tác ngõ ngách hòng loại một doanh nghiệp khác khỏi cuộc chơi. Việc chúng tôi thắng kiện là một điều vui mừng cho tất cả các nhà sản xuất ô tô khác và hiệp hội kia sẽ không còn là điều đáng ngại trong làng sản xuất ô tô nữa. Tới năm 1908, bất chấp phải đối mặt với vụ kiện này, đã tới lúc chúng tôi có thể tuyên bố và bắt đầu đưa vào sản xuất loại xe mà tôi hằng mong muốn chế tạo.



## **4. Bí quyết của sản xuất và dịch vụ**

Tôi coi những thành quả tiến bộ của hãng chỉ như là một lời mời gọi để ta tiến tới thực hiện thêm nhiều công việc nữa – như là một dấu hiệu chỉ ra rằng đã tới điểm mà chúng ta có thể cung cấp những dịch vụ thực sự có giá trị.

Tôi đã không thảo ra kế hoạch hoạt động cho Công ty Ford Motor vì bất cứ lý do cá nhân nào. Tôi cũng không có ý nói rằng “Ta hãy đi và làm như vậy”. Điều tôi muốn nhấn mạnh là những phương thức kinh doanh mà chúng ta thường thực hiện không phải là phương thức tốt nhất. Chính quan điểm này đã dẫn tôi tới điểm đầu tiên trong một hướng đi mới hoàn toàn là của tôi, tách khỏi những cách thức thông thường đã có. Điểm này bắt đầu đánh dấu sự thành công to lớn của công ty Ford.

Chúng tôi đã luôn luôn tuân thủ luật thương mại. Xe ô tô của hãng chúng tôi luôn luôn đơn giản hơn xe của bất kỳ hãng nào khác. Chúng tôi không bỏ tiền ra mà không thu được lợi ích. Ngoài hai điểm khác biệt

chung đó, về chi tiết chúng tôi không có gì khác các công ty sản xuất ô tô khác, trừ việc công ty chúng tôi thành công hơn các công ty khác ở một mức độ nào đó, và luôn cương quyết theo đuổi chính sách nắm lấy toàn bộ các khoản chiết khấu tiền mặt, tái đầu tư lợi nhuận của công ty vào hoạt động kinh doanh, và luôn duy trì một mức cân bằng tiền mặt lớn.

Ô tô của hãng Ford tham dự tất cả các cuộc đua xe. Chúng tôi quảng cáo và đẩy doanh số của hãng tăng cao. Ngoài kết cấu xe đơn giản, điểm khác biệt chính trong thiết kế của ô tô hãng Ford là chúng tôi không thiết kế bất kỳ đặc điểm nào cho một “chiếc xe hơi tiện nghi”. Xe ô tô của chúng tôi cũng chỉ tạo ra sự thoải mái như bất kỳ một chiếc ô tô nào khác trên thị trường, tuy nhiên chúng tôi không chú trọng vào những đặc tính xa hoa thuần túy. Chúng tôi sẽ thực hiện các dịch vụ đặc biệt cho người mua, và tôi cho rằng với một mức giá đặc biệt, chúng tôi cũng có thể sẽ tạo ra một chiếc ô tô đặc biệt cho khách hàng.

Công ty chúng tôi đã rất phát đạt. Chúng tôi có thể dễ dàng dừng lại và nói rằng “Hiện giờ chúng ta đã đến đích và chúng ta cần giữ lấy những gì mà chúng ta đang có”. Thật ra, con người thường có khuynh hướng giữ quan điểm đó. Một số cổ đông đã rất lo lắng khi sản lượng của hãng đạt tới 100 chiếc/ngày. Họ muốn làm một việc gì đó để ngăn cản tôi ngừng làm công ty phá sản với sản lượng đó. Khi tôi trả lời là sản lượng 100 chiếc/ngày chưa có gì là đáng kể và tôi hy vọng rằng chẳng bao lâu nữa công ty sẽ đạt tới mức 1.000 chiếc/ngày, thì họ đã bị sốc nặng và tôi buộc phải hành động một cách cân nhắc kỹ càng. Nếu tôi làm theo ý kiến chung của các đồng sự của tôi thì tôi chỉ duy trì được công việc kinh doanh như nó vốn thế, đưa các quỹ của hãng vào một bộ máy hành chính tốt, cố gắng mặc cả với những đối thủ cạnh tranh có vẻ quá năng động, thỉnh thoảng đưa ra những thiết kế mới để theo kịp thị hiếu của công chúng, và nhìn chung sẽ đi tiếp lên vị trí của những công dân hoà nhã, đáng kính với một công việc khá và ổn định.

Cám dỗ của việc được nghỉ ngơi và tận hưởng những gì mình đang có là điều tự nhiên. Tôi có thể hoàn toàn thông cảm với những đòi hỏi thông thường của con người là thoát khỏi một cuộc sống chỉ có toàn công việc để có thể nghỉ ngơi thoải mái. Bản thân tôi chưa bao giờ cảm thấy sự thôi thúc mạnh mẽ muốn được nghỉ ngơi nhưng tôi có thể hiểu nó là gì - mặc dù tôi nghĩ một người đã nghỉ hưu thì nên hoàn toàn dừng dính dáng gì tới công việc nữa. Hiện nay, vẫn có một khuynh hướng trong cấp quản lý các công ty là tuy đã nghỉ hưu nhưng vẫn duy trì quản lý.

Tuy nhiên, khuynh hướng đó không nằm trong kế hoạch làm việc của tôi. Tôi coi những thành quả tiến bộ của hãng chỉ như là một lời mời gọi để ta tiến tới thực hiện thêm nhiều công việc nữa – như là một dấu hiệu chỉ ra rằng đã tới điểm mà chúng ta có thể cung cấp những dịch vụ thực sự có giá trị. Trong nhiều năm, ngày nào tôi cũng lập ra kế hoạch hướng tới việc chế tạo một chiếc xe toàn cầu. Công chúng đã đưa ra những nhận xét phản hồi đối với các đời xe khác nhau của chúng tôi. Những chiếc xe đang sử

dụng, những chiếc xe trên đường đua, và trong các cuộc thử nghiệm thực tế trên đường thường trong thành phố - đã mang lại cho tôi những chỉ dẫn tuyệt vời cho những thay đổi cần thiết. Thậm chí đến năm 1905, tôi đã có hình dung tương đối về những đặc điểm kỹ thuật của loại xe ô tô mà tôi muốn chế tạo. Nhưng tôi lại thiếu một loại vật liệu đủ bền mà không quá nặng. Và cuối cùng, tôi tình cờ có được vật liệu đó.

Năm 1905, tôi tới xem một cuộc đua ô tô ở Palm Beach. Có một cú va chạm ô tô rất mạnh và chiếc xe ô tô của Pháp bị hỏng nặng. Chúng tôi đã đưa vào cuộc đua này dòng xe Model K của chúng tôi – đây là dòng xe số sáu sử dụng nhiều năng lượng. Tôi cảm thấy những chiếc xe của nước ngoài có những bộ phận nhỏ hơn và tốt hơn những gì mà chúng tôi vẫn tưởng. Trong đồng đồ nát của chiếc xe đua Pháp, tôi đã nhặt được một đoạn thân van. Nó rất nhẹ và tốt. Tôi đã hỏi cái van đó được làm từ vật liệu gì nhưng không ai biết. Tôi đưa cái thân van đó cho người trợ lý và nói với anh ta rằng “Hãy tìm hiểu tất cả mọi

điều về vật liệu tạo ra cái thân van này. Đó chính là loại nguyên vật liệu mà chúng ta cần có trong chiếc xe của chúng ta.”

Cuối cùng, anh ta đã tìm ra rằng vật liệu làm ra cái van đó là một loại thép của Pháp có chứa vanadi. Chúng tôi đã thử gặp những người thợ làm thép ở Mỹ – không ai có thể tạo ra thép vanadi. Tôi đã cử người của công ty chúng tôi sang Anh để học việc chế tạo loại thép đó từ một người có hiểu biết. Bước tiếp theo là chúng tôi mở một nhà máy để sản xuất loại thép này. Đó lại là một vấn đề khác. Vanadi được nung ở 30000F. Lò luyện thông thường không thể hoạt động trên 27000F. Tôi đã tìm tới một công ty thép nhỏ ở Canton, Ohio. Tôi đảm bảo sẽ chịu những phí tổn và thua lỗ nếu họ điều hành lò nung đó cho chúng tôi. Thế là họ đồng ý. Lò nung đầu tiên bị thất bại, thép nung ra hầu như không lưu lại được một chút vanadi nào. Tôi yêu cầu họ thử lại một lần nữa, và lần nung thứ hai đã thành công khi luyện ra được loại thép này. Trước khi có thép vanadi, chúng tôi buộc phải chấp nhận loại thép có sức chịu bền từ

60.000 đến 70.000 pao. Với vanadi, sức chịu bền của nó đã lên đến 170.000 pao.

Có vanadi trong tay, tôi không còn hài lòng với các đời xe cũ và thử nghiệm cẩn thận để quyết định xem loại thép nào là tốt nhất cho mỗi bộ phận – liệu chúng tôi muốn sử dụng loại thép cứng, thép bền hay thép đàn hồi. Tôi nghĩ, lần đầu tiên trong lịch sử xây dựng kết cấu lớn, chúng tôi đã có thể định đoạt một cách khoa học chất lượng chính xác của thép. Kết quả là sau đó, chúng tôi đã chọn được 20 loại thép khác nhau cho các bộ phận khác nhau. Trong số đó, khoảng 10 loại có chứa vanadi. Vanadi được sử dụng ở bất cứ bộ phận nào cần đến sức bền và độ nhẹ. Tất nhiên, chúng không phải cùng là một loại thép vanadi như nhau. Các yếu tố khác thay đổi tùy theo yêu cầu của từng bộ phận: cần sức bền hay cần độ đàn hồi – hay nói tóm lại, theo những gì mà bộ phận đó cần.

Trước những thử nghiệm này, tôi đã tin rằng chỉ có không quá 4 loại thép từng được sử dụng trong cầu

trúc xe hơi. Với những thử nghiệm sâu hơn, đặc biệt theo hướng kỹ thuật nung lò, chúng tôi đã có thể tiến xa hơn, tăng sức bền của thép và nhờ đó mà giảm được trọng lượng của xe hơi. Năm 1910, Bộ Thương mại và Công nghiệp của Pháp đã thử nghiệm những trục nối với cần của thiết bị lái do công ty chúng tôi sản xuất – coi nó như là một bộ phận thiết yếu – và đem so sánh với bộ phận tương tự từ loại ô tô được coi là tốt nhất của Pháp, và trong mỗi lần thử nghiệm, loại thép của hãng chúng tôi đã tỏ ra là có độ bền cao hơn.

Thép vanadi quyết định rất nhiều đến khối lượng của xe hơi. Những bộ phận cơ bản nhất của chiếc xe vạn năng tôi đã xác định được và rất nhiều trong số các bộ phận này đã được đưa ra sử dụng. Phần thiết kế phải cân xứng. Con người có thể chết vì một bộ phận nào đó trong cơ thể làm việc nhiều hơn các bộ phận khác và trở nên kiệt quệ. Một động cơ có thể bị hỏng vì bộ phận này kém bền hơn các bộ phận khác. Vì vậy, vấn đề thiết kế chiếc xe vạn năng là nếu tính đến mục đích chế tạo là đặt một động cơ vào chiếc xe



ngựa, chiếc xe đó cần phải có hầu như tất cả các bộ phận có độ bền càng đồng đều càng tốt. Nhưng điều này cũng là một minh chứng cho sự ngớ ngẩn. Chế tạo được một động cơ đồng đều như vậy rất khó, bởi vì thường thì động cơ chạy bằng xăng là một phương tiện tinh xảo và một kết cấu động cơ đồng đều như vậy có thể làm những người vốn cho là nó quá phức tạp sẽ trở nên bối rối. Vì thế, tôi đưa ra khẩu hiệu này “Khi một trong những chiếc xe của hãng bị hỏng thì tôi biết chúng tôi là người có lỗi”.

Từ khi chiếc xe hơi đầu tiên xuất hiện trên đường phố, tôi đã nhận ra rằng cần phải thiết kế được một chiếc xe càng cân bằng càng tốt. Chính sự nhận thức và tin chắc đó đã khiến tôi phải đi đến cùng trong việc chế tạo ra chiếc xe vạn năng – một chiếc xe có thể thoả mãn những nhu cầu đa dạng khác nhau. Tất cả mọi nỗ lực của tôi lúc đó và bây giờ đã trở thành việc sản xuất chỉ một chiếc xe – một mẫu xe. Và năm này qua năm khác, áp lực đã và đang đè nặng lên tôi là phải cải thiện và làm cho những chiếc xe tốt hơn, đồng thời phải càng ngày càng giảm được giá thành

xe. Chiếc xe vạn năng đó phải có những thuộc tính sau đây:

(1) **Chất lượng của nguyên vật liệu được đưa vào sử dụng:** Thép vanadi là loại thép tốt nhất, cứng nhất và bền nhất. Nó tạo nền tảng và siêu cấu trúc cho chiếc xe. Trong việc chế tạo ô tô, đó là loại thép có chất lượng tốt nhất trên thế giới, nếu không tính tới giá thành.

(2) **Đơn giản khi vận hành:** đó là bởi vì đa số người bình thường không phải là công nhân cơ khí.

(3) *Công suất vừa phải.*

(4) **Hoàn toàn đáng tin cậy:** chiếc xe được chế tạo với tính năng sử dụng đa dạng và sẽ đi trên nhiều loại đường khác nhau.

(5) **Nhẹ:** Mỗi inch khối pít tông trong xe ô tô Ford sẽ chỉ phải chở 7,95 pao cân nặng của xe. Đó là lý do tại sao xe Ford luôn luôn có thể đi qua bất cứ nơi đâu và bất cứ lúc nào: qua cát và bùn, qua tuyết và nước, lên đồi, băng đồng và cả những nơi không có đường sá.

**(6) Bộ điều chỉnh:** Có thể dễ dàng điều khiển tốc độ bằng tay, luôn xử lý được một cách bình tĩnh và an toàn trong mọi tình huống khẩn cấp và bất ngờ ngay cả trên những con phố đông người trong thành phố hay trên những con đường nguy hiểm. Hộp truyền động đặc biệt của xe Ford tạo ra khả năng điều chỉnh này và bất cứ ai cũng có thể vận hành nó. Đó thực sự là cơ sở để người ta có thể nói “Ai cũng có thể lái xe Ford”. Chiếc xe này phải có khả năng đi được hầu như khắp mọi nơi.

**(7) Một chiếc xe hơi càng nặng thì càng tiêu tốn nhiều nhiên liệu và dầu nhờn;** xe càng nhẹ thì chi phí hoạt động càng ít. Khi mới ra đời, trọng lượng nhẹ của xe Ford là một vấn đề bị chỉ trích. Bây giờ những ý kiến này đã thay đổi hoàn toàn.

Mẫu thiết kế cuối cùng mà tôi quyết định chọn có tên là Model T. Đặc điểm quan trọng của mẫu xe mới này là sự đơn giản. Nếu nó được chấp nhận, mà tôi cho là nó phải được chấp nhận, thì tôi dự định sẽ chỉ làm một mẫu duy nhất và sau đó bắt đầu sản xuất thực

sự. Sẽ chỉ có 4 bộ phận quan trọng về cấu trúc trong một chiếc xe: máy phát điện, khung xe, trục trước, và trục sau. Tất cả các bộ phận này đều dễ sử dụng và được thiết kế sao cho việc sửa chữa và thay thế không cần một kỹ năng đặc biệt nào. Mặc dù tôi hầu như không nói gì về chiếc xe vì tính độc đáo của ý tưởng nhưng tôi cho rằng khi được sản xuất ra, chiếc xe sẽ có những bộ phận đơn giản và rẻ đến mức loại bỏ được sự e ngại của người mua về chi phí sửa chữa đắt đỏ. Những bộ phận đó có thể sẽ được làm rẻ đến mức nếu ta sửa cái cũ thì còn đắt hơn việc mua một chiếc mới. Chúng có thể được mang đến những cửa hàng cơ khí chỉ như những chiếc đinh hay chốt cửa có thể cầm theo được. Tôi nghĩ rằng, việc chế tạo ra một chiếc xe vạn năng hoàn thiện đến mức không ai là không thể điều khiển được nó hoàn toàn phụ thuộc vào nỗ lực của người thiết kế: đó chính là tôi.

Ý tưởng này có thể có tác dụng tốt đối với cả việc sản xuất lẫn bán hàng và đồng thời, cũng có thể áp dụng trong tất cả mọi việc. Một sản phẩm càng ít phức tạp

thì càng dễ chế tạo hơn, có thể được bán với giá rẻ hơn, và vì vậy cũng sẽ có doanh số lớn hơn.

Sẽ là không cần thiết nếu tôi giới thiệu chi tiết kỹ thuật của việc chế tạo ra chiếc xe vạn năng nhưng có lẽ đây là lúc để đánh giá lại các đời xe khác nhau, bởi vì Model T sẽ là mẫu xe cuối cùng và những hợp đồng mà nó mang đến sẽ làm cho công việc kinh doanh của hãng vượt ra khỏi những khuôn khổ hoạt động kinh doanh thông thường. Áp dụng ý tưởng tương tự như vậy vào bất cứ một hoạt động kinh doanh nào sẽ làm cho hoạt động đó vượt ra ngoài lĩnh vực hoạt động thông thường của nó.

Tôi đã thiết kế tất cả là 8 đời xe trước Model T. Đó là Model A, Model B, Model C, Model F, Model N, Model R, Model S và Model K. Trong số đó, Model A, Model C và Model F có 2 xy-lanh đối diện với động cơ nằm ngang. Ở Model A, động cơ đặt ở phía sau ghế lái. Trong tất cả các đời khác, động cơ đều ở trong mui xe phía trước. Model B, Model N, Model R và Model S có động cơ thẳng đứng 4 thì. Model K có 6 thì. Model

A có 8 mã lực. Model B phát triển lên 24 mã lực với một xy-lanh dài 4,5 inch và một nhíp 5 inch. Mã lực mạnh nhất là Model K, với 6 xy-lanh và 40 mã lực. Xy-lanh lớn nhất là ở Model B. Xy-lanh nhỏ nhất là Model N, Model R và Model S với đường kính dài 3,75 inch và một nhíp 3,375 inch. Model T có xy-lanh dài 3,75 inch với một nhíp 4 inch. Đánh lửa bằng ắc quy khô ở tất cả các đời xe ngoại trừ Model B có ắc quy dự trữ và ở Model K có cả ắc quy và maheto. Ở Model T, bộ phận đánh lửa được đặt trong bộ phận phát điện. Côn của bốn đời xe đầu tiên có dạng hình nón, trong bốn đời xe mới nhất và cả ở Model T côn là dạng hình tròn dẹt khác nhau.

Hộp truyền động của tất cả các đời xe rất đặc biệt. Model A có một bộ phận truyền động bằng xích. Model B có một bộ phận truyền động bằng trục. Hai mẫu xe tiếp theo có nhiều bộ phận truyền động bằng xích. Từ đó tất cả các xe ô tô đều có bộ phận truyền động bằng trục. Model A có khoảng trục bánh xe dài 72 inch. Model B – một đời xe cực tốt với khoảng trục bánh xe dài 92 inch. Model K trục bánh xe dài

120 inch. Model C dài 78 inch. Những đời khác dài 84 inch, và đời xe hiện tại trục bánh xe dài 100 inch. Trong 5 đời xe đầu tiên, tất cả các thiết bị đều phải mua thêm. Ba đời xe tiếp theo có sẵn một thiết bị cục bộ. Chiếc xe hiện tại sẽ có tất cả các thiết bị đầy đủ. Model A xe nặng 1.250 pao. Xe nhẹ nhất là Model N và Model R. Chúng chỉ nặng 1.050 pao, nhưng chúng đều là ô tô loại nhỏ. Chiếc xe nặng nhất có 6 xy-lanh, nặng 2.000 pao, Model T nặng 1.200 pao.

Những chiếc xe Model T hầu như không có bất cứ một đặc điểm nào giống những đặc điểm đặc trưng của các đời xe trước. Mọi chi tiết của xe đều phải trải qua các quá trình kiểm tra thực tế một cách hoàn chỉnh. Không có một sự phỏng đoán nào về việc mẫu xe này có phải là một dòng sản phẩm thành công hay không. Điều này thật khó dự đoán. Tuy nhiên, sẽ không gì có thể cản trở được việc một ngày nào đó “dòng xe” này sẽ tự chứng minh rằng nó là một dòng sản phẩm thành công. Nó hội tụ tất cả những gì tốt nhất mà chúng tôi có thể đưa vào một chiếc xe hơi, cùng với những chất liệu mới lần đầu tiên được sử

dụng. Cuối cùng, chiếc xe đã được tung ra thị trường vào những năm 1908 – 1909.

Lúc ấy, công ty chúng tôi mới chỉ tròn 5 tuổi. Năm đầu tiên, diện tích nhà máy chỉ vào khoảng 0,28 mẫu Anh. Cũng trong năm đầu tiên, chúng tôi đã sử dụng trung bình khoảng 311 lao động và sản xuất ra được 1.708 chiếc xe hơi, và chỉ có một chi nhánh. Cho đến năm 1908, diện tích nhà máy đã tăng lên tới 2,65 mẫu, chúng tôi đã sở hữu được một toà nhà lớn. Lượng lao động bình quân đã tăng lên tới 1.908 người và chúng tôi đã tạo ra 6.181 chiếc xe hơi cùng với 14 chi nhánh. Đó quả là một thời kỳ kinh doanh thịnh vượng.

Trong suốt những năm 1908 – 1909, chúng tôi tiếp tục cho ra đời các dòng xe Model R và Model S, đó là loại xe nhỏ với 4 xy-lanh và loại mui trần. Các mẫu xe này cũng như các mẫu trước đều khá thành công trên thị trường và được bán với giá từ 700 đô la tới 750 đô la một chiếc. Nhưng sự ra đời của Model T đã đánh bật các dòng xe khác ngay tức khắc với số



lượng bán ra là 10.607 chiếc – con số lớn nhất mà chưa một nhà sản xuất xe hơi nào trước đó từng đạt được. Giá của một chiếc xe du lịch cỡ 850 đô la, với kết cấu gầm tương tự như vậy nhưng là loại xe đi trong thành phố có giá 1.000 đô la, một chiếc mui trần hai chỗ giá khoảng 825 đô la, loại 4 chỗ có giá 950 đô la, và loại lan-đô nhỏ được bán với giá 950 đô la.

Sự thành công trong giai đoạn này đã thuyết phục tôi rằng, đã đến lúc phải đề ra những chính sách mới trong việc bán hàng. Trước khi tôi đưa ra chính sách mới, doanh số bán hàng lớn đã khiến những người bán xe nghĩ rằng doanh số bán hàng của họ chỉ tăng khi mà chúng tôi cho ra đời thêm những dòng xe mới. Thật lạ là ngay khi một hạng mục nào đó thành công, người ta lại bắt đầu nghĩ rằng hạng mục đó sẽ có thể thành công hơn nếu nó được đổi khác đi. Có một xu hướng đang tồn tại là người ta cứ suy nghĩ, quan tâm vớ vẩn về kiểu cách và phá hỏng những sản phẩm tốt bằng cách thay đổi nó đi. Những người bán hàng cứ khẳng khẳng đòi phải thay đổi liên tục

như vậy. Họ chỉ lắng nghe khoảng 5% những khách hàng đặc biệt nói lên những điều họ đòi hỏi, mà quên đi 95% những khách hàng khác, những người mua mà không có đòi hỏi đặc biệt gì. Tất nhiên, không một hoạt động kinh doanh nào có thể phát triển được nếu không quan tâm đến những lời phàn nàn và góp ý kiến của người tiêu dùng. Nếu phát hiện bất kỳ một sai sót nào trong dịch vụ thì sai sót đó phải được điều tra ngay lập tức.

Thế nhưng khi những ý kiến đóng góp cho sản phẩm chỉ chú trọng đến kiểu dáng, đến sự sành điệu thì cần phải kiểm tra lại xem liệu đó có đơn thuần là những ý kiến mang tính cá nhân hay không. Khi khách hàng có ý thích nhất thời và muốn người bán xe hơi phải đáp ứng được nhu cầu của mình, thì các nhà kinh doanh xe hơi luôn mong muốn phục vụ những ý thích bất chợt đó của khách hàng. Nhưng thực ra, họ chỉ cần tiếp thu và hiểu biết đầy đủ về sản phẩm của mình để diễn giải cho khách hàng những sản phẩm mà họ có hoàn toàn có thể thoả mãn yêu cầu của

khách hàng mà không cần phải chế tạo ra mẫu sản phẩm mới.

Vì lý do này, vào một buổi sáng năm 1909, tôi đã thông báo chính sách mới mà không hề báo trước rằng: trong tương lai, Hãng Ford chỉ sản xuất một dòng xe duy nhất, đó chính là dòng xe T và kết cấu gầm của mọi loại xe là hoàn toàn giống nhau. Tôi cũng nói thêm rằng “Chúng tôi có thể sơn xe cho mọi khách hàng với bất kỳ màu sơn nào họ muốn, chừng nào họ còn giữ màu sơn đen ban đầu”.

Tôi không thể nói rằng mọi người đều đồng ý với tôi. Tất nhiên, người bán sẽ không thể nhìn thấy hết những ích lợi về khía cạnh sản xuất trong việc chúng tôi chỉ cho ra đời một dòng xe. Hơn thế nữa, họ cũng chẳng quan tâm đến điều đó. Họ vẫn nghĩ rằng những sản phẩm của chúng tôi vẫn sẽ có chất lượng tốt như nó đã từng có và những ý kiến nhận xét được đưa ra chỉ nhấn mạnh vào việc nếu giảm dần giá xe sẽ gây ra tác động xấu đến doanh số bán hàng, và rằng những khách hàng coi trọng chất lượng hơn giá

cả sẽ vì việc giảm giá mà rời bỏ sản phẩm của công ty và không ai có thể thay thế được họ.

Trên thực tế, người ta vẫn có rất ít nhận thức và hiểu biết về ngành công nghiệp ô tô. Xe hơi vẫn được coi là một thứ gì đó rất xa xỉ. Các nhà sản xuất đóng góp phần lớn vào việc phổ cập ý tưởng này. Một số người nhanh nhạy đã tạo ra cái tên “chiếc xe hơi tiện nghi” và quảng cáo nhấn mạnh vào đặc điểm tiện nghi của xe hơi nói chung. Các nhà kinh doanh xe hơi có cơ sở cho những lý lẽ phản đối của họ, đặc biệt là khi tôi thông báo: “Tôi sẽ tạo ra một loại xe cho số đông khách hàng. Nó đủ lớn cho cả gia đình sử dụng, nhưng cũng đủ nhỏ để một cá nhân có thể lái và chăm sóc. Chiếc xe này sẽ được sản xuất từ những nguyên liệu tốt nhất, bởi những công nhân lành nghề nhất, cùng với thiết kế đơn giản và sẽ sử dụng loại động cơ hiện đại. Đặc biệt là giá của nó sẽ khá mềm, sao cho bất cứ ai có thu nhập dù chỉ thuộc loại khá cũng có khả năng mua được và có thể cùng gia đình mình tận hưởng những giây phút thoải mái tiện nghi như trên thiên đường”.

Mọi người tiếp nhận tuyên bố này của tôi không mấy vui vẻ và thiện chí. Các nhận xét chủ yếu là “Nếu Ford làm như vậy, chỉ trong vòng 6 tháng, ông ta sẽ phá sản”.

Vào lúc đó, suy nghĩ chung của mọi người là không thể chế tạo một chiếc xe tốt với giá rẻ, và dù sao thì sẽ chẳng ích gì khi chế tạo một chiếc xe hơi giá rẻ, vì chỉ có những người khá giả mới có khả năng mua xe hơi. Doanh số bán xe trong năm 1908 – 1909 vào khoảng 10.000 chiếc đã thuyết phục được tôi rằng chúng tôi cần một nhà máy sản xuất mới. Chúng tôi đã có một nhà máy lớn và hiện đại là nhà máy Piquette Street. Nhà máy này tốt và hiện đại ngang hàng, thậm chí còn có phần nhỉnh hơn bất kỳ nhà máy sản xuất ô tô nào ở Mỹ hồi ấy. Nhưng tôi vẫn không nhận thấy nhà máy này sẽ giải quyết vấn đề bán hàng và sản xuất như thế nào khi mà sản lượng chắc chắn sẽ tăng lên. Và tôi đã quyết định mua 60 mẫu đất tại Highland Park, khá xa khu trung tâm Detroit. Chúng tôi đã đề ra một kế hoạch xây dựng

một nhà máy lớn tới mức thế giới chưa từng được chứng kiến trên một diện tích lớn như vậy.

Khi đó, một câu hỏi được đặt ra là: “Bao giờ Ford sẽ phá sản?” nhưng không ai có thể trả lời câu hỏi này dù nó đã được hỏi tới mấy nghìn lần. Người ta đặt ra câu hỏi này chỉ bởi vì họ không hiểu nguyên tắc vận hành của máy móc như hiểu một cá nhân khi làm việc, và nguyên tắc đó lại đơn giản đến mức khó hiểu.

Vào những năm 1909 – 1910, để có thêm tiền mua đất và xây trụ sở mới, tôi đã quyết định tăng nhẹ giá bán ô tô. Đó là một lý do hoàn toàn chính đáng và chúng tôi đã thu được kết quả khả quan, không gây ra bất cứ một tổn hại nào đáng kể cho người tiêu dùng. Tôi đã sử dụng cùng một cách thức như một vài năm trước, đó là khi tôi không thực hiện mức giảm giá hàng năm, mà tăng nhẹ giá bán xe để xây dựng nhà máy River Rouge. Số tiền đầu tư tăng thêm này chúng tôi có thể có được nếu đi vay, nhưng sau đó, chúng tôi sẽ phải liên tục chiết khấu chi phí vào

hoạt động kinh doanh của công ty và những chi phí đó cuối cùng sẽ rơi vào những chiếc xe sản xuất sau này. Giá của mỗi dòng xe tăng lên 100 đô la trừ loại xe mui trần dành cho hai người chỉ tăng có 75 đô la và hai loại xe lan-đô và xe đi trong thành phố tăng 150 đô la và 200 đô la. Thời điểm này, chúng tôi đã bán được 18.644 chiếc. Và sau đó đến năm 1910 – 1911, tôi quyết định giảm giá xe du lịch từ 950 đô la xuống còn 780 đô la và đã bán được 34.528 chiếc. Đây là điểm bắt đầu cho một chiến dịch giảm giá lâu dài, trong khi giá nguyên vật liệu và tiền lương công nhân đều tăng.

So với năm 1908, năm 1911 diện tích của toàn công ty chúng tôi đã tăng từ 2,65 mẫu lên tới 32 mẫu, lượng lao động trung bình tăng từ 1.908 người lên tới 4.110 người và lượng xe hơi sản xuất ra tăng từ khoảng hơn 6000 xe lên tới gần 35.000 xe. Anh sẽ thấy được rằng tỷ lệ sản phẩm sản xuất ra tăng nhanh hơn cả tỷ lệ lao động thêm vào. Dường như chỉ trong một đêm chúng tôi đã có thêm một dây

truyền sản xuất tuyệt vời như vậy. Làm thế nào chúng tôi lại có được thành công như vậy?

Đơn giản là chúng tôi đã áp dụng một nguyên tắc quen thuộc: đó là sử dụng các máy móc và năng lượng một cách thông minh. Xin lấy một ví dụ như sau: Trong một cửa hàng u ám bên đường, đã nhiều năm một ông già dốc sức làm ra các cán rìu. Ông thường làm ra cán rìu bằng gỗ hồ đào khô, sử dụng dao bào, một cái đục và giấy ráp để đẽo cán. Mỗi chiếc cán rìu được tính về sức nặng và tính tương xứng hết sức cẩn thận. Không có hai cái nào giống nhau. Đường cong phải vừa với bàn tay và phải làm theo thớ gỗ. Từ sáng tinh mơ cho tới tối mịt, ông cụ vẫn cố gắng làm việc. Trung bình ông làm được 8 cán rìu trong một tuần, và mỗi chiếc ông nhận được 1,5 đô la. Và thường thì một số cán không thể bán được – vì đối trọng không phù hợp.

Ngày nay, ta có thể mua một chiếc cán rìu tốt hơn, được làm bằng máy và chỉ tốn vài xu. Ta không cần lo lắng về tính tương xứng của nó. Tất cả chúng đều



giống nhau – và mỗi chiếc nào cũng rất hoàn hảo. Những phương pháp hiện đại áp dụng vào sản xuất qui mô lớn không chỉ làm cho chi phí của những chiếc cán rìu giảm xuống so với chi phí trước kia – mà còn cải tiến sản phẩm rất nhiều.

Cũng chính những phương pháp hiện đại này đã được áp dụng vào việc chế tạo ra chiếc xe Ford mà nhờ đó, ngay từ điểm xuất phát, chúng tôi đã có thể làm giảm giá thành sản xuất và nâng cao chất lượng. Chúng tôi chỉ khai thác ý tưởng. Tâm điểm của công việc kinh doanh có thể chỉ là một ý tưởng. Đó là, nhà phát minh hay công nhân có kinh nghiệm tìm ra một phương pháp mới và tốt hơn để phục vụ nhu cầu đã hình thành của con người, ý tưởng tự xuất hiện và mọi người đều sẵn sàng sử dụng nó. Theo cách này, một cá nhân đơn lẻ có thể xác định tâm điểm của hoạt động kinh doanh thông qua ý tưởng hay phát hiện của mình.

Tuy nhiên, phần lớn sự sáng tạo và công việc kinh doanh được chia sẻ bởi những người vốn chẳng có gì

để thực hiện nó cả. Không có nhà sản xuất nào có thể nói “Tôi xây dựng nên cơ nghiệp này” – nếu ông ta không có sự giúp đỡ của hàng ngàn những người khác để xây dựng nên nó. Đó là sản xuất liên doanh. Mỗi người làm việc cho liên doanh đó cũng sẽ phải có đóng góp gì đó. Bằng cách lao động và sản xuất, họ khiến các khách hàng tiếp tục đến với hoạt động kinh doanh của họ để mua sắm những dịch vụ mà họ cung cấp. Từ đó, họ góp phần hình thành một tập quán, một nghề và một thói quen tiêu dùng, để rồi những tập quán, thói quen đó giúp họ có kế sinh nhai. Đó chính là cách công ty chúng tôi đã phát triển và cũng là cách tôi sẽ tiếp cận để bắt đầu giải thích chương tiếp theo.

Đồng thời, công ty chúng tôi đã xúc tiến việc tiếp cận với toàn thế giới. Chúng tôi có chi nhánh ở Luân Đôn và Australia. Chúng tôi chở hàng đến mọi nơi trên thế giới và đặc biệt là ở Anh, chúng tôi bắt đầu nổi tiếng như ở Mỹ. Việc giới thiệu dòng xe ô tô mới ở Anh gặp đôi chút khó khăn vì sự thất bại của xe đạp sản xuất tại Mỹ. Vì xe đạp của Mỹ không thể đưa vào

sử dụng phù hợp ở Anh, nên người ta cứ coi như điều hiển nhiên và thậm chí nêu rõ điều đó với các nhà phân phối rằng: không có phương tiện nào của Mỹ có thể thu hút được thị trường Anh. Hai chiếc ô tô Model A đã tìm được đường sang Anh vào năm 1903. Nhưng các tờ báo từ chối quảng cáo chúng, các đại lý xe hơi từ chối bán chúng. Người ta đồn rằng những bộ phận sản xuất chính là các dây chuyền rắc rối, lạc hậu và rằng người mua sẽ rất may mắn nếu mua được chiếc xe hoạt động nổi trong vòng 15 ngày. Trong năm đầu tiên, khoảng một tá chiếc xe được bán, tới năm thứ hai chỉ khá hơn một chút. Nếu nói về độ tin cậy của Model A, tôi phải nói rằng rằng hầu hết các xe Model A sau gần 20 năm vẫn có thể sử dụng ở Anh.

Năm 1905, đại lý của chúng tôi đưa dòng xe Model C vào “Cuộc thi thử nghiệm độ tin cậy Xcốt-len”. Khi đó, ở Anh, những cuộc thử nghiệm độ tin cậy vẫn phổ biến hơn là các cuộc đua xe. Có lẽ, sẽ chẳng còn ai nghi ngờ rằng xe hơi không chỉ đơn thuần là đồ chơi. Cuộc thi thử nghiệm Xcốt-len có hơn 800 dặm

đường đồi và đường xấu. Xe Ford băng qua quãng đường này mà chỉ phải dừng lại một lần do vô tình. Điều đó đã thúc đẩy doanh số bán xe hơi Ford ở Anh. Trong cùng năm đó, lần đầu tiên những chiếc xe taxi hiệu Ford đã được đưa ra bán ở Luân Đôn. Trong vài năm tiếp theo, doanh số bắt đầu tăng. Những chiếc xe Ford đã tham gia các kỳ kiểm tra về sức bền và độ tin cậy, và đều chiến thắng trong tất cả các cuộc thi. Một nhà kinh doanh xe ở Brighton, Anh đã đưa 10 chiếc Ford tham dự cuộc đua băng đồng ở South Down và chiếc xe nào cũng đều vượt qua được. Kết quả là 600 chiếc xe đã được bán vào năm đó.

Năm 1911, Henry Alexander lái một chiếc xe Model T đến đỉnh Ben Nevis cao 4600 phút. Năm đó, 14.060 chiếc đã được tiêu thụ ở Anh và kể từ đó Ford chưa bao giờ cần tổ chức bất kỳ một hình thức quảng cáo nào. Chúng tôi thậm chí còn mở một nhà máy của hãng ở Manchester. Đầu tiên, đó hoàn toàn chỉ là một nhà máy lắp ráp. Nhưng đến nay, chúng tôi càng ngày càng sản xuất nhiều xe hơi hơn tại nhà máy này.

## **5. Bắt đầu sản xuất**

Chúng tôi không muốn có bất cứ sự lãng phí nào song vẫn luôn có đủ không gian cần thiết - không người nào có quá nhiều chỗ trống và không người nào có quá ít. Phân chia nhỏ các quy trình hoạt động, đặt công việc trong sự chuyển động không ngừng. Đó là chìa khoá thành công trong sản xuất.

Nếu một thiết bị có thể tiết kiệm 10% thời gian hoặc tăng 10% hiệu quả thì việc không có thiết bị đó tương đương với việc phải trả mức thuế 10%. Nếu thời gian của một người đáng giá 5 xu một giờ thì việc tiết kiệm được 10% cũng đáng giá 5 xu một giờ. Nếu ông chủ một toà nhà cao ốc có thể tăng thu nhập lên thêm 10%, anh ta sẽ sẵn sàng trả hẳn một nửa số thu nhập tăng thêm đó chỉ để biết làm cách nào để được như vậy. Sở dĩ ông ta sở hữu toà cao ốc đó (mà không phải là một toà nhà chỉ có vài tầng) là do nếu xây dựng theo một phương pháp hợp lý và được sử dụng theo một cách thức nào đó, một toà nhà có thể tiết kiệm không gian và gia tăng thu nhập từ việc cho

thuê. So với một toà nhà 5 tầng, một toà nhà cao 30 tầng cũng không cần nhiều diện tích mặt bằng hơn là mấy. Người sở hữu một toà nhà 5 tầng nếu cứ cố gắng sống dựa vào một toà nhà theo lối kiến trúc cổ xưa, anh ta sẽ phải chịu chi phí cơ hội ngang với mức thu nhập của một người sở hữu một toà nhà 25 tầng. Và chỉ cần tiết kiệm 10 bước đi mỗi ngày cho mỗi một người trong tổng số 12.000 nhân viên của mình, ta đã có thể tiết kiệm 50 dặm cho việc vận động và tiêu hao năng lượng một cách lãng phí.

Trên đây là những nguyên tắc mà quy trình sản xuất ở nhà máy của tôi đã áp dụng. Tất cả đều trở nên hợp lý một cách đương nhiên. Lúc đầu, chúng tôi cố gắng thuê thợ cơ khí. Nhưng khi việc gia tăng sản xuất ngày càng trở nên cần thiết thì rõ ràng là không chỉ thợ cơ khí mà ngay cả những người thợ giỏi cũng không còn cần thiết đối với sản xuất. Từ thực tế đó, tôi đã phát triển thành một nguyên tắc mà tôi muốn giới thiệu đầy đủ ở những phần sau.

Hiển nhiên là đại đa số người dân trên thế giới không thể tự mình đảm bảo một cuộc sống tốt về mặt tinh thần, ngay cả khi họ có đủ khả năng về mặt thể chất. Họ không thể tự mình sản xuất và cung cấp đủ số lượng hàng hoá mà thế giới cần có, để có thể đổi những sản phẩm thủ công mà họ làm ra lấy những thứ mà họ cần. Tôi đã nghe nói - mà thực ra tôi tin đó là lối suy nghĩ hiện nay - rằng chúng ta đang tách kỹ năng ra khỏi công việc. Nhưng chúng ta không hề làm như vậy. Chúng ta đã chú trọng tới kỹ năng. Chúng ta chỉ đầu tư nhiều hơn vào một kỹ năng cao cấp, dành cho việc lập kế hoạch, quản lý, sản xuất công cụ, còn những người không có kỹ năng đó thì đang được hưởng lợi từ việc này. Về điều này, tôi sẽ nói nhiều hơn ở phần sau.

Chúng ta phải thừa nhận rằng khả năng của mỗi người là khác nhau. Nếu một nơi mà mọi công việc đều đòi hỏi phải có kỹ năng thì nơi đó sẽ không bao giờ tồn tại. Để có đủ số công nhân lành nghề đáp ứng được số lượng lao động có kỹ năng còn đang thiếu, e rằng 100 năm đào tạo cũng không đủ cung cấp. Một

triệu người lao động thủ công không thể tạo ra một lượng sản phẩm xấp xỉ sản lượng hàng ngày của chúng ta. Và cũng không ai có thể quản lý nổi một triệu người lao động. Song điều quan trọng hơn thế là, sản phẩm được sản xuất thủ công bởi một triệu người đó lại không thể bán được ở mức giá phù hợp với sức mua. Thậm chí, nếu có thể tập hợp được một lực lượng lao động như thế, rồi tưởng tượng ra cách quản lý nó và các công việc có liên quan, anh hãy thử nghĩ xem diện tích nào mới có thể chứa đủ! Bao nhiêu người sẽ tham gia không phải vào sản xuất mà chỉ đơn giản là vận chuyển những sản phẩm người khác sản xuất ra từ nơi này sang nơi kia? Tôi không thể hiểu làm thế nào mà trong những điều kiện như thế người ta có thể được trả hơn 10 hoặc 20 xu một ngày, vì dĩ nhiên không phải ông chủ là người trả tiền lương. Ông ta chỉ phải tính toán tiền nong. Chính kết quả lao động đã “trả lương” và chính những người quản lý đã điều hành công việc sao cho sản phẩm có thể đáp ứng được tiền lương.



Hơn nữa, những phương pháp sản xuất có khả năng tiết kiệm không xuất hiện đồng thời. Chúng dần dần nảy sinh khi chúng tôi bắt đầu từng bước chế tạo các bộ phận xe. Chiếc xe ô tô mang nhãn hiệu Model T là chiếc xe đầu tiên chúng tôi tự sản xuất. Khâu đầu tiên tiết kiệm được nhiều nhất chính là khâu lắp ráp, sau đó được mở rộng sang các khâu khác và cho tới nay, mặc dù chúng tôi có nhiều thợ lành nghề nhưng họ không trực tiếp bắt tay vào sản xuất mà họ tạo điều kiện thuận lợi cho những người khác sản xuất. Những người thợ lành nghề của chúng tôi là những người chế tạo công cụ, tiến hành thử nghiệm, là những người thợ cơ khí và cũng là người thiết lập ra quy trình sản xuất chung cho cả nhà máy.

Họ cũng có phẩm chất tốt giống như bao nhiêu người khác trên trái đất này nhưng thực sự họ quá giỏi đến mức ta không nên lãng phí những con người đó vào những công việc mà máy móc có thể làm tốt hơn. Những công nhân đến với tôi là những người không có kỹ năng; họ học việc chỉ trong vài giờ hoặc vài ngày. Nếu không thể học trong khoảng thời gian đó

có nghĩa là họ không phải là những người có ích đối với chúng tôi. Nhiều người trong số họ là người nước ngoài và tất cả đều được yêu cầu rằng trước khi đảm nhận bất cứ công việc nào, họ phải có khả năng làm việc đủ để chi trả cho tiền thuê nhà. Họ không cần phải là những người khoẻ mạnh. Bên cạnh những công việc đòi hỏi phải có thể lực tốt - mặc dù những công việc này sẽ nhanh chóng được giảm bớt - chúng tôi cũng có những công việc không cần đòi hỏi bất cứ sức mạnh nào, những công việc mà sức lực của một đứa trẻ lên 3 cũng có thể đảm nhận được.

Ở đây, nếu không đi sâu vào quy trình kỹ thuật thì có lẽ tôi sẽ không thể dần dần giới thiệu toàn bộ quá trình phát triển của sản xuất theo trật tự xuất hiện của từng khâu. Tôi không hề biết là có thể làm được điều này bởi vì điều đó vẫn xảy ra gần như hàng ngày và không ai có thể theo dõi kịp. Lấy ví dụ ngẫu nhiên về một số thay đổi. Từ những thay đổi này, chúng ta không chỉ thu được một vài ý tưởng về những gì sẽ xảy ra khi thế giới tuân theo một nguyên tắc sản xuất, mà còn thấy được chúng ta đang phải

trả nhiều hơn mức chúng ta lẽ ra chỉ phải trả là bao nhiêu, thấy được mức lương của chúng ta thấp hơn mức đáng được hưởng là bao nhiêu và thấy được rằng còn cả một lãnh địa rộng lớn đang chờ chúng ta khám phá. Công ty Ô tô Ford mới chỉ đang ở chặng đầu của hành trình này mà thôi.

Một chiếc xe Ford bao gồm khoảng 5.000 bộ phận, đó là bao gồm cả đinh vít, đai ốc v.v... Một số bộ phận khá cồng kềnh và một số bộ phận khác thì có kích cỡ gần như những bộ phận đồng hồ. Khi chúng tôi mới bắt đầu thực hiện lắp ráp, chúng tôi chỉ đặt chiếc ô tô lên một vị trí trên sàn nhà và những người công nhân lắp các bộ phận họ cần vào đó, quy trình giống hệt như quy trình xây nhà. Còn khi chúng tôi bắt đầu chế tạo các bộ phận phụ tùng, chúng tôi lập ra hẳn một tổ sản xuất trong nhà máy để chế tạo một bộ phận nào đó, nhưng thường thì chỉ khi đó là một phụ tùng nhỏ, chỉ cần một người là có thể thực hiện tất cả các thao tác cần thiết. Việc đẩy nhanh quá trình sản xuất thường đòi hỏi kế hoạch sản xuất phải được chia ra thành nhiều khâu để tránh việc người công

nhân sẽ chồng chéo việc lên nhau. Người công nhân không được định hướng công việc trước sẽ mất nhiều thời gian đi lại để lấy nguyên liệu và dụng cụ hơn là dành thời gian cho công việc chính; anh ta sẽ nhận được ít lương hơn bởi vì việc mất nhiều thời gian đi lại sẽ không phải là hoạt động được trả lương cao.

Bước đầu tiên trong quá trình lắp ráp được tiến hành khi chúng tôi bắt đầu giao việc cho công nhân thay vì để tự họ làm. Hiện nay, chúng tôi đang áp dụng cho mọi quy trình sản xuất 2 nguyên tắc chung, thứ nhất là trong quá trình lắp ráp một người sẽ không bao giờ phải di chuyển nhiều hơn một bước chân, nếu có thể tránh được việc di chuyển nhiều thì nên tránh; và thứ hai là không người nào cần phải khom lưng.

*Nguyên tắc lắp ráp bao gồm các thao tác sau:*

(1) Sắp xếp người và dụng cụ theo một quy trình vận hành sao cho trong quá trình hoàn

thiện sản phẩm mọi bộ phận đều phải di chuyển ít nhất.

(2) Áp dụng các phân đoạn công việc hoặc một số hình thức chuyển tiếp công việc khác sao cho khi người công nhân hoàn thành phần việc của mình, anh ta có thể luôn luôn đặt bộ phận đã sản xuất vào cùng một vị trí - nơi phù hợp nhất với chuyển động tay của anh ta – và là một công cụ đủ trọng lượng để chuyển bộ phận đó tới khâu kế tiếp để công việc lắp ráp được tiếp tục.

(3) Áp dụng dây chuyền lắp ráp chuyển tiếp, theo đó các bộ phận cần lắp ráp sẽ được vận chuyển với khoảng cách thuận lợi.

Kết quả của việc áp dụng các nguyên tắc này là làm giảm sự động não và thao tác người công nhân xuống mức tối thiểu. Anh ta gần như chỉ cần thực hiện duy nhất một thao tác. Nếu nhìn từ quan điểm của một người không có tư duy kỹ thuật, có lẽ quy trình lắp ráp gầm ô tô là quy trình hoạt động thú vị

nhất và có lẽ cũng là nổi tiếng nhất của chúng tôi vào lúc đó. Có lúc nó đã trở thành một quy trình hoạt động hết sức quan trọng. Tuy nhiên, ngày nay, chúng tôi đóng hàng và gửi những bộ phận xe để lắp ráp gầm ô tô đó đi từ các cơ sở phân phối.

Kể từ ngày 1/4/1913, lần đầu tiên chúng tôi đã thử nghiệm một dây chuyền lắp ráp. Chúng tôi thử áp dụng nó vào việc lắp ráp tay lái điện học. Lúc đầu, chúng tôi thử nghiệm mọi thứ trong một phạm vi nhỏ và loại ngay bất cứ thứ gì một khi chúng tôi tìm ra một cách làm mới tốt hơn nhưng chúng tôi chỉ thực sự bắt tay làm khi biết chắc rằng cách làm mới tốt hơn cách cũ.

Tôi tin chắc rằng đây là mô hình lắp ráp động lần đầu tiên được ứng dụng. Ý tưởng này xuất phát từ nguyên lý hoạt động chung của những xe đẩy mà những người đóng hàng Chicago sử dụng để đóng gói thịt bò. Trước đây, chúng tôi đã lắp ráp tay lái điện học theo cách mọi người vẫn thường làm. Với một người công nhân sau khi hoàn thành công việc,

anh ta có thể lắp từ 35 đến 40 bộ phận trong 9 tiếng hoặc khoảng 20 phút cho một khâu lắp ráp. Công việc anh ta làm một mình đó, sau này được phân thành 29 khâu, giảm lượng thời gian lắp ráp xuống còn 13 phút 10 giây. Sau đó vào năm 1914, chúng tôi tăng chiều cao của dây chuyền lên 8 inch và giảm thời gian xuống còn 7 phút. Tiếp đó, chúng tôi tiến hành thử nghiệm thêm với tốc độ cắt giảm thời gian làm việc xuống còn 5 phút.

Tóm lại, kết quả là với sự trợ giúp của nghiên cứu khoa học, nếu so sánh tương đối với vài năm trước đây, một người ngày nay có thể làm việc với năng suất gấp 4 lần năng suất trước kia. Dây chuyền lắp ráp này đã tạo nên tính hiệu quả cho phương pháp sản xuất và hiện nay, chúng tôi áp dụng phương pháp này ở khắp nơi. Việc lắp ráp ô tô trước kia là do một người thực hiện, còn nay được phân ra làm 84 công đoạn. Những người công nhân trong các công đoạn này có thể thực hiện khối lượng công việc gấp 3 lần so với trước kia. Nhưng ít lâu sau, chúng tôi đã

chuyển sang áp dụng thử dây chuyền này vào việc lắp ráp gầm xe.

Điều lớn nhất mà chúng tôi thực hiện được trong khâu lắp ráp gầm xe cố định là thời gian lắp ráp trung bình chỉ có 12 giờ 28 phút cho mỗi gầm xe. Chúng tôi thử nghiệm việc kéo gầm xe bằng một sợi thừng và tời trên một dây truyền dài 250 feet. Sáu chuyên gia lắp ráp di chuyển cùng với chiếc gầm xe và lấy thiết bị từ các thùng dụng cụ đặt dọc tuyến đường. Cuộc thử nghiệm vất vả này giảm thời gian lắp ráp xuống còn 5 giờ 5 phút mỗi gầm xe. Đến đầu năm 1914, chúng tôi đã nâng độ cao của dây chuyền lắp ráp lên. Chúng tôi áp dụng chính sách thực hiện công việc cần người có chiều cao. Để phù hợp với các đội làm việc có chiều cao khác nhau, chúng tôi có một dây chuyền cao 26,75 inch và một dây chuyền khác cao 24,5 inch so với sàn nhà. Nhờ sự sắp xếp theo chiều cao và việc chia nhỏ công việc đó mà người công nhân đã ít phải di chuyển hơn và từ đó, thời gian lao động cần thiết cho việc lắp ráp gầm xe cũng giảm đi chỉ còn 1 giờ 33 phút. Vào lúc đó, chỉ có



duy nhất gầm xe là được lắp ráp bằng dây chuyền đó. Phần thân xe được sản xuất ở khu phố “John R. Street”- con phố nổi tiếng chạy qua các nhà máy trong khu công nghiệp Highland. Còn bây giờ, dây truyền lắp ráp này đã được áp dụng cho việc lắp ráp toàn bộ chiếc xe.

Tuy nhiên, xin đừng vội tưởng rằng tất cả những điều trên đều phát huy hiệu quả ngay lập tức. Tốc độ làm việc của những công việc cần nhiều sự di chuyển đòi hỏi được kiểm nghiệm một cách kỹ lưỡng. Khi lắp đặt bộ phận đánh lửa, lúc đầu chúng tôi đạt vận tốc 60 inch một phút. Như thế là quá nhanh. Sau đó, chúng tôi cố gắng giảm xuống còn 18 inch một phút. Như thế lại quá chậm. Cuối cùng, chúng tôi ổn định ở mức 44 inch một phút. Ý tưởng của việc này là: một người không được quá hấp tấp trong công việc của mình. Anh ta phải tận dụng từng giây, không được để lãng phí bất cứ giây nào.

Chúng tôi đã xử lý và ổn định các tốc độ khác nhau cho mỗi một khâu lắp ráp, bởi vì sự thành công trong

khâu lắp ráp gầm xe đã khiến chúng tôi dần dần phải xem xét lại toàn bộ cách thức sản xuất và đưa toàn bộ tất cả các khâu vào các dây chuyền kỹ thuật. Ví dụ, lắp ráp gầm xe có tiến độ là 6 feet một phút; lắp ráp trục xe trước có tiến độ 189 inch một phút. Việc lắp ráp gầm xe tính ra có 45 khâu khác nhau. Những người ở khâu đầu tiên phải gắn chặt 4 bộ phận chắn bùn vào khung gầm xe. Chiếc xe sau đó sẽ được chuyển đến khâu thứ 10 và tiếp tục được hoàn thiện về mặt chi tiết.

Một vài người công nhân sẽ chỉ làm một hoặc 2 công đoạn nhỏ, còn những người khác lại làm nhiều hơn. Người có nhiệm vụ lắp ghép sẽ không phải siết ốc vít - bộ phận này sẽ không thể hoàn thiện cho đến khi một vài khâu tiếp sau được làm. Người lắp bu lông sẽ không phải đặt đai ốc; người đặt đai ốc sẽ không phải siết chặt nó. Ở công đoạn số 34, chiếc ô tô được nạp xăng, ở công đoạn trước xe đã được tra dầu mỡ; ở công đoạn số 44, bộ tản nhiệt của xe được bơm nước và ở công đoạn số 54, chiếc xe được mang ra chạy thử trên phố John. R.

Về cơ bản, những ý tưởng đó cũng đã được áp dụng vào việc lắp ráp động cơ xe. Vào tháng 10, năm 1913, để lắp đặt một chiếc xe cần 9 giờ 55 phút giờ công lao động. 6 tháng sau, bằng phương pháp lắp ráp dây chuyền, khoảng thời gian này giảm xuống còn 5 tiếng 56 phút. Mọi phần việc trong các nhà xưởng đều liên tục chuyển động. Nó có thể di chuyển trên các móc treo của các chuỗi xích cao theo đúng trật tự lắp ráp được yêu cầu; nó có thể di chuyển trên một sàn chuyển động hoặc có thể di chuyển bằng lực hấp dẫn nhưng điều quan trọng ở đây là chỉ có nguyên liệu, chứ không có bất cứ gì khác được nâng và kéo trong các công đoạn này. Các nguyên liệu được mang đến trên các xe kéo nhỏ hoặc xe moóc vận chuyển tắt qua các gầm xe Ford, điều này đảm bảo sự lưu động và nhanh chóng khi vận chuyển các nguyên vật liệu ra hoặc vào các dây dây chuyền bất cứ khi nào khi có yêu cầu. Không người công nhân nào phải di chuyển hay phải nhấc đồ. Đó là phần việc trong một khu vực riêng – việc của tổ vận chuyển.

Chúng tôi đã bắt đầu lắp ráp toàn bộ một chiếc ô tô chỉ trong một nhà máy. Sau đó, khi chúng tôi bắt đầu chuyển sang tiến hành chế tạo các bộ phận phụ tùng lắp ráp, chúng tôi đã “khu vực hoá” để mỗi khu vực sẽ chỉ đảm nhận một phần việc. Khi nhà máy của chúng tôi đã được tổ chức theo cơ cấu đó, mỗi một khu vực sẽ chỉ chế tạo hoặc chỉ lắp ráp một bộ phận. Bản thân mỗi khu vực được chuyên môn hoá đó chính là một nhà máy nhỏ. Bộ phận được chuyển đến đây chủ yếu là nguyên liệu thô hoặc khuôn đúc, nó sẽ được xử lý qua một loạt các máy móc, được xử lý nhiệt độ, hoặc bất cứ công đoạn nào được yêu cầu và cuối cùng là rời khu vực đó khi đã trở thành một thành phẩm. Khi công việc lắp đặt toàn bộ xe bắt đầu, chính nhờ sự thuận lợi trong vận chuyển mà các khu vực có thể nhóm lại cùng nhau.

Tôi đã không hề biết có thể phân chia các khu vực như vậy; nhưng khi hoạt động sản xuất của chúng tôi tăng lên và số lượng các khu vực cũng nhiều lên, chúng tôi đã buộc phải chuyển từ việc chế tạo cả chiếc xe sang việc chế tạo từng bộ phận. Nhưng cũng

từ đó, chúng tôi đã khám phá ra một điều mới mẻ rằng toàn bộ các bộ phận xe không nhất thiết phải sản xuất chỉ trong một nhà máy. Thực ra, đó cũng không thực sự là một khám phá- đó là một điều tự nhiên nảy sinh trong một vòng tròn sản xuất, và nay chúng tôi quay về giai đoạn sản xuất lần đầu tiên khi phải mua động cơ và 90% các bộ phận phụ tùng từ bên ngoài. Thực tế, khi chúng tôi bắt đầu tự sản xuất các bộ phận phụ tùng, chúng tôi hiển nhiên cho rằng việc sản xuất toàn bộ chiếc xe trong cùng một nhà máy chứa đựng một ưu điểm thực sự nào đó.

Nhưng chúng tôi đã không phát triển theo mô hình này. Nếu phải mở rộng nhà máy hơn nữa thì đó chỉ là do việc sản xuất một bộ phận nào đó cần tới số lượng lớn đến mức cần có một cơ sở sản xuất quy mô lớn hơn. Tôi hy vọng rằng, theo thời gian, khu nhà máy Highland với quy mô lớn sẽ chỉ còn đảm nhận một hoặc hai khâu công việc. Việc đúc khuôn đã được chuyển sang cho nhà máy River Rouge. Chính vì thế, bây giờ, chúng tôi đang quay trở lại đúng nơi mà chúng tôi đã bắt đầu- ngoại trừ một

thực tế là: thay vì mua các bộ phận, phụ tùng rời ở bên ngoài, chúng tôi đang bắt đầu sản xuất chúng ngay tại chính những nhà máy đặt ở bên ngoài.

Đây là một sự tiến bộ mang lại những kết quả đặc biệt ngoại lệ bởi vì nó có nghĩa là ngành sản xuất được chuẩn hoá và chuyên môn hoá cao sẽ không còn cần phải tập trung trong các nhà máy lớn với những bất tiện về giao thông và nhà cửa vốn gây cản trở cho các nhà máy lớn đó. Riêng một nhà máy phải có khả năng chứa đủ 500 hoặc 1000 nhân công, rồi nó phải không có vấn đề gì trong việc đưa số công nhân đó đến chỗ làm hoặc ra khỏi chỗ làm và không có những khu nhà ổ chuột hoặc bất cứ kiểu sống không hợp tự nhiên nào gây ra do việc có quá đông người lao động, miễn là họ sống trong một khoảng cách hợp lý với nhà máy đó.

Khu nhà máy Highland hiện có 500 khu vực sản xuất. Tại nhà máy Piquette, chúng tôi chỉ có 18 khu vực, trong khi trước đây, nhà máy Highland của chúng tôi

chỉ có 150 khu vực. Điều này phản ánh sự phát triển của chúng tôi trong việc sản xuất các bộ phận rời.

Không tuần nào trôi qua mà chúng tôi không có một cải tiến được thực hiện ở một công đoạn nào đó trong khâu lắp ráp hoặc khâu máy móc. Và đôi lúc điều này được thực hiện bất chấp cái gọi là “sự hoạt động tốt nhất của một nhà máy”. Tôi nhớ lại chuyện một nhà sản xuất máy móc đã có lần được gọi đến tham dự một cuộc họp về việc xây dựng một chiếc máy đặc biệt. Tiêu chuẩn kỹ thuật yêu cầu chiếc máy đó phải có sản lượng đầu ra là 200 sản phẩm trong một giờ.

Người sản xuất nói rằng “đây là một sai lầm, hửn các ông có ý nói là sản xuất 200 sản phẩm một ngày chứ? Không máy nào có thể vận hành để sản xuất ra 200 sản phẩm trong một giờ được cả”.

Cấp lãnh đạo của công ty đã đưa người thiết kế chiếc máy tới và họ yêu cầu anh ta chú ý tới chi tiết kỹ thuật của chiếc máy. Anh ta đã trả lời rằng:

“Vâng, có vấn đề gì nào? “

Người sản xuất khẳng định một cách chắc chắn, “Nó không thể thực hiện được. Không máy móc nào sẽ làm được. Điều đó là không thể thực hiện được”

Người kỹ sư đã phải thốt lên: “Ông nói là không thể thực hiện được! Nếu ông có thể xuống cơ sở chính, ông sẽ thấy một chiếc máy đang sản xuất với sản lượng đó. Chúng tôi đã thiết kế và chế tạo một chiếc máy như vậy để xem liệu nó có thể sản xuất với tốc độ như vậy hay không và bây giờ chúng tôi đang muốn một cái còn hơn thế”

Nhà máy thường không ghi chép lại các lần thử nghiệm. Chính những đốc công và người giám sát sẽ tự nhớ những gì đã được thực hiện. Nếu một phương pháp nhất định đã được thử nghiệm trước đây và thất bại, người ta sẽ nhớ đến nó - nhưng tôi không thật sự hy vọng rằng người ta sẽ nhớ những điều mà



ai đó đã thử làm trong quá khứ vì khi đó chúng ta có lẽ sẽ tích lũy quá nhiều thứ không thể thực hiện. Đó chính là vấn đề khi có những hồ sơ ghi chép quá tải. Nếu ta tiếp tục lưu trữ lại tất cả những thất bại của mình, ta sẽ nhanh chóng có một danh sách chỉ ra rằng không còn gì cho ta có thể thử nữa- trong khi không có lý gì một người sẽ không thành công đối với một phương pháp nào đó chỉ bởi vì người khác đã thất bại.

Người ta nói rằng chúng tôi sẽ không thể đúc nên những tấm sắt bằng phương pháp dây chuyền dài dằng dặc của chúng tôi và tôi tin rằng có nhiều người đã từng thất bại. Nhưng chúng tôi vẫn đang thực hiện nó. Người tiến hành công việc của chúng tôi hoặc là không biết hoặc là không để ý tới những con số thất bại trước đây. Người ta cũng nói với chúng tôi rằng không thể rót trực tiếp sắt đã nung chảy từ lò cao vào khuôn. Phương pháp thông thường là cho sắt nung chảy vào gang, để chúng đông lại một lúc sau đó nấu chảy chúng để tạo khuôn. Nhưng ở nhà máy River Rouge, chúng tôi vẫn đang tạo khuôn trực

tiếp từ những lò đúc được tiếp hơi từ những lò nung. Nếu có một bản ghi chép lại các thất bại, chắc chắn nó sẽ cản trở những người trẻ tuổi nỗ lực vươn lên. Chúng tôi đã đạt được những kết quả tốt nhất từ việc để những kẻ “ngốc nghếch chen chân xô lẫn vào nơi mà các thiên thần sợ phải giẫm đạp lên” – chúng tôi đã dám thử làm những điều người khác cho là không bao giờ thành công.



*Dây chuyền lắp ráp ô tô trong nhà máy Ford.*

Không ai trong số các nhân viên của chúng tôi là “chuyên gia” cả. Điều không may mắn nhất có thể xảy ra là chúng tôi nhận thấy rằng cần phải loại bỏ một người ngay cả khi anh ta bắt đầu tự cho mình là một chuyên gia, bởi vì một người thực sự biết rõ công việc của mình sẽ không bao giờ tự coi mình là một chuyên gia. Khi một người biết rõ công việc của mình, anh ta sẽ thấy mình còn nhiều việc phải làm

hơn là những việc anh ta đã làm được, anh ta luôn chịu áp lực phải tiến về phía trước và không bao giờ dễ dàng từ bỏ suy nghĩ rằng mình đã làm việc tốt và hiệu quả. Hãy luôn luôn nhìn về phía trước, luôn nghĩ rằng cần phải cố gắng làm nhiều thứ hơn nữa, luôn mang trong mình tư tưởng là không có gì là không thể làm được. Thời điểm mà một người có tư tưởng cho rằng mình là một “chuyên gia” là lúc rất nhiều thứ trở nên không thể thực hiện được nữa.

Tôi không muốn nhìn nhận rằng có những điều là bất khả thi. Tôi không thể tìm thấy có ai đó trên thế giới này hiểu biết đủ nhiều về mọi thứ để có thể nói chắc chắn rằng cái gì là có thể và cái gì là không thể. Một kinh nghiệm, một cách đào tạo kỹ thuật đúng đắn phải mở mang được nhận thức và làm giảm đi số lượng những điều bất khả thi. Thật không may là không có kinh nghiệm và cách đào tạo kỹ thuật nào đã làm được điều đó cả. Đa số những đào tạo kỹ thuật và những gì chúng ta gọi là kinh nghiệm thường chỉ cung cấp những ghi chép về các thất bại trước đây và thay vì đánh giá những thất bại này với

những giá trị nó có thể mang lại, chúng lại thường bị coi là những trở ngại thực sự đối với việc phát triển. Nếu một người nào đó tự coi mình là một người có quyền, một chuyên gia và nói rằng điều này hoặc điều kia có thể làm được hoặc không thể làm được, khi đó sẽ có một đám người không có đầu óc hòa theo rằng “việc này là không thể thực hiện được”.

Tôi xin lấy ví dụ về việc đổ khuôn. Đổ khuôn luôn được coi là một quá trình mất thời gian và quá cổ lỗ đến nỗi nó đã tập hợp quá nhiều các quy trình truyền thống khiến cho việc đạt được những bước tiến bộ đáng kể là rất khó. Tôi nhớ rằng trước khi chúng tôi bắt đầu thực hiện thử nghiệm, một chuyên gia về đúc khuôn đã nói rằng bất kỳ người nào nói rằng có thể giảm chi phí xuống trong vòng nửa năm thì chính anh ta sẽ nhận thấy mình là một kẻ bịp bợm.

Lò đúc của chúng tôi cũng giống như nhiều lò đúc khác. Khi chúng tôi lần đầu tiên đúc xy-lanh của chiếc ô tô hiệu Model T vào năm 1910, mọi thứ đều

được thực hiện bằng tay; xẻng và xe cút kít. Công việc khi đó rất cần kỹ năng, nhưng ngược lại; chúng tôi có các thợ đúc và những người lao động thông thường. Hiện nay, chỉ có khoảng 5% trong số các tay thợ đúc là những người cực kỳ lành nghề và các nhân vật chủ chốt, còn 95% những người còn lại là những người không lành nghề, hoặc nếu nói chính xác, họ phải là những người rất lành nghề trong một công đoạn mà một người ngốc nhất cũng có thể học được trong vòng 2 ngày.

Tất cả hoạt động đúc đều được thực hiện bằng máy. Mỗi bộ phận phụ tùng xe mà chúng tôi phải đúc có một hoặc nhiều đơn vị của riêng nó, tùy theo số lượng được yêu cầu trong kế hoạch sản xuất. Máy móc của một đơn vị được sử dụng cho việc đúc một bộ phận riêng, vì thế mỗi người công nhân trong một đơn vị sẽ luôn luôn tiến hành một khâu giống nhau. Mỗi đơn vị có một dây đường truyền cao quá đầu và mỗi quãng lại có treo một trạm nhỏ để chuẩn bị đúc. Tôi xin được nói luôn mà không đi vào các chi tiết kỹ thuật ở đây là: việc sản xuất khuôn đúc, lõi đúc, và

việc lắp ráp các lõi đúc được thực hiện bằng các thao tác trên các trạm treo. Kim loại lỏng được trút xuống ở một điểm khác khi dây chuyền vẫn di chuyển và cho đến khi khuôn đúc mà kim loại lỏng đó đã được trút vào tới được trạm dừng, thì khuôn đó đã đủ nguội để bắt đầu công việc tự động lau, gia công cơ khí và lắp ráp. Và dây chuyền trạm treo lại chuyển động vòng tròn để tiếp nhận một quy trình mới.

Bây giờ, chúng ta sẽ xem xét tiến bộ trong việc lắp ráp cần pit tông. Thậm chí nếu theo kế hoạch sản xuất cũ, việc vận hành này chỉ mất có 3 phút và dường như không làm ai phải bận tâm. Tổng cộng, việc sản xuất này cần hai hàng ghế ngồi và 28 người tất cả, họ lắp ráp 175 pit tông và cần pit tông trong vòng 9 tiếng, điều đó có nghĩa là chỉ mất 3 phút 5 giây đối với mỗi bộ phận. Không có bất cứ sự giám sát nào, và khá nhiều pit tông và cần pit tông đã được lắp ráp phải lắp lại vì có lỗi. Đây là một quá trình rất đơn giản. Người công nhân đẩy chốt ra khỏi pit tông, tra dầu chốt, đẩy cần vào đúng vị trí, đặt

chốt xuyên qua cần và pit tông, vặn chặt đinh ốc và mở một đinh ốc khác. Đó là toàn bộ quá trình.

Người đốc công, khi kiểm tra quá trình, không thể hiểu được tại sao nó phải mất đến 3 phút. Anh ta tiến hành phân tích chuyển động bằng một chiếc đồng hồ tính giờ. Anh ta thấy 4 trong số 9 giờ làm việc được dành vào việc đi lại. Người lắp ráp không hề rời vị trí của mình nhưng anh ta lại phải di chuyển bước chân để tập hợp các nguyên liệu cần thiết và đẩy đi những thành phẩm anh ta đã hoàn thành. Trong toàn bộ công việc mỗi người công nhân phải tiến hành 6 công đoạn. Người đốc công đặt ra một kế hoạch mới; anh ta chia toàn bộ các thao tác ra làm 3 phần, đặt một tấm ngăn trên mỗi một băng ghế và cứ mỗi 3 người sẽ ngồi một bên tấm ngăn đó và một người thanh tra sẽ ngồi ở cuối dãy ghế. Thay vì một người phải tiến hành toàn bộ các thao tác thì giờ đây anh ta chỉ cần phải thực hiện 1/3 công đoạn, anh ta sẽ làm việc theo đúng năng suất làm việc của mình mà không cần phải di chuyển nhiều. Họ giảm số người trong đội của họ từ 28 xuống còn 14 người. Bản ghi



chép trước đây cho thấy 28 người lắp ráp được 175 sản phẩm một ngày. Bây giờ, 7 người lắp được 2.600 sản phẩm trong vòng 8 tiếng. Không cần phải tính toán, chúng ta cũng thấy được mức độ tiết kiệm ở đây như thế nào!

Công đoạn sơn trục xe phía sau cũng đã từng có vấn đề. Thường thì trục xe được nhúng bằng tay vào các thùng chứa men. Công việc này đòi hỏi sự trợ giúp của hai người. Hiện nay, một người có thể đảm nhận tất cả mọi việc bằng một chiếc máy đặc biệt: chiếc máy này được thiết kế và dựng lên trong nhà máy. Anh ta sẽ chỉ cần treo bộ phận trục xe lên dây chuyền di động, đường truyền này sẽ đưa nó đến chỗ chiếc thùng men, hai chiếc đòn bẩy sẽ đẩy ống lót kim loại về phía cuối cần trục muôi, thùng sơn sẽ được nâng lên cao 6 feet, nhận chìm cái trục, đưa về đúng vị trí và trực tiếp tục di chuyển đến lò sấy khô. Toàn bộ chu trình vận hành bây giờ chỉ mất có 13 giây.

Bộ tản nhiệt của xe là một phần khó và việc hàn nó thường đòi hỏi trình độ kỹ thuật rất cao. Có 95 ống



trong bộ tản nhiệt. Nếu lắp và hàn thủ công những cái ống này vào đúng vị trí thì sẽ tốn rất nhiều thời gian, đòi hỏi cả kỹ năng lẫn sự kiên trì. Bây giờ, tất cả đều được làm bằng máy, chiếc máy sẽ lắp được 1.200 chiếc lõi tản nhiệt trong vòng 8h, sau đó chúng được hàn đúng chỗ bằng cách được đưa qua một lò nung trên một băng tải. Không cần phải có thợ thiếc và cũng không cần phải có bất cứ kỹ năng nào.

