

# HONDA SOICHIRO

BẢN LÝ LỊCH DỜI TÔI



Biến giấc mơ  
thành  
sức mạnh  
đi tới

YUME O CHIKARA NI

Người dịch: Nguyễn Trí Dũng  
Trường Doanh Thương Trí Dũng



BÁO SÀI GÒN GIẢI PHÓNG

VHSG

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA SÀI GÒN

# HONDA SOICHIRO

## BẢN LÝ LỊCH ĐỜI TÔI

Biến giấc mơ  
thành  
sức mạnh  
đi tới

YUME O CHIKARA NI  
Người dịch: Nguyễn Trí Dũng



BÁO SÀI GÒN GIẢI PHÓNG

VHSG

NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA SÀI GÒN

**TRUNG TÂM SÁCH &  
XUẤT BẢN BÁO SÀI GÒN GIẢI PHÓNG**  
phối hợp với  
**TRƯỜNG DOANH THƯƠNG TRÍ DŨNG**  
thực hiện

Chịu trách nhiệm nội dung  
**DƯƠNG TRỌNG ĐẬT**

Biên tập và hiệu đính  
**VIỆT HÀ**

Bìa và trình bày  
**KIM TRANG**

Sửa bản in  
**VŨ THÚY MINH CHÂU**

**HONDA SOICHIRO**  
**BIẾN GIẤC MƠ**  
**THÀNH SỨC MẠNH ĐI TỚI**  
(BẢN LÝ LỊCH ĐỜI TÔI)

NIKKEI BUZINESUJIN BUNKO

**Lời nói đầu**

NAWA OSAMU

(Ủy viên Ban biên tập Thời báo kinh tế Nhật Bản)

**H**onda Soichiro (1906 -1991) sinh ra và trưởng thành tại Shizuoka. Ông là nhà kỹ thuật chế tạo ô tô, người sáng lập Công ty Honda. Sau khi tốt nghiệp trung học Jinjou, ông làm thợ học việc tại xưởng sửa chữa ô tô ở phố Hongo (Tokyo). Mặc dù thành công trong ngành sửa chữa ô tô tại Hamamatsu, nhưng ông rất say mê nghiên cứu chế tạo máy móc và mơ ước trở thành nhà chế tạo. Sau Chiến tranh Thế giới lần thứ II, ông sáng lập Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật Honda và đưa ra thị trường loại xe đạp gắn động cơ nhỏ có tên gọi là "Batabata". Năm 1948, ông sáng lập Công ty Honda, liên tục nghiên cứu, chế tạo thành công các loại xe máy

Dream, Super Cup và trở thành nhà sản xuất xe máy hai bánh hàng đầu thế giới. Sau đó, ông tham gia vào lĩnh vực ô tô và sớm triển khai sản xuất tại thị trường Âu Mỹ. Ông còn nghiên cứu chế tạo loại động cơ CVCC giảm tiết khí thải. Năm 1973, ông thôi giữ chức vụ Giám đốc.

Có rất nhiều người biết đến các loại ô tô, xe máy mang nhãn hiệu Honda nhưng ít ai biết được cha đẻ của nó - Honda Soichiro là ai? Cuốn sách này ra đời để trả lời cho câu hỏi ấy.

Có thể khẳng định, Honda Soichiro - một người hùng trong kinh doanh là nhân vật điển hình của Nhật Bản thời hậu chiến. Từ những chiếc xe máy, ô tô mang nhãn hiệu Honda được ưa chuộng khắp thế giới đến robot Ashimo đi được bằng hai chân nổi tiếng hiện nay, cũng như các loại xe đua Thể thức 1 (Formula One)... tất cả có lẽ đã không có mặt trên đời nếu không có Honda Soichiro.

Cho đến những năm gần đây Honda vẫn là tên tuổi đại diện cho giới kinh doanh Nhật Bản. Theo bảng điều tra xếp hạng “Nhân vật Kinh tế thế kỷ XX của Nhật Bản” do Thời báo Kinh tế Nhật Bản (Nihon Keizai Shinbun) tiến hành vào cuối năm 2000 thì Honda Soichiro là nhân vật được yêu thích thứ hai sau ông “thần kinh doanh” Matsushita (người sáng lập Công ty Điện máy Matsushita National).

Bí quyết để được mọi người yêu mến của ông Honda không chỉ là câu chuyện thành công của một người thợ sửa ô tô bình thường trở thành nhà chế tạo xe máy và rồi trở thành nhà chế tạo ô tô vĩ đại, mà đằng sau câu chuyện thành công ấy là vô số những tình tiết đầy ắp tình người, rung động mọi con tim.

Đó là phẩm chất thiên tài và hào khí của người đàn ông đã dám đánh cuộc cả cuộc đời mình với niềm say mê chế tạo; tính sáng tạo và lâng mạn của một con người không ngừng theo đuổi giấc mơ từ thuở thiếu thời; hình ảnh một người vợ luôn đồng hành cùng giấc mơ ấy, giúp nó biến thành hiện thực và những tấm gương nỗ lực của các thế hệ đàn em tiếp bước và vượt qua thiên tài.

Đó còn là những phẩm chất: tự đầu tư tìm kiếm những giải pháp cân bằng giữa tính sáng tạo và tính thực tế; ý chí thách thức với những sáng tạo kỹ thuật độc đáo không sao chép, bất chước; tầm nhìn xa trông rộng, biết nắm bắt xu thế của thời đại cũng như của công chúng; chủ trương toàn cầu hóa với suy nghĩ lấy thế giới làm đối tác và sản phẩm đạt chất lượng cao thì không có biên giới; tinh thần độc lập tự chủ chống lại những qui định, quy chế quản lý của hệ thống quan liêu lỗi thời để đi theo con đường của riêng mình. Đó là tính nhân văn: thuyết phục mọi người hiểu rằng, phải biết làm việc trước hết cho chính bản thân mình; là đạo lý mang tính cộng đồng, biết quan tâm bảo vệ môi trường; là tư cách của người lãnh đạo dám đặt niềm tin và giao quyền cho giới trẻ để thực hiện được những mục tiêu của mình; là đạo lý của nhà kinh doanh biết phân biệt rạch ròi giữa công và tư.. Tất cả những vấn đề tuy cũ mà mới đó luôn là đề tài của mọi doanh nghiệp Nhật Bản đã được Honda Soichiro và các cộng sự của ông giải quyết một cách thỏa đáng.

Nhưng hơn thế nữa, có lẽ đó là chính bản thân ông Honda, một nhân vật có cá tính đầy sức hấp dẫn, một mẫu người thuần tình, trong sáng vô tư quyết tâm theo đuổi duy nhất

một giấc mơ, vượt qua những toan tính để giành thắng lợi cuối cùng, dẫu thất bại cũng không nản lòng và không lúc nào quên tính hài hước với nụ cười trên gương mặt. “*Nếu yêu, ngàn dặm cũng như một*”, “*Hãy xả thân cho những điều mà mình yêu thích*” - là sợi chỉ xuyên suốt cuộc đời ông, là gốc rễ của “Chủ nghĩa Honda”.

Đó cũng là sự hấp dẫn trong sự kết hợp hài hòa giữa lý luận khô cứng và nghĩa lý nhân tình mềm dẻo. Cái cá tính ít ai có áy đã được thể hiện và truyền tải hết sức sống động trong: “*Bản lý lịch đời tôi*” - nhìn lại nửa quãng đời đã qua của ông.

Con đường của Honda Soichiro đã đi cũng giống như con đường của biết bao người Nhật Bản đã trải qua: bằng ý chí mạnh mẽ để vượt qua chiến tranh, từ trong đổ nát tiến lên thời kỳ phục hưng kinh tế, tăng trưởng cao độ.

Cuốn sách này bao gồm: “*Bản lý lịch đời tôi*” của ông Honda Soichiro được đăng nhiều kỳ trên Thời báo Kinh tế Nhật Bản từ tháng 8-1962 (Chiêu hòa 37) và một số bài viết đã được đăng trong tờ nội san của Công ty Honda. Ngoài ra, còn có một số bài viết về sự nghiệp lớn của ông lúc ông ở cương vị Giám đốc công ty cũng như sau khi ông đã về hưu.

Sau loạt bài: “*Bản lý lịch đời tôi*”, còn sáu cột mốc quan trọng khác cần đề cập đến trong cuộc đời kinh doanh với vai trò Giám đốc đương nhiệm của ông. Trước tiên, đó là quá trình tiến tới sản xuất ô tô bốn chỗ; những thách thức đối với loại xe Thể thức 1; việc thống trị thị trường ô tô phân khối nhỏ; cuộc đấu tranh vất vả với việc sản xuất ô tô hạng nhẹ; việc nghiên cứu chế tạo loại động cơ ít gây ô nhiễm và sau cùng là câu chuyện nghỉ hưu của ông.

Cuốn sách này đồng thời giới thiệu về hoạt động và tư duy kinh doanh của ông Fujisawa Takeo, người bạn đồng hành với ông Honda suốt 25 năm, cùng tham gia sáng lập Công ty Honda cũng như hỗ trợ ông Honda trong hoạt động kinh doanh. Ông Fujisawa trong vai trò “tề gia nội trợ” đã quán xuyến điều hành mọi công việc kinh doanh thực vụ từ tài chính, thương mại, quản lý tổ chức cho đến phát triển hoạt động kinh doanh ra nước ngoài. Thông qua hoạt động của ông Fujisawa, chúng ta sẽ có cái nhìn rõ nét hơn về ông Honda Soichiro và thời đại mà ông đã sống.

Ông Honda đã mất từ hơn mười năm nay. Trong thời gian đó, Nhật Bản đã trải qua cuộc khủng hoảng của nền kinh tế bong bóng, chế độ cũng như hệ thống tạo nên sự phồn vinh của Nhật Bản như một guồng máy đang có sự cố kỵ thuật cần điều chỉnh.

Xã hội Nhật Bản đang ở trạng thái đè nén ngột ngạt, chưa kịp phục hồi sau “mười năm đã mất”, lại phải bước vào thế kỷ XXI. Thời ông Honda từng sống và thời đại ngày nay tuy có nhiều đổi thay nhưng những vấn đề liên quan đến sự sống còn của doanh nghiệp cũng như của các nhà kinh doanh hầu như không thay đổi. Chính trong giai đoạn mất phương hướng này, tư duy và phong cách sống của Honda Soichiro: “Biến giấc mơ thành sức mạnh đi tới” đã mang đến cho chúng ta một luồng gió mới đầy sức sống hấp dẫn. Chúng tôi đã dùng cách gọi chức vụ của ông như thời bấy giờ để cách xưng hô trong phần nội dung được đơn giản và thân mật hơn.

(Tháng 6 năm 2001)

# HONDA SOICHIRO YUME O CHIKARANI

© Soichiro Honda 1962

Originally published in Japan by Nihon Keizai Shimbun, Inc.

First published in Vietnamese by the Daido Life Foundation, 2006  
The Vietnamese Publication arranged by Tri Dung Business School.

© First Vietnam Edition: The Daido Life Foundation,  
2000 copies for donation

© Second Vietnam Edition: Tri Dung Business School,  
3000 copies for sale

© Vietnamese Text: Nguyen Tri Dung

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronics or mechanical, without prior written permission from the publisher.

## "HONDA SOICHIRO - BIẾN GIẤC MƠ THÀNH SỨC MẠNH ĐI TỐI"

• "Honda Soichiro" được Thời Báo Kinh tế Nhật Bản xuất bản lần đầu tiên vào năm 1962.

• Ấn bản tiếng Việt lần thứ nhất của Quỹ Daido (The Daido Life Foundation) năm 2006 do Trường Doanh Thương Trí Dũng tổ chức dịch thuật và phát hành.

○ Ấn bản tiếng Việt đầu tiên: Quỹ Daido (2000 bản sách tặng).

○ Ấn bản tiếng Việt lần thứ hai: Trường Doanh Thương Trí Dũng phát hành (3000 bản).

○ Người dịch: Nguyễn Trí Dũng

Ấn phẩm có đăng ký bản quyền, cấm sao chép, in lại hoặc sử dụng với bất kỳ hình thức và phương tiện nào - điện tử hay cơ học, phải được sự chấp thuận bằng văn bản của nhà xuất bản.