Một ví dụ khác là chúng tôi thường tán hộp đựng khoan quay tay bằng phương pháp thủ công, sử dụng những chiếc búa hơi được xem là thành tựu phát triển tiên tiến nhất. Cần 6 người để giữ búa và 6 người giữ bao và tiếng động phát ra thật kinh khủng. Bây giờ một chiếc máy ép tự động chỉ cần 1 người để vận hành, anh ta chẳng cần làm gì khác, chỉ mất 5 lần theo dõi trong một ngày thay cho việc phải cần đến những 12 người trước đây.

Tại nhà máy Piquette, việc đúc xy-lanh phải vận chuyển 4.000 feet trong quá trình hoàn thành, bây giờ chỉ mất hơn 600 feet một ít.

Cuối cùng, ở nhà máy của chúng tôi, không có chuyện phải sử dụng tay chân để lấy nguyên liệu. Không có một công đoạn nào cần phải vận hành thủ công. Nếu một chiếc máy có thể được chế tạo để sản xuất tự động thì nó sẽ được chế tạo để sản xuất tự động. Chúng tôi chưa bao giờ coi bất kỳ một công đoạn nào là đã được thực hiện theo phương thức tốt nhất và ít tốn kém nhất. Có nghĩa là chỉ khoảng 10% các dụng cụ của chúng tôi là đặc biệt, những cái còn lại là những máy móc hết sức thông thường được điều chỉnh phù hợp với từng công việc cụ thể. Chúng được đặt gần như san sát nhau. Chúng tôi đặt nhiều máy móc trên mỗi một km vuông sàn nhà nhiều hơn bất cứ nhà máy nào trên thế giới, mỗi một foot không gian không được sử dụng sẽ được coi là một chi phí.

Chúng tôi không muốn có bất cứ sự lãng phí nào như thế. Nhưng vẫn có đủ không gian cần thiết - không người nào có quá nhiều chỗ trống và không người nào có quá ít. Phân chia nhỏ các quy trình hoạt động, đặt công việc trong sự chuyển động không ngừng, tất

cả điều đó là chìa khoá thành công trong sản xuất. Nhưng cũng xin nhớ rằng tất cả các bộ phận được thiết kế sao cho chúng có thể được chế tạo dễ dàng. Còn tiết kiệm? Mặc dù nếu đem so sánh với trước kia thì điều này là không công bằng, nhưng so sánh này có thể làm cho ta sửng sốt. Nếu với mức độ sản xuất hiện thời, chúng tôi thuê số lượng người cho mỗi chiếc xe bằng với số lượng chúng tôi cần vào năm 1903 và những người này chỉ dùng cho việc lắp ráp thì ngày nay, chúng tôi sẽ phải cần tới một lực lượng lao động tới hơn 200.000 người. Nhưng hiện tại chúng tôi chỉ có chưa đầy 50.000 nhân công, với sản lượng cao nhất là 4.000 chiếc xe một ngày!

## **6. Máy móc và con người**

Mọi kỹ năng thành thạo trong chế tạo, sản xuất đều do con người phát triển nên. Tôi cho rằng, nếu con người không bị ngăn trở và biết mình đang lao động và phấn đấu vì mục tiêu gì làm vì điều gì, họ sẽ luôn dành hết tâm trí vào ngay cả những điều nhỏ nhất của công việc.

Khi một tổ chức muốn tập hợp nhiều người lại để cùng làm việc với nhau, thì khó tránh khỏi việc cơ cấu tổ chức đó trở nên quá chồng chéo và quan liêu. Theo tôi, không có suy nghĩ nào của con người nguy hiểm hơn thứ vẫn thường được gọi là “chế độ quan liêu”. Ý tưởng này thường dẫn đến sự ra đời của một biểu đồ lớn thể hiện tổ chức quyền lực ngày càng mở rộng. Cái cây này nặng trĩu những quả tròn mọng mà mỗi quả tượng trưng cho tên của một người hay một cơ quan, một tổ chức. Mỗi cá nhân hay tổ chức đều có chức danh và nhiệm vụ riêng bị giới hạn chặt chẽ trong chu vi của cái quả đó.

Nếu một trưởng nhóm nhỏ muốn nêu ý kiến với người quản lý cấp cao nhất, ý kiến của anh ta phải gửi qua phó ban, sau đó qua trưởng ban, trưởng phòng và tất cả các trợ lý của người quản lý chung trước khi ý kiến đó đến được người quản lý. Có lẽ đến lúc đó thì những gì anh ta muốn đề xuất đã chỉ là chuyện quá khứ. Phải mất khoảng 6 tuần thì ý kiến của một người ở quả phía dưới góc trái của cây mới đến được với giám đốc hay chủ tịch hội đồng quản trị. Cho tới khi ý kiến đó đến được tay những nhân vật quan trọng này thì nó cũng đã phải chịu vô số lời phê bình, ý kiến cũng như những lời bình luận. Hầu như chỉ có vài ý kiến được “cấp trên thực sự xem xét” sau một khoảng thời gian dài so với thời điểm mà lẽ ra chúng đã phải được giải quyết. Cứ theo quan niệm lười nhác rằng hai cái đầu vẫn hơn một cái đầu, thì kiến nghị đó sẽ được chuyển qua chuyển lại hết người này đến người khác và mọi trách nhiệm đều bị mọi người né tránh.

Theo quan điểm của tôi thì hiện nay doanh nghiệp không phải là một cỗ máy. Nó là tập thể những cá

nhân được tập hợp lại để cùng làm việc và không phải để đùn đẩy công việc từ người này sang người kia. Bộ phận này không cần thiết phải biết công việc của bộ phận khác. Nếu một người đang làm công việc của mình thì anh ta không có thời gian để đảm đương bất cứ công việc nào khác. Do vậy, nhiệm vụ của người lập kế hoạch là phân công công việc hợp lý sao cho mọi bộ phận, phòng ban đều làm việc hiệu quả và cùng nhằm đạt được cùng một mục tiêu cuối cùng. Không cần thiết cứ phải có những buổi họp mặt để tạo quan hệ tốt giữa các cá nhân hay giữa các bộ phận. Mọi người cũng không nhất thiết phải yêu thương nhau thì mới có thể làm việc được cùng nhau. Đồng nghiệp quá thân thiết đôi khi lại là điều không tốt vì nó sẽ dẫn đến việc người này bao che lỗi cho người kia. Điều đó đều không tốt cho cả hai người.

Khi chúng ta làm việc thì phải tập trung vào công việc còn khi muốn chơi thì chúng ta chơi hết mình. Chẳng ích gì khi ta cố gắng thực hiện cả hai việc cùng một lúc. Mục tiêu duy nhất là phải hoàn thành công

việc và nhận được thành quả. Một khi công việc đã hoàn thành thì ta có thể giải trí, nhưng ta không thể nghỉ ngơi khi công việc chưa hoàn tất. Đó là lý do tại sao các nhà máy và công ty của hãng Ford không có tổ chức, không có nhiệm vụ cụ thể gắn với một vị trí nào cả, không có hệ thống phân cấp hay phân quyền, có rất ít chức danh và không có các cuộc hội thảo. Chúng tôi chỉ có những hỗ trợ cần thiết về mặt hành chính văn phòng vì điều này là hoàn toàn cần thiết. Chúng tôi không có hồ sơ ghi chép và do vậy cũng không có nạn quan liêu.

Chúng tôi để cho mỗi cá nhân tự chịu trách nhiệm. Một người thợ phải hoàn toàn chịu trách nhiệm về công việc của mình. Trưởng nhóm phải chịu trách nhiệm đối với những công nhân dưới quyền mình. Trưởng bộ phận phải chịu trách nhiệm với bộ phận của mình. Trưởng phòng phải chịu trách nhiệm về phòng mình. Người đồng quản lý phải chịu trách nhiệm đối với hoạt động của cả nhà máy. Mỗi người đều biết phải làm gì trong phạm vi trách nhiệm của mình. Tôi dùng từ “người đồng quản lý” mặc dù trên

thực tế không có một chức danh chính thức nào như vậy. Đó là người chịu trách nhiệm chính đối với nhà máy trong nhiều năm. Ông ta có 2 người trợ lý đảm đương những lĩnh vực nhất định của công việc mặc dù nhiệm vụ của họ không được xác định cụ thể. Cùng với họ còn có khoảng nửa tá nhân viên với tư cách trợ lý nhưng cũng không có nhiệm vụ rõ ràng. Tất cả đều tự mình làm công việc của họ và công việc đó cũng không bị hạn chế. Họ làm những việc gì mà họ thấy phù hợp nhất. Người này theo đuổi lĩnh vực chứng khoán và lưu kho trong khi người khác lựa chọn lĩnh vực giám định, và cứ như vậy.

Một cơ cấu như vậy có vẻ là lộn xộn, nhưng thực tế lại không phải như vậy. Khi một tập thể cùng chung mục đích là hoàn thành công việc thì họ sẽ dễ dàng nhận thấy công việc đã được thực hiện. Họ không phải đối mặt với việc thẩm quyền bị hạn chế vì không bận tâm đến chức danh. Nếu có văn phòng và tất cả những thứ đó, họ sẽ nhanh chóng chỉ dành ít thời gian cho công việc văn phòng mà lại mất thời



gian bản khoản tại sao họ không có văn phòng tốt hơn đồng nghiệp khác.

Do không có chức danh và cũng không có những hạn chế về thẩm quyền nên cũng sẽ không có hiện tượng quan liêu hay vượt mặt người khác. Một công nhân có thể đến gặp bất cứ ai trong công ty. Điều này hình thành một tập quán trong công ty đến mức người trưởng bộ phận không cảm thấy khó chịu nếu một người công nhân không hỏi ý kiến ông ta mà đến gặp thẳng giám đốc xí nghiệp. Người công nhân hiếm khi làm như vậy vì họ hiểu rõ vị trí của mình, người trưởng ban cũng biết rõ rằng nếu ông ta làm việc sai hoặc đối xử bất công trong công việc, thì điều đó sẽ nhanh chóng bị phát hiện và ông ta sẽ không còn được làm trưởng ban nữa. Một trong những điều mà chúng tôi không thể tha thứ là sự đối xử bất công dưới bất kỳ hình thức nào. Khi một người bắt đầu lợi dụng chức vụ được giao thì anh ta sẽ phải ra đi hoặc quay trở lại vị trí công nhân. Phần lớn những bất ổn đối với lao động đều xuất phát từ việc sử dụng sai thẩm quyền của những người ở vị trí cấp dưới, và tôi

e là trong rất nhiều cơ sở sản xuất hiện nay, người công nhân hầu như không thể có được một hợp đồng công bằng.

Công việc và chỉ có công việc mới kiểm soát chúng tôi mà thôi. Đó là một trong những lý do tại sao chúng tôi không có chức vụ. Hầu hết mọi người đều có thể chủ động đảm đương một công việc nào đó nhưng họ lại bị danh vị làm mờ mắt. Tác động của chức tước là rất lớn. Nó đã được sử dụng quá nhiều như một dấu hiệu của sự giải phóng khỏi công việc. Điều này gần tương tự với câu châm ngôn trong một câu chuyện nào đó: “Người này chẳng có gì để làm ngoài việc coi mình là quan trọng và những người khác chỉ là thứ yếu”.

Chức vụ không những không tốt cho người nắm giữ nó mà còn ảnh hưởng đến cả những người khác. Có lẽ không có lý do cho sự bất mãn cá nhân nào lớn hơn lý do là: người nắm giữ chức vị lãnh đạo không phải là một người lãnh đạo thực sự. Mọi người đều biết rằng người lãnh

đạo thực sự phải là người phù hợp với việc lập kế hoạch và đưa ra các mệnh lệnh.

Thực tế là các chức danh trong doanh nghiệp đều bị lợi dụng và công việc lại phải gánh chịu hậu quả. Một trong những biện pháp thiếu hợp lý nhất là phân chia trách nhiệm theo chức vụ, bởi vì việc phân chia trách nhiệm cuối cùng lại dẫn đến việc đùn đẩy trách nhiệm. Khi trách nhiệm bị chia nhỏ và phân bổ cho các phòng ban, mỗi phòng ban lại có một trưởng phòng vây quanh bởi một nhóm nhân viên dưới quyền với những chức danh mỹ miều, thì rất khó có thể tìm được người thực sự cảm thấy có trách nhiệm. Mọi người đều biết cách “đùn đẩy trách nhiệm” cho người khác. Trò chơi “đùn đẩy” này có lẽ bắt nguồn từ các tổ chức công nghiệp nơi mà các bộ phận chỉ đơn giản là đẩy trách nhiệm sang cho nhau. Sự vững mạnh của mọi tổ chức đều phụ thuộc vào việc mỗi thành viên, bất kể ở vị trí nào, đều hiểu được rằng việc nào liên quan đến sự giàu mạnh của công ty cũng chính là việc của họ. Nếu có bộ phận nói rằng: “Việc đó không thuộc trách nhiệm của phòng

chúng ta, mà phòng X, cách chúng ta 100 dặm mới chịu trách nhiệm”, thì mọi công việc sẽ bị bỏ bê mà không có người thực sự thực hiện.

Đã từng có nhiều lời khuyên dành cho các quan chức rằng họ không nên lạm dụng chức quyền. Việc cần một lời khuyên như vậy đã cho thấy một thực trạng là để giải quyết vấn đề đó thì khuyên nhủ là chưa đủ. Cách giải quyết chỉ đơn giản là xóa bỏ chức danh. Một số biện pháp giải quyết vấn đề lạm quyền có thể cần đến sự can thiệp của pháp luật, một số biện pháp có ích khác lại là định hướng người dân cách đối phó với vấn đề. Tuy nhiên, giải pháp còn lại tốt nhất đơn giản là “Phải thoát khỏi nó”:đó là xóa bỏ.

Thực tế, những ghi nhận từ phía doanh nghiệp nói chung hiện nay đều hạ thấp giá trị của chức vị. Không ai tự hào khoe khoang mình là giám đốc của một ngân hàng bị phá sản. Các doanh nghiệp nói chung cũng không đủ khả năng để vượt qua giới hạn của lòng ham muốn là người lãnh đạo. Những người đang nắm quyền và được trọng vọng lại từ bỏ chức

vị của mình và cố gắng tìm kiếm các điểm yếu ở nền móng của hoạt động kinh doanh. Họ quay trở lại nơi mà họ đã bắt đầu thành công, cố gắng xây dựng lại nền móng cho tổ chức. Và khi một người thực sự làm việc, anh ta không cần chức vị. Chính công việc sẽ tôn vinh anh ta.

Bất kể ai, khi vào làm ở một nhà máy hay một văn phòng đều thông qua các phòng tuyển dụng. Như tôi đã đề cập, chúng tôi không thuê các chuyên gia, chúng tôi cũng không thuê những người giàu kinh nghiệm hay vì bất kỳ vị trí nào thay vì tuyển những người ở vị trí thấp. Chúng tôi không tuyển một người qua những thành tựu trước đó, nhưng cũng không từ chối người nào chỉ vì quá khứ của anh ta. Tôi chưa gặp ai mà người đó hoàn toàn xấu cả. Luôn có điểm tốt ở con người đó nếu anh ta có cơ hội thể hiện mình. Đó là lý do chúng tôi không quan tâm đến lai lịch của người khác, chúng tôi tuyển dụng anh ta chứ không tuyển dụng quá khứ của anh ta. Nếu anh ta bị đi tù, chẳng có lý do gì để khẳng định anh ta sẽ lại vào tù tiếp cả. Trái lại, tôi lại cho rằng nếu cho anh ta

cơ hội, chắc chắn anh ta sẽ nỗ lực hết sức để không phải vào tù lần nữa. Phòng tuyển dụng của chúng tôi không ác cảm với một người chỉ vì những gì anh ta đã làm trong quá khứ. Anh ta hoàn toàn có thể được chấp nhận một cách bình đẳng dù anh ta từng ở Sing Sing hay ở trường đại học Havard và thậm chí chúng tôi cũng không đòi hỏi anh ta phải tốt nghiệp ở trường nào. Tất cả những gì anh ta cần phải có là lòng khát khao làm việc. Nếu một người không có tham vọng được làm việc, chắc chắn anh ta sẽ không xin vào làm ở vị trí đó, bởi vì mọi người đều hiểu rõ một người tại nhà máy của Ford phải thực sự làm việc như thế nào.

Xin nhắc lại rằng, chúng tôi không quan tâm một người đã từng làm gì trước khi làm cho chúng tôi. Nếu anh ta đã từng vào học đại học, anh ta có thể vượt lên trước nhanh hơn người khác, nhưng anh ta cũng phải bắt đầu công việc từ vị trí thấp và chứng tỏ khả năng thực sự của anh ta. Tương lai của mỗi người phụ thuộc vào chính bản thân anh ta. Đã có nhiều người than phiền một cách mơ hồ về việc họ

không được thừa nhận công sức làm việc họ đã bỏ ra. Nhưng đối với chúng tôi, mỗi người hầu như chắc chắn sẽ nhận được thành quả đúng như anh ta xứng đáng được hưởng.

Tất nhiên, cần xác định một số nhân tố giải thích khát vọng được thừa nhận công lao của một người. Toàn bộ hệ thống công nghiệp hiện đại đã bóp méo lòng khát vọng đó đến mức giờ nó chỉ còn là nỗi ám ảnh. Đã có những lúc mà sự tiến bộ của một người phụ thuộc hoàn toàn và ngay lập tức vào công việc của anh ta, chứ không phải sự ưu đãi của người khác. Nhưng ngày nay, nó lại chủ yếu dựa vào may mắn của từng người trong việc tạo được sự chú ý của những người có ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Đó là điều mà công ty chúng tôi đã chống lại thành công. Những người làm việc chỉ với mục đích thu hút sự chú ý của người khác, thì sẽ làm công việc đó với suy nghĩ là nếu không thu lợi được từ những công việc họ đang làm thì họ có thể thực hiện nó cầu thả hoặc không thực hiện nó nữa. Do đó, đối với họ, đôi khi công việc chỉ là sự lựa chọn thứ hai. Một công việc,



một sản phẩm hay một loại hình dịch vụ đặc biệt cần được thực hiện hoá ra lại không phải là công việc chính. Công việc chính trở thành sự thăng tiến của cá nhân, một cơ sở để gây chú ý của người khác. Thói quen coi công việc là thứ yếu còn sự thừa nhận công lao mới là mục tiêu hàng đầu là một thói quen không công bằng đối với công việc. Nó biến việc được thừa nhận công lao và sự tín nhiệm thành công việc thực sự. Và nó cũng có ảnh hưởng xấu tới người lao động. Nó khuyến khích tạo ra một loại tham vọng khác thường, tham vọng này không tốt đẹp mà cũng chẳng mang lại hiệu quả gì. Nó tạo ra một loại người luôn tưởng tượng rằng “được đứng cạnh ông chủ” có nghĩa là anh ta đang vượt trội hơn người khác.

Mọi công ty đều biết đến loại người này. Và điều tồi tệ nhất là có một vài yếu tố trong hệ thống công nghiệp hiện đại đã làm cho những tham vọng như vậy tỏ ra có hiệu quả. Dẫu sao nhà lãnh đạo cũng là con người. Và cũng hoàn toàn dễ hiểu nếu họ bị mê hoặc đến mức tin là mình đang nắm trong tay vận mệnh của các công nhân dưới quyền. Cũng chẳng có



gì đáng ngạc nhiên rằng, khi họ đang bị mê hoặc bởi hào quang quyền lực đó, những người thân cận họ có thể thu lợi từ những ưu đãi của họ bằng cách tăng bốc họ càng nhiều. Đó là lý do tại sao tôi muốn có càng ít nhân tố cá nhân trong công ty của tôi càng tốt.

Khi làm việc với công ty chúng tôi, bất cứ người nào không biết những điều khúc mắc đó thì càng đặc biệt dễ dàng thăng tiến lên vị trí cao hơn. Một số người làm việc chăm chỉ nhưng họ lại không có được khả năng suy nghĩ và đặc biệt là khả năng suy nghĩ nhanh. Những người như vậy sẽ nhận được những gì xứng đáng với khả năng của họ. Một người có thể xứng đáng được thăng chức theo những quy luật trong ngành kinh doanh của anh ta nhưng anh ta cũng không thể tiếp quản được nó trừ khi anh ta có một số tố chất lãnh đạo nào đó. Chúng ta không sống trong thế giới của những ước mơ. Tôi cho rằng bất cứ ai trong quá trình sàng lọc của công ty chúng tôi cuối cùng sẽ nhận biết được mình thuộc về vị trí nào.

Chúng tôi không bao giờ thoả mãn với cách mà mọi thứ đã được hoàn thành ở mọi bộ phận trong công ty. Chúng tôi luôn đòi hỏi việc đó cần phải làm tốt hơn và kết quả là nó sẽ phải được làm tốt hơn. Tinh thần tập thể sẽ giúp người có phẩm chất xứng đáng để thăng tiến cuối cùng cũng đạt tới vị trí cao hơn. Anh ta có lẽ đã không thể có được vị trí đó nếu lúc đó, cơ cấu tổ chức - một từ mà tôi không thích sử dụng - đã được xác lập rạch ròi, khi đó sẽ xuất hiện những cách thăng tiến vòng vèo và sự can thiệp của những kẻ khác.

Tuy nhiên, chúng tôi cũng có một số chức vụ để một người nên làm tốt hơn những gì anh ta đang làm và nhanh chóng thực hiện tốt công việc như nó phải được thực hiện. Anh ta sẽ không bị áp lực rằng không có vị trí, chức vụ nào cao hơn đang chờ đợi anh ta phấn đấu- bởi vì thực chất thì không có chức vị nào cả. Chúng tôi không có những vị trí chức vụ mới nào trong công ty chúng tôi, bởi vì những người tốt nhất sẽ tự tạo ra vị trí thăng tiến cho chính họ. Điều này cũng khá dễ thực hiện vì công việc thì luôn

luôn ở đó, và khi mà ta nghĩ đến việc hoàn thiện một công việc nào đó, thay vì phải tìm ra chức vị cho một người mà ta muốn đề bạt để làm công việc đó thì việc thăng tiến sẽ không có gì là khó khăn nữa. Bản thân việc thăng tiến là không chính thức: thăng tiến chỉ đơn giản là một người nhận thấy mình đang làm một công việc thực sự nào đó thay vì quan tâm mình đang làm gì và kiếm được bao nhiêu tiền.

Do đó, tất cả chúng tôi đều cùng tiến lên từ những vị trí thấp nhất. Giám đốc công ty bắt đầu từ một kỹ sư điện máy. Người điều hành nhà máy River Rouge hùng hậu cũng khởi đầu là một nhà thiết kế mẫu sản phẩm. Một người khác, người đã thấy trước việc cần phải xây dựng một bộ phận chủ chốt cho công ty chỉ bắt đầu là người quét dọn. Không ai tới làm việc trong công ty chúng tôi mà lại là người được tuyển từ bên ngoài. Mọi thứ chúng tôi có được đều nhờ những người tự hoàn thiện mình trong quá trình làm việc với chúng tôi. May mắn là chúng tôi không thừa hưởng bất cứ truyền thống nào và chúng tôi cũng sẽ

không tạo ra bất cứ truyền thống nào. Nếu chúng tôi có một truyền thống thì đó phải là:

“Mọi thứ đều có thể được thực hiện tốt hơn những gì đang được thực hiện”.

Áp lực phải luôn luôn làm việc tốt hơn và nhanh hơn đã giải quyết được hầu hết mọi vấn đề trong công ty chúng tôi. Mỗi bộ phận phải luôn giữ vững năng suất lao động. Năng suất lao động và chi phí sản xuất là hai yếu tố hoàn toàn khác nhau. Người trưởng nhóm sản xuất và người quản lý chung sẽ chỉ lãng phí thời gian trong việc kiểm tra chi phí của các bộ phận, phòng ban. Có một số chi phí như mức lương, chi phí lưu động, giá nguyên liệu và các chi phí khác là những chi phí họ không thể kiểm soát được, vì vậy họ không phải bận tâm quá về chúng. Những gì mà họ kiểm soát được chính là năng suất lao động của bộ phận hay phòng ban mà họ phụ trách.

Ta có thể xác định năng suất của mỗi bộ phận bằng cách chia số lượng sản phẩm làm ra cho số lao động thực hiện. Mỗi trưởng bộ phận có thể kiểm tra bộ

phận, phòng ban của mình hàng ngày và anh ta luôn luôn mang theo các số liệu kiểm tra bên mình. Người quản lý chung sẽ có trong tay bảng tổng kết tất cả số liệu đó, nếu có sai sót ở một bộ phận, phòng ban nào thì kết quả sẽ cho thấy ngay điều đó và người quản lý chung sẽ yêu cầu buộc người trưởng bộ phận phải xem xét lại. Một động lực đáng kể để có được những phương pháp tốt hơn là ta có thể theo dõi trực tiếp các phương pháp đánh giá qui mô sản xuất chỉ dựa trên kinh nghiệm đơn giản này. Trưởng bộ phận không cần phải là một kế toán chi phí, anh ta chỉ cần là một trưởng bộ phận đơn thuần. Nhiệm vụ của anh ta là giám sát và quản lý máy móc cũng như các công nhân, nhân viên trong bộ phận của anh ta. Khi mọi người làm việc hết sức mình thì có nghĩa là anh ta đã thực hiện nhiệm vụ của mình. Năng suất lao động của bộ phận anh ta phụ trách chính là kim chỉ nam định hướng anh ta. Không có lý do gì để anh ta phải tiêu tốn sức lực cho những việc phụ khác cả.

Hệ thống đánh giá này chỉ đơn giản là buộc người trưởng bộ phận phải bỏ qua yếu tố cá nhân cũng như

mọi thứ khác mà chỉ quan tâm đến công việc được giao. Nếu anh ta lựa chọn người mà anh ta quý mến thay vì chọn người phù hợp nhất với công việc, bản ghi chép của bộ phận của anh ta sẽ nhanh chóng thể hiện thực tế công việc như thế nào.

Việc lựa chọn người cũng không phải là một việc quá khó. Thông thường thì một người công nhân bình thường sẽ thích có một công việc ổn định hơn là được thăng tiến lên vị trí cao hơn. Do đó, mặc dù một người có thể nghe nói rất nhiều đến việc không có cơ hội thăng tiến, nhưng khi thực sự muốn, anh ta có thể tự đề cử mình. Trong số các nhân viên làm công ăn lương, hiếm khi có trên 5% sẵn sàng đảm nhận thêm trách nhiệm và thêm công việc để có cơ hội thăng tiến. Chỉ có khoảng 25% trong số đó là mong muốn trở thành trưởng nhóm và phần lớn họ muốn có vị trí đó vì nó sẽ mang lại mức lương cao hơn so với việc chỉ làm việc với máy móc. Những người có khuynh hướng thích làm việc với máy móc mà không thích nhận thêm trách nhiệm thường sẽ chuyển vào các bộ phận chế tạo công cụ, nơi họ có thể nhận được

một mức lương đáng kể hơn nhiều so với làm việc ở vị trí sản xuất. Tuy nhiên, đa số các nhân viên muốn duy trì công việc sản xuất. Họ muốn có ai đó lãnh đạo họ. Họ muốn mọi thứ được sắp xếp trước và họ cũng không phải chịu trách nhiệm gì. Do đó, mặc dù có rất nhiều người để chọn, nhưng điều khó khăn không phải là tìm ra người để đề bạt mà lại là tìm ra những người thực sự muốn thăng tiến.

Một quan điểm được nhiều người đồng tình là mọi người đều lo lắng đối với việc thăng chức và đã có nhiều kế hoạch được vạch ra để giải quyết vấn đề đó. Tôi chỉ có thể nói rằng chúng tôi không coi đó là vấn đề quan trọng. Các công nhân Mỹ ở công ty chúng tôi đều muốn được thăng tiến, tuy nhiên, họ không bao giờ muốn tiến thẳng đến vị trí lãnh đạo hàng đầu. Còn những nhân viên nước khác, nói chung, thường mong muốn duy trì ở vị trí phó mà thôi. Tôi không biết tại sao lại như vậy mà ở đây, tôi chỉ nói ra thực tế.

Như tôi đã nói, mọi nhân viên trong công ty Ford luôn có thái độ cởi mở đối với phương pháp làm việc. Nếu có một lý thuyết, hay bất kỳ một qui tắc rạch ròi nào trong nhà máy của chúng tôi, thì đó chỉ có thể là: “mọi công việc đều chưa được thực hiện đủ tốt”. Cơ chế quản lý của các nhà máy là luôn lắng nghe mọi ý kiến đóng góp. Chúng tôi cũng có hệ thống ý kiến đóng góp không chính thức mà qua đó bất kỳ công nhân nào cũng có thể đưa ra những ý tưởng của anh ta và được giúp đỡ thực hiện ý tưởng đó.

Việc tiết kiệm được dù chỉ 1 xu cho mỗi sản phẩm cũng có thể là một việc rất đáng làm. Mỗi xu tiết kiệm được trong một bộ phận sản phẩm nào đó, với mức năng suất của chúng tôi hiện nay có nghĩa là tiết kiệm 12 ngàn đô la mỗi năm. Còn mỗi xu tiết kiệm được ở mỗi bộ phận sẽ góp phần giúp sản xuất mang lại hàng triệu đô la mỗi năm. Vì vậy, nếu đem so sánh các khoản tiết kiệm, con tính này sẽ đưa đến con số hàng nghìn của một xu. Nếu cách thức mới được đề nghị này cho thấy khoản tiết kiệm và chi phí để tạo



ra thay đổi trong sản xuất cho phù hợp với việc tiết kiệm đó có thể tự bù đắp trong một khoảng thời gian hợp lý, ví dụ như 3 tháng, thì thực tế, thay đổi đó sẽ đương nhiên được thực hiện đồng loạt. Những thay đổi này không bị giới hạn trong việc tăng năng suất và giảm chi phí. Rất nhiều thay đổi, mà có lẽ là hầu hết các thay đổi đều nhằm làm cho công việc được thực hiện thuận lợi hơn. Chúng tôi không muốn bất cứ công việc nào quá khó khăn và gây thiệt hại cho người công nhân ở nhà máy của chúng tôi và hiện nay thì hầu như không có công việc nào như thế nữa. Chúng tôi cũng nhận ra là áp dụng các biện pháp giúp nhân viên làm việc thuận lợi hơn cũng sẽ góp phần giảm chi phí. Có một mối liên hệ mật thiết giữa các nguyên tắc và việc kinh doanh tốt. Chúng tôi cũng kiểm tra đến mức số thập phân để xem giữa việc sản xuất một bộ phận hay việc mua một bộ phận, hoặc nguyên vật liệu thì việc nào tốn ít chi phí hơn.

Ý kiến đến từ mọi nơi. Một công nhân Ba Lan dường như là người thông minh nhất trong số các công

nhân nước ngoài đang đứng máy sản xuất. Anh ta tuy không nói được tiếng Anh nhưng đã chỉ ra rằng nếu dụng cụ của máy anh ta được đặt ở một góc khác đi thì có thể dùng nó lâu hơn. Trước đó nó chỉ chịu được 4 hoặc 5 vết cắt. Anh ta đã đúng và chúng tôi đã tiết kiệm được rất nhiều tiền mài công cụ. Một người đáng chú ý khác, một công nhân chạy máy khoan, đã chế tạo ra một thiết bị cố định để bảo vệ các phụ tùng khi khoan. Ý tưởng của anh ta đã được áp dụng rộng và mang lại hiệu quả tiết kiệm đáng kể. Những người này chỉ cần cố gắng hơn một chút so với năng lực của bản thân là đã có thể có tiến bộ vượt bậc, vì khi họ tập trung làm một việc gì và nếu thực sự mong muốn, họ sẽ có thể tạo ra được một sáng kiến cải tiến nào đó. Ngay như việc máy được lau chùi sạch sẽ dù không phải là nhiệm vụ của một công nhân nhưng đó cũng là dấu hiệu thể hiện trí tuệ của người đó.

Ngoài ra, còn có một số kiến nghị đáng giá khác, như kiến nghị khuôn đúc nên đưa từ lò đúc đến bộ phận chế tạo máy bằng băng tải cao đã tiết kiệm được lao

động của 70 người trong bộ phận vận chuyển. Hoặc ví dụ như trước đây khi sản xuất trên qui mô nhỏ, thường cần đến 17 người để tách các gờ sắt bị cắt ra khỏi thiết bị. Đây thực sự là một công việc khó khăn và vất vả. Một người đã phác họa ra một chiếc máy đặc biệt và ý tưởng này tỏ ra hiệu quả. Chiếc máy đã được sản xuất và giờ đây, 4 người có thể lao động với năng suất cao gấp vài lần so với năng suất của 17 người trước kia mà không hề phải lao động quá sức. Một ý kiến khác là việc cải tiến dây hàn của khung gầm đã có tác động nhanh chóng giúp tiết kiệm được khoảng nửa triệu đô la so với việc sản xuất trước đó. Hoặc việc tạo ra những cái ống từ các tấm thép phẳng thay vì vẽ chúng theo cách thông thường cũng đã mang lại một khoản tiết kiệm khổng lồ.

Biện pháp sản xuất cũ nhằm chế tạo thiết bị khởi động xe hơi đòi hỏi 4 hoạt động và 12% thép trở thành phế liệu. Chúng tôi đã tận dụng được phần lớn những phế liệu đó và rồi sẽ có lúc chúng tôi sẽ tận dụng được toàn bộ. Tuy nhiên, cũng chẳng có lý do gì mà không cắt giảm lượng phế liệu và thực tế là dù tất

cả các phế liệu đều không bị bỏ phí thì cũng không được phép để nhiều phế liệu. Một trong những công nhân đã đưa ra một phương pháp mới giản đơn để sản xuất thiết bị mà tỷ lệ phế liệu chỉ chiếm 1%. Một việc khác đó là trục phân phối phải được nung nóng để làm cho bề mặt cứng chắc, thế nhưng, trục phân phối của chúng tôi luôn bị cong sau khi ra khỏi lò nhiệt. Thậm chí năm 1918, chúng tôi phải thuê 37 nhân công để đập phẳng cần trục. Nhưng vài nhân viên của chúng tôi đã nghiên cứu trong khoảng một năm và cuối cùng đã tìm ra được một hình thức lò nhiệt mới, nhờ đó cần trục không bị cong vênh. Năm 1921, chúng tôi chỉ cần thuê 8 công nhân để thực hiện toàn bộ công việc với qui mô sản xuất lớn hơn hẳn năm 1918.

Và rồi đến lúc chúng tôi thấy không cần phải có một kỹ năng đặc biệt để làm bất kỳ công việc nào. Chúng có thể do bất kỳ ai thực hiện. Một công nhân chuyên tôi thép cho các công cụ có thể trở thành chuyên gia trong lĩnh vực này. Anh ta phải đánh giá nhiệt độ nung và đó là một công việc năm ăn năm thua. Điều

khiến ta bắn khoan là dường như anh ta có vẻ quyết định đúng. Kỹ thuật nung trong quá trình tôi thép là đặc biệt quan trọng và buộc người công nhân phải biết chính xác nên tôi ở nhiệt độ nào. Điều đó không thể thực hiện nếu chỉ dựa vào kinh nghiệm mà phải được đo lường chính xác. Chúng tôi đã đưa vào sử dụng một thiết bị giúp người công nhân tại lò nung không cần biết tới độ nóng của lò. Anh ta không phải nhìn vào nhiệt kế mà đèn điện đa màu sẽ đưa ra các tín hiệu giúp anh ta nhận biết được nhiệt độ trong lò.

Không có máy móc nào của chúng tôi được chế tạo một cách ngẫu nhiên mà mọi ý tưởng đều được kiểm tra chi tiết trước khi đưa vào thực hiện. Đôi khi chúng tôi tạo ra những mẫu máy bằng gỗ hoặc vẽ ra các bộ phận đúng kích cỡ thật trên bảng để có thể kiểm tra. Chúng tôi không bị giới hạn bởi những sản phẩm trước đó, nhưng chúng tôi cũng không phó mặc cho may rủi. Chúng tôi chưa từng tạo ra một cái máy nào không thực hiện được công việc mà nó đã

được thiết kế để thực hiện. Và khoảng 90% các thí nghiệm của chúng tôi đã thành công.

Mọi kỹ năng thành thạo trong chế tạo, sản xuất đều do con người phát triển nên. Tôi cho rằng, nếu con người không bị ngăn trở và biết mình đang lao động và phấn đấu vì mục tiêu gì, họ sẽ luôn dành hết tâm trí vào ngay cả những điều nhỏ nhất nhất của công việc.

## **7. Làm việc với máy móc có đáng sợ không?**

Mục đích đúng đắn cộng với những ý tưởng đã được nhào nặn kỹ có thể được đưa vào thực tế và thành công. Điều này có thể làm cho những người “đang thực sự lao động” hạnh phúc hơn - không phải bằng cách cho họ làm ít việc hơn mà giúp họ làm được nhiều hơn.

Cách lao động lặp đi lặp lại - một việc được làm đi làm lại nhiều lần và luôn luôn theo cùng một cách - đối với một số người quả thật là điều kinh khủng. Với tôi cũng vậy, tôi không tài nào chịu được việc cứ phải làm đi làm lại một việc ngày này qua ngày khác. Thế nhưng với nhiều người khác, mà có lẽ là hầu hết mọi người, thì điều đó chẳng đáng sợ chút nào. Trên thực tế, với nhiều người, việc phải suy nghĩ mới thực sự đáng sợ. Một công việc lý tưởng với họ là không đòi hỏi sự sáng tạo. Đó là lý do vì sao những công việc đòi hỏi cả trí óc lẫn cơ bắp thường thu hút được rất ít lao động - thật khó tìm những người yêu thích

những công việc mang tính thử thách. Quả là đáng tiếc khi một người lao động bình thường thường chỉ mong muốn một công việc mà anh ta không phải nỗ lực quá nhiều – tốt nhất là không phải suy nghĩ. Trong khi đó, những người được coi là sáng tạo hay những người ghét sự nhàm chán lại thường nghĩ rằng những người khác cũng giống mình: phải luôn tư duy, luôn vận động. Chính vì thế, họ không thông cảm được với những người lao động mà ngày này qua ngày khác thực hiện gần như chính xác một công việc.

Tuy nhiên, khi tìm hiểu sâu về vấn đề này, chúng ta sẽ thấy hầu hết các công việc đều mang tính chất lặp đi lặp lại. Một doanh nhân thường phải tuân theo một lịch trình làm việc với một độ chính xác cao; một chủ ngân hàng cũng có một lịch trình gần như vậy. Đó là chưa kể đến các nhân viên cấp dưới và thư ký ngân hàng, họ có hẳn một lịch trình làm việc cố định. Trên thực tế, mọi việc đều nên được sắp đặt theo lịch trình, và có kế hoạch hành động cụ thể. Có như vậy, các cá nhân mới có được một sự chuẩn bị đầy đủ để



phát huy hết năng lực bản thân. Chúng ta cũng không nên để một người có óc sáng tạo phải làm một công việc tẻ nhạt trong khi tất cả mọi nơi đều cần có họ. Sẽ không thiếu chỗ cho những người lao động lành nghề nhưng chúng ta phải thấy rằng không nhiều người mong muốn và nỗ lực để có được vị trí như thế. Nếu có thì họ lại không được hưởng một sự đào tạo chuyên sâu trong khi con người không thể trở nên lành nghề đơn giản chỉ bằng ước mơ.

Có một mâu thuẫn là chúng ta có rất nhiều giả thiết về bản chất của con người là gì nhưng lại có rất ít cuộc nghiên cứu được tiến hành thấu đáo về vấn đề này. Giả định rằng các công việc mang tính chất sáng tạo chỉ bó hẹp trong lĩnh vực liên quan đến trí tưởng tượng, chúng ta nghĩ ngay đến những thiên tài âm nhạc, hội họa và các lĩnh vực nghệ thuật khác. Và như thế, chúng ta dường như đang hạn chế tính sáng tạo chỉ trong các tác phẩm được treo trong triển lãm, được chơi trong các buổi hoà nhạc hay những gì được những người nhàn rỗi và khó tính đem ra trưng bày để tán thưởng thứ văn hoá của họ.

Nhưng nếu một người muốn có một môi trường để thực hiện những công việc mang tính sáng tạo, hãy để cho anh ta tiếp cận với những vấn đề lớn lao hơn chứ không chỉ là những vấn đề về âm thanh, bố cục, hoặc màu sắc; hãy để cho anh ta tiếp cận với những quy luật về bản chất con người. Chúng ta muốn các nghệ sĩ đi sâu tìm hiểu từng huyết mạch của nghệ thuật, mối quan hệ của chúng với nhau, muốn những nghệ sĩ thực sự biết “làm nghệ thuật”, thể hiện được lập trường riêng của mình trên từng tác phẩm.

Nhưng hơn hết, chúng ta cần những người nghệ sĩ có thể tạo nên các tác phẩm mang đầy đủ các giá trị về chính trị, xã hội, kỹ thuật, đạo đức. Cho đến giờ, chúng ta vẫn hạn chế khả năng sáng tạo quá nhiều và sử dụng nó cho những mục đích quá tầm thường. Điều chúng ta cần là những nghệ sĩ có thể tạo ra các tác phẩm cho tất cả mọi người. Và những tác phẩm này hướng tới những giá trị đích thực, tạo nên khát vọng cho cuộc sống. Mục đích đúng đắn cộng với những ý tưởng đã được nhào nặn kỹ có thể được đưa vào thực tế và thành công. Điều này có thể làm

cho những người “đang thực sự lao động” hạnh phúc hơn - không phải bằng cách cho họ làm ít việc hơn mà giúp họ làm được nhiều hơn.

Nếu như thế giới dành sự chú ý, quan tâm, giúp đỡ nhiều hơn cho những con người này, thì những kế hoạch này hoàn toàn có thể thực thi dựa trên nền tảng thực tế. Những kế hoạch đó sẽ phát huy tác dụng và mang lại lợi ích cao nhất cả về giá trị con người và kinh tế. Điều mà thế hệ này cần là một niềm tin vững chắc, là sự đánh giá nghiêm túc việc đưa các giá trị đạo đức, công bằng, nhân văn vào trong sản xuất. Nếu không thể có được những giá trị này chúng ta chắc hẳn đã không thể trở nên giàu có hơn nhờ sản xuất. Trên thực tế, nếu chúng ta không thể đạt được những giá trị này thì sự tồn tại của ngành sản xuất chỉ có thể đếm từng ngày. Nhưng chúng ta có thể làm được và đang từng bước làm được điều đó.

Nếu một người kiếm sống dựa vào sự trợ giúp của máy móc, anh ta có lợi gì khi phản đối sử dụng máy móc chỉ vì công việc quá buồn tẻ? Và

liệu anh ta có chết đói hay không? Hay điều đó sẽ khiến anh ta sống tốt hơn? Liệu một người có hạnh phúc hơn vì chết đói không? Nếu một người cảm thấy hạnh phúc hơn vì không sử dụng hết công suất của một cái máy, thì liệu anh ta có hạnh phúc hơn không khi anh ta làm ra ít hơn và đổi lại, nhận được ít hơn?

Cho đến giờ, tôi vẫn chưa thấy lao động lặp đi lặp lại gây hại gì cho con người. Một vài chuyên gia đã nói với tôi rằng việc lao động lặp đi lặp lại sẽ phá huỷ cả cơ thể lẫn tâm hồn nhưng cho đến giờ vẫn chưa có một cuộc khảo sát nào đưa ra kết quả này. Tôi muốn nhắc đến trường hợp của một người đàn ông, ông ta không phải làm việc nhiều nhưng cả ngày chỉ có cùng một động tác duy nhất trên bàn đạp. Ông ta đã nghĩ rằng việc làm này có thể khiến cơ thể ông ta phát triển không bình thường. Mặc dù các kiểm tra y tế không cho thấy một sự ảnh hưởng nào nhưng ông ta vẫn tìm một công việc sử dụng phần khác của cơ bắp. Tuy nhiên, chỉ trong một vài tuần, ông ta lại xin trở

về với công việc trước đây. Có vẻ rất hợp lý khi cho rằng việc thực hiện cùng một hành động lặp đi lặp lại suốt 8 giờ một ngày có thể khiến cơ thể phát triển không bình thường. Tuy nhiên, chúng ta vẫn chưa có một trường hợp nào như vậy. Chúng ta cắt cử những công việc khác cho người lao động khi họ yêu cầu và nên thường xuyên thay đổi họ - điều này là hoàn toàn có thể thực hiện được nếu người lao động sẵn sàng. Họ không thích những thay đổi mà bản thân họ không tán thành.

Trên thực tế, có một số công việc thực sự rất nhàm chán, nhàm chán tới mức hiếm người lao động nào muốn làm mãi một công việc đó. Có lẽ công việc nhàm chán nhất là việc một người công nhân sử dụng chiếc móc thép để lấy phụ tùng rồi cho vào đảo đều trong bể chứa dầu, sau đó đưa vào thùng chứa. Chuỗi hành động này không bao giờ thay đổi. Phụ tùng luôn ở vị trí đó, anh ta phải đảo với số lần không đổi, và chiếc thùng chứa cũng ở vị trí đó. Công việc này không đòi hỏi nhiều trí thông minh cũng như sức khỏe. Thế nhưng người đàn ông này đã làm

công việc đó trong suốt 8 năm. Cho đến giờ, nhờ tiết kiệm và đầu tư, anh ta đã có tới 40.000 đô la, nhưng anh ta vẫn không muốn tìm công việc tốt hơn.

Hiện nay, các nghiên cứu hoàn chỉnh nhất vẫn chưa đưa ra được một trường hợp cá biệt nào về việc trí tuệ của con người có thể bị suy giảm hay phát triển lệch lạc vì công việc. Những người không thích các công việc lặp đi lặp lại thường chẳng bao giờ phải làm chúng. Công việc ở mỗi nơi đều được phân chia theo tay nghề và những điều kiện mong đợi ở các bậc A, B, C, và mỗi bậc có từ mười tới ba mươi công việc khác nhau. Một người ban đầu ở bậc C. Nếu làm việc tốt, anh ta sẽ được nâng lên bậc B và sau đó là A. Sau khi qua được bậc A, anh ta sẽ được đưa vào vị trí quản lý. Vị trí của anh ta hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng của anh ta. Nếu anh ta muốn tiếp tục làm việc sản xuất thì chính là vì anh ta muốn thế.

Trong chương trước, tôi đã nhấn mạnh rằng không nên từ chối khi xin việc người lao động vì lý do thể chất. Chính sách này đã có hiệu lực kể từ 12/1/1914,

khi mức lương tối thiểu được ấn định là 8 đô la và ngày làm việc 8 tiếng. Chính sách này tiến thêm một bước nữa với điều kiện là không ai có thể bị sa thải vì những lý do về sức khỏe, trừ trường hợp bệnh truyền nhiễm. Tôi cho rằng một công ty kinh doanh sẽ làm tốt hơn vai trò của mình nếu sử dụng một bộ phận lao động là những người thương tật với tỷ lệ hợp lý vì những người này rất phổ biến trong xã hội. Xung quanh chúng ta luôn có những người có thương tật hay có khiếm khuyết. Nhiều khi người ta đã coi những người này như là gánh nặng của xã hội và chu cấp cho họ bằng cách từ thiện. Theo tôi, việc chu cấp này chỉ thực sự cần cho những người thiếu năng. Nhưng những trường hợp này là rất hiếm, và chúng ta hoàn toàn có thể tìm thấy những vị trí phù hợp với họ trong số rất nhiều công việc khác nhau ở nhà máy. Một người mù hoặc què có thể làm tốt công việc được giao và nhận được mức lương giống như những người khỏe mạnh khác. Chúng tôi không hề ưu ái những người tàn tật mà không chứng minh được rằng họ xứng đáng với mức lương đó.



Việc tuyển dụng ai đó vì họ là người tàn tật, trả họ mức lương thấp hơn, hài lòng với năng suất thấp là hoàn toàn không đúng với những gì chúng ta đang cố gắng làm. Chúng ta có thể giúp đỡ họ một cách trực tiếp nhưng đó sẽ không phải là cách tốt nhất. Cách tốt nhất chính là đặt họ ngang hàng với những người khoẻ mạnh. Tôi tin rằng trong thế giới của chúng ta có rất ít lý do cho việc làm từ thiện. Điều chắc chắn nhất là kinh doanh và từ thiện không thể đồng hành. Mục đích của một nhà máy là sản xuất, nó chỉ hoạt động tốt khi chạy hết công suất. Chúng ta luôn cho rằng một cơ thể khoẻ mạnh là điều kiện tất yếu để làm tốt mọi công việc. Để xem xét vấn đề này trong thực tế, tôi đã phân loại công việc: lao động nhẹ, trung bình, nặng; công việc ẩm ướt hay khô ráo; sạch sẽ hoặc bẩn; điều kiện không khí; sử dụng một hoặc cả hai tay; người lao động phải đứng hay ngồi khi làm việc; ồn ào hay yên tĩnh; công việc đòi hỏi sự chính xác hay không; ánh sáng tự nhiên hay nhân tạo; áp lực lên người công nhân, v.v...



Kết quả là chúng tôi đã phân loại và điều tra được 7.882 các loại công việc khác nhau. Trong số này, có 949 công việc nặng đòi hỏi sức khoẻ và đặc biệt phải có cơ thể khoẻ mạnh, phát triển bình thường; 3.338 công việc đòi hỏi người lao động ở mức bình thường; còn lại 3.595 công việc không cần sức lực cơ bắp và có thể làm bởi những người nhẹ nhất và yếu nhất. Trên thực tế, hầu hết các công việc này do phụ nữ và trẻ em đảm nhiệm. Các công việc nhẹ nhàng nhất lại được phân tích một lần nữa để xem trong số đó có bao nhiêu công việc cần sử dụng tất cả các khả năng của con người, và kết quả là có 670 công việc mà người không đi lại được có thể làm, 2.637 công việc chỉ cần một chân, 2 công việc không cần tay, 715 chỉ cần một cánh tay, và 10 công việc người mù có thể đảm nhiệm tốt. Như vậy, trong số 7.882 loại công việc, có 4.034 công việc đòi hỏi sức khoẻ nhưng không đòi hỏi tất cả các khả năng của cơ thể. Nếu công việc ở một ngành sản xuất hay một xí nghiệp được phân tích theo cách mà chúng ta phân tích ở trên, mà tôi cho rằng thích hợp với cả những nền

kinh tế phát triển cao nhất, thì sẽ không thiếu chỗ làm cho những người bị thương tật và họ cũng có thể được hưởng mức lương như những người bình thường khác.

Thật là một sự lãng phí khi coi những người tàn tật như một gánh nặng và dạy họ làm những công việc bình thường như đan rổ hay một số công việc giản đơn với mức lương thấp khác. Điều này chỉ có thể giúp họ bớt buồn chán chứ không thể giúp họ nuôi sống bản thân.

Khi một người được tuyển dụng, thông thường, anh ta sẽ được giao một công việc thích hợp với các điều kiện của bản thân. Nếu anh ta đã làm việc nhưng lại không thích ứng với công việc được giao hoặc không thích công việc đó, anh ta sẽ được chuyển và thử sức ở một số công việc khác thích hợp hơn với điều kiện và tính cách của bản thân. Cũng như những người bình thường khác, người khuyết tật sẽ trở thành người lao động tốt nếu được đặt đúng vị trí. Ví dụ, một người đàn ông mù được phân công làm việc

ở kho để đếm số hàng được vận chuyển xếp lên tàu. Hai người đàn ông khoẻ mạnh khác cũng được tuyển để làm công việc này. Nhưng chỉ trong có hai ngày, người quản đốc đã đề nghị thải hồi hai người này vì người đàn ông mù có thể làm tốt công việc của hai người sáng mắt đó.

Sự tận dụng này có thể còn đi xa hơn. Khi một người bị thương và không thể đi lại, anh ta thường được nghỉ việc và được nhận trợ cấp. Nhưng luôn có một khoảng thời gian phục hồi, đặc biệt với những trường hợp bị gãy xương để anh ta có đủ sức khoẻ để làm việc và rất mong muốn được làm việc vì khoản trợ cấp tai nạn lớn nhất cũng không thể bằng mức lương của anh ta. Nếu điều đó xảy ra, công ty sẽ phải chịu một khoản thuế phụ và loại thuế đó sẽ làm tăng giá thành sản xuất. Kết quả tất yếu là lượng tiêu thụ hàng hoá đó sẽ giảm và sẽ có ít việc làm hơn cho một số người. Đây là chuỗi các sự việc khó tránh được.

Chúng tôi đã thử thí nghiệm với những người ốm liệt giường những vẫn có thể ngồi dậy được. Chúng tôi đã phủ một tấm vải dầu hoặc tạp dề ngang qua giường và để cho những người này làm công việc xiết đai ốc vào những chiếc bu lông nhỏ. Đây là một công việc đòi hỏi phải được làm bằng tay khiến mười lăm đến hai mươi người bình thường phải làm việc bận rộn. Và kết quả là những bệnh nhân này có thể làm việc bình thường như những người khác và nhận lương thường xuyên. Trên thực tế, sản lượng của họ đạt khoảng 20%. Không ai bị ép buộc làm việc cả nhưng tất cả họ đều muốn làm việc. Công việc đã giúp họ ăn, ngủ tốt hơn và phục hồi nhanh hơn.

Chúng ta không cần phải dành một sự chiếu cố đặc biệt nào cho những người câm và mù bởi tự họ có thể làm tốt được công việc của mình. Còn với những người mắc bệnh lao, có khoảng một nghìn người trong số họ chủ yếu làm việc trong kho vật liệu. Những trường hợp này được coi là có khả năng lây nhiễm bệnh cao đặc biệt khi làm việc trong nhà

xưởng, do đó nên tạo điều kiện cho họ làm việc ngoài trời.

Vào thời điểm những phân tích cuối cùng được đưa ra, có khoảng 9.563 người không đạt tiêu chuẩn sức khoẻ bình thường. Trong số này, 123 người không có hoặc bị cắt bỏ cánh tay, cẳng tay, hoặc bàn tay; một người mất cả hai tay; 4 người bị mù hoàn toàn, 207 người mù một mắt, 253 người có một mắt gần mù, 37 người điếc và câm, 60 người bị chứng động kinh, 4 người mất cả hai chân hoặc bàn chân, 234 người mất một chân hoặc bàn chân và những người khác có thương tật nhẹ hơn.

Sự thành thạo với công việc tùy theo thời gian đào tạo được phân bổ như sau: 43% cần không quá một ngày đào tạo; 36% cần từ một ngày đến 1 tuần; 6% cần từ 1 đến 6 tuần; 14% cần từ 1 tháng đến 1 năm; và 1% đòi hỏi 1 đến 6 năm với những công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng nhất.

Những quy tắc ở hầu hết các nhà máy đều vô cùng cứng nhắc. Không có quy tắc nào dễ dãi, ngoài ra,

không phải lúc nào tính công bằng của chúng cũng được đảm bảo. Sự bất công trong việc tuyền sa thải đã được giảm bớt nhờ việc hạn chế quyền sa thải của những người tuyền dụng. Theo số liệu lưu giữ gần đây nhất năm 1919 ghi nhận 10.155 vụ sa thải nhân viên; trong số đó có 10.334 trường hợp bị sa thải do đã vắng mặt hơn 10 ngày không có lý do, 3.702 trường hợp bị buộc thôi việc vì từ chối công việc được giao, hoặc mong muốn làm công việc khác, 39 trường hợp bị thôi việc do không chịu đi học tiếng Anh, 108 người nhập ngũ và khoảng 3.000 người đã chuyển tới các nhà máy khác. Những người trở về nhà, về nông trang hoặc chuyển sang kinh doanh chiếm một con số tương tự. Ngoài ra, các số liệu còn ghi nhận 82 trường hợp phụ nữ bị sa thải vì chồng họ có việc làm. Trong tất cả số người bị thôi việc trên chỉ có 80 người là bị sa thải thẳng thừng bởi các nguyên nhân sau: 56 người vi phạm vì bóp méo thông tin, 18 người có bằng cấp giả và 4 người gây chuyện rắc rối.

Chúng ta luôn ưa thích những lao động biết nghe lời và làm theo những gì được bảo. Các tổ chức hiện nay được chuyên môn hoá cao và các bộ phận này phụ thuộc vào nhau nhiều đến mức chúng ta không có thời gian cân nhắc đến việc cho phép con người làm việc theo cách của họ. Nếu không có kỷ luật sắt, chúng ta sẽ làm việc một cách lộn xộn. Tôi không cho rằng điều này là đúng trừ phi nó được áp dụng trong ngành sản xuất công nghiệp. Bởi ở đó, người lao động buộc phải làm việc hết khả năng để nhận được mức lương cao nhất. Nếu mỗi người được phép làm theo cách của mình sẽ ảnh hưởng tới sản xuất, kéo theo ảnh hưởng tới thu nhập. Bất kỳ ai không thích cách làm việc của công ty đều có thể ra đi. Cách quản lý hướng tới con người của công ty chúng tôi luôn chính xác và công bằng. Người lao động luôn có cơ hội lên tiếng nếu anh ta bị đối xử bất công, và chắc chắn anh ta sẽ được giúp đỡ. Tuy nhiên, sự thiếu công bằng là điều không thể tránh khỏi. Một người thường không công bằng với chính những đồng nghiệp quanh anh ta và bản tính này của con người

đang và sẽ còn tiếp tục cản trở những thiện chí nên có. Người quản đốc không phải lúc nào cũng nắm bắt được ý tưởng hoặc áp dụng đúng phương pháp nhưng như tôi đã nói, nếu công ty có thiện chí, nhất định sẽ có cách làm cho họ hiểu.

Chúng ta cũng cần tỏ ra nghiêm khắc đối với những lao động hay vắng mặt. Một người không thể đến hoặc đi khi anh ta thích; anh ta có thể xin phép người quản lý; nhưng nếu anh ta rời đi mà không thông báo thì khi anh ta trở về, lý do cho sự vắng mặt của anh ta sẽ được xem xét một cách kỹ lưỡng. Nếu lý do hợp lý, anh ta sẽ được phép tiếp tục làm việc, nếu không, anh ta sẽ bị sa thải.

Khi thuê một người chúng tôi luôn lấy thông tin của anh ta về tên, tuổi, địa chỉ, đã kết hôn hay chưa, số người sống dựa vào, anh ta đã bao giờ làm việc cho Công ty Ôtô Ford chưa. Chúng tôi không bao giờ hỏi về những gì anh ta đã làm trước đây nhưng chúng tôi luôn có cái gọi là “lợi thế”, một người đã từng có một nghề trước khi đến với chúng tôi sẽ phải thông báo



với phòng tuyển dụng về công việc mà anh ta đã từng làm. Bằng cách này, khi chúng tôi cần chuyên gia ở bất cứ lĩnh vực nào, chúng tôi sẽ nhanh chóng tìm thấy họ. Đây cũng là một trong các con đường để những con người có tài nhanh chóng đạt được những vị trí cao hơn. Có một lần, tôi cần một người làm đồng hồ người Thụy Sĩ. Danh sách được giở ra và tên anh ta được tìm thấy một cách nhanh chóng. Một lần khác, đội Phòng Cháy Chữa Cháy cần một thợ lành nghề về đóng gạch chịu lửa, anh ta cũng được tìm thấy trong danh sách, và hiện tại anh ta đã trở thành một thanh tra viên.

Với những người không có nhiều mối liên hệ cá nhân, họ làm việc của mình rồi trở về nhà, nhà máy đối với họ không phải là nơi để tiếp xúc, gặp gỡ. Vì thế, chúng tôi luôn cố gắng có được sự công bằng cởi mở giữa các cá nhân. Chúng tôi có nhiều phòng, ban đến nỗi mỗi nơi trở thành một thế giới riêng biệt. Trong đó, mọi người đều có thể tìm thấy một vị trí cho mình. Mọi người thường cạnh tranh với nhau, đây là một trong những nguyên nhân dẫn tới sự sa

thải tức thì bởi chúng tôi nhận ra rằng nếu chúng tôi không làm gì thì mọi việc sẽ không kiểm soát được. Vì vậy, người quản lý phải khéo léo hơn trong việc đưa ra những biện pháp mà không làm ảnh hưởng tới cuộc sống gia đình của những người bị thôi việc mà cũng không tốn quá nhiều thời gian.

Một điểm nữa cũng vô cùng quan trọng là nhà máy phải ở trong tình trạng sạch sẽ, đủ ánh sáng, có hệ thống thông hơi tốt. Các máy móc của chúng tôi được đặt trên sàn đều cách nhau khoảng một foot, đó khoảng cách hiệu quả nhất. Nếu như chúng được đặt xa nhau thêm khoảng sáu inch nữa, thì người tiêu dùng sẽ phải trả khoản phí phát sinh và chi phí vận chuyển. Chúng tôi đã tính toán khoảng không gian mà mỗi người cần có ở từng công việc khác nhau; anh ta chắc chắn sẽ không phải làm việc trong không gian chật hẹp vì điều này là không tốt. Nhưng nếu anh ta cùng máy móc chiếm khoảng không nhiều hơn mức cần thiết thì rõ là một sự lãng phí. Sự nghiên cứu kỹ lưỡng này đã giúp chúng tôi sắp đặt các máy móc gần nhau hơn bất kỳ một nhà máy nào

trên thế giới. Đối với một người lạ, đây có thể là một điều phi lý nhưng thực tế, máy móc của chúng tôi đã được sắp đặt một cách rất khoa học. Nó không chỉ đảm bảo tốt sự vận hành của máy móc mà còn đem đến cho mỗi người và máy móc của họ khoảng không gian cần thiết và còn hơn thế nữa. Nhà xưởng của chúng tôi được xây dựng không nhằm mục đích sử dụng như những công viên. Không gian hẹp đồng thời cũng cần được tối đa hoá các biện pháp bảo vệ và hệ thống thông gió tốt.

Độ an toàn của máy móc khi sử dụng cũng là một vấn đề vô cùng quan trọng. Chúng tôi không bao giờ sử dụng một chiếc máy không thực sự an toàn cho dù hiệu quả mà nó đem lại là bao nhiêu. Tất cả máy móc chúng tôi sử dụng đều có độ an toàn cao, nhưng ngay cả với điều này một vài tai nạn vẫn có thể xảy ra. Khi một vụ tai nạn xảy ra và dù thiệt hại là rất nhỏ thì nguyên nhân của vụ tai nạn vẫn sẽ luôn được những người chuyên trách làm rõ. Đồng thời, một cuộc kiểm tra sẽ được tiến hành với chiếc máy đó để đảm

bảo một tai nạn tương tự sẽ không xảy ra trong tương lai.

Trước đây, khi xây dựng chúng tôi không có nhiều kiến thức về phương pháp làm thông gió như bây giờ. Về sau, chúng tôi đã làm những chiếc cột rỗng mà theo đó, khí thải được đưa ra ngoài và không khí trong lành được thổi vào. Ở mọi khu vực, nhiệt độ được giữ ổn định quanh năm với ánh sáng ban ngày, không có nơi nào phải sử dụng tới ánh sáng nhân tạo. Khoảng bảy trăm người được thuê để đảm bảo cho nhà xưởng luôn sạch sẽ, cửa sổ được lau chùi, tường luôn sáng sủa. Những góc tối thường được sơn màu trắng để tránh những hành động xấu như khắc nhử. Mọi người không thể có được tinh thần làm việc tốt trong một môi trường thiếu sạch sẽ.

Chẳng có căn cứ gì nếu nói rằng công việc ở nhà máy là nguy hiểm. Nếu một người làm việc quá sức hoặc với thời gian quá lâu, anh ta sẽ rơi vào tình trạng không tỉnh táo và tai nạn rất dễ xảy ra. Để ngăn chặn tai nạn xảy ra, chúng ta phải tránh tình trạng không

tỉnh táo này cũng như sự bất cẩn và đảm bảo máy móc hoạt động tốt. Các chuyên gia cho rằng nhóm các nguyên nhân chính thường gây ra tai nạn là:

- (1) công trình xây dựng không đảm bảo;
- (2) máy móc có sai sót;
- (3) thiếu không gian;
- (4) thiếu các biện pháp bảo vệ;
- (5) thiếu vệ sinh;
- (6) ánh sáng không tốt;
- (7) không khí thiếu trong lành;
- (8) quần áo bảo hộ không thích hợp;
- (9) bất cẩn;
- (10) thiếu hiểu biết;
- (11) điều kiện về tinh thần;
- (12) thiếu sự cộng tác.

Tất các nguyên nhân trên sẽ nhanh chóng bị loại bỏ. Không một người nào phải làm việc quá sức. Chúng tôi có những biện pháp để ngăn ngừa việc mặc quần áo không đúng quy cách, sự bất cẩn, sự thiếu hiểu biết và các nguyên nhân khác để đảm bảo sự an toàn. Điều này sẽ khó khăn hơn tại những nơi phải sử dụng dây bảo hiểm. Ở các công trường hiện đại ngày nay, mỗi chiếc máy thường có động cơ điện cá nhân nhưng ở các công trường trước đây phải dùng tới dây bảo hiểm. Những chiếc băng tải tự động giúp mọi người không phải tới các khu vực nguy hiểm. Người công nhân được yêu cầu phải đeo kính bảo hộ để tránh những vật kim loại có thể rơi xuống bất ngờ. Xác suất của tai nạn còn được hạn chế hơn nữa khi xung quanh các chiếc máy đều có lưới bảo vệ và quanh những lò nóng thường có rào chắn. Những chiếc nút khởi động được bảo vệ bởi những miếng sắt lớn màu đỏ, chúng phải được gạt ra nếu muốn nhấn nút khởi động. Điều này tránh được trường hợp máy móc bị khởi động một cách vô ý. Những người mặc quần áo không đúng quy định rất dễ bị

dây quần ở những chiếc ròng rọc mắc vào và nhiều tai nạn khác có thể xảy ra. Do đó, những người quản lý phải thường xuyên để ý quan sát và phát hiện những trường hợp vi phạm. Thêm vào đó, những máy móc mới luôn được kiểm tra kỹ lưỡng trước khi được phép đưa vào sử dụng. Kết quả là, chúng tôi không hề có một tai nạn nghiêm trọng nào.

Như thế, sản xuất không thể gây tổn hại cho con người.

## **8. Vấn đề tiền lương**

Một người, khi làm người lãnh đạo, cần phải có tham vọng của người làm chủ là trả lương cao cho công nhân hơn bất kỳ một doanh nghiệp cùng loại nào khác và cũng cần có cả tham vọng của người công nhân để thực hiện điều này.

Chúng ta không thể điều hành kinh doanh chỉ theo thói quen và cũng không thể nói rằng “Tôi trả lương theo giá thị trường”. Chúng ta cũng sẽ không thể dễ dàng nói như thế này: “Tôi cũng chỉ bán những sản phẩm như những người khác, chẳng có gì đáng giá hơn hay rẻ hơn cả”. Không nhà sản xuất thận trọng nào lại có thể khẳng định rằng việc chỉ mua những nguyên liệu rẻ nhất là cách chắc chắn làm ra những sản phẩm tốt nhất. Vậy tại sao chúng ta lại nghe nói nhiều về “thắt chặt lao động” và về lợi nhuận sẽ chảy vào trong nước nhờ cắt giảm tiền lương – trong khi thực chất việc cắt giảm tiền lương lại có nghĩa là giảm sức mua và thu hẹp thị trường nội địa? Hoạt động kinh doanh sẽ có giá trị gì nếu nó không được



quản lý tốt để đem lại cuộc sống tốt đẹp cho những người liên quan? Thực tế, không có câu hỏi nào quan trọng hơn câu hỏi về tiền lương, bởi vì hầu hết mọi người ở mọi quốc gia đều sống nhờ vào tiền lương. Chính mức sống – hay nói cách khác là, chính mức lương của họ - sẽ quyết định sự thịnh vượng của mỗi quốc gia.

Giờ đây, trong mọi lĩnh vực hoạt động của hãng Ford, chúng tôi đã đạt được mức lương tối thiểu là 6 đô la một ngày, trong khi trước kia chỉ là 5 đô la, còn trước đó nữa chúng tôi trả bằng bất cứ thứ gì có thể. Trở lại mức lương của thị trường cũ sẽ là không công bằng và cũng là biểu hiện xấu nhất của một việc kinh doanh không hiệu quả.

Trước tiên, hãy xét tới các mối quan hệ. Người ta thường không gọi người công nhân là một cộng sự, vậy thì anh ta là gì? Bất cứ khi nào người chủ nhận thấy việc điều hành công việc mất quá nhiều thời gian và sức lực, ông ta sẽ yêu cầu những người trợ lý chia sẻ công việc quản lý với mình. Vậy tại sao khi

một người nhận thấy khối lượng công việc mình làm là quá nhiều so với khả năng và sức lực lại từ chối “người cộng sự”, người sẽ đến và giúp ông ta làm việc? Mọi công việc kinh doanh mà cần sử dụng hơn một người là một loại hình cộng tác. Thời điểm một người cần sự trợ giúp cho công việc của mình - dù người giúp việc chỉ là một cậu bé - chính là lúc anh ta chấp nhận một người cộng tác. Bản thân anh ta có thể là ông chủ duy nhất của mọi nguồn lực của công ty và là giám đốc duy nhất điều hành mọi hoạt động kinh doanh, nhưng chỉ khi anh ta vẫn là nhà quản lý hay nhà sản xuất độc quyền thì anh mới có thể tự cho mình là hoàn toàn độc lập. Không ai có thể làm việc độc lập nếu như vẫn còn lệ thuộc vào người khác làm giúp mình. Đây là mối quan hệ tương trợ lẫn nhau: ông chủ là người cộng sự của công nhân, còn người công nhân là cộng sự của ông chủ. Trong trường hợp này thật vô ích khi ai đó cho rằng chỉ có một bên là cần thiết. Thực ra, cả hai người đều là không thể thiếu. Một bên có thể lấy làm khoái trá nếu bên kia bị thiệt thòi nhưng cuối cùng chính họ sẽ

phải trả giá. Cái suy nghĩ rằng Vốn và Lao động chẳng liên quan đến nhau là hoàn toàn ngu ngốc. Chúng là những cộng sự của nhau và gắn bó mật thiết với nhau. Khi tách rời và đối nghịch nhau, chúng sẽ gây tổn thương cho tổ chức mà trong đó chúng là những cộng sự và đang hỗ trợ lẫn nhau.

Một người, khi làm người lãnh đạo, cần phải có tham vọng của người làm chủ là trả lương cao cho công nhân hơn bất kỳ một doanh nghiệp cùng loại nào khác và cũng cần có cả tham vọng của người công nhân để thực hiện điều này. Tất nhiên, có những người công nhân trong các nhà máy đường như lại tin rằng nếu họ làm việc hết mình thì chỉ đem lại lợi nhuận cho ông chủ chứ không phải cho riêng họ. Thật đáng tiếc là suy nghĩ này vẫn đang tồn tại. Nhưng nó thực sự đang tồn tại và có thể có vài lời bào chữa. Nếu ông chủ hối thúc công nhân làm việc hết sức và người công nhân dần dần hiểu rằng những cống hiến của họ không đem lại cho họ bất kỳ ích lợi gì, thì đương nhiên, họ sẽ trở lại với thói quen lười biếng. Nhưng nếu họ nhận thấy thành quả từ

công việc vất vả mà họ làm trong phong bì tiền lương của mình chứng tỏ rằng càng làm việc chăm chỉ càng nhận được lương cao thì khi đó, họ bắt đầu hiểu được rằng họ là một phần của công việc và rằng thành công phụ thuộc vào họ và thành công của họ cũng phụ thuộc vào công việc.

Những câu hỏi “Ông chủ nên trả cái gì?”, “Người công nhân nên được nhận cái gì?” chỉ là những câu hỏi lật vặt. Câu hỏi cơ bản ở đây là “Công việc kinh doanh đứng vững nhờ những yếu tố nào?”. Chắc chắn không có công ty nào có thể đứng vững nếu nguồn thu không đủ bù đắp chi phí. Khi anh bơm nước ra khỏi giếng nhanh hơn lượng nước chảy vào, giếng sẽ cạn. Và khi giếng cạn sạch thì những người sống nhờ vào nước giếng sẽ khát. Và dù cho họ tưởng tượng rằng họ sẽ hút cạn một cái giếng rồi sau đó chuyển sang cái khác, thì đó cũng chỉ là vấn đề thời gian vì tất cả số giếng rồi cũng sẽ cạn. Giờ đây, đòi hỏi của người lao động được trả thù lao một cách công bằng hơn đang tăng, nhưng cũng cần lưu ý rằng những khoản thù lao đó đều có giới hạn. Ngay bản thân

công việc kinh doanh cũng thiết lập những giới hạn này. Anh có thể không chấp nhận bỏ 150.000 đô la cho việc kinh doanh mà chỉ mang lại cho anh 100.000 đô la. Như thế, chính việc kinh doanh cũng đã giới hạn tiền lương, nhưng liệu có thứ gì giới hạn việc kinh doanh hay không? Bản thân kinh doanh cũng đã tự hạn chế mình bởi những tiền lệ xấu mà tôi trình bày sau đây.

Nếu như nhiều người, thay vì nói “Ông chủ phải nên làm thế này thế kia”, mà nói “Công việc này nên được thúc đẩy và được điều hành như thế này thế kia”, thì họ sẽ có một vị trí nào đó trong công ty. Vì chỉ có việc kinh doanh mới có thể trả lương được mà thôi. Còn chắc chắn là ông chủ không làm được điều này trừ khi công việc kinh doanh đảm bảo được việc trả lương. Nhưng nếu hoạt động kinh doanh đó cho phép trả lương cao hơn mà ông chủ lại từ chối, thì chuyện gì sẽ xảy ra? Vì thường thì một công ty là nguồn nuôi sống rất nhiều người, nên rất nhiều người đổ xô vào làm kinh doanh. Việc loại bỏ và đóng cửa một công ty trong đó có nhiều người cố gắng

hiến và coi lao động ở đó là nguồn sống của họ, sẽ thật vô đạo đức. Chấm dứt việc kinh doanh bằng các cuộc đình công hay đóng cửa nhà máy chẳng giúp được gì. Ông chủ chẳng thu được gì khi nhìn công nhân và tự hỏi “Ta có thể cho họ thêm chút nào để bắt họ quay lại làm việc?” còn những người công nhân cũng như vậy khi nhìn lại mình và tự hỏi “Ta có thể bắt ông chủ trả bao nhiêu?”. Rốt cuộc cả hai đều phải xem lại công ty và hỏi “Bằng cách nào công ty có thể an toàn và tạo ra lợi nhuận để đảm bảo cuộc sống ổn định và thoải mái cho tất cả chúng ta?”.

Nhưng chẳng có ông chủ hay người công nhân nào nghĩ được điều đó cả. Thói quen hành động thiện cận là yếu tố chắc chắn làm phá hỏng mọi chuyện. Vậy có thể làm được điều gì? Chẳng còn làm được gì khác. Không luật lệ hay luật pháp nào có thể mang lại những thay đổi. Nhưng tính tư lợi rõ ràng lại có tác động. Để đưa vấn đề này ra phải mất một chút thời gian làm sáng tỏ. Nhưng cần phải hiểu rằng cả ông chủ và người công nhân làm thuê đều nhằm một mục

đích chung chính là ràng buộc lẫn nhau trong công việc.

Dù sao thì tiền lương cao ở đây có nghĩa là như thế nào? Chúng tôi thấy rằng tiền lương bây giờ được trả cao hơn 10 tháng hay 10 năm trước. Chúng tôi không có ý nói là cần trả mức lương cao hơn mức đáng được trả. Dù đồng lương cao ngày hôm nay có thể sẽ bị coi là thấp trong 10 năm sau.

Nếu như việc một nhà quản lý doanh nghiệp cố gắng trả nhiều cổ tức hơn là một việc làm đúng đắn thì việc anh cố gắng trả mức lương cao hơn cũng là điều hoàn toàn hợp lý. Nhưng việc một nhà quản lý doanh nghiệp trả lương cao chưa hẳn đã là điều đúng đắn. Dĩ nhiên, nếu có thể trả lương cao nhưng anh ta lại không làm như vậy thì anh ta đáng bị lên án. Tuy nhiên, một mình anh ta thì không bao giờ có thể nâng mức tiền lương cao lên. Không thể trả lương cao trừ khi người lao động tự kiếm ra chúng. Lao động của họ là một yếu tố sản xuất. Nhưng đó không phải là yếu tố sản xuất duy nhất - cách quản lý yếu



kém có thể gây lãng phí lao động và nguyên liệu và nó cũng sẽ vô hiệu hoá mọi cố gắng của người lao động. Người lao động cũng có thể làm hỏng kết quả của việc quản lý tốt. Nhưng trong mối quan hệ cộng tác giữa quản lý giỏi và người lao động trung thực, chính người lao động đã mang lại mức tiền lương cao hơn. Anh ta cống hiến sức lực, tay nghề và nếu là sự cống hiến thực sự và bằng cả nhiệt huyết, thì tiền lương cao là phần thưởng xứng đáng cho anh ta. Người lao động không chỉ kiếm những đồng lương đó mà còn đóng góp phần lớn trong việc tạo ra chúng.

Tuy vậy, phải thấy rõ là lương cao bắt nguồn từ trong nhà máy. Nếu nó không được tạo ra từ nhà máy thì không thể có tiền nhiều trong các phong bì trả lương. Sẽ chẳng bao giờ có một hệ thống nào được tạo ra để loại bỏ sự cần thiết của công việc. Thực tế đã chứng minh điều đó. Những bàn tay và trí óc nhàn rỗi chưa bao giờ dành cho bất cứ ai trong chúng ta. Công việc là sự khôn ngoan, là lòng tự trọng, và là lối thoát của chúng ta. Vì thế, từ chỗ là



mỗi nguy hại, công việc là sự ban phước lành lớn nhất. Công bằng xã hội chỉ có từ những công việc lương thiện. Người nào đóng góp nhiều sẽ nhận được nhiều. Vì vậy, trong việc thanh toán tiền lương không có yếu tố từ thiện. Người lao động nào mang lại cho công việc những điều tốt đẹp nhất chính là người công nhân tốt nhất mà công ty đó cần. Và không thể mong đợi anh ta sẽ nỗ lực làm điều này nếu những đóng góp của anh ta không được ghi nhận đúng đắn. Người lao động nào tới làm công việc thường ngày mà lại luôn cảm thấy dù mình đóng góp cho công ty bao nhiêu đi nữa cũng không thể đáp ứng được nhu cầu của mình thì anh ta sẽ không có tinh thần làm việc. Anh ta sẽ lo lắng, sợ hãi và điều này làm tổn hại cho công việc của anh ta.

Nhưng nếu một người cảm thấy rằng công việc hàng ngày của mình không chỉ đáp ứng những nhu cầu cơ bản mà còn đem lại cho bản thân sự thoải mái, giúp anh ta tạo nhiều cơ hội cho con cái và mang lại cuộc sống dễ chịu cho gia đình, thì với anh ta, công việc này là tốt đẹp và anh ta sẵn sàng cống hiến hết sức

mình. Như vậy, điều này tốt cho cả anh ta và công việc anh đang làm. Còn những người lao động không có được sự thoải mái trong công việc sẽ mất đi những đồng lương khá.

Vì thế, công việc hàng ngày có ý nghĩa rất lớn - một điều thực sự rất lớn lao: Đó chính là nền tảng của thế giới, là nền tảng cho lòng tự trọng của chúng ta. Những người chủ nên không ngừng làm việc chăm chỉ hơn bất cứ người công nhân nào của mình. Ông chủ nào luôn cố gắng làm tốt công việc chắc chắn phải là một người lao động chăm chỉ. Ông ta không thể nói: “Tôi có hàng ngàn lao động làm việc cho mình”. Thực tế là hàng nghìn lao động đó đang khiến ông ta làm việc cho họ, họ càng làm việc hiệu quả càng khiến ông ta phải bận rộn không ngừng để tìm cách tiêu thụ sản phẩm. Tiền lương và tiền công là những khoản cố định và chúng phải là như vậy để làm cơ sở cho các hoạt động khác. Tiền lương và tiền công là một dạng chia lợi nhuận mà công ty trả trước cho người công nhân. Nhưng một điều thường xảy ra là khi công việc của một năm được hoàn thành thì

tiền lương có thể được trả cao hơn. Và khi đó, ông chủ cũng nên trả lương nhiều hơn. Khi tất cả chúng ta làm việc cùng nhau, chúng ta nên cùng chia sẻ lợi nhuận, chẳng hạn trả lương cao hơn, hoặc trả một khoản tiền thưởng thêm. Ngày nay, chúng ta đang bắt đầu nhận thức được điều này rõ ràng hơn.

Khi đó, một yêu cầu rõ ràng đặt ra trong công việc là yếu tố con người cần phải đưa lên vị trí quan trọng ngang hàng so với yếu tố nguyên vật liệu. Điều này nhất định sẽ xảy ra. Vấn đề ở đây chỉ là nó cần phải được tiến hành theo một cách thức khôn ngoan là “bảo vệ được nguồn nguyên vật liệu duy trì cuộc sống của chúng ta”, hay theo một cách khờ khạo là “lấy đi tất cả lợi nhuận đạt được trong những năm qua”. Hoạt động kinh doanh thể hiện đời sống của quốc gia, nó phản ánh sự phát triển của nền kinh tế và giúp chúng ta sánh ngang với các quốc gia khác. Vì thế, chúng ta không muốn huỷ hoại hoạt động kinh doanh. Điều chúng ta muốn là việc vai trò của yếu tố con người được đánh giá, ghi nhận cao hơn trong hoạt động kinh doanh. Chắc chắn là điều này sẽ đạt

được mà không bị bất cứ sự cản trở nào cũng như không gây thiệt hại cho bất cứ ai. Thực chất nó còn làm gia tăng lợi ích cho tất cả mọi người. Cốt lõi của vấn đề là ở chỗ chúng ta thừa nhận sự hợp tác giữa con người với nhau. Chỉ đến khi bản thân mỗi con người hoàn toàn no đủ và không cần ai cung cấp bất cứ dịch vụ nào nữa thì chúng ta mới không cần đến sự cộng tác.

Sự thật cơ bản về tiền lương là như vậy. Thực chất, tiền lương chính là sự phân chia có tính hợp tác. Vậy thì, khi nào một khoản tiền lương có thể được xem là đủ? Tiền lương phải là bao nhiêu mới có thể được coi là đóng góp hợp lý và đầy đủ cho cuộc sống thông thường? Anh đã bao giờ xem đồng lương làm được gì và nên làm gì chưa? Nói trả tiền lương để đủ sống là một câu nói vô nghĩa và dốt nát. Giá sinh hoạt phụ thuộc chủ yếu vào hiệu quả của sản xuất và sự vận chuyển, và điều này là tổng hợp hiệu quả của việc quản lý và của những người công nhân. Công việc tốt kết hợp với cách quản lý giỏi chắc chắn sẽ làm cho lương cao và giảm giá sinh hoạt. Nếu chúng ta cố

gắng điều chỉnh lương theo giá sinh hoạt, chúng ta sẽ chẳng đạt được gì cả. Giá cả sinh hoạt chỉ là một kết quả và chúng ta không thể mong đợi giữ được kết quả cố định nếu chúng ta không ngừng thay đổi những nhân tố tạo nên kết quả ấy. Khi chúng ta cố gắng điều chỉnh tiền lương theo giá sinh hoạt, tức là đang bắt chước một con chó cố cắn đuôi mình. Dẫu vậy, liệu ai đủ tự tin để nói về một cuộc sống mà chỉ dựa vào các khoản chi phí? Chúng ta hãy mở rộng tầm nhìn và xem xét đối với người lao động đồng lương là gì và nên là gì.

Bên ngoài nhà máy, tiền lương chi trả cho mọi nghĩa vụ của những người công nhân; còn bên trong nhà máy, nó đảm trách mọi chi phí cần thiết trong việc quản lý và dịch vụ. Công việc đạt năng suất chính là kho tài sản giá trị nhất cho sự thịnh vượng. Tất nhiên, tiền lương phải chi trả được cho những trách nhiệm bên ngoài nhà máy của công nhân và nó cũng phải đảm bảo cho những ngày khó khăn của người lao động khi anh ta không thể làm việc được nữa và không còn cần thiết cho công ty. Nếu như kho tài sản

này được tạo ra để thực hiện trách nhiệm đó thì nó sẽ phải được điều chỉnh theo một kế hoạch sản xuất, phân phối và khen thưởng. Điều này sẽ ngăn chặn sự rò rỉ lợi nhuận vào ví tiền của những người không tham gia sản xuất. Để tạo một hệ thống tiền lương không bị ảnh hưởng bởi thiện chí của những ông chủ tốt bụng, và tách biệt hẳn với sự hăn học của những người chủ ích kỷ, chúng ta sẽ phải tìm một cơ sở đánh giá lao động con người từ thực tế của bản thân cuộc sống.

Dù cho lúa mì có được giá 1 đô la một gia hay 2,5 đô la một gia thì người lao động cũng mất cùng một công sức lao động trong một ngày. Hay trứng có giá 12 xu hay 90 xu một tá thì cũng như nhau. Vậy điều gì làm nên sự khác biệt trong công sức mà người lao động bỏ ra cho một công việc hiệu quả? Nếu chỉ liên quan đến bản thân anh ta thì việc duy trì được công việc và có lợi nhuận sẽ có thể là vấn đề đơn giản. Nhưng anh ta không chỉ là một cá nhân đơn lẻ. Anh ta là một người công dân, đóng góp cho sự giàu có của đất nước. Anh ta là người chủ gia đình, có thể là

người cha với những đứa con được nuôi dạy tốt và sống nhờ vào những gì anh kiếm được. Chúng ta cần phải tính đến tất cả những yếu tố thực tế này. Đóng góp của cả gia đình anh ta cho lao động hàng ngày của anh ta sẽ phải được tính toán như thế nào đây? Chúng ta trả lương cho sức lao động của anh ta, nhưng gia đình anh ta góp bao nhiêu phần trong công việc đó? Rồi chúng ta còn phải trả bao nhiêu cho vị trí một người công dân của anh ta? Và bao nhiêu cho vai trò một người cha? Hơn nữa, người công nhân này làm việc trong nhà máy nhưng vợ anh ta lại làm việc ở nhà. Nhà máy phải trả lương cho cả hai người. Vậy có thể trông đợi vào hệ thống tiền lương như thế nào để công sức của gia đình anh ta cũng được tính vào cân đối chi phí lương cho công việc hàng ngày của anh ta? Liệu chi phí cho cuộc sống của người công nhân này có được xem là “chi phí” và việc anh ta có được một mái nhà và gia đình là “lợi nhuận” hay không? Liệu lợi nhuận trong công việc có thể chỉ được tính toán trên cơ sở tiền mặt và tính toán bởi số lượng tiền còn lại sau khi anh ta đã



chi trả đủ cho cuộc sống của bản thân và các nhu cầu của gia đình hay không? Hay tất cả các mối quan hệ này chỉ được xét một cách nghiêm ngặt theo tiêu chí chi phí đầu người còn lợi nhuận không được tính vào đó? Sau khi công việc đã đủ đáp ứng cho nhu cầu của người lao động và gia đình anh ta, mang lại cho họ cơm ăn áo mặc, nhà cửa, học hành và những đặc quyền, đặc lợi gắn với mức sống của họ, liệu người lao động có nên được có thêm khoản nào để tiết kiệm hay không? Và liệu công việc hàng ngày của anh ta đã được tính toán hợp lý chưa? Tôi cho là có, bởi vì nếu không chúng ta đang đứng trước viễn cảnh đáng lo ngại về một số ít trẻ em và các bà mẹ bị cưỡng bức lao động.

Đây là những câu hỏi đòi hỏi sự quan sát và tính toán chính xác. Có lẽ không có yếu tố nào liên quan đến đời sống kinh tế lại khiến chúng ta ngạc nhiên hơn là nhận thức về những gì đang đè nặng lên công việc hàng ngày. Cũng có lẽ chúng ta hoàn toàn có thể xác định được công việc lao động lấy đi của người công nhân bao nhiêu năng lượng. Nhưng chúng ta lại



không thể xác định chính xác xem cần trả bao nhiêu để anh ta có thể lấy lại sức lực để thực hiện công việc ngày tiếp theo. Hay ta cũng không thể xác định được trong lượng sức lực mà anh ta đã sử dụng, bao nhiêu phần trăm không bao giờ có thể lấy lại được. Nền kinh tế chưa bao giờ có quỹ để thanh toán cho sức khoẻ của người lao động. Chúng ta chỉ có thể lập loại quỹ này dưới dạng quỹ trợ cấp cho người già. Nhưng những khoản trợ cấp này không góp phần vào phần “lợi nhuận”, mà lẽ ra lao động hàng ngày của người lao động có thể thu được, để giúp họ chi trả những chi phí trong cuộc sống, những thiệt hại về thể chất và những mất mát không thể tránh khỏi của lao động chân tay.

Mức lương cao nhất từng được trả trước kia hầu như cũng không đạt mức cần thiết. Việc kinh doanh chưa được điều hành đủ tốt và mục tiêu của nó vẫn chưa đủ rõ ràng để có thể trả nhiều hơn một chút so với một phần tiền lương lẽ ra nên được trả. Đó là phần công việc mà chúng tôi cần phải xử lý. Việc chỉ nói về bãi bỏ hệ thống tiền lương và thay thế sở hữu công

cộng không thể giúp mang lại một giải pháp nào cả. Hệ thống tiền lương là hệ thống duy nhất chúng ta có mà nhờ nó những đóng góp của người lao động cho quá trình sản xuất được trả theo đúng giá trị của nó. Loại bỏ hệ thống tiền lương sẽ chỉ tạo ra sự bất công, còn nếu hoàn chỉnh hệ thống này, chúng ta sẽ có sự công bằng cho tất cả mọi người.

Qua nhiều năm, tôi đã hiểu được nhiều điều về tiền lương. Tôi luôn tin rằng, nếu đặt mọi xem xét khác sang một bên, doanh số bán hàng của chúng tôi tùy thuộc vào mức lương chúng tôi trả. Nếu trả lương cao, tiền sẽ được tiêu nhiều và sẽ làm cho các chủ cửa hàng, các nhà phân phối, nhà sản xuất và những người công nhân ở những khâu khác trở nên phát đạt hơn và sự thịnh vượng của họ được thể hiện trong doanh số của chúng tôi. Lương cao mang lại sự thịnh vượng của cả quốc gia, miễn là công việc sản xuất hiệu quả hơn sẽ được trả lương cao hơn. Việc trả lương cao mà năng suất lại giảm chính là điểm bắt đầu cho sự trì trệ trong công việc.

Chúng tôi phải mất một thời gian dài để tìm hiểu về tiền lương và mãi tới khi chúng tôi tiến hành sản xuất loại xe Model T thì mới có thể xác định mức tiền lương nên như thế nào. Trước đó, chúng tôi đã từng có kế hoạch chia lãi cho công nhân. Vài năm trước, cứ đến cuối mỗi năm, chúng tôi đều chia tỉ lệ phần trăm thu nhập cho công nhân. Ví dụ năm 1909, chúng tôi đã trả 80.000 đô la cho công nhân theo số năm phục vụ. Công nhân làm việc được một năm nhận 5% số lương cả năm của anh ta, hai năm là 7,5%, và ba năm là 10%. Nhược điểm của kế hoạch này là nó không liên quan trực tiếp với công việc. Người lao động sẽ không có thù lao cho đến khi anh ta hoàn thành công việc nên khi đó nó chỉ mang tính chất là một phần thưởng. Và thật không hay khi nhận tiền lương như thế đó là một món quà từ thiện.

Và đồng thời tiền lương khi đó cũng không được điều chỉnh một cách khoa học theo công việc. Người làm công việc “loại A” nhận một mức lương, còn “loại B” nhận mức cao hơn trong khi thực tế công việc “loại A” có thể cần công sức và kỹ năng nhiều hơn

công việc “loại B”. Sẽ có rất nhiều bất công với mức lương trừ khi cả ông chủ và công nhân đều hiểu rằng cần xác định mức lương theo một số tiêu chí nào đó hơn là do phỏng đoán. Vì thế, bắt đầu từ năm 1913, chúng tôi đã dành thời gian nghiên cứu hàng nghìn hoạt động trong các nhà máy. Vào thời điểm nghiên cứu, theo lý thuyết, có thể xác định được sản phẩm của công nhân là gì. Khi đó, nếu xét đến tất cả các yếu tố trong công việc, thì việc đạt được sản lượng quy định cho một ngày làm việc là có khả năng cao; và nếu xét tới yếu tố kỹ năng, chúng tôi cũng rất có thể đạt được tốc độ phát triển thể hiện được cả số lượng công sức và tay nghề của người lao động đóng góp cho công việc và số lượng đó có thể là bao nhiêu để tương xứng với số lương anh ta nhận được. Nếu thiếu nghiên cứu khoa học, người chủ sẽ không biết được tại sao mình trả lương và người công nhân cũng không biết tại sao được nhận lương. Thời gian chỉ ra rằng mọi yếu tố của công việc đều được tiêu chuẩn hoá và các mức lương đều đã được xác lập.

Chúng tôi không có công việc khoán theo sản phẩm. Một số công nhân được trả lương theo ngày, một số được trả theo giờ, nhưng trên thực tế và trong mọi trường hợp, người công nhân phải đảm bảo một số lượng sản phẩm đạt tiêu chuẩn tối thiểu. Mặt khác, cả người lao động và bản thân chúng tôi cũng không biết liệu chúng tôi có đang thu được tiền lương hay không? Phải có một công việc cố định trước khi một đồng lương thực sự được chi trả. Người bảo vệ được trả lương cho sự hiện diện của anh ta, còn người lao động được trả lương cho công việc anh ta làm.

Hiểu rõ thực tế này, chúng tôi đã thông báo và tiến hành kế hoạch chia lãi cho công nhân từ tháng 1 năm 1914, trong đó, mức lương tối thiểu cho bất kỳ nhóm người lao động nào với một số điều kiện nhất định là 5 đô la một ngày. Cùng lúc đó, chúng tôi đã giảm ngày làm việc xuống còn 8 giờ (mà trước kia là 9 giờ) và 1 tuần làm việc 48 giờ. Đây hoàn toàn là hành động tự nguyện. Tất cả mức lương đặt ra là tự ý chúng tôi mà thôi. Đó là suy nghĩ của chúng tôi để có được công bằng xã hội và theo những phân tích

trước đây, chúng tôi làm điều này vì sự thoả mãn tự tưởng của riêng mình. Đó là niềm vui khi cảm thấy rằng ta đã làm cho người khác vui - rằng ở một mức độ nào đó ta đã giảm được những gánh nặng công việc của người khác và rằng ta đã tạo ra được lợi nhuận từ những gì là niềm vui và tiết kiệm. Lòng tốt là một trong số ít những tài sản thực sự quan trọng trong cuộc sống. Một người quyết tâm có thể đạt được hầu hết những thứ anh ta theo đuổi, nhưng trong những thứ giành được ấy, anh ta sẽ không kiếm được nhiều lợi nhuận, trừ khi anh ta có lòng tốt.

Tuy nhiên, dù thế nào thì ở đây không có gì liên quan đến từ thiện. Nói chung, vấn đề từ thiện vẫn chưa được hiểu thấu đáo. Nhiều người chủ công ty cho rằng chúng tôi đưa ra tuyên bố về kế hoạch tiền lương đó chỉ bởi vì chúng tôi đã phát đạt và muốn quảng cáo bản thân. Vì thế, họ lên án chúng tôi vì chúng tôi đang làm đảo lộn các chuẩn mực trong hệ thống tiền lương – một hệ thống theo nguyên tắc truyền thống là chỉ trả cho người lao động số tiền

lương ít nhất mà anh ta có thể được nhận. Các chuẩn mực và truyền thống này chẳng có ý nghĩa gì cả. Chúng cần phải được loại bỏ và một ngày nào đó chúng sẽ bị loại bỏ. Nếu không, chúng ta sẽ không thể xoá bỏ đói nghèo.

Chúng tôi thực hiện những thay đổi trong hệ thống tiền lương không chỉ vì chúng tôi muốn trả lương cao hơn và cho rằng chúng tôi có thể làm được như vậy. Chúng tôi muốn trả lương cao để công việc có thể đứng trên nền tảng bền vững. Chúng tôi cũng không phân phát bất cứ thứ gì, chúng tôi chỉ đang xây dựng nền móng cho một tương lai lâu dài. Một công việc với mức lương thấp thì sẽ không bao giờ là an toàn cả.

Có thể một số tuyên bố về sản xuất khác của chúng tôi đã gây ra nhiều sự chỉ trích hơn là tuyên bố này và không phải ai cũng thực sự hiểu đúng. Nói chung,

những người lao động hoàn toàn tin rằng họ sẽ nhận được 5 đô la một ngày bất kể họ làm việc gì.

Thực tế dường như khác xa với cảm nhận chung của mọi người. Kế hoạch của chúng tôi đưa ra là nhằm phân chia lợi nhuận, nhưng thay vì chờ đến khi có được lợi nhuận, kế hoạch này lại chia trước lợi nhuận dự kiến thu được và cộng (trong một số điều kiện nhất định) khoản này vào với tiền lương của công nhân làm việc cho công ty được 6 tháng hay nhiều hơn.

Hệ thống này phân loại 3 nhóm người lao động:

1. Những người đã kết hôn, đang sống cùng và phải chăm sóc gia đình;
2. Những nam giới độc thân trên 22 tuổi được đánh giá là có thói quen tiết kiệm;
3. Những nam giới dưới 22 tuổi và phụ nữ là người duy nhất trong gia đình lao động để nuôi sống người thân;



Đầu tiên, người lao động chỉ được trả mức lương trung bình cao hơn mức lương thông thường trên thị trường lao động khi đó khoảng 15%. Như vậy, anh ta có thể có một khoản dư ra nhất định. Cộng tiền lương với số lợi nhuận được chia trước (nói trên) sẽ tạo ra mức thu nhập tối thiểu mỗi ngày cho anh ta là 5 đô la. Tỷ lệ phần trăm chia lãi cho công nhân được chia theo số giờ làm việc và tính theo giờ, sao cho ngay cả người lao động có mức lương theo giờ thấp nhất vẫn có thể nhận được lợi nhuận nhiều nhất có thể cho anh ta. Lợi nhuận được trả 2 tuần 1 lần cùng với lương. Ví dụ một người nhận 34 xu cho mỗi giờ làm việc thì anh ta sẽ hưởng lợi nhuận 28,5 xu, điều này mang lại thu nhập mỗi ngày là 5 đô la. Còn một người nhận 54 xu mỗi giờ sẽ được hưởng lãi 21 xu, như vậy thu nhập mỗi ngày là 6 đô la.

Đây là một phần của kế hoạch phân chia lợi nhuận cho công nhân, nhưng phải kèm theo nhiều điều kiện. Người công nhân và gia đình anh ta phải đạt được các tiêu chuẩn về vệ sinh và quyền công dân. Chúng tôi không nhằm xây dựng chế độ bảo hộ

nhưng hình thức này phần nào đó đã xuất hiện và đó là lý do tại sao toàn bộ kế hoạch phúc lợi xã hội được điều chỉnh lại. Nhưng ngay từ đầu, đã có ý kiến cho rằng nên có những khích lệ rõ ràng nhằm đem lại cuộc sống tốt đẹp hơn cho người lao động và rằng khích lệ lớn nhất là tạo thêm một khoản tiền khuyến khích để có thể đảm bảo một cuộc sống no đủ hơn. Một người sống sung túc thì sẽ làm việc hiệu quả. Khi đó, chúng tôi cũng muốn tránh khả năng hạ thấp chuẩn mực của công việc thông qua việc tăng lương. Điều này thể hiện trong thời gian chiến tranh và đã cho thấy lương của một người tăng quá nhanh đôi khi chỉ làm tăng lòng tham của anh ta và vì thế làm giảm khả năng kiếm sống.

Nếu như ngay từ đầu, chúng tôi đơn thuần chỉ tăng tiền lương thì rất có thể các chuẩn mực việc làm sẽ không bị phá vỡ. Theo kế hoạch mới này, tiền lương trả cho một nửa số công nhân tăng gấp đôi và có lẽ nó đã được hiểu như “một khoản tiền dễ kiếm”. Ý nghĩ về số tiền dễ kiếm này có thể đã phá hỏng hoạt động sản xuất. Ngoài ra, còn có một mối nguy hại

xuất hiện khi tiền lương tăng quá nhanh bất kể trước kia người lao động nhận 1 đô la hay 100 đô la một ngày. Thực tế, nếu một người nhận được 100 đô la một ngày mà qua một đêm tăng lên 300 đô la thì có thể anh ta sẽ hành động như một thằng ngốc nhiều hơn nhưng người mà lương của họ chỉ tăng từ 1 đô la một ngày lên 3 đô la. Những người càng kiếm được nhiều tiền hơn thì càng nhiều khả năng họ tự biến mình thành kẻ ngu ngốc hơn.

Trong kế hoạch đầu tiên này, các tiêu chuẩn được khẳng định ở trên không phải không quan trọng dù đôi khi có lẽ chúng đã được áp dụng một cách lẽ tẻ. Trong Phòng Hoạt động Xã hội, chúng tôi có khoảng 50 điều tra viên, mức độ đồng cảm giữa họ thực sự rất cao nhưng việc tập trung 50 người cùng đồng cảm như vậy thì không thể. Đôi khi họ cũng mắc những sai lầm mà một trong số đó là luôn nghe những điều sai trái. Người ta mong đợi nhận được khoản tiền thưởng, những người đã kết hôn nên sống cùng và chăm sóc cho gia đình mình. Chúng tôi phải giúp những người công nhân nước ngoài đang

phải thuê nhà ở trọ, loại bỏ thói quen xấu là coi căn nhà họ đang ở như một chỗ kiếm tiền hơn là một mái nhà để sống. Những trẻ em dưới 18 tuổi đều nhận được trợ cấp nếu chúng phải trợ giúp người thân. Những người độc thân sống khoẻ mạnh cũng có trợ cấp. Bằng chứng rõ ràng nhất cho thấy kế hoạch thực sự đã có ích là những hiệu quả to lớn của nó. Khi kế hoạch này bắt đầu được áp dụng, 60% công nhân lập tức có điều kiện được hưởng trợ cấp. Sau 6 tháng, 78% có trợ cấp và cuối năm là 87%. Trong vòng một năm rưỡi chỉ có một số nhỏ lao động là không được trợ cấp.

Lương cao cũng mang lại nhiều lợi ích khác. Năm 1914, khi bản kế hoạch đầu tiên có hiệu lực, chúng tôi có 14.000 công nhân và việc thuê 14.000 công nhân đó với mức chi phí khoảng 53.000 đô la một năm nhằm giữ chân họ là cần thiết. Năm 1915, chúng tôi chỉ phải thuê 6.508 người - lượng lao động mới này được tuyển dụng là do sự tăng trưởng của công việc. Với tốc độ thay thế số lao động cũ và lực lượng hiện tại, chúng tôi cần phải thuê gần 200.000 người

mỗi năm, điều này gần như là không thể thực hiện được. Thậm chí dù chỉ cần sự hướng dẫn tối thiểu để làm được hầu hết các công việc thì chúng tôi cũng không thể tuyển thêm lao động mới mỗi sáng, mỗi tuần hay mỗi tháng, vì mặc dù một người có đủ khả năng làm công việc cho phép, với tốc độ có thể chấp nhận được trong vòng 2 hoặc 3 ngày, sau một năm kinh nghiệm, anh ta vẫn có thể làm được nhiều hơn những ngày đầu tiên.

Vấn đề số lượng lao động không phải vấn đề gây phiền phức cho chúng tôi. Tuy nhiên, đó lại là vấn đề khá khó khăn để có thể đưa ra những con số chính xác, bởi vì khi chúng tôi không hoạt động theo công suất mà luân phiên một số lao động để phân phối công việc một cách hợp lý nhất, thật khó có thể phân biệt giữa những người tự nguyện và không tự nguyện. Hiện tại, chúng tôi không có những con số cụ thể về tỷ lệ thay thế công nhân và chúng tôi cũng ít để ý về nó đến nỗi chúng tôi không bận tâm tới việc lưu giữ số liệu. Tới nay, chúng tôi chỉ biết rằng tỷ lệ

thay thế công nhân của chúng tôi trong một tháng đầu đó trong khoảng từ 3% tới 6%.

Chúng tôi đã tiến hành nhiều thay đổi trong hệ thống tiền lương nhưng không bao giờ xa rời nguyên tắc: Nếu ta mong đợi một người cống hiến thời gian và công sức cho ta, hãy đặt ra một mức lương cho người đó sao cho anh ta không phải lo lắng về tài chính.

Điều đó hoàn toàn có giá trị riêng của nó. Lợi nhuận chúng tôi thu được sau khi trả cho lao động mức lương khá và tiền thưởng - thường dao động trong khoảng 10 triệu đô la một năm trước khi chúng tôi có những thay đổi trong hệ thống lương chung - cho thấy việc trả lương cao là cách đem lại lợi nhuận nhiều nhất trong hoạt động kinh doanh.

Có một số ý kiến phản đối phương thức trả lương kèm theo khoản tiền thưởng theo sản phẩm. Phương pháp này có xu hướng thiên về chế độ gia trưởng. Trong công việc không có chỗ cho chế độ gia trưởng.

Hoạt động phúc lợi chủ yếu chỉ soi xét các vấn đề cá nhân của công nhân giờ không còn giá trị nữa. Người lao động cần sự tư vấn và giúp đỡ, đôi khi là sự giúp đỡ đặc biệt và tất cả điều này cần được đáp ứng có nguyên tắc. Nhưng kế hoạch kêu gọi đầu tư và sự tham gia thực hiện có tính khả thi rộng khắp này sẽ giúp củng cố vững chắc cho công việc và tăng cường hệ thống điều hành hơn là cho bất kỳ công việc xã hội nào bên ngoài.

Chúng tôi đã thay đổi phương thức trả lương mà không phải thay đổi nguyên tắc của mình.

## **9. Tại sao việc kinh doanh không phải lúc nào cũng tốt đẹp?**

Hãy xem xét quan niệm về sản xuất công nghiệp. Đó là gì vậy? Ý tưởng thực sự của hoạt động sản xuất không phải là để kiếm tiền mà là sự thể hiện mong muốn phục vụ cho toàn xã hội, nhân rộng những ý tưởng hữu ích bởi có hàng ngàn người cần đến nó, cũng như hàng ngàn ý tưởng cần được triển khai.

Cuộc sống của người chủ cũng như của công nhân được tính bằng năm, nhưng công việc của họ phải tính từng tuần. Họ nhận được đơn đặt hàng hoặc có được công việc ở mức giá có thể chấp nhận. Lúc làm ăn thuận lợi thì họ có nhiều công việc và đơn đặt hàng nhưng vào mùa “thất bát” lại rất ít. Công việc kinh doanh một là sẽ thuận lợi, hai là sẽ khó khăn; một là “tốt”, hai là “xấu”. Mặc dù chưa bao giờ xảy ra tình trạng mọi người được nhận quá nhiều hàng hoá, tức là khi mọi người cảm thấy thoải mái và sung sướng, nhưng sẽ có những thời kỳ thị trường bị thiếu hàng trong khi nhà máy sản xuất lại không có



việc. Thị trường và nhà máy, hay nói cách khác là nhu cầu tiêu dùng và phương tiện đáp ứng nhu cầu đó bị ngăn cách do rào cản tiền bạc. Sản xuất và tuyển dụng là công việc rất phức tạp. Thay vì phát triển ổn định, chúng ta lại tiến lên phía trước một cách rất thất thường, lúc thì quá nhanh lúc lại dừng lại đột ngột.

Khi có nhiều người mua hàng, người ta cho rằng hàng hoá bị khan hiếm. Khi không có ai mua thì hàng hoá lại bị coi là thừa thãi. Tôi thừa nhận là chúng ta luôn thiếu hàng nhưng tôi không tin là chúng ta từng rơi vào tình trạng sản xuất thừa. Tại một thời điểm, chúng ta có thể sản xuất quá nhiều một mặt hàng không phù hợp nhưng đó không phải là sản xuất thừa mà là do sản xuất không đúng mục đích. Việc một số mặt hàng đắt đỏ bị tổng vào kho cũng không phải là do sản xuất thừa mà là do kết quả kinh doanh và đầu tư không hiệu quả. Phải chăng việc kinh doanh tốt hay xấu đều do số phận quyết định và chúng ta phải cam chịu? Thực ra, vấn đề tốt hay xấu đều do ta quyết định mà thôi.

Mục đích con người trồng trọt, khai khoáng hoặc sản xuất là muốn có thực phẩm để ăn, giữ ấm, có quần áo mặc, có hàng hoá để tiêu dùng. Ngoài những lý do trên không còn lý do nào khác. Nhưng lý do thực sự đó lại bị đẩy ra phía sau, khuất sau nhiều lý do khác và thay vì hiểu được lý do thực sự đó, chúng ta lại thực hiện các hoạt động sản xuất với mục đích cuối cùng là kiếm tiền chứ không vì mục đích phục vụ. Điều này là do chúng ta đã phát triển hệ thống tiền tệ thành một rào cản thay vì là một phương tiện trao đổi hàng hóa thuận lợi. Về vấn đề này, tôi sẽ bàn thêm ở các phần sau.

Chúng ta gặp phải tình trạng thường được gọi là rủi ro bởi vì chúng ta đã quản lý không tốt. Khi mất mùa, đất nước bị đói là điều dễ hiểu nhưng tôi không thể hiểu tại sao chúng ta để đói nghèo xảy ra do sự quản lý yếu kém, đặc biệt là do sự quản lý yếu kém tiềm ẩn trong một cơ cấu tài chính không hợp lý. Đương nhiên, chiến tranh đã gây ảnh hưởng tới công việc tại nước Mỹ nhưng nó cũng gây ảnh hưởng tới cả thế

giới. Nếu công việc được quản lý tốt hơn thì có lẽ chiến tranh đã không xảy ra.

Tuy nhiên, chúng ta không thể đổ lỗi tất cả cho chiến tranh do có quá nhiều thiếu sót trong hệ thống tài chính. Hơn thế nữa, chiến tranh còn chỉ ra được mức độ không an toàn của việc chỉ hỗ trợ hoạt động kinh doanh trên cơ sở đồng tiền. Tôi không biết liệu công việc kinh doanh không tốt là do phương pháp tài chính yếu kém, hay là do chính động cơ sai lầm trong kinh doanh đã dẫn đến biện pháp tài chính không hiệu quả. Nhưng tôi biết rằng trong khi không ai muốn thử lật đổ toàn bộ hệ thống tài chính hiện hành thì việc xây dựng lại hoạt động kinh doanh trên nền tảng phục vụ lại là điều người ta hoàn toàn mong muốn. Khi thay đổi nền tảng kinh doanh như vậy thì một hệ thống tài chính hiệu quả hơn sẽ được hình thành. Hệ thống tài chính hiện hành sẽ mất đi vì nó không còn lý do để tồn tại. Nhưng đó sẽ phải là một quá trình thay đổi từ từ, từng bước một.

Ai cũng có thể bắt đầu hướng tới việc ổn định công việc của mình. Một người có thể không đạt được kết quả tốt khi thực hiện công việc một mình nhưng khi những nỗ lực của anh ta đã được hiểu ra thì sẽ có người làm theo. Như vậy, theo thời gian có thể hy vọng rằng chúng ta sẽ xếp những doanh nghiệp huyênh hoang và những doanh nghiệp thua lỗ vào cùng một nhóm với loại bệnh đậu mùa, nhóm bệnh có thể phòng ngừa được. Bằng việc cải tổ lại công việc và cùng với đó là cải tổ hệ thống tài chính, chúng ta hoàn toàn có thể loại bỏ ảnh hưởng tiêu cực do việc sản xuất theo mùa vụ đồng thời còn tránh được tình trạng suy thoái theo chu kỳ. Ngành nông nghiệp đã và đang trong quá trình tái cơ cấu. Khi công, nông nghiệp được cải tổ triệt để, chúng có thể hỗ trợ cho nhau, chúng phụ thuộc vào nhau chứ không tách rời. Cứ lấy các trạm bơm nước của chúng tôi làm thí dụ. Trên các miền quê, cứ 18 dặm chúng tôi lại lắp đặt một trạm sao cho người công nhân cũng có thể làm nông nghiệp.

Nếu đưa máy móc vào sử dụng trong nông nghiệp như vậy, thì ngành này sẽ tiết kiệm được rất nhiều thời gian so với lượng thời gian hiện tại nó đang sử dụng. Thiên nhiên cần một khoảng thời gian lâu hơn để có thể tạo ra được sản phẩm so với thời gian con người gieo giống, canh tác và thu hoạch. Với ngành sản xuất các bộ phận nhỏ thì vấn đề chúng được sản xuất ở đâu không còn quan trọng nữa. Chúng có thể sản xuất được ở những vùng quê nông nghiệp với sự trợ giúp của sức nước.

Chúng ta có thể có nhiều nhà tư bản công nông nghiệp hơn mức mà ta có thể nghĩ tới. Họ vừa tham gia sản xuất công nghiệp, vừa làm nông nghiệp dưới các điều kiện khoa học và có lợi cho sức khỏe nhất. Cách thức này sẽ chú trọng áp dụng cho các ngành sản xuất theo mùa vụ, những ngành khác có thể sản xuất tùy thuộc theo mùa và tùy thuộc theo trang thiết bị sản xuất, với việc quản lý cẩn thận hơn thì một số ngành có thể loại bỏ được tính chất sản xuất theo mùa. Bất cứ vấn đề khó khăn nào mà được

nguyên cứu cụ thể, kỹ lưỡng thì cũng có cách giải quyết.

Tình trạng suy thoái theo chu kỳ nghiêm trọng hơn vì chúng xảy ra trên diện quá rộng đến mức không thể kiểm soát nổi. Chúng sẽ không thể hoàn toàn bị kiềm chế cho tới khi những cải tổ toàn diện được thực hiện. Mặc dù vậy, mỗi người tham gia kinh doanh có thể dễ dàng làm được điều gì đó cho bản thân. Và khi đang làm lợi cho tổ chức của mình bằng những phương pháp thực tế, ta cũng đồng thời giúp đỡ được người khác. Việc sản xuất xe Ford của chúng tôi luôn duy trì được sự ổn định, ngoại trừ thời gian từ 1917 đến 1919 khi nhà máy chuyển sang sản xuất phục vụ chiến tranh. Giai đoạn từ 1912 – 1913 bị coi là thời kỳ trì trệ. Mặc dù giờ đây, một số người coi đó là “bình thường” thì chúng tôi đã bán được sản lượng gần gấp đôi. Những năm 1913 – 1914, việc buôn bán diễn ra chậm nhưng doanh số bán ra vẫn tăng hơn 1/3. Năm 1920 – 1921 bị coi là một trong những năm ảm đạm nhất song chúng tôi vẫn bán được 1,25 triệu chiếc xe, tăng gấp 5 lần so

với năm 1913 – 1914, năm được coi là “bình thường” đó.

Ở đây, chúng tôi không có bí quyết nào cả. Cũng giống như mọi thứ khác trong công ty chúng tôi, đó là kết quả tất yếu của việc áp dụng một nguyên tắc có thể áp dụng cho bất cứ ngành sản xuất nào: đó là sản xuất nhằm mục tiêu phục vụ công chúng. Chúng tôi không ngần ngại trả lương tối thiểu cho công nhân là 6 đô la một ngày. Công nhân được hưởng lương cao nên việc giám sát là không cần thiết. Mức lương này được tính khi công nhân có đủ tư cách, tức là anh ta phải có mong muốn được tham gia sản xuất. Chúng tôi đặt lợi nhuận dự tính vào lương và trả lương cao hơn mức lương ở thời kỳ sản xuất bùng nổ sau chiến tranh. Nhưng chúng tôi đã luôn trả lương căn cứ trên khối lượng công việc thực hiện được. Mặc dù mức lương tối thiểu chúng tôi trả là 6 đô la nhưng khoảng 60% công nhân được nhận lương trên mức tối thiểu. Do đó, hiển nhiên là các công nhân vẫn tiếp tục làm việc cho chúng tôi. Mức 6 đô la một ngày không phải là mức cố định mà chỉ mới là mức tối thiểu thôi.

Trước tiên hãy xem xét những yếu tố cơ bản của sự làm ăn phát đạt. Công việc kinh doanh không thể tiến triển được bằng những hành động mạo hiểm. Mỗi bước đi cần cân nhắc và suy tính kỹ lưỡng. Ta không thể mong muốn có sự phát triển mà không cần phải tính toán. Hãy thử suy nghĩ về sự thịnh vượng.

Chỉ khi nhiều người có đủ thức ăn, áo mặc và cảm thấy họ đang sống sung túc theo đúng nghĩa của từ này, thì khi đó mới là thời điểm thực sự thịnh vượng. Mức độ sung túc chung của nhiều người, chứ không phải quy mô của bảng cân đối tài khoản ngân hàng của các nhà sản xuất mới là dấu hiệu cho thấy công việc đang rất phát đạt.

Nhà sản xuất có nhiệm vụ góp phần tạo ra sự sung túc đó. Anh ta là một công cụ trong xã hội và sẽ thực sự phục vụ cho xã hội chỉ khi anh ta quản lý doanh nghiệp của mình sao cho nó cung cấp cho công chúng những sản phẩm ngày càng tốt hơn, giá ngày càng rẻ hơn và đồng thời trả cho tất cả những người



tham gia sản xuất một mức lương ngày càng cao hơn, tùy theo lượng công việc họ thực hiện. Chỉ có làm theo cách này thì nhà sản xuất hay bất cứ ai tham gia kinh doanh mới thực sự chứng minh sự tồn tại của mình.

Chúng tôi không quan tâm nhiều tới các con số thống kê và lý thuyết của nhà kinh tế về chu kỳ của thời kỳ làm ăn phát đạt và suy thoái. Họ coi thời kỳ giá hàng hóa tăng cao là “làm ăn phát đạt”. Một thời kỳ phát đạt thực sự không thể được đánh giá chỉ dựa trên giá mà mà các nhà sản xuất áp đặt lên sản phẩm.

Chúng tôi không quan tâm đến các ngôn từ hoa mỹ. Nếu giá hàng hóa cao hơn thu nhập người dân thì nhà sản xuất phải hạ giá thấp xuống cho phù hợp với thu nhập. Thông thường, người ta cho rằng kinh doanh bắt đầu từ việc sản xuất và kết thúc ở khâu người tiêu dùng. Nếu khách hàng không muốn mua hay không có tiền để mua hàng thì nhà sản xuất lại đổ lỗi cho khách hàng và cho rằng công việc kinh doanh không tốt. Như thế, việc nhà sản xuất đã “cầm

đèn chạy trước ô tô” rồi lại phàn nàn như vậy có phải là vô lý không? Nhà sản xuất tồn tại để phục vụ khách hàng hay khách hàng tồn tại để phục vụ nhà sản xuất? Nếu khách hàng không hoặc không thể mua sản phẩm của nhà sản xuất thì đó là lỗi ở khách hàng hay ở nhà sản xuất? Hay là không ai có lỗi? Nếu không ai có lỗi thì nhà sản xuất sẽ bị phá sản.

Nhưng vậy thì ngành kinh doanh nào bắt đầu từ phía nhà sản xuất và kết thúc ở khâu người tiêu dùng? Số tiền để làm cho công việc kinh doanh được vận hành liên tục từ đâu mà có? Tất nhiên là từ người tiêu dùng rồi. Thành công trong sản xuất chỉ phụ thuộc duy nhất vào khả năng đáp ứng được thị hiếu người tiêu dùng. Họ có thể được phục vụ bằng chất lượng hoặc bằng giá cả hàng hoá. Cung cấp được hàng hóa chất lượng cao nhất với giá rẻ nhất chính là cách phục vụ khách hàng tốt nhất. Và bất kỳ ai làm được điều này sẽ trở thành người đứng đầu trong kinh doanh, bất kể anh ta sản xuất mặt hàng nào. Đây là điều mà chúng ta không thể phủ nhận được.

Vậy thì tại sao chúng ta còn cứ lúng túng chờ đợi cho tới lúc có được hoạt động kinh doanh tốt? Hãy cố gắng hạ thấp chi phí sản xuất bằng cách quản lý hiệu quả hơn. Và hãy cố gắng giảm giá bán xuống cho phù hợp với sức mua của người tiêu dùng. Đó mới là cách kinh doanh tốt.

Cắt giảm lương là biện pháp dễ dãi và khờ khạo nhất để giải quyết vấn đề kinh doanh trì trệ, nếu không muốn nói đó là một biện pháp vô nhân đạo. Cách làm này khiến cho người lao động nghĩ rằng nhà quản lý không khôn ngoan. Nếu chúng ta hiểu được điều đó, thì mỗi lần suy thoái là một thử thách để nhà sản xuất phải đầu tư suy nghĩ nhiều hơn cho hoạt động kinh doanh của anh ta – và bằng cách quản lý hiệu quả hơn, anh ta có thể vượt qua những khó khăn mà các nhà sản xuất khác đã vượt qua bằng cách cắt giảm lương của công nhân. Vội vàng cắt giảm lương trước khi thực hiện những thay đổi cần thiết khác là một cách trốn tránh vấn đề.

Nếu vấn đề cốt lõi đã được giải quyết trước tiên thì sẽ không cần phải giảm lương nữa. Đây chính là kinh nghiệm của tôi. Trong quá trình điều chỉnh, vấn đề thực tế trước mắt là người ta phải chịu thiệt một chút. Nhưng chỉ những người có cái gì đó đảm bảo cho sự thua lỗ của mình thì mới chịu để lỗ. Cụm từ “chấp nhận thua lỗ” thường dễ bị hiểu nhầm. Thực tế thì sẽ không có sự thua lỗ nào. Đó chỉ là cách hy sinh một phần lợi nhuận nào đó trong quá khứ để tương lai thu được nhiều lãi hơn.

Gần đây, tôi đã nói chuyện với một người buôn bán sắt thép trong một thị trấn nhỏ. Anh ta nói: “Tôi đã chuẩn bị chịu lỗ 10.000 đô la tiền hàng. Nhưng đương nhiên là tôi không bị lỗ nhiều như vậy. Người buôn bán sắt thép như chúng tôi đã có thời gian buôn bán rất tốt. Tôi mua hàng với giá cao rồi lại bán đi một số và có lãi từ số đó. 10.000 đô la vừa nói tới không giống những tờ đô la mà tôi đã có. Nói theo một cách nào đó, đó là đồng tiền đầu cơ chứ đâu phải là những tờ bạc đáng giá 100 xu. Cho nên tổn thất của tôi nghe có vẻ lớn thế thôi, chứ thật ra thì không.

Lúc này tôi cũng đang tìm cách để những người dân trong thị trấn tôi ở tiếp tục việc xây dựng nhà cửa mà không cảm thấy thất vọng vì kích cỡ của vật liệu sắt thép”.

Đó là một nhà buôn khôn ngoan. Anh ta thà thu được ít lãi và duy trì được công việc còn hơn là giữ mức giá cao, kìm hãm sự phát triển của cộng đồng dân cư nơi thị trấn anh sinh sống. Người như vậy quả là tài sản vô giá của cả thị trấn. Anh ta có một cái đầu sáng suốt. Anh ta đã cố gắng điều chỉnh hàng tồn kho của mình hơn là cắt giảm lương những người giao hàng của mình cũng là giảm khả năng mua sắm của họ. Anh ta cũng không cố giữ mức giá cao và chờ đợi điều gì đó xảy ra. Anh ta ý thức được một điều mà mọi người hầu như đã lãng quên là: một phần của quyền sở hữu luôn luôn phải là chấp nhận có lúc thua lỗ. Chúng ta phải luôn luôn chấp nhận rằng có lúc chúng ta sẽ phải gánh chịu thua lỗ.

Cuối cùng, cũng như sản lượng bán ra của các công ty khác, doanh số bán ra của công ty chúng tôi cũng

bị giảm. Chúng tôi vẫn có một lượng tồn kho lớn và nếu hạch toán các vật liệu và bộ phận phụ tùng xe theo giá nhập gốc, chúng tôi vẫn không thể sản xuất được loại xe có giá thấp hơn mức người ta yêu cầu chúng tôi. Tuy vậy, đó lại là mức giá cao hơn mức khách hàng có thể mua hoặc muốn mua. Chúng tôi ngừng việc sản xuất để định hướng lại. Chúng tôi đứng trước việc chọn hoặc là cắt giảm 17 triệu đô la chi phí lưu kho hoặc là chịu lỗ nhiều hơn nữa nếu không tiếp tục sản xuất. Vì thế chẳng còn lựa chọn nào khác.

Đó luôn là sự lựa chọn mà người làm kinh doanh phải đối mặt. Anh ta có thể chịu lỗ trực tiếp trên sổ sách và tiếp tục làm kinh doanh hoặc là dừng kinh doanh và chịu lỗ do thất nghiệp. Những thiệt hại do không làm việc thường lớn hơn là số tiền thực sự bị mất, bởi vì khi quá nhàn hạ, sự sợ hãi sẽ làm mai một những sáng kiến, và nếu thời gian ngừng sản xuất lại quá lâu thì người ta sẽ không còn đủ nhiệt huyết để bắt đầu lại từ đầu.

Thật vô ích nếu cứ ngồi không mà mong đợi việc kinh doanh tiến triển tốt lên. Nếu người sản xuất muốn thực hiện hoạt động kinh doanh của mình thì cần hạ giá bán tới mức mà khách hàng có thể mua. Trong bất kỳ điều kiện nào, thì vẫn luôn có một mức giá mà người tiêu dùng có thể và sẽ chấp nhận chi trả khi cần thiết. Và chừng nào có nhu cầu luôn luôn có một mức giá đáp ứng nhu cầu đó.

Không nên hạ giá bán bằng cách làm giảm chất lượng sản phẩm hay tiết kiệm một cách thiếu cẩn vì nó khiến những người lao động thất vọng và chán nản. Chúng ta cũng không thể làm “ồn ào” quá mức để tạo ra mức giá mới. Cách duy nhất là phải sản xuất hiệu quả hơn, và nếu nhìn nhận sản xuất theo khía cạnh này, mỗi thời kỳ suy thoái phải được coi là một thử thách đối với giới kinh doanh. Việc chú trọng vào giá cả mà phớt lờ chất lượng dịch vụ là hành động của những người không có phẩm chất làm ông chủ.

Đây chính là một cách khác để chỉ ra rằng giá cả nên căn cứ vào giá trị thực của hàng hóa, tức là chi phí

chuyển đổi sức lao động của con người vào hàng hoá. Công thức kinh doanh đơn giản này lại không được coi là “kinh doanh”, bởi nó có vẻ quá đơn giản, không có gì là phức tạp. Chúng ta có những hoạt động “kinh doanh” mà trong đó người ta đã thực hiện kiểu “làm ăn” lợi dụng sự thật thà của mọi người như miếng mồi béo bở để đầu cơ. Những người này đã phao tin đồn nhảm là thực phẩm và các mặt hàng bị khan hiếm nhằm kích cầu để bóc lột khách hàng. Đó là sự đầu cơ tích trữ sai lầm và vì thế, chẳng mang lại kết quả gì.

Công lý trong kinh tế thường bị vi phạm khá thường xuyên một cách ngây thơ. Ta có thể nói rằng chính điều kiện kinh tế quyết định con người hoặc chính con người quyết định các điều kiện kinh tế. Ta cũng có thể đã nghe nhiều người nói rằng chính hệ thống kinh tế mới là yếu tố quyết định con người. Họ đổ lỗi hoàn toàn cho hệ thống dù những sai lầm là do họ gây nên. Cũng có người cho rằng con người tạo nên tất cả những điều kiện quanh mình, nếu hệ thống kinh tế xã hội, công nghiệp tồi tệ thì đó là sự phản



chiếu về chính con người. Những sai lầm trong hệ thống sản xuất của chúng ta chính là sự phản ánh sai lầm của con người. Các nhà sản xuất không dám thẳng thắn thừa nhận rằng, các sai sót trong phương thức sản xuất hiện tại ít nhất một phần là do lỗi của chính họ, những sai lầm này đã mang tính hệ thống và ngày càng mở rộng. Tuy nhiên, nếu ta đặt vấn đề tách khỏi mối quan tâm trước mắt của anh ta thì anh ta sẽ dần dần hiểu được đâu là điều quan trọng.

Quả thật nếu bản chất con người càng ít sai lầm thì bản chất hệ thống xã hội cũng ít có những thiếu sót. Hoặc nếu bản chất con người là tồi tệ thì họ cũng sẽ làm xuất hiện một hệ thống xã hội tồi tệ. Tuy nhiên, có lẽ một hệ thống xã hội tồi tệ nào đó không thể tồn tại lâu như hệ thống xã hội hiện tại đang tồn tại. Chỉ có một số ít người vẫn cho rằng con người chủ tâm xây dựng một hệ thống xã hội có nhiều sai sót. Khi chắc chắn rằng tất cả sai lầm của hệ thống xã hội đều do con người, thì cũng không có nghĩa con người chủ tâm muốn tạo ra những sai lầm đó. Chúng ta sẽ phải

trả giá đắt khi cố gắng phốt lò hoặc tỏ ra quá ngây thơ trước thực tế này.

Hãy xem xét quá trình bắt đầu của hệ thống công nghiệp hiện hành. Không ai biết nó sẽ đi tới đâu. Mỗi khi đạt được tiến bộ là mọi người thấy vui mừng. Không ai có thể nghĩ “vốn” và “người lao động” lại là vấn đề nan giải. Không ai biết được rằng mỗi thành công lại chứa đựng những rủi ro tiềm ẩn. Cùng với sự phát triển những sai lầm tiềm ẩn trong hệ thống đó bắt đầu xuất hiện. Việc kinh doanh mở rộng tới mức mà chủ lao động phải thuê rất nhiều công nhân đến độ ông ta không thể biết hết tên của họ.

Tuy nhiên, điều này không có gì đáng buồn mà thực ra là đáng vui. Nhưng tình hình dẫn tới một hệ thống xã hội phi nhân tính trong đó người công nhân trở thành điều gì đó không giống một con người mà chỉ đơn thuần là một bộ phận trong hệ thống đó. Tất nhiên, không ai tin rằng người ta chủ tâm tạo ra tiến

trình vô nhân tính này. Nó chỉ đơn giản là xuất hiện, âm ỉ ngay từ thời kỳ đầu tiên của hệ thống sản xuất, nhưng không ai nhìn nhận và biết trước được. Chỉ có sự phát triển bất thường và đột ngột mới khiến người ta nhận ra được tiến trình này.

Hãy xem xét quan niệm về sản xuất công nghiệp. Đó là gì vậy? Ý tưởng thực sự của hoạt động sản xuất không phải là để kiếm tiền mà là sự thể hiện mong muốn phục vụ cho toàn xã hội, nhân rộng những ý tưởng hữu ích bởi có hàng ngàn người cần đến nó, cũng như hàng ngàn ý tưởng cần được triển khai.

Xây dựng hệ thống sản xuất làm ra sản phẩm có chất lượng tốt, đặt sản xuất trên một nền tảng sao cho nó mang lại những phương thức mở rộng và xây dựng thêm nhiều cửa hiệu, sao cho sản xuất thêm được nhiều mặt hàng hữu ích hơn nữa, mới là mục đích đích thực của sản xuất công nghiệp. Việc kiếm lời nhờ hoạt động đầu cơ chứ không nhờ lao động chân chính mới là một sự phủ nhận mục đích thực sự của

sản xuất. Những kẻ thiển cận không thể biết được rằng việc kinh doanh quan trọng hơn lợi ích cá nhân. Kinh doanh là một quá trình cho và nhận, tồn tại và cùng tồn tại, là sự kết hợp của nhiều yếu tố và lợi ích. Người nào cho rằng kinh doanh là một dòng sông và dòng chảy lợi nhuận sẽ đổ vào túi anh ta, chính là người nghĩ rằng mình có thể duy trì công việc kinh doanh bằng cách chặn đứng sự luân chuyển của nó. Anh ta chỉ thu lợi bằng cách dừng lại quá trình sản xuất ra của cải.

Người nào cho rằng kinh doanh là một dòng sông và dòng chảy lợi nhuận sẽ dừng lại khi gặp anh ta, chính là người nghĩ rằng mình có thể duy trì công việc kinh doanh bằng cách chặn đứng sự luân chuyển của nó. Kết quả là anh ta chỉ có được lợi ích tại điểm dừng đó mà thôi.

Vì vậy, để cứu vãn một hoạt động kinh doanh tồi, thì nguyên tắc “sản xuất là để phục vụ” không bao giờ thất bại khi cứu vãn một hoạt động kinh doanh tồi. Nó cũng dẫn chúng ta tới việc xem xét ứng dụng

những nguyên tắc về dịch vụ và tài chính vào thực tiễn. Đó chính là nội dung mà tôi sẽ giới thiệu ở chương tiếp theo.

## **10. Sản xuất hàng giá rẻ bằng cách nào?**

Chúng tôi không bận tâm tới đối thủ cạnh tranh, hay tới nhu cầu tiêu dùng. Giá sản phẩm của chúng tôi sẽ được tính theo số lượng người nhiều nhất muốn mua hoặc có thể mua được những sản phẩm mà chúng tôi muốn bán.

Không ai có thể phủ nhận được thực tế là nếu giá cả hàng hoá thấp thì khách hàng sẽ mua nhiều dù cho các điều kiện kinh doanh khác có thể nào đi chăng nữa. Đây chỉ là một trong những yếu tố tự nhiên của việc kinh doanh. Tuy nhiên, có những khi hàng rất rẻ nhưng vẫn không bán được. Năm ngoái chúng tôi đã chứng kiến điều này song nguyên nhân là vì nhà sản xuất và các đại lý phân phối muốn bán tổng với giá rẻ những loại hàng đắt tiền đang tồn kho để nhập vào hàng mới. Thị trường tiêu thụ bị chậm lại chứ không bị “bão hoà”. Một thị trường chỉ bị coi là “bão hoà” khi giá cả cao hơn so với sức mua.

Trong kinh doanh, khi giá cả quá cao thì đó là một dấu hiệu không tốt bởi vì giá cao thường là do các

điều kiện kinh doanh bất thường. Một người khoẻ mạnh không bệnh tật thì nhiệt độ cơ thể ở mức bình thường. Tương tự như vậy, một thị trường ổn định thì giá cả hàng hoá cũng phải ở mức bình thường. Giá cả cao thường là do hậu quả của việc đầu cơ vì người ta đã biết được một loại hàng nào đó sẽ bị thiếu hụt, khan hiếm. Mặc dù thực tế không bao giờ xảy ra tình trạng tất cả các mặt hàng đều trở nên khan hiếm nhưng sự khan hiếm của một vài mặt hàng quan trọng, thậm chí chỉ của một mặt hàng quan trọng cũng có thể khiến người ta đầu cơ nhưng cũng có khi chẳng có mặt hàng nào là khan hiếm cả.

Tình trạng lạm phát tiền tệ hoặc tín dụng làm sức mua hiện tại tăng đột biến và đồng thời đó là dịp tốt để một số kẻ đầu cơ. Cũng có khi lạm phát tiền tệ và sự khan hiếm hàng hoá thực tế cùng xảy ra tại một thời điểm, tình trạng này thường xảy ra trong thời chiến. Khi các điều kiện giá cả quá cao vì bất cứ lý do nào, khách hàng vẫn phải mua do tâm lý sợ hàng hoá có thể bị khan hiếm. Ví dụ, họ sẽ mua bán hàng hóa với số lượng nhiều hơn mức bình thường để phòng

khi khan hiếm hoặc là mua để bán kiếm lời. Chỉ cần nghe tin đồn là đường có thể bị thiếu, các bà nội trợ sẵn sàng mua đến hàng trăm pao dù trước đó họ chưa bao giờ mua tới 10 pao. Trong tình hình như vậy thì những kẻ đầu cơ sẽ mua đường về để tích trong các kho chứa. Hầu hết các trường hợp khan hiếm hàng hóa trong thời chiến đều là do chính những kiểu đầu cơ và kiểu mua nhiều hơn mức cần thiết này.

Dù cho loại hàng nào có thể bị thiếu tới mức nào đi nữa, và bất chấp việc chính phủ ra tay can thiệp kiểm soát và mua hết số hàng đó, nhưng hễ ai có tiền thì vẫn có thể mua được bao nhiêu tùy ý. Không ai nắm rõ được nguồn dự trữ hàng hóa của nhà nước nhiều hay ít. Cách duy nhất và hiệu quả nhất cũng chỉ là phỏng đoán và việc ước tính lượng hàng hóa dự trữ của thế giới là quá xa vời. Chúng ta có thể biết được khối lượng hàng hóa sản xuất trong một ngày, một tháng nhưng dựa vào đó, ta vẫn không thể tính chính xác được số lượng của ngày tới, tháng tới.



Cũng tương tự như vậy, cách tính này cũng không thể áp dụng để tính số lượng hàng hóa sẽ được tiêu thụ được trong khoảng thời gian như trên. Chúng ta có thể tốn rất nhiều tiền để sau một khoảng thời gian nào đó, có thể tính chính xác được sản lượng tiêu thụ của một mặt hàng trong một giai đoạn nhất định. Tuy nhiên, khi chúng ta có được con số cụ thể thì chúng lại hầu như vô dụng và chỉ có ích về mặt lịch sử bởi vì trong giai đoạn tiếp theo, mức tiêu thụ có thể thay đổi tăng gấp đôi hay giảm chỉ bằng một nửa so với thời gian trước. Con người luôn luôn vận động, không bao giờ ngừng lại thỏa mãn ở một cái gì cố định. Đây chính là một vấn đề tồn tại đối với các nhà hoạch định của Đảng Xã Hội, Đảng Cộng Sản và của tất cả mọi thể chế kế hoạch nhằm qui định cho một xã hội lý tưởng. Tất cả họ đều cho rằng người dân rồi sẽ đến lúc phải ngừng lại ở trạng thái tĩnh, thỏa mãn với một cái gì đó nhất định. Đây cũng là ý nghĩ của phe đối lập. Tuy nhiên, thực tế là tất cả mọi người đều vận động, đều đổi thay và tôi lấy làm mừng vì điều đó.

Chính vì thế, sức mua sẽ thay đổi phụ thuộc vào giá cả và chất lượng sản phẩm. Không ai có thể biết hay đoán được khả năng tiêu thụ trong tương lai đạt tới mức nào, vì mỗi khi giá hạ một bậc, sức mua sẽ lại tăng thêm một bậc. Mọi người đều biết điều này song thông qua hành vi tiêu dùng của mình, rất nhiều người đã chứng tỏ họ không muốn chấp nhận điều đó. Khi một chủ hiệu nhập hàng với giá cao, hàng không bán được anh ta liền hạ giá dần dần cho tới khi có thể bán được và làm cho khách hàng tin là giá sẽ còn giảm nữa. Nếu là người khôn ngoan, anh ta sẽ giảm giá thật mạnh rồi tổng khứ hết số hàng đó. Thua lỗ trong buôn bán đôi khi là điều không tránh khỏi.

Tuy nhiên sau khi bị thua lỗ, người ta thường hy vọng là họ sẽ có thể lại được lãi to để bù đắp cho thiệt hại vừa rồi. Đây chỉ là ý nghĩ tự lừa dối mình. Lợi nhuận chỉ thật sự có được trước khi phải giảm giá theo kiểu trên. Chỉ có kẻ ngớ ngẩn mới coi mức lợi nhuận cao ở thời kỳ làm ăn thuận lợi là lợi nhuận lâu dài và anh ta sẽ gặp phải các vấn đề tài chính khi

hàng hoá bắt đầu mất giá. Người ta thường tin rằng thậm chí rất tin rằng hoạt động kinh doanh là bao gồm một chuỗi những giai đoạn lãi và lỗ. Và một doanh nghiệp làm ăn phát đạt thì sẽ phải có lãi nhiều hơn lỗ. Chính vì thế, đã có một số lý giải rằng giá tốt nhất để bán phải là mức giá cao nhất. Đó có vẻ là một lý thuyết kinh doanh hiệu quả. Nhưng liệu có phải như vậy không? Chúng tôi thì không cho như thế là đúng.

Chúng tôi nhận ra rằng không cần phải mua nguyên vật liệu nhiều hơn mức cần thiết để sử dụng cho nhu cầu hiện tại. Chúng tôi chỉ cần mua đủ cho sản xuất, đồng thời còn tính đến các điều kiện vận chuyển khi đó. Nếu điều kiện vận chuyển hoàn hảo và thậm chí nếu lưu lượng nguyên vật liệu được đảm bảo về vận chuyển thì chúng tôi cũng không cần phải dự trữ bất cứ cái gì. Xe chở nguyên liệu phải giao hàng theo đúng lịch trình, đủ số lượng, theo đúng đơn đặt hàng trong kế hoạch, để đưa nguyên vật liệu thẳng từ nơi vận chuyển vào sản xuất. Làm như vậy sẽ tiết kiệm được rất nhiều tiền của, nhanh chóng thu hồi vốn và

giảm được số tiền bị đọng trong nguyên liệu. Nếu việc vận chuyển không thuận tiện, ta sẽ phải chấp nhận dự trữ hàng số lượng lớn. Năm 1921, khi đánh giá lại hàng tồn kho, người ta nhận thấy rằng lượng tồn kho của nhiều nhà sản xuất khá cao vì việc vận chuyển đã trở nên quá khó khăn. Trong khi đó, chúng tôi đã xác định từ lâu rằng không bao giờ mua nguyên liệu nhiều hơn mức mình cần chỉ để phục vụ mục đích đầu cơ.

Khi giá hàng hóa tăng, người ta cho rằng việc mua nhiều hơn mức cần thiết sẽ là một hướng kinh doanh rất tốt, còn khi giá tăng cao quá thì nên mua ít đi. Điều này thì chẳng có gì phải bàn. Giả sử như khi anh mua nguyên liệu giá 10 xu 1 pao, sau đó giá tăng lên 20 xu, như vậy là anh có lợi hơn so với người phải mua giá 20 xu rồi. Tuy nhiên, theo chúng tôi cách mua như vậy cũng không có gì là tốt. Nó giống như ta tham gia một trò đánh đố chứ không phải là cách làm kinh doanh. Nếu một người mua nguyên liệu với giá 10 xu, anh ta sẽ vẫn ở vị trí có lợi chừng nào những người khác còn phải mua với giá 20 xu. Và rồi anh ta

lại có khả năng để mua thêm với giá 20 xu và dường như anh ta vẫn có lời khi mọi thứ đều cho thấy giá sẽ tăng đến 30 xu.

Quá tự mãn vì các lần mua trước đã kiếm được nhiều lợi nhuận, tất nhiên anh ta sẽ mua tiếp. Nhưng nếu giá nguyên liệu giảm xuống, thì tức khắc anh ta lại trở về trạng thái ban đầu không lỗ cũng chẳng lãi. Qua nhiều năm, chúng tôi đã thận trọng nhận ra rằng mua nhiều hơn mức cần thiết là không đáng để đầu tư và rằng lãi trong lần mua này rồi sẽ bị trừ đi bởi những khoản lỗ trong lần mua khác để rồi cuối cùng, chúng tôi lại phải đối mặt với vô số vấn đề mà chẳng thu được lợi ích gì tương ứng cả.

Do đó, khi mua, chúng tôi chỉ cần mua được hàng có chất lượng mà chúng tôi cần, ở mức giá phù hợp nhất. Chúng tôi không vì giá đắt mà mua ít đi, cũng như không vì giá rẻ mà mua nhiều lên. Chúng tôi cũng tránh mua quá mức cần thiết. Đây không phải là một quyết định có thể dễ dàng đưa ra. Song nếu không như vậy, thì cuối cùng nhà sản xuất sẽ phải trả

giá cho sự đầu cơ đó. Bởi vì khi nhà sản xuất có được lời trong những lần đầu cơ, anh ta sẽ chỉ mãi mê với việc mua đi bán lại nguyên liệu mà quên đi hoạt động kinh doanh chính của mình để rồi cuối cùng anh ta bị phá sản. Cách tốt nhất để tránh khỏi rắc rối này là chỉ mua đủ số lượng mình cần, không hơn không kém. Bài học này sẽ giúp cho doanh nghiệp tránh được rủi ro trong kinh doanh.

Ở đây, tôi nêu ra kinh nghiệm mua nguyên liệu nói trên vì nó thể hiện chính sách bán hàng của chúng tôi. Chúng tôi không bận tâm tới đối thủ cạnh tranh, hay tới nhu cầu tiêu dùng. Giá sản phẩm của chúng tôi sẽ được tính theo số lượng người nhiều nhất muốn mua hoặc có thể mua được những sản phẩm mà chúng tôi muốn bán. Kết quả của chính sách này được thể hiện rõ nhất qua việc so sánh giá xe du lịch và sản lượng bán ra.

Năm	Giá (đô la)	Sản lượng (chiếc)
1909-1910	950 đô la	18.664
1910-1911	780 đô la	34.528
1911-1912	690 đô la	78.440
1912-1913	600 đô la	168.220
1913-1914	550 đô la	248.307
1914-1915	490 đô la	308.213
1915-1916	440 đô la	533.921
1916-1917	360 đô la	785.432
1917-1918	450 đô la	706.584
1918-1919	525 đô la	533.706 (*)
1919-1920	440 đô la - 575 đô la	996.660
1920-1921	355 đô la - 440 đô la	1.250.000

*(\*) Hai năm trước đó có chiến tranh và nhà máy làm việc trong hoàn cảnh chiến tranh.*

Mức giá cao năm 1921 nếu tính đến lạm phát tài chính năm đó thì không thực sự quá cao. Vào thời điểm đưa ra bản tính này, giá của nó là 497 đô la. Giá này thực ra là thấp hơn mức giá phải có, bởi vì có thể dễ dàng cải thiện chất lượng những xe này. Chúng tôi đã nghiên cứu từng chiếc xe để xem liệu những xe này có đặc điểm gì có thể phát triển hơn nữa hoặc dễ thay đổi để phù hợp với xe của chúng tôi. Nếu bất kỳ ai có ý tưởng làm cho nó tốt hơn mô hình chiếc xe chúng tôi hiện có thì chúng tôi đều muốn biết ý tưởng đó. Và vì thế chúng tôi mua tất cả những chiếc xe mới xuất hiện trên thị trường. Thường thì chúng tôi sẽ sử dụng chiếc xe đó trong một thời gian, đưa nó vào thử nghiệm trên đường phố, rồi tháo rời nó ra và nghiên cứu xem mọi bộ phận đã được tạo ra như thế nào và từ nguyên vật liệu gì. Mỗi lần chúng tôi mua một chiếc xe mới ra trên thị trường, thông tin đó đều xuất hiện trên mặt báo và có người đã nói

rằng Hãng Ford không sử dụng xe của chính hãng Ford.

Chẳng hạn như, năm ngoái, chúng tôi đã đặt hàng một chiếc xe Lanchester lớn, đây là chiếc xe được coi là tốt nhất ở Anh. Nó đã nằm trong nhà máy ở Long Island của chúng tôi tới vài tháng và cuối cùng, tôi quyết định lái nó tới Detroit. Nhóm chúng tôi có vài người, gồm một chiếc Lanchester, một chiếc Pakard, 1 hoặc 2 chiếc Ford và một xe tải loại nhỏ. Vô tình tôi lại là người lái chiếc Lanchester đi qua New York. Khi đám phóng viên xuất hiện, họ lập tức muốn biết tại sao tôi lại không lái chiếc Ford. Tôi trả lời: “À, các anh sẽ hiểu tại sao nếu nghĩ thế này: Tôi đang đi nghỉ mát và không có gì phải vội vàng cả. Chúng tôi cũng không cần phải quá lo lắng khi nào sẽ về tới nhà. Đó là lý do tại sao tôi không lái chiếc Ford của chúng tôi”.

Các anh thấy đấy, thế là chúng tôi cũng có một dòng cho “những câu chuyện về Ford”!