# **ĐẾN VỚI**

---

## **"GIẤC MƠ VIỆT NAM"**

**V**ào nửa cuối Thế kỷ XX, đặc biệt là sau Chiến tranh Thế giới lần thứ II, các nước đang phát triển ở châu Á đã làm thế giới phương Tây phải kinh ngạc trước sự vươn lên mạnh mẽ, những bước nhảy vọt trong phát triển khoa học kỹ thuật cũng như phát triển kinh tế. Một trong những đất nước tạo nên những thành công vượt bậc ấy là Nhật Bản với những bước phát triển ngoạn mục trong lĩnh vực công nghiệp. Đặc biệt trong đó có thành công đầy thuyết phục của Hãng Honda mà người chèo lái con thuyền vượt sóng là ông Honda Soichiro. Xuất thân từ một gia đình lao động, không được học hành nhiều, bắt đầu sự nghiệp bằng công việc của một người thợ, nhưng trong cuộc đời mình, ông Honda đã thực hiện được giấc mơ tưởng chừng không có thực: đưa công nghiệp ô tô Nhật Bản lên hàng đầu thế giới...

Cũng giống như bối cảnh đất nước Nhật Bản sau Chiến tranh Thế giới lần thứ II, đất nước Việt Nam chúng ta đang phải đối diện với nhiều khó khăn để chuyển mình, để xây dựng và phát triển đất nước sau 30 năm chiến tranh. Để có thể tạo nên những điều kỳ diệu, chúng ta cần có những “Giấc mơ Việt Nam” để làm niềm tin và động lực đi tới.

Mong muốn tạo những điểm tựa cho các bạn trẻ với những ý tưởng Việt Nam trong bước đầu khởi nghiệp, trong quá trình xây dựng đất nước, Báo Sài Gòn Giải Phóng kết hợp với Trường Doanh Thương Trí Dũng tổ chức cuộc thi viết chủ đề “*Giấc mơ Việt Nam*” dành cho các bạn trẻ có tham vọng theo đuổi giấc mơ xây dựng Việt Nam bằng Khoa học Kỹ thuật và Công nghiệp sản xuất.

Việt Nam đã chính thức gia nhập WTO. Khi con tàu của đất nước đang theo dòng, chảy ra biển lớn, là những bạn trẻ, những học sinh, sinh viên, bạn có những ước mơ gì cho đất nước cũng như cho sự nghiệp của riêng mình và bạn sẽ làm gì để biến giấc mơ ấy thành hiện thực. Hãy tham gia cuộc thi với những bài viết, chia sẻ những giấc mơ, cũng như những kế hoạch hành động của cuộc đời mình.

• **Thể lệ:** Bài viết dài không quá 1.500 chữ được đánh máy gửi về: “Cuộc thi Giấc mơ Việt Nam”.

- **Báo Sài Gòn Giải Phóng:** 432 Nguyễn Thị Minh Khai, Phường 5, Quận 3, TP.HCM.

- Điện thoại: 8395 942 - 8330 268.

- Email: sachvacuocsong.sggp.org.vn

Hoặc: **Trường Doanh Thương Trí Dũng:**

3/39 Phan Huy Ích, Phường 15, Quận Tân Bình,  
TP.HCM .

- Điện thoại: 08 - 815 3911.

- Email: tri.dung@fmail.vnn.vn

- <http://www.nicd.co.jp/giacmovietnam/>

● **Thời gian gửi bài dự thi:** Từ ngày 1-1-2007 đến  
hết ngày 30-6-2007

● **Giải thưởng:** 1 giải nhất, 1 giải nhì, 3 giải ba, 5  
giải khuyến khích...

- Bên cạnh những bài viết đoạt giải, Ban tổ chức còn  
có chương trình tài trợ học bổng cho các bạn trẻ có ý  
tưởng hay, có hành động thiết thực, cụ thể và ý tưởng  
đó có ý nghĩa với xã hội.

- Ngoài các giải thưởng, các bài viết hay sẽ được tuyển  
chọn để in thành tập sách “*Giấc mơ Việt Nam*”.

BTC

# LỜI NGƯỜI DỊCH

NGUYỄN TRÍ DŨNG

Ngày còn học trung học Đệ nhị cấp, vì cha tôi đi làm xa nên tôi thường được sử dụng xe gắn máy để vừa đi học vừa làm “tài xế” chở mẹ tôi đi chợ hoặc giải quyết một số công việc. Thời ấy, tôi từng sử dụng đủ các loại xe từ Mobylette, Velosolex của Pháp đến Goebel của Đức, kể cả Vespa của Ý. Năm 1964, gia đình tôi được cấp phiếu nhập xe “Honda Dame” (tên gọi thời đó) của Nhật trong đợt nhập xe đầu tiên diễn ra ở Sài Gòn. Tôi mua máy ngày lấp ráp, đến khi tưởng đã xong hì hục đập thì xe không nổ máy. Lúc ấy, tôi đã nghĩ: “Đúng là xe của Châu Á!”, nhưng sau đó tôi mới phát hiện mình quên chưa lắp bình ắc quy và sau khi lắp vào thì xe chạy quá tốt. Những ngày tháng sau đó tôi hoàn toàn khâm phục Nhật Bản vì thấy tính năng của xe gắn máy Honda thật sự tuyệt vời, loại động cơ bốn thì chạy rất êm, xe lại có bừng nén quần áo ít bị tạt bẩn, tóm lại tiện lợi và bền bỉ hơn hẳn mọi loại xe tôi đã sử dụng từ trước đến nay. Sự khâm phục này, hay nói đúng hơn là chiếc xe Honda Dame này đã mở đường cho tôi quyết định sang Nhật Bản du học (1967). Tôi nghĩ chắc có nhiều người



“...Nụ cười trên gương mặt của người anh hùng trong kinh doanh này đã cho tôi một sức mạnh...” - (Người dịch trong dịp đến thăm phòng làm việc đầu tiên của ông Honda Soichiro tại Tokyo).

Việt Nam chia sẻ câu chuyện này cùng tôi, tuy mỗi người có một hoàn cảnh khác nhau. Cũng không có gì ngạc nhiên khi sau này, ở Việt Nam tên “Honda” đã được dùng để gọi xe gắn máy nói chung. Riêng trong tôi đã có nhận thức về một “Châu Á mới”, nhất là khi tôi được nhìn thấy tận mắt và khắc sâu trong tim óc nguồn năng lượng vĩ đại của nhân dân cả nước trong sự nghiệp giải phóng dân tộc tại quê nhà. Tôi tự cảm nhận được một điều: “Thế kỷ 21 là thế kỷ của Châu Á”.

Trong những năm tháng chiến tranh, từng sống và học tập ở nước ngoài và nếu có ước mơ chắc chắn tôi không mơ gì khác ngoài hai chữ: *Hòa bình*. Giấc mơ của tôi là làm sao Việt Nam sẽ là một đất nước xứng đáng với tầm vóc dân tộc qua bề dày lịch sử mấy nghìn năm. Càng sống lâu ở Nhật tôi càng hiểu sâu sắc nền tảng của những phát triển thần kỳ ở đất nước này chính là sự đóng góp tập thể từ những con người bình thường nhất, rất trật tự, rất trách nhiệm, rất cầu tiến, chịu khó học hỏi và có ý thức quyền lợi cộng đồng rất cao. Đặc tính này thể hiện ở mọi sản phẩm mang tên Nhật Bản, ở phong thái sống, cũng như ở nghệ thuật cắm hoa, trà đạo, ở ngôi nhà truyền thống hay kiểu vườn Nhật Bản... Tôi đã đi đến kết luận, một quốc gia muốn phát triển thực sự bền vững phải có nền tảng văn hóa phong phú, tốt đẹp. Nền tảng văn hóa truyền thống của Việt Nam chúng ta có sắc thái riêng, trải qua nhiều thử thách lịch sử, là một trong những nền văn hóa quan trọng ở Đông Nam Á. Tuy nhiên trong những năm gần đây, đã có nhiều tiếng nói nhắc nhở từ mọi giới báo động về một sức ép sinh hoạt văn hóa đang cản trở mọi nỗ lực phát triển kinh tế Việt Nam trong thời đại hội nhập ngày nay.

Trao đổi, giao lưu văn hóa để tham khảo và rút kinh nghiệm để phát triển là một nhu cầu cần thiết cho mọi thời đại. Đã từ lâu, tôi có ý định phải giới thiệu một tư duy sáng tạo mang tính điển hình trong giai đoạn phục hưng Nhật Bản sau chiến tranh. Ý định này trở thành quyết tâm khi tôi có dịp đến thăm văn phòng làm việc rất đơn giản của

ông Honda Soichiro tại Tokyo. Bức chân dung của ông với nụ cười trên gương mặt của người anh hùng trong kinh doanh này đã cho tôi một “sức mạnh”. Và tôi đã chọn cuốn tự truyện của ông Honda Soichiro - một người xuất thân từ một gia đình lao động nghèo, ít được đi học, bắt đầu sự nghiệp bằng công việc của một người thợ, nhưng trong cuộc đời của mình đã thực hiện được giấc mơ tưởng chừng không bao giờ có thực: chế tạo ô tô Nhật Bản đứng đầu thế giới. “*Biến giấc mơ thành sức mạnh đi tới*” là lời dịch làm đề tựa cho cuốn sách nhưng cũng chính là tâm niệm của riêng tôi trong mọi hoạt động tại quê nhà để góp phần sức lực nhỏ bé xây dựng một đất nước Việt Nam phát triển thực sự, tương xứng với mọi hy sinh to lớn của cả dân tộc trong gần một thế kỷ nay. Tôi xin được chia sẻ tâm niệm này với tất cả các bạn đọc và mong rằng cuốn sách này sẽ góp được phần gì đó trong “sức mạnh đi tới” của chúng ta.

Tổ chức dịch thuật và cho ra mắt tác phẩm này, tôi thành thật biết ơn về mọi sự giúp đỡ tận tình quý giá của nhiều bạn bè, người thân, những nỗ lực trong công việc của các thành viên trong Công ty Minh Trân...Không có sự khích lệ và giúp đỡ quý báu đó chắc chắn quyển sách này chưa thực hiện được.

Tôi đặc biệt cảm ơn Quỹ Daido đã ủng hộ tôi hoàn thành việc dịch thuật và xuất bản cuốn sách này trong chương trình giới thiệu: “*Tủ sách chân dung Nhật Bản*” tại Việt Nam.

Bản gốc: “*Yume O Chikarani*” được xuất bản lần đầu tiên cách đây gần nửa thế kỷ với ngôn ngữ và cách diễn đạt tiếng Nhật thời đó nay ít nhiều không còn sử dụng nên có

đôi chỗ khó hiểu. Tôi xin cảm ơn sự đóng góp công sức của bạn bè Nhật Bản, đặc biệt cảm ơn gia đình của tôi: Shibata Tomoyo, Chiyo, Tomoe đã giúp tôi hiểu thêm về bối cảnh văn hóa cho việc dịch thuật này và động viên tôi tiếp tục đi đến hoàn thành.

Ngoài ra, cũng xin nhận được đón nhận mọi góp ý của bạn đọc về cuốn sách này, nhất là về mặt ngôn ngữ tiếng Việt, vì lẽ tôi cảm thấy thực sự khó khăn khi phải diễn tả văn hóa Nhật Bản bằng khả năng tiếng Việt hạn chế của tôi sau 40 năm sống và làm việc tại Nhật Bản.

Cuốn sách này thật sự là một kỷ niệm đặc biệt của gần 40 năm tôi sống tại Nhật, qua nhiều giai đoạn thăng trầm, đổi thay phát triển của đất nước. Tôi xin được phép dâng tặng Cha Mẹ tôi tuy đã mất nhưng vẫn sống trong tôi lời dạy: “*Phải sống có ích cho xã hội*”.

*Thành phố Hồ Chí Minh, ngày 12-09-2006*

*Trường Doanh Thương Trí Dũng*

*<http://www.nicd.co.jp/>*

# **PHÂN BẢN LÝ LỊCH ĐỜI TÔI**

1. Sinh ra trong gia đình thợ rèn ở Hamamatsu.
2. Người học việc ở xưởng sửa chữa ô tô.
3. Từ chú tiểu thành vị thánh.
4. Hai người trẻ tuổi mở chi nhánh Hamamatsu.
5. Phấn đấu gian khổ để chế tạo bạc piston.
6. Từ xe đạp làm thành xe gắn máy.
7. Động cơ bốn thì đầu tiên xuất hiện ở thị trường Tokyo.
8. Mượn quần áo đi nhận huy chương.
9. Trong thời buổi kinh tế khó khăn phải làm việc không ngơi nghỉ để thu hồi vốn.
10. Đoạt giải nhất trong cuộc đua ô tô quốc tế.
11. Đầu tư chi phí nghiên cứu ngang tầm nước Mỹ.
12. Tôn trọng lý luận là phương châm chủ đạo của công ty.

# 1.

Tôi sinh năm 1906 (Meiji 39) tại làng Komyo, quận Iwata, (nay là thành Tenryu), thuộc thành phố Hamamatsu, tỉnh Shizuoka. Cha tôi là Gihei, làm nghề thợ rèn và tôi đã lớn lên trong tiếng phì phò của ống thổi lò, với âm thanh chan chát của tiếng đe, tiếng búa. Nhà tôi rất nghèo, đời ông tôi làm nghề nông, đến đời cha tôi mới bắt đầu theo nghề rèn. Là trưởng nam trong gia đình, hàng ngày tôi phải cõng em gái tôi đến trường và giúp cha đập ống thổi lửa. Tuy còn nhỏ, chưa hiểu việc rèn những miếng sắt vụn làm gì nhưng tôi rất thích thú với công việc đập búa “chùm cheng”, sửa chữa đồ dùng và làm ra công cụ làm nông.

Chưa được đi học, nhưng tôi rất thích chơi đùa với máy móc và động cơ. Cách nhà tôi khoảng 4km có một tiệm xay lúa. Vào thời đó một tiệm xay có máy nổ hoạt động như vậy là hiếm lắm. Tôi thường được ông tôi cõng đến tiệm này chơi và bị lôi cuốn bởi âm thanh “bùm chát, bùm chát” của máy nổ và luồng khói xanh có mùi dầu cháy rất khó tả. Cách đó không xa có một tiệm xe gỗ, ở đó có tiếng máy nổ “bùm bùm”

và bánh răng cưa quay tít, tôi vẫn lân la sang ngắm nhìn và thích thú vô cùng. Chỉ cần nhìn máy móc chuyển động, tôi cũng thấy sung sướng không diễn tả được.

Suốt thời gian học ở trường tiểu học Yamahigashi, từ lớp một cho tới lớp năm tôi rất kém môn thực vật và sinh vật nhưng lên lớp sáu tôi thấy thích thú hơn khi bắt đầu thấy xuất hiện pin, cân, ống nghiệm và máy móc. Nhưng ngay cả những môn tôi thích và hiểu kỹ bài, thầy giáo hỏi đến đâu trả lời được đến đấy, đến khi kiểm tra thì tôi lại chẳng làm được gì. Lý do có lẽ là tôi rất ghét học đọc và viết chữ quốc ngữ.

Tóm lại, về cơ bản tôi khéo tay và rất tự tin khi làm mọi việc, nhưng lại không có khả năng thể hiện bằng chữ nghĩa. Tôi rất ghét học viết chữ Hán theo thứ tự phức tạp, cứ đến giờ học môn này tôi thường trốn khỏi lớp, trèo lên cây cao ở ngọn đồi phía sau trường và khoan khoái ngắm nhìn trời đất bao la. Thói quen này của tôi cho đến nay vẫn không thay đổi. Khi tôi đọc sách mọi thông tin vào đầu tôi rất chậm, nhưng khi xem tivi bằng tai và mắt thì tôi cảm nhận mọi việc nhạy bén hơn nhiều.

Cho đến giờ, tôi vẫn nhớ ngày đầu tiên làng tôi có đèn điện. Lúc đó, tôi vô cùng cảm phục những chú thợ điện với túi đồ nghề gồm kìm, tuốc-nơ-vít cột ngang lưng trèo lên cột điện nối dây cáp. Với tôi, đó là hình ảnh những người anh hùng vô cùng hấp dẫn, đến nỗi khi về đến nhà tôi vẫn còn bị ám ảnh. Cứ thế, tôi leo lên vai chú tôi đang ngồi bên cạnh lò sưởi, xoắn những sợi tóc thừa trên cái đầu hói của chú như

nối cáp rồi reo lên dắc ý: “Thợ điện đây, thợ điện đây!”.

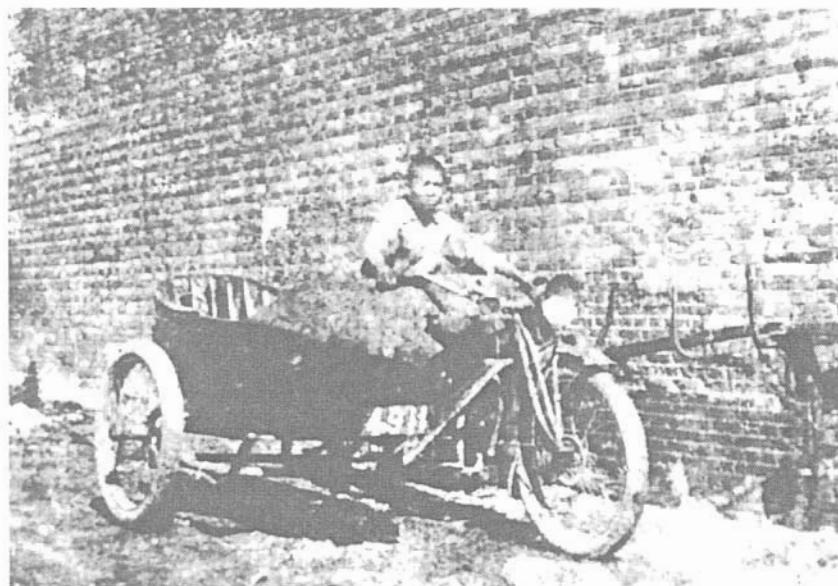
Vào khoảng năm lớp hai hoặc lớp ba tôi không nhớ rõ, một hôm trên đường đi học về, tôi nghe nói có một chiếc ô tô chạy về làng. Tôi quên hết mọi việc, phi như bay về và thấy một chiếc xe bọc vải bạt bờ ợc ạch trên con đường làng chật hẹp. Đôi chân bé nhỏ của tôi chẳng mấy chốc đã đuổi kịp và chạy bám theo sau xe một quãng dài. Đó là lần đầu tiên tôi thấy ô tô. Chắc khó ai hiểu được sự phấn khích này của tôi. Khi xe dừng lại, dầu nhiều ra có mùi đặc biệt rất khó tả. Tôi dí mũi xuống mặt đất, người khịt khịt như chó ngửi, lấy tay quệt quệt dầu rồi đưa lên mũi hít vào đầy lồng ngực. Trong đầu tôi chợt nảy ra một ước mơ rất trẻ con: “Biết đâu, có lúc nào đó mình cũng làm được một chiếc xe như thế nhỉ”. Sau ngày đó, ở phố bên cạnh thường có ô tô chạy, cứ đi học về là tôi lại còng em chạy đi xem.

Mùa thu năm 1914 (Đại Chính 3), khi đang học lớp hai, tôi nghe nói có cuộc biểu diễn máy bay ở Liên đội bộ binh Hamamatsu, cách nhà tôi khoảng 20 km. Từ trước tới giờ, tôi chỉ được xem máy bay qua hình vẽ chứ chưa bao giờ được nhìn thấy tận mắt. Biết là có nài xin, cha tôi cũng không cho phép, nên trước đó vài ngày, chọn lúc cả nhà không ai để ý, tôi lén lấy 2 xu (sen) để làm tiền lộ phí.

Rồi ngày đó đã đến, tôi giả bộ bình thản lén lấy xe đạp của cha đạp một mạch đến Hamamatsu. Tất nhiên là tôi trốn học. Với một cậu học sinh lớp hai thì xe đạp của người lớn là quá to, không thể ngồi lên yên xe được, nên tôi phải thòng một chân qua khung xe hình tam giác rồi liên tục đạp không



Ông Honda thời thơ ấu ham thích trở thành phi công máy bay Neils Smith. Năm 1914 (Đại Chính 3)



Thời học việc tại Thương hội Ato, sau trận động đất ở vùng Kanto (Tokyo), ông Honda thường lái xe mô tô chạy qua ruộng đồng bị cháy rụi của Tokyo để sửa chữa xe. Năm 1923 (Đại Chính 12)

nghỉ. Đến khi nhìn thấy doanh trại Liên đội ở phía trước thì tự nhiên tim tôi đập liên hồi không sao ngừng được.

Nhưng sự vui sướng đó chỉ đến trong chốc lát. Bài huấn luyện quân đội được rào kín, vé vào cửa là 10 xu mà trong túi tôi chỉ có 2 xu, không lẽ lại ôm xe đạp mà nhìn. Đã bỏ công đến đây thì phải xem bằng được. Nghĩ thế, tôi ngược lên nhìn thấy cây thông lớn và lập tức leo phóc lên. Số có người nhìn thấy, tôi bẽ cành để ngụy trang phía dưới.

Và tôi đã thỏa ước nguyện của mình. Ở trên cây, tuy tầm nhìn có hơi xa một chút, nhưng lần đầu tiên tôi được thấy máy bay thật và vô cùng cảm kích khi thấy chiếc Neils Smith bay lên. Trên đường về, việc thông chân qua khung xe để đạp xe, tôi thấy thật nhẹ nhàng không còn biết mệt là gì. Hình ảnh người phi công của chiếc máy bay Neils Smith với vòng mũ lật ngược ra phía sau, đeo kính bay trông thật hùng dũng. Ảnh tượng này giải thích lý do tại sao sau này tôi vẫn thường đội ngược cái mũ học trò.

Trước khi đi tôi biết khi về đến nhà sẽ phải nhận lấy cơn giận dữ của cha. Quả thật, lúc đầu cha tôi rất giận, nhưng khi biết tôi đã đi xem máy bay ông lại rất cảm kích và hỏi với vẻ ngạc nhiên: “Mày đã đi xem máy bay thật à?”.

Sau đó, tôi khẩn khoản xin cha mua cho tôi một chiếc mũ kết và tự tay tôi làm một cặp kính đeo mắt của phi công bằng bìa carton rồi gắn quạt gió bằng tre lên xe đạp. Tiếp đó, tôi bắt chước phi công của chiếc máy bay Neils Smith đội mũ quay ngược vòng ra phía sau gáy và đắc ý đạp chiếc xe ấy chạy vòng quanh. Con người mê máy móc và động cơ như tôi

rất dở về chữ nghĩa, học hành rất tệ nhưng nói về chuyện nghịch ngợm thì không chịu thua ai bao giờ.

Ở lưng núi đằng sau trường tiểu học của tôi có vườn dưa hấu, tôi thường trốn vào đấy chơi, đục lỗ quả dưa hấu ăn sạch phần ruột bên trong rồi để lại vỏ bên ngoài, sau đó lật úp phần đã đục lỗ xuống mặt đất để ngụy trang rồi bỏ chạy. Thế nhưng, nhiều lần tôi cũng bị thầy hiệu trưởng bắt gặp và ăn một trận đòn nện thân.

Một chuyện khác, ở gần trường tiểu học của tôi có ngôi chùa Thanh Hải (Seikai), dân làng ở đây thường canh theo tiếng chuông chùa để nghỉ ăn cơm trưa. Một ngày nọ, đang trốn học đi chơi ở ngọn núi sau trường tôi bỗng cảm thấy bụng đói cồn cào không chịu được bèn leo lên gác chuông, đánh boong boong báo hiệu chính ngọ. Nghe vậy, nhà trường và cả làng đều chỉnh lại đồng hồ sớm hơn theo giờ “đói bụng” của tôi. Còn tôi chạy băng về nhà và có cơm ăn ngay. Sau này, mọi người biết do tôi nghịch phá nên đã cho tôi một trận đòn nhừ tử. Tôi xin kể thêm một vài chuyện khác, ở trường tôi nuôi rất nhiều cá vàng, tôi lấy thuốc sơn móng tay màu xanh sơn lên mẩy con cá, biến nó thành màu xanh. Hoặc chuyện, gần nhà tôi có ông thợ làm đá, tôi không ưa lỗ mũi của mẩy pho tượng “ông Địa” nên về nhà lấy búa, đục trong xuồng của cha đục đẽo sửa lại. Kết quả là lỗ mũi của các tượng “ông Địa” bị vỡ nát trông không giống ai.

Nhưng cậu bé nghịch ngợm, phá làng phá xóm như tôi cũng có nhiều chuyện khổ tâm và tủi thân. Vì nhà nghèo, nên quần áo của tôi rất ít. Tôi lại có thói quen dùng tay áo để chùi mũi

nên ống tay áo bị khô cứng lại như mủ nhựa. Cạnh nhà tôi là một gia đình giàu có. Đến tháng Năm, vào dịp Tết con trai ở gia đình này thường trưng bày rất nhiều búp bê hình hiệp sĩ Samurai như “Benkei”, “Yoshitsune”... Tôi rất thích và muốn được xem, nhưng khi tôi lân la sang chơi thì bị chủ nhà đuổi về: “Thằng quỷ nghèo, dơ dáy như mày thì đừng có đến đây!”. Cho đến tận ngày hôm nay, không bao giờ tôi quên cảm giác tủi nhục ngày ấy và nhiều khi vẫn tự hỏi: “Tại sao con người lại phân biệt đối xử với nhau chỉ vì giàu hay nghèo?”. Cảm giác ấy đã ăn sâu vào tâm hồn và trí óc tôi, vì thế trong suốt cuộc đời của mình tôi không bao giờ chấp nhận và phản bác mọi hành vi phân biệt đối xử với con người trên cơ sở tiền bạc. Đây cũng là suy nghĩ xuyên suốt trong sự nghiệp kinh doanh của tôi với quan niệm mọi người phải được bình đẳng.