Chính sách của chúng tôi là giảm giá, mở rộng sản xuất và liên tục cải tiến sản phẩm. Việc đầu tiên cần quan tâm là vấn đề giảm giá. Chúng tôi chưa bao giờ coi bất kỳ chi phí nào là cố định, nên sẽ sẵn sàng hạ giá cho tới khi sản phẩm bán được thật nhiều. Chính vì vậy, công ty chúng tôi luôn đi tiên phong trong việc tạo ra mức giá mới. Chúng tôi cũng không quan tâm tới chi phí sản xuất, nhưng mức giá mới sẽ buộc chi phí phải giảm xuống. Cách thông dụng để định giá bán thường là căn cứ vào chi phí sản xuất.

Cách này nghe có vẻ đúng khi nhìn bằng con mắt thiển cận, song với người biết nhìn xa trông rộng thì cách tính như vậy lại hoàn toàn sai. Vì sẽ chẳng có ích gì nếu như anh biết được chi phí sản xuất nhưng rồi chi phí đó lại cho anh thấy rằng anh không thể sản xuất ở một mức giá phù hợp với túi tiền người tiêu dùng. Điều quan trọng hơn chính là: mặc dù ta có thể xác định chi phí sản xuất sẽ là gì, và đương nhiên là mọi chi phí đều có thể tính toán một cách thận trọng, vẫn không ai có thể biết mức chi phí phù hợp thì sẽ như thế nào. Một trong những cách xác

định mức chi phí phù hợp là định giá bán thật thấp. Mức giá này sẽ buộc mọi người phải lao động hiệu quả nhất để sinh lợi nhuận cho chính họ. Khi sử dụng phương pháp áp đặt giá kiểu này, chúng tôi đã khám phá ra nhiều điều mới mẻ liên quan tới việc sản xuất và bán hàng nhiều hơn là khi sử dụng các phương pháp khác.

Việc trả lương cao cho công nhân cũng giúp làm giảm chi phí sản xuất, vì khi được trả lương cao, công nhân sẽ hoàn toàn chú tâm vào công việc, không còn phải lo lắng nhiều cho những vấn đề khác, nên năng suất lao động sẽ cao hơn. Mức lương 5 đô la cho một ngày làm 8 giờ là một biện pháp cắt giảm chi phí sản xuất hiệu quả nhất mà chúng tôi đã làm được, tuy nhiên, mức 6 đô la thậm chí còn hiệu quả hơn. Chúng tôi không thể biết rõ mức lương tối đa có thể tăng lên nữa sẽ là bao nhiêu.

Chúng tôi luôn có được lợi nhuận ở mức giá chúng tôi ấn định. Tuy nhiên, cũng như việc chúng tôi không biết mức lương sẽ tăng tới đâu, chúng tôi cũng

không thể biết giá sẽ còn hạ tới mức nào. Cũng sẽ chẳng có ích gì khi chúng ta cứ phải bận tâm nhiều về vấn đề này. Ví dụ như loại máy kéo của chúng tôi, lần đầu tiên bán với giá 750 đô la, rồi tăng lên 850 đô la, sau đó hạ còn 650 đô la, khi giảm giá 37% chúng chỉ còn 395 đô la 1 chiếc. Máy kéo thì không có gì liên quan tới ô tô và cũng không có nhà máy nào đủ lớn để có thể sản xuất cả hai loại sản phẩm cùng một lúc. Vì thế, một xưởng sản xuất cũng chỉ nên chuyên về một loại sản phẩm để có thể đạt được tính kinh tế cao nhất.

Một người lao động có sử dụng máy móc thì luôn hiệu quả hơn người lao động thủ công bất kể mục đích sản xuất là gì. Chính vì vậy, chúng tôi đã đặt hàng thiết kế mẫu sản phẩm và qui trình sản xuất ở những công ty chuyên nghiệp, nhờ đó chúng tôi có thể cung cấp cho người lao động những máy móc có thể đa dạng hóa sức mạnh của đôi tay. Nhờ đó, người lao động có vai trò dịch vụ lớn hơn, đồng thời cảm thấy hoạt động sản xuất trở nên dễ dàng và thoải mái hơn.

Theo nguyên tắc đó, chúng tôi tập trung vào giải quyết vấn đề phổ phẩm với mục tiêu cụ thể là tiết kiệm tối đa. Chúng tôi không bao giờ đưa những thứ vô ích vào trong khuôn viên của nhà máy, cũng không bao giờ chúng tôi xây các toà nhà cầu kỳ chỉ để làm biểu tượng cho sự thành công. Lãi suất đầu tư và các chi phí bảo dưỡng những toà nhà này sẽ chỉ là những khoản chi phí hoang phí, làm đội giá thành chi phí sản xuất cao lên. Khi đó, những tượng đài thành công này cuối cùng chẳng qua lại chỉ là những nắm mồ chết vô ích. Có thể một toà nhà điều hành hoành tráng là cần thiết, nhưng nó lại gợi cho tôi cảm giác có quá nhiều sự cai trị ở đó. Chúng tôi không cần tới những thứ đó, điều chúng tôi cần là khách hàng biết tới công ty chúng tôi vì các sản phẩm của chúng tôi chứ không phải vì những cơ sở vật chất to đẹp mà chúng tôi dùng để sản xuất ra sản phẩm của mình.

Việc chuẩn hóa hoạt động sản xuất hàng loạt mang lại lợi nhuận khổng lồ cho nhà sản xuất tới mức họ gần như không biết phải làm gì với số tiền thu được. Để giải quyết vấn đề này thì họ cần phải thật sự nỗ

lực và can đảm. Lựa chọn giải pháp cắt giảm mẫu mã sản phẩm không phải là cách thực hiện tiêu chuẩn hoá mà đó chỉ là cách hạn chế phạm vi hoạt động kinh doanh. Nếu như nhà sản xuất chỉ kinh doanh trên cơ sở thông thường là lợi nhuận - tức là kinh doanh với mục đích kiếm lợi nhuận từ khách hàng, thì ngược lại, khách hàng cũng phải có quyền được lựa chọn mẫu mã sản phẩm nhiều hơn.

Sản xuất hàng loạt những sản phẩm chuẩn là giai đoạn cuối cùng của một quá trình sản xuất bởi trong quá trình sản xuất, khách hàng phải là mối quan tâm đầu tiên. Thứ đến là thiết kế mẫu mã sản phẩm và cuối cùng là việc sản xuất. Sản xuất sẽ trở thành giai đoạn cuối của mục tiêu phục vụ khách hàng.

Việc ghi nhớ và nắm rõ được thứ tự trên trở nên rất quan trọng. Thế nhưng, chúng ta vẫn chưa hoàn toàn hiểu rõ nó. Mối liên hệ với giá cả vẫn còn chưa được nhận thức hoàn toàn vì nó cho thấy lối suy nghĩ này vẫn nhấn mạnh rằng giá cả phải tiếp tục tăng. Tuy

nhiên trên thực tế, hoạt động kinh doanh hiệu quả là phải luôn có những đợt giảm giá.

Đây cũng lại là một điểm quan trọng nữa. Anh phải cung cấp được những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Người ta cho rằng nhà sản xuất giỏi và không có đạo đức kinh doanh kém, phải là người biết cách luôn thay đổi mẫu mã sản phẩm để các sản phẩm cũ trở nên lỗi thời và khiến khách hàng phải mua sản phẩm mới. Họ sẽ mua sản phẩm mới vì các bộ phận thay thế cho sản phẩm cũ sẽ không còn được sản xuất nữa hoặc vì sản phẩm mới có những đặc điểm khiến khách hàng từ bỏ sản phẩm cũ để tiêu dùng sản phẩm mới. Người ta thường nói với chúng ta về hoạt động kinh doanh này tốt, cách kinh doanh kia thông minh, rằng mục đích của người kinh doanh sản xuất là phải khiến cho khách hàng thường xuyên mua sản phẩm của mình, v.v... Còn nếu chỉ làm ra những sản phẩm bền suốt đời thì hoạt động kinh doanh sẽ không xuôn xẻ, bởi vì khách hàng sẽ chỉ cần mua một lần và dùng mãi mà không bao giờ mua lại lần thứ hai.

Nguyên tắc kinh doanh của chúng tôi lại hoàn toàn trái ngược. Chúng tôi chỉ mong muốn cung cấp cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất trong khả năng của mình và cho rằng như vậy mới là phục vụ người tiêu dùng. Chúng tôi muốn sản xuất những loại máy càng bền càng tốt. Cung cấp được những chiếc xe tốt và hợp thời trang là niềm vui của chúng tôi. Chúng tôi muốn những khách hàng đã mua xe của chúng tôi sẽ không bao giờ phải mua tới chiếc thứ hai để thay thế. Chúng tôi cũng không đưa ra những cải tiến có thể làm kiểu xe trước trở nên lỗi thời. Các bộ phận của một mẫu xe cụ thể nào đó không chỉ có thể lắp ráp được vào tất cả các loại xe cùng mẫu, mà còn có thể lắp ráp được vào những bộ phận có cùng chức năng ở tất cả các loại xe khác do chúng tôi sản xuất.

Như vậy anh có thể mua một chiếc xe cách đây 10 năm mà anh vẫn có thể thay các bộ phận cũ bằng bộ

phận hiện nay, nghĩa là anh chỉ cần một khoản chi phí rất nhỏ để biến xe của mình trở nên mới, hợp thời. Muốn làm theo cách này thì chúng tôi buộc phải tìm mọi cách để giảm chi phí sản xuất. Và bởi vì chúng tôi theo đuổi chặt chẽ chính sách giảm giá đều đặn nên lúc nào chúng tôi cũng phải chịu áp lực trong công việc, đôi lúc áp lực đó càng ngày càng trở nên nặng nề hơn.

Tôi xin lấy một vài ví dụ thêm về cách tiết kiệm chi phí sản xuất chúng tôi đã thực hiện. Trong một năm, chúng tôi có thể tiết kiệm được 600.000 đô la bằng cách tận dụng các phế liệu một cách triệt để và hiệu quả nhất. Các máy nghiền của chúng tôi thường loại ra những miếng kim loại có đường kính 6 inch. Trước đây những mảnh này chỉ được làm phế liệu. Các công nhân thấy như vậy là hết sức phí phạm và họ đã tìm cách để tận dụng những phế liệu này. Họ đã thấy chúng có hình dạng, kích cỡ phù hợp để làm nắp cho các máy toả nhiệt, song chúng lại quá mỏng. Họ thử ghép hai miếng làm một và cuối cùng đã có được những miếng khoẻ và dày hơn. Mỗi ngày chúng



tôi có 150.000 miếng, tận dụng được 20.000 miếng, và hy vọng sẽ tận dụng được phần còn lại. Như thế mỗi chiếc nắp chúng tôi đã tiết kiệm được 10 đô la vì không phải mua ở ngoài.

Chúng tôi cũng sản xuất thí nghiệm loại chốt cửa đặc biệt còn được gọi là “loại gây khó chịu (cho kẻ xấu)”. Những chốt xe kiểu này có dạng ren xoắn và cứng hơn các loại khác dù nó chỉ được làm bằng 1/3 nguyên liệu so với loại do các nhà sản xuất khác làm. Việc tiết kiệm khi sản xuất chỉ một loại chốt thôi cũng giúp chúng tôi có được nửa triệu đô chỉ trong vòng một năm. Một ví dụ khác là chúng tôi đã từng lắp ráp xe tại Detroit. Mặc dù nhờ một kỹ thuật đóng gói đặc biệt, chúng tôi đã có thể xếp 5 đến 6 chiếc xe vào một chuyến tàu chở hàng, nhưng vẫn cần tới hàng trăm chuyến tàu mỗi ngày. Những chuyến tàu này vận chuyển ra vào liên tục mỗi ngày.

Đã có lần chúng tôi đóng hàng lên tới 1.000 chuyến tàu chuyên chở chỉ trong vòng có một ngày. Khi có hàng trăm tàu chuyên chở ra vào liên tục như vậy,

tình trạng tắc nghẽn giao thông là hoàn toàn không thể tránh khỏi. Đồng thời việc tháo rời máy móc để đóng hàng và tránh khỏi bị hỏng khi vận chuyển cũng rất tốn kém, chưa tính tới chi phí chuyên chở. Hiện tại, để đạt được hiệu quả cao, chúng tôi chỉ còn lắp ráp 300 đến 400 xe một ngày để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ trong khu vực. Chúng tôi còn sử dụng cả tàu thủy để vận chuyển các phụ tùng và bộ phận xe tới các trạm lắp ráp trong khắp cả nước Mỹ và đa phần tàu thủy được dùng để vận chuyển các bộ phận, phụ tùng xe tới khắp nơi trên thế giới, rồi lắp ráp các bộ phận đó thành xe hoàn chỉnh tại các trạm lắp ráp ở đó. Bất cứ chi nhánh nào có thể chế tạo một bộ phận hoặc phụ tùng xe với chi phí rẻ hơn so với chi phí chế tạo và vận chuyển bộ phận xe đó của nhà máy ở Detroit thì chúng tôi sẽ giao cho chi nhánh đó chế tạo bộ phận này.

Hay như nhà máy ở Manchester tại nước Anh gần như đã sản xuất được một chiếc xe hoàn chỉnh. Nhà máy máy kéo ở Cork, Ireland cũng đã sản xuất gần như hoàn chỉnh một chiếc máy kéo. Đây là cách tiết

kiệm chi phí sản xuất tốt nhất và là kiểu sản xuất có tính kinh tế cao nhất, bởi vì sản phẩm được làm ra tại nơi có chi phí sản xuất tiết kiệm nhất. Chúng tôi thường xuyên thử nghiệm mọi loại nguyên liệu có thể đưa vào để sử dụng cho sản xuất xe. Chúng tôi cũng đang thử nghiệm cả việc chế tạo da nhân tạo vì mỗi ngày việc sản xuất cần tới 40 ngàn thước da này. Đây chính là kiểu tích tiểu thành đại và ta sẽ tiết kiệm được rất nhiều chi phí trong mỗi năm.

Ví dụ tiết kiệm tuyệt vời nhất của chúng tôi là nhà máy River Rouge, khi hoạt động hết công suất nó có thể tiết kiệm chi phí sản xuất ở mức cao nhất. Hiện nay, ở đó chúng tôi có nhà máy sản xuất máy kéo toàn phần, nhà máy này nằm trên bờ sông ngoại ô Detroit, có diện tích 665 mẫu Anh, đủ cho các hoạt động trong tương lai. Hệ thống giao thông ở đó gồm một con đường mòn lớn, khu lòng chảo cho phép các tàu thuyền quay đầu, một kênh đào đường tắt, và một vài con kênh nối trực tiếp với hồ theo đường sông Detroit. Chúng tôi cần dùng rất nhiều than đá. Số than này được khai thác trực tiếp từ các mỏ ở

Detroit, Tolendo và Ironont Railway, chúng được chuyển tới nhà máy Highland Park và nhà máy River Rouge.

Tại đây một phần được dùng cho các động cơ hơi nước, phần còn lại dùng cho lò luyện than cốc ở nhà máy River Rouge. Than cốc sau đó được chuyển tới các lò thổi nhiệt bằng dây chuyền tự động. Lượng khí ít nhiệt từ các lò thổi được dẫn tới nồi hơi của nhà máy điện. Tại đây cùng với bụi cưa, bào cưa từ nhà máy sản xuất thân xe, tất cả các thân xe đều được sản xuất tại đây và bụi than cốc (có trong quá trình luyện than) được tận dụng làm nguyên liệu đốt. Nhà máy phát điện này hoạt động được nhờ những chất thải trên. Các động cơ hơi nước kết hợp với máy phát điện đã biến nguồn năng lượng nhiệt thành điện năng. Tất cả các máy móc của nhà máy sản xuất máy kéo và nhà máy sản xuất thân xe đều được chạy bằng động cơ sử dụng nguồn điện này. Theo chúng tôi, việc có đủ điện để cung cấp cho cả nhà máy ở Highland Park chỉ còn là vấn đề thời gian, và tới khi

đó thì chúng tôi sẽ có thể cắt giảm được chi phí sử dụng than đá.

Khí nóng là một trong những sản phẩm phụ từ các lò than cốc. Chúng được truyền tới các nhà máy Rouge và Highland Park để cung cấp nhiệt cho các lò sơn, lò sản xuất xe v.v... Trước đây chúng tôi phải mua các loại khí này. Amoniắc Sulphat được tận dụng làm phân bón. Benzen dùng làm nhiên liệu động cơ. Than cốc nhỏ không dùng được trong các lò thổi nhiệt thì đem bán cho công nhân với giá rẻ hơn giá thị trường (chúng được vận chuyển miễn phí tới tận gia đình). Than cốc lớn thì sử dụng trong các lò thổi nhiệt. Tất cả các công đoạn sản xuất đều được vận hành bằng máy móc. Chúng tôi dùng những chiếc gầu lớn để chứa quặng nóng chảy, các gầu này được chuyển tới các xưởng và đổ trực tiếp vào khuôn. Như vậy, chúng tôi không chỉ có được quặng có chất lượng tương đương nhau theo đúng từng chi tiết kỹ thuật mà chúng tôi còn cắt giảm được thất thoát quặng. Và trên thực tế, chúng tôi đã giảm tải được một khâu

trong quá trình sản xuất đồng thời tận dụng được tất cả các loại phế phẩm một cách hiệu quả.

Không thể biết rõ được con số cụ thể mà chúng tôi đã tiết kiệm được là bao nhiêu vì các nhà máy sản xuất của chúng tôi hoạt động chưa được bao lâu, đồng thời cũng vì chúng tôi tiết kiệm được chi phí về nhiều mặt như: chi phí vận chuyển, năng lượng, khí đốt và chi phí đổ khuôn. Đặc biệt là chúng tôi có thêm nguồn thu từ các sản phẩm phụ và từ các loại than cốc cỡ nhỏ. Tuy nhiên, cho tới nay, để có được thành quả nói trên, chúng tôi đã phải đầu tư đến 40 tỷ đô.

Việc liệu chúng tôi có thể tiết kiệm được bao nhiêu nữa cuối cùng phụ thuộc hoàn toàn vào hoàn cảnh. Chi phí cho sản xuất trong tương lai thì không thể tính chính xác được mà người ta chỉ có thể đưa ra những dự đoán mà thôi. Tuy nhiên, cần phải ý thức được rằng tương lai thì dài hơn quá khứ và mỗi một ngày sẽ có những cải tiến về phương pháp sản xuất mới hơn phương pháp cũ.

Thế còn việc sản xuất thì sao? Nếu tất cả mọi mặt hàng được sản xuất rẻ và số lượng lớn như thế thì liệu thị trường thế giới có bị thừa thãi hàng hoá hay không? Liệu có xảy ra tình trạng dù cho giá rất rẻ khách hàng cũng chẳng thiết mua gì thêm ngoài những gì họ đã có? Và khi hoạt động sản xuất càng ngày càng được tự động hóa và chỉ cần tới càng ngày càng ít lao động, thì điều gì sẽ xảy ra đối với những người thất nghiệp, làm sao họ có thể tìm được việc làm và họ sẽ sống như thế nào đây?

Trước tiên, chúng ta sẽ xem xét điểm thứ hai này. Chúng ta đề cập tới những loại máy móc và phương thức sản xuất đã khiến một số lượng lớn công nhân bị thất nghiệp, và có người đã hỏi:

“Từ quan điểm của một người chủ thì đây quả là một ý tưởng hoàn hảo, nhưng còn về những người công nhân bị thất nghiệp thì sao?”

Đây là một câu hỏi có lý nhưng thật lạ là vì sao người ta lại hỏi như vậy. Có khi nào người ta lại bị thất nghiệp chỉ vì sự ra đời các phương thức sản xuất

hoàn hảo hơn không? Người lái xe ngựa bị mất việc vì sự xuất hiện của xe lửa, vậy liệu chúng ta có nên cấm xe lửa và tiếp tục dùng xe ngựa không? Số người kiếm sống bằng xe ngựa có nhiều hơn số người làm những việc liên quan tới xe lửa không? Liệu chúng ta có nên cấm taxi chỉ vì nó làm người đánh xe ngựa mất việc không? Số lượng xe taxi là bao nhiêu khi đem so sánh với số xe ngựa lúc thịnh hành nhất?

Sự xuất hiện các máy và thiết bị đóng giày khiến các thợ giày thủ công phải mất việc. Nhưng trong thời kỳ mà giày còn sản xuất thủ công thì chỉ có những người khá giả mới có nổi một hai đôi, còn hầu hết người lao động phải đi chân trần trong những ngày hè nóng bỏng. Bây giờ thì ai cũng có giày để đi và ngành đóng giày là một ngành làm ăn rất phát đạt. Mỗi khi anh khiến cho một người có thể làm công việc của cả hai người thì anh đã góp phần làm cho đất nước anh thêm giàu có và ở đó sẽ lại có thêm công việc mới và tốt hơn cho người đã bị mất việc. Nếu như sự thay đổi cơ cấu ngành nghề trong xã hội



diễn ra đồng loạt và nhanh chóng thì việc giải quyết cho những người bị mất việc quả là một vấn đề.

Tuy nhiên, sự thay đổi trên lại diễn ra rất từ từ. Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy rằng khi một người bị mất việc do công việc của anh ta bị thay thế bằng công việc hiện đại hơn thì anh ta luôn có thể tìm được một công việc khác. Tôi thấy những gì xảy ra trong xưởng chúng tôi đều xảy ra ở nơi khác, trong những ngành khác. Ngày nay số lượng công nhân làm trong các nhà máy sản xuất thép đông hơn nhiều so với thợ thủ công sản xuất thép ngày trước. Đây là một xu hướng tất yếu không thể tránh được. Nếu ai không nắm được điều này thì đó là người hoàn toàn không biết nhìn xa trông rộng.

Người ta cũng hỏi chúng tôi về vấn đề bão hoà: “Khi nào các ông sẽ sản xuất tới mức quá thừa? Khi nào sẽ sản xuất đến mức số xe nhiều hơn số người muốn mua chúng?”. Chúng tôi tin rằng có thể sẽ tới một lúc nào đó hàng hoá được sản xuất ra rẻ và nhiều tới mức khủng hoảng sản xuất thừa có thể thực sự xảy

ra. Tuy nhiên, theo chúng tôi thì chúng ta không nên lo vì điều đó, mà nên đón đợi nó với tâm lý hoàn toàn thoả mãn. Vì chẳng còn gì hạnh phúc bằng khi mà mọi người trên thế giới này đều có được tất cả những gì họ muốn.

Điều chúng ta nên lo lắng còn lâu mới xảy ra. Cứ lấy năng suất sản phẩm của chúng tôi làm ví dụ thì sẽ thấy khả năng trên còn rất xa vời. Chúng tôi không thể biết rõ một gia đình có nhu cầu sử dụng được bao nhiêu xe. Chẳng hạn, chúng tôi thấy rằng một người nông dân bình thường lúc đầu chỉ mua một chiếc xe, khi giá xe hạ, họ đã mua tới hai chiếc, và thậm chí còn mua cả xe tải. Trong khi đó, ta cần biết rằng chỉ mới đây không lâu, chúng ta còn chưa biết đến thị trường ô tô cho nhà nông, doanh số bán ra trong thị trường nhà nông khi đó tính theo kiểu thống kê cũ, đâu đó cũng chỉ bằng con số các nhà triệu phú trong nước mà thôi.

Có lẽ là việc sử dụng một chiếc xe để chở công nhân tới những nơi làm việc khác nhau còn tốn kém hơn

là để cho mỗi người dùng một xe riêng đi tới nơi làm việc. Điều này cũng xảy ra tương tự đối với những người bán hàng. Khách hàng đã thấy rõ nhu cầu mua sắm của mình. Và dù cho chúng tôi không sản xuất xe gắn máy và máy kéo nữa mà chỉ sản xuất các phụ tùng lắp ráp đồng bộ cho xe gắn máy và máy kéo, thì các nhà máy của chúng tôi vẫn khó có thể đáp ứng nhu cầu thay thế của 10 triệu chiếc xe. Điều này tất nhiên cũng xảy ra với bất kỳ ngành sản xuất nào. Chúng ta không cần phải lo lắng về khủng hoảng sản xuất trong một vài năm tới; miễn là giá cả phải luôn ở mức hợp lý. Chính việc khách hàng không muốn mua sản phẩm của ta vì giá cao là nguyên nhân thực sự thúc đẩy ta phải kinh doanh cho đúng nghĩa.

Vậy nếu ta muốn kinh doanh tốt thì cần giảm giá mà không làm giảm chất lượng sản phẩm. Việc giảm giá sẽ khiến chúng ta buộc phải tìm ra những phương pháp sản xuất cải tiến và bớt lãng phí. Nhà quản lý có tài phải có được phương pháp sản xuất hiệu quả để công việc kinh doanh được tiến hành theo đúng nghĩa của nó. Nếu nhà sản xuất hạ giá tới mức mà

anh ta không có lãi hay gần như bị lỗ thì tất nhiên anh ta phải nỗ lực tìm ra phương pháp sản xuất tiết kiệm hiệu quả hơn để có lãi. Anh ta cần phải kiếm được lợi nhuận mà không được tăng giá bán hay giảm lương của công nhân.

Cách kiếm lời từ người lao động hay từ khách hàng không phải là cách quản lý tốt. Chúng ta cần phải có phương pháp quản lý đúng đắn để có lời. Chúng ta không được giảm chất lượng sản phẩm; cũng không được cắt giảm lương và đùng chất gánh nặng giá lên vai khách hàng. Chúng ta hãy động não suy nghĩ - suy nghĩ để làm công việc hiệu quả hơn. Có như vậy tất cả mọi người từ nhà sản xuất đến khách hàng đều có thể được hưởng lợi.

Mà tất cả những điều này thì chúng ta luôn luôn có thể thực hiện được

## **11. Tiền bạc và hàng hoá**

Lợi nhuận sẽ thuộc về ba nơi: thứ nhất là doanh nghiệp có nhiệm vụ duy trì, tăng trưởng và kinh doanh hiệu quả, thứ hai là thuộc về những người góp phần sản xuất ra sản phẩm, thứ ba một phần nào đó, là thuộc về khách hàng. Một doanh nghiệp thành công sẽ phải đem lại lợi ích cho cả ba bên: người hoạch định, người sản xuất và người tiêu dùng.

Mục đích chính của doanh nghiệp sản xuất là phải sản xuất. Nếu doanh nghiệp luôn xác định được mục đích này thì tiền bạc chỉ là vấn đề thứ yếu, chỉ còn liên quan tới sổ sách thống kê mà thôi. Nguyên tắc sử dụng tài chính của tôi rất đơn giản. Tôi mua hàng bằng tiền mặt, luôn dự trữ trong tay một khoản tiền mặt lớn, tận dụng triệt để cơ hội được giảm giá, rút lãi suất tài khoản trong ngân hàng. Tôi coi ngân hàng là nơi an toàn, thuận lợi để gửi tiền. Khi chúng ta dành quá nhiều thời gian để tìm hiểu công việc kinh doanh của đối thủ cạnh tranh thì chúng ta sẽ đánh mất công việc kinh doanh của chính mình. Cũng vậy

khi chúng ta đầu tư thời gian để trở thành chuyên gia trong lĩnh vực tài chính, chúng ta sẽ bị thất bại trong công việc sản xuất. Doanh nghiệp sản xuất phải đầu tư vào các xưởng sản xuất chứ không phải đầu tư vào ngân hàng. Tôi không nói rằng người làm doanh nghiệp không cần phải biết chút gì về lĩnh vực tài chính, nhưng tốt hơn là anh ta chỉ nên biết ít thôi chứ không nên biết nhiều. Nếu anh ta quá thành thạo về lĩnh vực tài chính, anh ta thường sẽ có xu hướng nghĩ rằng mình có thể vay tiền thay vì phải làm ra tiền. Nếu nghĩ như vậy thì anh ta không còn là doanh nhân nữa mà đã trở thành người diễn trò tung hứng tiền bạc, luôn luôn chơi trò tung hứng với các trái phiếu và cổ phiếu.

Nếu thực sự là một chuyên gia thì anh ta hoàn toàn có thể tung hứng được như vậy liên tục trong một thời gian dài. Tuy nhiên, đến một lúc nào đó, anh ta có thể bị lỡ nhịp và toàn bộ những trò tung hứng sẽ sụp đổ nhanh chóng. Vì thế, công việc sản xuất không thể lẫn lộn với hoạt động của ngân hàng được. Tôi nghĩ rằng hiện nay một số doanh nhân có xu hướng

lấn sân sang các hoạt động của ngân hàng, và ngược lại, một số chủ ngân hàng cũng muốn tham gia vào hoạt động kinh doanh. Khuynh hướng này sẽ bóp méo mục đích đúng đắn của hoạt động ngân hàng cũng như hoạt động kinh doanh, và như vậy nó sẽ gây tác động xấu tới cả hai ngành này. Tiền cho sản xuất phải có được từ các xưởng sản xuất chứ không phải từ ngân hàng. Tôi thấy rằng xưởng sản xuất có thể đáp ứng mọi loại nhu cầu. Ví dụ như trường hợp công ty bị thiếu vốn nghiêm trọng, vốn sẽ được huy động từ các xưởng sản xuất. Các xưởng này có thể đóng góp được một số lượng vốn nhiều hơn bất cứ số tiền nào có thể vay được từ các ngân hàng trong nước.

Chúng tôi đã buộc phải quan tâm đến vấn đề tài chính trong những lần phủ nhận các thông tin sai lệch liên quan tới công ty chúng tôi. Chẳng hạn, vài năm trước đây, chúng tôi đã phải liên tục phủ nhận thông tin sai lệch rằng Hãng sản xuất xe Ford thuộc quyền sở hữu của công ty dầu Standard Oil. Với quan điểm đó, chúng tôi cũng phủ nhận luôn rằng chúng

tôi không có liên quan gì tới các công ty thuộc ngành kinh doanh nào khác và rằng chúng tôi cũng không có ý định bán xe hơi qua thư. Năm ngoài, còn có lời đồn đại điển hình nhất theo kiểu trên là chúng tôi cũng có tham gia thị trường tài chính phố Wall để kiếm lời. Tôi chẳng muốn bận tâm tới việc phủ nhận điều này vì sẽ mất rất nhiều thời gian để phủ nhận được mọi thứ. Thay vì như vậy, chúng tôi quản lý công ty tốt, chứng minh rằng công ty chúng tôi thực sự không cần tiền. Kể từ đó, tôi không còn nghe thấy lời đồn đại nào là chúng tôi được phố Wall trợ giúp tài chính nữa.

Chúng tôi không phản đối việc vay tiền cũng không phản đối các chủ ngân hàng. Chúng tôi chỉ phản đối việc sử dụng đồng tiền vay mượn để làm những công việc mà tự mình có thể làm được. Chúng tôi cũng phản đối những chủ ngân hàng coi doanh nghiệp như một miếng mồi béo bở. Chúng tôi muốn nói rằng phải biết đặt tiền bạc, vay mượn và đầu tư đúng chỗ. Để làm được điều này, người ta phải xác định chính



xác cần dùng tiền vào việc gì và làm thế nào để có thể hoàn trả khoản tiền đó.

Trong kinh doanh, tiền chỉ là một công cụ. Nó cũng như một bộ phận của một chiếc máy. Khi anh gặp khó khăn bắt nguồn từ nội bộ doanh nghiệp, anh hoàn toàn có thể vay mượn 100 nghìn máy tiện cũng như 100 nghìn đô la để giải quyết vấn đề đó, nhưng dù có thêm nhiều máy hay nhiều tiền thì cũng không giải quyết được khó khăn đó. Chỉ bằng cách động não, tích cực suy nghĩ và can đảm thì vấn đề mới có thể được giải quyết. Một doanh nghiệp sử dụng sai mục đích những gì nó đã có thì cũng sẽ tiếp tục sử dụng sai những gì nó có thể nhận được. Cách giải quyết hiệu quả nhất là phải sửa chữa những cách sử dụng sai lầm đó. Khi thực hiện được điều này thì doanh nghiệp sẽ bắt đầu có được lợi nhuận, cũng giống như một cơ thể mới hồi phục bắt đầu cung cấp được đủ lượng máu tinh khiết.

Vay mượn dễ trở thành một cái cớ để người ta không phải lo lắng về những khó khăn của mình. Nó cũng là

nguyên nhân gây ra sự lười nhác và tự ti. Một số doanh nhân rất lười biếng không muốn xem xét vấn đề một cách tổng thể và tìm ra thực chất vấn đề, hoặc là họ quá tự ti nên nghĩ rằng bất cứ điều gì họ làm cũng là sai lầm. Trong khi đó, quy luật kinh doanh cũng giống như định luật trọng lực, những người đi ngược lại các quy luật này mới cảm thấy được sức mạnh của các quy luật đó.

Vay mượn tiền để mở rộng kinh doanh là một chuyện; vay mượn để bù vào thiệt hại vì sự quản lý yếu kém lại là một chuyện khác. Anh không thể dùng tiền vay để giải quyết vấn đề theo kiểu thứ hai này vì tiền sẽ không thể làm được công việc đó. Chỉ có bằng cách thực hành tiết kiệm thì mới giảm được lãng phí; có tích cực suy nghĩ sáng tạo thì mới tránh được quản lý yếu kém. Những phương pháp như thế chẳng có gì liên quan tới tiền bạc. Thậm chí, trong một số trường hợp thì tiền bạc lại là kẻ thù của các phương pháp trên. Một số doanh nhân nhờ những bước đầu khởi nghiệp đầy khó khăn đã nhận ra một điều là: nguồn vốn quý giá nhất của họ nằm trong

đầu họ chứ không ở các ngân hàng. Nhiều khi, việc vay mượn tiền cũng giống như việc người nghiện rượu uống một chén rồi lại muốn uống thêm chén nữa để thoả cơn nghiện. Vay tiền cũng không thể giải quyết được những việc mà người ta hy vọng nó có thể làm, nó chỉ đơn giản là làm tăng thêm phần khó khăn bế tắc...Việc siết chặt khâu quản lý lỏng lẻo trong doanh nghiệp sẽ có ích hơn là việc đi vay mượn với mức lãi 7%.

Những yếu kém trong nội bộ doanh nghiệp cần phải được lưu ý nhiều nhất. “Kinh doanh”, theo nghĩa mua bán với khách hàng, chủ yếu có nghĩa là đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Nếu anh sản xuất những gì khách hàng cần và bán ở mức giá phù hợp sao cho sản phẩm của anh trở thành phương tiện giúp đỡ khách hàng chứ không phải là gánh nặng đối với họ, thì anh sẽ có được công việc kinh doanh lâu dài. Khách hàng sẽ mua những gì có thể giúp ích cho họ một cách tự nhiên giống như khi họ uống nước vậy.

Tuy nhiên, quá trình sản xuất hàng hóa đòi hỏi phải có sự quan tâm thường xuyên: máy móc bị hao mòn cần phải được sửa chữa, bảo dưỡng; con người làm việc lâu có thể trở nên tự mãn, lười biếng hoặc cầu thả. Kinh doanh một mặt hàng nào đó có nghĩa là con người và máy móc kết hợp với nhau để sản xuất ra hàng hoá đó, và cả con người lẫn máy móc đều luôn cần được sửa đổi và thay thế. Những người có “quyền cao chức trọng” trong công ty là những người cần phải cải tổ nhiều nhất, nhưng họ cũng lại là những người nhận thức được điều này sau tất cả mọi người. Khi nào doanh nghiệp bị trì trệ vì phương pháp quản lý yếu kém, bị suy yếu vì các bộ phận chức năng thiếu sự quan tâm đúng mực; khi các thành viên ban quản trị ngồi trên ghế của mình cứ như thể là các kế hoạch họ đưa ra sẽ hoạt động hiệu quả và họ có thể thoải mái nghỉ ngơi. Khi doanh nghiệp trở thành một nơi để mọi người sống nhờ vào, chứ không phải là nơi để anh làm việc thì đó là lúc anh sẽ phải đối mặt với khó khăn. Vào một buổi sáng đẹp trời nào đó, anh thức dậy và nhận ra mình

đang làm việc nhiều hơn lúc nào hết nhưng kết quả lại chẳng thu được là bao nhiêu. Anh bắt đầu thấy mình thiếu tiền. Anh có thể vay mượn, và có thể vay một cách hết sức dễ dàng vì người ta sẵn sàng mang tiền đến cho anh vay. Tuy nhiên, nếu cứ tiếp tục vay thì anh đang tạo nguyên nhân cho mọi sai lầm. Anh đang tiếp tục tạo cơ hội cho những rắc rối kéo dài. Liệu người ta có thận trọng với số tiền vay mượn hơn là với số tiền tự có của mình hay không? Điều này chẳng bình thường chút nào. Vay tiền trong những điều kiện trên giống như là anh đã cầm cố một khoản tài sản đang suy kiệt vậy.

Thời điểm mà doanh nghiệp nên vay tiền, nếu có lúc phải vay tiền, là lúc mà anh ta không cần tới nó. Có nghĩa là lúc anh ta không cần tới tiền làm vật thay thế cho những việc mà chính anh ta phải tự thực hiện. Nếu công việc kinh doanh của anh ta thuận lợi và cần phải mở rộng kinh doanh, đó là lúc tương đối an toàn để vay mượn. Nhưng nếu doanh nghiệp cần đến tiền chỉ vì sự quản lý yếu kém thì cách giải quyết là phải xem xét vấn đề một cách kỹ lưỡng rồi sửa

chứa sai lầm từ bên trong công ty chứ không nên “băng bó” chúng bằng khoản vay bên ngoài.

Quan điểm tài chính của tôi là kết quả của quan điểm bán hàng mà tôi thực hiện. Tôi cho rằng việc bán hàng với số lượng lớn, lợi nhuận thấp thì tốt hơn là bán với số lượng nhỏ, lợi nhuận cao. Điều này sẽ tạo điều kiện cho một số lượng lớn khách hàng có thể mua sản phẩm, đồng thời sẽ tạo được công ăn việc làm cho nhiều người với mức lương cao. Nó cho phép việc thực hiện các kế hoạch sản xuất, hạn chế kiểu sản xuất theo mùa vụ và tiết kiệm được chi phí bảo dưỡng nhà máy khi tạm ngưng không hoạt động. Kết quả là các hoạt động sản xuất được duy trì liên tục và hợp lý. Nếu để ý kỹ, anh sẽ nhận ra cái được gọi là “tình trạng tài chính khẩn cấp” chính là hậu quả của việc kinh doanh kém và thiếu kế hoạch.

Chỉ có kẻ thiển cận mới cho rằng giảm giá sản phẩm đồng nghĩa với giảm thu nhập của doanh nghiệp. Giải thích cho những người này hiểu được gốc rễ của vấn đề thường rất khó vì họ hoàn toàn không có một

chút kiến thức gì về kinh doanh. Ví dụ, có lần người ta hỏi tôi nếu như giảm giá 80 đô la một chiếc xe và công ty chỉ bán được 500 nghìn xe, chẳng lẽ như vậy lại không làm công ty mất đi một nguồn thu 40 triệu đô la hay sao. Tất nhiên, nếu như công ty chỉ bán 500 nghìn xe ở mức giá mới thì thu nhập sẽ giảm 40 triệu đô. Đây là một phép tính rất thú vị nhưng chẳng có liên quan gì tới việc kinh doanh, vì trừ khi anh giảm giá mà sản lượng không tăng thêm thì doanh nghiệp mới không có sự ổn định.

Nếu công việc kinh doanh mà không tiến triển thì có nghĩa là đang thụt lùi. Một doanh nghiệp như vậy sẽ cần đến rất nhiều tiền. Trước đây, người làm kinh doanh thường hoạt động theo nguyên tắc giá cả nên giữ ở mức cao nhất mà khách hàng sẽ mua. Các doanh nghiệp thực thụ thời nay thì phải có quan điểm hoàn toàn ngược lại.

Các luật sư và chủ ngân hàng không thể hiểu rõ được thực tế này. Họ nhầm lẫn sự trì trệ với sự ổn định. Họ hoàn toàn không thể hiểu được rằng giá cả cần

phải được giảm xuống. Đây là lý do vì sao việc để cho chủ ngân hàng hoặc các luật gia tham gia quản lý doanh nghiệp là một tai họa của ngành toà án. Nếu doanh nghiệp có thể coi lợi nhuận chỉ như một quỹ tín dụng nhằm đầu tư để giúp cho công việc kinh doanh ngày càng tốt hơn, thì mới thấy được việc giảm giá sẽ làm tăng sản lượng đồng thời sẽ giải quyết các vấn đề về tài chính. Bởi vì chúng tôi nhanh chóng quay vòng được vốn và bán được sản lượng lớn ở bất cứ mức giá nào, nên chúng tôi thu được lợi nhuận rất nhiều.

Mỗi sản phẩm chúng tôi chỉ được lời rất nhỏ nhưng tổng hợp lại thì đó lại là một con số rất lớn. Lợi nhuận không phải lúc nào cũng đều đều như nhau. Sau khi giảm giá, lợi nhuận thu được sẽ chỉ rất ít trong một thời gian, nhưng sau đó tính kinh tế của sản xuất số lượng lớn bắt đầu có tác dụng và lợi nhuận sẽ nhanh chóng tăng lên. Tuy nhiên, lợi nhuận này sẽ không được chúng tôi phân phối theo dạng cổ tức. Tôi luôn chỉ phân phối cho lãi suất cổ phiếu một khoản tiền nhỏ. Ngày nay, trong công ty tôi cũng



không có cổ đông nào muốn theo đuổi một chính sách phân phối lợi nhuận khác. Tôi coi lợi nhuận doanh nghiệp thuộc về doanh nghiệp hơn là thuộc về các cổ đông.

Theo tôi nghĩ các cổ đông phải là những người năng động trong các công việc và coi công ty như là một công cụ để phục vụ mọi người chứ không phải là một cái máy để họ kiếm tiền. Nếu chúng tôi có thể thu được lợi nhuận lớn – mà chính phương châm làm việc để phục vụ khách hàng đã mang lại lợi nhuận lớn – thì một phần của lợi nhuận đó phải được dành để tiếp tục đầu tư vào công việc nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn và cũng nên dành một phần hoàn trả lại khách hàng. Trong suốt một năm, chúng tôi đã thu được lợi nhuận quá nhiều so với dự kiến, và chúng tôi đã vui vẻ tặng lại 50 đô la cho mỗi khách hàng khi mua một chiếc xe. Trong trường hợp này, có thể coi như chúng tôi đã tính giá hơi đắt khoản tiền đó cho khách hàng một cách không chủ tâm. Vài năm trước, người ta đã kiện chúng tôi về chính sách giá cả và tài chính: họ muốn chúng tôi phải trả nhiều hơn vào lãi

suất cố phiếu. Với tư cách người làm chứng, chúng tôi đã trình bày chính sách công ty đã sử dụng và nó vẫn được chúng tôi áp dụng từ đó đến nay. Chính sách của chúng tôi như sau:

Trước hết, tôi cho rằng bán xe với số lượng lớn và với mức lợi nhuận nhỏ sẽ tốt hơn là bán với số lượng nhỏ và tỷ lệ lợi nhuận cao trên mỗi sản phẩm. Tôi suy nghĩ như vậy là vì nguyên tắc này cho phép một lượng lớn khách hàng có thể mua được xe, đồng thời còn tạo được công ăn việc làm cho nhiều công nhân với mức lương cao. Đây là những mục đích của đời tôi. Nhưng tôi sẽ không thành công, mà thậm chí sẽ thất bại hoàn toàn nếu như tôi không đạt được mục đích đó đồng thời với việc có được một khoản lợi nhuận hợp lý cho bản thân tôi cũng như cho các đồng nghiệp của tôi.

Tôi thực hiện chính sách này vì đây là một chính sách kinh doanh đúng đắn và hiệu quả. Vì cứ hết năm này sang năm khác, ngày càng nhiều khách hàng có thể mua được xe của chúng tôi, thì ngày càng có

những người có được công ăn việc làm ở chỗ chúng tôi. Sản lượng tăng lên khiến chúng tôi có được nguồn lợi nhuận lớn hơn mức chúng tôi dám nghĩ tới hoặc mơ tới.

Hãy nhớ rằng mỗi khi anh giảm giá mà không giảm chất lượng xe thì anh đã làm tăng số khách hàng có thể mua xe của bạn. Có những người không muốn mua xe với giá 440 đô la nhưng họ sẽ mua với giá 360 đô la. Với giá ban đầu 440 đô la sẽ có khoảng 500 nghìn khách hàng, nhưng với giá 360 đô la, sản lượng có thể tăng lên tới 800 nghìn chiếc trong một năm, mỗi chiếc có thể lãi ít hơn nhưng phải sản xuất nhiều xe hơn, có nghĩa là nhiều người có việc làm hơn và cuối cùng, chúng tôi sẽ thu được tất cả những khoản lợi nhuận mà chúng tôi cần có.

Tôi cũng xin nói luôn rằng chúng tôi đã không tin là mình có thể có được lợi nhuận lớn như vậy. Lợi nhuận vừa phải là tốt, không nên quá nhiều. Vì vậy, tôi đã thực hiện các biện pháp giảm giá trong mức có thể để khách hàng cũng như người lao động được

hưởng lợi. Và cuối cùng, chính chúng tôi cũng có được nguồn lợi không nhỏ. Quan điểm này không giống với cách nghĩ thông thường rằng một doanh nghiệp phải được quản lý sao cho cuối cùng, cổ đông phải là người sẽ thu được lợi nhuận nhiều nhất. Do đó, tôi không cần tới các cổ đông theo cách nghĩ thông thường, vì họ không giúp được gì cho việc phục vụ khách hàng. Tôi chỉ muốn thuê được càng nhiều công nhân càng tốt để nhiều người được hưởng lợi ích từ hệ thống sản xuất mà chúng tôi đang thực hiện; chúng tôi muốn góp phần vào việc xây dựng những mái ấm gia đình. Điều này đòi hỏi những khoản lợi nhuận lớn nhất phải được đưa vào đầu tư cho các doanh nghiệp sản xuất. Do vậy, chúng tôi không có chỗ cho những cổ đông không trực tiếp tham gia sản xuất. Các cổ đông trực tiếp làm việc (công nhân) thì sẽ quan tâm tới việc cống hiến hết sức lực hơn là tới cổ tức ở ngân hàng.

Nếu một lúc nào đó, tôi phải lựa chọn việc giảm lương hoặc là xoá bỏ cổ tức, tôi sẽ xoá cổ tức. Khả năng này có thể ít xảy ra vì như tôi đã nói, nếu lương

thấp thì không thể có tiết kiệm. Giảm lương là một chính sách tồi vì nó làm giảm sức mua. Nếu người ta cho rằng người lãnh đạo phải có trách nhiệm, thì một phần trách nhiệm là phải đảm bảo cho người dưới quyền có cơ hội có được một cuộc sống đầy đủ. Tài chính không chỉ liên quan tới lợi nhuận hoặc khả năng chi trả của công ty; nó còn bao gồm cả khoản tiền công ty trả lại cho xã hội thông qua lương công nhân. Ở đây không có gì là nhân đạo cả, trả lương hợp lý không phải là làm nhân đạo. Chỉ đơn giản là một công ty không thể được coi là ổn định nếu không được quản lý chặt chẽ để có thể đảm bảo công nhân có điều kiện cống hiến hết khả năng và được hưởng lương cao.

Có một điều gì đó rất thiêng liêng khi nói về tiền lương. Nó đại diện cho mái ấm gia đình và số phận các thành viên trong gia đình. Khi đề cập đến lương đó, chúng ta phải cân nhắc rất cẩn thận. Trên bảng lương, thì nó chỉ là những con số; nhưng nếu nói rộng ra thì lương là tất cả nhu cầu của cuộc sống: ổ bánh, thùng than, cái nôi của trẻ, và điều kiện học tập

của trẻ thơ. Tóm lại, đó là sự sung túc và mãn nguyện của một gia đình. Mặt khác, vốn đầu tư vào những khoản mục có thể làm cho công việc sản xuất có hiệu quả hơn cũng đáng được trân trọng như vậy. Không một ai có được lợi ích gì nếu các ngành sản xuất của chúng ta thiếu đi các mạch máu của nó – đó là người lao động. Một xưởng sản xuất có hàng trăm công nhân làm việc cũng thiêng liêng như một gia đình. Nếu chúng ta muốn cho gia đình đó được hạnh phúc, chúng ta phải nỗ lực làm cho xưởng sản xuất luôn bận rộn. Lợi nhuận của xưởng sẽ được dùng để đảm bảo cuộc sống cho các gia đình đang phải phụ thuộc vào hoạt động của nó, đồng thời còn được dùng để tạo thêm công ăn việc làm cho nhiều người khác. Nếu lợi nhuận này chỉ được dùng để làm giàu cho một người thì đó là một chuyện, còn nếu nó được dùng vào những khoản hợp lý trong sản xuất như nâng cao điều kiện làm việc, tăng lương, tuyển dụng thêm công nhân thì đó lại hoàn toàn là chuyện khác. Do vậy, vốn đầu tư cần phải được sử dụng một cách thận trọng. Nó sẽ được dùng để phục vụ lợi ích

chung của tất cả mọi người mặc dù có thể nó thuộc quyền quản lý của một cá nhân.

Lợi nhuận sẽ thuộc về ba nơi: thứ nhất là doanh nghiệp có nhiệm vụ duy trì, tăng trưởng và kinh doanh hiệu quả, thứ hai là thuộc về những người góp phần sản xuất ra sản phẩm, thứ ba một phần nào đó, là thuộc về khách hàng. Một doanh nghiệp thành công sẽ phải đem lại lợi ích cho cả ba bên: người hoạch định, người sản xuất và người tiêu dùng.

Nếu tính toán theo bất cứ tiêu chuẩn đúng đắn nào thì những doanh nghiệp có lợi nhuận quá nhiều phải là những người đầu tiên hạ giá bán. Tuy nhiên, những doanh nghiệp này lại không bao giờ làm như vậy. Họ vẫn bắt khách hàng phải chịu thêm những khoản chi phí phụ và còn tính thêm phần trăm vào khoản giá cả tăng thêm. Triết lý kinh doanh của họ là: “Hãy tận dụng vớ vét khi còn có thể”. Họ là những kẻ đầu cơ, những kẻ chuyên bóc lột và là một nhân tố “vô dụng” làm tổn hại tới uy tín của những người làm kinh doanh đích thực. Chúng ta không thể trông đợi

ở họ điều gì hơn. Họ không có tầm nhìn xa trông rộng và họ không thể thấy gì khác nữa ngoài tiền bạc.

Những người này thích nói tới chuyện cắt giảm 10% hoặc 20% lương của công nhân hơn là nói tới chuyện cắt giảm 10% hoặc 20% lợi nhuận của họ. Trong khi đó, người làm doanh nghiệp thực thụ, khi đã hiểu được những mối quan tâm của một cộng đồng và mong muốn được phục vụ cộng đồng đó thì nên góp sức mình để duy trì sự ổn định của cộng đồng đó.

Chúng tôi thực hiện chính sách luôn dự trữ trong tay một khoản tiền mặt lớn. Trong những năm gần đây, chúng tôi đã có được khoản dự trữ hơn 50 triệu đô la tiền mặt. Số tiền này được gửi trong các ngân hàng trên khắp cả nước. Chúng tôi không vay của các ngân hàng này nhưng chúng tôi đã thiết lập một hệ thống tín dụng tại các ngân hàng đó sao cho khi cần vay, chúng tôi có thể huy động được một khoản tiền lớn từ các ngân hàng này. Tuy nhiên, vì chúng tôi đã có tiền mặt dự trữ nên việc vay mượn là không cần



thiết. Khoản dự trữ này chỉ là để dùng cho các trường hợp cấp bách. Tôi không phản đối gì nếu như việc vay mượn là chính đáng. Điều mà tôi e ngại là quyền kiểm soát doanh nghiệp và những ý tưởng cụ thể mà tôi theo đuổi sẽ bị rơi vào tay kẻ khác.

Một vấn đề đáng chú ý về tài chính là việc phải vượt qua được kiểu hoạt động theo mùa vụ. Tiền nên được luân chuyển liên tục. Chúng ta cũng phải làm việc đều đặn thì công việc mới sinh lợi nhuận. Việc dừng hoạt động sẽ gây ra những phí phạm rất lớn. Nó gây ra sự lãng phí lao động và các thiết bị không được dùng tới và lãng phí về sản lượng bán ra trong tương lai sẽ bị hạn chế do giá cao vì sản xuất gián đoạn. Đây là một trong những vấn đề mà chúng ta phải đối mặt. Chúng ta không thể sản xuất để tích trữ trong kho vào những tháng mùa đông khi nhu cầu mua xe thấp hơn so với mùa hè hoặc mùa xuân. Ai có thể có đủ chỗ hay bằng cách nào mà có thể chứa nổi nửa triệu xe? Và nếu có thể chứa được thì làm cách nào họ có thể vận chuyển số xe đó trong mùa cao

điểm? Và ai có thể có đủ tài chính để vận chuyển hết số lượng xe như vậy?

Công việc mùa vụ thường gây khó khăn cho lực lượng lao động. Các thợ máy giỏi sẽ không làm những công việc mang tính thời vụ. Làm việc liên tục trong mười hai tháng sẽ khiến người công nhân có điều kiện rèn luyện khả năng của mình. Không chỉ vậy, doanh nghiệp còn có thể xây dựng được cơ cấu sản xuất lâu dài, liên tục nâng cao chất lượng sản phẩm và người lao động luôn được làm việc sẽ trở nên quen thuộc hơn với các hoạt động sản xuất của công ty.

Nhà máy sẽ phải luôn sản xuất, phòng kinh doanh luôn bán hàng, và người tiêu dùng phải luôn mua sản phẩm trong suốt cả năm, nếu như tất cả các bên đều được hưởng lợi nhuận từ việc kinh doanh với mức cao nhất. Nếu khách hàng mua lẻ vẫn chỉ mua theo mùa, thì phải có một chiến dịch quảng cáo làm thay đổi cách nghĩ của người tiêu dùng bằng cách khẳng định xe của anh hợp với mọi thời tiết trong năm. Và

khi thực hiện chiến dịch này thì nhà sản xuất vẫn phải sản xuất, các đại lý mua hàng vẫn phải mua xe nhằm nắm bắt thời cơ trong kinh doanh.

Chúng tôi là những người đầu tiên đứng ra đối mặt với vấn đề về sản xuất xe ô tô. Xe Ford được bán theo hình thức bán buôn. Trong thời kỳ mà những chiếc xe được sản xuất theo đơn đặt hàng và 50 chiếc một tháng được coi là doanh số bán lớn, thì việc đại lý bán xe đợi tiêu thụ xong hàng cũ rồi mới đặt hàng mới là điều hợp lý. Còn nhà sản xuất lại phải đợi tới khi có đơn đặt hàng thì mới bắt đầu sản xuất.

Chúng tôi đã sớm nhận ra rằng chúng tôi không thể sản xuất theo kiểu đơn đặt hàng như vậy. Nhà máy không thể đủ lớn, cho dù chúng tôi có mong muốn đi chẳng nữa, để sản xuất trong thời kỳ từ tháng 3 đến tháng 8 tất cả số xe yêu cầu trong thời kỳ này. Do đó, nhiều năm trước chúng tôi đã phải làm cho khách hàng hiểu được rằng xe không chỉ được sử dụng thuận lợi trong mùa hè mà còn có thể sử dụng trong suốt cả năm. Chúng tôi cũng nhắc nhở các hãng buôn

bán xe là nếu như mùa đông họ không bán được nhiều xe như mùa hè thì việc họ dự trữ xe để bán vào mùa hè cũng rất có lợi vì họ luôn có xe để bán. Cả hai kế hoạch này đều tỏ ra có hiệu quả khi trên khắp các miền trong cả nước người ta bắt đầu sử dụng xe trong suốt mùa hè cũng như mùa đông. Khách hàng đã biết rằng xe có thể chạy trên tuyết, trên băng đá hoặc trên bất cứ địa hình nào. Sản lượng mùa đông càng ngày càng tăng và nhu cầu mua sắm theo mùa đã thay đổi một phần nhờ các đại lý bán hàng. Họ đã thấy việc mua dự trữ là rất có lợi. Chính vì lý do này mà chúng tôi không có khái niệm mùa vụ trong các nhà máy. Cho tới tận hai năm gần đây, công việc sản xuất diễn ra liên tục, chỉ tạm ngừng để nâng cấp cải tiến sản phẩm theo định kỳ. Trong thời kỳ đại suy thoái, có lần chúng tôi đã phải ngưng sản xuất nhưng đó chỉ là biện pháp cần thiết để điều chỉnh công ty cho phù hợp với tình hình thị trường.

Nhằm duy trì sản xuất liên tục và đảm bảo vốn luôn luân chuyển, chúng tôi đã phải hết sức cẩn thận khi đưa ra kế hoạch hoạt động. Hàng tháng phòng kinh

doanh sản xuất phải nghiên cứu kỹ lưỡng kế hoạch sản xuất nhằm mục tiêu đảm bảo sản xuất đủ số lượng xe sao cho có thể luôn đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Trước đây, việc lắp ráp và vận chuyển xe là công đoạn quan trọng nhất vì chúng tôi không có chỗ để chứa xe đã được lắp ghép hoàn chỉnh. Bây giờ, chúng tôi chuyên chở các bộ phận xe tới nơi tiêu thụ và chỉ lắp ráp ở Detroit để đáp ứng nhu cầu tại địa phương. Điều này cũng làm cho việc lên kế hoạch không kém phần quan trọng vì nếu kênh sản xuất và kênh tiêu thụ không tương xứng với nhau thì chúng tôi có thể bị tồn đọng xe hoặc có thể không có đủ xe để bán. Khi anh chuyển sang sản xuất các bộ phận của 4.000 xe trong một ngày thì chỉ cần một sai lầm nhỏ như ước tính nhiều hơn đơn đặt hàng cũng làm cho hàng triệu bộ phận bị tồn đọng. Chính vì vậy, việc cân bằng hoạt động sản xuất là một vấn đề rất nhạy cảm.

Để có lợi nhuận lớn với mức lãi suất ít, chúng tôi phải quay vòng vốn thật nhanh. Chúng tôi sản xuất xe để bán chứ không để dự trữ. Chỉ riêng số vốn nằm

trong số sản phẩm tồn đọng trong một tháng thôi cũng đã rất lớn. Việc sản xuất phải được lên kế hoạch trước một năm và số xe sản xuất trong mỗi tháng của năm đó cũng phải được lên kế hoạch trước bởi vì chúng tôi phải vừa sản xuất vừa đồng thời lưu trữ nguyên liệu cũng như lưu trữ các bộ phận xe mà công ty chúng tôi vẫn mua từ bên ngoài. Và đó quả là một vấn đề lớn. Chúng tôi không đủ khả năng để xây kho chứa xe hoàn chỉnh mà chỉ có thể xây kho chứa nguyên liệu. Mọi thứ thì phải vận chuyển ra vào liên tục.

Và chúng tôi đã từng có những lối thoát rất nhỏ. Vài năm trước, nhà máy sản xuất Diamond chuyên sản xuất các bộ phận toả nhiệt và các bộ phận như ống đồng và khuôn đồng cho chúng tôi bị sụp đổ hoàn toàn do hoả hoạn. Chúng tôi cần phải nhanh chóng tìm cách khắc phục hoặc là gánh chịu thiệt hại lớn từ vụ hỏa hoạn này. Khi đó, chúng tôi tập hợp tất cả các trưởng phòng, nhà thiết kế mẫu và người vẽ đồ án, họ đã nỗ lực làm việc liên tục từ 24 đến 48 tiếng. Họ đưa ra một mô hình nhà máy mới: công ty Diamond

thuê ngay một nhà máy và cấp tốc mua một số máy móc mới. Chúng tôi trang bị thêm các thiết bị khác cho họ và trong vòng 20 ngày họ lại có thể giao hàng cho chúng tôi. Chúng tôi đã có hàng dự trữ trong kho đảm bảo có đủ hàng trong vòng 7 tới 8 ngày, nhưng vụ hỏa hoạn đó đã làm cho chúng tôi không có hàng tới tận 10, 15 ngày. Nếu không nhờ hàng dự trữ có sẵn thì chúng tôi có thể mất tới 20 ngày mà không có hàng để bán. Như vậy, chúng tôi đã chi tiêu một cách đúng

Cuối cùng, tôi xin nhắc lại rằng nơi đáng đầu tư tiền bạc không ở đâu xa mà chính là ở các xưởng sản xuất. Đối với chúng tôi, đầu tư vào xưởng sản xuất chưa bao giờ làm chúng tôi thất vọng và một khi chúng tôi có khó khăn về tài chính, các xưởng sản xuất đã chứng minh đầy đủ rằng tình hình tài chính của công ty có thể được cải thiện tốt hơn từ bên trong công ty chứ không phải nhờ các nhân tố bên ngoài.

## **12. Đồng tiền: ông chủ hay đầy tớ?**

Mặc dù tiền bạc được coi như biểu tượng của sự thịnh vượng, nhưng trong thực tế, của cải sẽ luôn luôn nhiều hơn so với lượng tiền lưu thông, và của cải thực sự thường bị buộc phải núp sau đồng tiền. Chính điều này dẫn đến một thực trạng vô cùng trái ngược, đó là một thế giới giàu có nhưng vẫn luôn thèm khát đồng tiền.

Vào tháng 12 năm 1920, ngành sản xuất ô tô của Mỹ đã trải qua một thời kỳ khó khăn. Số lượng nhà máy phải đóng cửa nhiều hơn hẳn so với số mới thành lập và không ít trong số những nhà máy phải đóng cửa đó đã bị giới ngân hàng thôn tính. Những lời đồn đại về tình hình tài chính khó khăn rộ lên khắp nơi, gây lo ngại cho hầu hết các công ty sản xuất kinh doanh trong ngành công nghiệp. Bản thân tôi cũng bắt đầu cảm thấy cần phải quan tâm đến tình hình tài chính khi những bản báo cáo gửi lên khẳng định Hãng Ford không những đang rất cần tiền mà còn không thể xoay được tiền. Tôi đã quen với những tin đồn kiểu



như thế này, chúng nhiều đến mức bây giờ tôi hiếm khi bực mình vì bất cứ một lời đồn đại nào. Nhưng với những bản báo cáo này thì khác, chúng được viết rất xác thực. Tôi hiểu rằng mình đã vượt qua những định kiến về chuyện vay mượn và một ngày nào đó, người ta có thể nhìn thấy tôi lang thang ở phố Wall với chiếc mũ trong tay, khẩn nài xin tiền thiên hạ. Những lời đồn đại còn đi xa hơn khi nói rằng sẽ chẳng có ai cho tôi vay tiền và công ty của tôi sẽ sớm phá sản.

Thực tế, chúng tôi cũng gặp phải trục trặc. Năm 1919, chúng tôi đã phải vay 70 triệu đô la tiền mặt để trang trải các khoản chi phí. Trong số đó, chi trả cổ tức thực tế hết 33 triệu đô la, 18 triệu đô la trả thuế thu nhập đến hạn hoặc sắp đến hạn, và một khoản dự tính 7 triệu đô la trả thưởng hàng năm cho công nhân. Tổng cộng từ ngày 1/1 đến ngày 18/8/1921, chúng tôi đã phải trả 58 triệu đô la. Tài khoản tiền gửi ngân hàng của công ty chỉ còn 20 triệu đô la. Như vậy cán cân thanh toán đã bị thâm hụt nặng và chắc chắn chúng tôi sẽ không thể huy

động đủ số tiền 38 triệu đô la mà lại không phải đi vay. Đó thực sự là một số tiền lớn, nếu không nhờ đến thị trường tài chính phố Wall thì không thể kiếm được số tiền một cách dễ dàng và nhanh chóng. Thật may mắn khi chúng tôi đã vay được 70 triệu đô la từ hai năm trước và đã có đủ tiền để trang trải các khoản. Cũng vì toàn bộ tài sản của công ty đều có tính thanh khoản cao và chúng tôi không có một khoản nợ thương mại nào nên việc vay số tiền lớn như thế không có gì khó khăn. Trên thực tế, đó chỉ là một vụ làm ăn rất suôn sẻ với giới ngân hàng.

Dù sao, tôi cũng bắt đầu hiểu ra việc nhu cầu về tiền ngày càng tăng của công ty là một bằng chứng báo hiệu thời kỳ khó khăn đang đến gần. Tôi cũng ngờ rằng mặc dù những tin đồn không hay về công ty xuất hiện trên nhiều loại phương tiện thông tin khác nhau, có thể chúng đã được tung ra chỉ từ một nguồn mà thôi. Mỗi nghi ngờ của tôi ngày càng được củng cố khi chúng tôi được tin báo về việc một tay giám đốc tài chính béo phị ở Battle Creek đã tuồn ra ngoài những báo cáo có liên quan đến tình hình tài chính

“nhảy cảm” của công ty. Vì thế, tôi lưu tâm đến vấn đề tài chính không phải chỉ vì muốn phủ nhận một tin đồn thất thiệt. Điều đáng lưu tâm là chúng tôi đã xác lập những kế hoạch tài chính rõ ràng và trong đó không có phương án đi vay tiền.

Tôi sẽ không quá nhấn mạnh vào ý kiến cho rằng thời điểm khó vay tiền nhất là khi nhân viên ngân hàng nghĩ rằng anh đang cần tiền. Trong chương cuối, tôi có nói đến những nguyên tắc tài chính của hãng. Đơn giản là chúng tôi cứ thế mà áp dụng những nguyên tắc này và lên kế hoạch cho một chiến lược “vườn không nhà trống” triệt để.

Trở lại với tình hình trước đó một chút, trong những tháng đầu năm 1920, đã xuất hiện những dấu hiệu cho thấy cơn sốt đầu cơ hệ quả của chiến tranh thế giới sẽ không kéo dài lâu nữa, v.v... Sức mua của người dân đã yếu đi. Doanh số bán hàng của Hãng Ford vẫn được duy trì, nhưng chúng tôi cũng hiểu rằng sớm hay muộn nó cũng phải suy giảm. Tôi đã suy nghĩ một cách nghiêm túc về việc hạ giá bán,

nhưng chi phí sản xuất lại đang nằm ngoài tầm kiểm soát. Lương đã tăng cao nhưng năng suất lao động ngày càng thấp đi. Các nhà cung cấp nguyên liệu thô từ chối thương lượng giảm giá. Những dấu hiệu rõ ràng của bão tố đang lặng lẽ tiến đến.

Đến tháng 6, doanh số bán hàng của công ty bắt đầu bị ảnh hưởng: lượng ô tô bán ra giảm liên tục cho tới tận tháng 9. Cần phải làm một điều gì đó để sản phẩm của công ty phù hợp với sức mua của công chúng, và hơn thế nữa, phải thực hiện điều đó đủ mạnh để cho người dân thấy rõ chúng tôi đang thực sự hành động chứ không chỉ giả bộ. Do vậy, đến tháng 9, chúng tôi giảm giá bán ô tô du lịch từ 575 đô la xuống 440 đô la. Giá bán đã được giảm xuống thấp hơn nhiều so với chi phí sản xuất, trong khi giá cổ phiếu của công ty trên thị trường đang tăng mạnh. Động thái giảm giá này đã tạo ra những phản ứng đáng kể. Chúng tôi nhận được nhiều lời chỉ trích, kết tội công ty đang làm rối loạn thêm tình hình. Đó chính xác là những gì chúng tôi đang cố thực hiện!

Chúng tôi muốn đóng góp một phần vào việc đưa giá cả khi đó từ mức giả tạo trở về với thực chất của nó.

Tôi cũng kiên trì với quan điểm rằng nếu khi đó (hoặc trước đó), những người sản xuất và phân phối đều cắt giảm đáng kể giá bán và thực hiện chính sách “vườn không nhà trống” thì chắc hẳn chúng tôi đã không phải gánh chịu một giai đoạn suy thoái quá dài như vậy. Hy vọng vào một mức giá cao khiến người ta chần chừ, không chịu điều chỉnh, nhưng cuối cùng chẳng ai đạt được mức giá mong muốn đó. Quả thật, nếu những tổn thất này được loại bỏ hết thì không những sức mua sẽ phù hợp với năng lực sản xuất mà chúng tôi còn có thể đã cứu vãn được giai đoạn trì trệ kéo dài này. Sự kỳ vọng vào một mức giá cao chỉ làm cho những tổn thất thêm trầm trọng hơn: bởi vì những người kỳ vọng như vậy sẽ phải trả lãi suất cho những cổ phiếu giá cao của họ và do kinh doanh trong một môi trường bóp bênh, họ cũng mất đi một phần lợi nhuận lẽ ra họ có thể đã thu được. Nạn thất nghiệp làm giảm mức tiền lương trong xã hội, và điều này càng làm tăng khoảng cách giữa

người bán với người mua. Nhiều tranh cãi nổ ra xung quanh kế hoạch cung cấp tín dụng quy mô lớn cho châu Âu, một kế hoạch được cho là có thể làm hạ cơn sốt giá cổ phiếu. Tất nhiên là những kiến nghị kiểu như thế này sẽ không được thực hiện dưới bất cứ hình thức nào.

Tuy nhiên, tôi cho rằng cũng có khá nhiều người ngây thơ tin rằng nếu các khoản tín dụng lớn được cung cấp ra nước ngoài, ngay cả khi không có hy vọng thu lại cả gốc lẫn lãi thì kinh tế Mỹ vẫn được hưởng lợi. Đúng là nếu những khoản tín dụng đó đều nằm ở các ngân hàng Mỹ, những ngân hàng này có cổ phiếu giá cao và có thể sẽ bán chúng đi để kiếm lời, nhưng khi đó các ngân hàng đó cũng sẽ phải lưu giữ quá nhiều những khoản tín dụng đóng băng, khiến họ trở nên giống như những nhà kho đông lạnh hơn là ngân hàng. Tôi cho rằng kiên trì đầu cơ đến phút chót để hy vọng kiếm lời là một điều tự nhiên, nhưng đó không phải là một cách làm ăn tốt.

Doanh số bán hàng của chúng tôi sau khi giảm giá bán đã tăng lên đôi chút, nhưng lại tiếp tục sụt giảm ngay sau đó. Mức giảm giá của chúng tôi không đủ so với sức mua của người dân. Giá bán lẻ nói chung vẫn chưa đạt điểm thấp nhất. Công chúng không còn tin vào các loại giá cả. Chúng tôi lại phải tiếp tục giảm giá và duy trì mức sản lượng khoảng 100.000 chiếc ô tô mỗi tháng. Mức sản lượng này không được xác định dựa trên doanh số bán hàng mà vì chúng tôi muốn chuyển càng nhiều nguyên liệu thô thành sản phẩm càng tốt, trước khi nhà máy ngừng sản xuất. Chúng tôi hiểu đã đến lúc phải tạm đóng cửa để tiến hành kiểm kê và giải phóng hàng tồn kho. Chúng tôi muốn sẽ sản xuất trở lại với một mức giảm giá lớn và sẽ cung cấp được những chiếc xe đáp ứng được nhu cầu thị trường. Do vậy, nguyên liệu sản xuất phải có giá rẻ hơn. Chúng tôi định ninh là sẽ mua được nguyên liệu với giá rẻ hơn trong thời gian không lâu nữa.

Nhà máy đóng cửa vào tháng 12 với dự tính sẽ hoạt động trở lại trong vòng 2 tuần tới. Nhưng vì có quá



nhiều việc cần phải làm nên gần 6 tuần sau, chúng tôi vẫn chưa thể tiếp tục sản xuất trở lại. Vào thời điểm đó, những lời đồn đại về tình hình tài chính của công ty lại rộ lên. Tôi biết có nhiều người đang trông đợi việc chúng tôi đi vay tiền, họ nghĩ chúng tôi đang cần tiền và không sớm thì muộn cũng phải nhờ đến các mối quan hệ làm ăn. Chúng tôi không hỏi vay ai cả! Chúng tôi không cần tiền! Có người còn phải đến mời chúng tôi vay tiền. Đó là một vị lãnh đạo của ngân hàng New York, ông ta gọi cho tôi, trình bày một kế hoạch tài chính bao gồm một khoản vay lớn kèm điều kiện là một nhân viên của ngân hàng sẽ đến đảm nhận vị trí thủ quỹ và chịu trách nhiệm quản lý tài chính cho công ty. Chắc hẳn họ đã có những toan tính kỹ lưỡng trước khi đưa ra lời đề nghị này. Chúng tôi không cần tiền, nhưng đúng là lúc đó công ty không có thủ quỹ. Từ điểm này có thể thấy các vị lãnh đạo ngân hàng đã hình dung khá chính xác về tình hình của công ty chúng tôi. Tôi bảo Edsel, con trai tôi, làm chủ tịch công ty kiêm luôn vai



trò thủ quỹ. Như vậy là xong, ở đây chẳng còn việc gì cho giới ngân hàng nữa.

Ngay sau đó, chúng tôi bắt đầu chiến lược “vườn không nhà trống”. Trong thời gian chiến tranh, chúng tôi đã phải sản xuất nhiều thứ linh tinh để phục vụ cuộc chiến, như vậy là chúng tôi buộc phải vi phạm nguyên tắc “một sản phẩm”. Nhiều phòng ban cũng phải lập thêm, lực lượng lãnh đạo đông lên và sự lãng phí khi phải phân tán sản xuất ngày một trầm trọng hơn. Sản xuất phục vụ chiến tranh là một công việc gấp rút và lãng phí. Chúng tôi bắt đầu bỏ đi tất cả những thứ chẳng liên quan gì đến sản xuất ô tô.

Ngay lúc đó, một kế hoạch chi trả đã được thảo ra. Đó là một kế hoạch hoàn toàn tự nguyện, một khoản trợ cấp cho công nhân trị giá 7 triệu đô la. Đó hoàn toàn không phải nghĩa vụ phải trả, nhưng chúng tôi muốn thanh toán cho họ vào đúng ngày 1/1, tất cả đều bằng tiền mặt.