Vào khoảng năm tôi học lớp ba hay lớp bốn ở bậc tiểu học, một hôm nhà trường tổ chức lễ kỷ niệm sinh nhật Thiên Hoàng. Mẹ tôi quần chiếc thắt lưng (obi) màu xanh còn mới trên áo kimono bằng vải bông cho tôi. Tôi rất đắc ý đi đến trường, nhưng thật ra đây là dây thắt lưng của mẹ. Một số bạn tôi biết được chuyện này đã trêu chọc: “Ê ! Đồ con trai thắt dây lưng của con gái”. Tôi chỉ còn biết khóc và lùi thui trở về nhà. Từ ngày đó tôi lại có suy nghĩ: “Tại sao lại phân biệt màu sắc dành cho con trai, con gái. Mỗi con người khi sống trên đời đều có cá tính riêng của mình và không thể đánh giá họ chỉ qua màu sắc hay hình thức bên ngoài. Không thể chấp nhận việc làm tổn thương đến người khác chỉ vì họ mặc quần áo ra sao hay màu sắc như thế nào. Đó là tự do cá

nhân của mỗi người”.

Cho đến nay với tôi, suy nghĩ này vẫn không thay đổi. Vì thế, đôi khi tôi vẫn mặc áo sơ mi màu đỏ hay mặc những trang phục “không giống ai” theo kiểu riêng của mình. Nếu không có dũng khí và quyết tâm như vậy thì không thể có những mẫu mã thiết kế đặc sắc được mọi người yêu thích. Tôi sẽ nói về sự liên hệ giữa nghệ thuật và thiết kế mẫu mã ở phần sau của cuốn sách.

Sau khi tốt nghiệp trường tiểu học Jinjou, tôi tiếp tục học ở trường trung học Futamata. Khi tôi tốt nghiệp trung học, cha tôi chuyển từ nghề thợ rèn sang kinh doanh xe đạp. Nhờ đó, tôi có dịp được đọc những tạp chí: “Thế giới ô tô” và một ngày tôi tình cờ đọc được mục quảng cáo cần tuyển thợ của Thương hội Ato - một xưởng sửa chữa ô tô ở Tokyo.

## 2.

Từ nhỏ tôi luôn ao ước được làm việc ở xưởng sửa chữa ô tô. Thêm vào đó cái tên “Thương hội Ato” đối với tôi lại có một ý nghĩa đặc biệt và rất thu hút. Chẳng bao lâu sau khi gửi thư xin làm thợ học việc ở Thương hội này, tôi đã nhận được thư trả lời mời lên Tokyo thử việc. Lồng ngực tôi như vỡ tung vì giấc mơ áp ú từ lâu nay đã thành sự thật. Mẹ tôi không tán thành lấn việc con trai trường rời xa gia đình nhưng cha tôi lại đồng ý. Sau khi tốt nghiệp trung học, tôi theo cha đi xe lửa từ Hamamatsu lên Tokyo, hành

lý vốn vẹn chỉ có một túi xách trên vai, đó là mùa xuân năm 1922 (Đại Chính 11).

Thương hội Ato ở phường 5 phố Hongo - Yushima (Tokyo). Hai cha con tôi từ quê lên, lần đầu tiên đến Tokyo nên thấy cái gì cũng ngạc nhiên và xa lạ, nhưng cuối cùng chúng tôi cũng tìm được Thương hội Ato. Cha sau khi gởi gắm tôi cho người chủ tên Sakakibara Ikuzo, yên tâm về quê ngay. Riêng tôi rất mẫn nguyễn, đi ra tận ngoài đường để tiễn cha về quê. Thế là tôi đã trở thành người giúp việc ở xưởng sửa chữa ô tô.

Thế nhưng, thực tế lại hoàn toàn khác với giấc mơ mà tôi hằng áp ú. Rời quê nhà lên Tokyo, lòng tôi ôm đầy những hoài bão nóng bỏng. Nhưng thực tế là hết ngày này qua ngày khác tôi chỉ được làm mỗi việc bồng bé, trông nom đứa nhỏ con ông chủ. Mỗi khi tôi chợt thấy ấm trên lưng vì nước tiểu của em bé thì những người thợ đàn anh lại chế giễu: “Ở trên lưng của thằng Honda có vẽ săn bắn đồ thế giới đấy”. Tôi tự nhủ: “Làm cậu nhỏ giúp việc, ban đầu ai cũng phải như thế”, nên nhẫn nhục chịu đựng.

Hàng ngày chỉ có việc trông em bé, trên tay thường xuyên chỉ có giẻ lau chùi chứ không phải cờ-lê, mỏ-lết - những dụng cụ sửa chữa mà tôi vẫn thấy trong mơ. Thất vọng và buồn tủi, mấy lần tôi định thu xếp hành lý, du dây thừng từ tầng một xuống trốn đi nhưng nghĩ đến nét mặt giận dữ của cha và gương mặt mẹ khóc tủi phận ở quê nhà, tôi lại chùng bước.

Ngày tháng cứ thế trôi qua khoảng nửa năm. Thương hội Ato là một trong số xưởng sửa chữa ô tô ở Tokyo làm ăn khá phát đạt. Một ngày nọ, ông chủ lớn tiếng gọi: “Này cậu nhỏ,

hôm nay công việc bận lắm, bỏ em đây đến đây giúp tôi một tay". Lúc đó, tôi thật sự sung sướng và nghi ngờ không biết tai mình có nghe lầm hay không. Đó là một ngày tuyết rơi rất nhiều nhưng tôi không biết lạnh là gì, trải ngay chiếu lót, chui vào gầm xe dưới mưa để sửa đường dây điện bị đứt bên trong.

Đó là lần đầu tiên tôi sửa xe. Suốt đời có lẽ tôi không thể nào quên được cảm giác này. Từ đó, ông chủ ít nhiều cũng thấy được khả năng của tôi nên tôi bắt phải trông em và được làm nhiều việc như những người thợ khác. Sau này nghĩ lại, tôi hiểu ra nửa năm nhẫn nhục bồng bế em bé lại là một việc có ý nghĩa rất tốt. Mỗi khi nhớ lại niềm vui và nỗi khổ lúc đó, tôi luôn quyết tâm vượt qua mọi nghịch cảnh đắng cay trước mắt. Ý nghĩa hơn, với cuộc đời tôi thì những ngày tháng ấy đã không hoàn toàn hoài phí mà lại rất có giá trị.

Tính ra, tôi làm "cậu nhỏ giúp việc" khoảng một năm rưỡi. Đến tháng 9 -1923 (Đại chính 12), một trận động đất lớn đã xảy ra tại vùng Kanto. Tôi còn nhớ, vật đầu tiên mà tôi định mang theo khi chạy nạn là điện thoại. Vì nghe nói điện thoại là vật đắt tiền, nên tôi dùng tuốc-nơ-vít tháo máy điện thoại ra. Ông chủ thấy thế quát: "Mang máy điện thoại đi thì được cái gì. Phải cứu ô tô trước, ai biết lái thì lấy mỗi người một chiếc lái xe đến nơi an toàn". Ngọn lửa bốc lên từ nhiều nơi cùng với động đất đang đến gần Thương hội. Lúc ấy, trong xưởng sửa chữa đang có mấy chiếc ô tô. Tôi hơi ngần ngại nhưng vẫn nhảy lên một chiếc ô tô đang sửa chữa chạy ra đường. Thành phố lúc đó đầy sự nguy hiểm nhưng đây là lần

dầu tiên tôi lái xe. Với tôi đây đúng là cơ hội, là niềm vui không gì có thể thay thế được. Vì trận động đất này, Thương hội Ato bị cháy nên tôi theo cả nhà ông chủ dời đến ở dưới gầm cầu gần nhà ga Kanda. Cảnh đó là nhà kho của công ty lương thực, nên chúng tôi đã mang về các đồ hộp còn sót lại sau vụ cháy và ăn đến phát ngấy.

Sau đó, mỗi khi rảnh rỗi tôi thường chạy xe vào phố đã bị thiêu rụi và tham gia chở những nạn nhân hỏa hoạn không có phương tiện về quê trên chiếc xe mô tô ba bánh đến phố Itabashi. Những người này đã trả tôi nhiều tiền để cảm ơn. Tôi dùng tiền đó để mua gạo từ quê mang về. Một mặt tôi báo tin cho cha mẹ ở quê biết mình vẫn bình an, mặt khác tôi thích lái mô tô chạy quanh các phố xá.

Mười mấy người thợ của xưởng đã về quê gần hết, chỉ còn tôi và một người thợ đàn anh ở lại với gia đình ông chủ. Ông chủ tôi bắt đầu nhận sửa chữa nhiều ô tô bị hỏng vì cháy ở xưởng Shibaura. Nghỉ lại, khi đó phụ tùng vật tư thiếc thốn nên việc sửa chữa của chúng tôi cũng có phần qua quýt. Chúng tôi sơn xe lại như mới, tu sửa phần thân và cho nổ máy chạy ngon lành. Vấn đề khó nhất là cẩm bánh xe của ô tô. Ngày đó, hầu hết cẩm của bánh xe được chế bằng gỗ, nên khi gặp hỏa hoạn thì cháy rụi.

Kể ra việc lái ô tô, dạo phố bằng xe gắn máy, học được kỹ thuật sửa chữa xe...tất cả đều nhờ có trận động đất này.

# 3.

Tôi làm việc ở Thương hội Ato liên tục khoảng 6 năm.

Quang thời gian đó còn để lại trong tôi nhiều câu chuyện tranh đua, chuyện thất bại và buồn vui lẫn lộn !!

Rời quê nhà khi trong túi chẳng có bao nhiêu tiền, nên nếu có đi chơi thì tôi thường đến những nơi như phố Asakusa. Một ngày cuối tuần, tôi định đi Asakusa chơi thì một người đàn anh trong xưởng bảo: “Này, tao chỉ cho mà cách đi xe điện không tốn tiền. Hãy theo tao, khi xuống xe phải bám theo sát tao rồi đưa tay phải lên cao, dùng ngón cái chỉ về phía sau và xuống xe thật nhanh”. Tới Asakusa, anh này bước xuống xe, chỉ ngón cái về phía sau rồi đi trước. Ngay sau đó tôi cũng giơ tay, chỉ ngón cái về phía sau như lời anh ấy dặn và xuống xe. Tương như mọi việc đã êm xuôi thì tôi bị người lái xe gọi đứng lại. Kế hoạch đi xe điện không mất tiền đã thất bại hoàn toàn. Việc đó cũng dễ hiểu, vì sau tôi không còn ai xuống nữa. Kết quả, tôi phải trả luôn tiền xe cho anh kia.

Nói đến Asakusa, tôi lại nhớ ngay đến chuyện ăn dưa hấu. Ngày đó, một trong những thú vui đến Asakusa là được ăn vặt. Nói như vậy, nhưng thực tế ăn một món tệ nhất tại hàng quán bên lề đường cũng mất 10 xu. Một hôm, vừa lãnh lương xong, tôi rủ một người đàn anh: “Hôm nay có ít tiền, mình đi nhậu đồ Tàu một bữa” và chúng tôi quyết định vào một quán ăn nhỏ bán đồ ăn Trung Hoa.

Vừa ngồi vào bàn ở tầng một, đập ngay vào mắt tôi là đĩa

dưa hấu cắt rất khéo, trông thật ngon lành. Tôi nghĩ, dưa đã xếp ở đĩa, đương nhiên là để ăn, nên hai anh em tôi không e ngại gì ăn luôn. Dưa hấu ngon lạ thường. Ăn xong, trong lòng tôi cũng hơi lo lắng không biết có phải trả nhiều tiền không. Cô hầu bàn bước vào ngạc nhiên: “Hả!!! Các anh đã ăn dưa hấu trong đĩa này à?”. Tôi hỏi lại: “À! Dưa hấu ngon lắm nhưng có việc gì vậy cô ?”. Sau đó chúng tôi mới biết đó là dưa hấu dùng để dụ ruồi. Để cho ruồi bu lại thành bầy thì dưa hấu phải là loại ngon. Khi biết như vậy tôi chỉ thấy buồn nôn, đến nỗi món mì gọi sau đó không thể nào nuốt trôi được. Đúng là một chuyện nói ra thật đáng mặc cảm.

Xuất thân từ một gia đình thợ rèn, có duyên với máy móc và xe đạp, lại thích lăn lộn với máy móc, nên khi có cơ hội được học sửa ô tô tôi nắm bắt kỹ thuật rất nhanh và tiến bộ rõ rệt. Ông chủ có lẽ cũng nhận ra tôi là anh thợ được việc, nên từng bước cho tôi cơ hội đi công tác bên ngoài.

Một ngày hè, ông chủ bảo tôi: “Có một chiếc xe bị hỏng hộp số đang nằm ở Kudan phía Kanda, em đi xem giúp”. Tôi đạp xe đến nơi và sau khi tháo hộp số ra, tôi biết ngay là phải mang về xưởng thì mới sửa được. Tôi buộc hộp số còn dính nhớt đèn ngòm vào yên xe đạp, vừa hát ê a vừa đạp xe thật nhanh về phía Hongo. Trời sập tối rất nhanh. Khi đạp xe đến Suidobashi, do quên không bật đèn, tôi bị một cảnh sát mặc sắc phục trắng, đeo găng tay trắng đứng ẩn mình trong bóng tối gọi: “Này cậu nhỏ, dừng lại!” và chụp lấy hộp số buộc ở yên xe đạp, giữ tôi lại. Thấy tôi còn nhỏ, ông ta nạt nộ với vẻ rất hống hách: “Sao cậu chạy xe không đèn, về

đồn!”. Người cảnh sát khi về đến đồn dưới ánh sáng đèn rất kinh ngạc khi nhìn thấy đồng phục và găng tay trắng của mình lấm dầu đen thui, trông thật đáng thương hại. Ông ta hiểu ra sự việc, nổi giận dùng dùng quát: “Này cậu nhỏ, tại sao cậu chở cái thứ đó”. Tôi phải chịu trận, bị ông ta quát mắng liên tục với giọng điệu: “Này, cậu nhỏ, này, cậu nhỏ”...

Mọi người ở xưởng đợi mãi không thấy tôi về rất lo lắng và sốt ruột vừa gọi điện vừa cho người đi tìm. Ông chủ và người đàn anh nghĩ tôi là người nhà quê nên đã đi lạc, không biết đường về. Cuối cùng, anh ta tìm thấy tôi trong bộ quần áo công nhân đang bị cảnh sát quở trách và anh đã khẩn khoản xin lỗi: “Xin ông tha thứ cho cậu ấy”. Mãi sau, tôi mới được cho về. Tôi còn nhớ, lúc đó tôi đang mặc bộ đồng phục công nhân - loại quần áo cũ cũ nhập từ nước ngoài có nhiều vân dát vàng trông như quân phục của tướng tá quân đội.

Năm 18 tuổi, tôi được lệnh của ông chủ đi công tác ở tỉnh Morioka để sửa xe cứu hỏa. Về tuổi tác tôi còn rất trẻ, nhưng sự kiện này đã chứng minh năng lực của tôi. Trong lòng rộn ràng, tôi lên xe lửa đi đến tỉnh Morioka xa xôi. Vừa đến nơi, tôi nhận thấy mọi người tại đây kể cả người đội trưởng cứu hỏa tiếp tôi với ánh mắt nghi ngờ: “Cậu nhỏ như thế này thì làm được gì !”

Vì xem thường tôi chỉ là cậu bé giúp việc, nên họ xếp cho tôi ở phòng ngay cạnh phòng cô hầu gái. Khi thấy tôi lần lượt tháo tung máy ra, họ lo lắng không biết tôi có phá hỏng xe hay không, nên liên tục hỏi: “Này cậu nhỏ, làm vậy có sao không?”. Tôi cứ lảng lấp tiếp tục công việc trong bầu không

khí ngột ngạt như thế. Tới ngày thứ ba tôi lắp ráp hoàn tất máy móc lại như cũ, khởi động thử thì động cơ xe cứu hỏa chạy rất tốt. Ông đội trưởng đi từ kinh ngạc này đến kinh ngạc khác: “Ôi, máy hoạt động được rồi, nước phun ra rất tốt”. Còn tôi thì không còn gì đặc ý hơn. Trong ánh mắt của những người coi thường tôi trước đây, giờ đổi sang vẻ thán phục.

Chiều hôm đó khi trở về nhà trọ, phòng của tôi cạnh phòng cô hầu gái được đổi sang phòng hạng nhất có góc trang trí kiểu Nhật Tokonoma. Mới buổi sáng, tôi vẫn chỉ được coi là một chú tiểu, bây giờ bỗng chốc được đối xử như một vị thánh. Riêng tôi cảm thấy bối rối trước sự đài ngộ thay đổi đột ngột như vậy. Tôi còn được uống rượu có cô hầu gái rót hầu vào chén. Đây là lần đầu tiên tôi uống rượu, hơn thế lại có cô gái hầu làm tôi cầm chén mà không khòi run tay.

Nghĩ lại, ngày đó tôi còn quá ngây thơ, không thấy được dịp may “thiên thời, địa lợi” khi được xếp phòng bên cạnh phòng cô hầu gái, đôi lúc nhớ lại cũng thấy tiếc. Nhưng có lẽ tôi không thể nào quên được cảm giác từ trong đáy lòng về sự biết ơn và lòng quý trọng đối với hai chữ “kỹ thuật”.

Trở về Tokyo, nghe tôi báo cáo sự việc này, ông chủ rất vui mừng và qua việc này ông chủ ngày càng đánh giá cao tay nghề kỹ thuật của tôi, nên tôi lại càng ra sức cống hiến hết sức mình.

Tôi tiếp tục phục vụ thêm một năm nữa vì bị xác định nhầm là mù màu trong cuộc khám sức khỏe nghĩa vụ quân sự nên được miễn thi hành nghĩa vụ.

## GIAI THOẠI 1

**Ô**ng Sakakibara Ikuzo - ông chủ Thương hội Ato là kỹ sư giỏi không chỉ ở lĩnh vực sửa chữa ô tô mà còn là một nhà kinh doanh chế tạo piston.

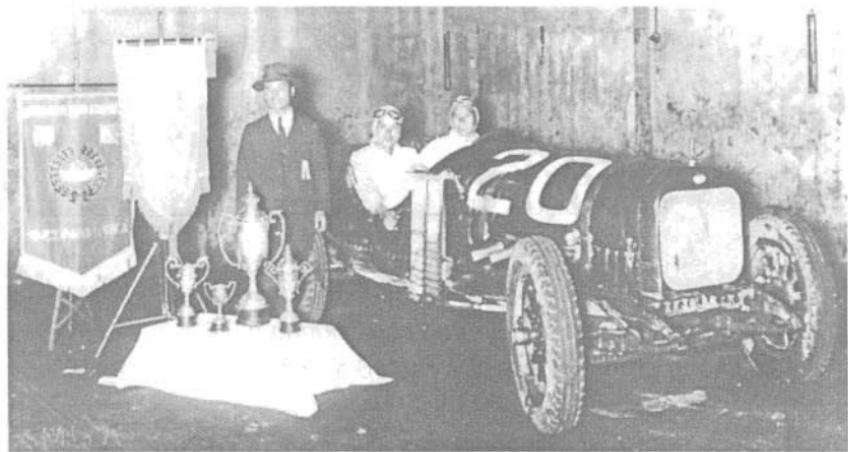
Khi được hỏi: "Ai là người mà ông kính trọng nhất?", đối với ông Honda, câu trả lời lúc nào cũng là: ông Sakakibara - người chủ trước đây. Một điều có ý nghĩa sâu sắc không thể bỏ qua được là Thương hội Ato còn sửa chữa cả xe gắn máy.

Thời đó, chỉ có một số ít người ở tầng lớp đặc biệt sở hữu ô tô và xe gắn máy, hầu hết là xe ngoại. Đây là thời kỳ Nhật Bản nhập khẩu mọi loại ô tô lớn nhỏ của rất nhiều hãng chế tạo trên thế giới, các loại ô tô sản xuất hàng loạt hay hạn chế, xe thể thao và cả những loại ô tô rất đặc biệt, ai nhìn cũng phải ngạc nhiên.

Đối với người ham mê học nghề như ông Honda thì một nơi sửa chữa đủ loại ô tô như Thương hội Ato là một cơ hội học tập không gì quý giá hơn.

Ông Kawashima Kiyoshi - Giám đốc thứ hai của hãng Honda cho biết: "Tôi thường ngạc nhiên về những hiểu biết quá sâu rộng về cơ cấu cũng như mọi mặt về công nghệ ô tô của ông Honda. Có lẽ ông đã tiếp thu được sự hiểu biết đó từ thời học nghề ở Thương hội Ato và trong thời ông hoạt động kinh doanh tại chi nhánh Hamamatsu - Thương hội Ato, qua những trải nghiệm từ "hiện trường, hiện vật, hiện thực". Không chỉ tích lũy nhiều kiến thức mà ông còn là người đứng đầu mọi lĩnh vực, từ việc hàn, đúc... đến bất kỳ việc gì.

Đối với những người chỉ biết học qua sách vở như chúng tôi, thì không thể làm gì khác hơn ngoài việc bái phục ông.



Trong thời kỳ học việc, ông Honda phụ giúp anh em Sakakibara chế tạo ô tô đua có tên Curtiss Special và phụ lái với tư cách kỹ thuật máy (Riding mechanic). Đoạt giải tại cuộc đua ô tô của Nhật Bản lần thứ năm vào ngày 23-11-1924. (Chính giữa là ông Honda Soichiro, bên trái là ông Sakakibara Ikuzo - nhà kinh doanh Thương hội Ato, bên phải là ông Sakakibara Shinichi - tài xế).

## 4.

Trong sáu năm ở Thương hội Ato, với tư cách là thợ học nghề tôi đã học được phần nào kỹ thuật sửa chữa và lái ô tô. Ông chủ rất tin dùng nên cho phép tôi mở chi nhánh. Năm 22 tuổi, tôi tự dựng bảng hiệu “Chi nhánh Hamamatsu-Thương hội Ato” khai trương hoạt động sửa chữa ô tô ở thành phố Hamamatsu gần quê nhà.

Cái tên “Chi nhánh Hamamatsu - Thương hội Ato” nghe có vẻ to lớn, nhưng thật ra là một cơ sở đơn sơ chỉ có tôi với một cậu nhỏ học việc. Riêng cha tôi ở quê thì hết sức vui sướng,

chúc mừng tôi bằng một căn nhà và một tạ gạo. Khi khai trương, ở Hamamatsu ngoài cơ sở của tôi chỉ có vài xưởng sửa chữa ô tô. Lúc đầu, tuy được gọi là chủ tiệm nhưng thật ra tôi chỉ là một cậu thanh niên vừa qua đợt kiểm tra nghĩa vụ quân sự.

Thật khó có ai muốn giao việc cho tôi vì đơn giản họ nghĩ: “Cậu ấy còn trẻ như vậy thì làm gì được?”. Nhưng lần lượt những chiếc ô tô nào không sửa được ở các cơ sở khác, khi mang tới xưởng của tôi, sửa xong lại chạy tốt, nên bắt đầu có tiếng đồn rằng, ở xưởng của tôi “bất cứ cái gì cũng sửa được”. Từ đó, công việc bắt đầu đi vào quỹ đạo. Đến ngày 31 cuối năm đó, khi thử quyết toán thì chúng tôi còn lại được đến 80 Yen.

Năm đầu tiên lập xưởng, mới 22 tuổi mà tôi đã kiếm số tiền lãi tới 80 Yen nên tôi rất vui sướng. Vào thời đó, tôi hạ quyết tâm: cả đời mình phải để dành được 1.000 Yen. Với quyết tâm ấy, tôi phải làm việc liên tục không ngơi nghỉ. Mặt khác, bản thân cũng thích máy móc và khéo tay, nên tôi không ngừng nghiên cứu cải tiến, chế tạo mọi thứ có trong tay. Đối với tôi không gì thú vị hơn.

Như đã đề cập, trong trận động đất ở Tokyo, thời đó căm bánh xe tải, căm bánh ô tô chở khách và căm bánh xe các loại ô tô khác đều được làm bằng gỗ. Đây là một vấn đề tôi vẫn quan tâm và bắt đầu nghiên cứu đúc căm bánh xe bằng kim loại. Sau khi đăng ký sáng chế, giới thiệu ở Hội chợ Quốc tế, căm bánh xe bằng kim loại này được thị trường đánh giá rất cao và còn được xuất khẩu sang tận Án Độ.