Chúng tôi có 35 chi nhánh trên toàn quốc, tất cả đều là những nhà máy lắp ráp, nhưng 20 chi nhánh trong

số đó cũng kiêm cả sản xuất phụ tùng ô tô. Những nhà máy này đã tạm ngừng sản xuất phụ tùng để tập trung vào lắp ráp. Vào thời điểm đóng cửa hãng, chúng tôi không còn một chiếc ô tô nào ở Detroit. Linh kiện, phụ tùng ở đó đã được gửi hết đi các nơi, và trong suốt tháng một, những nhà buôn ô tô ở Detroit phải lặn lội sang tận Chicago và Columbus để cất hàng về bán tại địa phương. Các chi nhánh cung cấp cho mỗi nhà buôn, theo hạn ngạch từng năm cho mỗi nhà buôn, số lượng ô tô chỉ đủ để bán trong một tháng, điều này quả là khó cho công việc buôn bán của họ. Đến cuối tháng Một, công ty trở thành một “bộ xương” khô với khoảng 10.000 người, phần lớn là quản đốc, phó quản đốc và công nhân. Chúng tôi đã bắt đầu đưa khu công nghiệp Highland vào hoạt động sản xuất, thu hồi các tài khoản ở nước ngoài và bán những sản phẩm hoàn chỉnh.

Chúng tôi đã sẵn sàng hoạt động hết công suất với một mức lợi nhuận khả quan. Chiến lược “vườn không nhà trống” đã quét sạch những khoản lãng phí từng làm tăng giá bán và giảm bớt một phần lợi

nhuận. Chúng tôi bán hết những vật liệu không cần thiết và tập trung nâng cao năng suất lao động. Trước đây, có 15 công nhân phụ trách sản xuất một chiếc ô tô mỗi ngày, thì nay chỉ còn 9 người. Điều này không có nghĩa là 6 người còn lại bị sa thải, họ chỉ chấm dứt tình trạng làm việc kém năng suất mà thôi. Chúng tôi đã thực hiện việc cắt giảm này theo nguyên tắc: mọi người, mọi vật phải tạo ra sản phẩm thực sự, hoặc sẽ bị tổng ra khỏi công ty.

Lực lượng quản lý của công ty bị cắt làm hai, một nửa được mời sang làm những công việc hữu ích hơn trong các cửa hàng và phần lớn trong số họ đã chấp nhận lời đề nghị này. Chúng tôi cũng hủy hết các đơn hàng còn trống và các văn bản thống kê không liên quan trực tiếp đến việc sản xuất ô tô. Trước đó, hàng tấn số liệu thống kê đã được thu thập chỉ vì chúng rất “thú vị”. Nhưng số liệu không làm ra ô tô, do vậy ta bỏ chúng đi thì hơn.

60% số điện thoại máy lẻ cũng được cắt bỏ. Trong bất kỳ tổ chức nào cũng chỉ có một số tương đối ít

người thực sự cần đến điện thoại. Trước đây, mỗi quản đốc sẽ phụ trách 5 công nhân, nay thì cứ 20 công nhân mới có một người quản lý, những quản đốc dư ra sẽ đảm trách về kỹ thuật máy.

Chi phí sản xuất mỗi chiếc ô tô giảm từ 146 đô la xuống còn 93 đô la. Với lượng ô tô xuất xưởng mỗi ngày lên tới hơn 4.000 chiếc, ta sẽ thấy không cần phải tần tiện, không cần phải cắt lương, mà chỉ bằng việc loại bỏ những khoản lãng phí, ta cũng có thể đạt được mức giá thấp không tưởng. Điều quan trọng hơn cả là chúng tôi đã biết cách kinh doanh với một số vốn ít hơn trước bằng việc nâng cao mức doanh thu. Một trong những nhân tố quan trọng góp phần làm tăng mức doanh thu chính là những tuyến đường sắt ở Detroit, Toledo và Ironto mà chúng tôi đã mua lại. Đường sắt khi đó có chỗ đứng rất quan trọng trong tổng thể nền kinh tế. Về vấn đề này, chúng ta sẽ nói đến trong một chương riêng.

Sau một thí nghiệm nhỏ, chúng tôi đã phát hiện ra rằng dịch vụ vận tải có thể được cải thiện đáng kể để

rút ngắn chu kỳ sản xuất từ 22 ngày xuống còn 14 ngày. Điều này có nghĩa là thời gian cho các công đoạn từ mua vật liệu, tiến hành sản xuất đến khi sản phẩm được trao tận tay cho các nhà phân phối sẽ rút ngắn được 33% so với trước. Chúng tôi chỉ tiến hành kiểm kê với quy mô 60 triệu đô la để đảm bảo sản xuất không hề bị gián đoạn. Qua đó cho thấy, nếu giảm được một phần ba thời gian thì chúng tôi sẽ bớt được 20 triệu đô la chi phí, tương ứng với nó là khoản lãi 1,2 triệu đô la một năm. Theo con số thống kê cuối cùng, chúng tôi tiết kiệm được khoảng hơn 8 triệu đô la, có nghĩa là đã tiết kiệm được 28 triệu đô la vốn và tiết kiệm được khoản lãi suất phải tính trên số này.

Đến ngày 1/1, chúng tôi có 20 triệu đô la. Ngày 1/4: 87,3 triệu đô la, trừ nợ đi còn dư 27,3 triệu đô la. Khoản tiền này bao gồm: tiền mặt 20 triệu, bán cổ phiếu (từ ngày 1/1 ngày đến 1/4): 24,7 triệu; tiết kiệm chi phí vận chuyển 28 triệu; thu hồi vốn từ các đại lý ở nước ngoài: 3 triệu; bán phụ phẩm: 3,7 triệu;

bán trái phiếu chính phủ: 7,9 triệu. Tổng cộng là 87,3 triệu đô la.

Cho tới lúc này, tôi nêu ra tất cả những điều trên không phải là để dạy ai cách sử dụng tiền như thế nào. Tôi chỉ muốn chỉ ra rằng mọi hoạt động kinh doanh đều có thể tự tìm ra nguồn nội lực thay vì phải đi vay mượn người khác. Đồng thời, tôi cũng không khỏi suy nghĩ rằng liệu chúng tôi có thể tạo ra được lợi nhuận như thế khi phải đi vay hay không, và trong trường hợp đó thì liệu việc vay nợ của chúng tôi có tạo ra quá nhiều thuận lợi cho những chủ ngân hàng hay không.

Chúng tôi có thể vay tới 40 triệu đô la, nhiều hơn cả số cần thiết. Giả sử rằng chúng tôi đã vay, điều gì sẽ xảy ra tiếp sau? Việc làm ăn sẽ dễ dàng hơn hay còn tồi tệ hơn trước? Nếu vay tiền, chắc chắn việc cắt giảm chi phí sẽ không còn thực sự cấp thiết nữa. Liệu có cách nào để mỗi năm chúng tôi kiếm thêm 6% trong tổng số tiền đó, trên thực tế, chúng tôi phải trả còn nhiều hơn thế: số tiền lãi chia cho 500.000 chiếc

ô tô mỗi năm sẽ vào khoảng 4 đô la một chiếc. Như vậy, công ty sẽ không có được lợi nhuận từ việc cải tiến sản xuất và nợ nần cũng ngày một chồng chất thêm. Mỗi chiếc ô tô sản xuất ra có thể tốn kém hơn 100 đô la, vậy là quy mô sản xuất sẽ phải thu hẹp lại, người mua sẽ không có nhiều, nhân công thuê mướn sẽ ít đi v.v... Tóm lại, chúng tôi không thể đáp ứng một cách tốt nhất nhu cầu của thị trường. Hãy để ý những nhà tài chính, họ định giải quyết tình hình bằng cách đi vay tiền chứ không phải cải tiến phương thức sản xuất. Họ không gợi ý đưa vào công ty một kỹ sư mà họ lại muốn đưa ra một thủ quỹ.

Đó chính là mối nguy khi ta dính dáng đến giới ngân hàng. Họ nhìn mọi thứ dưới góc độ của đồng tiền. Theo quan niệm của họ, một nhà máy sẽ sản xuất ra tiền chứ không phải hàng hoá. Hiệu quả sản xuất chẳng có nghĩa lý gì, tiền mới là quan trọng. Họ không hiểu rằng một công ty không bao giờ đứng yên một chỗ, nó phải tiến lên hoặc sẽ bị tụt hậu. Với họ, việc giảm giá đồng nghĩa với việc ném đi một

phần lợi nhuận thay vì gây dựng lại công việc kinh doanh.

Giới ngân hàng có vai trò rất lớn trong ngành công nghiệp. Hầu hết các doanh nhân đều hiểu sự thật này, nhưng họ ít khi công khai thừa nhận vì e ngại các ông chủ ngân hàng. Kinh doanh tiền đòi hỏi ít kỹ năng hơn so với hoạt động sản xuất. Nói chung, một tay chủ nhà băng thành công không thông minh hơn mà cũng chẳng có thiên tư gì nổi trội so với một doanh nhân thành đạt. Ấy vậy mà bằng con đường cung cấp tín dụng, tay chủ ngân hàng lại chi phối được doanh nhân.

Giới ngân hàng đã bành trướng hoạt động của họ trong vòng 15 hoặc 20 năm trở lại đây, đặc biệt là từ sau Thế chiến thứ nhất khi hệ thống Dự trữ liên bang đã thu tóm trong tay nguồn cung cấp tín dụng gần như vô hạn. Nhưng như tôi đã nhấn mạnh, một tay chủ ngân hàng, do địa vị và cách thức anh ta được giáo dục, hoàn toàn không phù hợp với cung cách làm việc của ngành công nghiệp. Liệu việc những



người quản lý tín dụng gần đây được trao đặc quyền đó có phải là một dấu hiệu cho thấy hệ thống tài chính quốc gia có vấn đề hay không, khi quyền chi phối các ngành công nghiệp lại được trao cho những nhà tài chính, chứ không phải là trao vào tay những người sản xuất? Ai cũng phải thừa nhận rằng không phải những nạn nhân ngành công nghiệp đã khiến giới chủ ngân hàng nhảy vào quản lý ngành công nghiệp. Dù muốn hay không, chính hệ thống tài chính quốc gia – hệ thống Dự trữ liên bang đã đẩy họ vào hoạt động trong các ngành công nghiệp. Cá nhân tôi thực sự băn khoăn một điều: có phải chúng ta đang hoạt động dưới một hệ thống tài chính tốt nhất hay không?

Thực ra, thành kiến đối với giới ngân hàng không ảnh hưởng gì đến cách cư xử của tôi. Tôi không chống lại họ, thậm chí, chúng tôi còn có lúc cần đến họ, những người có tư chất và rất thành thạo về tài chính. Thế giới không thể phát triển nếu thiếu các cơ sở vật chất của ngành ngân hàng. Chúng ta cần đến tiền, cần đến các khoản tín dụng, bằng không, thành

quả sản xuất sẽ không thể quy đổi được. Chúng ta cũng cần vốn, bởi nếu không có vốn, chúng ta cũng sẽ chẳng có hoạt động sản xuất. Tuy nhiên, việc sử dụng dịch vụ ngân hàng và các khoản tín dụng trên một cơ sở lành mạnh lại là một vấn đề khác.

Tôi chưa bao giờ có ý định công kích hệ thống tài chính hiện hành. Tôi không ở vào vị trí một người từng bị hệ thống này gây tổn thương và hiện đang muốn báo thù. Những gì giới chủ ngân hàng làm chẳng ảnh hưởng gì đến công ty vì chúng tôi đã tự dàn xếp mọi việc, không cần đến trợ giúp tài chính từ bên ngoài. Những gì tôi quan tâm không do một động cơ cá nhân nào thúc đẩy. Tôi chỉ muốn biết liệu có phải số lượng đang làm mất đi ý nghĩa của chất lượng hay không?

Một hệ thống tài chính không thể coi là tốt nếu nó chỉ phục vụ lợi ích của một bộ phận những người sản xuất. Chúng tôi muốn tìm hiểu xem liệu có khả thi không nếu muốn xóa bỏ những đặc quyền không đóng góp gì cho sự thịnh vượng chung. Luật pháp

nếu phân biệt đẳng cấp dưới bất kỳ hình thức nào cũng rất nguy hại. Tôi cho rằng phương thức hoạt động sản xuất ở Mỹ đã thay đổi nhiều tới mức vàng không còn là thước đo giá trị tốt nhất và việc lấy vàng làm chuẩn kiểm soát tín dụng đã tạo ra lợi thế giai cấp, như ngày nay người ta đã ghi nhận (theo tôi, điều này không thể tránh khỏi). Và bất chấp sự thịnh vượng của một đất nước, việc kiểm tra tín dụng lại dựa vào khối lượng vàng nội địa nước đó dự trữ.

Tôi không định vô đoán các vấn đề liên quan đến tiền bạc hay tín dụng. Bàn về hai khái niệm này, chẳng ai đủ kiến thức để có thể suy đoán một điều gì. Lời giải thích tổng quát cho các vấn đề này, cũng như với các vấn đề thực sự quan trọng khác, chỉ có thể tìm được thông qua thực nghiệm kỹ lưỡng và cẩn trọng. Cần phải tiến hành từng bước một cách hết sức thận trọng. Đây là câu hỏi kinh tế chứ không phải chính trị, và theo tôi, việc hướng dẫn người ta suy nghĩ về câu hỏi này là một lợi thế. Người ta sẽ không hành động khi chưa hiểu hết tình hình, và sẽ thật tai hại nếu cứ nhiệt tình cung cấp kiến thức cho họ. Tiền bạc

là vấn đề quan tâm hàng đầu của nhiều người thuộc mọi tầng lớp. Nhưng nếu liếc qua hầu hết các hệ thống tài chính, ta sẽ thấy những con người này thật mâu thuẫn. Đại bộ phận trong số họ đều bắt đầu từ chỗ tin vào sự trung thực của con người, và điều này thực chất là một sai lầm cơ bản. Ngay cả hệ thống tài chính hiện hành của chúng ta cũng không thể hoạt động thuận lợi nếu tất cả mọi người đều trung thực. Thực tế là, vấn đề tiền bạc có đến 95% thuộc về bản chất con người; và hệ thống tài chính thành công cần phải kiểm tra được bản chất con người chứ không chỉ phụ thuộc vào nó.

Mọi người luôn có những mối băn khoăn về tiền bạc; và nếu những người nắm giữ tiền bạc có những thông tin mà họ cho rằng người ta nên biết để tránh đi chệch hướng thì đây là lúc nên cho họ biết. Ngày sẽ trôi qua rất nhanh trước nỗi sợ hãi bị thiếu hụt tiền hay trước những lời trấn an dài dòng báo hiệu hiểm họa. Công chúng rất bảo thủ, thậm chí còn bảo thủ hơn cả những nhà tài chính. Ai nghĩ rằng công chúng dễ dãi mũi tới mức họ có thể chấp nhận dùng

các ấn phẩm như phiếu mua sữa để thay tiền, thực ra là chưa hiểu hết bản chất của họ. Tính cố chấp bẩm sinh khiến người ta khăng khăng giữ tiền, bất chấp những ngón lừa hấp dẫn của giới tài chính - được che đậy dưới những thuật ngữ chuyên môn hoa mỹ và phức tạp.

Họ coi tiền là thứ đáng tin cậy - một quan điểm không thể lay chuyển được. Tôi thực sự băn khoăn liệu họ có để tâm đến hệ thống tài chính tiền tệ của chúng ta hay không, nếu họ biết nhà chức trách có thể dễ dàng thay đổi nó.

Hệ thống tiền tệ hiện hành không dễ sửa đổi chỉ bằng những bài diễn văn, tư tưởng chính trị hay những thực nghiệm kinh tế. Hệ thống này chỉ có thể thay đổi dưới áp lực của tình hình thực tế - áp lực mà chúng ta không thể kiểm soát được, và tình hình thực tế chúng ta cũng không thể kiểm soát được nốt. Giờ đây, chúng ta sống trong tình trạng đó với áp lực đó đè nặng trên vai.

Những con người này cần đến sự giúp đỡ để có thể suy nghĩ một cách tự nhiên về đồng tiền. Họ cần biết tiền là gì, cái gì làm ra tiền và những gian dối của hệ thống tài chính hiện hành đã đặt các quốc gia, các dân tộc dưới sự điều khiển của một số ít người như thế nào.

Tóm lại, tiền là khái niệm cực kỳ đơn giản. Nó chỉ là một mắt xích trong hệ thống vận tải của chúng ta, một phương thức trực tiếp và hiệu quả để chuyển hàng từ người này sang người khác. Xét trên phương diện nào đó, đồng tiền đáng được trân trọng như một thứ thiết yếu. Về bản chất, tiền không phải thứ xấu xa, thậm chí còn là một phương tiện hữu dụng nhất trong đời sống xã hội. Và khi đồng tiền làm được những việc người ta đã dự tính, nó luôn luôn trợ giúp và không gây cản trở đối với cuộc sống của chúng ta.

Nhưng đồng tiền nên là chính nó vào bất cứ khi nào. Một foot luôn là 12 inch, nhưng khi nào thì một đô la mới thực sự là một đô la? Nếu trọng lượng thay đổi hàng tấn trong mỏ than, vài lạng trong cửa hàng đồ khô, và một yard hôm nay là 42 inch, ngày mai lại là 33 inch (bởi một quá trình “kỳ bí” gọi là “hối đoái”) người ta có thể sớm tìm ra cách xử lý. Khi một đô la không còn là một đô la thì sao, 1 đô la (100 xu) trở thành 65 xu, rồi 50 xu, 47 xu - giống như đồng đô la song bản vị (vàng và bạc) trước đây, đó gọi là “đồng tiền rẻ”, “đồng tiền mất giá”. Một đô la cần phải luôn là 100 xu như một pao bằng 16 ounce và một yard bằng 36 inch.

Những ông chủ ngân hàng kinh doanh dịch vụ ngân hàng thực sự nên tự coi mình như những người tiên phong trong việc tìm hiểu, khám phá hệ thống tiền tệ của chúng ta - thay vì để tâm đến mảnh lời làm ăn của các ngân hàng địa phương. Và nếu họ tổng những kẻ đánh bạc núp dưới danh phận “chủ ngân hàng” ra khỏi địa vị quyền thế mà chức danh đó mang lại cho chúng, hoạt động ngân hàng có lẽ đã

được cải thiện và trở thành dịch vụ công cộng như nó cần phải thế. Khi đó, sự bất công của hệ thống tiền tệ hiện hành và các công cụ tài chính sẽ không còn đè nặng lên vai người dân nữa.

Tất nhiên ở đây còn có từ “nếu” nhưng điều đó không có nghĩa là khó khăn không thể vượt qua được. Mọi việc đang ngày càng trở nên rắc rối, và nếu những người có phương tiện có thể giúp giải quyết vấn đề lại không tham gia vào việc giải quyết nó thì những người không có phương tiện đó trong tay cũng sẽ làm. Chỉ những người thiếu khôn ngoan mới tìm cách cản trở quá trình này để rồi trở thành nạn nhân của nó. Tất cả chúng ta phải ngồi lại với nhau, thảo luận để cùng tiến tới và thật ngốc nghếch nếu một cá nhân hay một giai cấp nào lại coi thường tác động của quá trình này. Nếu những nhà tài chính cảm thấy quá trình này chỉ như cơn bồn chồn của những kẻ yếu bóng vía, nếu họ coi tất cả những ý tưởng tốt đẹp này chỉ như một sự hồ đồ cá nhân, thì tự bản thân họ đã chứng tỏ rằng mình không còn phù hợp với vị trí lãnh đạo nữa.



Nếu hệ thống sai lệch hiện tại có lợi cho nhà tư bản tài chính hơn là một hệ thống đúng đắn lý tưởng, và nếu ông ta coi trọng chút lợi ích cá nhân trong một vài năm hơn niềm vinh hạnh được đóng góp cho sự phát triển của thế giới này, bằng việc góp phần cải thiện hệ thống tài chính tiền tệ thì sẽ chẳng thể nào tránh được sự mâu thuẫn về lợi ích. Song công bằng mà nói, nếu cuộc tranh giành của những kẻ tư lợi tiền của chỉ nhằm để đảm bảo lợi ích lâu dài cho mỗi bên thì cuộc chiến đó sẽ thật vô ích.

Tại sao giới tài chính lại phải lo lắng? Dù sao thì trái đất vẫn quay. Con người vẫn làm việc với con người. Sẽ có tiền và vẫn sẽ cần có người quản lý cơ chế vận hành tiền tệ. Chẳng có gì thay đổi ngoài tình trạng hỗn độn và rối ren. Dĩ nhiên là sẽ có một vài điều chỉnh. Các ngân hàng không còn làm chủ ngành công nghiệp nữa. Họ sẽ trở thành những nhân viên trong ngành công nghiệp. Giới kinh doanh sẽ quản lý tiền tệ thay vì bị đồng tiền chi phối. Cơ chế lợi ích sai lệch trước đây sẽ được điều chỉnh hoàn toàn. Nghiệp vụ ngân hàng không còn là rủi ro nữa mà sẽ là một loại

hình dịch vụ. Các ngân hàng bắt đầu phục vụ mọi người nhiều hơn bây giờ, và thay vì được coi như một ngành kinh doanh tốn kém nhất, thu lợi nhuận cao nhất từ tiền lãi cổ phần, các ngân hàng sẽ bớt tốn kém hơn và lợi ích của các hoạt động ngân hàng sẽ thuộc về những doanh nghiệp mà họ phục vụ.

Hai thực tế của trật tự trước đây là rất cơ bản. Đầu tiên, trong phạm vi một quốc gia, xu hướng quản lý tài chính thường nghiêng theo các tổ chức ngân hàng tập trung lớn nhất cả nước - có thể là ngân hàng Nhà nước hoặc một nhóm liên minh thân cận của các nhà tư bản tư nhân. Ở mỗi quốc gia đều có cơ chế quản lý tín dụng rõ ràng bởi các nhóm lợi ích cá nhân hay bán công. Thứ hai, trên toàn thế giới, xu hướng tập trung hoá tương tự cũng đang phát triển. Một khoản tín dụng của Mỹ phải được đặt dưới sự kiểm soát của các thế lực ở New York, cũng như trước chiến tranh thế giới, tín dụng được quản lý ở London - hệ thống đồng bảng của Anh được coi là chuẩn ngoại hối trong thương mại quốc tế.

Hai phương pháp cải tổ đặt ra trước mắt chúng ta, một từ dưới lên và một từ trên xuống. Cách sau có vẻ hệ thống hơn, cách đầu hiện đang được thử nghiệm ở Nga. Nếu việc cải tổ tiến hành từ trên xuống dưới thì cần phải có một tư tưởng mang tính xã hội, một lòng vị tha cao cả của sự chân thành và tinh thần nhiệt huyết, những điều hoàn toàn trái ngược với sự khôn khéo một cách ích kỷ.

Sự thịnh vượng của thế giới không bao hàm và cũng không tương đương với lượng tiền trên thế giới. Tự bản thân vàng không phải là một hàng hoá có giá trị. Nó cũng giống như những chiếc phiếu gửi mũ không có giá trị như những chiếc mũ. Tuy nhiên, vàng lại rất hữu dụng và được coi như biểu tượng của sự giàu có khi nó cho phép những người sở hữu hay quản lý nó quyền kiểm soát và chi phối những khoản tín dụng mà những người thực sự tạo nên sự thịnh vượng cần đến. Kinh doanh tiền - một loại hàng hoá trung gian, lại là một công việc rất béo bở. Khi đồng tiền trở thành đối tượng của hoạt động thương mại, được mua đi bán lại trước cả lúc hàng hoá thật được

trao đổi, thì những kẻ đầu cơ, cho vay nặng lãi sẽ mặc nhiên có quyền đánh thuế lên hoạt động sản xuất.

Chúng ta thấy rằng quan điểm cho rằng những người kiểm soát đồng tiền có thể duy trì và quản lý hoạt động sản xuất sẽ càng trở nên mạnh mẽ hơn khi người ta nhớ tới một sự thực là: Mặc dù tiền bạc được coi như biểu tượng của sự thịnh vượng, nhưng trong thực tế, của cải sẽ luôn luôn nhiều hơn so với lượng tiền lưu thông, và của cải thực sự thường bị buộc phải núp sau đồng tiền. Chính điều này dẫn đến một thực trạng vô cùng trái ngược, đó là một thế giới giàu có nhưng vẫn luôn thêm khát đồng tiền.

Những thực tế này không chỉ có ý nghĩa về mặt tài chính, được ghi thành các con số và để đấy, mà chúng còn gắn với vận mệnh con người và luôn chảy trong huyết quản của nhân loại. Sự nghèo đói trên thế giới hiếm khi xảy ra bởi sự thiếu thốn hàng hoá mà thường bị gây ra do những khúc mắc về tiền bạc. Cạnh tranh thương mại giữa các quốc gia dẫn đến

thù hằn dân tộc và những tư tưởng bệnh hoạn và đến lượt mình những tư tưởng đó lại gây ra những cuộc chiến tranh sắc tộc. Đó chính là một vài ý nghĩa những thực trạng này. Như vậy, nghèo đói và chiến tranh, của tôi về hai điều khủng khiếp vốn có thể ngăn chặn được, đều sinh ra từ chỉ một nguồn gốc.

Nào, bây giờ chúng ta sẽ cùng xem liệu có thể tạo ra một điểm khởi đầu cho một giải pháp tốt hơn cho vấn đề này hay không.

### **13. Tại sao chúng ta lại nghèo?**

Theo tôi, nguyên nhân chính của đói nghèo là sự điều chỉnh thiếu nhịp nhàng giữa sản xuất và phân phối, trong cả nông nghiệp và công nghiệp, giữa nguồn lực và việc sử dụng nguồn lực.

Đói nghèo xảy ra do nhiều nguyên nhân nhưng điều đáng nói là những nguyên nhân chính lại có thể kiểm soát được. Những đặc quyền, đặc lợi cũng vậy. Tôi cho rằng chúng ta hoàn toàn có thể xóa bỏ đói nghèo và những đặc quyền, đặc lợi - và chắc chắn là mọi người cũng mong như vậy. Cả hai thứ đói nghèo và đặc quyền, đặc lợi đều phi tự nhiên và chúng ta phải tìm cách giải quyết chúng bằng lao động của con người chứ không phải bằng những nguyên tắc và quy luật.

Khi nói tới đói nghèo, tôi có ý nói rằng, đó là việc một cá nhân hoặc một gia đình không có đủ thực phẩm, nhà cửa, và quần áo cần thiết cho cuộc sống bình thường. Tất nhiên, sẽ có sự khác biệt về mức độ nuôi dưỡng. Con người không giống nhau về tinh thần và

thể chất. Do vậy, những kế hoạch nào chủ trương tất cả mọi người là bình đẳng đều trái quy luật tự nhiên và như vậy, những kế hoạch đó sẽ không thành công. Nhưng việc hạ thấp tiêu chuẩn đánh giá cuộc sống lại không phải là cách hay và cũng không ai mong muốn điều đó. Vì làm như vậy chỉ làm gia tăng đói nghèo chứ không thể kiềm chế được nó. Nếu ép buộc những nhà sản xuất hiệu quả phải sản xuất kém hiệu quả đi thì chúng ta cũng không thể làm cho những người sản xuất kém hiệu quả sản xuất hiệu quả hơn. Chỉ có thể xoá được đói nghèo bằng việc làm cho mọi thứ đều trở nên “dồi dào” và thực tế cho thấy, chúng ta đã có những bước tiến khá xa trong khoa học sản xuất. Chúng ta cũng có thể thấy trước được – tương tự như quy luật phát triển tự nhiên rằng- một ngày kia, mọi người sẽ đều có đủ những thứ cần thiết cho cuộc sống theo khả năng và ngành nghề của họ.

Những nhà xã hội học cực hữu đã không đúng khi cho rằng nền công nghiệp chắc chắn sẽ vắt kiệt sức khỏe của người công nhân. Thực tế, nền công nghiệp hiện đại đang dần dần làm thay đổi người công nhân

và cả thế giới. Chúng ta chỉ cần học hỏi thêm về việc lập kế hoạch và về các phương thức sản xuất mà thôi. Còn chính những sáng kiến và tài năng cá nhân hay khả năng lãnh đạo của một cá nhân xuất sắc, sẽ mang lại cho chúng ta những kết quả tốt nhất. Chính phủ, vốn luôn luôn tiêu cực, thường không thể cung cấp những hỗ trợ tích cực cho bất kỳ chương trình xóa đói nghèo thực sự có tính xây dựng nào. Họ chỉ có thể hỗ trợ một cách gián tiếp, dù tiêu cực, bằng cách dỡ bỏ những rào cản đối với sự tiến bộ và ngừng tạo ra gánh nặng lên cộng đồng.

Theo tôi, nguyên nhân chính của đói nghèo là sự điều chỉnh thiếu nhịp nhàng giữa sản xuất và phân phối, trong cả nông nghiệp và công nghiệp, giữa nguồn lực và việc sử dụng nguồn lực. Điều này gây ra lãng phí rất lớn. Sự lãng phí này có thể hạn chế được nếu người lãnh đạo quan tâm hơn tới mảng dịch vụ. Chừng nào người lãnh đạo còn nghĩ đến tiền nhiều hơn là nghĩ tới việc phục vụ xã hội thì sự lãng phí đó vẫn còn tiếp diễn. Chỉ những người nhìn xa trông rộng mới có thể ngăn chặn được sự lãng phí này.



Những người thiên cận chỉ nghĩ đến tiền đầu tiên sẽ không thể nhìn thấy được sự lãng phí. Họ nghĩ dịch vụ chỉ là sự quan tâm đến người khác thay vì nghĩ rằng đó là một yếu tố quan trọng nhất trên thế giới. Họ không biết bỏ qua những mối lợi nhỏ để thấy được những điều lớn lao hơn, do đó họ cũng sẽ không thấy được đâu là điều lớn lao nhất. Chính vì vậy, hoạt động sản xuất của những người theo chủ nghĩa cơ hội với quan điểm “tiền là trên hết” sẽ là hoạt động ít lợi nhuận nhất. Dịch vụ có thể dựa trên tình cảm quan tâm tới người khác, nhưng kiểu dịch vụ đó không phải lúc nào cũng là tốt nhất, vì cảm tính thế nào thì sẽ dẫn tới hành động như thế ấy.

Điều đáng nói ở đây là không phải những doanh nghiệp sản xuất không có khả năng phân chia lợi nhuận công bằng mà đơn giản là sự lãng phí quá lớn khiến cho họ không còn đủ lợi nhuận để chia đều cho những người liên quan, mặc dù sản phẩm của họ luôn được bán với giá rất cao để hạn chế khả năng tiêu thụ tối đa.

Chẳng hạn, tôi xin nêu một ví dụ về sự lãng phí năng lượng. Thung lũng Mississippi vốn không có than, trong khi đó dòng sông Mississippi chảy qua trung tâm của thung lũng này có dòng chảy mạnh hàng triệu mã lực. Tuy nhiên, người dân ở hai bên bờ sông khi cần năng lượng hoặc nhiệt để sưởi ấm thì họ lại thường mua than được chuyển về từ cách đó hàng trăm dặm và kết quả là than được bán với giá cao hơn rất nhiều so với giá trị thực tế của nó. Hoặc giả khi không thể mua được than giá cao này, họ lại đi chặt cây để thay thế nhưng họ không hiểu rằng khi làm như vậy, chính họ đã tự ngăn mình tiếp cận với nguồn năng lượng to lớn là dòng nước kia. Mãi gần đây, họ mới nghĩ đến nguồn năng lượng sẵn có này, nguồn năng lượng có thể có được mà không mất gì ngoài chi phí ban đầu, nguồn năng lượng có thể sưởi ấm, thắp sáng, đun nấu và dùng cho số dân cư đông đúc của cả thung lũng này.

Giải pháp xóa đói nghèo không nằm trong sự tiết kiệm cá nhân mà lại nằm ở việc sản xuất tốt hơn. Khái niệm “tiết kiệm” đã bị lạm dụng. “Tiết kiệm”

chính là sự lo sợ. Trong một số hoàn cảnh, những con số thực tế lớn về sự lãng phí có thể ám ảnh đầu óc con người, thường là của những người theo chủ nghĩa thực dụng. Và để chống lãng phí, họ chủ trương tiết kiệm. Nhưng việc tiết kiệm chỉ cải thiện tình hình được đôi chút chứ hoàn toàn không thể đảo ngược tình thế từ sai thành đúng được.

Tiết kiệm là thói quen của những người chỉ mới sống có một nửa mà thôi. Tất nhiên, tiết kiệm luôn tốt hơn là hoang phí, và cũng không ai cho rằng nó không tốt như tiêu dùng. Nhiều người thường tự hào vì mình là người tiết kiệm và coi đó như vấn đề đức tính tốt. Nhưng còn có gì hèn hơn khi một người nghèo đói và túng quẫn dành hàng ngày, hàng năm quý giá của mình chỉ để giữ khư khư lấy vài mẫu kim loại. Việc cắt giảm quá nhanh chóng những thứ thiết yếu của cuộc sống có gì không ổn? Tất cả chúng ta đều biết những người tiết kiệm thậm chí còn tiết kiệm cả đến không khí họ thở và tiết kiệm cả những lời khen ngợi. Họ làm cho cơ thể và tâm hồn mình đều khô héo đi. Vậy thì, khi đó tiết kiệm lại trở thành lãng phí.

Đó chính là sự lãng phí nhựa sống. Có hai loại lãng phí: một là tiêu xài phung phí tiền của, hai là quá chậm chạp và để cho đồng tiền của mình nằm chết một chỗ không sinh lời. Như vậy, những người tiết kiệm quá sẽ có nguy cơ bị xếp chung với những kẻ chậm chạp. Sự tiêu xài hoang phí thường là phản ứng đối với việc bị hạn chế chi tiêu. Do đó, tiết kiệm dường như lại là hệ quả của sự tiêu xài hoang phí.

Mọi thứ sinh ra là để cho chúng ta sử dụng. Chẳng có sai lầm nào chúng ta phải gánh chịu mà không xuất phát từ việc lạm dụng. Sai lầm tai hại nhất mà chúng ta có thể mắc phải là lạm dụng cuộc sống của mình. “Lạm dụng” là một khái niệm rộng. Chúng ta thường sử dụng khái niệm “lãng phí”, nhưng lãng phí chỉ là một phần của khái niệm “lạm dụng”. Tất cả mọi lãng phí đều là lạm dụng và mọi sự lạm dụng đều là lãng phí.

Cũng có thể mọi người đã quá chú trọng thói quen tiết kiệm. Tất nhiên có một khoản tiết kiệm là cần thiết và là mong muốn của mỗi người. Và thực tế, khi người ta có khả năng tiết kiệm mà không tiết kiệm thì đó sẽ là lãng phí. Nhưng khái niệm tiết kiệm cũng dễ bị hiểu sai và bị đề cao quá, thành ra lại trở thành không tốt. Chúng ta hay dạy trẻ con tiết kiệm tiền nhằm ngăn không cho trẻ chi tiêu hoang phí và vị kỷ. Điều này cũng tốt, nhưng không tích cực lắm vì không thể giúp trẻ tự thể hiện mình và tự tính toán chi tiêu. Do đó, dạy trẻ cách đầu tư và tiêu tiền sẽ tốt hơn là chỉ dạy chúng tiết kiệm tiền. Hầu hết những người đang cần mẫn kiếm từng đô la sẽ làm việc hiệu quả hơn khi đầu tư những đồng đô la đó vào mình trước, sau đó mới đến những việc cần thiết khác. Làm thế, họ sẽ tiết kiệm được nhiều hơn. Những người trẻ tuổi nên đầu tư hơn là tiết kiệm. Họ nên đầu tư vào bản thân để tăng thêm khả năng sáng tạo, cho tới khi họ sử dụng tối đa khả năng của mình, thì lúc đó hãy nghĩ đến việc tiết kiệm một phần thu nhập của mình. Khi ta không muốn phấn đấu để làm việc

hiệu quả hơn đồng nghĩa với việc ta không tiết kiệm, khi đó cũng có nghĩa là ta đang tự lấy đi nguồn vốn cơ bản của chính mình và tự chúng ta đang làm giảm đi giá trị vốn có mà tạo hoá đã ban cho. Nguyên tắc “sống là phải tiêu dùng” chính là một lời hướng dẫn thực tế trong cuộc sống. Tiêu dùng là tích cực, chủ động và mang lại cuộc sống. Có tiêu dùng là có cuộc sống. Tiêu dùng sẽ làm tích lũy thêm khối lượng hàng hoá.

Chúng ta có thể giải quyết được những thiếu thốn cá nhân mà không cần phải thay đổi điều kiện chung. Việc tăng lương, tăng giá, tăng lợi nhuận và các khoản tăng khác nhằm đem lại nhiều tiền hơn chỉ là những nỗ lực của tầng lớp này hay giai cấp kia để thoát khỏi cảnh khó khăn bất chấp người khác sống chết ra sao. Thật sai lầm khi cho rằng chỉ có tiền mới giải quyết được khó khăn. Người lao động tin rằng nếu có lương cao hơn, họ có thể vượt qua được thời gian khó khăn. Những nhà tư bản cũng cho rằng nếu có nhiều lợi nhuận hơn, họ có thể vượt qua được bão táp. Quan niệm này thật quá đơn giản. Tiền bạc, nhìn

chung rất quan trọng, nhưng nó sẽ không có giá trị hơn mệnh giá mà chính con người đã xác lập cho nó, và tiền bạc cũng có thể bị lạm dụng. Nhiều người đã tin tưởng một cách mù quáng rằng tiền là thứ có thể thay thế sự giàu có thật sự, đến nỗi niềm tin đó đã đồng thời phá vỡ giá trị tổng thể của tiền.

Ý kiến này cho rằng có sự xung đột giữa công nghiệp và nông nghiệp. Trên thực tế chẳng có sự xung đột nào như thế cả. Chẳng có nghĩa lý gì khi nói rằng vì thành phố đã quá đông đúc nên mọi người cần quay về nông thôn. Nếu mọi người đều làm như vậy, chẳng mấy lúc mà nghề nông sẽ suy thoái vì quá dư thừa lao động. Nhưng điều đó cũng không có nghĩa là việc đổ xô đến các thành phố chuyên sản xuất, chế biến hàng hoá lại tốt hơn, vì nếu nông trại bị bỏ hoang thì người công nhân sản xuất hàng hoá để làm gì? Do đó cần có sự tương hỗ giữa công nghiệp và nông nghiệp. Nhà sản xuất có thể cung cấp cho người nông dân những gì họ cần cho cuộc sống và cho công việc nhà nông họ và người nông dân cũng như những nhà sản xuất nguyên liệu thô khác có thể cung

cấp cho nhà sản xuất những thứ họ cần cho sản xuất. Với việc trao đổi qua lại như vậy, chúng ta sẽ có được một hệ thống dịch vụ sâu rộng và ổn định. Nếu chúng ta sống trong những cộng đồng ít người hơn, ở đó sức ép cuộc sống không quá lớn và những sản phẩm nông nghiệp và chuồng trại không bị chia sẻ cho quá nhiều người thì đói nghèo và bất ổn sẽ hạn chế hơn.

Hãy xét toàn bộ vấn đề này trên khía cạnh những công việc thời vụ như ngành xây dựng chẳng hạn. Thật lãng phí khi để những người công nhân xây dựng chơi dãi trong mùa đông để đợi đến mùa xây dựng thực sự vào các thời điểm khác trong năm.

Một việc khác cũng không kém phần phí phạm nguồn lực là việc những người công nhân lành nghề - những người vào nhà máy làm việc trong mùa đông - buộc phải ở lại nhà máy trong mùa xây dựng vì họ sợ sẽ không xin lại được việc làm trong nhà máy sau mùa xây dựng. Thật là cả một năm lãng phí. Nếu người nông dân có thể nghỉ làm ở cửa hàng để quay về trang trại của mình vào những mùa gieo trồng và



gặt hái (chỉ mất một thời gian ngắn trong năm) và nếu những người thợ xây có thể nghỉ làm ở nhà máy để làm những việc có ích cho mình vào mùa nhất định thì họ sẽ làm tốt hơn biết bao nhiêu và thế giới cũng phát triển tốt đẹp hơn.

Nông trại có những mùa rỗi việc. Đó là thời gian để những người nông dân có thể vào làm ở nhà máy và giúp sản xuất những thứ anh ta cần cho việc trồng cấy ở nông trại. Nhà máy cũng có những mùa ít việc. Khi đó, người công nhân có thể quay trở về với đồng đất của mình để tham gia sản xuất lương thực. Chính vì vậy, chúng ta sẽ bỏ được thời gian rảnh rỗi và lấy lại được sự cân bằng giữa nông nghiệp và công nghiệp.

Nhưng điều quan trọng là chúng ta cần có cái nhìn cân bằng hơn về cuộc sống. Sự kết hợp của các ngành nghề không chỉ lợi trên phương diện vật chất mà còn giúp mở rộng đầu óc và tạo ra sự công bằng trong phán quyết. Phần lớn những bất ổn chúng ta đang phải gánh chịu hiện nay chính là kết quả của những

phán quyết hẹp hòi và thành kiến. Giá mà công việc của chúng ta được đa dạng hoá hơn, giá chúng ta có thể nhìn thấy nhiều mặt của đời sống hơn và giá như chúng ta thấy được các yếu tố trong cuộc sống có thể bổ trợ nhau như thế nào, chúng ta sẽ sống cân bằng hơn. Mỗi người đều có thể làm việc hiệu quả hơn dưới cùng một bầu trời rộng mở.

Điều đó hoàn toàn không phải là không thực hiện được. Bất cứ điều gì đúng đắn và được mọi người mong đợi thì không bao giờ là không thể thực hiện được. Chỉ cần chúng ta hợp tác với nhau chặt chẽ hơn, bớt tham lam đi và chú ý tới cuộc sống hơn mà thôi.

Những người giàu thường thích đi chơi xa hàng 3-4 tháng một năm và nghỉ ngơi ở những khu nghỉ dưỡng mùa đông hay hè hấp dẫn. Tuy nhiên, người Mỹ không lãng phí thời gian của họ theo cách đó ngay cả khi họ có điều kiện làm như vậy. Thay vào đó, họ cùng nhau làm những công việc ngoài trời hoặc theo thời vụ.

Thật khó tin rằng hầu hết những bất ổn chúng ta đang phải gánh chịu lại là kết quả của những kiểu sống phi tự nhiên. Thật vậy, chúng ta khó có thể trách tại sao những người quanh năm chỉ làm 1 việc nhàm chán và không được tiếp xúc với ánh nắng mặt trời cũng như giao hoà với không gian thiên nhiên lại có thể nhìn nhận mọi vấn đề dưới cái nhìn lệch lạc. Điều này có thể xảy ra với bất kỳ ai, với nhà tư bản cũng như với người công nhân.

Vậy thì, điều gì trong cuộc sống cản trở những cách sống yên bình và lành mạnh? Và có điều gì trong công nghiệp không phù hợp với những công việc mang tính nghệ thuật đang thu hút sự chú ý của những người đủ tiêu chuẩn phục vụ trong những ngành này? Chúng ta có thể không đồng ý với quan điểm cho rằng nếu lực lượng lao động trong công nghiệp được lấy từ những cửa hàng mỗi mùa hè, việc đó sẽ gây cản trở cho hoạt động sản xuất. Nhưng chúng ta phải nhìn nhận vấn đề ở góc độ bao quát. Chúng ta cần phải tính đến năng suất tăng lên của lực lượng lao động trong công nghiệp sau 3 hoặc 4

tháng làm việc ngoài trời và tính đến ảnh hưởng lên chi phí sinh hoạt khi những người lao động đó quay về với đồng ruộng.

Như tôi đã chỉ ra trong chương trước đó, chúng tôi đang xem xét việc kết hợp giữa nông trại và nhà máy để đạt kết quả tốt nhất. Ở Northville, không xa Detroit, chúng tôi có một nhà máy nhỏ sản xuất bình, lọ. Đó là một nhà máy nhỏ nhưng lại sản xuất được rất nhiều sản phẩm. Cả cơ cấu quản lý lẫn hệ thống máy móc của nhà máy này khá đơn giản, bởi vì nhà máy chỉ sản xuất một loại sản phẩm. Chúng tôi không phải tìm kiếm công nhân lành nghề vì kỹ thuật đã nằm ngay trong máy móc. Như vậy, những người nông dân có thể làm việc bán thời gian trong nhà máy và bán thời gian ở nông trại của mình, vì sản xuất nông nghiệp cơ giới hoá không cần tới quá nhiều sức lao động lắm. Năng lượng cung cấp cho nhà máy sẽ được lấy từ nguồn thuỷ điện.

Một nhà máy khai thác lớn hơn là nhà máy trong lĩnh vực xây dựng ở Flat Rock, cách Detroit khoảng 15

dặm. Chúng tôi đã ngăn sông lại, xây dựng đập trên sông. Đập nước này cũng đóng vai trò là cây cầu nối giữa Detroit, Toledo và tuyến đường sắt Ironton, nơi rất cần một cây cầu mới vào thời điểm đó. Việc làm đập trên sông đã cung cấp đủ nước để chuyển phần lớn nguyên liệu thô cho chúng tôi. Việc này cũng cung cấp đủ năng lượng cho chúng tôi nhờ có nhà máy thủy điện. Và khi đặt nhà máy ở nông thôn, chúng tôi cũng không sợ bị đông đúc và tẻ nhạt. Người dân có thể vừa làm ở trang trại của mình vừa làm trong nhà máy vì nhà máy nằm trong bán kính 15 đến 20 dặm và ngày nay, việc đi lại cũng dễ dàng vì người công nhân có thể đi làm bằng xe máy. Như vậy ở đó, chúng tôi sẽ kết hợp được đồng thời nông nghiệp và công nghiệp và cũng tránh được những tệ nạn gây ra do tình trạng tập trung hoá.

Quan điểm cho rằng một nước công nghiệp phải tập trung vào những ngành công nghiệp không phải là một quan điểm vững chắc. Tập trung vào hoạt động sản xuất công nghiệp chỉ là một giai đoạn trong lịch sử phát triển của công nghiệp mà thôi. Khi chúng ta

biết thêm về sản xuất và biết cách tạo ra các sản phẩm bằng những bộ phận có thể hoán đổi được cho nhau, thì lúc đó chúng ta có thể sản xuất những bộ phận tách rời đó trong những điều kiện tốt nhất có thể có. Trong chừng mực người lao động quan tâm, những điều kiện tốt nhất này cũng là những điều kiện tốt nhất xét trên góc độ sản xuất. Người ta không thể đặt một cỗ máy lớn trong một dây chuyền sản xuất nhỏ nhỏ nhưng có thể đưa một máy móc nhỏ vào trong một dây chuyền nhỏ và sự kết hợp giữa nhiều máy móc, thiết bị nhỏ mỗi bộ máy, thiết bị chế tạo một bộ phận đơn lẻ, sẽ tạo ra 1 sản phẩm rẻ hơn so với sản phẩm sản xuất trong một nhà máy cực lớn. Tuy nhiên, cũng có những trường hợp ngoại lệ, đó là việc đúc sản phẩm. Trong trường hợp này, như tại nhà máy ở River Rouge, chúng tôi muốn kết hợp việc sản xuất với việc đúc kim loại, đồng thời chúng tôi cũng muốn sử dụng hết năng lượng điện bị dư thừa. Việc này đòi hỏi đầu tư phải mở rộng và phải có đủ nhân lực tập trung ở một địa điểm. Nhưng đây cũng chỉ là một trường hợp ngoại lệ chứ không

xảy ra như một quy luật, do vậy không ảnh hưởng nhiều đến quá trình phi tập trung hoá công nghiệp.

Công nghiệp sẽ được phi tập trung hoá. Nếu một thành phố bị phá huỷ thì nó sẽ không được xây dựng lại như cũ – đó là những dự đoán tương lai của chúng tôi về các thành phố mà chúng tôi sẽ xây dựng: Thành phố phải có nơi ở và có việc làm. Chắc chắn vùng nông thôn sẽ không thể biết được sức sống của mình nếu không có thành thị để so sánh. Bằng việc tập trung lại với nhau, con người biết được thêm nhiều điều. Người ta sẽ không tự biết được điều đó nếu chỉ sống ở nông thôn. Điều kiện vệ sinh, hệ thống chiếu sáng, tổ chức xã hội – đây là tất cả những sản phẩm của một thành phố như thế. Tuy nhiên, tất cả những tệ nạn xã hội mà chúng ta đang phải đương đầu cũng bắt nguồn và chủ yếu tập trung ở các thành phố lớn. Có thể nhận thấy là những cộng đồng dân cư nhỏ hơn, sống cùng với thiên nhiên, họ không nghèo quá hay giàu quá – họ cũng không có những đại dịch và những bất ổn gây đau khổ cho đại bộ phận dân cư. Một thành phố với 1 triệu dân

không có gì đáng nói hơn là sự bất ổn và đầy nguy hiểm.

Chỉ cách đó 30 dặm đường, những ngôi làng bình yên, hạnh phúc không hề biết đến những tiếng ồn ào của thành phố. Một thành phố lớn thực sự là một mớ hỗn độn vô dụng. Mọi thứ được sử dụng trong thành phố đều từ nơi khác mang đến. Nếu giao thông ngừng hoạt động, cuộc sống thành phố cũng ngừng theo. Thành phố giống như những chiếc giá trưng bày sản phẩm trong cửa hàng vì bản thân những chiếc giá đó không tự sản sinh ra được cái gì. Thành phố cũng vậy, không thể nuôi sống mình, không tự trang bị quần áo, tự sưởi ấm hay xây nhà cho chính mình. Những điều kiện sống và làm việc trong thành phố quá nhân tạo đến nỗi, đôi khi bản năng của nó lại trỗi dậy chống lại những cái phi tự nhiên đang tồn tại ngay trong nó.

Sau cùng là chi phí phụ trội cho ăn ở và làm việc tại những thành phố lớn ngày càng cao đến mức không thể chịu đựng nổi. Thành phố áp một mức thuế rất



cao lên cuộc sống đến mức không còn tiền để dành dụm nữa. Những chính trị gia là những người dễ có khả năng vay mượn tiền nhất thì họ cũng đã mượn hết khả năng rồi. Trong một thập kỷ qua, chi phí để duy trì một thành phố đã tăng lên kinh khủng. Phần tăng nhiều nhất chính là lãi trên tiền vay. Những khoản tiền vay mượn chủ yếu dành để mua gạch, đá, vôi vữa hoặc để trang bị những thứ thiết yếu cho cuộc sống thành thị, như hệ thống cung cấp nước sinh hoạt và nước thải với chi phí cao. Chi phí để bảo dưỡng những công trình này, chi phí để duy trì an ninh trật tự trong dân cư và giao thông, v.v... còn lớn hơn cả những lợi ích mà cuộc sống cộng đồng có thể mang lại. Cuộc sống thành phố hiện đại thật sự hoang phí, chắc chắn nó sẽ dẫn đến phá sản và sụp đổ hoàn toàn trong nay mai.

Việc dự trữ khối lượng lớn năng lượng rẻ và tiện lợi – không phải để dùng ngay lập tức, nhưng để dự phòng cho tương lai - sẽ có hiệu quả hơn bất kỳ biện pháp nào khác trong việc tạo ra sự cân bằng trong cuộc sống và cắt giảm sự lãng phí - nguồn gốc của đói

nghèo. Không có nguồn năng lượng nào là duy nhất. Với cộng đồng này, năng lượng có thể lấy từ nguồn điện tạo ra từ nhà máy hơi nước. Với cộng đồng khác, thủy điện lại là phương thức tối ưu. Tuy nhiên, ở mỗi cộng đồng chắc chắn cần có một trung tâm cung cấp năng lượng rẻ - nó cũng quan trọng và cần thiết như đường sắt và nguồn nước vậy. Chúng ta có thể có mọi nguồn năng lượng khổng lồ được khai thác để sản xuất điện và phục vụ cho những hàng hoá phổ thông nếu nó không tốn chi phí huy động vốn. Tôi nghĩ rằng chúng ta sẽ phải sửa đổi lại một số nhận định về tiền vốn.

Nguồn vốn mà một doanh nghiệp tự tạo ra, được sử dụng để mở rộng cơ hội cho người công nhân làm tăng thêm của cải và cải thiện đời sống cho anh ta, đồng thời được dùng để tạo ra nhiều việc làm hơn cho con người và làm giảm chi phí dịch vụ công cộng – loại vốn đó, cho dù nó thuộc về quyền kiểm soát của một cá nhân, cũng không phải một mối đe dọa cho cộng đồng. Nó chính là phần thặng dư lao động được lưu giữ trong một quỹ ủy thác tin cậy và được

sử dụng hàng ngày phục vụ cho lợi ích của tất cả mọi người trong cộng đồng đó. Người nắm giữ khoản tiền đó hiếm khi coi nó là một phần thưởng cá nhân. Không ai coi khoản thặng dư này là tài sản của chính mình vì không chỉ mình anh ta tạo ra mà nó là sản phẩm chung của cả tổ chức. Ý kiến của người chủ có thể tạo ra động lực và định hướng, nhưng không thể cung cấp tất cả mọi năng lượng và định hướng. Mỗi người công nhân sẽ phải cùng góp sức trong công cuộc sáng tạo đó. Không có công việc nào có thể được xem xét chỉ dựa trên bối cảnh hôm nay và những cá nhân tham gia vào công việc đó. Nó cần phải có các phương tiện để tiếp tục tiến hành công việc, đồng lương tốt nhất cần phải trả. Điều kiện sống phù hợp cần phải đảm bảo cho đời sống của mỗi người tham gia thực hiện công việc đó, bất kể ở vị trí nào. Nhưng để doanh nghiệp có đủ khả năng hỗ trợ cho những người tham gia làm việc, một khoản tiền lời luôn luôn cần phải được lưu giữ ở đâu đó. Một nhà sản xuất thực sự trung thực sẽ lưu giữ khoản lợi nhuận thặng dư đó trong một quỹ ủy thác

doanh nghiệp. Xét cho cùng, việc phần thặng dư đó được giữ ở đâu và ai kiểm soát nó không còn quan trọng nữa mà việc sử dụng khoản đó như thế nào mới là điều đáng quan tâm.

Vốn mà không liên tục tạo ra việc làm nhiều hơn và tốt hơn thì thậm chí còn không hữu ích bằng cát. Vốn mà không tạo ra điều kiện lao động hàng ngày tốt hơn và không tạo ra nhiều phần thưởng xứng đáng hơn cho người lao động thì vốn đó không hoàn thành được chức năng cao nhất của nó. Tiền có thể được sử dụng tốt nhất không phải để tạo ra tiền mà là để làm cho tiền phục vụ nhiều hơn – cho một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Trong các ngành nghề mà chúng ta đang hoạt động, nếu không góp phần vào giải quyết những vấn đề xã hội, thì chúng ta không thực hiện được nhiệm vụ chính của mình. Chúng ta đã không phục vụ xã hội một cách đầy đủ và triệt để.

## **14. Máy kéo và cơ giới hoá nông nghiệp**

Tôi cho rằng loại máy kéo cần nghiên cứu là loại có trọng lượng vừa phải, công suất lớn, và thật đơn giản để ai cũng có thể điều khiển được. Ngoài ra, nó còn phải rẻ tới mức tất cả mọi người đều có thể mua được.

Ít ai biết được rằng máy kéo Fordson của chúng tôi đã được đưa vào sản xuất sớm hơn một năm so với kế hoạch, do tình hình khan hiếm thực phẩm trong thời kỳ chiến tranh ở các nước đồng minh, và rằng tất cả các sản phẩm mới của chúng tôi đều được trực tiếp đưa vào Anh (tất nhiên là trừ các máy móc đang trong thời kỳ thử nghiệm). Tổng cộng trong thời kỳ khủng hoảng 1917-18, thời kỳ tàu ngầm phải hoạt động nhiều nhất, chúng tôi đã gửi sang Anh 5.000 máy kéo. Các tàu đều đến nơi an toàn, và quan chức chính phủ Anh đã tuyên bố rằng nếu không có những viện trợ này chắc hẳn nước Anh đã gặp phải khủng hoảng lương thực.

Những máy kéo này hầu hết là do phụ nữ điều khiển, đã cày bặt các toà nhà cũ nát và các sân gôn, giúp toàn bộ nước Anh được cày cấy và trồng trọt mà không tốn công sức của người lính và cũng không lấy bớt lực lượng lao động trong các nhà máy quốc phòng.

Sự việc này xảy ra như sau: Khoảng năm 1917, khi chúng ta tham chiến, cơ quan quản lý lương thực Anh nhận thấy với tình hình tàu chở hàng ngày nào cũng bị thuỷ lôi từ các tàu ngầm Đức đánh đắm, lượng tàu chế tạo vốn đã thấp nay lại càng thiếu trầm trọng để chuyên chở quân đội Mỹ vượt biển, vận chuyển đạn dược cần thiết cho quân đội đồng minh, chở lương thực cho quân đội và người dân Anh trong nước. Thế rồi họ bắt đầu đẩy vợ con và gia đình của những người lính thực dân ra khỏi Anh và lập kế hoạch trồng trọt. Tình hình rất nghiêm trọng. Trên toàn nước Anh không có đủ gia súc kéo để cày xới đất để có thể trồng được số lượng cây lương thực cần thiết. Hầu như không ai biết đến cơ giới hóa nông nghiệp vì trước chiến tranh các nông trại Anh

không đủ lớn để đảm bảo mua được những máy móc nông nghiệp đồ sộ và đắt tiền, nhất là khi họ có một lực lượng lao động dồi dào và rẻ mạt. Cũng có nhiều hãng ở Anh sản xuất máy kéo, nhưng đều là máy lớn và chạy bằng hơi nước nhưng không có đủ máy để đi khắp nơi được. Người ta cũng khó có thể sản xuất thêm, vì tất cả các nhà máy đều đang tập trung sản xuất vũ khí đạn dược, và cho dù có sản xuất được thì những máy này quá lớn và quá cồng kềnh đối với đa số các trang trại, hơn nữa việc này lại đòi hỏi phải có kỹ sư điều khiển. Tại xí nghiệp ở Manchester chúng tôi có đặt vài máy kéo nhưng chỉ với mục đích trưng bày mà thôi. Những máy này do Mỹ sản xuất và chỉ được lắp ráp tại Anh. Bộ Nông nghiệp đã yêu cầu Hội Nông nghiệp Hoàng gia thử nghiệm những máy này và báo cáo lại. Đây là báo cáo của họ:

“Theo yêu cầu của Hội Nông nghiệp Hoàng gia Anh, chúng tôi đã thử nghiệm hai máy kéo của hãng Ford, loại 25 mã lực, đang cày:

Trước hết, chúng tôi dự tính dùng hai chiếc máy này cày một mảnh đất cứng bỏ hoang trong tình trạng xấu, rồi tiếp đó là trên một miếng đất mềm hơn với đầy cỏ hoang lổm chổm. Cày trên hai mảnh đất như vậy, cho phép chúng ta có cơ hội thử máy ở cả những chỗ đất bằng lẫn gồ ghề.

Trong cuộc thử nghiệm đầu tiên, chúng tôi sử dụng máy cày hai luống Oliver cày một luống sâu trung bình 5 inch và rộng khoảng 16 inch; chúng tôi cũng dùng máy cày ba luống Cockshutt cày một luống có cùng độ sâu và rộng 10 inch.

Trong cuộc thử nghiệm thứ hai, chúng tôi dùng máy cày ba luống cày độ sâu trung bình là 6 inch.

Trong cả hai trường hợp, máy đều hoạt động dễ dàng, thời gian cho mỗi mẫu ruộng là một tiếng rưỡi, tiêu thụ khoảng 2 galông dầu.

Kết quả trên được đánh giá là khả quan.

Máy cày không hoàn toàn phù hợp với đất và do vậy máy kéo cũng gặp một số bất lợi.



Trọng lượng trung bình của máy kéo đồ đầy nhiên liệu và nước là 23 1/4 cwts.

Với công suất như vậy thì máy kéo này khá nhẹ trên mặt đất và dễ điều khiển, vòng cua nhỏ, và chỉ để thừa lại một khoảnh đất thừa nhỏ.

Động cơ khởi động nhanh, dễ dàng và tốn ít nhiên liệu.

Sau các thử nghiệm trên chúng tôi tiếp tục tiến hành với các máy khác của Hãng Ford tại công viên Trafford, Manchester, nơi một máy kéo được chuyển tới để tháo ra và kiểm tra chi tiết.

Chúng tôi nhận thấy máy được thiết kế có sức bền cao và chất lượng hàng đầu. Chúng tôi cũng nhận thấy bánh lái khá nhẹ, và được biết trong tương lai người ta sẽ sử dụng loại mới chắc hơn.

Máy kéo chỉ được thiết kế để sử dụng trên đất nông nghiệp, và bánh xe có lắp thưởng giầy cỏ nên có thêm bộ phận bảo vệ để có thể đi lại trên đường cái từ trang trại này sang trang trại khác.

*Với những đặc điểm trên, trong điều kiện hiện tại, chúng tôi đề nghị tiến hành các bước để lắp đặt ngay càng nhiều máy kéo loại này càng tốt”.*

Bản báo cáo được ký bởi Giáo sư W.E.Dalby và kỹ sư F.S.Courtney; kỹ sư nông nghiệp R.N.Greaves; nhà nông học Robert W.Hobbs và Henry Overman; giám đốc danh dự Gilbert Greenall, và trợ lý John E.Cross.

Ngay sau khi bản báo cáo trên được đưa ra, chúng tôi nhận được bức điện sau:

“Chúng tôi chưa nhận được gì liên quan rõ ràng đến lô hàng thép và thiết bị cần thiết gửi tới nhà máy Cork. Tuy nhiên, nếu tình hình tốt đẹp thì cũng phải đến mùa xuân tới, nhà máy Cork mới có sản phẩm. Nhu cầu lương thực ở Anh đang vô cùng thiết yếu và phải có một số lượng càng nhiều máy kéo càng tốt để cày xới lớp đất nông nghiệp đang bị mọc đầy cỏ dại và cày bừa cho vụ lúa mì mùa thu tới.

Tôi được chính phủ uỷ quyền mời Ngài Ford giúp đỡ. Liệu ngài có sẵn lòng cử ông Sorensen và những người khác tới Anh, mang cho chính phủ Anh mượn

những bản vẽ thiết kế cần thiết để có thể sản xuất các thiết bị ở đây và lắp ráp trong các nhà máy của chính phủ dưới sự hướng dẫn của ông Sorensen không? Chúng tôi xin đảm bảo chắc chắn rằng đề nghị này hoàn toàn là vì lợi ích quốc gia và nếu được chấp thuận sẽ do chính phủ tiến hành chứ không hề liên quan đến đầu tư của các nhà tư bản hay nhà sản xuất nào, và cũng không hề có bất cứ lợi nhuận nào khác.

Đây là một vấn đề hết sức cấp bách. Không thể chuyên chở số hàng tương đương từ Mỹ sang vì phải cần có hàng ngàn máy kéo. Máy kéo của Hãng Ford là giải pháp thích hợp duy nhất và tốt nhất. Do vậy, hoàn cảnh quốc gia hoàn toàn phụ thuộc vào sắp xếp của Ngài Ford.

Công việc của tôi không cho phép tôi đích thân sang Mỹ để trình bày đề án này. Đề nghị ưu tiên giải quyết và có quyết định sớm vì mỗi ngày trôi qua đều liên quan đến vấn đề sinh tồn. Các ngài có thể sản xuất tại

các nhà máy của chúng tôi ở Anh, dưới sự quản lý chặt chẽ và công bằng của chính phủ.

Chúng tôi luôn chào đón sự có mặt của Ông Sorensen hay bất cứ ai và tất cả mọi trợ giúp và hướng dẫn từ Mỹ do các ngài cung cấp.

Điện trả lời cho Perry, Care of Harding “Prodome, London.

PRODOME”

Tôi biết đây là điện từ Nội các Anh. Ngay lập tức, chúng tôi điện lại cho họ biết Hãng Ford có thiện chí và sẵn sàng cung cấp các bản vẽ thiết kế, cùng những kinh nghiệm mà chúng tôi có, và bất cứ người nào cần thiết cho việc tiến hành sản xuất. Chuyến tàu tiếp theo chúng tôi cử đến cho họ Charles E. Sorensen cùng toàn bộ các bản vẽ. Ông Sorensen là người mở nhà máy ở Manchester và rất quen thuộc với những điều kiện ở Anh. Ông là người chịu trách nhiệm sản xuất máy kéo ở đây.

Ông Sorensen làm việc với các quan chức của Anh từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành công đoạn chế tạo và lắp ráp các bộ phận ở Anh. Có nhiều nguyên vật liệu chúng tôi sử dụng rất đặc biệt và không thể mua được ở Anh. Tất cả các xí nghiệp đủ trang thiết bị để đúc khuôn và chế tạo máy móc đều quá bận rộn với các đơn đặt hàng sản xuất vũ khí đạn dược. Rõ ràng chính phủ Anh rất khó khăn mới có thể thầu được hết các hạng mục. Sau đó đến tháng Sáu, London bị rải bom hàng loạt. Và khủng hoảng bắt đầu xảy ra. Cần phải làm gì đó, và cuối cùng, sau khi chuyển đi chuyển lại giữa phân nửa các nhà máy trên toàn nước Anh, người của chúng tôi cuối cùng cũng đã thành công trong việc nhận thầu của chính phủ Anh.

Ngài Milner gửi các đơn nhận thầu cho ông Sorensen. Giá đưa ra thấp nhất là 1.500 đô la mỗi máy kéo mà không có khoản bảo hiểm vận chuyển.

“Giá này vô lý quá,” ông Sorensen nói. “Loại máy này giá không quá 700 đô la một chiếc.”

“Với giá này các ngài có sản xuất được 5.000 chiếc không?” Ngài Milner hỏi.

“Được chứ,” ông Sorensen trả lời.

“Các ngài mất bao lâu để giao hàng?”

“Chúng tôi sẽ bắt đầu chuyển hàng trong vòng 60 ngày.”

Họ ký kết hợp đồng ngay, thoả thuận trả trước 25% tổng giá trị hợp đồng. Ông Sorensen điện báo cho chúng tôi những gì ông đã làm và đáp ngay chuyển tàu sau về Mỹ. Chúng tôi cũng không hề động đến số tiền 25% trả trước cho đến khi hoàn thành toàn bộ hợp đồng mà ký gửi chúng vào một quỹ tín thác.

Việc sản xuất máy kéo vẫn chưa chuẩn bị xong. Nhà máy ở Highland Park lẽ ra đã phải được sửa lại cho phù hợp với quá trình sản xuất, nhưng tất cả máy móc ở đây đều bận tối ngày sản xuất các vật dụng cần thiết cho chiến tranh. Chỉ có thể làm được một việc. Đó là chúng tôi lập tức phải mở rộng khẩn cấp nhà máy ở Dearbon, trang bị lại cho nhà máy này

máy móc đặt hàng qua điện báo và gần như được chuyển hỏa tốc tới, và chưa đầy 60 ngày những máy kéo đầu tiên đã được đưa tới bến cảng ở New York dưới sự kiểm soát của chính quyền Anh. Họ chậm trễ trong việc xếp chỗ cho hàng, nhưng đến ngày 6 tháng 12 năm 1917, chúng tôi nhận được bức điện sau:

*"London, ngày 5 tháng 12 năm 1917.*

Gửi Ông SORENSEN

Về máy kéo Fordson, F.R. Dearborn.

Đã nhận được những máy kéo đầu tiên, khi nào Smith và những người khác đi? Điện báo.

PERRY.

Trong vòng 3 tháng tiếp theo toàn bộ lô hàng 5.000 máy kéo được giao đủ và đó là lý do vì sao máy kéo đã được sử dụng ở Anh rất lâu trước khi người Mỹ thực sự biết đến nó.

Kế hoạch sản xuất máy kéo thực sự đã từng được đưa ra trước kế hoạch sản xuất ô tô. Trên các nông

trại thử nghiệm, tôi đưa ra đầu tiên là với máy kéo, và người ta sẽ nhớ rằng đã có một thời gian tôi làm việc cho một nhà sản xuất máy kéo chạy bằng hơi nước – đó là những cỗ máy đập lúa trọng tải lớn. Nhưng tôi thấy máy kéo lớn không có tương lai phát triển. Chúng quá đắt đối với các nông trại nhỏ, cần quá nhiều kỹ năng điều khiển, và quá nặng so với sức kéo của máy. Và dù sao đi nữa, người ta thích được đưa đi hơn là bị kéo đi; ô tô trở thành quá lôi cuốn so với sức tưởng tượng. Và vì vậy tôi gần như cho ngừng việc tập trung vào máy kéo cho đến khi đưa ô tô vào sản xuất. Khi trang trại đã có ô tô, lập tức máy kéo cũng trở thành cần thiết. Vì lúc đó, người ta đã biết đến cơ giới.

Người nông dân không cần nhiều công cụ mới, điều họ cần là phải có đủ sức để sử dụng các công cụ mà anh ta có. Tôi đã theo sau những người đi cày thủ công nhiều dặm đường đầy mệt mỏi và tôi hiểu rõ những nỗi vất vả nhọc nhằn của việc cày bừa là thế nào. Con người quá phí phạm thời gian khi dành hàng ngày hàng giờ để đứng sau một bầy ngựa kéo



chậm chạp trong khi một chiếc máy kéo có thể làm được một khối lượng công việc gấp 6 lần! Chắc chắn là khi làm mọi việc chậm chạp và thủ công như vậy, người nông dân thường không thể kiếm đủ tiền để trang trải cuộc sống, trong khi nông sản chưa bao giờ nhiều và rẻ như bây giờ.

Đối với ô tô chúng tôi chú trọng nhiều đến công suất máy chứ không phải trọng lượng xe. Ý niệm về trọng lượng đã định hình từ lâu trong đầu óc của những nhà sản xuất máy kéo. Người ta cho rằng trọng lượng dôi ra đó sẽ giúp máy có thêm lực kéo – rằng máy không nặng thì khó mà phanh được. Thực tế cho thấy đó là lý luận không hề có cơ sở. Mèo là một con vật khá nhẹ nhưng nó vẫn leo trèo rất giỏi. Tôi đã trình bày ý tưởng về trọng lượng máy của mình. Tôi cho rằng loại máy kéo cần nghiên cứu là loại có trọng lượng vừa phải, công suất lớn, và thật đơn giản để ai cũng có thể điều khiển được. Ngoài ra, nó còn phải rẻ tới mức tất cả mọi người đều có thể mua được. Với những mục tiêu trên, chúng tôi đã mất gần

15 năm để thiết kế và tiêu tới vài triệu đô la để thử nghiệm.

Chúng tôi đã tiến hành theo đúng quy trình chế tạo ô tô. Mỗi bộ phận máy phải được chế tạo tốt hết mức có thể, các bộ phận cũng không được quá nhiều, và tổng thể máy phải chế tạo hàng loạt được. Chúng tôi nghĩ có thể sử dụng động cơ của ô tô và cũng đã thử nghiệm vài lần. Nhưng cuối cùng, chúng tôi nhận ra rằng: chắc chắn loại máy kéo chúng tôi muốn tạo ra và ô tô thực ra chẳng có điểm gì chung. Ngay từ đầu, chúng tôi đã dự định chế tạo máy kéo khác hẳn với ô tô và chế tạo tại một nhà máy riêng. Bởi vì sẽ chẳng nhà máy nào đủ lớn để chế tạo hai loại máy cùng một lúc cả.

Ô tô được thiết kế để chuyên chở, còn máy kéo được thiết kế để kéo và leo dốc. Sự khác biệt về chức năng đó kéo theo tất cả mọi việc trong quá trình chế tạo đều khác nhau. Vấn đề là phải có được phần trụ có thể chịu được lực kéo mạnh. Cuối cùng chúng tôi cũng tìm ra giải pháp và thiết kế được một loại máy

có vẻ như hoạt động tốt nhất trong mọi điều kiện. Chúng tôi chọn động cơ bốn kỳ khởi động bằng xăng nhưng sau đó thì sẽ chạy bằng dầu. Trọng lượng nhẹ nhất có thể đạt được để vẫn đảm bảo công suất là 2.425 pao. Tay phanh sẽ nằm trong giá treo ở bánh lái – giống như móng vuốt mèo.

Bên cạnh chức năng kéo là chủ yếu, để có thể tận dụng tối đa chức năng, máy kéo còn phải được thiết kế sao cho phù hợp với công việc như một động cơ cố định để khi không ở trên đường hay ngoài đồng người ta có thể móc nó bằng dây curoa để điều khiển máy. Tóm lại, máy kéo phải là một loại máy chắc chắn và đa chức năng. Và đúng là phải như vậy. Máy kéo không chỉ cày, bừa, xới đất và gặt, mà còn có thể đập lúa, chạy máy xay lúa, máy cưa, và rất nhiều loại máy khác nữa, nhổ cây, xúc tuyết, và làm được rất nhiều việc mà một cái máy có công suất vừa phải có thể làm, từ xén lông cừu cho đến in báo. Máy kéo được gắn lốp dày để đi lại trên đường; gắn con lăn xe trượt để đi trong rừng và đi trên băng, gắn bánh xe vành để có thể đi trên đường ray. Một ví dụ khác về

chức năng có thể khai thác được của máy kéo là khi phân xưởng ở Detroit phải tạm ngừng sản xuất vì khan hiếm than, chúng tôi tách “Dearborn Independent” ra, gửi một máy kéo đến cho nhà máy in - đặt chiếc máy kéo đó trên một lối đi, gửi kèm một dây curoa bốn tầng, và dùng sức máy để tạo đĩa khuôn chữ. Chúng tôi nhận thấy rằng chiếc máy kéo này có thể sử dụng tới 95 công dụng khác nhau, và có lẽ chúng tôi mới chỉ biết đến một phần các công dụng của nó mà thôi.

Kết cấu của máy kéo thậm chí còn đơn giản hơn ô tô và cùng được chế tạo theo một khuôn mẫu. Tuy nhiên, quá trình sản xuất vẫn bị đình trệ vì thiếu những nhà máy thích hợp cho mãi đến những năm gần đây. Những máy kéo đầu tiên được sản xuất tại nhà máy ở Dearborn hiện giờ được tập trung và sử dụng như một trạm thử nghiệm. Nhà máy này không lớn lắm nên cũng không ảnh hưởng đến sản xuất quy mô lớn, và cũng không thể mở rộng được vì kế hoạch của chúng tôi là máy kéo sẽ được chế tạo ở nhà máy

River Rouge, mà nhà máy này đến năm ngoài vẫn chưa hoạt động hết công suất.

Giờ đây, chức năng của nhà máy này hoàn toàn là chế tạo máy kéo. Công việc cũng trôi chảy như việc sản xuất ô tô vậy. Mỗi bộ phận đều được chế tạo riêng và sau khi hoàn chỉnh sẽ được đưa vào một hệ thống băng tải chuyển đến khu vực lắp ráp ban đầu theo quy trình và sau đó là lắp ráp hoàn thiện. Mọi thứ đều chuyển động trên băng chuyền và không có công việc nào cần đến kỹ năng cao cấp. Công suất hiện nay của nhà máy là một triệu máy kéo một năm. Đó là con số chúng tôi mong đợi – vì thế giới đang cần nhiều máy móc rẻ và đa dụng hơn bao giờ hết – và đồng thời lúc đó thế giới cũng biết nhiều hơn về máy móc nên họ cũng sẽ có nhu cầu mua những máy này.

Như tôi đã nói, những máy kéo đầu tiên được đưa tới Anh. Lần đầu tiên người ta đặt mua máy kéo ở Mỹ là vào năm 1918 với giá 750 đô la. Năm sau, chi phí sản xuất tăng lên, nên giá máy lúc đó là 885 đô la và đến giữa năm chúng tôi lại có thể bán máy với giá giới

thiệu là 750 đô la. Năm 1920, giá máy là 790 đô la nhưng năm sau việc sản xuất đi vào ổn định và chúng tôi bắt đầu giảm giá. Giá chỉ còn 625 đô la và đến năm 1922, khi nhà máy River Rouge đi vào hoạt động thì giá máy chỉ còn 395 đô la. Tất cả những điều này cho thấy sản xuất khoa học có thể ảnh hưởng đến giá cả như thế nào. Cũng như tôi không rõ ô tô của Hãng Ford cuối cùng có thể rẻ tới mức nào, tôi cũng không thể đoán được rồi giá máy kéo sẽ được hạ thấp đến đâu.

Điều quan trọng là giá máy kéo sẽ rẻ. Nếu không, tất cả các nông trại đều có thể được cơ giới hoá. Mà chắc chắn tất cả các nông trại đều phải cơ giới hoá. Chỉ trong vài năm một nông trại chỉ dựa vào sức ngựa và lao động thủ công sẽ làm mọi người hiếu kỳ không kém một nhà máy chạy bằng cối xay gió. Người nông dân sẽ bắt buộc phải cơ giới hoá nếu không muốn bị loại ra khỏi cuộc chơi. Các số liệu về chi phí cho thấy đây là điều chắc chắn sẽ xảy ra. Trong thời kỳ chiến tranh, chính phủ đã tiến hành kiểm tra máy kéo của Fordson để so sánh xem chi phí cho máy sẽ là bao

nhiều so với chi phí khi sử dụng ngựa kéo. Các số liệu về máy kéo bị tính tại mức giá cao cộng thêm cả phí vận chuyển. Các khoản khấu hao và sửa chữa cũng không lớn như bản báo cáo đưa ra, nhưng cho dù chúng có lớn đến vậy, giá cả cũng được cắt giảm đến một nửa, như vậy cũng giảm được một nửa chi phí khấu hao và sửa chữa. Các số liệu đó như sau:

### CHI PHÍ KHI DÙNG MÁY KÉO FORDSON

- Chi phí 880 đô la.
- Thời gian sử dụng 4.800 giờ ở tốc độ 4/5 mẫu/h,
- 3.840 mẫu với chi phí 880 đô la; khấu hao mỗi mẫu 0,221 đô la
- Sửa chữa cho 3.840 mẫu giá 100 đô la; mỗi mẫu 0,026 đô la
- Chi phí xăng, dầu 19 xu; 2 galông mỗi mẫu mất 0,38
- 1 galông dầu nhớt cho 8 mẫu; mỗi mẫu 0,075
- Tiền lương cho người lái 2 đô la một ngày cho 8 mẫu; mỗi mẫu là 0,25 đô la

- Chi phí khi cày bằng máy của Fordson là 0,95 đô la một mẫu.

## CHI PHÍ KHI DÙNG SỨC NGỰA KÉO

- 8 con ngựa giá 1.200 đô la
- Thời gian làm việc 5.000 giờ được 4.000 mẫu với tốc độ 4/5 mẫu một giờ.
- 4.000 mẫu chi phí 1.200 đô la, khấu hao về ngựa, mỗi mẫu 30 đô la
- Thức ăn cho ngựa 40 xu một con (100 ngày làm việc) mỗi mẫu 40 đô la
- Thức ăn cho ngựa 10 xu một con (265 ngày nhàn rỗi) mỗi mẫu 2,65 đô la
- Hai người điều khiển, hai người cày, lương 2 đô la mỗi ngày, mỗi mẫu 0,50 đô la
- Chi phí cày bằng ngựa: mỗi mẫu 1,46 đô la

Với chi phí này, một mẫu ruộng nếu cày bằng máy kéo cần 40 xu thì chỉ mất 2 xu cho chi phí khấu hao và sửa chữa. Đây là chưa tính đến yếu tố thời gian.



Thời gian cày chỉ bằng một phần tư, và chỉ cần sức người để lái máy cày. Cày bừa đã trở thành việc mà động cơ sẽ thực hiện trên đồng.

Nghề nông theo phương pháp cũ đang nhanh chóng trở thành một ký ức xa xôi trong tâm trí con người. Điều này không có nghĩa là không còn việc gì để làm trong nông trại nữa. Không bao giờ có chuyện không còn việc gì để làm đối với người muốn sống hữu ích. Nhưng cơ giới hóa nông nghiệp không đồng nghĩa với việc không còn lao động nặng nhọc ở các nông trại nữa. Cơ giới hoá nông nghiệp đơn giản chỉ giúp bớt đi gánh nặng cho con người và đặt gánh nặng đó lên vai máy móc. Chúng ta đang ở những năm đầu của thời kỳ cơ giới hoá nông nghiệp. Ô tô đã làm một cuộc cách mạng trong đời sống nông nghiệp hiện đại, không chỉ bởi nó là một phương tiện di chuyển, mà vì nó mang lại sức mạnh của cơ giới. Nông nghiệp phải là một cái gì đó chứ không chỉ là đơn thuần là nghề nông. Nó phải là công việc sản xuất ra nguồn dinh dưỡng cho con người. Nhưng khi đã trở thành một hoạt động kinh doanh, các công việc nông

nghiệp thực sự tại các nông trại thông thường trong một năm có thể chỉ cần tiến hành trong 24 ngày. Những ngày còn lại có thể để làm việc khác. Nông nghiệp là một công việc mang tính chất quá thời vụ để con người phải gắn kết toàn bộ thời gian của mình cho nó.

Và rồi có thể chúng ta sẽ chứng kiến sự phục hưng của các công ty xay bột nhỏ. Thời điểm các cối xay bột trong các làng biến mất quả là kinh khủng. Hợp tác xã nông nghiệp sẽ phát triển đến mức chúng ta sẽ thấy xuất hiện các hiệp hội nông dân với xưởng đóng gói riêng, tại đó lợn sẽ được chế biến thành giăm bông và thịt muối, và các nhà máy xay, tại đó ngũ cốc sẽ được chế biến thành sản phẩm thương mại.

Nếu là một hoạt động kinh doanh sản phẩm dinh dưỡng, nông nghiệp sẽ tự khẳng định mình khi nó sản xuất một lượng vừa đủ và phân phối lượng sản phẩm dinh dưỡng này trong những điều kiện sao cho mỗi hộ gia đình đều có lương thực thực phẩm đủ cho nhu cầu. Nếu sản xuất

đủ loại thực phẩm với số lượng quá nhiều đến nỗi không thể vận động khai thác gì được nữa thì người dân lại không tin cậy vào thực phẩm nữa. Còn người nông dân nào giới hạn sản xuất quá thì lại sẽ làm lợi cho những kẻ đầu cơ.

Tại sao bò nuôi ở Texas lại được chuyển đến Chicago và rồi được tiêu thụ ở Boston vẫn là một câu hỏi không có câu trả lời chừng nào người ta còn có thể nuôi bò ở gần Boston để cung cấp cho nhu cầu ở đó. Tập trung hoá sản xuất nông nghiệp, việc đòi hỏi chi phí chuyên chở và chi phí tổ chức quá lớn là một sự lãng phí vẫn còn tồn tại trong một cộng đồng phát triển.

Trong hai mươi năm tới, rồi nông nghiệp sẽ phát triển mạnh mẽ như sản xuất đã phát triển trong hai mươi năm vừa qua.

## **15. Tại sao lại cần có từ thiện?**

Hoạt động nhân đạo nào dành thời gian và tiền bạc giúp đỡ thế giới làm được nhiều việc hơn cho chính mình sẽ tốt hơn rất nhiều so với loại hoạt động từ thiện chỉ đơn thuần cho đi những vật phẩm cụ thể để giúp đỡ con người và do đó, tạo điều kiện cho sự lười biếng phát triển.

Trong một xã hội văn minh tại sao chúng ta vẫn cần phải có sự bố thí? Không phải là tôi phản đối những tấm lòng từ thiện. Lạy trời, chúng ta đừng bao giờ tỏ ra lạnh nhạt, thờ ơ với những người cần sự giúp đỡ. Sự đồng cảm giữa người với người là một điều gì đó quá tốt đẹp so với thái độ thờ ơ, tính toán vị kỷ. Chúng ta khó có thể kể ra được sự tiến bộ vĩ đại nào mà không có lòng thương cảm giữa con người với nhau. Mọi đóng góp phục vụ xã hội quan trọng từng được thực hiện đều nhằm mục tiêu chính là giúp đỡ con người.

Vấn đề là với động lực to lớn và tốt đẹp đó, chúng ta mới chỉ đạt được những kết quả quá nhỏ bé. Nếu

lòng thương cảm giữa con người với nhau thúc giục ta cung cấp lương thực thực phẩm cho những người còn đang nghèo đói, thì tại sao lòng thương cảm ấy lại không tạo nên một khao khát lớn hơn - là khiến những người dân nghèo trong xã hội chúng ta không còn cảm thấy đói khát nữa? Nếu chúng ta đủ thương cảm với những người khác để giúp họ thoát ra khỏi những khó khăn của mình, thì chắc chắn chúng ta cũng phải có đủ lòng thương cảm để giúp họ không vướng phải những khó khăn đó.

Cho đi điều gì đó thì rất dễ, nhưng để khiến việc “cho đi” ấy trở thành không cần thiết nữa lại khá khó khăn. Để việc cho đi trở nên không cần thiết nữa, chúng ta cần phải nhìn sâu vào cuộc đời của mỗi cá nhân để hiểu rõ nguyên nhân dẫn tới cảnh nghèo khổ của họ - tất nhiên là đồng thời, ta không ngại ngần làm họ yên lòng trong lúc đó, và cũng không để mặc họ sau khi đã giúp đỡ họ tạm thời. Điều khó khăn ở đây có lẽ là làm thế nào để hiểu rõ được những nguyên nhân gây ra sự khốn cùng của họ. Nhiều người có thể động lòng giúp đỡ một gia đình

nghèo khó hơn là động lòng tới mức dồn tâm trí vào việc giúp gia đình đó thoát khỏi đói nghèo.

Tôi không có được sự kiên nhẫn đối với các hội từ thiện chuyên nghiệp hay với bất cứ loại hình chủ nghĩa nhân đạo thương mại hóa nào. Khi sự giúp đỡ của con người được hệ thống hóa, được tổ chức, thương mại hóa và chuyên nghiệp hóa thì những tình cảm sâu sắc ẩn chứa trong sự giúp đỡ đó bị mai một đi và trở thành một thứ tình cảm lạnh lùng, thờ ơ.

Sự giúp đỡ thực sự của con người không bao giờ có thể phân loại hay quảng cáo. Trong thực tế, có nhiều trẻ em mồ côi được chăm sóc trong gia đình những người yêu thương chúng hơn là ở các tổ chức từ thiện. Có nhiều người già đến nương tựa bạn bè của họ hơn là tại các viện dưỡng lão. Có nhiều khoản viện trợ dưới dạng các khoản tiền mà các gia đình tự cho nhau vay hơn là thông qua các tổ chức tín dụng. Cứ như vậy, xã hội loài người tự trông nom lẫn nhau dựa trên cơ sở lòng nhân đạo. Và chính vì thế, một

câu hỏi hết sức quan trọng là liệu việc thương mại hóa bản chất tự nhiên của lòng từ thiện còn có thể bị khuyến khích đến mức nào nữa đây?.

Những hội từ thiện chuyên nghiệp không chỉ có thái độ lạnh lùng mà họ còn gây nên nhiều vết thương lòng hơn là giúp đỡ người khác. Các hội từ thiện hạ thấp giá trị của những người nhận viện trợ và ăn mòn lòng tự trọng nơi họ. Điều đó cũng gần giống như chủ nghĩa duy tâm ủy mị. Vẫn còn cách đây chưa lâu, ở nước ngoài đã từng lan rộng ý tưởng rằng: “dịch vụ” là một điều gì đó mà chúng ta có thể kỳ vọng người ta sẽ thực hiện cho chúng ta. Thật không thể kể hết được đã có bao nhiêu người trở thành những người được nhận viện trợ của loại “dịch vụ xã hội” từ thiện này. Có những bộ phận nhất định trong dân chúng được nuông chiều và rơi tình trạng luôn trông đợi vào người khác và không tự mình nuôi sống được bản thân giống như con trẻ. Điều này làm hình thành và nuôi dưỡng một loại tổ chức chuyên làm một số việc cho con người. Nó tạo ra lối thoát cho một niềm khao khát đáng ngợi khen về việc phục

vụ xã hội, nhưng lại không góp phần làm tăng tính tự lập của con người, và cũng không góp phần thay đổi những điều kiện sống mà từ đó phát sinh nhu cầu cần phải có dịch vụ đó.

Điều còn tồi tệ hơn cả sự khuyến khích lòng mong muốn trẻ con này là: thay vì rèn luyện tính tự lập và khả năng tự cung tự cấp cho bản thân, kiểu từ thiện này cũng làm hình thành nên cảm giác oán giận gần như lẫn át cả những mục tiêu từ thiện thực sự. Con người thường hay phàn nàn về “thái độ vô ơn” của những người mà họ giúp đỡ. Nhưng chẳng có gì có thể tự nhiên hơn thế nữa. Lúc đầu, một sự giúp đỡ nhỏ bé và quý giá của cái được gọi là “hội từ thiện” là một sự giúp đỡ từ thiện thực sự, nó xuất phát từ những trái tim đầy ắp lòng thương cảm và sự quan tâm. Nhưng sau đó, chẳng có ai thích bị ở trong một vị trí bắt buộc phải gia ơn cho ai khác cả.

Loại “công việc xã hội” như thế tạo nên một mối quan hệ căng thẳng - người được giúp đỡ cảm thấy bị xem thường khi nhận sự giúp đỡ từ người khác, và



phải chăng là chính người giúp đỡ cũng sẽ cảm thấy sự giúp đỡ của anh ta đã bị coi nhẹ hay không.

Từ thiện không bao giờ dẫn tới kết quả là mọi chuyện được giải quyết ổn thỏa. Hệ thống từ thiện nào không nhằm mục đích biến những việc làm từ thiện trở thành việc không cần thiết nữa thì cũng không thực hiện được mục tiêu phục vụ xã hội. Hệ thống từ thiện đó chỉ đơn thuần là đang tạo công ăn việc làm cho chính mình và sẽ chỉ là một mục bổ sung vào danh mục những công việc phi sản xuất mà thôi.

Những hoạt động từ thiện đó trở nên không còn cần thiết nữa khi ta có thể đưa được những người dường như không có khả năng kiếm sống ra khỏi tầng lớp phi sản xuất và đưa họ tham gia trực tiếp vào hoạt động sản xuất. Trong chương trước, tôi đã nói cụ thể về việc làm thế nào các cuộc thử nghiệm trong những phân xưởng của chúng tôi có thể chứng minh được rằng khi một ngành nghề được chia nhỏ đúng

đần và phù hợp, sẽ luôn luôn có những vị trí mà những người mù và người tàn tật có thể đảm nhận. Sản xuất khoa học không hẳn là một ngành đáng sợ hủy hoại tất cả những ai tiếp cận nó- Nếu ngành này đáng sợ như vậy thì nó đã không hoàn thành được vai trò của mình trong cuộc sống.

Cả ở trong nội bộ lẫn bên ngoài hoạt động sản xuất công nghiệp, chắc chắn phải có những công việc đòi hỏi sức mạnh toàn diện của một người khỏe mạnh thể chất; nhưng cũng có những công việc khác (rất nhiều việc nữa là chẳng khác) đòi hỏi nhiều kỹ năng hơn so với những kỹ năng mà những người thợ thủ công thời Trung cổ có được. Việc chia nhỏ hoạt động sản xuất công nghiệp cho phép một người khỏe mạnh về thể chất hay một người thợ lành nghề thường xuyên có chỗ để sử dụng sức mạnh hay kỹ năng của mình. Trong các ngành thủ công cổ xưa, một người thợ lành nghề dành một phần thời gian hữu ích của mình để làm những công việc không đòi hỏi kỹ năng gì. Đó là một sự lãng phí. Nhưng do thời đó, mỗi công việc đòi hỏi một người phải tự thực

hiện cả lao động đơn giản lẫn lao động cần kỹ năng lành nghề, nên hầu như chẳng có vị trí nào giành cho những người quá ngu ngốc không thể đào tạo lành nghề được, hay cho những người không có được cơ hội học nghề.

Không có người công nhân cơ khí nào làm việc chỉ với hai bàn tay của mình mà có thể kiếm tiền nhiều hơn mức vừa đủ sống. Anh ta không thể có của cải dư thừa. Điều đương nhiên là khi về già, người thợ cơ khí đó sẽ phải được con cái hỗ trợ, hoặc nếu không có con cái thì anh ta sẽ trở thành một chi phí cho xã hội. Tất cả những điều đó hoàn toàn không cần thiết. Việc chia nhỏ hoạt động sản xuất công nghiệp mở ra những vị trí công việc mà gần như bất cứ ai cũng có thể đảm nhận. Trong những hoạt động sản xuất được chia nhỏ đó, số việc làm mà những người mù có thể làm được còn nhiều hơn số người mù trong xã hội. Cũng tương tự như vậy, số công việc mà những người tàn tật có thể làm được cũng nhiều hơn số người tàn tật. Và khi tham gia sản xuất ở những vị trí đó, những người vốn bị đánh giá một

cách thiển cận là đối tượng của các tổ chức từ thiện lại có thể kiếm sống đầy đủ như những người tinh tường và khỏe mạnh nhất. Sẽ thật lãng phí khi giao cho những người khỏe mạnh những công việc mà người tàn tật cũng có thể làm tốt được. Sẽ càng lãng phí hơn khi hướng người mù vào công việc đan rổ hay giao cho các tù nhân việc đập vỡ đá, thu lượm cây gai hay bất cứ loại công việc lặt vặt, vô ích nào.

Một nhà tù được quản lý tốt không nên chỉ tự phục vụ cho mình không thôi, mà đó phải là một nhà tù mà mỗi tù nhân đều có khả năng đỡ đần gia đình mình, hoặc, nếu tù nhân đó không có gia đình thì anh ta cũng có thể dành dụm một khoản tiền đủ để tự đứng trên đôi chân của mình sau khi ra tù. Không phải là tôi chủ trương tận dụng sức lao động hay khả năng làm việc nông của những con người gần như bị coi là nô lệ. Một kế hoạch như vậy thật quá đáng ghê tởm. Dù thế nào đi nữa, chúng ta cũng đã thực hiện quá xuất sắc công việc quản lý nhà tù; nhưng chúng ta lại bắt đầu bằng một kết thúc sai lầm. Tuy nhiên, chừng nào chúng ta còn có những nhà tù mà các công việc

sản xuất có chỗ để thực hiện thì sự phối hợp chung giữa nhà tù với hoạt động sản xuất có thể nhíp nhàng đến mức một nhà tù có thể trở thành một đơn vị sản xuất giúp đỡ cho xã hội và cho chính lợi ích của những tù nhân. Tôi biết rằng vẫn có những đạo luật - những đạo luật ngu ngốc do những người không biết suy nghĩ thông qua - hạn chế hoạt động sản xuất công nghiệp của các nhà tù. Những đạo luật đó phần lớn được thông qua dưới cái được gọi là luật Lao động. Chúng ra đời và hoạt động không vì lợi ích của người lao động. Việc tăng gánh nặng chi phí lên một cộng đồng dân cư không mang lại lợi ích cho bất kỳ ai trong cộng đồng đó cả. Nếu chúng ta luôn luôn duy trì ý tưởng về việc lao động phải phục vụ xã hội thì trong mỗi cộng đồng dân cư sẽ luôn có khối lượng công việc phải làm nhiều hơn số người có thể làm những công việc đó.

Ngành công nghiệp được tổ chức vì mục đích phục vụ xã hội sẽ làm mất đi sự cần thiết phải có sự từ thiện vì lòng nhân đạo. Lòng nhân đạo, cho dù động cơ có cao quý đến đâu, cũng không đem lại khả năng

tự lực tự cường cho con người. Tất cả chúng ta đều cần có sự tự lực tự cường đó. Một cộng đồng xã hội sẽ trở nên tốt đẹp hơn khi mọi người đều biết cách bất mãn và không hài lòng với những gì mà cộng đồng đó có. Ở đây, tôi không muốn nói tới kiểu bất mãn nhỏ nhen, day dứt, cần nhằn diễn ra thường ngày, mà tôi muốn nói tới thái độ bất mãn mang tầm lớn hơn và dũng cảm hơn. Những người bất mãn kiểu này tin rằng mọi điều đã được thực hiện thì vẫn còn có thể và phải được thực hiện tốt hơn nữa. Sản xuất công nghiệp được tổ chức nhằm mục đích phục vụ xã hội trong đó cả người lao động cũng như những người lãnh đạo đều cần phải phụng sự - có thể trả những khoản lương đủ để cho phép mỗi gia đình có thể vừa tự đáp ứng được nhu cầu của mình, vừa có thể tự lực cánh sinh.

Hoạt động nhân đạo nào dành thời gian và tiền bạc giúp đỡ thế giới làm được nhiều việc hơn cho chính mình sẽ tốt hơn rất nhiều so với loại hoạt động từ thiện chỉ đơn thuần cho đi những vật phẩm cụ thể để giúp đỡ con người và do đó, tạo điều kiện cho sự lười

biển phát triển. Hoạt động nhân đạo từ thiện, cũng như bất cứ hoạt động nào khác, phải tỏ ra hiệu quả, và tôi tin là nó có thể hoạt động có hiệu quả. Cá nhân tôi đã từng kiểm nghiệm một trường dạy nghề và một bệnh viện để xem liệu có phải những tổ chức này, vốn thường được coi là từ thiện, có thể tự đứng trên đôi chân của mình hay không. Và tôi thấy là những tổ chức này hoàn toàn có thể làm được điều đó.

Không phải là tôi đang thông cảm với kiểu trường dạy nghề này vì nó thường được tổ chức theo kiểu các nam học sinh chỉ nhận được một lượng kiến thức hời hợt, nông cạn và rồi không được học cách sử dụng những kiến thức đó. Trường dạy nghề thương mại không nên là sự lai tạo giữa trường học và trường dạy nghề kỹ thuật, mà nên là một phương tiện dạy học sinh làm việc hiệu quả. Nếu các học sinh này bị giao những nhiệm vụ vô ích - tạo ra các sản phẩm và rồi lại vứt chúng đi - thì các em sẽ không thể có được sự thích thú hay tiếp thu được những kiến thức vốn là quyền lợi dành cho các em. Và trong



giai đoạn học nghề, các học sinh này không thể tỏ ra hiệu quả; các trường học - trừ phi hoạt động vì mục đích từ thiện – không cung cấp được sự hỗ trợ tài chính nào cho học sinh. Có rất nhiều học sinh cần sự giúp đỡ tài chính; các em phải làm bất cứ công việc đầu tiên nào được đưa đến tay chúng. Các em không có cơ hội tìm kiếm và lựa chọn công việc cho mình.

Cứ như thế, khi những học sinh này chưa thạo nghề mà bước vào đời thì chúng khiến cho lực lượng lao động lành nghề vốn đã rất khan hiếm lại càng trở nên khan hiếm hơn. Ngành công nghiệp hiện đại đòi hỏi trình độ về tay nghề và năng lực mà cả việc ra trường sớm lẫn được đào tạo quá lâu tại trường đều không đáp ứng được. Sự thực là các tổ chức, công ty đào tạo lao động thủ công đã đưa ra các các hệ thống giáo dục tích cực hơn, tiến bộ hơn nhằm mục đích lôi kéo sự quan tâm của học sinh và đào tạo các em theo những nghề thủ công nhiều kỹ năng, nhưng thậm chí những hệ thống này tự thân cũng chỉ là những hoạt động tạm thời bởi vì chúng chỉ phục vụ, mà không



làm thỏa mãn được bản năng sáng tạo của những học sinh bình thường.

Để đáp ứng được điều kiện cung cấp đầy đủ những cơ hội học hành cho học sinh, đồng thời bắt đầu quá trình đào tạo nghề cho các em theo những phương pháp mang tính xây dựng, trường Dạy Nghề Henry Ford đã được thành lập vào năm 1916. Chúng tôi không gọi nỗ lực này bằng từ “từ thiện nhân đạo”. Việc thành lập trường dạy nghề này xuất phát từ mong muốn giúp đỡ những học sinh bị hoàn cảnh xô đẩy buộc phải bỏ học sớm. Mong muốn giúp đỡ này phù hợp với nhu cầu cần có những công nhân sản xuất công cụ đã qua đào tạo tới làm việc tại các xưởng sản xuất. Ngay từ đầu, chúng tôi đã luôn duy trì ba nguyên tắc: một là, các học sinh phải luôn được đối xử như trẻ vị thành niên, tức là không thể vội vàng biến các em trở thành công nhân; hai là, việc giảng dạy về mặt lý thuyết phải đi đôi với hướng dẫn sản xuất cụ thể; ba là, học sinh phải được rèn luyện để có được lòng tự hào và trách nhiệm trong công việc thông qua việc đào tạo thực tế các em về những

sản phẩm cần phải được sử dụng. Học sinh lao động trên những sản phẩm có giá trị sản xuất được công nhận rộng rãi. Trường học được tổ chức theo mô hình trường tư và mở cửa tiếp nhận những học sinh trong độ tuổi từ 12 tới 18 tuổi. Trường được cơ cấu dựa trên cơ sở các suất học bổng và mỗi học sinh được trao tặng một khoản học bổng bằng tiền mặt trị giá 400 đô la ngay khi nhập trường. Nếu thành tích học tập của học sinh thỏa mãn điều kiện của nhà trường thì số tiền này được nâng dần lên tới mức tối đa là 600 đô la.

Thành tích học tập trong lớp và tại xưởng của mỗi học sinh đều sẽ được lưu giữ lại. Thành tích trong ngành sản xuất mà mỗi em tham gia cũng được lưu giữ lại như vậy. Chính những điểm số trong quá trình thực hành sản xuất thực tế của học sinh sẽ được sử dụng để đưa ra những điều chỉnh về tiền học bổng của học sinh sau đó. Bên cạnh số tiền học bổng nhận được, hàng tháng mỗi học sinh còn được hỗ trợ một khoản tiền nhỏ, khoản tiền này phải được gửi trong tài khoản tiết kiệm của học sinh. Tài khoản tiết kiệm

này phải được gửi tại ngân hàng chừng nào học sinh còn đang học tập tại trường, trừ phi học sinh đó được nhà trường cho phép sử dụng số tiền này trong tình huống khẩn cấp.

Từng vấn đề một về việc quản lý trường học được giải quyết và chúng tôi ngày càng tìm ra những cách thức tốt hơn để hoàn thành mục tiêu. Lúc đầu, việc yêu cầu học sinh giành 1/3 ngày học trên lớp và 2/3 còn lại thực hành tại xưởng đã là một thông lệ. Sau đó, chúng tôi thấy rằng sự sắp xếp thời gian hàng ngày này gây cản trở sự tiến bộ của học sinh, và giờ đây, việc giảng dạy, đào tạo học sinh được tính theo tuần - một tuần học tập trên lớp và hai tuần thực hành tại xưởng. Các lớp học vẫn tiếp tục, các nhóm học sinh khác nhau tiến hành tuần học và thực hành của mình theo thứ tự lần lượt.

Những người hướng dẫn tốt nhất chúng tôi có thể có chính là các nhân viên của chúng tôi, và sách giáo khoa chính là nhà máy của công ty Ford. Điều này cung cấp nhiều nguồn thông tin giáo dục thực tiễn

hơn hầu hết các trường đại học. Các bài học về số học được giảng dạy dựa theo những vấn đề cụ thể tại nhà xưởng. Đầu óc của học sinh không còn bị ám ảnh bởi những điều khó hiểu chẳng hạn như A có thể chèo thuyền 4 dặm trong khi B chỉ chèo được 2 dặm. Chúng tôi chỉ rõ cho học sinh thấy những quy trình và điều kiện thực tế - học sinh được dạy cách quan sát. Các thành phố không còn là những chấm đen nhỏ xíu trên bản đồ, và các lục địa cũng không chỉ hiện ra trên những trang giấy. Những chuyến hàng chở tới Singapore, những lần nhận hàng nguyên vật liệu từ châu Phi và Nam Phi được chỉ rõ cho học sinh, và thế giới trở thành một hành tinh có con người sinh sống thay vì chỉ là một quả địa cầu được tô vẽ màu sắc đặt trên bàn giáo viên.

Trong lĩnh vực vật lý và hóa học, nhà máy công nghiệp của chúng tôi có một phòng thí nghiệm, tại đó, lý thuyết được thực hành và bài học trở thành những kinh nghiệm thực sự. Giả sử học sinh được dạy về hoạt động của máy bơm. Giáo viên giải thích các bộ phận và chức năng của chiếc máy bơm, trả lời

các câu hỏi, và rồi cả giáo viên và học sinh đều tới phòng máy để tận mắt nhìn thấy chiếc máy bơm lớn. Trường học có một nhà xưởng được trang bị những thiết bị tốt nhất. Học sinh nghiên cứu lần lượt từ chiếc máy này sang chiếc máy khác. Các em tự thực hành một mình trên các bộ phận và sản phẩm mà công ty cần quan tâm sản xuất. Tuy nhiên, nhu cầu của chúng tôi quá lớn đến mức danh sách các sản phẩm này chứa đựng gần như tất cả mọi thứ. Công ty Ford Motor mua lại sản phẩm nào đã qua kiểm tra, và tất nhiên, sản phẩm nào không qua được công đoạn kiểm tra cuối cùng thì sẽ là một thiệt hại cho trường học.

Những học sinh nào đạt tiến bộ nhiều nhất sẽ làm những công việc phức tạp, tỉ mỉ, và các em tiến hành mỗi thao tác với sự am hiểu rõ về các nguyên tắc và mục đích có liên quan tới thao tác đó. Các em sửa chữa máy móc của riêng mình; các em cũng học cách tự bảo vệ bản thân trước máy móc; rồi học cả cách chế tạo mô hình, và trong những phòng học sáng sủa,

sạch sẽ, các em xây dựng nền móng cho những nghề nghiệp thành công trong tương lai

Khi những học sinh này tốt nghiệp, các nhà xưởng luôn mở cửa chào đón các em tới làm việc với những mức lương hấp dẫn. Chúng tôi cũng để ý một cách kín đáo tới sự lành mạnh về mặt xã hội và đạo đức của các em. Sự giám sát ở đây không phải là sự giám sát của người có quyền mà giống như sự quan tâm thân thiện. Chúng tôi nắm rõ hoàn cảnh gia đình của mỗi học sinh và quan sát khuynh hướng phát triển của em đó. Chúng tôi không cố gắng chiều chuộng học sinh nào và cũng tôi không cố biến các em thành những con người đa sầu đa cảm. Một lần, khi có hai nam sinh gây gỗ dẫn tới đánh nhau, chúng tôi đã không thuyết giáo cho hai nam sinh này về sự xấu xa, độc hại của việc đánh nhau. Các em được thuyết phục để làm lành với nhau theo cách khác tốt hơn, nhưng giống như những đứa trẻ, khi học sinh thích giải quyết vấn đề bằng cách thông thường và cổ điển nhất hơn, thì chúng tôi đã đưa găng tay cho cả hai và để cho chúng đánh nhau trong một góc xưởng.

Nguyên tắc duy nhất dành cho cả hai khi đó là chúng phải kết thúc mọi xích mích tại đó, và không được phép đánh nhau bên ngoài xưởng. Kết quả là chỉ diễn ra một cuộc đánh nhau ngắn ngủi và một tình bạn mới thì lại được xây dựng.

Các em sẽ được đối xử như những cậu bé; những bản năng con trẻ tốt đẹp của các em vẫn được khuyến khích phát triển; và nếu ta nhìn thấy các em trên lớp học và trong xưởng sản xuất, ta sẽ không thể không nhận ra ánh mắt ngời lên sự thành thạo, tinh thông của các em. Các em hiểu được ý nghĩa của từ “vai trò”. Các em cảm thấy mình đang làm một việc gì đó có ý nghĩa. Các em sẵn sàng và háo hức học tập bởi vì các em đang được học những điều mà tất cả các cậu bé năng động đều muốn học và những thắc mắc mà không có ai trong số những người thân của các em có thể giải đáp được.

Từ thời kỳ đầu chỉ có 6 nam sinh, giờ đây trường đã có 200 nam sinh và có một hệ thống giáo dục hiệu quả đến mức có thể mở rộng tới 700 em. Ban đầu

trường bị lỗi, nhưng đúng như ý tưởng cơ bản của tôi là: “bất cứ điều gì tự thân đáng giá thì đều có thể tự duy trì hoạt động”, trường đã phát triển được cơ cấu tổ chức và các hình thức hoạt động tốt đến mức ngày nay nó có thể tự chi trả và triển khai mọi hoạt động của mình.

Chúng tôi đã có thể để cho các học sinh có được thời niên thiếu của mình. Những học sinh này học nghề để trở thành công nhân nhưng các em không quên mình vẫn còn là những cậu bé. Đó là điều quan trọng trên hết. Các em có thể kiếm được từ 19 đến 35 xu mỗi giờ - nhiều hơn số tiền các em có thể kiếm được từ loại hình công việc dành cho thiếu niên. Các em có thể đỡ dần gia đình bằng cách học tập tại trường hơn là ra ngoài xã hội làm việc quá sớm. Khi hoàn thành việc học tập tại trường, các em đã được đào tạo những công việc phổ thông hiệu quả, bước đầu hiểu biết về kỹ thuật, và đã thạo nghề chẳng khác gì các công nhân đến mức các em có thể được trả một mức lương đủ để giúp các em tiếp tục việc học tập của mình nếu thích. Còn nếu không muốn học gì nữa thì



ít nhất các em cũng đã có tay nghề đủ để có thể đòi hỏi mức lương cao ở bất kỳ đâu. Các em không nhất thiết phải đến làm việc tại nhà máy của chúng tôi; phần lớn học sinh đến nhà máy chúng tôi làm là bởi vì các em không biết ở đâu có những công việc tốt hơn nữa – chúng tôi muốn tất cả những công việc của chúng tôi phải hiệu quả, hữu ích cho những công nhân đảm nhận chúng. Nhưng không có bất cứ sự ràng buộc nào đối với các học sinh. Các em đã tự kiếm được tiền và không có nghĩa vụ với bất cứ ai cả. Không có sự từ thiện nào ở đây. Bản thân công việc sẽ chi trả cho người lao động thực hiện nó.

Bệnh viện Ford được thành lập theo một cách thức gần tương tự như trường dạy nghề, nhưng bị gián đoạn bởi chiến tranh và trở thành Bệnh Viện Đa Khoa Số 36, nơi chữa trị cho khoảng 500 bệnh nhân dù chưa đạt được những kết quả hoàn toàn đúng như mong đợi. Ban đầu, tôi không có ý xây dựng bệnh viện này. Năm 1914, bệnh viện bắt đầu được thành lập với cái tên là Bệnh Viện Đa Khoa Detroit và dự kiến sẽ xây dựng bằng số tiền quyên góp. Cùng

với nhiều người khác, tôi đã quyên góp tiền và công việc xây dựng bắt đầu được tiến hành. Khá lâu trước khi những tòa nhà đầu tiên được hoàn tất, quỹ quyên góp đã trở nên cạn kiệt và người ta kêu gọi tôi tiếp tục đóng góp. Tôi từ chối vì cho rằng các nhà quản lý lẽ ra phải biết chi phí xây dựng bệnh viện sẽ là bao nhiêu trước khi họ bắt đầu công việc xây dựng. Một khởi đầu như thế sẽ không thể nào tạo cho người ta sự tin tưởng về cách bệnh viện sẽ được quản lý sau khi việc xây dựng hoàn tất. Tuy nhiên, tôi đề nghị người ta giao bệnh viện đó cho tôi và tôi sẽ hoàn trả lại toàn bộ số tiền quyên góp đã được thu gom trước đó. Đề nghị này được chấp nhận, và khi công việc của chúng tôi đang tiến triển thì vào ngày 01/08/1918, toàn bộ bệnh viện được trao trả cho chính phủ. Bệnh viện này được trả lại cho chúng tôi vào tháng 10/1919, và vào ngày 10/11 cùng năm đó, người bệnh đầu tiên được tiếp nhận vào bệnh viện để điều trị.

Bệnh viện này nằm trên Đại lộ West Grand ở Detroit và có diện tích là 20 mẫu (khoảng 8 hecta), vì thế sẽ

có nhiều khoảng trống để mở rộng bệnh viện. Chúng tôi nghĩ tới việc mở rộng cơ sở này bởi vì chúng tôi tin là bệnh viện sẽ tự khẳng định được sự tồn tại của nó. Chúng tôi loại bỏ hoàn toàn thiết kế ban đầu của bệnh viện và cố gắng nghĩ ra một kiểu bệnh viện mới, mới cả trong thiết kế lẫn hoạt động quản lý. Đã có rất nhiều bệnh viện dành cho người giàu. Và cũng đã có rất nhiều bệnh viện dành cho người nghèo. Nhưng lại không có bệnh viện nào dành cho những người chỉ có thể chi trả một khoản tiền vừa phải cho việc điều trị mà không muốn có cảm giác là họ được giúp đỡ từ thiện.

Lẽ dĩ nhiên, một bệnh viện không thể vừa phục vụ vừa tự đáp ứng nhu cầu của mình - bệnh viện đó phải là một tổ chức hoạt động dựa theo sự đóng góp của cá nhân hoặc trở thành bệnh xá tư nhân được điều hành để kiếm lợi nhuận. Bệnh viện này được xây dựng để tự đáp ứng nhu cầu của mình - đó là nhu cầu phục vụ bệnh nhân tối đa với chi phí tối thiểu và không có bất cứ bóng dáng nào của sự từ thiện dù là nhỏ nhất.

Không có bất kỳ phòng bệnh chung nào trong các tòa nhà của bệnh viện mà chúng tôi đã xây dựng. Tất cả các phòng đều khép kín, mỗi phòng có một phòng tắm. Các phòng – trong một cụm 24 phòng - đều có kích thước và đồ đạc như nhau. Bệnh nhân không được lựa chọn phòng. Chúng tôi dự định rằng trong bệnh viện này sẽ không ai được quyền lựa chọn bất cứ điều gì cả. Mọi bệnh nhân đều bình đẳng như nhau.

Chúng ta không hề biết chắc rằng các bệnh viện được quản lý như hiện nay tồn tại là nhằm phục vụ các bệnh nhân hay các bác sĩ nữa. Tôi không quên rằng một bác sĩ điều trị giỏi hay một nhà phẫu thuật giỏi có thể cống hiến một khoảng thời gian to lớn để phục vụ mục đích từ thiện, nhưng tôi lại không tin rằng chi phí phẫu thuật nên được tính toán theo mức độ giàu có của bệnh nhân. Tôi hoàn toàn tin chắc rằng cái được gọi là “quy ước mặc nhận mang tính nghề nghiệp trong giới y học” là một tai họa đối với loài người và đối với sự phát triển của y học. Vào thời đó,

phương pháp chẩn đoán chưa được phát triển cho lắm.

Tôi không quan tâm tới việc trở thành một trong những chủ sở hữu của một bệnh viện mà tại đó, người ta không tiến hành mọi việc để đảm bảo rằng bệnh nhân được chữa trị theo đúng bệnh thực sự của mình, thay vì thế lại chữa trị bệnh nhân theo những gì mà bác sĩ cho là anh ta đang mắc phải. Quy ước “mặc nhận mang tính nghề nghiệp” này làm cho việc điều chỉnh một chẩn đoán sai lầm trở nên rất khó. Có nghĩa là một bác sĩ tư vấn, nếu không phải là người cư xử khéo léo, sẽ không thay đổi chẩn đoán hay điều trị gốc của bác sĩ mời ông ta đến khi chưa hoàn toàn thống nhất với ông ta, và sau đó nếu có sự thay đổi thì đó thường là sự thay đổi mà bệnh nhân không hề biết tới. Dường như có ý kiến cho rằng một bệnh nhân, đặc biệt là khi đang điều trị trong bệnh viện, sẽ trở thành tài sản của bác sĩ. Một người bác sĩ tận tâm thật sự thì sẽ không khai thác bệnh nhân của mình như vậy. Nhưng một bác sĩ kém tận tâm hơn thì lại có thể làm điều đó. Nhiều bác sĩ dường như coi việc

duy trì những chẩn đoán của riêng họ như sự duy trì những khoảnh khắc phục hồi tuyệt vời của bệnh nhân.

Mục tiêu của bệnh viện chúng tôi là xóa bỏ đi tất cả những kiểu điều trị bệnh nhân như thế và đặt lợi ích của bệnh nhân lên vị trí hàng đầu. Vì thế, đây được gọi là bệnh viện “khép kín”. Tất cả các bác sĩ và y tá đều được thuê làm việc theo năm và họ không thể thực hiện việc điều trị nào bên ngoài bệnh viện. Nếu tính cả các bác sĩ thực tập nội trú, chúng tôi có đội ngũ gồm 21 bác sĩ điều trị và phẫu thuật. Những người này đã được tuyển chọn hết sức cẩn thận và được trả lương ít nhất bằng với số tiền họ thường kiếm được tại các phòng khám tư nhân ăn khách. Không ai trong số họ có bất kỳ lợi ích tài chính nào từ bệnh nhân, và bệnh nhân trong viện của chúng tôi không được bất cứ bác sĩ bên ngoài nào điều trị. Chúng tôi vẫn vui vẻ chấp nhận vị trí và tác dụng của bác sĩ gia đình và không tìm cách thế chỗ ông ta. Chúng tôi nhận điều trị cho những ca bệnh nhân mà bác sĩ gia đình không thể điều trị, và đưa bệnh nhân

về trạng thái khỏe mạnh nhanh nhất có thể. Hệ thống của chúng tôi khiến chúng tôi không muốn giữ bệnh nhân ở lại viện lâu hơn mức cần thiết – kiểu kinh doanh đó chúng tôi không cần. Chúng tôi cũng sẽ chia sẻ kiến thức của chúng tôi về ca bệnh đó với bác sĩ gia đình, nhưng khi bệnh nhân còn đang điều trị trong viện thì chúng tôi nhận hoàn toàn trách nhiệm. Như thế, bệnh viện là “đóng kín” với các phòng khám của các bác sĩ bên ngoài nhưng không hề đóng kín với bất kỳ bác sĩ gia đình nào muốn hợp tác với chúng tôi.

Việc tiếp nhận bệnh nhân thật thú vị. Bệnh nhân nhập viện trước tiên được bác sĩ cấp cao kiểm tra và sau đó được tái kiểm tra qua ba, bốn hoặc bất kỳ số lượng bác sĩ nào cần thiết. Việc kiểm tra sức khỏe này diễn ra mà không cần bận tâm xem bệnh nhân đến bệnh viện vì mục đích gì, bởi vì chúng tôi dần dần hiểu ra rằng sức khỏe toàn diện quan trọng hơn bất cứ sự ốm đau đơn lẻ nào. Mỗi bác sĩ sẽ tiến hành khám bệnh toàn diện cho bệnh nhân, và mỗi người nộp kết quả viết trên giấy cho bác sĩ đứng đầu mà

không có cơ hội trao đổi với bất cứ người nào khác trong số các bác sĩ tiến hành kiểm tra. Như thế, ít nhất ba, và đôi khi là sáu hoặc bảy sự chẩn đoán hoàn toàn độc lập và toàn diện nằm trong tay của giám đốc bệnh viện. Chúng tạo nên một bản chẩn đoán toàn diện về ca bệnh. Sự đề phòng, lo xa này là nhằm đảm bảo đưa ra một chẩn đoán đúng đắn trong tầm giới hạn của những kiến thức y học hiện tại.

Hiện tại, bệnh viện có khoảng 600 giường bệnh. Mỗi bệnh nhân trả tiền theo một lịch trình ấn định, chi phí bao gồm tiền ở nội trú, tiền ăn, thuốc thang, phẫu thuật và sự chăm sóc của bệnh viện. Không có bất cứ khoản chi phí nào nữa cả. Không có bất kỳ y tá riêng nào. Nếu một ca bệnh đòi hỏi được quan tâm tới nhiều hơn so với mức quan tâm mà các y tá được chỉ định thì một y tá khác sẽ được đưa tới, nhưng bệnh nhân không phải chịu thêm bất cứ khoản chi phí bổ sung nào cả. Tuy nhiên, điều này hiếm khi cần thiết vì các bệnh nhân được chia thành các nhóm theo mức độ chăm sóc mà họ cần. Có thể có một y tá chăm



sóc hai bệnh nhân, hoặc một y tá chăm sóc năm bệnh nhân, điều này tùy theo mức độ đòi hỏi của ca bệnh. Không có y tá nào phải chăm sóc tới bảy bệnh nhân, và nhờ sự bố trí như vậy, một y tá có thể dễ dàng chăm sóc bảy bệnh nhân không mắc bệnh nguy hiểm.

Tại các bệnh viện thông thường, y tá phải thực hiện nhiều công đoạn không cần thiết. Thời gian của họ được sử dụng vào việc đi lại nhiều hơn là chăm sóc bệnh nhân. Bệnh viện này của chúng tôi được thiết kế để tiết kiệm các công đoạn. Bản thân mỗi tầng được xây dựng hoàn chỉnh, và cũng như ở các nhà máy, chúng tôi đã cố gắng loại bỏ những vận động không cần thiết tại bệnh viện này. Tiền phòng, dịch vụ chăm sóc và điều trị thuốc thang là 4,5 đô la một ngày. Mức chi phí này sẽ được điều chỉnh xuống thấp hơn khi quy mô của bệnh viện tăng. Chi phí hoạt động chính là 125 đô la. Chi phí cho các hoạt động phụ được tính theo một mức cố định. Tất cả các chi phí đều được ước lượng. Bệnh viện có một hệ thống

chi phí giống như một nhà máy. Các khoản chi phí sẽ được tính để cân đối được thu chi.

Dường như không có lý do gì để bệnh viện thử nghiệm này không thể thành công. Thành công đó hoàn toàn chỉ là vấn đề về quản lý và toán học. Kiểu quản lý cho phép một nhà máy phục vụ người tiêu dùng toàn diện nhất cũng sẽ cho phép một bệnh viện phục vụ bệnh nhân toàn diện nhất, và với mức giá thấp để mọi người đều có thể trang trải được. Sự khác biệt duy nhất về vấn đề kế toán giữa bệnh viện và nhà máy là tôi không kỳ vọng bệnh viện sẽ đem lại lợi nhuận mà chỉ cần nó trang trải đủ chi phí khấu hao trang thiết bị y tế. Cho tới nay, chúng tôi đã đầu tư vào bệnh viện khoảng 9 triệu đô la.

Nếu chúng ta không hoạt động từ thiện thì những khoản tiền hiện tại vẫn được đổ vào các tổ chức từ thiện có thể được dùng để đẩy mạnh hoạt động sản xuất –nhằm làm cho hàng hóa trở nên rẻ và cực kỳ đa dạng. Khi đó, chúng ta không chỉ trút bỏ được gánh nặng về thuế ra khỏi cộng đồng và khỏi những

người lao động tự do, mà chúng ta còn có thể làm gia tăng sự giàu có nói chung. Vì lợi ích cá nhân, chúng ta để tuột mất quá nhiều điều mà chúng ta cần làm cho lợi ích tập thể. Chúng ta cần nhiều hơn những tư duy mang tính xây dựng trong lĩnh vực dịch vụ công cộng. Chúng ta cần một loại hình “đào tạo chung” về những sự kiện kinh tế. Hậu quả của sự thờ ơ đối với nền tảng kinh tế của cuộc sống chính là những tham vọng xa vời không bao giờ thực hiện được về khoản vốn đầu cơ, cũng như yêu cầu không hợp lý về đội ngũ lao động thiếu tinh thần trách nhiệm. Không ai có thể nhận được nhiều thứ từ cuộc sống hơn những gì cuộc sống đó có thể tạo ra – nhưng hầu như tất cả mọi người đều tưởng rằng họ có thể nhận được. Họ muốn có thêm mọi thứ: vốn đề đầu cơ, lao động, nguồn nguyên liệu thô, và kể cả muốn có thêm người mua người bán. Một gia đình thường tự biết rằng họ không thể vung tay quá trán; và ngay cả trẻ nhỏ cũng biết điều đó. Nhưng công chúng thì lại dường như không bao giờ hiểu được rằng họ không thể vung tay

quá trán – họ không thể nào có nhiều hơn những gì mà họ làm ra.

Khi xóa bỏ đi nhu cầu về hoạt động từ thiện, chúng ta phải luôn nhớ tới không chỉ những sự kiện kinh tế có thực mà còn phải nhớ rằng sự thiếu hụt tri thức về những sự kiện đó sẽ thúc đẩy sự sợ hãi phát triển. Hãy xua đi nỗi lo sợ và chúng ta có thể tự tin và tự lập hơn. Sự từ thiện sẽ không cần đến ở những nơi mà con người còn có khả năng tự lực cánh sinh.

Nỗi sợ hãi là hậu quả của sự phụ thuộc vào những yếu tố bên ngoài - vào lòng tốt của người quản đốc, vào sự thành công của một cửa hàng, hay vào tính ổn định của thị trường. Hay nói cách khác, nỗi sợ hãi là một phần tồn tại trong những người chấp nhận rằng công việc, sự nghiệp của mình phụ thuộc vào những tình huống có thể tưởng tượng ra được. Nỗi sợ hãi chính là kết quả của việc cơ thể con người để cho quyền lực lấn át tâm hồn.

Thói quen thất bại chỉ đơn thuần mang tính tình thần và chính là nguồn gốc gây ra nỗi sợ hãi. Thói quen này gắn liền với con người bởi vì họ thiếu tầm nhìn. Con người bắt đầu làm việc gì đó từ A tới Z. Tại A, họ thất bại, tại B, họ vấp ngã, và tại C, họ gặp một điều gì đó dường như là một khó khăn không thể vượt qua được. Khi đó họ kêu lên “Chịu thua rồi” và từ bỏ toàn bộ công việc của mình. Thậm chí họ còn không cho bản thân mình một cơ hội thực sự để thất bại; họ không cho tầm nhìn của mình một cơ hội để được chứng minh là đúng hay sai. Đơn giản là họ đã để bản thân mình bị những khó khăn tự nhiên quật ngã mà những khó khăn ấy thì luôn xuất hiện trong mọi nỗ lực của con người.

Nhiều người đã lùi bước trước khó khăn hơn là mạnh dạn làm để rồi thất bại. Điều những người này cần không phải là sự thông thái, hay tiền bạc, hay sự khéo léo, hay bất kỳ mục tiêu thu hút nào. Điều họ cần chỉ là sự kiên trì và mạnh dạn. Cái quyền năng nguyên thủy, đơn giản và thô bạo mà chúng ta gọi là “tính ương ngạnh” này chính là vị vua không ngai

của sự nỗ lực. Con người đã có những thành kiến hoàn toàn sai lầm đối với mọi việc. Họ nhìn thấy những thành công mà loài người đã đạt được và ở một mức độ nào đó, những thành công này có vẻ dễ dàng đạt được. Nhưng đó là thế giới xa rời với thực tế. Chính thất bại mới dễ dàng xảy ra còn thành công luôn luôn khó đạt được. Một người có thể dễ dàng thất bại; nhưng anh ta chỉ có thể thành công bằng cách trả giá bằng tất cả những gì anh ta đang có. Chính điều đó khiến thành công trở thành một thứ tầm thường nếu thành công đó không hữu ích và không có tác dụng thúc đẩy sự phát triển.

Nếu một người thường xuyên sợ hãi về tình trạng sản xuất, thì anh ta cần phải thay đổi cuộc sống của mình để nó không còn phụ thuộc vào tình trạng đó nữa. Phải luôn nghĩ rằng luôn có một mảnh đất nào đó để cho ta tồn tại, và giờ đây có ít người sống trên mảnh đất đó hơn trước kia. Nếu một người sống trong nỗi lo sợ sự quý mến của cấp trên đối với mình sẽ thay đổi, thì anh ta cần phải tự giải phóng mình khỏi sự phụ thuộc vào bất kỳ người chủ nào. Anh ta

có thể trở thành ông chủ của chính mình. Có lẽ anh ta sẽ trở thành một ông chủ nghèo hơn so với người chủ cũ mà anh ta đã rời bỏ, và có lẽ thu nhập của anh ta sẽ thấp hơn trước đây khá nhiều, nhưng ít nhất anh ta sẽ thoát khỏi cái bóng của nỗi lo sợ, và điều đó đáng giá cả về tiền bạc lẫn địa vị.

Sẽ tốt hơn khi một người hiểu rõ được bản thân mình và vượt qua chính mình bằng cách thoát khỏi nỗi sợ hãi thường xuất hiện trong những hoàn cảnh số phận. Hãy trở thành một con người tự do tại nơi mà lúc đầu ta phải từ bỏ tự do của mình. Hãy chiến thắng trong trận chiến mà ta đã chịu thua. Và ta sẽ nhận ra rằng, mặc dù có nhiều điều bên ngoài ta chưa được đúng, nhưng còn nhiều điều không đúng hơn nằm bên trong chúng ta. Vì thế, ta sẽ hiểu được rằng phần bên trong sai lầm của ta đang phá hoại, ăn mòn ngay cả phần đúng tồn tại bên ngoài ta.

Con người vẫn còn là sinh vật cao cấp nhất trên trái đất này. Dù điều gì có xảy ra đi nữa, thì con người vẫn chỉ là con người. Công việc kinh doanh ngày mai có thể chững lại – con người vẫn chỉ là con người. Trải qua những thay đổi về tình thế, những biến động về nhiệt độ - họ vẫn là con người. Chỉ khi con người có thể khiến suy nghĩ này hồi sinh trong mình thì nó sẽ mở ra những nguồn lực mới và những điều tốt lành mới mẻ trong chính bản thân họ. Chẳng có sự bảo vệ nào là an toàn ngoài sự bảo vệ của tự thân chúng ta. Cũng chẳng có sự giàu có nào có được từ bên ngoài năng lực của chúng ta. Xóa bỏ được nỗi sợ hãi của chính mình chính là mang lại sự bảo vệ an toàn và những nguồn cung cấp sự thịnh vượng.

Hãy để mỗi người dân Mỹ trở nên cứng rắn hơn với mọi sự nuông chiều. Người Mỹ cần phải biết phần nộ với sự chiều chuộng bởi sự chiều chuộng chính là một loại ma túy. Chúng ta hãy đứng dậy vững vàng và cố gắng chịu đựng gian khó bởi chỉ những con người yếu đuối mới cần nhận sự giúp đỡ của các tổ chức từ thiện mà thôi.



## **16. Các công ty đường sắt**

Không gì trên nước Mỹ có thể trở thành ví dụ điển hình hơn các công ty đường sắt trong việc chứng tỏ hoạt động kinh doanh có thể được chuyển hóa từ chức năng cung cấp dịch vụ như thế nào.

Khi ngành đường sắt đang vấp phải khó khăn, nhiều ý tưởng uyên bác đã được đưa ra, các buổi thảo luận cũng được tiến hành nhằm tìm kiếm giải pháp cho vấn đề này. Mọi người đều bất mãn với ngành đường sắt. Công chúng không hài lòng vì cả cước phí hành khách lẫn cước vận chuyển hàng hóa đều quá cao. Những nhân viên làm việc trong ngành đường sắt cũng tỏ ra bất mãn, họ nói rằng mức lương của họ quá thấp, còn giờ làm việc thì quá dài. Giám đốc các công ty đường sắt cũng không hài lòng vì doanh thu không tương xứng với số tiền đầu tư mà họ bỏ ra. Tất cả những ai tham gia vào một công việc kinh doanh nếu được quản lý đúng đắn cần phải cảm thấy thỏa mãn. Nếu như công chúng, đội ngũ nhân viên và giám đốc không cảm thấy hài lòng về công việc kinh

doanh, thì hẳn là đã có sai lầm gì đó diễn ra trong phương thức tiến hành hoạt động kinh doanh.

Tôi hoàn toàn không có ý tự cho mình là một nhà chức trách trong ngành đường sắt. Có lẽ có một đội ngũ các nhà chức trách trong ngành này, nhưng nếu ngành dịch vụ vốn được coi là ngành đường sắt ngày nay của Mỹ là kết quả của những kiến thức được tích lũy về ngành này, thì tôi không thể nói rằng tôi tôn trọng sâu sắc tính hữu ích của những kiến thức đó. Trên thế giới này, tôi không có bất kỳ sự nghi ngờ nào dù là nhỏ nhất rằng những nhà quản lý giỏi trong ngành đường sắt, những người thực sự làm công việc quản lý, hoàn toàn có khả năng điều hành ngành đường sắt của nước Mỹ để ngành này làm cho mọi người dân cảm thấy hài lòng, và tôi cũng không hề mảy may nghi ngờ rằng những nhà quản lý giỏi này gần như phải ngừng công việc quản lý của mình do hoàn cảnh bắt buộc. Và đây chính là căn nguyên của phần lớn vấn đề này: Những người hiểu biết về việc kinh doanh trong ngành đường sắt lại không được phép quản lý và điều hành ngành này.

Trong chương trước khi bàn về tài chính, tôi đã nêu lên những nguy cơ phát sinh do việc vay tiền bừa bãi. Việc bất kỳ một người nào đó có thể dễ dàng vay tiền để khắc phục những sai lầm trong quản lý sẽ vì mục đích vay tiền nhiều hơn là sửa chữa lỗi lầm là điều không thể tránh khỏi. Trên thực tế, những nhà quản lý trong ngành đường sắt của chúng ta bị buộc phải vay tiền vì họ không phải là các đại lý tự do kể từ khi ngành đường sắt ra đời. Người đóng vai trò chỉ đạo trong ngành đường sắt không phải là người làm trong ngành này mà lại là chủ ngân hàng. Khi uy tín của ngành đường sắt tăng cao, người ta đầu tư nhiều tiền vào việc phát hành trái phiếu và đầu cơ vào chứng khoán hơn là đầu tư vào cung cấp dịch vụ cho dân chúng. Một khoản rất nhỏ trích từ số tiền thu được của ngành đường sắt được sử dụng vào việc khôi phục lại tài sản.

Nhờ công việc kinh doanh được quản lý hiệu quả, khoản lãi ròng đủ lớn để trả cho các cổ đông mức cổ tức đáng kể, thì mức cổ tức đó trước hết được những người đầu cơ trong nội bộ ngành sử dụng, và được

dùng để điều chỉnh chính sách tài chính trong ngành nhằm tăng giá cổ phiếu và bán cổ phần của mình, sau đó phát hành trái phiếu dựa vào sức mạnh của uy tín có được nhờ khoản tiền lãi. Khi tiền lãi giảm xuống hoặc bị mất giá một cách giả tạo thì những người đầu cơ mua lại cổ phần và lại chờ đợi thời cơ thuận lợi mới để bán đi. Chắc chắn là không có một công ty đường sắt nào ở Mỹ mà lại không trải qua vài lần thay đổi ông chủ sở hữu vì các khoản lãi tăng theo số lượng chứng khoán cho tới khi cơ cấu lãi này bị thổi phồng như bong bóng xà phòng và sụp đổ. Sau đó, chúng rơi vào tay những người chủ sở hữu khác kiếm lời từ những người mua chứng khoán ngờ nghệch, và bắt đầu trò chơi dựng lại mô hình lợi nhuận hình chóp như trên.

Đồng minh với chủ ngân hàng đương nhiên là luật sư. Những trò chơi như đã diễn ra đối với các công ty đường sắt cần có sự tư vấn chuyên môn về luật pháp. Các luật sư, cũng như những chủ ngân hàng, hoàn toàn không hiểu biết gì về kinh doanh. Họ cho rằng công việc kinh doanh sẽ được tiến hành đúng đắn

nếu như việc kinh doanh đó nằm trong khuôn khổ luật pháp hoặc nếu luật pháp có thể được sửa đổi hay giải thích cho phù hợp với mục đích của việc kinh doanh. Họ sống nhờ vào những quy tắc của pháp luật. Chủ ngân hàng tước đoạt quyền kiểm soát về tài chính từ tay những nhà quản lý rồi đưa các luật sư vào để nhận thấy rằng các công ty đường sắt đã vi phạm luật pháp chỉ trên phương diện pháp luật, và vì thế thành lập thêm các phòng ban lớn về luật.

Thay vì hoạt động theo những quy tắc thông thường và theo tình huống, mỗi công ty đường sắt lại phải hoạt động theo sự tư vấn của các luật sư. Các quy tắc lan rộng khắp mọi bộ phận của công ty. Tiếp đó là hàng loạt các quy định, luật lệ của tiểu bang và liên bang, và chúng ta thấy ngành đường sắt bị trói buộc bởi vô số các quy tắc và luật lệ cho tới tận ngày nay. Với các luật sư và chuyên gia tài chính trong ngành cùng với nhiều ủy ban nhà nước khác nhau ở ngoài ngành, nhà quản lý trong ngành đường sắt có thật ít cơ hội. Đó chính là vấn đề của ngành đường sắt. Vì

thế, công việc kinh doanh không thể để luật pháp điều hành được.

Chúng tôi có cơ hội chứng minh việc được tự do, thoát khỏi quyền chiếm hữu hợp pháp vĩnh viễn của các chủ ngân hàng có ý nghĩa như thế nào đối với sự phát triển của công ty đường sắt Detroit, Toledo và Irononton. Chúng tôi đã mua ngành đường sắt vì nó cản trở sự phát triển của chúng tôi trên sông Rouge. Chúng tôi không mua và coi ngành đường sắt như một khoản đầu tư hay một ngành bổ sung cho những ngành công nghiệp của chúng tôi, hoặc vì vị thế chiến lược của nó. Tình hình tốt đẹp lạ thường của ngành đường sắt dường như đã trở nên rõ ràng với tất cả mọi người chỉ từ khi chúng tôi mua nó.

Tuy nhiên, điều này chỉ là bên lề câu chuyện. Chúng tôi mua ngành đường sắt vì nó cản trở những kế hoạch của chúng tôi. Khi đã mua rồi thì chúng tôi có việc phải làm với nó. Việc duy nhất cần làm là vận hành ngành đường sắt như một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả, áp đặt những nguyên tắc như với

những lĩnh vực công nghiệp khác của chúng ta. Nhưng cho tới lúc đó thì chúng ta chưa thực hiện bất kỳ nỗ lực đặc biệt nào và ngành đường sắt chưa được tổ chức sao cho có thể chứng tỏ rằng một công ty đường sắt nên hoạt động như thế nào. Đúng là việc áp dụng quy tắc cung cấp dịch vụ tối đa với mức chi phí tối thiểu đã khiến cho thu nhập của ngành này vượt quá mức chi tiêu, điều này đối với ngành đường sắt là một tình cảnh không bình thường.

Người ta cho rằng những thay đổi mà chúng tôi đã tạo ra – và hãy nhớ là những thay đổi này được tạo ra đơn giản như một phần công việc hàng ngày - đều mang tính cách mạng khác thường và nói chung không sử dụng bất cứ ứng dụng quản lý nào cũ của ngành đường sắt. Về cá nhân tôi mà nói thì dường như đoạn đường sắt nhỏ không khác mấy so với những đường sắt lớn.

Trong công việc kinh doanh của mình, chúng tôi luôn nhận thấy rằng nếu những nguyên tắc của chúng tôi là đúng đắn thì lĩnh vực áp dụng các nguyên tắc này



thế nào cũng không quan trọng. Những nguyên tắc mà chúng tôi sử dụng trong nhà máy lớn Highland Park hoạt động hiệu quả giống như ở mọi nhà máy khác mà chúng tôi thành lập. Dù chúng tôi có làm phép nhân những gì chúng tôi đang làm lên 5 hay 500 lần thì cũng chẳng có gì khác. Dù thế nào đi nữa thì quy mô hay kích cỡ cũng chỉ là phép tính trên bảng cửu chương mà thôi.

Công ty đường sắt Detroit, Toledo và Ironton được thành lập khoảng hơn hai mươi năm về trước và kể từ đó, cứ vài năm lại được cải tổ lại một lần. Lần cải cách lại gần đây nhất là vào năm 1914. Chiến tranh và sự kiểm soát của liên bang đối với các công ty đường sắt đã làm gián đoạn chu kỳ cải tổ này. Hệ thống đường sắt gồm 343 dặm, 52 dặm đường sắt nhánh và 45 dặm đường ray nằm trên các tuyến đường sắt khác. Hệ thống đường sắt đi từ Detroit xuống phía nam tới Ironton trên sông Ohio, vì thế nối với các khu khai thác than đá ở phía Tây Virginia. Hệ thống đường sắt băng qua hầu hết các tuyến đường chính - đó là những tuyến đường mà theo



quan điểm kinh doanh chung là sẽ phải mang lại lợi nhuận. Thực tế, nó đã thực sự mang lại lợi nhuận, và dường như còn làm lợi cho các chủ ngân hàng.

Năm 1913, khoản lãi ròng tính trên mỗi dặm đường sắt là 105.000 đô la Mỹ. Nhưng đến khi thuộc quyền của người sở hữu sau đó, con số này đã giảm xuống còn 47.000 đô la tính trên mỗi dặm. Tôi không biết tổng cộng đã có bao nhiêu tiền đã được góp vào để tạo nên sức mạnh của tuyến đường sắt. Nhưng tôi biết rằng trong lần cải tổ năm 1914, người ta đã đánh giá và buộc các ông chủ phải đóng góp vào số tiền trị giá gần năm triệu đô la Mỹ, đây là số tiền mà chúng tôi đã bỏ ra cho toàn bộ tuyến đường. Chúng tôi đã chi sáu mươi xu trên một đô la cho các trái phiếu thế chấp chưa được thanh toán mặc dù mức giá hiện hành ngay trước thời điểm mua là khoảng 30-40 xu trên một đô la. Chúng tôi trả một đô la cho một cổ phiếu thông thường và năm đô la cho một cổ phiếu ưu đãi – đây có vẻ là một mức giá công bằng khi tính đến việc trước đây không có bất kỳ khoản lãi nào từng được trả cho các trái phiếu và việc trả cổ

tức cho mỗi cổ phiếu là khả năng khó xảy ra nhất. Hệ thống chuyên chở của ngành đường sắt bao gồm khoảng 70 đầu máy xe lửa, 27 toa chở khách và khoảng 2.800 toa xe mui trần. Toàn bộ số xe chuyên chở này đều trong tình trạng vô cùng tồi tệ và bộ phận tốt nhất cũng không thể hoạt động được. Tất cả các tòa nhà thì bẩn thỉu, không được quét sơn và xuống cấp toàn diện. Hệ thống đường ray thì giống những thanh sắt han gỉ hơn là giống đường ray. Các xưởng sửa chữa thì thừa công nhân nhưng lại thiếu máy móc. Hầu như mọi thứ có liên quan tới việc vận hành đều bị sử dụng vô cùng lãng phí. Hơn thế nữa, lại có một phòng hành chính quản trị quá mức công kênh và tất nhiên là cả một phòng pháp lý nữa. Riêng phòng pháp lý thôi đã tiêu tốn gần 18.000 đô la mỗi tháng.

Tháng 3/1921, chúng tôi tiếp quản hệ thống đường sắt này và bắt đầu áp dụng các nguyên tắc công nghiệp. Ở Detroit trước đó có một văn phòng Quản trị. Chúng tôi đóng cửa văn phòng này rồi giao quyền quản lý hành chính cho một cán bộ và giao cho ông

ta một nửa số bàn làm việc từ Phòng Quản trị công kênh trước kia. Phòng Pháp lý cũng bị đóng cửa như phòng quản trị. Chẳng có lý do gì để xảy ra quá nhiều vụ kiện tụng liên quan tới ngành đường sắt. Nhân viên của chúng tôi nhanh chóng giải quyết những vấn đề còn tồn tại, một số đã bị tồn đọng từ nhiều năm. Khi những vấn đề mới xuất hiện, chúng được giải quyết ngay và dựa trên cơ sở thực tế. Vì thế, chi phí pháp lý mỗi tháng hiếm khi vượt quá mức 200 đô la. Tất cả các sổ sách kế toán không cần thiết và các thủ tục quan liêu đều bị loại bỏ, và số nhân công trong ngành đường sắt được cắt giảm từ 2.700 người xuống còn 1.500 người.

Theo chính sách chung của chúng tôi, toàn bộ chức danh và phòng ban mà luật pháp không yêu cầu đều bị loại bỏ. Cơ cấu tổ chức thường thấy trong ngành đường sắt khá cứng nhắc; một thông điệp cần phải được truyền tải lên cấp trên thông qua một đội ngũ nhiều nhân viên quan liêu và chẳng có nhân viên nào chịu làm nếu không có mệnh lệnh rõ ràng từ cấp trên. Một buổi sáng, tôi đi ra phía đường ray từ rất

sớm và thấy một đoàn tàu hư hỏng nặng bị phủ đầy hơi nước và một đội lái tàu, cả người và tàu đều đã sẵn sàng khởi hành. Khi đó, đoàn tàu đã “chờ lệnh” suốt nửa tiếng đồng hồ. Chúng tôi đi xuống và ra quyết định ngay lập tức trước khi lệnh khởi hành được đưa đến. Đó là lúc trước khi ý nghĩ về trách nhiệm cá nhân ập đến với tôi.

Việc phá vỡ thói quen “tuân theo mệnh lệnh” gặp đôi chút khó khăn khi ban đầu cán bộ nhân viên sợ nhận trách nhiệm về mình. Nhưng khi chúng tôi tiếp tục triển khai thì họ ngày càng thích kế hoạch này hơn và đến nay thì không có ai tự giới hạn trách nhiệm của mình cả. Nhân viên được trả lương cho một ngày làm việc tám tiếng và công ty mong đợi họ sẽ làm việc trong suốt tám tiếng đồng hồ đó. Nếu các kỹ sư hoàn thành công việc vận hành máy móc chỉ trong bốn giờ thì trong bốn giờ còn lại, họ sẽ phải làm bất cứ việc gì được yêu cầu. Nếu nhân viên làm việc quá tám tiếng thì họ sẽ không được trả lương cho làm việc quá giờ mà họ sẽ lấy thời gian làm việc của ngày hôm sau trừ đi số tiếng làm ngoài giờ của hôm trước

hoặc lưu số giờ làm thêm đó lại để có được một ngày nghỉ mà vẫn được trả lương. Ngày làm việc 8 tiếng của chúng tôi là một ngày làm việc gồm tám tiếng chứ không phải là cơ sở tính toán tiền lương trên máy tính.

Mức lương tối thiểu là 6 đô la một ngày. Không có bất kỳ nhân viên thừa nào cả. Chúng tôi đã cắt giảm nhân công trong các phòng ban, nhà xưởng và trên các tuyến đường ray. Trong một phân xưởng, 20 công nhân hiện đang làm nhiều việc hơn so với khối lượng công việc mà 59 người làm trước đây. Cách đây không lâu, một trong số các nhóm nhân viên làm việc trên đường ray của chúng tôi, bao gồm một quản đốc và 15 công nhân, đang làm việc bên một tuyến đường ray chạy song song, trên tuyến đường này có một nhóm gồm 40 công nhân làm công việc giống y như việc sửa chữa đường ray và rải đá rầm trên đường ray. Trong vòng 5 ngày, nhóm công nhân của chúng tôi đã dựng được hai cột dây thép, nhiều hơn so với nhóm công nhân thường hay ganh đua nhau kia!

Hoạt động trên tuyến đường đã được khôi phục lại. Gần như toàn bộ tuyến đường sắt đã được rải lại đá và nhiều đoạn đường ray mới đã được sửa sang lại. Các đầu máy và phương tiện vận chuyển được kiểm tra lại toàn bộ tại các phân xưởng riêng của chúng tôi với mức chi phí rất thấp. Chúng tôi nhận ra rằng những đồ dùng, thiết bị được mua trước đó đều trong tình trạng chất lượng kém hoặc không phù hợp với mục đích sử dụng. Chúng tôi đang tiết kiệm tiền mua đồ dùng thiết bị bằng cách mua những loại có chất lượng tốt hơn và thấy rằng không có khoản tiền nào bị lãng phí cả. Toàn bộ đội ngũ nhân viên của chúng tôi đều tỏ ra sẵn sàng tiết kiệm. Họ không vứt bỏ bất cứ thứ gì nếu có thể sử dụng được. Chúng tôi hỏi một nhân viên, “Anh có thể tái sử dụng cái gì từ một đầu máy?”, và anh ta trả lời bằng cách tính toán rất kinh tế. Chúng tôi cũng không phải chi tiêu quá nhiều tiền. Mọi việc được thực hiện với kinh phí từ tiền lãi kiếm được. Đó là chính sách của chúng tôi. Các đoàn tàu phải chạy tốt và chạy đúng giờ. Thời gian chuyển tải hàng hóa đã được cắt giảm khoảng

2/3. Việc chở hàng tới Philadelphia hoặc New York trước đây thường mất tới 8 hay 9 ngày; bây giờ chỉ mất có ba ngày rưỡi. Vậy là tổ chức của chúng tôi đã có hiệu quả.