Năm 25 tuổi, tôi đã có dư trong tay 1.000 Yen/tháng rất dễ dàng. Năm 22 tuổi tôi dự định để dành 1.000 Yen trong cả đời mình, nhưng chỉ vài năm sau mỗi tháng tôi có thể kiếm hơn 1.000 Yen. Số công nhân của tôi tăng lên khoảng 50 người, xưởng dần dần được mở rộng. Khi thu nhập tăng cao thì tư tưởng chơi bời hưởng thụ cũng nhiều hơn và ý thức dành dụm tự nhiên biến mất. Bản tính tôi rất ghét kiểu ăn chơi mà lại keo kiệt và luôn ý thức không muốn làm phiền người khác, ai có sức chơi thì phải tự sức trả. Với suy nghĩ đó, việc chơi bời của tôi rất phung phí, xa xỉ. Trẻ tuổi mà lại có tiền nên tôi tung tiền thuê kỹ nữ, uống rượu say sưa, ca hát động trời, sau đó còn dẫn mấy cô đi chơi thả cửa. Dù không có ý định học các loại trường ca, đoàn ca nhưng tự nhiên tôi cũng nhớ, có thể hát để người ta thưởng thức được.

Khoảng năm 25, 26 tuổi, tôi đã có xe riêng và có tới hai chiếc, thời đó được người ta nể phục gọi là “xe tư”. Dĩ nhiên là toàn xe của nước ngoài và tôi thường chở các cô kỹ nữ đi chơi bằng xe đó.

Một ngày nọ, tôi chở một cô kỹ nữ trẻ đi Shizuoka ngắm hoa anh đào. Ngắm hoa rồi uống rượu say, trên đường về, tôi vừa uống rượu vừa lái xe chạy thẳng lên cầu trên sông Tenryu. Sau khi trả 50 xu tiền qua cầu, chạy được một quãng, xe tôi bị lệch tay lái tông vào thành cầu, trong nháy mắt phá hư hai mươi mấy cây trụ thành cầu, nguyên chiếc ô tô đâm xuống sông. Việc này là do tôi say rượu mà lại lái xe. Nhưng cũng may, cầu không quá cao và xe đã kẹt lại trên bờ trước khi đâm xuống sông nên cả hai chúng tôi thoát chết. Việc tôi lo

sợ nhất là sẽ bị đưa tin lên báo địa phương một lần nữa.

Nói “một lần nữa” vì mới đây đã xảy ra chuyện tôi gây lộn với nhân viên thuế đến nỗi tôi nỗi cáu láy vòi xịt nước vào người này. Làng xóm chắc chẳng ai ưa gì cậu thanh niên mới 25 tuổi như tôi mà ăn chơi hơn cả những người đàn ông ở tuổi 40, 50. Ngày hôm sau, trên trang nhất báo địa phương đưa tin: “Ấu đả hỗn loạn tại Thương hội Ato” với nội dung hết sức tệ hại. Nếu lần này lại bị đưa tin: “Người của Thương hội Ato và kỹ nữ loạn du đại náo” thì tôi hết đường sống. Tôi vội đỡ cô kỹ nữ dậy, dúi vào tay cô một ít tiền rồi dặn: “Đừng để ai biết nhé, em lấy tiền này đón xe về trước”. Nhưng cô gái vẫn khóc thút thít. Tôi hỏi: “Tại sao?”, thì cô ta nghẹn ngào: “Mất chiếc guốc của em rồi”. Tôi phải dỗ dành: “Có gì đâu, tưởng gì chứ cái đó khi về anh sẽ mua ngay cho”. Chỉ có những dịp như thế này, tôi mới thật sự hiểu được tâm lý tiếc của của phụ nữ. Nhờ trời, vụ say rượu lái xe rơi xuống cầu với kỹ nữ kết thúc êm xuôi, không bị đăng báo. Chuyện này tưởng đã xong nhưng vẫn còn đeo đuổi tôi mãi về sau.

Trong thời chiến, tôi xây dựng nhà máy Cơ khí Chính xác Tokai Seiki, chế tạo bạc piston. Tôi và Giám đốc điều hành tên là Miyamoto có việc phải đi xe buýt đến nhà máy ở Iwata. Giữa đường có một bà mẹ trẻ cõng con trên lưng, bước lên xe đứng nắm vòng tay vịn trên xe buýt. Tôi đứng dậy nhường chỗ: “Xin mời bà ngồi”. Ngay lúc ấy hai ánh mắt chúng tôi gặp nhau. “A!!!, phải anh Honda không?”. “A!!!, lâu quá không gặp”. Tôi đã gặp lại cô kỹ nữ ngày nào cùng rơi xuống sông Tenryu. Vừa lúc ấy xe buýt chạy qua cầu Tenryu,



*Dạo chơi trên thuyền máy do mình tự chế tạo.*

cô ta chợt thốt lên: “Đúng là chỗ này đây”. Riêng tôi, cũng chợt chợt chạnh lòng nhớ lại câu chuyện đêm đó. Anh Miyamoto bên cạnh tôi không hề biết chuyện này. Sau đó, anh ta liên tục truy hỏi tôi về câu: “Đúng là chỗ này đây” có ý nghĩa thế nào? Cho đến hôm đó, tôi đã giấu kín chuyện này. Nhưng đây là cơ hội đầu tiên để tôi bộc lộ tâm sự chi tiết về những việc đã xảy ra từ ngày đó.

Tôi xin kể một câu chuyện khác về việc trực đêm của đoàn thanh niên. Thời đó, vào mùa đông từ 11 giờ đêm đến 5 giờ sáng là thanh niên phải đi tuần đêm. Là đội viên nên tôi cũng được phân công trực đêm. Nhưng những đêm trực của tôi thường nổi tiếng là náo loạn. Đến phiên tôi trực đêm thì các cô kỹ nữ trẻ tập trung lại, một người dẫn đầu đánh nhịp, còn hai bên tôi ít nhất có hai cô kèn sáo vừa đi vừa hát lớn tiếng trên đường vắng. Ở nhà, một cô khác sẽ hâm bình rượu nóng chờ sẵn, khi chúng tôi về là làm một chầu. Thật là những đêm đi tuần hoa lệ. Người lớn tuổi trong phố thường phàn nàn: “Thằng Honda trực đêm có đông người nên có thể an tâm, nhưng ồn ào không chịu được”. Tôi cho rằng việc phàn nàn này không sai chút nào.

Năm 27 tuổi tôi cưới vợ. Hôm đó, tôi tự mình lái ô tô đi đón cô dâu. Người làng vợ tôi hỏi nhau: “Lấy chồng tài xế à” và có ý rất nể trọng vợ tôi. Thời đó, rất hiếm người có xe riêng, nên tài xế thường được gọi một cách trân trọng là “ông tài”. Trong buổi tiệc cưới của tôi cũng có mặt các kỹ nữ thân quen, bản thân tôi là chú rể vừa nhảy vừa hát bài: “Qui hạc - Chúc mừng”. Từ ông Phó Giám đốc thường trực Masuda đến tất cả quan khách hôm đó đều ngạc nhiên, không nói nên lời.

Ngày nay, nghĩ lại thời chơi bời với kỹ nữ, nhiều lúc tôi cũng thấy rùng mình về những việc đã làm. Hàng năm, vào tháng Năm tại Hamamatsu có lễ hội thả diều, tôi cùng với một người bạn thường có dịp say sưa ca hát với các cô kỹ nữ tại nhà hàng. Các cô kỹ nữ và hai chúng tôi hầu như say mèm. Sau đó, chỉ vì

lời nói khoác lác xem ai không ra gì của một cô kỹ nữ, hai đứa chúng tôi nỗi nóng đã ném thẳng cô kỹ nữ đó từ tầng một của nhà hàng ra khỏi cửa: "Cho mày hết chảnh". Bỗng nhiên, lửa xẹt như pháo bông, nhìn ra bên ngoài chúng tôi thấy cô kỹ nữ bị ném đang treo lủng lẳng trên dây điện. Dây điện bị chạm nổ mất điện nên trong phòng và xung quanh tối thui. Tôi hoảng hốt, tỉnh ngay cơn say, chạy như bay ra ngoài. Sau đó tôi kéo chân cô kỹ nữ đang bị treo lơ lửng và đưa cô ấy xuống an toàn. Vì đang là mùa lạnh, cô kỹ nữ mặc tương đối nhiều áo nên đã thoát chết. Nghĩ lại, nếu cô ấy không vướng phải dây điện mà rơi thẳng xuống đường thì mạng sống của cô ấy đã không còn, có lẽ ngày nay tôi đang sống trong tù và Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật Honda bây giờ cũng không có. Có thể nói, chính tôi mới là người đã thoát khỏi tai nạn hiểm nghèo này. Cô kỹ nữ ngày đó, bây giờ trở thành bà chủ quán rượu và với cô ấy tôi luôn phải chịu nhường bước.

Khi còn trẻ tôi đã chơi bời như thế, nhưng không phải mọi việc hoàn toàn vô ích. Do thường xuyên lui tới thế giới ăn chơi, dần dần tôi hiểu được mặt trái của người đời và cũng cảm nhận được sự sâu sắc của tình người. Nếu mọi người nghĩ tôi có gì khác với một nhà kỹ thuật nghiêm túc bình thường thì cũng đúng. Sống làm phiền người khác, đi chơi bằng tiền của người ta là việc không tốt nhưng tôi nghĩ, đối với tuổi trẻ, những kinh nghiệm như vậy cũng không phải là xấu. Nói như thế không có nghĩa là tôi tiếp tục khuyến khích lối sống như vậy.

Khi còn trẻ, ngoài công việc tôi còn có thú tiêu khiển là

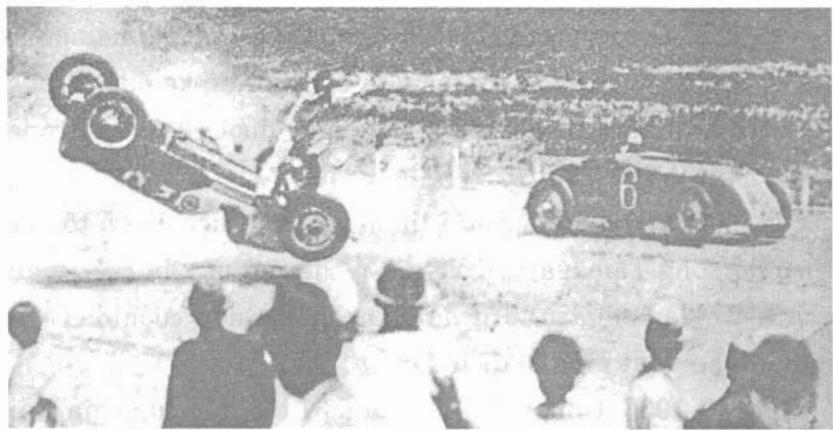
thử chế tạo nhiều loại máy móc. Sưu tầm, đụng chạm với máy móc vốn là đam mê của tôi. Chờ những công nhân trẻ và các cô kỹ nữ trên thuyền máy tự mình chế tạo, chạy vòng quanh hồ Hamana cũng là một cái thú. Theo tôi, chuyện lái thuyền máy lướt sóng thịnh hành như hiện nay đã có từ xưa, chẳng phải là cái gì mới lạ. Trong những việc tôi tự chế tạo máy móc khi rảnh rỗi thì không thể không nói đến ô tô đua. Ông chủ tôi trước đây ở Thương hội Ato vốn thích ô tô đua (racer) nên đã bảo tôi chế tạo thử.

Xuất thân từ gia đình thợ rèn nên tôi biết đúc kim loại. Hàng ngày, cứ xong việc là tôi lại cặm cụi làm việc từ 8 giờ tối đến 12 giờ đêm. Đầu tiên tôi chế tạo khung xe từ sườn xe hơi cũ hiệu Dailmer Benz Auckland sử dụng tại xưởng pháo binh. Sau đó, tôi đã chế tạo được hai xe từ việc cải tạo lại động cơ Curtiss mua lại của trường Hàng không ở Tsudanuma (Chiba). Xe đua này chạy rất khỏe và đoạt giải nhất. Tất cả những việc này giải thích lý do tại sao khi trở lại Hamamatsu, hễ có thời gian rảnh là tôi lại cặm cụi chế tạo xe đua. Trong lòng tôi lúc nào cũng nôn nóng đến ngày được chạy thử trong cuộc đua thực tế.

Ngày mong đợi đã đến, tôi tham gia vào cuộc đua ô tô dọc theo bờ sông Tamagawa Tokyo. Có thể nói đây là cuộc viễn chinh từ Hamamatsu. Tôi đã tham gia nhiều cuộc đua với một số lần đoạt giải vô địch .

Tháng 7-1936 (Chiêu Hòa 11), năm 31 tuổi tôi tham gia giải đua ô tô tốc độ toàn quốc tại Tamagawa. Tôi tự lái chiếc xe do mình chế tạo vượt hơn tốc độ 120 km/giờ, chạy gần về tối

dích, nhưng ngay ở những giây phút cuối cùng thì một chiếc xe đang sửa chữa từ bên hông đâm ra, đụng vào xe của tôi. Trong tích tắc, xe của tôi quay lộn ba vòng trên không như con chuồn chuồn. Tôi có cảm giác người tôi bị đập mạnh, tầm nhìn của tôi hoàn toàn bị đảo lộn. Tôi bị hất tung lên, văng ra khỏi xe và đập mạnh xuống đất, bị hất lên lần nữa và bất tỉnh. Tỉnh lại trên giường cấp cứu của bệnh viện tôi có cảm giác toàn thân đau nhức dữ dội. Tôi được đưa vào bệnh viện bằng xe cấp cứu với nửa mặt bên trái dập nát, cánh tay phải gãy rời khỏi bả vai, cổ tay bị gãy. Cậu em trai ngồi ở ghế phụ lái bị thương nặng, gãy bốn cái xương sườn. Cô y tá kinh ngạc nói: "Nhờ có Trời Phật phù hộ nên cả hai người mới sống sót". Vết thương đó ở ngay cạnh mắt trái của tôi bây giờ vẫn còn. Xe đua lúc đó là chiếc xe Ford được cải tạo lại. Tốc độ 120 km/giờ tôi đã lái là kỷ lục mới của toàn quốc. Vì tai



*Giây phút xảy ra tai nạn đua xe! Người bị hất tung văng ra khỏi xe đua đang lật ngược chính là ông Honda Soichiro. Năm 1936 (Chiêu Hòa 11) tại Đại hội đua xe tốc độ toàn quốc Nhật Bản*

nạn, bỏ lỡ cơ hội vô địch, nhưng tôi vẫn được nhận giải đặc biệt. Việc phá kỷ lục này chỉ mới được thực hiện gần đây. Đời người nghĩ cũng khó hiểu, có người mất mạng mặc dù lái xe chậm chạp với tốc độ 20 - 30 km/giờ và có người lại sống sót dù gặp phải tai nạn với tốc độ kinh hoàng như tôi. Đúng là tôi đã chết đi sống lại.

## 5.

Năm 28 tuổi, tôi đóng cửa xưởng sửa chữa ô tô đang phát triển, thành lập Công ty Cổ phần Cơ khí Chính xác Tokai Seiki, bắt đầu chế tạo bạc piston. Nói về lý do từ bỏ công việc sửa chữa xe ô tô đang làm ăn thuận lợi, đổi sang kinh doanh khác là vì tôi có suy nghĩ: những người thợ làm việc với tôi cùng dần dần thoát ly kinh doanh riêng, trong khi đó số lượng ô tô không tăng nhanh hơn, cuối cùng tôi sẽ trở thành người cạnh tranh với chính mình. Đây là một việc làm vô nghĩa. Công việc sửa chữa cuối cùng vẫn chỉ là sửa chữa dù có tài giỏi đến đâu cũng không có khách hàng nào từ Tokyo và Mỹ đến để đặt hàng. Hơn nữa, năm 1973 từ khi có chính biến ở Trung Quốc, việc quản lý vật tư trở nên nghiêm ngặt, nên tôi nghĩ phải đổi sang hoạt động kinh doanh ít phụ thuộc vào nguyên vật liệu. Có thể nói, đây cũng là bước chuyển đổi từ sửa chữa sang chế tạo.

Tuy nhiên, lúc đầu tôi cũng gặp phải sự phản đối mạnh mẽ của một số người trong Ban Giám đốc nên mọi việc không

## GIAI THOẠI 2

Nói về nguồn gốc xe mô tô thể thao thì phải quay lại thời kỳ đầu niên đại 1912-1926 (Đại Chính) bắt đầu với các cuộc đua xe gắn máy và phát triển đến đua ô tô. Có lẽ ít ai biết việc tổ chức đua xe rất thịnh hành ở Nhật vào những năm 1920.

Và cũng ít ai tin rằng, tin tức về xe mô tô thể thao nước ngoài cũng được giới thiệu tường tận ở các tạp chí ô tô thời đó. Những người Nhật Bản yêu thích đua xe đều biết đến những thông tin như cuộc đua TT đảo Man là cuộc đua xe mô tô hai bánh lớn nhất thế giới, cuộc đua ô tô đẳng cấp thế giới là cuộc đua GP ở Châu Âu, cuộc đua 24 giờ Lemans; cuộc đua lớn nhất ở Mỹ là cuộc đua Indiana Polis 500 dặm. đương nhiên ông Honda cũng biết. Ông Honda biết đến thế giới xe thể thao qua sự dẫn dắt của ông chủ Thương hội Ato. Việc chế tạo xe đua được bắt đầu từ năm 1923 dưới sự chỉ đạo của ông Sakakibara với sự tham gia của em ông ta là Shinichi và một số học trò như ông Honda. Ông Honda trong thời kỳ học việc ở Thương hội Ato đã giúp đỡ hai anh em ông chủ Sakakibara chế tạo xe đua Curtiss, cùng ngồi ở ghế phụ lái kỹ thuật và đoạt giải vô địch năm 1924 trong cuộc đua ô tô lần thứ năm tại Nhật Bản.

tiến hành được. Lúc đó, bỗng nhiên tôi lại mắc bệnh đau nhức thần kinh trên mặt, nên phải bỏ công việc hơn hai tháng để đi trị bệnh. Trong khoảng thời gian đó, cũng may có người thuyết phục nên những người phản đối cuối cùng đã quyết định thay đổi. Thật là chuyện thần kỳ, bệnh đau nhức thần kinh hành hạ tôi bao lâu nay bỗng dung biến mất. Chính tôi cũng thật sự ngạc nhiên, không thể nào hiểu được.

Nhưng riêng việc tôi thử chuyển sang chế tạo bạc piston thì không đơn giản và trôi chảy như tôi nghĩ. Đến bước đường cùng, không còn cách nào khác tôi tìm gặp cha tôi ở xưởng đúc và được ông cho những ý kiến rất xác đáng: “Mới khó khăn một chút mà đã nhụt chí. Làm gì có việc nào trôi chảy ngay đâu, có những việc phải làm cả đời!”. Với suy nghĩ đơn giản, cái gì làm ra đều có thể bán được nên có bao nhiêu tiền tôi đều tư vào máy móc và còn phải gánh trách nhiệm với khoảng 50 công nhân. Trong tình thế như vậy, bắt buộc tôi phải làm và phải thành công.

Hàng ngày, cùng với Giám đốc điều hành Miyamoto, chúng tôi miệt mài nghiên cứu kỹ thuật đúc đến hai, ba giờ khuya. Tóc tai dài thường thượt, tôi phải gọi vợ tôi đến tận xưởng cắt tóc cho để không mất thời gian. Khi mệt chúng tôi uống ít rượu rồi nằm lăn ra ngủ trên sàn bên cạnh bếp lửa. Tình cảnh đó kéo dài trong nhiều tháng. Có lẽ trong cả cuộc đời tôi đây là giai đoạn gian khổ nhất, lấy đêm làm ngày, kiệt tâm kiệt sức nhất. Tiền dành dụm của tôi cũng gần cạn, đến tư trang của vợ tôi cũng phải đem đi cầm cố. Dẫu vậy, tôi vẫn cẩn răng chịu đựng vì nghĩ rằng nếu bỏ giữa chừng thì

nhiều người sẽ chịu cảnh chết đói. Nhưng công việc vẫn không tiến triển hơn, mọi việc như bị dồn ép vào con đường cùng.

Đến lúc mọi việc đã thát bại rõ ràng, tôi mới hiểu ra nguyên nhân là do tôi còn thiếu những kiến thức cơ bản về ngành đúc. Không ngần ngại, tôi tìm gặp ngay giáo sư Fujii của trường Cao đẳng Kỹ thuật Hamamatsu (hiện nay là Phân khoa Kỹ thuật - Đại học Shizuoka) để nhờ hướng dẫn. Ông này đã giới thiệu cho tôi giáo sư Tashiro dạy cùng trường. Khi tôi nhờ giáo sư phân tích bạc piston do mình chế tạo, giáo sư nói ngay: "Cái này không đủ lượng silicon!". Tôi hỏi lại: "Nếu thiếu cái đó thì không được hay sao?". Bây giờ nghĩ lại tôi thấy rất xấu hổ không biết phải nói sao vì đã bắt đầu một sự nghiệp như vậy mà không có những kiến thức cơ bản nhất. Nhờ vậy, tôi hiểu ra rằng phải bắt đầu mọi việc lại từ đầu để có thể nhảy vọt một bước dài hơn. Với suy nghĩ như vậy, tôi nhờ giáo sư Adachi - Hiệu trưởng trường lúc bấy giờ cho phép tôi học dự thính tại trường Cao đẳng Kỹ thuật Hamamatsu.

Là một chủ doanh nghiệp, cuộc sống của tôi trong giai đoạn này hoàn toàn không phải là lúc vui chơi mà là những ngày tháng liên tục gian nan. Tất cả chỉ còn biết trông chờ, hy vọng việc chế tạo bạc piston thành công mới mong mọi việc sẽ tốt đẹp hơn. Mọi người trong công ty thường động viên nhau, lấy hy vọng này để vượt qua mọi gian khổ.

Ngày mà chúng tôi chế tạo thành công bạc piston đúng theo tiêu chuẩn là ngày 20-11-1937 (Chiêu Hòa 12). Như vậy



*Trước Thương hội Ato - chi nhánh Hamamatsu, năm ông Honda 28 tuổi, 1935 (Chiêu Hòa 10). Ông Honda đeo kính mát đứng bên cạnh chiếc ô tô bên trái mang tên HAMAMATSU. Người đứng thứ 15 từ phía trái là Honda Benjiro - em trai ông Honda. Ở hàng cuối bên tay phải là công cụ nâng ô tô - đây cũng là một sản phẩm từ phát minh của ông Honda.*

là từ lúc bắt tay vào việc chế tạo đến khi hoàn tất là hơn chín tháng. Đây là khoảng thời gian khổ nhọc cay đắng, công ty không làm ra được một sản phẩm nào cả, trong khi đó phải lo cho đời sống của toàn thể nhân viên.

Mặt khác, với tư cách là học sinh dự thí sinh của trường Cao đẳng Kỹ thuật Hamamatsu, tôi bắt đầu đi học bằng ô tô Datsun. Trong khi các giáo sư đi bộ tới trường còn học sinh như tôi lại đi ô tô nên nhiều người để ý. Trong giờ học hầu hết các học sinh khác thường ghi chép tất cả lời nói của thầy, riêng tôi trong đầu chỉ nung nấu việc nghiên cứu tìm

ra nguyên nhân thất bại để chế tạo thành công bạc piston cho nên tôi chẳng chú ý ghi chép lời giảng. Tới ngày thi thì tôi nghỉ không thi. Tình trạng này kéo dài gần hai năm cho đến khi tôi nhận được quyết định buộc thôi học.

Khi tôi đến gặp thầy hiệu trưởng để hỏi về lý do phải thôi học, thầy bảo tôi: "Này cậu, không thể có chế độ đặc biệt cấp bằng tốt nghiệp cho học sinh không dự thi được đâu". Thế nhưng tôi vẫn không chấp nhận thua cuộc và nói thẳng thắn tâm tư của mình: "Có bằng tốt nghiệp hay không chẳng có ý nghĩa gì cả. Tôi đi học không phải vì bằng cấp mà chỉ vì công việc chế tạo của tôi mà thôi. Dù có được nhận bằng tốt nghiệp, chưa chắc tôi có thể làm ăn sinh sống được". Thầy hiệu trưởng đã nổi giận khi nghe tôi nói như vậy.

Mặc dù nhận quyết định buộc thôi học, trong một khoảng thời gian khá dài tôi vẫn đến trường nghe các bài giảng mà tôi thấy cần thiết. Như vậy, tôi không phải đóng tiền học phí hàng tháng và không nhọc sức học những cái dư thừa. Ngoài ra tôi lại thu nhận được thành quả nghiên cứu cần thiết cho công việc, cho nên có thể nói không có gì tốt hơn. Những gì tôi học hỏi được trong giai đoạn này rất hữu ích, nó là cơ sở khi tôi phải suy nghĩ về một vấn đề gì hoặc tìm cách giải đáp những băn khoăn về kỹ thuật nào đó.