Mọi người đều đưa ra những lời giải thích về việc tại sao khoản thâm hụt lại có thể chuyển thành thặng dư. Người ta nói với tôi rằng sở dĩ hoạt động đường sắt của chúng tôi có thặng dư như vậy là nhờ các hoạt động sản xuất của công ty xe Ford chuyển sang thực hiện giao vận trên tuyến đường sắt này. Nếu chúng tôi chuyển toàn bộ hoạt động kinh doanh của mình sang tuyến đường này thì điều đó sẽ không giải thích được tại sao chúng tôi lại có thể kinh doanh với mức chi phí hoạt động thấp hơn nhiều so với trước đây. Chúng tôi đang vận động hết mức có thể trong công việc kinh doanh của chính mình trên tuyến đường này, nhưng chỉ vì ở đây chúng tôi có được dịch vụ tốt nhất.

Trong nhiều năm qua, chúng tôi đã cố gắng vận chuyển hàng hóa trên tuyến đường này vì nó ở vị trí



rất thuận tiện, nhưng chúng tôi lại chưa bao giờ có khả năng tận dụng nó nhiều hơn nữa do hàng hóa bị giao chậm. Chúng tôi không thể hy vọng một chuyến hàng sẽ được giao trong vòng năm hoặc sáu tuần; điều đó tiêu tốn quá nhiều tiền và cũng phá vỡ kế hoạch sản xuất của chúng tôi. Không có lý do nào giải thích tại sao mà tuyến đường không nên có một lịch trình tàu, nhưng quả thực là đã không có. Những lần chậm trễ đã trở thành những vấn đề pháp lý được giải quyết theo đúng trình tự pháp luật; nhưng đó không phải là cách thức kinh doanh. Chúng tôi nghĩ sự chậm trễ là điều đáng trách và cần tiến hành điều tra ngay lập tức. Đó mới là kinh doanh.

Nhìn chung các công ty đường sắt đã bị phá sản, và nếu cách điều hành trước đây của Detroit, Toledo và Irononton được coi là bất cứ tiêu chuẩn quản lý nói chung nào, thì chẳng có lý do nào mà các công ty đường sắt lại không phá sản cả. Quá nhiều công ty đường sắt đang hoạt động, không phải dưới sự điều hành của đội ngũ những nhân viên đang làm việc trong ngành này mà của các chuyên viên ngân hàng,



và những nguyên tắc của quy trình, một quan điểm toàn diện, lại mang tính tài chính, không phải là về giao thông mà lại là tài chính. Các công ty bị phá sản đơn giản là vì người ta chú ý nhiều hơn tới các công ty đường sắt này với vai trò là các nhân tố trên thị trường chứng khoán hơn là với vai trò tổ chức phục vụ cho người dân. Những suy nghĩ lỗi thời vẫn được duy trì, sự phát triển gần như bị dừng lại, và những người nào làm việc trong ngành đường sắt có tầm nhìn xa trông rộng thì lại không được tự do phát triển.

Liệu rằng một tỷ đô la có giải quyết được vấn đề đó không? Không, một tỷ đô la sẽ chỉ khiến cho khó khăn càng trở nên tồi tệ hơn. Mục đích của số tiền một tỷ đô la đơn giản chỉ là tiếp tục duy trì phương pháp quản lý hiện nay trong ngành đường sắt, và chúng ta gặp nhiều khó khăn trong ngành đường sắt đến như vậy là do chính những phương pháp quản lý hiện còn tồn tại đó.

Những sai lầm và ngu ngốc mà chúng ta đã làm nhiều năm trước giờ đây đang tái diễn. Khi giao thông đường sắt mới xuất hiện tại Mỹ, người dân đã được hướng dẫn về công dụng của nó, cũng như họ đã từng được hướng dẫn về công dụng của điện thoại. Các công ty đường sắt mới cũng phải tiến hành kinh doanh để đảm bảo khả năng thanh toán của mình. Và bởi vì hoạt động tài chính của ngành đường sắt bắt đầu diễn ra vào một trong những giai đoạn tồi tệ nhất trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ nên rất nhiều thực tiễn xảy ra đã tạo thành những tiền lệ, những tiền lệ này đã gây ảnh hưởng tới công việc trong ngành đường sắt hơn bao giờ hết.

Một trong những điều đầu tiên mà các công ty đường sắt làm là lấn át tất cả các phương tiện giao thông khác. Một hệ thống kênh lớn bắt đầu hoạt động tại Mỹ và hệ thống này đã hoạt động với cường độ mạnh nhất. Các công ty đường sắt đã mua các công ty kênh đào và để cho các kênh đào chất đầy rác và cỏ dại. Toàn bộ kênh đào ở các bang miền Đông và ở nhiều nơi tại các bang miền Trung Tây là những gì còn sót

lại của hệ thống đường thủy nội bộ này. Hiện nay, chúng đang được khôi phục lại nhanh hết mức có thể; chúng đang được liên kết lại với nhau. Nhiều ủy ban khác nhau, cả nhà nước và tư nhân, đều đã thấy được viễn cảnh về một hệ thống đường thủy toàn diện phục vụ cho mọi nơi trên đất nước, và mọi việc đang được tiến hành nhờ những nỗ lực, sự kiên trì và niềm tin của họ.

Nhưng còn có một điều khác nữa. Đây là hệ thống làm cho đoạn đường được kéo dài tới mức có thể. Bất cứ ai quen thuộc với những hình ảnh quảng cáo dẫn tới sự thành lập Ủy ban Thương mại Liên tiểu bang đều biết điều này có nghĩa gì. Có một thời kỳ giao thông đường sắt không được coi là phương tiện đi lại, sản xuất và thương mại. Công việc kinh doanh được xem như thể tồn tại chỉ vì lợi ích của các công ty đường sắt. Trong thời kỳ điên rồ này, sẽ là không tốt cho việc kinh doanh trong ngành đường sắt nếu đưa hàng từ nơi gửi hàng tới nơi nhận hàng bằng tuyến đường trực tiếp nhất, mà cần phải giữ hàng trên đường lâu hết mức, đưa hàng đi trên tuyến

đường dài nhất, tạo ra nhiều tuyến đường vòng liên kết hết mức có thể để kiếm lợi nhuận, và để cho người dân phải chịu đựng hậu quả là sự hao tổn tiền của và thời gian. Đó đã từng được coi là cách kinh doanh hiệu quả trong ngành đường sắt. Điều này vẫn chưa hoàn toàn chấm dứt trong thực tiễn kinh doanh ngày nay.

Một trong những thay đổi lớn nhất diễn ra trong đời sống kinh tế của chúng ta mà chính sách kinh doanh đường sắt này góp phần vào là, việc tập trung hóa những hoạt động nhất định nào đó; không phải vì việc tập trung hóa là cần thiết, cũng không phải vì nó góp phần tạo nên sự hạnh phúc, sung sướng cho người dân, mà bởi vì, cùng với nhiều điều khác nữa, nó tăng gấp đôi công việc cho các công ty đường sắt. Hãy lấy hai mặt hàng chính là thịt và lúa mì làm ví dụ. Nếu ta nhìn vào bản đồ sản phẩm mà các kho đóng gói hàng hóa cung cấp, xem xem đàn gia súc xuất xứ từ đâu; và sau đó, nếu để ý rằng đàn gia súc, sau khi được giết thịt để trở thành thực phẩm, thì lại được chính công ty đường sắt đã vận chuyển chúng

đưa trở lại chính nơi mà chúng được nuôi, thì ta sẽ hiểu biết thêm về vấn đề giao thông và mức giá của thịt.

Cũng tương tự như vậy đối với mặt hàng lúa mì. Mọi khán giả của các chương trình quảng cáo đều biết các nhà máy sản xuất bột mì lớn của nước Mỹ được đặt tại đâu. Và có lẽ họ cũng biết những nhà máy lớn này không được đặt tại những vùng trồng lúa mì của Mỹ. Khối lượng lúa mì nhiều đến mức đáng sửng sốt, nặng gấp hàng nghìn trọng lượng đoàn tàu, được chuyên chở với khoảng cách xa không cần thiết, và sau đó được nghiền ra thành bột mì và rồi lại được chuyển chở trên chặng đường dài tới các bang và chính các vùng đã trồng ra lúa mì - một gánh nặng đè lên vai các công ty đường sắt mà cũng chẳng đem lại lợi ích gì cho người dân ở những nơi lúa mì được trồng, cũng chẳng đem lại lợi ích gì cho bất cứ ai ngoại trừ các nhà máy độc quyền sản xuất bột mì và các công ty đường sắt.

Các công ty đường sắt luôn có thể tiến hành việc kinh doanh quy mô lớn mà không giúp đỡ chút nào cho hoạt động kinh doanh của đất nước; họ luôn có thể tiến hành việc chuyên chở hàng hóa một cách vô ích như vậy. Đối với thịt, lúa mì và có lẽ là cả với vải bông nữa, gánh nặng về giao thông có thể được giảm đi một nửa bằng cách chuẩn bị sử dụng hàng hóa trước khi chúng được vận chuyển tới. Nếu một cộng đồng các công ty than khai thác than đá tại Pennsylvania, sau đó vận chuyển tới Michigan hoặc Wisconsin bằng tàu hỏa để sàng lọc, và rồi lại vận chuyển ngược trở lại Pennsylvania để sử dụng thì điều này cũng chẳng ngó ngàng hơn là bao so với việc vận chuyển bò sống từ Texas tới Chicago, giết thịt tại Chicago và rồi lại vận chuyển ngược trở lại thịt bò về Texas, hoặc việc chuyên chở lúa mì ở Kansas tới Minnesota, ở đó, lúa mì được nghiền tại các nhà máy và lại được chở ngược trở lại Kansas dưới dạng bột mì. Kinh doanh kiểu như vậy thì tốt cho các công ty đường sắt, nhưng là cách thức kinh doanh tồi tệ theo đúng nghĩa kinh doanh. Một khía cạnh của vấn đề

giao thông này mà quá ít người chú ý tới là việc vận chuyển nguyên liệu một cách vô ích. Nếu vấn đề này được giải quyết theo quan điểm vứt bỏ những hoạt động chuyên chở vô ích của các công ty đường sắt, thì có thể chúng ta đã nhận ra rằng chúng ta đang trong tình trạng tốt hơn chúng ta nghĩ để có thể quan tâm tới vấn đề kinh doanh dịch vụ giao thông vận tải hợp pháp của đất nước.

Đối với những hàng hóa như than đá, việc chuyên chở chúng từ nơi chúng được sản xuất ra đến nơi người ta cần chúng là điều cần thiết. Đối với các nguyên liệu thô của ngành công nghiệp cũng vậy, chúng cần được vận chuyển từ nơi chúng có sẵn trong thiên nhiên đến nơi có những người sẵn sàng làm việc với chúng. Và vì những nguyên liệu thô này không thường được tìm thấy tập trung ở một vùng nên cần thiết phải có một số lượng đáng kể các phương tiện vận tải vận chuyển chúng tới một địa điểm tập trung chính. Than đá, chì, sắt, gỗ được khai thác ở những vùng khác nhau, và tất cả các nguyên liệu này phải được tập hợp lại.

Nhưng ở bất cứ nơi nào, chúng ta cũng cần áp dụng một chính sách phân quyền. Chúng ta cần nhiều nhà máy nhỏ nằm rải rác trên khắp các vùng trồng lúa mì thay cho những nhà máy xay bột lớn. Ở bất cứ nơi đâu có thể, vùng chế biến nguyên liệu thô cũng cần sản xuất sản phẩm hoàn chỉnh. Lúa mì cần được nghiền thành bột mì ở ngay nơi trồng lúa mì. Một quốc gia phát triển ngành nuôi lợn không nên xuất khẩu những con lợn còn sống mà nên xuất khẩu thịt lợn, giăm bông và thịt lợn muối xông khói. Nhà máy chế biến bông cần được đặt gần các cánh đồng trồng bông. Đây không phải là một ý tưởng mang tính cách mạng. Theo một nghĩa nào đó, nó còn là một suy nghĩ phản động. Điều đó không gọi nên bất cứ điều gì mới mẻ; nó chỉ gọi ta nhớ tới một điều gì đó đã rất cũ rồi. Đây là cách mà nước Mỹ đã hoạt động trước khi chúng ta rơi vào thói quen chuyên chở mọi thứ bằng xe ngựa kéo trong quãng đường vài nghìn dặm và bổ sung thêm cước chuyên chở bằng xe ngựa vào hóa đơn cho khách hàng. Các cộng đồng của chúng ta cần



phải hoàn thiện hơn ngay trong chính bản thân mỗi cộng đồng.

Các cộng đồng không nên phụ thuộc một cách không cần thiết vào vận tải đường sắt. Ngoài những gì các cộng đồng sản xuất, họ cũng nên đáp ứng chính nhu cầu của mình và vận chuyển đi nơi khác những sản phẩm còn dư thừa. Và làm sao họ có thể làm như vậy nếu họ không có phương tiện để thu gom các nguyên liệu thô của mình, như lúa mì và gia súc, và chế biến chúng thành các sản phẩm hoàn chỉnh? Nếu các doanh nghiệp tư nhân không cung cấp những phương tiện này thì hợp tác xã của những người nông dân có thể làm được việc này. Sự bất công lớn mà ngày nay người nông dân phải gánh chịu là họ, nhà sản xuất lớn nhất, lại bị ngăn cản không thể đồng thời trở thành nhà buôn bán lớn nhất vì họ bị buộc phải bán sản phẩm của mình cho những người chế biến sản phẩm của mình thành những sản phẩm thích hợp cho mục đích buôn bán.

Nếu họ có thể nghiền lúa mì thành bột mì, chế biến đàn bò thành thịt bò, và đàn lợn thành giăm bông và thịt lợn muối xông khói thì họ sẽ không chỉ kiếm được khoản lợi nhuận lớn hơn từ sản phẩm của mình mà còn góp phần làm cho các cộng đồng dân cư lân cận bớt phụ thuộc vào vận tải đường sắt, và do đó giúp cải thiện hệ thống giao thông bằng cách làm nhẹ bớt đi gánh nặng mà hệ thống giao thông vốn đang đè lên các sản phẩm chưa hoàn chỉnh của người nông dân. Điều này không chỉ hợp lý và khả thi mà nó đang trở nên thực sự cần thiết. Hơn thế nữa, điều này đã được thực hiện ở nhiều nơi khác. Nhưng điều này sẽ không đảm bảo phát huy tác động toàn diện của nó đối với tình hình giao thông và mức sống của người dân cho tới khi nó được thực hiện trên quy mô rộng hơn và áp dụng đối với nhiều loại nguyên liệu hơn.

Đây là một trong những khoản đền bù của tạo hóa khi rút bớt phần của cải từ giới kinh doanh vốn không thực sự phục vụ khách hàng.

Chúng tôi đã nhận thấy rằng đối với Detroit, Toledo và Irononton, nếu theo chính sách chung của chúng tôi, chúng tôi có thể giảm giá và nhận về khối lượng công việc nhiều hơn. Chúng tôi cắt giảm một vài khoản chi phí, nhưng Ủy ban Thương mại Liên tiểu bang đã không cho phép chúng tôi làm như vậy! Dưới những điều kiện như vậy, làm sao chúng tôi lại có thể bàn luận tới các công ty đường sắt như các tổ chức kinh doanh, cũng như như một ngành dịch vụ được?

## **17. Vật chất nói chung**

Việc tạo ra tài sản tư nhân, cũng giống như sự hình thành chế độ chuyên quyền không làm cho bất cứ đất nước nào trở nên vĩ đại cả. Sự chuyển đổi của người dân từ ngành nông nghiệp sang công nghiệp cũng thế. Một đất nước chỉ trở nên vĩ đại khi của cải vật chất được phân phối rộng rãi cho mọi người dân một cách công bằng.

Không ai vượt qua được Thomas A. Edison về sự hiểu biết và tầm nhìn xa trông rộng. Tôi gặp ông lần đầu tiên nhiều năm trước đây khi tôi đang làm việc tại Công ty Detroit Edison – có lẽ là vào khoảng năm 1887. Những người làm trong ngành điện lực tổ chức một hội nghị tại thành phố Atlantic, và Edison, với tư cách là người đi đầu trong ngành khoa học điện, có đọc một bài diễn văn. Thời đó, tôi đang nghiên cứu động cơ chạy bằng xăng, và hầu hết mọi người, trong đó có tất cả những đồng nghiệp của tôi ở công ty điện lực, đã bỏ rất nhiều công sức khuyên tôi rằng nghiên cứu động cơ chạy bằng xăng là một

việc làm lãng phí thời giờ - rằng năng lượng trong tương lai sẽ phải là điện. Những lời phê bình này chẳng gây ấn tượng gì đối với tôi và tôi tiếp tục công việc của mình với tất cả sức mạnh của bản thân. Nhưng sự có mặt của Edison trong căn phòng khi đó đã khiến tôi nảy ra ý nghĩ rằng sẽ thật hay nếu biết được liệu vị bậc thầy về điện có cho rằng điện sẽ trở thành năng lượng duy nhất trong tương lai hay không. Vì thế, sau khi Edison hoàn thành bài diễn văn của mình, tôi cố gắng tìm gặp ông. Tôi kể với ông về những gì tôi đang nghiên cứu.

Ngay lập tức Edison tỏ ra rất quan tâm. Ông quan tâm tới mọi sự tìm kiếm tri thức mới. Tôi hỏi liệu ông có cho rằng động cơ đốt trong có tương lai phát triển hay không. Ông trả lời đại loại như thế này: "Có chứ, bất cứ động cơ loại nhẹ nào có thể tạo ra mã lực lớn và hoạt động độc lập đều có tương lai phát triển. Không ai có đôi chút quan tâm tới năng lượng động lại có thể thực hiện được toàn bộ công việc của cả một đất nước. Chúng ta không biết điện lực có thể làm được những gì, nhưng tôi tin là điện lực không

thể làm được mọi thứ. Hãy tiếp tục nghiên cứu động cơ của anh. Nếu anh có thể đạt được điều anh theo đuổi thì tôi nhận thấy điều đó sẽ có tương lai thật sáng sủa”.

Đó là tính cách của Edison. Ông là một nhân vật quan trọng trong ngành điện lực, một ngành lúc đó còn non trẻ nhưng năng động. Đội ngũ và các cấp bậc cán bộ nhân viên điện lực không thể thấy gì khác trong tương lai ngoài điện lực, nhưng nhà lãnh đạo của họ lại có thể sáng suốt nhận thấy rõ rằng không có bất cứ ai tài năng và nhiều quyền lực lại có thể làm tất cả công việc của một đất nước. Tôi cho đó là lý do tại sao ông lại là nhà lãnh đạo.

Đó là buổi gặp gỡ đầu tiên giữa tôi với Edison. Mãi cho tới nhiều năm sau đó - đến khi động cơ ô tô của chúng tôi đã được nghiên cứu phát triển và đi vào sản xuất, tôi mới gặp lại ông. Ông nhớ rất rõ về buổi gặp gỡ lần đầu giữa hai chúng tôi và kể từ đó, chúng tôi gặp nhau thường xuyên hơn. Ông là một trong

những người anh thân thiết nhất của tôi, và chúng tôi thường cùng nhau trao đổi ý kiến.

Thực tình, kiến thức của ông vô cùng rộng lớn. Ông quan tâm tới mọi chủ đề mà con người có thể nhận thức được và tỏ ra không có bất cứ mặt hạn chế nào cả. Ông tin rằng mọi việc đều có thể thực hiện được. Đồng thời, ông rất khôn ngoan, biết người biết ta. Ông tiến lên từng bước một. Ông định nghĩa “điều không thể” là điều mà trong lúc này chúng ta chưa có tri thức về nó để lĩnh hội. Ông cho rằng khi tích lũy được kiến thức, chúng ta sẽ tạo nên sức mạnh để đạt được những điều không thể.

Đó là cách thức hợp lý để đạt được “điều không thể”. Còn cách thức không hợp lý là cố gắng đạt được “điều không thể” mà không có sự khổ công tích lũy kiến thức. Edison chỉ đang tiến tới đỉnh cao sức mạnh của mình. Ông là người sẽ chỉ cho chúng ta thấy ngành hóa học có thể thực sự làm được những gì. Ông là một nhà khoa học chân chính, ông coi trọng tri thức, đó là điều ông luôn tìm kiếm tri thức

như một công cụ thúc đẩy sự phát triển của thế giới. Ông không phải là kiểu nhà khoa học chỉ đơn thuần tích lũy kiến thức và cố gắng trở thành một nhân vật để mọi người nhớ tới. Edison hiển nhiên là nhà khoa học vĩ đại nhất trên thế giới. Nhưng tôi lại không chắc rằng liệu Ông có phải là doanh nhân tồi nhất trên thế giới hay không bởi vì ông gần như chẳng biết gì về kinh doanh cả.

John Burroughs là một nhân vật trong số những người mà tôi có vinh dự kết bạn. Tôi cũng rất thích loài chim và thích các hoạt động ngoài trời. Tôi thích chu du trên khắp mọi miền đất nước và thích nhảy qua các hàng rào. Chúng tôi có 500 chiếc chuồng chim tại trang trại của mình. Chúng tôi gọi những chiếc chuồng chim đó là khách sạn dành cho những con chim, và một trong số đó được đặt tên là Khách sạn Pontchartain - một ngôi nhà giành cho chim nhận gồm 76 chiếc buồng nhỏ.

Suốt mùa đông, chúng tôi treo trên cây những chiếc rổ làm bằng dây kim loại đựng thức ăn và có một



chiếc bồn lớn trong đó nước được giữ không bị đóng băng bằng một máy sưởi điện. Mùa hè cũng như mùa đông, thức ăn, nước uống và chỗ cư trú đều được chuẩn bị sẵn cho bầy chim. Chúng tôi đã ấp trứng chim trĩ và chim cú trong lò ấp trứng và sau đó lại chuyển chúng sang lò ấp điện. Chúng tôi có đủ tất cả các loại chuồng và tổ chim. Chim sẻ là giống chim luôn bày tỏ lòng mến khách, đòi hỏi tổ của chúng cần phải chắc chắn, không lắc lư trong gió. Chim hồng tước thì lại thích những chiếc tổ đựng dừa, vì thế, chúng tôi gắn những chiếc hộp dành cho chim hồng tước lên những đoạn dây thép cong để chúng có thể đựng dừa trong gió.

Bầy chim hồng tước tỏ ra thích thú ý tưởng này của chúng tôi, nhưng bầy chim sẻ thì không, vì vậy, chúng tôi đã có thể thoải mái treo những tổ chim hồng tước. Vào mùa hè, chúng tôi treo anh đào lên cây và rải dâu tây lên mặt đất, và tôi nghĩ là chúng tôi ngày càng có nhiều loại chim hơn bất cứ nơi đâu trên các bang miền Bắc. John Burroughs nói là ông nghĩ chúng tôi đã thực sự làm được điều đó, và một hôm,

khi đang nghỉ tại đây, ông tình cờ nhìn thấy một loại chim mà ông chưa từng bắt gặp bao giờ.

Khoảng 10 năm trước, chúng tôi nhập khẩu nhiều loài chim từ nước ngoài – chim cổ vàng, chim mai hoa, chim sẻ xanh, chim sẻ ước đỏ, chim giẻ cùi, chim chiền chiện v.v... có tới khoảng 500 con. Chúng ở trang trại của chúng tôi trong một khoảng thời gian, nhưng bây giờ tôi, cũng không biết chúng ở đâu nữa. Tôi sẽ chẳng nhập khẩu thêm loại chim nào nữa cả. Những con chim được quyền sống ở nơi nào chúng muốn.

Loài chim là người bạn tâm giao tốt nhất. Chúng ta cần chúng vì vẻ đẹp và tình bạn của chúng, chúng ta cần chúng cũng vì một lý do hoàn toàn mang tính kinh tế, đó là chúng tiêu diệt những loài côn trùng có hại. Lần duy nhất tôi sử dụng uy tín của Công ty Ô tô Ford để gây ảnh hưởng tới luật pháp là lần tôi đứng ra đại diện cho các loài chim, và tôi nghĩ rằng cứu cánh đã biện minh cho phương tiện. Dự luật về loài chim Weeks-McLean trong đó bàn về việc xây dựng

các khu bảo tồn dành cho các loài chim cư trú của chúng ta đã bị bỏ lửng tại Quốc hội và rất có nguy cơ bị xóa bỏ. Những nhà tài trợ trực tiếp cho dự luật này không thể đẩy lên sự quan tâm chú ý của các nghị sĩ. Loài chim không thể bỏ phiếu được. Chúng tôi ủng hộ dự luật đó và chúng tôi đã đề nghị mỗi người trong số 6.000 đối tác làm ăn với chúng tôi đánh điện cho đại biểu của họ ở Quốc hội. Việc loài chim có thể nhận được lá phiếu ngày càng trở nên rõ ràng và dự luật này cuối cùng cũng được thông qua. Công ty của chúng tôi chưa bao giờ bị sử dụng vào bất cứ mục đích chính trị nào và sẽ không bao giờ bị sử dụng vào mục đích chính trị. Chúng tôi cho rằng nhân viên công ty Ford có quyền được ưu tiên cho riêng mình.

Bây giờ ta hãy quay trở lại với John Burroughs. Tất nhiên, tôi biết ông là ai và tôi đã đọc gần hết tất cả những gì ông viết, nhưng tôi chưa bao giờ nghĩ tới việc gặp ông cho tới thời điểm vài năm trước đây, khi đó ông thể hiện thái độ thiếu thiện chí đối với sự phát triển hiện đại. Ông căm ghét tiền bạc, và đặc

biệt ông căm ghét sức mạnh của đồng tiền đã khiến cho những con người tầm thường xóa đi hình ảnh đáng yêu của vùng nông thôn. Vì thế, ông đâm ra ghét ngành công nghiệp, nơi làm ra đồng tiền. Ông không thích tiếng ồn của các nhà máy và đoàn tàu. Ông chỉ trích sự phát triển công nghiệp, và ông tuyên bố rằng ô tô sẽ làm con người mất đi thú vui thưởng thức thiên nhiên.

Về cơ bản, tôi không đồng ý với ông. Tôi cho rằng cảm xúc đã đưa ông đi sai hướng và vì thế, tôi đã gửi cho ông một chiếc xe ô tô với lời đề nghị rằng ông hãy thử lái chiếc xe và tự tìm hiểu xem liệu có phải chiếc xe có giúp ông hiểu thêm về thiên nhiên hay không. ông đã mất ít lâu để học cách sử dụng chiếc xe ô tô, và cuối cùng nó đã thay đổi hoàn toàn quan điểm của ông. Ông nhận ra rằng chiếc xe giúp ông nhìn thấy nhiều điều hơn, và từ khi nhận được chiếc xe, ông bỏ lại đằng sau gần như tất cả các cuộc thám hiểm săn bắt chim và dành thời gian ngồi sau tay lái ô tô. Ông hiểu ra rằng cả vùng nông thôn nước Mỹ đang mở rộng đón chờ ông thay vì trước đây phải tự

giam cầm mình trong khoảng cách vài dặm quanh Slabsides.

Tình bạn giữa hai chúng tôi đã nảy nở từ chiếc xe ô tô đó, và đó là một tình bạn rất đẹp. Không ai lại không trở thành một người tốt hơn khi đã quen biết John Burroughs. Ông không phải là một nhà tự nhiên học chuyên nghiệp, cũng không nỗ lực nghiên cứu quá chi tiết. Con người ta rất dễ trở nên đa cảm khi tiếp xúc nhiều với môi trường bên ngoài và thật khó tìm hiểu sự thật về một loài chim khi một người lại theo đuổi một nguyên tắc mang tính máy móc. Nhưng John Burroughs lại làm được điều đó, và kết quả là những quan sát mà ông đã ghi chép lại phần lớn đều rất chính xác. Ông không chịu đựng được những người đưa ra những quan sát thiếu chính xác về cuộc sống thiên nhiên. John Burroughs yêu thiên nhiên trước hết vì chính bản thân thiên nhiên; đó không chỉ là kho tư liệu đối với ông khi ông là một nhà văn chuyên nghiệp. Ông yêu thiên nhiên trước khi viết về thiên nhiên.

Mãi đến cuối cuộc đời, John Burroughs mới trở thành một triết gia. Triết lý của ông không giống lắm với triết lý về tự nhiên vì đó là triết lý về khoa học tự nhiên - những suy nghĩ lâu bền, trong sáng của một người luôn thả mình trong tâm hồn tĩnh lặng của cây cối. Ông không phải là người ngoại đạo, cũng không phải là người theo thuyết phiếm thần; nhưng ông không tách biệt rõ giữa tự nhiên và con người, cũng như giữa con người và thần thánh. John Burroughs sống một cuộc sống lành mạnh. Ông thật may mắn đã có một mái nhà, chính là trang trại nơi ông được sinh ra. Suốt nhiều năm, môi trường xung quanh nơi ông ở đã tạo nên sự yên bình trong tâm hồn ông. Ông yêu rừng cây và đã khiến những người dân thành phố có tâm hồn khô khan cũng trở nên yêu rừng - ông giúp họ nhìn thấy những gì ông đã nhìn thấy. Ông không kiếm được nhiều tiền mà chỉ vừa đủ sống. Có lẽ ông đã có thể làm như vậy, nhưng đó lại không phải là mục đích của ông. Cũng như nhiều nhà tự nhiên học người Mỹ khác, nghề nghiệp của ông có lẽ được coi là nhà nghiên cứu về tổ chim và những con

đường mòn trên sườn đồi. Tất nhiên, công việc đó không mang lại nhiều tiền cho ông.

Khi về già, ông đã thay đổi cách nhìn về ngành công nghiệp. Có lẽ tôi cần làm điều gì đó trước sự thay đổi này. ông đã nhận thấy rằng tất cả mọi người trên thế giới không thể sống bằng việc săn những tổ chim được. Có một thời, ông tỏ ra ác cảm đối với những tiến bộ hiện đại, đặc biệt là khi những tiến bộ đó đi kèm với việc đốt than và tiếng ồn của xe cộ. Có lẽ đó gần như một kiểu cách văn chương mà ông từng thể hiện. Wordsworth cũng không ưa gì ngành đường sắt, còn Thoreau thì nói rằng sẽ chiêm ngưỡng phong cảnh tự nhiên của đất nước bằng cách đi bộ. Có lẽ chính những tác động như thế này đã có thời khiến John Burroughs chống lại tiến bộ công nghiệp, nhưng chỉ là trong một thời gian mà thôi. Rồi ông cũng hiểu rằng mình thật may mắn khi sở thích của những người khác không còn gây ảnh hưởng đến ông nữa, cũng như thế giới cũng thật may mắn khi sở thích của ông đã tìm được hướng đi riêng. Không có sự phát triển đáng kể nào trong phương pháp xây



dựng tổ chim kể từ khi bắt đầu có những quan sát được ghi chép lại, nhưng đây khó có thể là lý do tại sao con người lại không thích những ngôi nhà hiện đại sạch sẽ hơn trú ngụ trong hang động.

Đây là một phần trong sự sáng suốt của John Burroughs: ông không sợ thay đổi quan điểm của mình. Ông là một người yêu Thiên Nhiên, chứ không phải công cụ của thiên nhiên. Dần dần, ông tôn trọng và tán thành sự ra đời của những thiết bị hiện đại, và mặc dù bản thân điều này là một thực tế thú vị, nhưng xét ra điều đó cũng chẳng thú vị bằng việc ông thay đổi quan điểm của mình khi đã ngoài 70 tuổi. John Burroughs chưa bao giờ quá già đến mức không thể thay đổi được. Ông vẫn tiếp tục thay đổi cho tới cuối cuộc đời mình. Con người tỏ ra sẵn sàng thay đổi này giờ đây đã qua đời. Lễ tang của ông chỉ là một chi tiết nhỏ mà thôi.

Nếu John Burroughs kể về ai nhiều hơn những người khác thì đó chính là Emerson( ). Ông không chỉ coi Emerson như một học giả vĩ đại mà còn như một vị



thần. Ông đã dạy tôi biết tới Emerson. Tư tưởng ông tràn ngập bóng dáng của Emerson đến mức có lúc ông suy nghĩ như Emerson và thậm chí là rơi vào cách thức biểu lộ tình cảm của Emerson. Nhưng sau đó, ông đã tìm ra con đường của riêng mình – con đường tốt hơn dành cho ông.

Sự qua đời của John Burroughs không phải là nỗi buồn. Khi lúa mì đã chín và chuyển sang màu nâu dưới ánh mặt trời của mùa thu hoạch, và những người dân đi gặt đang bận rộn buộc chúng thành từng bó, thì chẳng ai hơi đâu thương tiếc cho lúa mì cả. Lúa mì đã chín và đã đến vụ gặt, John Burroughs cũng vậy. Với ông, mọi thứ đã chín muồi và đến lúc cần thu hoạch chứ không phải suy tàn. Ông đã làm việc gần như cho tới ngày cuối của cuộc đời mình. Những kế hoạch của ông vẫn được tiếp tục ngay cả sau khi ông qua đời. Người ta chôn ông giữa những khung cảnh mà ông yêu quý, và đó là sinh nhật lần thứ 84 của ông. Những khung cảnh đó sẽ được gìn giữ, bảo tồn vì tình yêu của ông với chúng.

Tôi, John Burroughs, Edison, và Harvey S. Firestone đã có một vài chuyến đi lang thang cùng với nhau. Chúng tôi đi trên những chiếc xe tải lớn và ngủ trong lều. Một lần, chúng tôi đi lang thang như dân du mục qua Adirondack và rồi qua cả Alleghenies, hướng về phía nam. Những chuyến đi ấy rất vui vẻ, ngoại trừ việc chúng bắt đầu thu hút quá nhiều sự chú ý.

\* \* \*

Bây giờ, tôi phản đối chiến tranh quyết liệt hơn bất cứ lần phản đối nào của tôi trước đây, và tôi nghĩ là mọi người trên thế giới đều biết, thậm chí ngay cả khi các chính trị gia, không biết rằng chiến tranh chẳng bao giờ giải quyết được vấn đề gì cả. Chính chiến tranh đã khiến cho những tiến trình mang lợi ích và tuân theo trật tự của thế giới trở thành như ngày nay, một tổ chức lộn xộn, rời rạc, lỏng lẻo. Lẽ dĩ nhiên, một vài người trở nên giàu có nhờ chiến tranh, còn những người khác bị bần cùng hóa. Nhưng những người trở nên giàu có lại không phải là những người tham gia chiến đấu hay thực sự giúp đỡ tiền

tuyển chiến đấu. Không có nhà yêu nước nào lại làm giàu từ chiến tranh cả. Không ai có lòng yêu nước chân chính mà lại làm giàu từ chiến tranh – làm giàu từ sự hy sinh sinh mạng của người khác. Chỉ tới khi người lính kiếm tiền bằng cách chiến đấu, chỉ khi những bà mẹ kiếm tiền bằng cách đưa con mình vào chỗ chết – thì khi đó bất kỳ công dân nào cũng có thể làm giàu nhờ cung cấp cho tổ quốc mình những phương tiện để bảo tồn vận mệnh quốc gia.

Nếu chiến tranh vẫn tiếp tục diễn ra thì những doanh nhân ngay thẳng sẽ càng khó có thể coi chiến tranh là một phương tiện chính đáng để kiếm lợi nhuận nhiều và nhanh chóng. Những kẻ làm giàu nhờ chiến tranh đang mất đi vị trí của mình mỗi ngày. Thậm chí một ngày nào đó, lòng tham sẽ phải ngập ngừng, do dự trước thái độ phản đối và tẩy chay mạnh mẽ mà những kẻ trục lợi từ chiến tranh rồi sẽ phải đối mặt. Giới kinh doanh sẽ đứng về phía hòa bình vì hòa bình, ổn định là tài sản quý giá nhất của giới kinh doanh.

Và, liệu những đầu óc thiên tài tràn đầy sự sáng tạo có trở nên khô cạn như trong chiến tranh hay không?

Một cuộc điều tra công bằng về cuộc chiến tranh gần đây nhất, về điều gì đã diễn ra trước và sau cuộc chiến tranh đó, sẽ làm rõ sự nghi ngờ về việc trên thế giới có một nhóm người nắm quyền chỉ huy mạnh mẽ. Cuộc điều tra được giữ bí mật, không tìm kiếm nơi tổ chức hay bất cứ dấu hiệu nào của quyền lực, không chỉ trên phạm vi quốc gia mà trên phạm vi quốc tế về một lực lượng sử dụng mọi chính phủ, mọi tổ chức kinh doanh trên phương diện rộng lớn, mọi hãng quảng cáo, mọi nguồn tâm lý quốc gia, để đưa thế giới vào tình trạng hoảng loạn nhằm giành được nhiều quyền lực hơn nữa trên toàn thế giới. Một mảnh lời cò bạc trước đây thường được dùng để lừa con bạc là hét lên “Cảnh sát!” khi rất nhiều tiền đang được đặt trên bàn, và tranh thủ sự hoảng loạn đang diễn ra, chớp lấy đồng tiền rồi tẩu thoát. Có một thế lực trong thế giới đã kêu lên “Chiến tranh!” và trong khi các quốc gia đang tỏ ra hoang mang thì sự

hy sinh không có giới hạn của nhiều người để duy trì sự an toàn và hòa bình trên thế giới lại tạo điều kiện cho thế lực đó chạy trốn cùng với những chiến lợi phẩm kiếm được từ sự hoảng loạn này.

Điều mà chúng ta cần luôn ghi nhớ trong đầu là cho dù chúng ta chiến thắng trong giao tranh quân sự thì thế giới vẫn chưa hoàn toàn thành công trong việc giành thắng lợi triệt để trước những kẻ khởi xướng, xúi giục chiến tranh. Chúng ta không được quên rằng chiến tranh hoàn toàn là một điều xấu xa, một thảm họa do con người gây ra và được tạo ra theo một kỹ thuật rõ ràng. Một chiến dịch phát động chiến tranh được tiến hành dựa trên những đường lối rõ ràng y như một chiến dịch hướng tới bất cứ mục đích nào khác vậy. Đầu tiên, người ta tác động tới con người. Với những câu chuyện bịa đặt khôn khéo, người ta gợi lên sự nghi ngờ của người dân về phía quốc gia mà cuộc chiến tranh đang nhằm chống phá. Điều này làm cho quốc gia đó trở nên đáng nghi, khiến cho quốc gia khác trở nên đáng nghi ngờ. Tất cả những gì mà anh cần để làm được điều này là một vài nhân

viên mật vụ khôn ngoan, tận tâm, và một nhóm người có lợi ích gắn liền với những lợi ích đạt được nhờ cuộc chiến tranh. Sau đó, một “hành động công khai” sẽ sớm xuất hiện. Việc một “hành động công khai” nào đó sẽ diễn ra không phải là trò đùa một khi lòng căm thù giữa hai quốc gia đã đạt tới mức độ cần thiết.

Ở quốc gia nào cũng có những người cảm thấy vui mừng khi Chiến tranh Thế giới nổ ra và tiếc nuối khi cuộc chiến này kết thúc. Hàng trăm người Mỹ giàu có lên từ Cuộc Nội chiến, hàng nghìn người giàu lên từ Chiến tranh Thế giới. Không ai có thể phủ nhận rằng chiến tranh là một cơ hội kinh doanh kiếm lời đối với những kẻ thích những đồng tiền kiếm được nhờ chiến tranh. Chiến tranh là lúc rất nhiều tiền được đổ vào đó, và cũng là khi một bể máu phải đổ ra.

Và nếu như chúng ta cân nhắc kỹ xem điều gì khiến cho một quốc gia trở nên thực sự vĩ đại, chúng ta không nên dễ dàng để mình rơi vào vòng xoáy chiến tranh. Sự vĩ đại của một quốc gia không thể tạo nên

nhờ giá trị giao dịch thương mại lớn. Việc tạo ra tài sản tư nhân, cũng giống như sự hình thành chế độ chuyên quyền không làm cho bất cứ đất nước nào trở nên vĩ đại cả. Sự chuyển đổi của người dân từ ngành nông nghiệp sang công nghiệp cũng thế. Một đất nước chỉ trở nên vĩ đại khi của cải vật chất được phân phối rộng rãi cho mọi người dân một cách công bằng.

Hoạt động ngoại thương chỉ là ảo tưởng. Chúng ta cần phải mong ước tới việc mỗi quốc gia sẽ có mức độ tự cung tự cấp cao hết mức có thể. Thay vì mong muốn duy trì sự phụ thuộc của các nước khác vào nước Mỹ về những gì chúng ta sản xuất được, chúng ta nên mong họ học được cách tự sản xuất và xây dựng một nền văn minh có nền móng vững chắc. Khi mỗi quốc gia học cách sản xuất những sản phẩm mà họ có thể sản xuất được, chúng ta sẽ có thể đi tới cơ sở phục vụ lẫn nhau theo những cách thức đặc biệt trong đó không tồn tại sự cạnh tranh. Vùng ôn đới phía Bắc sẽ không bao giờ có khả năng cạnh tranh với các vùng nhiệt đới về những sản phẩm đặc trưng

của miền nhiệt đới. Đất nước chúng ta sẽ không bao giờ trở thành đối thủ với các nước phương Đông trong việc sản xuất chè, cũng như không thể cạnh tranh với các nước Nam Mỹ trong ngành sản xuất cao su.

Phần lớn giá trị mà nền ngoại thương của chúng ta đạt được là do sự lạc hậu của những khách hàng nước ngoài của chúng ta. Sự ích kỷ là lý do duy trì tình trạng lạc hậu đó. Lòng nhân đạo là động cơ giúp các quốc gia kém phát triển hướng tới nền tảng tự cung tự cấp. Hãy lấy Mexico làm ví dụ. Chúng ta đã nghe nói tới rất nhiều về “sự phát triển” của Mexico. “Sự khai thác” là từ đáng lẽ nên được sử dụng thay thế cho “sự phát triển” đó. Khi đất nước này khai thác nguồn tài nguyên thiên nhiên giàu có của mình để tăng sự giàu có tư nhân của các nhà tư bản nước ngoài, đó không phải là sự phát triển mà là sự tước đoạt. Chỉ khi người dân Mexico được tạo điều kiện phát triển thì đất nước Mexico mới có thể phát triển được. Và giờ đây, bao nhiêu phần trong “sự phát triển” của Mexico do những người nước ngoài tiến



hành khai thác tài nguyên trên đất nước này mang lại được coi là sự phát triển của người dân Mexico? Những người làm công Mexico được coi là nguồn “nhiên liệu” giúp người nước ngoài kiếm lợi nhuận từ quốc gia này. Ngoại thương đã làm giảm giá trị của người dân Mexico.

Những người thiện cận thường sợ nghe những lời khuyên kiểu như thế này. Họ nói rằng: “Vậy đâu sẽ là nền ngoại thương của chúng tôi?”

Chắc chắn sẽ khác hẳn khi những người dân bản xứ châu Phi bắt đầu trồng bông và những người dân Nga bắt đầu chế tạo các nông cụ cho riêng mình và người dân Trung Quốc bắt đầu tự đáp ứng những nhu cầu, mong muốn của riêng mình, nhưng liệu bất cứ người nào biết suy nghĩ có cho rằng thế giới có thể tiếp tục tồn tại dựa trên cơ sở hiện nay là một vài quốc gia phục vụ nhu cầu của cả thế giới hay không? Chúng ta cần suy nghĩ dưới góc độ thế giới sẽ như thế nào khi mọi nơi đều được hưởng sự văn minh,

khi tất cả các dân tộc đã biết cách tự phục vụ bản thân mình.

Khi một nước không kiểm soát nổi nền ngoại thương của mình, nước đó thường phụ thuộc vào các nước khác về nguyên liệu thô, đưa người dân vào làm trong các nhà máy, tạo ra một giai cấp tư nhân giàu có, và xao lãng lợi ích trước mắt của chính mình. Ở đây, ngay tại nước Mỹ, chúng ta có đủ việc phải làm để phát triển đất nước nhằm làm giảm bớt nhu cầu phải tăng cường giao dịch ngoại thương trong một thời gian dài. Chúng ta có một nền nông nghiệp đủ mạnh để cung cấp lương thực thực phẩm cho chúng ta trong khi đang thực hiện những công việc đó, và đủ ngân sách để hoàn thành công việc đó. Còn điều gì ngu ngốc hơn việc nước Mỹ ăn không ngồi rồi chỉ vì Nhật hoặc Pháp hay bất cứ quốc gia nào khác không gửi đơn đặt hàng cho chúng ta trong khi có một công việc lâu dài đang chờ đợi chúng ta trong sự nghiệp phát triển chính tổ quốc của chúng ta?

Nền thương mại bắt đầu từ lĩnh vực dịch vụ. Con người mang những thứ họ có thừa tới những người đang thiếu. Nước nào trồng ngô thì vận chuyển ngô tới nước nào không thể trồng ngô. Nước nào dồi dào gỗ thì đưa gỗ tới những cánh đồng trống trụi. Nước nào trồng nho thì mang cây trái tới những miền lạnh giá phía bắc. Nước nào chăn nuôi gia súc thì vận chuyển lương thực tới những vùng không có cỏ. Tất cả điều đó đều là dịch vụ. Khi toàn bộ các dân tộc trên thế giới đều đã phát triển khả năng tự cung tự cấp thì thương mại sẽ quay trở lại cơ sở ban đầu đó. Kinh doanh sẽ lại trở thành dịch vụ. Sẽ không có bất cứ sự cạnh tranh nào vì cơ sở dẫn tới cạnh tranh sẽ biến mất. Những dân tộc khác nhau sẽ phát triển những kỹ năng mang bản chất độc quyền và không mang tính cạnh tranh. Ngay từ đầu, các chủng tộc đã biểu lộ những xu hướng đặc tính khác biệt: một về chính phủ; một về thực dân hóa; một về biển; một về âm nhạc và nghệ thuật; một về nông nghiệp; một về kinh doanh, v.v... Tổng thống Lincoln đã nói rằng nước Mỹ không thể tiếp tục kiểu chế độ nửa nô lệ nửa tự do.

Nhân loại không thể duy trì mãi mãi hình thức nửa bóc lột, nửa bị bóc lột. Chúng ta vẫn sẽ trong tình trạng hỗn loạn, mất thăng bằng cho tới khi chúng ta trở thành người mua và người bán như nhau, nhà sản xuất và người tiêu dùng như nhau, giữ thế cân bằng về dịch vụ chứ không phải vì lợi nhuận.

Nước Pháp có thể cung cấp cho thế giới những sản phẩm mà không bị sự cạnh tranh nào. Italy, Nga, Nhật Bản, Anh, Mỹ, các nước Nam Mỹ cũng vậy. Chúng ta càng sớm quay trở lại với nền tảng cơ bản là những điều kiện thuận lợi tự nhiên và xóa bỏ hệ thống chiếm đoạt mà nước nào cũng có thể tham dự này, thì chắc chắn chúng ta càng nhanh chóng có được tinh thần tự trọng quốc tế và nền hòa bình quốc tế. Việc cố gắng điều khiển giao dịch buôn bán trên thế giới có thể kích động chiến tranh nổ ra. Điều đó không thể tăng cường sự thịnh vượng. Một ngày nào đó, ngay cả các chủ ngân hàng quốc tế cũng sẽ hiểu ra được điều này.

Tôi chưa bao giờ có thể tìm ra bất cứ lý do nào chính đáng khiến Chiến tranh Thế giới nổ ra. Cuộc chiến này dường như đã bùng nổ từ một tình huống rất phức tạp phần lớn được tạo dựng nên bởi những người cho rằng họ có thể hưởng lợi từ chiến tranh. Dựa trên những thông tin nhận được vào năm 1916, tôi tin rằng một số quốc gia tỏ ra nóng lòng được hưởng hòa bình và hưởng ứng những cuộc biểu tình kêu gọi hòa bình. Niềm hy vọng của tôi đã trở thành sự thật khi tôi tài trợ cho cuộc viễn chinh tới Stockholm trên chiếc tàu mà kể từ đó được gọi là “Con tàu Hòa Bình”. Tôi không lấy làm tiếc về sự cố gắng đó. Theo tôi, việc chuyển viễn chinh này thất bại không phải là một bằng chứng đáng thuyết phục cho thấy nó không đáng phải nỗ lực thực hiện. Chúng ta sẽ học hỏi được nhiều điều từ những thất bại hơn là từ thành công của mình. Những gì mà tôi học hỏi được trong chuyến đi đó đáng giá cả về thời gian và tiền bạc. Bây giờ, tôi không biết liệu rằng những thông tin được truyền đạt tới cho tôi là đúng hay sai nữa. Tôi không bận tâm, nhưng tôi nghĩ mọi người

đều nhất trí rằng nếu người ta có thể kết thúc chiến tranh vào năm 1916 thì thế giới có lẽ đã tốt đẹp hơn so với bây giờ.

Phe chiến thắng thì lãng phí thời gian trong việc cố gắng giành thắng lợi, còn phe chiến bại thì lãng phí thời giờ chống cự. Không ai có được lợi ích gì dù là xứng đáng hay không xứng đáng từ cuộc chiến đó cả. Cuối cùng, tôi đã hy vọng rằng, khi nước Mỹ tham chiến thì đó sẽ trở thành cuộc chiến chấm dứt mọi cuộc chiến khác, nhưng bây giờ thì tôi đã hiểu rằng không thể lấy chiến tranh để kết thúc chiến tranh, điều đó cũng giống như lấy một đám cháy lớn bắt thường để dập tắt một nguy cơ về cháy. Khi nước Mỹ tham chiến, mọi người dân có nghĩa vụ cố hết sức mình để thấu hiểu xuyên suốt những công việc chúng ta đã đảm nhận. Tôi cho rằng người nào phản đối chiến tranh đều có nghĩa vụ phải chống việc khơi dậy chiến tranh cho tới khi chiến tranh thực sự nổ ra. Sự phản đối của tôi đối với chiến tranh không dựa trên cơ sở những nguyên tắc của chủ nghĩa hòa bình hay không kháng cự. Có lẽ tình trạng hiện nay của

nền văn minh thế giới là một trong số những vấn đề quốc tế không thể được đem ra thảo luận mà có lẽ chỉ được giải quyết qua đấu tranh. Nhưng chiến tranh không bao giờ giải quyết được vấn đề này, chiến tranh chỉ khiến cho các bên tham chiến đấu trí với nhau, họ sẽ thống nhất bàn bạc về những điều mà họ đang tranh đấu để giải quyết.

Một khi chúng ta đã rơi vào chiến tranh thì mọi cơ sở hạ tầng của Công ty Ford đều phải để cho chính phủ tùy ý sử dụng. Cho tới khi tuyên bố chiến tranh, chúng tôi đã tuyệt đối từ chối không thực hiện những đơn đặt hàng chiến tranh của các phe tham chiến nước ngoài. Việc phá vỡ thói quen sản xuất như thế là hoàn toàn đi ngược lại với việc tuân thủ những nguyên tắc kinh doanh của công ty chúng tôi trừ phi trong tình huống khẩn cấp. Việc hỗ trợ cả hai phe tham chiến trong một cuộc chiến tranh mà nước chúng tôi không tham gia mâu thuẫn với những nguyên tắc về con người của chúng tôi.

Những nguyên tắc này không được áp dụng một khi nước Mỹ đã tham chiến. Từ tháng 4/1917 đến tháng 11/1918, nhà máy của chúng tôi đã hoạt động gần như chỉ phục vụ chính phủ. Tất nhiên, chúng tôi vẫn sản xuất ô tô, các linh kiện ô tô, xe tải chở hàng đặc biệt và xe cứu thương như một phần công việc sản xuất thông thường của chúng tôi, nhưng chúng tôi còn sản xuất nhiều đồ dùng khác không ít thì nhiều còn xa lạ đối với chúng tôi. Chúng tôi sản xuất hai loại xe tải, một chiếc trọng tải nửa tấn và một chiếc 6 tấn. Chúng tôi sản xuất những chiếc xe Liberty với số lượng lớn, xy lanh máy bay, hòm đạn được 1,55 mm và 4,7 mm. Chúng tôi sản xuất các thiết bị nghe, mũ bảo hiểm bằng sắt (cả ở Highland Park và Philadelphia), cả các loại tàu Đại Bàng, và chúng tôi đã thực hiện rất nhiều thí nghiệm trên tấm thép chắn đạn và áo giáp. Đối với những con tàu Đại Bàng, chúng tôi xây dựng một xưởng đặc biệt trên sông Rouge. Những con tàu này được thiết kế để chống lại tàu ngầm. Chúng dài khoảng 62 mét, được làm bằng sắt, và một trong những điều kiện tiêu chuẩn đối với



việc đóng những con tàu này là cấu trúc của chúng không gây cản trở đối với bất cứ cách thức sản xuất thời chiến nào và chúng cũng di chuyển nhanh chóng. Thiết kế này do Bộ Hải Quân Mỹ đưa ra.

Vào ngày 22/12/1917, tôi đề nghị đóng những con tàu này cho Bộ Hải Quân. Việc thương lượng, bàn bạc kết thúc vào ngày 15/01/1918, hôm đó, Bộ Hải Quân trao hợp đồng cho Công ty Ford. Ngày 11/07/1918, con tàu hoàn chỉnh đầu tiên được hạ thủy. Chúng tôi chế tạo cả vỏ tàu và máy tàu. Chúng tôi đóng dấu lên những chiếc vỏ tàu hoàn toàn bằng những tấm sắt. Chúng được chế tạo tại nhà máy. Trong vòng bốn tháng, chúng tôi đã nhanh chóng xây dựng xong tại sông Rouge dài 1 dặm, rộng 350 feet (khoảng 107 mét), và cao 100 feet (khoảng 30 mét), diện tích hơn 13 mẫu (khoảng 5,2 hécta). Những con tàu này không phải do các kỹ sư hàng hải đóng. Chúng được đóng bằng cách áp dụng những nguyên tắc sản xuất của chúng tôi vào một sản phẩm mới.

Với ngày đình chiến kết thúc Thế Chiến thứ Nhất (ngày 11/11), chiến tranh chấm dứt và chúng ta quay trở về với nền hòa bình.

\* \* \*

Một người có tài là người có thể làm nhiều việc, và khả năng làm nhiều việc của người đó phụ thuộc vào năng lực anh ta có trong chính con người mình. Năng lực đó lại phụ thuộc vào việc anh ta khởi đầu bằng khả năng gì và việc anh ta đã làm gì để tăng cường và rèn luyện nó.

Một người có giáo dục không phải là người có trí nhớ được rèn luyện để ghi nhớ một số ngày tháng của các sự kiện trong lịch sử, mà phải là người có thể hoàn thành công việc. Người nào không thể tư duy thì không phải là người có giáo dục cho dù anh ta có đạt được bao nhiêu bằng cấp đi chăng nữa. Tư duy là công việc vất vả nhất mà con người có thể làm, có lẽ đó là lý do tại sao chúng ta lại có ít nhà tư tưởng đến như vậy. Có hai thái cực mà chúng ta cần tránh: một

là thái độ coi thường giáo dục, hai là hành vi đáng thương tự cho rằng tới dự các lớp học là một biện pháp chắc chắn để khắc phục sự ngu dốt và tầm thường. Anh không thể học ở bất cứ trường học nào về việc thế giới sẽ làm gì trong năm tới, nhưng anh có thể học hỏi một số điều mà thế giới đã cố gắng thực hiện trong những năm vừa qua, và thế giới đã thành công trong lĩnh vực nào, thất bại trong lĩnh vực nào. Nếu giáo dục là việc cảnh báo những sinh viên trẻ tuổi tránh xa một vài học thuyết sai lầm mà con người trước đó đã cố gắng xây dựng để những kinh nghiệm cay đắng có thể giúp họ tránh được sự lãng phí về thời gian trong việc tìm ra những học thuyết đó, thì mặt tốt đẹp đó của giáo dục sẽ không phải là điều cần thắc mắc.

Một nền giáo dục có những chỉ dẫn chứng tỏ những thất bại và những suy nghĩ sai lầm trong quá khứ chắc chắn sẽ rất hữu ích. Nếu chỉ thuộc lòng những học thuyết của nhiều giáo sư thì đó không phải là giáo dục. Sự ghi nhớ những học thuyết đó là rất thú

vị, và đôi khi có ích nữa, nhưng đó lại không phải là giáo dục.

Ngày nay, sự uyên bác trong khoa học chỉ là việc biết tới hàng trăm học thuyết còn chưa được chứng minh, và việc không biết những học thuyết đó là gì lại bị coi là “vô học”, “ngu dốt” v.v... Nếu tri thức về dự đoán là một môn học mới thì một người có thể trở nên thông thái chỉ đơn giản bằng cách đưa ra những phán đoán của riêng mình. Và cũng bằng chính kế sách đó, anh ta có thể nói phần còn lại của thế giới thật “ngu ngốc” vì đã không biết những dự đoán của anh ta là gì. Nhưng điều tốt đẹp nhất mà giáo dục có thể mang lại cho con người là giúp họ nắm bắt được sức mạnh của chính mình, giúp họ điều khiển những công cụ mà số phận đã dành cho họ, và dạy họ cách tư duy. Trường học cung cấp dịch vụ tốt nhất như một nơi đào tạo về trí tuệ, tại đó, trí não và được phát triển và sinh viên cố gắng làm được việc mà họ có thể làm. Tuy nhiên, phải nói rằng, sự rèn luyện trí não chỉ được tiến hành trong các trường học là không đúng, điều mà mọi nhà sư

phạm vẫn lầm tưởng. Sự nghiệp giáo dục thực sự của một người chỉ bắt đầu sau khi anh ta rời trường học. Con người chỉ có được sự giáo dục chân chính thông qua sự rèn luyện trong cuộc sống.

Có rất nhiều loại tri thức, và tri thức đó phụ thuộc vào việc anh ngẫu nhiên nằm trong đám đông quần chúng nào, hoặc thời thế tình cờ diễn ra như thế nào, kiểu tri thức nào được coi trọng nhất vào thời điểm đó. Có nhiều kiểu tri thức khác nhau trong tổng thể tri thức chung. Xưa kia, tri thức của chúng ta thường chỉ giới hạn trong phạm vi Kinh thánh. Những ai thấu hiểu kỹ lưỡng cuốn Kinh thánh là được mọi người kính trọng. Thời đó, kiến thức về Kinh thánh được đánh giá rất cao. Nhưng ngày nay, thật khó tin rằng liệu sự hiểu biết sâu sắc về Kinh thánh có đủ để đem lại cho con người danh tiếng về tri thức hay không.

Theo tôi, tri thức là điều mà một người nào đó trong quá khứ đã biết và để lại cho thế hệ sau dưới một dạng nào đó tạo điều kiện cho tất cả những ai quyết

tâm giành được nó. Nếu một người được sinh ra với những khả năng bình thường của con người, nếu anh ta được trang bị đủ năng lực để sử dụng những công cụ mà chúng ta gọi là “chữ cái” trong việc đọc và viết, thì sẽ chẳng có tri thức nào thuộc về chủng tộc của anh ta mà anh ta không thể đạt được cả, nếu anh ta muốn! Lý do duy nhất mọi người đều không biết hết tất cả những điều mà trí tuệ con người đã từng biết tới là không ai lại cho rằng cần phải biết nhiều đến như vậy. Con người thỏa mãn trí tuệ của mình bằng cách tự tìm hiểu mọi điều cho bản thân mình hơn là bằng cách tích lũy những điều mà người nào đó đã phát hiện ra trước đấy. Anh có thể ra ngoài thiên nhiên và thu thập kiến thức trong suốt cuộc đời mình, và với tất cả những kiến thức anh đã thu thập được, anh sẽ không bắt kịp ngay cả với thời gian của chính mình. Anh có thể chất đầy đầu óc mình tất cả những “sự kiện” của mọi thời đại, và đầu óc anh có lẽ sẽ trở thành một chiếc hộp sự kiện bị quá tải khi anh càng già. Vấn đề là ở chỗ: Quá nhiều kiến thức chất đống ở trong đầu không phải là hoạt động về mặt

ting thần. Một người có thể rất thông thái nhưng lại vô dụng, nhưng tương tự như vậy, một người có thể không được thông minh lắm nhưng lại là người hữu ích.

Mục đích của giáo dục không phải là chất đầy các sự kiện vào đầu óc con người; giáo dục là cách dạy con người sử dụng trí tuệ của mình để tư duy. Và thông thường, con người có thể tư duy tốt hơn nếu không bị vướng bận bởi những tri thức trong quá khứ.

Tâm lý chung của con người là cho rằng không ai có thể học hỏi những điều mà loài người còn chưa biết tới. Và cho đến nay, mọi người đều hiểu rõ rằng những kiến thức của loài người trong quá khứ không thể được phép gây trở ngại cho những kiến thức chúng ta sẽ có được trong tương lai. Anh sẽ thấy con người vẫn chưa tiến quá xa khi anh đo sự tiến bộ dựa trên những kiến thức mà chúng ta vẫn chưa đạt tới - những bí ẩn vẫn chưa được khám phá.

Một cách cản trở sự tiến bộ là chất đầy tất cả những kiến thức trong quá khứ vào đầu óc con người. Điều

này sẽ khiến con người cảm thấy không còn gì để họ học hỏi thêm nữa vì đầu óc họ đã chứa đầy kiến thức. Việc chỉ thu thập kiến thức không thôi có thể trở thành công việc vô ích nhất mà con người có thể làm. Anh có thể làm gì để giúp và hàn gắn thế giới? Đây là một câu hỏi kiểm tra mang tính giáo dục. Nếu một người có thể tự nuôi sống mình thì anh ta được 1 điểm. Nhưng nếu anh ta có thể giúp 10, 100, hoặc 1.000 người khác tự nuôi sống họ, anh ta sẽ có giá trị hơn nhiều. Anh ta có thể kém cỏi về học vấn, nhưng có thể lại là một người hiểu biết. Khi một người là bậc thầy trong lĩnh vực của mình, cho dù là lĩnh vực gì đi chăng nữa, thì có nghĩa là anh ta đã đạt đến vị trí của mình và bước chân vào địa hạt của sự khôn ngoan và hiểu biết.

\* \* \*

Công trình nghiên cứu mà chúng tôi gọi là Những nghiên cứu về vấn đề Do Thái - bị những người phản đối gọi với những cái tên khác nhau như “chiến dịch Do Thái”, “cuộc tấn công nhằm vào người Do Thái”,



“cuộc tàn sát người Do Thái chống lại bộ tộc Semit”, v.v... sẽ không cần phải đưa ra lời giải thích nào đối với những người ủng hộ việc nghiên cứu này. Những động cơ và mục đích của công trình này sẽ tự nó thể hiện. Nghiên cứu này là một đóng góp lý giải cho một vấn đề có ảnh hưởng sâu sắc tới toàn bộ nước Mỹ, một vấn đề mang tính chủng tộc ngay từ thở ban đầu. Vấn đề này đề cập tới những tác động và lý tưởng hơn là tới các cá nhân. Những tuyên bố của chúng tôi cần được những độc giả vô tư đánh giá, họ đủ thông minh để chiêm nghiệm những gì chúng tôi viết trong cuộc đời. Nếu những gì chúng tôi viết và sự quan sát của họ trùng khớp với nhau thì đó chính là mục đích của chúng tôi. Thật là ngu ngốc khi chỉ trích chúng tôi mà không chứng minh được rằng những tuyên bố của chúng tôi là hồ đồ và vô căn cứ. Vấn đề đầu tiên cần xem xét là độ trung thực của những điều chúng tôi đã đưa ra. Và chính đó lại là những điều mà những người chỉ trích chúng tôi lảng tránh.

Những ai đọc các bài nghiên cứu của chúng tôi sẽ thấy ngay rằng chúng tôi không bị ảnh hưởng bởi bất cứ thành kiến hay định kiến nào, ngoại trừ định kiến thiên về những nguyên tắc đã tạo nên sự phát triển cho chúng tôi. Tại Mỹ, người ta đã tiến hành quan sát những luồng ảnh hưởng đang gây nên sự suy giảm giá trị rõ rệt đối với văn học, hoạt động giải trí và đạo đức xã hội; các hoạt động kinh doanh có xu hướng mất dần sự lành mạnh, đúng đắn. Ở khắp nơi, người ta tiến hành hạ thấp các tiêu chuẩn. Chính phong cách phương Đông không mấy dễ chịu, chứ không phải sự thô lỗ của người phương Tây - nói theo các nhân vật của Shakespeare là hành vi khiếm nhã - đã âm thầm ảnh hưởng tới mọi dòng cảm xúc. Nó gây ảnh hưởng tới mức, đã đến lúc cảm xúc của con người bị thử thách. Đồng thời, có một thực tế là tất cả những ảnh hưởng này đều xuất phát từ nguyên nhân chủng tộc. Đó là điều mà không chỉ chúng ta mà cả những người thông minh của chủng tộc Do Thái đều đang nghiên cứu. Họ hoàn toàn đáng được khen ngợi khi đã tiến hành các bước xóa bỏ sự che chở,

bảo vệ của họ đối với những người Do Thái vi phạm một cách trắng trợn lòng hiếu khách của nước Mỹ. Và chúng ta cũng cần xóa bỏ được những suy nghĩ lỗi thời về sự ưu việt chủng tộc mà xã hội Thiên Chúa giáo vốn vẫn cố gắng duy trì bằng những cuộc chiến tranh kinh tế và trí tuệ.

Công trình của chúng tôi không nhằm đưa ra ý kiến cuối cùng về người Do Thái tại Mỹ. Ở đây, chúng tôi chỉ mô tả những ấn tượng về sự hiện diện của họ trên đất nước chúng tôi. Khi những ấn tượng đó thay đổi thì bản báo cáo về nó cũng được thay đổi theo. Và, hiện nay, vấn đề hoàn toàn nằm trong tay những người Do Thái. Nếu họ khôn ngoan như họ vẫn thường khẳng định thì họ sẽ cố gắng trở thành những người Mỹ gốc Do Thái chứ không phải cố gắng trở thành người Do Thái gốc Mỹ. Đặc tính của Hợp Chúng Quốc Hoa Kỳ là Thiên Chúa giáo theo đúng nghĩa rộng nhất, và số phận, vận mệnh của nước Mỹ vẫn phải là Thiên Chúa giáo. Điều này không mang ý nghĩa phân biệt giáo phái, nhưng có liên quan tới một nguyên tắc cơ bản khác biệt so với

những nguyên tắc khác, nguyên tắc này cung cấp giá trị đạo đức cho nền tự do, và gắn xã hội với một tập hợp các mối quan hệ dựa trên những quan niệm cơ bản của Thiên chúa giáo về quyền và nghĩa vụ của con người.

Cả người Mỹ cũng như người theo đạo Thiên chúa đều không có thành kiến hay sự căm ghét đối với con người. Chúng tôi chỉ chống lại những ý nghĩ - những ý nghĩ sai lầm - phá hoại sức chịu đựng về mặt đạo đức của con người. Những ý nghĩ này xuất phát từ những nguồn gốc rất rõ ràng, chúng được truyền bá bởi những phương pháp đơn giản, và chúng được kiểm soát chỉ bởi sự phơi bày. Chúng ta thường sử dụng phương thức quảng cáo. Khi con người học cách xác định nguồn xuất phát và bản chất của những ảnh hưởng tác động xung quanh họ, thì như vậy là đủ. Hãy để người Mỹ một lần hiểu được rằng đó không phải là sự thoái hóa diễn ra một cách tự nhiên mà là sự biến chất có tính toán trước làm chúng ta phải phiền muộn, và họ đã được an toàn. Sự giải thích chính là một phương thuốc.

Công việc này được thực hiện mà không có bất cứ động cơ cá nhân nào cả. Khi công việc đã đạt tới giai đoạn mà chúng ta tin rằng người Mỹ có thể hiểu thấu được nội dung then chốt thì chúng ta hãy để nó cho thời gian phán quyết. Những kẻ thù của chúng ta nói rằng chúng ta bắt đầu công việc này nhằm mục đích trả thù và lại từ bỏ nó trong nỗi sợ hãi. Thời gian sẽ cho thấy những nhà phê bình của chúng ta chỉ đang thực hiện công việc của mình trong sự lảng tránh vì họ không dám giải quyết vấn đề chính. Thời gian cũng sẽ cho thấy chúng ta là những người bạn tốt đối với những lợi ích lớn nhất của người Do Thái hơn là những người trước mặt thì ca ngợi họ, còn sau lưng thì lại chỉ trích họ.

## **18. Nền dân chủ và công nghiệp**

Công việc kinh doanh lành mạnh phải là công việc luôn ngày càng tạo ra nhiều cơ hội hơn cho người lao động để có được cuộc sống xứng đáng và dư dật, phải là công việc mà mỗi ngày lao động luôn làm người lao động cảm thấy tự hào.

Ngày nay có lẽ không từ nào mang nghĩa bóc lột hơn từ “dân chủ”, và theo tôi thường những người lớn tiếng kêu gọi dân chủ nhất chính là những người ít muốn có dân chủ nhất. Tôi luôn nghi ngờ những kẻ lúc nào cũng chỉ nói về dân chủ. Tôi tự hỏi liệu có phải họ đang muốn thiết lập một chế độ chuyên quyền hay họ muốn người khác gánh vác cho họ những việc mà đáng ra tự họ phải làm. Tôi thuộc típ người ủng hộ dân chủ theo cách tạo cho mỗi người một cơ hội công bằng dựa trên năng lực của họ. Tôi cho rằng nếu chúng ta quan tâm hơn đến việc đáp ứng nhu cầu của các thành viên thì chúng ta sẽ ít phải bận tâm hơn đến những danh hiệu lãnh đạo hư danh, mà thay vào đó, dành nhiều thời gian hơn cho

những việc cần phải làm. Nghĩ đến việc làm, chúng ta sẽ không phải băn khoăn về cảm tình trong công việc hay trong cuộc sống; chúng ta sẽ không phải băn khoăn về quần chúng và các tầng lớp xã hội, hay về các phân xưởng đóng hay mở, và những vấn đề như vậy chẳng liên quan gì đến cuộc sống thật cả. Chúng ta có thể bắt đầu bằng thực tế và chúng ta cần tới thực tế.

Thật không thể tin được khi có ý kiến cho rằng không phải toàn thể nhân loại đều là con người – vì các nhóm người đều không xem xét những người khác nhóm với mình một cách nhân đạo. Người ta đã rất cố gắng để coi những đánh giá này chỉ là thái độ của một tầng lớp, nhưng thực sự thì đây lại là thái độ của tất cả các tầng lớp, trong chừng mực họ đều chịu ảnh hưởng của quan niệm sai lầm về “giai cấp”. Trước đó, khi người ta cố gắng tuyên truyền để mọi người tin rằng chỉ những người giàu có là vô nhân đạo, lập tức người ta có chung quan niệm rằng ở người nghèo có đủ mọi đức tính tốt đẹp.

Tuy nhiên, người giàu và người nghèo đều là tầng lớp thiểu số, và chúng ta không thể chỉ phân chia xã hội thành hai giai cấp như vậy. Sẽ không có đủ người giàu và người nghèo để phân chia theo cách này. Nhiều người giàu đã nghèo đi mà không hề thay đổi bản tính, còn có nhiều người nghèo đã trở nên giàu có, và điều này cũng không ảnh hưởng gì đến vấn đề chúng ta đang bàn ở đây.

Giữa người giàu và người nghèo là rất nhiều những người khác, không giàu mà cũng chẳng nghèo. Xã hội của riêng các nhà triệu phú không khác gì xã hội của chúng ta hiện giờ; một vài triệu phú sẽ phải trồng lúa mì, nướng bánh, chế tạo máy móc, và lái tàu – nếu không thì tất cả bọn họ sẽ chết đói. Phải có ai đó làm việc. Thực sự thì không có một giai cấp cố định nào cả. Có những người làm việc và có những người không làm việc. Hầu hết “những giai cấp” đó mà chúng ta được đọc đều hoàn toàn là hư cấu. Thử đọc một tờ báo nào đó của giai cấp tư sản mà xem. Một số lời phát biểu về giai cấp lao động sẽ làm chúng ta ngạc nhiên. Chúng ta, những người đã và vẫn đang là



một phần của giai cấp lao động, đều biết rằng những lời phát biểu đó không hề đúng sự thật. Thử đọc một tờ báo lao động bất kỳ đi. Những lời phát biểu của họ về “giai cấp tư sản” cũng sẽ làm anh ngạc nhiên không kém. Tuy vậy, cả hai phía cũng phản ánh được chút ít sự thật. Những người thuộc giai cấp tư sản thuần túy luôn tiêu phí thành quả lao động của người khác cũng đáng phải chịu những chỉ trích như vậy thôi. Họ đúng là cùng một giuộc với những con bạc ti tiện luôn lừa đảo chiếm đoạt tiền công của người lao động.

Những phát biểu về giai cấp lao động mà chúng ta đọc được trên báo chí tư bản rất hiếm khi do chính các nhà quản lý của các doanh nghiệp lớn viết, mà do một nhóm tác giả viết ra những gì họ nghĩ sẽ làm vừa lòng các ông chủ. Họ viết ra những gì bản thân họ cho rằng sẽ làm vừa lòng chủ. Xét về phía báo chí của người lao động, chúng ta lại thấy một nhóm tác giả tương tự, mục đích của họ là kích thích những thành kiến mà theo họ người lao động phải có. Cả hai loại tác giả trên đều chỉ là những tuyên truyền viên mà

thôi. Và tuyên truyền mà không truyền bá được sự thật thì tự nó sẽ bị đào thải. Và cũng nên như vậy. Anh không thể thuyết giảng cho người ta về lòng yêu nước với mục đích khiến họ để yên cho anh cướp bóc họ – mà với kiểu thuyết giáo như vậy thì anh cũng chẳng trót lọt được mãi. Anh không thể lên lớp cho họ về nghĩa vụ phải làm việc chăm chỉ và tạo ra nhiều của cải vật chất, và lấy đó làm bình phong cho việc vụ lợi cho bản thân. Người lao động cũng không thể dùng vài lời nói suông để lấp liếm đi việc họ lười lao động.

Rõ ràng giới chủ nắm trong tay những thông tin mà người lao động cần phải hiểu để hình thành quan điểm hợp lý và đưa ra những đánh giá công bằng. Rõ ràng người lao động cũng nắm được những thông tin quan trọng không kém những người chủ. Tuy nhiên, không ai có thể tin được là cả hai bên đều có tất cả mọi thông tin. Và đây chính là điểm khiếm khuyết của tuyên truyền, ngay cả khi nó có khả năng thành công trọn vẹn. Chúng ta không muốn rằng ý kiến của bên này phải “tranh thủ” được cảm tình của phía bên

kia, những người có ý kiến khác. Điều chúng ta thực sự cần là tập hợp tất cả các ý kiến với nhau và xây dựng được một ý kiến chung từ đó.

Lấy vấn đề của nghiệp đoàn và quyền đình công làm ví dụ. Những người có thế lực nhất trong nghiệp đoàn là những người moi được tiền lương của nghiệp đoàn. Một số người bọn họ rất giàu. Một số thì lại ham mê việc gây được ảnh hưởng lên các tổ chức tài chính lớn của chúng ta. Những người khác lại rất phấn khích với cái gọi là chủ nghĩa xã hội mà họ thực hiện gần giống với chủ nghĩa bôn-sê-víc và chủ nghĩa vô chính phủ – lương của nghiệp đoàn đã giải phóng họ khỏi nhu cầu làm việc để họ có thể cống hiến toàn bộ sức lực vào việc tuyên truyền lật đổ. Tất cả bọn họ đều có uy tín và quyền lực nhất định mà lẽ ra trong cạnh tranh thông thường họ không thể có được.

Nếu công chức của nghiệp đoàn đều giỏi giang, trung thực, tử tế, thẳng thắn và thông thái như phần lớn những người lập nên nghiệp đoàn thì cục diện hoạt

động trong những năm gần đây hẳn đã khác. Nhưng phần lớn những công chức này – vẫn có những ngoại lệ đáng chú ý - đã không hề để tâm đến việc kết hợp công việc của mình với những phẩm chất tốt đẹp tự nhiên của người lao động; họ chỉ để tâm đến việc lợi dụng điểm yếu của người lao động, mà chủ yếu là điểm yếu của những người mới gia nhập nghiệp đoàn vốn chưa biết gì về chủ nghĩa thân Mỹ, và cũng sẽ không bao giờ biết được nếu họ được những người đứng đầu nghiệp đoàn địa phương kèm cặp.

Trừ một số ít những người đã được chửi mắng bằng học thuyết sai lầm về “chiến tranh giai cấp” và những người đã chấp nhận triết lý rằng tiến bộ có thể đạt được nhờ bao gồm kích động thêm các mối bất hoà trong công việc (như thế này: “Nếu anh nhận được 12 đô la một ngày, đừng dừng ở đó. Hãy đấu tranh để có được 14 đô la. Nếu anh được làm 8 tiếng một ngày, đừng có ngốc nghếch mà cảm thấy thoả mãn; hãy đòi 6 tiếng. Hãy bắt tay vào việc đi! Chúng ta luôn phải làm một cái gì đó để giải quyết tình trạng bất công này!”), người lao động đều có cách suy nghĩ

đơn giản, theo một số nguyên tắc đã được quan sát và chấp nhận, những cách suy nghĩ này giúp họ nhận thấy các điều kiện lao động đang thay đổi. Trong khi đó, những người đứng đầu nghiệp đoàn chưa bao giờ nhận thấy điều đó. Họ luôn mong mọi thứ được giữ nguyên: tình trạng bất công, khiêu khích, đình công, bất an, và đời sống tự nhiên bị phá hoại. Vậy thì ở đâu người ta cần công chức nghiệp đoàn? Mỗi cuộc đình công với họ là một cuộc tranh luận mới; họ chỉ tay và nói, “Thấy chưa, các người vẫn cần có chúng tôi.”

Người lãnh đạo nghiệp đoàn thực sự phải hướng dẫn người lao động làm việc và nhận lương, chứ không phải ngồi kích động người lao động đình công, phá hoại và chết đói. Nghiệp đoàn giữ vị trí lãnh đạo của đất nước là nghiệp đoàn của những người có lợi ích phụ thuộc lẫn nhau – những người có lợi ích hoàn toàn phụ thuộc vào sự hữu ích và hiệu quả của công việc họ làm.

Chúng ta sắp có sự thay đổi. Khi nghiệp đoàn của “những người đứng đầu nghiệp đoàn” không còn nữa, biến mất cùng với nó sẽ là nghiệp đoàn của những người chủ bù nhìn - đó là những người chủ nếu không bị ép buộc thì không bao giờ làm được việc gì tử tế cho nhân viên. Nếu những ông chủ bù nhìn này là một căn bệnh thì những người đứng đầu nghiệp đoàn ích kỷ trên là thuốc chữa. Nhưng nếu những người lãnh đạo nghiệp đoàn trở thành một căn bệnh thì chính những ông chủ bù nhìn sẽ trở thành thuốc chữa. Cả hai loại người này đều không xứng đáng và không có chỗ trong một xã hội có tổ chức. Và bọn họ sẽ cùng nhau biến mất.

Đây chính là những ông chủ bù nhìn đã lớn tiếng, “Bây giờ là lúc chúng ta phải xóa bỏ lao động nặng nhọc, chúng ta sắp triệt để xóa bỏ được rồi.” Nhưng những lời nói của họ rồi cũng sẽ rơi vào im lặng giống như những lời thuyết giảng về “chiến tranh giai cấp” mà thôi. Những công nhân sản xuất - từ những người làm ở bàn vẽ cho đến những người ở sàn đúc - đã tập hợp lại dưới một nghiệp đoàn thực

sự, và từ giờ trở đi, họ sẽ tự quản lý công việc của chính họ.

Ngày nay, việc khai thác sự bất mãn đang là một công việc được hợp thức hoá. Mục đích ở đây không phải là để ổn định hay để thực hiện công việc gì, mà là để duy trì sự bất mãn. Công cụ để làm việc này là một mớ những lý thuyết sai lệch và những lời hứa hẹn không bao giờ thực hiện được một khi trái đất còn tồn tại. Tôi không phản đối các nghiệp đoàn lao động. Tôi không hề phản đối bất cứ hình thức tổ chức nào đem lại tiến bộ. Tôi chỉ đề cập đến những tổ chức được lập ra để cản trở sản xuất – cho dù những tổ chức này có do những người chủ hay người lao động thành lập đi chăng nữa.

Bản thân người lao động phải luôn cảnh giác đề phòng trước một số quan niệm vô cùng tai hại – tai hại cho bản thân họ và cho cả lợi ích quốc gia. Đôi khi người ta cho rằng một người lao động làm càng ít thì anh ta tạo ra càng nhiều việc cho người khác. Đây là sự nguy hiểm, cho rằng lười biếng là sáng tạo. Lười



biếng không bao giờ tạo ra việc làm. Lười biếng chỉ tạo ra gánh nặng mà thôi. Người chăm chỉ không bao giờ khiến cho đồng nghiệp của mình mất việc; thực tế người chăm chỉ chính là người cộng tác của người quản lý siêng năng - đó mới là người tạo ra công việc. Thật đáng tiếc, quan điểm này đáng lẽ ra đã phải được tuyên truyền cho những người nhạy cảm cho rằng mình đã giúp người khác khi trốn việc. Chỉ cần suy nghĩ một chút chúng ta cũng có thể phát hiện được sơ hở của quan niệm “trốn việc” này. Công việc kinh doanh lành mạnh phải là công việc luôn ngày càng tạo ra nhiều cơ hội hơn cho người lao động để có được cuộc sống xứng đáng và dư dật, phải là công việc mà mỗi ngày lao động luôn làm người lao động cảm thấy tự hào. Một đất nước ổn định nhất chính là đất nước có những người lao động trung thực, không bao giờ gian lận tư liệu sản xuất. Chúng ta không thể chơi trò lập lờ với luật kinh tế, vì nếu vậy các quy luật kinh tế sẽ kiềm chế chúng ta rất chặt chẽ.

Một việc trước đây do mười người làm mà hiện tại chỉ cần có chín người không có nghĩa là người thứ



mười sẽ không có việc làm. Người ta chỉ không thuê anh ta làm công việc đó mà thôi, và xã hội sẽ không phải chịu thêm một gánh nặng mưu sinh của anh ta khi phải trả thêm tiền cho công việc đó - vì rốt cuộc chính xã hội luôn phải trả tiền!

Một công ty công nghiệp đủ lớn để nhận thấy phải tổ chức lại cơ cấu để có thể làm việc hiệu quả hơn, và cũng đủ trung thực để tính giá sản phẩm đối với công chúng đúng như chi phí cần tính, thì sẽ là một doanh nghiệp mạnh dạn có thêm nhiều việc làm đủ để thuê người lao động thứ mười. Chắc chắn doanh nghiệp này sẽ phát triển, và sẽ có thêm nhiều việc làm. Một doanh nghiệp được quản lý tốt sẽ luôn cố gắng giảm chi phí lao động cho xã hội; và chắc chắn doanh nghiệp này sẽ thuê nhiều nhân công hơn những doanh nghiệp chỉ biết tiêu phí thời gian vô ích và bắt xã hội phải chi trả cho sai lầm trong quản lý của họ.

Người thứ mười là một chi phí thừa. Người tiêu dùng sau cùng sẽ là người phải trả tiền cho anh ta. Nhưng

việc anh ta là người thừa trong một công việc nào đó không có nghĩa là anh ta là người thừa trong những công việc khác bên ngoài, hay thậm chí một công việc khác ngay trong cùng phân xưởng của anh ta.

Xã hội đang phải chi trả cho tất cả những sai lầm trong quản lý. Hơn một nửa những vấn đề hiện nay trên toàn thế giới là những vấn đề gây ra do sự trốn việc, do việc sử dụng lao động thay thế không phù hợp, do sự rẻ tiền và kém hiệu quả mà chúng ta vẫn đang phải chi trả bằng những đồng tiền chính đáng. Ở đâu mà hai người được trả tiền để làm công việc của một người thì ở đó, người ta sẽ phải trả gấp đôi so với số họ cần trả. Và thực tế là chỉ mới cách đây không lâu, ở Mỹ, chúng ta đã không còn sản xuất những thứ mà trước chiến tranh vài năm chúng ta vẫn làm.

Một ngày công của một người không chỉ có nghĩa là người đó đến ca làm tại xí nghiệp trong một số giờ theo yêu cầu, mà còn là anh ta phải bỏ ra công sức tương đương với số lương nhận được. Và nếu sự

tương đương đó bị phá rồi, theo cả hai cách: người làm công phải làm nhiều hơn những gì anh ta nhận được, hoặc nhận được nhiều hơn những gì anh ta xứng đáng được hưởng – thì chẳng mấy chốc sẽ xảy ra trục trặc nghiêm trọng. Tình trạng này khi lan rộng khắp cả nước thì công việc kinh doanh của anh sẽ rối tung lên. Tất cả mọi khó khăn trong công việc đều bắt nguồn từ sự phá hoại những giá trị tương đương cơ bản trong xí nghiệp. Ban quản lý cũng phải chịu trách nhiệm cùng với người lao động. Ban quản lý cũng đã lười biếng. Họ thấy rằng thuê thêm 500 người dễ hơn nhiều so với việc cải thiện cách thức làm việc sao cho có thêm 100 lao động nhàn rỗi thừa ra từ lực lượng lao động cho công việc đó, những lao động này có thể chuyển sang làm những việc khác. Xã hội đang phải trả tiền, công việc kinh doanh đang phát, còn những nhà quản lý thì chẳng mảy may để tâm. Trong công sở cũng không có gì khác so với trong xí nghiệp.

Quy luật giá trị tương đương bị phá vỡ do lỗi của quản lý cũng không kém gì với lỗi của nhân viên.

Trên thực tế, nếu chỉ đưa ra những yêu cầu, thì sẽ không có công việc quan trọng nào được đảm bảo cả. Đó là lý do tại sao các cuộc đình công luôn thất bại – cho dù có vẻ chúng đã rất thành công. Một cuộc đình công có thể mang lại lương cao hơn, giờ làm việc ít hơn nhưng lại trút gánh nặng vào cộng đồng thực sự là một cuộc đình công thất bại. Đình công như vậy chỉ khiến kinh doanh giảm khả năng phục vụ khách hàng, và giảm số lượng công việc tạo ra. Đây là tôi chưa nói đến việc không cuộc đình công nào có lý do chính đáng – đình công có thể gây sự chú ý giống như một tội ác. Người ta có thể đình công một cách công bằng – nhưng bằng cách đó, họ có nhận được sự công bằng hay không lại là chuyện khác. Đình công chỉ để đòi hỏi những điều kiện thích hợp và tiền thưởng là chính đáng. Điều đáng tiếc là con người buộc phải đình công để đòi những thứ họ có quyền được hưởng. Lẽ ra không một người dân Mỹ nào buộc phải đình công để đòi quyền lợi của mình. Họ đương nhiên phải được hưởng những quyền lợi đó, rõ ràng như một điều hiển nhiên.

Những cuộc đình công này thường xảy ra là do lỗi của người chủ lao động. Một số người làm chủ không thích hợp với vị trí quản lý của mình. Việc tuyển dụng nhân viên - hướng dẫn họ hoạt động, chuẩn bị tiền thưởng cho họ sao cho xứng đáng với những gì họ làm và cân bằng với lợi ích của công ty - không phải là những việc cón con. Một doanh nhân có thể không hợp với công việc, cũng chỉ giống như một công nhân đứng máy tiện không hợp với công việc.

Những cuộc đình công chính đáng chính là dấu hiệu cho thấy người chủ cần làm một công việc khác - việc mà ông ta có thể xử lý được. Một người chủ không phù hợp sẽ gây ra nhiều khó khăn hơn là một người lao động không phù hợp: Anh có thể thay đổi, chuyển người lao động tới một việc phù hợp hơn. Nhưng với người chủ thì ta lại thường phải xử lý theo luật bồi thường. Do vậy, nếu người chủ đã hoàn thành công việc thì việc kêu gọi đình công là không nên chút nào.

Còn loại đình công thứ hai là loại có mưu đồ ẩn chứa bên trong. Với loại đình công này, người lao động trở thành công cụ cho một số những người vận động lợi dụng họ để mưu lợi cho bản thân. Lấy ví dụ: ở đây, ta có một doanh nghiệp lớn thành công nhờ việc họ đã thoả mãn nhu cầu của công chúng, đồng thời họ đã sản xuất hiệu quả và lành nghề. Doanh nghiệp này có tiếng là công bằng nhưng nó sẽ trở thành miếng mồi ngon cho những kẻ đầu cơ. Chỉ cần nắm được quyền điều hành công ty, họ sẽ được hưởng lợi từ những cố gắng trung thực mà công ty đó đã nỗ lực xây dựng lên. Họ có thể sẽ phá hỏng hệ thống lương phúc lợi và cơ chế phân phối lợi nhuận hiện tại của công ty, bóp nặn đến đồng đô la cuối cùng của công chúng, của sản phẩm và của người lao động, và đưa công ty vào tình cảnh khó khăn giống như những công ty có bộ máy điều hành kém cỏi khác. Động cơ ở đây có thể là do lòng tham cá nhân hoặc do họ muốn thay đổi chính sách hoạt động của một doanh nghiệp đã khiến những chủ doanh nghiệp khác phải hổ thẹn vì họ không muốn làm những điều đúng đắn. Không thể

phá doanh nghiệp này từ trong nội bộ, vì công nhân không có lý do gì phải đình công. Do vậy họ chọn cách khác. Doanh nghiệp này có thể có nhiều xí nghiệp bên ngoài liên tục cung cấp nguyên liệu. Nếu những xí nghiệp này ngừng hoạt động, doanh nghiệp sẽ bị tê liệt.

Vậy nên họ bắt đầu xúi giục đình công ở các doanh nghiệp khác. Họ cố gắng cướp đi nguồn cung cấp nguyên vật liệu của doanh nghiệp đó. Nếu công nhân ở các doanh nghiệp bên ngoài biết được mục đích của bọn họ, hẳn họ sẽ từ chối đình công. Tuy nhiên, họ lại không hề hay biết gì. Và thế là, họ chỉ đóng vai trò như công cụ để những nhà tư bản mưu mô lợi dụng. Tất nhiên, cũng sẽ vẫn có những điểm gọi lên sự nghi ngờ cho những công nhân tham gia vào cuộc đình công kiểu này. Nếu cả hai phía có đưa ra đề nghị thế nào đi nữa mà cuộc đình công vẫn không thể đi đến thoả thuận chung thì đó chính là một chứng cứ rõ ràng cho thấy có bên thứ ba muốn kéo dài cuộc đình công này. Thế lực giấu mặt này không muốn họ đạt được thoả thuận cho bất kỳ điều khoản nào. Cho



dù những người đình công có đạt được những gì họ đòi hỏi đi nữa, liệu số phận của những người công nhân có được cải thiện hay không? Sau khi trao công ty vào tay của những kẻ đầu cơ bên ngoài, liệu họ có được đối xử tốt hơn và có được tăng lương hay không?

Loại đình công thứ ba là loại do các nhóm tư bản tài chính giật dây với mục đích bóc lột người lao động. Người lao động Mỹ luôn có tiếng là biết suy xét. Họ không cho phép mình bị dắt mũi bởi những kẻ luôn lớn tiếng hứa hẹn sẽ tạo dựng lên một thời kỳ hoàng kim như một cái bánh vẽ. Họ có đầu óc riêng và luôn sử dụng đầu óc vào công việc. Họ luôn nhận thấy sự thật cơ bản là: bạo lực cũng không thể giải quyết được gì nếu không có lý do chính đáng. Theo tính cách của họ, người lao động Mỹ có uy tín nhất định trong cộng đồng của mình và trên toàn thế giới. Dư luận có xu hướng rất coi trọng ý kiến và mơ ước của họ. Nhưng có vẻ vẫn có người cố bóc lột người lao động Mỹ bằng cách công kích, buộc tội họ về thái độ vụ khống và về những hành động chưa ai biết đến



nhằm khiến công chúng thay đổi thái độ, từ coi trọng sang phê phán. Tuy nhiên, chỉ tránh đình công thì không đẩy mạnh được sự phát triển của doanh nghiệp. Chúng ta có thể nói với người lao động thế này:

“Các bạn có thể bất bình, nhưng đình công không phải là giải pháp – nó chỉ làm cho tình hình tồi tệ hơn mà thôi, cho dù các bạn có thành công hay không.”

Khi đó, có thể người lao động sẽ thừa nhận là chúng ta đã đúng và sẽ rút lui khỏi đình công. Vậy làm như vậy có giải quyết được gì không?

Câu trả lời là không! Nếu người lao động chỉ ngừng đình công vì đó là một biện pháp vô hiệu không thể giúp họ có được điều kiện làm việc mong muốn, thì đơn giản là các ông chủ phải chủ động suy nghĩ và sửa chữa lại những điều họ còn thiếu sót.

Tập đoàn Ford đã xử lý rất thoả đáng với công nhân, cả ở Mỹ và ở nước ngoài. Chúng tôi không chống đối nghiệp đoàn, nhưng chúng tôi cũng không tham gia vào bất cứ thoả ước nào với cả nghiệp đoàn lao động

lần các nhà tư bản. Chúng tôi luôn trả lương cho công nhân cao hơn so với mức lương mà bất kỳ nghiệp đoàn biết điều nào từng nghĩ tới và thời gian làm việc tại công ty chúng tôi luôn ngắn nhất. Không một nghiệp đoàn nào có thể giúp gì hơn cho công nhân của chúng tôi. Một số công nhân của chúng tôi cũng tham gia nghiệp đoàn, nhưng đa số là không. Chúng tôi không biết và cũng không tìm cách để biết, vì điều đó chẳng liên quan gì tới chúng tôi. Chúng tôi tôn trọng nghiệp đoàn, ủng hộ những mục đích tốt đẹp của họ và lên án những mục đích xấu. Ngược lại tôi cho rằng họ cũng nên tôn trọng chúng tôi, vì trong các nhà máy của chúng tôi chưa hề có xích mích gì giữa công nhân và ban giám đốc. Tất nhiên, thỉnh thoảng cũng có những kẻ cấp tiến thích kích động phá hoại, nhưng công nhân của chúng tôi chỉ coi họ là những kẻ kỳ quặc và tò mò quan tâm đến họ như khi họ thấy có người đi bằng bốn chân mà thôi.

Ở Anh, chúng tôi cũng đã gặp vấn đề với giới nghiệp đoàn ngay tại nhà máy ở Manchester. Hầu hết công nhân ở đây đều tham gia nghiệp đoàn, và việc nghiệp

đoàn lao động Anh đặt giới hạn cho sản lượng là điều phổ biến. Chúng tôi tiếp quản một nhà máy lớn có rất nhiều thợ mộc thuộc nghiệp đoàn. Ngay lập tức, các viên chức nghiệp đoàn đòi gặp các thành viên ban quản trị và soạn lại các điều khoản. Chúng tôi chỉ làm việc với công nhân của chúng tôi chứ chưa hề làm việc với các đại diện bên ngoài, cho nên người của chúng tôi từ chối gặp họ. Bởi vậy, họ kêu gọi thợ mộc đình công. Những người thợ không chịu đình công và bị khai trừ khỏi nghiệp đoàn. Sau đó, những người thợ bị khai trừ bắt đầu khởi kiện nghiệp đoàn để đòi phần quỹ phúc lợi. Tôi không được biết vụ kiện diễn ra thế nào, nhưng đó là lần cuối cùng nghiệp đoàn can thiệp vào công việc của chúng tôi ở Anh.

Chúng tôi không hề tìm cách chiêu chuộng những người làm việc với chúng tôi. Đây hoàn toàn là mối quan hệ trao đổi hai chiều. Trong thời kỳ xem xét để tăng lương, chúng tôi có một đội ngũ giám sát khá đông đảo. Chúng tôi tìm hiểu đời sống gia đình của công nhân và cố tìm hiểu xem họ chi tiêu thế nào với

đồng lương của mình. Có thể đôi lúc cách làm này là cần thiết; nó giúp chúng tôi có được những thông tin hữu ích. Nhưng đây không phải là cách làm có thể thực hiện thường xuyên được và chúng tôi không tiến hành nữa.

Chúng tôi không tin vào những thứ kiểu như “tay bắt mặt mừng”, hay còn gọi là “tiếp xúc cá nhân”, hay “yếu tố con người”. Những thứ như vậy giờ đây đã quá lỗi thời rồi. Người lao động muốn nhiều thứ hơn những câu thăm hỏi xã giao trịnh trọng. Điều kiện xã hội không chỉ thể hiện bằng lời nói. Đó là kết quả cuối cùng của mối quan hệ hàng ngày giữa người với người. Tinh thần xã hội tốt đẹp nhất thể hiện qua những hành động, đòi hỏi nhà quản lý phải hy sinh một chút, nhưng sẽ đem lại lợi ích cho tất cả mọi người. Đó là cách duy nhất chứng tỏ được mục đích tốt đẹp của mình và giành được lòng tin của người khác. Tuyên truyền, trình bày, giảng giải – tất cả những cái đó chẳng là gì cả. Chỉ có hành động đúng được tiến hành một cách chân thành mới là có giá trị thực sự.

Một tập đoàn lớn quả thật quá lớn để có thể là một thực thể đơn lẻ giống như con người. Nó phát triển quá mạnh để thay thế tính cách con người. Trong một tập đoàn lớn, người quản lý, cũng như người lao động đều chìm trong đám đông. Họ cùng nhau tạo nên một công ty làm việc hiệu quả, sản xuất ra nhiều hàng hoá mà cả thế giới phải bỏ tiền mua và số tiền ấy được dùng để chu cấp cho cuộc sống của những người trong công ty. Tự bản thân công ty đó đã trở thành một công việc có ý nghĩa lớn lao.

Một tập đoàn lớn tạo công ăn việc làm nuôi sống hàng trăm hàng nghìn gia đình đóng vai trò rất quan trọng. Nếu ta đang chờ đợi một đứa trẻ sắp ra đời, ngắm bọn trẻ con đến trường, ngắm người nữ công nhân trẻ, với cường độ công việc như vậy, lập gia đình và tự lo cho cuộc sống, thấy hàng ngàn gia đình dùng tiền lương cho các khoản trả góp – nếu ta thấy một tập đoàn làm việc hiệu quả giúp tất cả những việc trên được tiến hành bình thường, thì sự tồn tại của tập đoàn đó trở thành một trọng trách thiêng

liêng. Tập đoàn đó trở nên lớn mạnh hơn và quan trọng hơn các cá nhân đơn lẻ khác.

Người quản lý, cũng giống như người lao động, dù thế nào đi chăng nữa cũng phải chịu tất cả các giới hạn của con người. Anh ta chỉ có thể chứng minh rằng mình đang làm việc bằng cách hoàn thành trách nhiệm của mình. Nếu anh ta có thể trực tiếp làm việc, nếu nhân viên tin rằng anh ta có thể điều hành công việc đầu ra đầy từ đầu đến cuối mà không gây nguy hiểm gì đến sự an toàn của họ, vậy là anh ta đã hoàn thành nhiệm vụ. Còn nếu không thì anh ta cũng chẳng thích hợp với công việc hơn một kẻ mới vào nghề. Giống tất cả mọi người, người ta chỉ đánh giá người quản lý dựa trên năng lực của anh ta. Đối với người bình thường, có thể anh ta chẳng là gì ngoại trừ một cái tên trên bảng tên. Nhưng ở đây lại là một hoạt động kinh doanh, một công việc – vậy thì nó không chỉ là một cái tên nữa. Kinh doanh và công việc giúp người ta kiếm sống - và việc kiếm sống là việc đương nhiên. Kinh doanh là một thực tế. Nó thực hiện các công việc. Nó là một hoạt động luôn

luôn tiếp diễn. Minh chứng cho sự phát triển lành mạnh của nó là việc tiền lương vẫn được đều đặn trả cho người lao động.

Có lẽ anh khó có thể giữ được mình rất cân bằng trong công việc. Nhưng anh có thể còn tiến xa hơn nếu lựa chọn những người có thể điều hòa công việc như vậy. Anh có thể giữ mình cân bằng trong công việc đến mức sẽ không còn đủ công kích và phản công vốn đầy rẫy trong cuộc sống – và cũng không còn đủ cạnh tranh giúp con người ta phấn đấu và tiến bộ. Để doanh nghiệp làm việc cân bằng hướng tới một mục tiêu chung là một chuyện, nhưng để doanh nghiệp đó có thể hòa thuận với từng cá nhân trong tổ chức, đó lại là một chuyện khác. Một số doanh nghiệp đã tiêu tốn quá nhiều thời gian và công sức để duy trì một bầu không khí hoà thuận đến mức họ chẳng còn đủ nhân lực để tiến hành mục tiêu là nền tảng tạo ra công ty. Công ty chỉ là thứ yếu so với mục tiêu. Doanh nghiệp hòa thuận chỉ có giá trị khi trong doanh nghiệp đó, tất cả mọi thành viên đều nhất quyết theo đuổi mục tiêu chính – hoàn thành

mục tiêu đề ra. Một mục tiêu chung được mọi người hết lòng tin tưởng và thành thực mong muốn hoàn thành mới là nguyên tắc hòa hợp đúng đắn nhất.

Tôi lấy làm tiếc cho những kẻ tội nghiệp, yếu đuối và ủy mị đến mức chỉ làm được việc trong một môi trường mà họ cảm thấy “được cảm tình”. Sự thực là có những người như vậy đấy. Đối với họ, cuối cùng, nếu không có đủ sức mạnh tinh thần để đưa họ ra khỏi niềm tin ủy mị vào cảm xúc thì họ sẽ thất bại. Họ không chỉ thất bại trong công việc mà còn thất bại cả về tính cách; như thể xương cốt họ không đủ cứng cáp để họ có thể đứng vững trên chính đôi chân mình. Nhìn chung, trong các công ty của chúng ta có quá nhiều sự phụ thuộc vào vấn đề “có cảm tình tốt về nhau”. Con người ta khi quá muốn làm việc với những người họ quý mến, rốt cuộc sẽ làm hỏng bao phẩm chất tốt đẹp khác.

Xin đừng hiểu sai ý tôi; tôi dùng từ “cảm tình” ở đây là muốn nói đến thói quen đưa những thứ mình thích và không thích ra làm tiêu chuẩn đánh giá. Giả



sử có một người anh không ưa. Điều gì chống lại anh ta? Có thể đó cũng chính là điều chống lại anh. Việc anh ưa hay không ưa anh ta thì có ảnh hưởng gì đến thực tại? Những người biết suy nghĩ đều biết rằng có những người mình không ưa, nhưng lại là những người thực sự giỏi hơn mình.

Lấy chuyện xảy ra ở phân xưởng này áp dụng vào lĩnh vực rộng lớn hơn, không nhất thiết người giàu cứ phải yêu quý người nghèo, hoặc người nghèo yêu quý người giàu. Không nhất thiết là người chủ phải quý mến người lao động hay người lao động phải quý mến chủ. Điều cần thiết ở đây là mỗi người hãy cố công bằng hơn với người khác dựa trên những gì người đó xứng đáng được hưởng. Đó mới là dân chủ thực sự chứ không phải là đặt ra câu hỏi ai xứng đáng được sở hữu gạch, vữa, lò luyện và xưởng máy. Và dân chủ cũng chẳng liên quan gì đến câu hỏi “Ai mới xứng đáng để làm chủ?”

Điều đó cũng giống như hỏi rằng: “Ai xứng đáng được hát têno trong nhóm tứ tấu?” Rõ ràng, đó là

người hát được giọng têno. Anh chắc chắn không thể hạ bệ Caruso . Giả sử có vài thuyết nhạc lý dân chủ nào đó quy cho Caruso là nhạc vô sản. Vậy có giọng têno nào dám đứng lên hát thay thế vị trí têno hay hơn giọng ông không? Hay tài năng thiên bẩm ấy vẫn thuộc về Caruso?

## **19. Chúng ta có thể mong đợi điều gì?**

Mọi điều đều có thể xảy ra... chỉ cần ta có niềm tin, bởi vì “Niềm tin là điều tạo nên tất cả những gì chúng ta hy vọng, đó là bằng chứng của những điều còn chưa được nhìn thấy, nhưng nhất định sẽ xảy ra”.

Chúng ta đang đứng trước ngã ba đường của một sự thay đổi, nếu tôi hiểu đúng các dấu hiệu của nó. Sự thay đổi đó xảy ra với mỗi chúng ta, tuy chậm chạp và khó thấy, nhưng hoàn toàn chắc chắn. Chúng ta đang dần học được cách liên hệ nguyên nhân và kết quả. Rất nhiều thứ mà chúng ta gọi là sự xáo trộn như thường thấy ở các thể chế hiện nay, thực ra chỉ là biểu hiện bề ngoài của sự đổi mới. Quan điểm của người dân đang dần dần thay đổi, và chúng ta cũng thực sự cần phải có một quan điểm phần nào khác đi để có thể khiến chế độ tồi tệ của quá khứ trở nên tốt đẹp hơn trong tương lai. Chúng ta đang loại bỏ đi những đức tính đặc biệt đã từng được nhiều người nể phục như tính bướng bỉnh - mà thực ra chỉ là sự cứng đầu, bảo thủ - và sự thông minh; chúng ta cũng

đang cố thoát khỏi tính đa cảm yếu đuối. Khi cố vứt bỏ những điểm đặc biệt đó, chúng ta vừa lẫn lộn sự cứng rắn với sự tiến bộ; lại vừa nhầm lẫn sự mềm mỏng với sự tiến bộ. Chúng ta ngày càng nhận thức tốt hơn về thực tế và bắt đầu nhận ra rằng trên thế giới này, chúng ta đã có tất cả những thứ cần thiết phục vụ cho một cuộc sống đầy đủ nhất và rằng chúng ta sẽ biết cách tận dụng những thứ đó hiệu quả hơn một khi ta hiểu được chúng là gì và có ý nghĩa như thế nào.

Dù điều gì là sai lầm đi chăng nữa thì ta vẫn có thể điều chỉnh bằng cách định nghĩa rõ ràng về thế nào là sai lầm. Chúng ta đã soi mói nhau quá nhiều về cái mà người này đã có còn người kia còn thiếu, đến mức chúng ta đã đẩy những vấn đề cá nhân ra khỏi phạm vi của cá nhân. Thật ra mà nói, bản tính con người thâm nhập rất sâu vào các vấn đề kinh tế của chúng ta. Tính ích kỷ tồn tại trong con người, và đương nhiên là chính điều đó lại làm hoen ố mọi sự cạnh tranh của cuộc sống. Nếu tính ích kỷ là đặc điểm của bất kỳ một tầng lớp nào đó thì còn có thể

dễ giải quyết, nhưng thực tế nó lại tồn tại trong tính cách của con người ở bất kỳ nơi đâu. Rồi còn tính tham lam, đố kỵ, và ghen tuông cũng đều có trong mỗi con người.

Tuy nhiên, bởi vì cuộc đấu tranh sinh tồn đơn thuần ngày càng trở nên yếu đi và còn yếu hơn cả trước đây, mặc dù có thể cảm giác không an toàn, không chắc chắn trong mỗi chúng ta ngày càng gia tăng, chúng ta lại có cơ hội để thể hiện một số động cơ cao đẹp hơn. Chúng ta nghĩ ít hơn đến những thứ rườm rà của nền văn minh khi trở nên quen dần với chúng. Vì vậy, như những điều mà cả thế giới ngày nay đã thấy, sự tiến bộ luôn đi cùng với sự gia tăng mạnh mẽ của mọi thứ trong cuộc sống. Ở sân sau của mỗi người Mỹ trung bình có nhiều thiết bị và vật liệu chế tạo hơn cả số lượng những sản phẩm đó trên toàn lãnh thổ của một quốc vương châu Phi. Một cậu bé bình thường người Mỹ cũng có nhiều đồ chơi ưa thích xung quanh mình hơn cả một cộng đồng người Eskimo. Đồ dùng nhà bếp, phòng ăn, phòng ngủ, và lò sưởi cũng đã đủ làm choáng ngợp kẻ thống trị giàu

sang nhất cách đây năm trăm năm. Sự gia tăng những đồ đạc phục vụ cuộc sống thường nhật đó chỉ đánh dấu cho một giai đoạn phát triển. Chúng ta giống như người Ấn Độ mang theo tất cả tiền bạc của mình vào thị trấn và mua mọi thứ anh ta thấy. Chúng ta không nhận thức được đầy đủ rằng một tỷ lệ lớn nhân công và nguyên liệu của ngành công nghiệp đã được tận dụng để cung cấp cho thế giới những thứ hàng mã và đồ rẻ tiền chỉ làm ra để bán và được mua chỉ để làm vật sở hữu. Tất cả những thứ đó chẳng phục vụ được gì cho thế giới này và cuối cùng cũng chỉ là đồ bỏ đi như ngay từ đầu chúng vốn đã đơn thuần là những thứ bỏ đi. Nhân loại đang tiến lên xa hơn vượt qua khỏi giai đoạn sản xuất những thứ rẻ tiền, và công nghiệp đang tiến gần hơn để đáp ứng nhu cầu của thế giới. Vì vậy, chúng ta có thể mong đợi sự tiến bộ xa hơn nữa đối với cuộc sống mà nhiều người hiện nay đã nhận thấy- vượt xa khỏi giai đoạn chỉ “đủ tốt” hiện tại đang cản trở việc chúng ta đạt được cuộc sống tiến bộ hơn.

Chúng ta cũng đang phát triển thoát khỏi sự sùng bái của cái vật chất theo kiểu này. Việc ta có giàu có hay không không còn là điều gì đặc biệt nữa. Trong thực tế, là người giàu có không còn là tham vọng phổ biến nữa. Giờ đây con người không thích tiền chỉ là đồng tiền đơn thuần như trước đây họ đã từng coi nó như vậy. Chắc chắn họ sẽ không sợ hãi nó, cũng như không phải kính sợ người sở hữu nó. Những gì chúng ta tích lũy là dư thừa vô ích và chẳng mang lại cho chúng ta một vinh dự nào.

Chỉ mất một lúc suy nghĩ để thấy rằng xét về lợi ích cá nhân thì một đồng lớn tiền bạc cũng chẳng có nghĩa lý gì hết. Dù có nghèo hay giàu thì con người vẫn là con người. Anh ta vẫn được nuôi dưỡng bằng cùng một số lượng và chất lượng thức ăn như nhau và được mặc ấm với cùng một lượng quần áo như thế. Và chẳng ai lại có thể sống trong hơn một phòng cùng một lúc cả.

Tuy nhiên, nếu một người có tầm nhìn rộng về dịch vụ, có các kế hoạch lớn lao mà không một nguồn lực

thông thường nào có thể thực hiện được, nếu một người có tham vọng trong cuộc sống nhằm làm cho sa mạc của “các ngành sản xuất công nghiệp” nở bung như những bông hồng, và cuộc sống thường ngày bỗng nở rộ thành những động lực của con người đầy mới mẻ và nhiệt huyết để có được những tính cách cao đẹp hơn và năng lực tốt hơn, thì người đó sẽ thấy được trong những đồng tiền đầu tư to lớn đó, những gì mà một người nông dân thấy trong hạt giống của mình – sự khởi đầu của những vụ thu hoạch mới và bội thu hơn- những mùa màng bội thu mà người nông dân khó có thể chỉ giữ lợi ích của nó cho riêng mình như giữ ánh nắng mặt trời được.

Trên đời này có hai kẻ ngốc. Một là kẻ triệu phú nghĩ rằng bằng cách tích lũy tiền bạc anh ta cũng có thể đồng thời tích lũy được quyền lực thực sự, còn kẻ kia lại là nhà cải cách không một đồng xu dính túi luôn cho rằng chỉ cần anh ta thu tiền của tầng lớp này và đem cho một tầng lớp khác thì mọi căn bệnh của thế giới sẽ được cứu chữa. Cả hai người này đều đi không đúng hướng. Họ cũng có thể đã thử dồn vào



chân tường tất cả những quân cờ chiếu tướng hay tất cả các quân đô mi nô của thế giới với ảo tưởng là bằng cách đó họ vơ vét được thật nhiều kỹ năng. Một số kẻ kiếm tiền thành công nhất trong thời đại của chúng ta chưa bao giờ đóng góp được một xu thực sự đáng giá nào cho sự thịnh vượng của con người. Liệu một kẻ chơi cờ bạc như thế có bao giờ thực sự đóng góp được gì vào sự thịnh vượng của thế giới hay không?

Nếu tất cả chúng ta tạo ra sự giàu có với tất cả khả năng sáng tạo của mình thì thì điều đơn giản xảy ra là sẽ có đủ mọi thứ cho tất cả mọi người, và mọi người cũng có được đủ mọi thứ họ cần. Bất kỳ một sự khan hiếm thực tế nào về đồ dùng cần thiết cho đời sống- chứ không phải là sự khan hiếm ảo do thiếu tiếng leng keng của tiền xu trong hầu bao của ai đó – chỉ là do nguyên nhân hoạt động sản xuất chưa đủ đáp ứng. Và khi sản xuất không đủ, điều đó thường là do thiếu kiến thức về việc sản xuất cái gì và sản xuất như thế nào mà thôi.

\* \* \*

Để có thể phát triển hơn nữa, chúng ta phải coi những điều này như xuất phát điểm:

Rằng thế giới sẽ sản xuất, hoặc có khả năng sản xuất, đủ để cung cấp phương tiện sinh sống tươm tất cho mọi người – không chỉ cung cấp đủ thức ăn mà còn đủ mọi thứ khác chúng ta cần. Bởi vì mọi thứ đều được làm ra từ trái đất này.

Rằng các nhân công lao động, hoạt động sản xuất, phân phối, và phần thưởng hoàn toàn có thể được tổ chức sao cho đảm bảo được rằng những ai đã đóng góp sẽ được nhận phần chia cho đóng góp đó theo đúng lẽ công bằng.

Rằng bất kể nhược điểm của bản chất con người như thế nào đi chăng nữa thì hệ thống kinh tế của chúng ta cũng có thể được điều chỉnh sao cho sự ích kỷ, cho dù có thể chúng ta không loại bỏ được hoàn toàn, sẽ mất đi quyền lực của nó - quyền lực cho phép nó gây ra sự mất công bằng nghiêm trọng trong kinh tế.

\* \* \*

Một hoạt động kinh doanh trong cuộc sống có được thuận lợi hay khó khăn là tùy theo việc ta có hay thiếu kỹ năng sản xuất và phân phối. Người ta đã từng nghĩ rằng kinh doanh tồn tại là để kiếm lợi nhuận. Điều đó là sai. Kinh doanh tồn tại là để phục vụ xã hội. Đó là một nghề, và nghề đó chắc đã qui định đạo đức nghề nghiệp mà người nào vi phạm sẽ bị coi thường phẩm giá. Kinh doanh cần nhiều hơn một tinh thần nghề nghiệp. Tinh thần kinh doanh thực sự cần có sự chính trực xuất phát từ lòng hãnh diện chứ không phải từ sự bắt buộc. Tinh thần nghề nghiệp sẽ tự nhận ra thế nào là vi phạm nó và trừng trị đích đáng những vi phạm đó. Nếu có được tinh thần kinh doanh như vậy, một ngày nào đó hoạt động kinh doanh sẽ trở nên trong sạch. Một chiếc máy cứ chốc chốc lại dừng lại là một chiếc máy không hoàn thiện, và sự không hoàn thiện đó nằm ngay trong chính bản thân chiếc máy đó. Một cơ thể cứ hơi tý lại đổ bệnh là một cơ thể bệnh tật, và bệnh tật đó nằm ngay trong chính bản thân cơ thể đó.

Kinh doanh cũng tương tự vậy. Các khiếm khuyết trong kinh doanh, mà phần lớn là các khiếm khuyết về thể chế đạo đức, thường cản trở sự tiến bộ và khiến nó trở nên rất dễ bị ốmers yếu. Rồi một ngày nào đó, vấn đề đạo đức trong kinh doanh sẽ được nhận thức rộng rãi hơn, và lúc đó kinh doanh sẽ được xem là ngành lâu đời nhất và hữu ích nhất của mọi ngành.

\* \* \*

Tất cả những điều mà các công ty sản xuất của Ford đã làm – tất cả những gì tôi đã làm – là nhằm nỗ lực chứng minh bằng các công trình rằng mục tiêu phục vụ luôn đi trước lợi nhuận và rằng loại hình kinh doanh nào khiến cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn sẽ là một ngành nghề cao quý. Tôi thường có ý nghĩ rằng những gì được xem là sự tiến bộ khá nổi bật của các doanh nghiệp của chúng tôi (ở đây tôi không muốn nói là “thành công”, vì nếu dùng từ này thì hình ảnh của chúng tôi luôn gắn liền với ý nghĩa của từ đó, mà chúng tôi mới chỉ đang bắt đầu) là do tình

cờ; và tôi cũng đã thường nghĩ rằng mặc dù các phương pháp mà chúng tôi đã áp dụng là tương đối ổn, nhưng chúng cũng chỉ phù hợp với việc tạo sản phẩm cụ thể của chúng tôi và sẽ không hề có tác dụng ở bất kỳ một dòng kinh doanh nào khác hoặc thậm chí, thật sự không có tác dụng đối với bất kỳ một sản phẩm nào hay đặc tính nào khác ngoài đặc tính của chúng tôi.

Người ta đã từng mặc nhiên cho rằng các lý thuyết và phương pháp của chúng tôi là không có cơ sở về cơ bản. Đó là vì họ không hiểu các lý thuyết và phương pháp đó. Các sự kiện thực tế đã dập tắt những lời nhận xét kiểu đó. Tuy nhiên, trong khi đó, người ta cũng đồng thời hoàn toàn chân thành tin rằng bất kỳ một công ty nào khác cũng không thể thực hiện được những điều chúng tôi đã làm - tức là họ tin rằng chúng tôi đã được một cây đũa thần hoá phép, rằng nếu theo cái cách mà chúng tôi đã sản xuất ô tô và máy cày thì kể cả chúng tôi hay bất kỳ ai khác cũng không thể làm ra được giày dép, hay mũ, hay máy khâu, hay đồng hồ, hay máy đánh chữ, hay

bất kỳ một đồ dùng cần thiết nào khác theo cùng một cách như vậy; và rằng nếu như chúng tôi có mạo hiểm kinh doanh vào các lĩnh vực khác thì chúng tôi sẽ nhanh chóng phát hiện ra ngay các sai sót của mình. Tôi không đồng ý với bất kỳ quan điểm nào ở trên. Không có gì mà không có lý do của nó. Các trang viết ở trên đã chứng tỏ điều này.

Chúng tôi chẳng có cái gì mà những người khác không thể không có. Chúng tôi không có may mắn nào khác ngoài việc luôn luôn quan tâm tới bất kỳ người nào cố gắng hết lòng vì công việc. Chẳng có cái gì gọi là “thuận lợi” trong giai đoạn bắt đầu của chúng tôi cả. Chúng tôi khởi nghiệp hầu như với hai bàn tay trắng. Những gì chúng tôi có là do chúng tôi kiếm được, và chúng tôi kiếm bằng sự lao động không mệt mỏi và niềm tin trung thành vào một nguyên tắc chung. Chúng tôi chọn lựa những sản phẩm được gọi là xa xỉ và biến nó trở thành đồ dùng cần thiết mà không lừa lọc, gian trá. Khi chúng tôi bắt đầu sản xuất xe ô tô, đất nước còn có rất ít đường đẹp, xăng thì khan hiếm, và trong trí óc của người

dân vẫn in sâu một tư tưởng là xe hơi chẳng qua chỉ có thể là đồ ăn chơi của dân nhà giàu mà thôi. Lợi thế duy nhất của chúng tôi là trước đó chưa có ai từng dám làm như chúng tôi – đó là lợi thế “không có tiền lệ”.

Chúng tôi bắt đầu sản xuất theo một nguyên tắc nhất định - một nguyên tắc mà hồi đó người ta còn chưa biết đến trong kinh doanh. Cái mới bao giờ cũng được xem là mới lạ, và vài người trong số chúng tôi lại vốn có bản chất là không bao giờ có thể vượt qua được lối suy nghĩ là bất kỳ cái gì mới thì phải lạ và có thể phải kỳ quặc nữa. Cơ cấu hiệu quả của nguyên tắc này không ngừng thay đổi. Chúng tôi liên tục tìm ra các biện pháp mới và hiệu quả hơn để đưa nguyên tắc đó vào thực tế. Tuy nhiên, chúng tôi lại thấy không cần thiết phải thay đổi các nguyên tắc đó, và tôi không thể tưởng tượng được làm sao mà chúng ta lại cần phải thay đổi chúng, bởi tôi cho là các nguyên tắc đó hoàn toàn phổ biến và chắc chắn nó sẽ đem đến một cuộc sống tốt đẹp hơn và rộng mở hơn cho tất cả mọi người.

Nếu tôi không nghĩ vậy thì tôi sẽ không còn tiếp tục làm việc – vì không phải lúc nào tôi cũng kiếm được tiền. Tiền bạc chỉ hữu ích khi, bằng những ví dụ thực tế, nó thúc đẩy những nguyên tắc như: kinh doanh tồn tại chỉ khi nó thực hiện chức năng của mình; rằng đối với cộng đồng, kinh doanh phải cho nhiều hơn là lấy đi, và rằng sẽ không có kinh doanh trừ khi mọi người đều có lợi nhờ có sự tồn tại của hoạt động kinh doanh đó.

Tôi đã chứng minh điều này bằng ô tô và máy cày. Tôi cũng muốn chứng minh điều này bằng ngành đường sắt và các công ty kinh doanh dịch vụ công cộng – không phải nhằm mục đích thoả mãn cá nhân tôi và cũng không phải vì những đồng tiền có thể kiếm được. Điều hoàn toàn không thể tránh được là khi áp dụng các nguyên tắc này, lợi nhuận kiếm được luôn nhiều hơn so với khi chỉ coi lợi nhuận là mục tiêu hàng đầu. Bằng cách làm tăng khả năng phục vụ mà tất cả các ngành kinh doanh có thể mang lại, tôi muốn chứng tỏ điều này sao cho tất cả chúng ta đều có được nhiều thứ hơn và sao cho tất cả chúng ta đều



có thể sống một cuộc sống tươi đẹp hơn. Chúng ta sẽ không thể xoá bỏ được đói nghèo bằng những kế hoạch suông; mà chỉ có lao động chăm chỉ và thông minh sáng tạo mới có thể xoá bỏ được điều đó.

Vì thế, chúng tôi chính là những người đầu tiên thử nghiệm để chứng minh một nguyên tắc rằng: “Lao động thực sự phục vụ xã hội mới là nguồn gốc của thịnh vượng”. Việc chúng tôi thực sự đã thu được lợi nhuận chỉ càng chứng tỏ rằng chúng tôi đã đúng, bởi chính bản thân điều đó đã là một lý lẽ hùng hồn phi ngôn từ mà không lời nói nào có thể chứng minh tốt hơn.

Trong chương đầu tiên, tôi đã xác lập các nguyên tắc của chúng tôi. Và bây giờ, cho phép tôi được nhắc lại những nguyên tắc đó, xét về khía cạnh những thành quả mà chúng tôi đã có thể đạt được khi thực hiện theo các nguyên tắc này – bởi vì đó là nền tảng cho tất cả thành quả lao động của chúng tôi:

(1) Không khiếm sợ tương lai và cũng không sùng kính quá khứ. Một người sợ hãi tương lai, sợ bị thất

bại thì sẽ hạn chế hành động của chính anh ta. Thất bại chỉ là cơ hội để bắt đầu lại một cách thông minh hơn. Sẽ chẳng có sự khinh khi nào đối với một thất bại, chỉ có sự chê bai đối với nỗi sợ hãi thất bại mà thôi. Quá khứ sẽ chỉ có ích khi nó vạch ra con đường và cách thức để tiến lên

(2) Coi thường cạnh tranh. Bất cứ ai có khả năng làm điều gì đó tốt nhất thì sẽ phải là người đảm nhận công việc đó. Thật vô đạo đức nếu như một người cố gắng cướp đi công việc kinh doanh của người khác – vô đạo đức vì người đó cố gắng hạ thấp điều kiện làm việc của đồng nghiệp vì lợi ích của riêng mình – để thống trị bằng sức mạnh chứ không phải bằng trí thông minh.

(3) Đặt mục tiêu phục vụ xã hội lên trên lợi nhuận. Không có lợi nhuận, kinh doanh không thể mở rộng. Việc tạo ra lợi nhuận vốn không có gì là sai trái. Một doanh nghiệp được quản lý tốt không thể không thu được lợi nhuận, nhưng lợi nhuận phải và chắc chắn sẽ có được từ dịch vụ tốt. Lợi nhuận không thể là nền

tăng của việc kinh doanh nhưng nó phải là kết quả của sự phục vụ tốt.

(4) Sản xuất không phải là mua rẻ bán đắt. Đó là quá trình mua nguyên vật liệu với giá hợp lý và là việc biến đổi những nguyên vật liệu đó thành những sản phẩm có thể tiêu thụ được và đưa nó đến với người tiêu dùng với chi phí tăng thêm thấp nhất có thể. Hành động mạo hiểm, đầu cơ tích trữ và kinh doanh ma mãnh sẽ chỉ cản trở sự phát triển này mà thôi.

\* \* \*

Chúng ta phải có sản xuất, nhưng tinh thần kinh doanh đằng sau lao động sản xuất đó mới là thứ đáng giá nhất. Loại hình sản xuất phục vụ xã hội đó, đương nhiên chỉ xuất hiện khi nó theo đuổi một mong muốn phục vụ thật sự. Vô số những quy định hoàn toàn giả tạo đã được đặt ra cho ngành tài chính và công nghiệp và đã được thông qua như “các đạo luật”, lại thường tỏ ra không có hiệu lực với một mức độ thường xuyên đến mức điều đó chứng tỏ rằng các quy tắc đó thậm chí chẳng phải là những dự đoán tốt.

Cơ sở của mọi lý do kinh tế chính là thế giới và sản phẩm của thế giới. Hình thức phục vụ xã hội cao nhất là tận dụng được dưới mọi hình thức những lợi ích mà quả đất mang lại cho chúng ta ở một mức độ đủ nhiều và đủ tin cậy để những lợi ích đó có thể phục vụ xã hội như những cơ sở cho một cuộc sống thực sự, chứ không phải là một cuộc sống chỉ có ăn và ngủ.

Đó cũng chính là nền tảng thực sự cho một hệ thống kinh tế. Chúng ta đã có thể tạo ra mọi thứ - vấn đề sản xuất đã được giải quyết một cách sáng suốt. Chúng ta đã có thể chế tạo ra các sản phẩm khác nhau với số lượng lên tới hàng triệu. Cuộc sống vật chất của chúng ta đã trở nên vô cùng sung túc. Chúng ta vẫn còn có các phương pháp và cải cách hiện đang bị bỏ xó và đang đợi áp dụng đủ để mang lại một cuộc sống trọn vẹn đầy sung túc về mặt vật chất đến hàng ngàn năm. Tuy nhiên, chúng ta chỉ nghĩ đến những điều chúng ta đang làm – mà không quan tâm đủ nhiều đến lý do vì sao chúng ta lại làm những điều đó. Toàn bộ hệ thống cạnh tranh, sự thể hiện

sức sáng tạo, tất cả sự vận dụng năng lực của chúng ta dường như chỉ xoay quanh việc sản xuất nguyên liệu và những kết quả phụ của thành công và thịnh vượng mà việc sản xuất đó đem lại.

Chẳng hạn, người ta vẫn luôn có cảm giác là một cá nhân hay tập thể nào đó chỉ thu được lợi ích khi một cá nhân hay tập thể khác phải chịu mất mát. Nhưng, sẽ chẳng thể đạt được điều gì bằng cách tiêu diệt kẻ khác. Nếu như khối những người nông dân lấm át được khối các nhà sản xuất thì liệu họ có khấm khá hơn không? Bằng cách triệt tiêu Lao Động thì liệu Tư Bản có khá khấm hơn không? Hay ngược lại nếu Lao Động triệt tiêu Tư Bản thì liệu Lao Động có hơn gì không? Hay liệu một người làm ăn kinh doanh có kiếm lợi được gì không bằng cách loại bỏ được đối thủ cạnh tranh của mình? Câu trả lời là không. Cạnh tranh mang tính phá huỷ chẳng mang lại lợi ích cho ai hết. Loại hình cạnh tranh nào dẫn đến sự thất bại của nhiều người và sự lạm quyền của số ít kẻ nhẫn tâm rồi sẽ phải ra đi. Loại cạnh tranh mang tính chất tàn phá đó thiếu những phẩm chất mà nhờ nó có thể

tạo nên sự tiến bộ. Sự tiến bộ chỉ có thể đạt được khi chúng ta tranh đua một cách cởi mở và rộng lượng.

Loại cạnh tranh không tốt là loại cạnh tranh mang tính cá nhân, chỉ phục vụ cho việc nâng cao địa vị của một cá nhân hay một nhóm người nào đó. Đó là một hình thức chiến tranh, được thúc đẩy bởi tham vọng “chiếm đoạt” được ai đó. Điều này là hoàn toàn ích kỷ. Có nghĩa là, động cơ của sự cạnh tranh đó không phải là niềm hãnh diện về sản phẩm, hay mong muốn trở nên nổi trội về dịch vụ, cũng chẳng phải là khát vọng lành mạnh muốn đạt được những phương pháp sản xuất khoa học. Đó là sự cạnh tranh bị thúc đẩy chỉ bởi mong muốn loại bỏ kẻ khác và độc chiếm thị trường vì mục đích thu lợi nhuận cho riêng mình. Hậu quả là, thay vì đạt tới sự hoàn hảo thì sự cạnh tranh đó luôn mang tới một sản phẩm kém chất lượng.

\* \* \*

Việc chúng ta có thể tách mình ra khỏi loại cạnh tranh phá hoại tầm thường sẽ giúp chúng ta thoát

khỏi nhiều quan niệm bảo thủ cố hữu. Chúng ta bị trói quá chặt vào các phương pháp lỗi thời và những cách vận dụng đơn lẻ, một chiều. Chúng ta cần phải linh động hơn nữa. Chúng ta mới chỉ biết sử dụng những thứ nhất định theo một chiều hay mới chỉ gửi một số loại hàng hoá nhất định theo chỉ có một kênh – và khi việc vận dụng đó chậm chạp, hay kênh phân phối hàng hoá đó bị dừng lại, thì công việc kinh doanh cũng ngừng theo, và tất cả những hậu quả đáng tiếc của “tình trạng trì trệ” cũng bắt đầu.

Chẳng hạn ta có thể lấy ngũ cốc làm ví dụ. Có hàng triệu triệu tấn ngũ cốc tập trung ở Mỹ mà không có cách tận dụng hiệu quả. Một lượng ngũ cốc nhất định sẽ được dùng làm thức ăn cho con người và gia súc, nhưng không phải là toàn bộ lượng ngũ cốc đó. Trước đây, khi có luật cấm nấu và bán rượu thì một lượng ngũ cốc đó được dùng để chế biến rượu mà đối với ngũ cốc ngon, đây quả là một sự tận dụng không được khôn ngoan cho lắm. Sau một thời gian dài nhiều năm, ngũ cốc luôn được tận dụng theo hai kênh đó, và khi một trong hai kênh này ngừng hoạt

động thì kho dự trữ ngũ cốc lại bắt đầu bị dồn đống lại. Chính sự tưởng tượng về tiền bạc thường làm trì trệ cách tiêu thụ kho ngũ cốc đó. Ngay cả khi có nhiều tiền, chúng ta cũng không thể nào tiêu thụ hết những thức ăn dự trữ mà chúng ta đôi khi có dịp sở hữu.

Nếu thực phẩm trở nên quá nhiều chỉ để làm thức ăn thì sao chúng ta không tận dụng chúng theo hướng khác? Sao ta cứ chỉ dùng ngũ cốc làm thức ăn cho gia súc và để làm rượu? Sao lại cứ ngồi than vãn về thảm họa khủng khiếp đã xảy đến đối với thị trường ngũ cốc? Chẳng lẽ ngũ cốc không còn tác dụng gì ngoài việc làm thức ăn cho gia súc hay làm rượu whisky hay sao? Có chứ, chắc chắn là phải có những ứng dụng khác của nó. Chắc chắn ngũ cốc có thể được dùng vào nhiều việc đến mức chỉ những nhu cầu nào quan trọng mới được dùng tới ngũ cốc để đáp ứng đầy đủ; và sẽ luôn luôn có đủ các kênh cho phép tận dụng ngũ cốc mà không bị phí phạm.



Ngày xưa người nông dân thường sử dụng ngũ cốc làm nhiên liệu đốt. Vào thời đó ngũ cốc vẫn còn nhiều còn than thì khan hiếm. Đó là một cách vứt bỏ ngũ cốc thật tàn nhẫn, nhưng chính điều đó lại chứa đựng mầm mống cho một ý tưởng. Trong ngũ cốc có chất đốt; có thể chiết xuất được dầu và còn từ ngũ cốc, vậy thì, đã đến lúc cần có ai đó mở đầu sự vận dụng mới này, để tiêu thụ đi số ngũ cốc bị chất đống trong các kho dự trữ. Tại sao lại chỉ có một phương pháp dự phòng mà không phải là hai? Nếu phương pháp này không có hiệu quả thì còn có phương pháp kia thay thế. Nếu việc kinh doanh thức ăn gia súc bị chậm lại, tại sao những người nông dân không biến ngũ cốc của mình thành nhiên liệu cho máy cày?

Chúng ta cần phải đa dạng hóa việc kinh doanh hơn nữa. Một hệ thống đa dạng ở khắp mọi nơi cũng không phải là một ý kiến tệ. Chúng ta đã có một hệ thống tiền tệ đơn cấp. Đó là một hệ thống hết sức tuyệt đối với những người sở hữu nó - một hệ thống hoàn hảo đối với các nhà tư bản tài chính thu lãi suất, kiểm soát tín dụng. Những người này đúng là

sở hữu thứ hàng hoá gọi là Đồng Tiền và sở hữu những máy móc làm ra và sử dụng đồng tiền đó. Hãy cứ để họ giữ cái hệ thống đó của mình nếu họ thích. Tuy nhiên, mọi người cũng dần dần nhận ra rằng đó là một hệ thống nghèo nàn trong giai đoạn mà chúng ta gọi là “thời buổi khó khăn” bởi vì nó cản trở hoạt động kinh doanh và làm vận tải ngừng hoạt động. Nếu có các biện pháp bảo vệ đặc biệt cho quyền lợi của các nhóm lợi ích, thì cũng phải có chế độ bảo vệ đặc biệt cho những con người chất phác. Phương pháp bảo vệ mạnh mẽ nhất chống lại những trường hợp khó khăn khẩn cấp về kinh tế chính là sự đa dạng hóa phương tiện sản xuất, chức năng sử dụng và khả năng thanh toán tài chính cho mọi người.

Đối với Lao Động cũng tương tự như vậy. Hẳn phải có những đội ngũ trẻ nhanh nhẹn luôn sẵn sàng lao động trên những cánh đồng lúa, mỏ than, cửa hàng, hay đường sắt trong các tình huống khẩn cấp. Nếu lò đốt của một trạm cơ sở công nghiệp có nguy cơ ngừng hoạt động vì thiếu than, và do đó, một triệu người có nguy cơ bị thất nghiệp, thì dường như chỉ

có một hoạt động kinh doanh đủ tốt và tinh thần nhân đạo đủ cao cả mới có thể huy động được đầy đủ số lượng người tình nguyện tới lao động cho các mỏ than và đường sắt đó sao cho chúng không bị ngừng hoạt động. Luôn có việc gì đó cần phải thực hiện trên thế giới này, và chỉ có bản thân chúng ta là những người sẽ thực hiện điều đó. Cả thế giới có thể nhàn rỗi, và hiểu theo nghĩa là một nhà máy thì có thể là “chẳng có gì để làm cả”. Có thể không có gì để làm ở nơi này hay nơi khác, nhưng lúc nào cũng có việc gì đó để chúng ta phải làm. Chính thực tiễn này thúc đẩy chúng ta phải tự cơ cấu hóa bản thân sao cho “việc gì đó phải làm” này được thực sự thực hiện, và nhờ đó làm giảm số người thất nghiệp xuống đến mức tối thiểu.

\* \* \*

Mọi tiến bộ đều bắt đầu từ việc nhỏ và từ một cá nhân nào đó. Một đám đông không thể nào tốt hơn một nhóm các cá nhân nhất định. Sự tiến bộ thường xuất phát từ trong bản thân của mỗi con

người; khi người đó phát triển mỗi quan tâm từ sự quan tâm nửa vời tới một mục tiêu mạnh mẽ; từ sự lưỡng lự tới sự quyết tâm; từ xét đoán non nớt đến nhận định chín muồi; từ chỗ học nghề đến chỗ thành thạo; từ chỗ lao động hời hợt tới chỗ lao động say mê; và từ chỗ là một người hay trốn việc và chỉ làm khi có mặt chủ đến chỗ một người được tin tưởng làm việc của mình mà không cần phải giám sát và đốc thúc anh ta.

Khi đó, làm sao mà thế giới lại không tiến bộ được! Nhưng sự tiến bộ đó không thể dễ dàng đạt được. Chúng ta đang sống trong một thời đại “ngọa ngôn” khi con người được giáo dục rằng mọi thứ phải đạt được dễ dàng. Nhưng thực tế, công việc dù thế nào đi chăng nữa cũng không bao giờ dễ dàng. Khi trách nhiệm ta càng cao thì công việc càng trở nên khó khăn. Dĩ nhiên, “dễ dàng” có chỗ riêng của nó. Mỗi người lao động đều cần được nghỉ ngơi thư giãn đầy đủ. Người nào làm việc chăm chỉ đều cần phải được

hưởng thụ những thứ “dễ dàng” như: một chiếc ghế nghỉ thoải mái, một chỗ sưởi ấm áp và một không gian nghỉ ngơi dễ chịu. Đó là quyền anh ta đương nhiên được hưởng. Tuy nhiên, không ai xứng đáng được hưởng điều đó cho đến khi hoàn thành xong công việc của mình.

Trong công việc, không bao giờ có sự dễ dãi “bọc đường”. Cũng có một số công việc đòi hỏi sự vất vả một cách không cần thiết. Những công việc như vậy có thể được giảm bớt gánh nặng nhờ sự quản lý phù hợp. Mỗi thiết bị phải được chế tạo sao cho khi sử dụng, người lao động có thể thoải mái thực hiện công việc của mình. Tạo hoá sinh ra cơ thể con người không phải để chịu đựng những gánh nặng mà sắt thép có thể chịu đựng. Tuy nhiên, công việc vẫn chỉ là công việc dù có được thực hiện tốt nhất đi chăng nữa, và bất kỳ người nào toàn tâm toàn ý thực hiện công việc của mình sẽ luôn cảm nhận được rằng đó chính là lao động thực sự.

Và trong lao động thì con người không thể có nhiều chọn lựa. Nhiệm vụ được chỉ định cho một người có thể không nhiều trách nhiệm như người đó mong đợi. Công việc một người thực sự làm cũng không phải lúc nào cũng là công việc mà anh ta có thể chọn mà đó là công việc anh ta đã được chọn để thực hiện. Ngay lúc này, có nhiều những công việc chân tay đơn giản hơn là trong tương lai; và chừng nào còn tồn tại những công việc chân tay đó, thì vẫn sẽ phải có ai đó thực hiện nó. Tuy nhiên, chẳng có lý do gì một người lại bị phạt chỉ vì anh ta làm công việc chân tay. Có một điều có thể nói về những công việc lao động đơn giản đó, mà không thể nói như thế về những công việc được nhiều người gọi là “có trách nhiệm hơn”, đó là: chúng là lao động hữu ích, đáng trân trọng, và là lao động chân chính.

Đã đến lúc cần phải loại bỏ sự vất vả, nhàm chán ra khỏi lao động. Không phải con người phản đối công việc, mà chúng ta phản đối phần vất vả, nhàm chán trong công việc. Chúng ta cần phải loại bỏ nó ở bất cứ nơi nào ta thấy. Xã hội sẽ chỉ trở nên văn minh

hoàn toàn khi nào chúng ta loại bỏ phần lao dịch khỏi công việc hàng ngày. Ngày nay, những phát minh sáng tạo đang thực hiện được điều đó ở một mức độ nào đó. Chúng ta đã rất thành công trong việc giúp con người giảm bớt được gánh nặng của những công việc nặng nề và khó nhọc hơn trước đây đã từng làm hao mòn sinh lực của họ, nhưng ngay cả khi đã giảm nhẹ được gánh nặng công việc, chúng ta vẫn chưa thành công trong việc loại bỏ được sự đơn điệu, buồn tẻ trong công việc. Đó là một vấn đề khác khiến chúng ta phải quan tâm giải quyết. Và trong quá trình thực hiện điều đó, chắc chắn chúng ta sẽ còn phát hiện ra nhiều điều khác cần phải thay đổi trong hệ thống của chúng ta.

\* \* \*

Ngày nay, cơ hội được làm việc lớn hơn trước kia rất nhiều. Và cơ hội tiến bộ cũng cao hơn. Quả thật, thể hệ lao động trẻ bước chân vào các ngành công nghiệp sản xuất hiện nay đang gia nhập một chế độ rất khác với chế độ của thế hệ trẻ 25 năm về trước

khi họ mới bắt đầu sự nghiệp. Chế độ ngày nay được xây dựng chặt chẽ hơn, ít bị vi phạm hơn; rắc rối do ý thích bừa bãi của cá nhân ít xảy ra hơn; và người lao động hiện đại thấy chính mình là thành viên của một cơ cấu tổ chức không để lại nhiều không gian và cơ hội sáng tạo cho anh ta. Tuy nhiên, tất cả điều này không có nghĩa là “con người chỉ là những bộ máy”. Và cũng không phải cơ hội bị mất đi khi lao động được cơ cấu hóa. Nếu người thanh niên tự giải phóng mình khỏi những tư tưởng đó và hiểu hệ thống theo đúng nghĩa của nó thì anh ta sẽ thấy rằng những gì anh ta cho là rào cản thực chất lại là sự trợ giúp.

Cơ cấu tổ chức của một nhà máy không phải là một công cụ ngăn cản sự phát triển năng lực sản xuất mà là công cụ làm giảm sự phí phạm và mất mát gây ra do thói quen của “chủ nghĩa bình quân”. Đó cũng không phải là công cụ để cản trở người có tham vọng và có đầu óc nhạy bén làm hết sức mình, mà phải là công cụ để ngăn cản những kẻ bất cần phá bĩnh. Có nghĩa là khi mà tính lười biếng, cầu thả, uể oải và thiếu hứng thú được thả lỏng thì mọi người đều phải



gánh chịu hậu quả của chúng. Khi đó xí nghiệp không thể phát đạt được, và bởi vậy cũng thể trả được mức lương đủ để người công nhân sống được. Khi một tổ chức khiến cho nhóm người bất cần đó thấy cần phải làm việc tốt hơn bản tính cố hữu của họ, thì đó cũng là vì lợi ích của chính những người này - họ đều trở nên tốt hơn cả về thể chất, tinh thần cũng như tài chính. Liệu chúng ta có thể trả được đồng lương thế nào đây, nếu chúng ta đặt sự tin tưởng vào tầng lớp bất cần này và để họ bừa bãi thực hiện công việc theo phương pháp và kiểu sản xuất của riêng mình?

Nếu hệ thống tổ chức của nhà máy đó góp phần nâng cao những thứ trung bình nhưng đồng thời lại khiến năng lực của công nhân đi xuống thì đó sẽ là một hệ thống tồi, thực sự là một hệ thống rất tồi. Tuy nhiên, bất kỳ một hệ thống nào, kể cả là một hệ thống hoàn hảo, cũng phải có những người có năng lực để vận hành nó bởi chẳng có hệ thống nào có thể tự vận hành được. Hệ thống càng hiện đại thì sẽ càng cần nhiều chất xám hơn so với hệ thống cũ. Ngày nay, chúng ta cần nhiều chất xám hơn bao giờ hết, mặc dù

nguồn kiến thức đó không nhất thiết cứ phải ở cùng một nơi như trước đây. Điều này cũng giống hệt như năng lượng điện: Nếu như trước đây mọi máy móc đều chạy bằng sức đạp của chân; điện phát ra ngay từ máy, thì ngày nay chúng ta đã tách việc sản xuất ra điện khỏi nơi sản xuất để tập trung tại các nhà máy điện. Vì vậy, chúng ta cũng làm cho những người có năng lực trí tuệ cao không cần phải tham gia vào mọi hoạt động trong nhà máy nữa. Những bộ não thông minh hơn thì sẽ phải ở những bộ phận dùng đến trí tuệ nhiều hơn.

Mọi doanh nghiệp đang phát triển cũng đồng thời tạo ra nhiều vị trí mới cho những người có năng lực. Điều này nhất định sẽ xảy ra. Nhưng nó không hề có nghĩa là ngày nào cũng có hàng loạt cơ hội mới mở ra trước mắt. Những cơ hội đó chỉ đến nếu chúng ta lao động chăm chỉ. Chỉ có những người lao động chăm chỉ mới có thể chịu đựng được mọi khó khăn của cuộc sống thường ngày mà không hề ca thán trong khi bản thân vẫn tràn đầy sức sống và tin tưởng vào tương lai. Những gì một người muốn tìm

trong kinh doanh không phải là sự tài giỏi kiệt xuất mà chính là sự tin cậy hợp lý và chắc chắn. Các doanh nghiệp lớn cần phải phát triển từng bước chậm và thận trọng. Nhưng những người trẻ tuổi có tham vọng thì cần phải biết nhìn xa, trông rộng và biết kiên nhẫn chờ đợi điều rồi sẽ tới.

\* \* \*

Sẽ còn có rất nhiều điều thay đổi. Chúng ta sẽ học cách làm chủ chứ không còn là đầy tớ của Tạo Hoá. Với lối suy nghĩ vô đoán của chúng ta, chúng ta vẫn phụ thuộc phần lớn vào nguồn tài nguyên thiên nhiên và cứ nghĩ rằng các tài nguyên đó không thể thay thế được. Chúng ta khai thác than, quặng và chặt cây rồi tận dụng than đá và quặng đó. Các tài nguyên, khoáng sản đó rồi cũng sẽ đến lúc hết; cây cối thì không thể thay thế nhanh chóng chỉ trong một đời người. Một ngày nào đó, chúng ta sẽ khai thác sức nóng để có thể tự sản xuất điện hoàn toàn, thay vì phải phụ thuộc vào than – ngày nay chúng ta cũng

có thể tạo ra sức nóng nhờ nguồn điện phát ra từ sức nước.

Rồi từ phương pháp đó, chúng ta sẽ phát triển lên hơn nữa. Khi hoá học ngày càng phát triển, tôi cảm thấy khá chắc chắn là người ta sẽ tìm ra một phương pháp nào đó chuyển những vật liệu đang phát triển thành các chất chịu bền tốt hơn các loại kim loại – chúng ta hầu như chưa tận dụng hết tác dụng của cotton. Có thể chúng ta sẽ tìm ra cách sản xuất ra gỗ với chất lượng tốt hơn là bằng cách trồng cây thông thường. Tinh thần phục vụ xã hội thực sự sẽ tạo ra những thay đổi đó. Chỉ cần mỗi chúng ta thực hiện phần vai trò của mình trong tiến trình đó một cách chân thành mà thôi.

\* \* \*

Mọi điều đều có thể xảy ra...chỉ cần ta có niềm tin, bởi vì “Niềm tin là chất tạo nên mọi thứ mà chúng ta hy vọng, đó là bằng chứng của những điều còn chưa được nhìn thấy, nhưng rồi sẽ xảy ra”.

*Dự án 1.000.000 ebook cho thiết bị di động*

Phát hành ebook: <http://www.taisachhay.com>

Tạo ebook: Tô Hải Triều

Ebook thực hiện dành cho những bạn chưa có điều kiện mua sách.

**Nếu bạn có khả năng hãy mua sách gốc để ủng hộ tác giả, người dịch và Nhà Xuất Bản**