Cuối cùng, chúng tôi đã bắt đầu chế tạo được bạc piston, thế nhưng vẫn phải tiếp tục nỗ lực phấn đấu để gia tăng sản xuất và mở rộng thị trường. Tuy thành lập phòng nghiên cứu để sản phẩm chế tạo được nghiên cứu kỹ lưỡng nhưng

hoạt động kinh doanh tiêu thụ sản phẩm lại càng gian truân hơn. Chúng tôi nhận được đơn đặt hàng ba vạn sản phẩm cho ô tô Toyota, nhưng khi giao 50 cái để kiểm tra chất lượng thì chỉ có ba cái đạt tiêu chuẩn. Phải nói, đây là một kinh nghiệm đau xót không thể nào quên. Trong giai đoạn này, sản phẩm của chúng tôi lưu hành trong các xí nghiệp vừa và nhỏ, tiền thu được chỉ vừa đủ nuôi sống công nhân và để công ty tiếp tục tồn tại.

Vật tư được quản lý và phân phối ngày càng nghiêm ngặt hơn, đến nỗi không có đủ xi măng để xây dựng nhà máy, nên tôi phải tự mình thu gom nguyên liệu, xoay mọi cách tự làm ra xi măng để đổ móng nền nhà.

Việc nghiên cứu chế tạo từng bước cũng có kết quả khả quan. Mất khoảng hai năm, cuối cùng sản phẩm của chúng tôi mới đạt tiêu chuẩn giao hàng cho Toyota. Với thành công này, chúng tôi được Toyota đầu tư vốn 40% để thành lập công ty trong thời chiến với tổng số vốn 120 vạn Yen, chính thức đưa vào sản xuất bạc piston. Lúc đó Toyota gửi người đến tham gia Ban Giám đốc là ông Ishida Taizo.

Đó là quá trình chúng tôi sản xuất bạc piston cho đến khi chiến tranh kết thúc. Không chỉ chế tạo piston cho ô tô mà chúng tôi còn chế tạo linh kiện cho máy bay Nakashima hay tàu hải quân. Đặc biệt, tôi đã xây dựng thành công dây chuyền sản xuất tự động để ngay cả phụ nữ cũng có thể tham gia sản xuất bạc piston. Kinh nghiệm này đã tạo điều kiện cho tôi sản xuất xe gắn máy ở quy mô lớn khi chiến tranh kết thúc.

Trong thời chiến, Công ty Gakki Nippon chuyên chế tạo

cánh quạt yêu cầu chúng tôi làm thử máy phay mài cánh quạt. Cho đến thời điểm này, máy phay mài vẫn chỉ được thao tác bằng tay, phải mất cả tuần lễ mới làm được một cánh quạt, vì thế, không thể sản xuất lớn được. Tôi đã nghĩ cách làm máy phay tự động kiểu Cutter mài hai cánh quạt mất khoảng 30 phút. Vào thời đó, có thể xem đây như là một phát minh máy tiện cơ khí làm mọi người kinh ngạc. Mọi ngành kinh tế đều quan tâm đến sự kiện này và báo Yomiurihochi đã đăng tin thật trang trọng: “Khúc khải hoàn ca về kỹ thuật nâng cao sản lượng sản xuất cánh máy bay, chấm dứt sản xuất thủ công” và tôi được quân đội biểu dương.

Nhưng rồi vào năm 1945 (Chiêu Hòa 20) một trận động đất lớn đã xảy ra ở Hamamatsu khiến nhà máy bị sụp đổ, toàn bộ máy móc hư hại. Sau đó, trong lúc chúng tôi đang sửa chữa mọi hư hại thì chiến tranh kết thúc.

## 6.

Sau chiến tranh, sự nghiệp chế tạo bạc piston của chúng tôi hoàn toàn chấm dứt. Công ty Toyota là cổ đông chính của Công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki đề nghị tôi chế tạo phụ tùng cho Toyota, tôi kiên quyết từ chối và bán toàn bộ cổ phiếu của tôi cho Toyota. Trong chiến tranh, phải cam phận làm dưới trướng đại gia Toyota, nay chiến tranh chấm dứt tôi nhận ra đây là dịp để có thể tự lập, phát huy hết sở trường của mình. Hơn nữa, cũng có lời

## GIAI THOẠI 3

### Lời của người vợ - bà Sachi

**N**hượng lại toàn bộ cổ phiếu của Công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki cho Toyota và trở thành người thất nghiệp, ông ấy cho rằng thời quân đội thống trị đã chấm dứt để rồi rong chơi trong một thời gian dài. Ông ấy chỉ biết nói: "Bà ơi, chịu khó nuôi tôi một thời gian" và thật sự không làm việc gì hết. Trong giai đoạn khó khăn về lương thực như vậy, tôi phải lo nuôi ông ấy (Honda) và ba đứa con. Tôi phải làm vườn trồng rau, rồi về quê để xin gạo. Còn ông ấy thì nhỏ một cọng cỏ cũng không biết. Lúc rảnh, chỉ thấy ông ấy ngồi dựa bên tảng đá trong vườn và suy nghĩ".

Hàng xóm xung quanh nhận xét: "Ông ấy sướng như tiên". Đêm đến là ông ấy tụ tập bạn bè nhậu nhẹt, uống thử rượu làm từ thùng cồn mua lén lại từ một quán rượu quen. Tôi xào lá gai với hạt lúa mạch rồi bỏ vào trong cồn như cha tôi đã làm, ngon như rượu Wishky. Chỉ có tôi là người phải tần tảo, xoay xở làm mọi việc. Đôi lúc, tôi nghe người ta đồn ông ấy làm máy chế muối, máy làm kem que nhưng chẳng bao giờ nghe ông ấy nói đến và cũng chẳng thấy ông đem về nhà một hạt muối hay một cây kem nào.

đồn về chính sách giải thể tập đoàn tài chính và nhà xưởng của GHQ (Bộ Tổng tư lệnh quân đội Đồng minh) và như vậy Toyota cũng có thể bị giải thể nên tôi hoàn toàn cắt đứt quan hệ với Toyota. Tiền nhận được từ việc bán cổ phiếu Công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki cho Toyota là 450.000 Yen. Tuy có ý nghĩ phải lấy số tiền có trong tay này làm vốn để làm công việc gì đó kế tiếp nhưng lúc đó tôi cũng khó lòng tính ngay được. Thời loạn lạc cũng phải có lúc chấp nhận bị thua thiệt, suy nghĩ như vậy cho nên tôi đã trải qua một năm sống vui chơi, thổi sáo trúc qua ngày để chờ thời cuộc.

Có nhà máy sản xuất còn trong Công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki còn sót lại ở Iwata nên tôi quyết định đến mua một thùng cồn dùng trong y dược với giá 10.000 Yen. Sau chiến tranh, một món hàng trị giá 10.000 Yen rất có giá trị. Tôi lắp đặt máy ở nhà, chưng cất rượu thả cửa và thường xuyên gọi bạn bè đến ăn nhậu li bì. Trong thời gian đó, ở Iwata vừa xây xong trường đào tạo cảnh sát và tôi được yêu cầu phụ trách phần khoa học kỹ thuật cho trường. Lê dì nhiên là làm việc không lương, nhưng để đỡ gò bó tôi thường lấy rượu ở nhà đi uống hoặc là đánh cờ, vui chơi, tán dóc.

Trong giai đoạn này tuy không có công việc gì cụ thể, nhưng trong lúc vui chơi tôi cũng làm được nhiều việc. Khi mọi người đang khó khăn về lương thực tôi đã sản xuất muối bằng điện và rất vui sướng khi đổi được một “thăng” muối lấy một “thăng” gạo. Vốn là nhà kỹ thuật, nên muối tôi làm ra đạt chất lượng tốt hơn so với mọi người.

Nhưng vợ tôi và gia đình bắt đầu lo ngại khi thấy tôi chỉ mải chơi chứ không màng gì đến sự nghiệp. Có lẽ mọi người xung quanh nghĩ, tôi là kẻ thua cuộc trong hoàn cảnh hỗn loạn sau chiến tranh. Thật ra, tuy có lúc vui chơi nhưng trong tim tôi lúc nào cũng âm thầm suy nghĩ, tìm bước đi tiếp.

Và cái mà tôi bắt tay chế tạo đầu tiên là máy dệt. Thời ấy, nếu có một chiếc máy dệt ở Hamamatsu - một vùng nổi tiếng về hàng dệt thì chắc chắn sẽ giàu to như người ta vẫn gọi đây là thời đại “Đầy thoi ra vàng”. Nói như vậy để hiểu được tình trạng lúc đó thiếu thốn y phục như thế nào. Nhưng ngày đó, máy dệt thường là loại máy con thoi chạy ngang, năng suất rất thấp, nên tôi suy nghĩ chế tạo máy dệt có thể dệt khổ lớn với tốc độ nhanh theo phương thức vòng quay và tôi quyết định mua một nhà xưởng khoảng 50 tsubo ( $165m^2$ ) trên diện tích khu đất khoảng  $600m^2$  ở Hammatsu để thành lập Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật Honda. Thời điểm này là một năm sau ngày chiến tranh chấm dứt.

Tuy nhiên với sức tiêu xài thả cửa của tôi trong khi tài sản trong nhà cũng không phái dư dả gì cho nên lợi nhuận từ việc chế tạo cũng không đủ để bù đắp chi phí. Vì thế, tôi phải từ bỏ việc chế tạo máy dệt và nghĩ đến việc chế tạo xe gắn máy. Tôi ra sức thu mua ở vùng lân cận các loại động cơ nhỏ trong những máy thông tin quân đội sử dụng trong chiến tranh với giá rẻ rồi cho gắn những động cơ này vào xe đạp là có thể chạy rất tốt.

Cuối cùng, chiếc xe này được người sử dụng rất ưa chuộng.

## GIAI THOẠI 4

Vào một ngày của tháng 9-1946, khi đến thăm nhà người bạn, ông Honda đã tình cờ thấy một động cơ loại nhỏ. Đây là động cơ dùng phát điện cho máy vô tuyến số 6 của Lục quân trước đây do một người quen gửi nhờ. Khi nhìn thấy động cơ này, trong đầu ông Honda đã bật ra nhiều ý tưởng.

Cơ hội này đã quyết định hướng đi tương lai của ông và là cột mốc mang tính quyết định cho sự nghiệp của ông Honda sau này. Ông Honda bản chất là một người thợ sửa ô tô xuất chúng và cũng là nhà phát minh nên ông đã tự hỏi: "Sao không dùng động cơ loại này để chạy xe đạp?".

Ý tưởng gắn động cơ để chạy xe đạp đã có từ xưa. Ở Anh và một số quốc gia khác cũng đã sản xuất và trước chiến tranh Nhật Bản đã nhập xe với số lượng tương đối ít. Nguồn gốc của xe gắn máy bắt đầu từ việc gắn động cơ để chạy xe đạp, cho nên xe đạp gắn thêm động cơ hỗ trợ có thể nói là hình dạng nguyên thủy của xe mô tô. Trong thời kỳ trước chiến tranh, rất ít người sử dụng loại xe này, nhưng tình trạng giao thông Nhật Bản sau chiến tranh rất tệ, phương tiện di lại của dân chúng chủ yếu là xe đạp và đây cũng là phương tiện chính để vận chuyển hàng hóa. Phương tiện xe đạp này nếu được gắn động cơ để chạy thì thú vị và tiện dụng biết chừng nào? Như vậy, ông Honda đã phát hiện được ý tưởng từ lĩnh vực rất chuyên môn của chính bản thân mình, vừa

*làm cho người khác vui, đồng thời cũng trở thành một công việc kinh doanh. Biến bồn tắm nước nóng ở nhà thành bồn chứa nhiên liệu là một giai thoại trong giai đoạn này.*

Bà Sachi kể: Ông ấy mang một chiếc xe về nhà và nói: "Bà oi! Bà chạy thử chiếc xe đẹp có gắn máy tôi vừa làm xong đây". Đó là ông ấy nói cho oai vì thấy tôi cực nhọc đạp xe đi mua thực phẩm cho nên mới làm ra chiếc xe đó. Theo tôi nghĩ, đây là chiếc xe thử nghiệm của ông ấy và thật lòng ông muốn biết xem phụ nữ có thể sử dụng xe được dễ dàng hay không. Vì nghĩ rằng sẽ chạy xe ở phố lớn đông người, nên tôi mặc quần dài ống túm monpê đẹp nhất và cưỡi chiếc xe này. Chạy được một hồi trở về đến nhà thì quần áo tôi dính đầy dầu. Khi nghe tôi góp ý: "Ông oi! Như thế này thì không được đâu, khách mua sẽ mắng cho mất mặt". Thật là chuyện hiếm có, khi ông ấy nhận ngay ra thiếu sót: "Vậy à?" chứ không nổi giận như mọi khi. Nguyên nhân quần áo bị bẩn là do bình xăng con phun xăng pha dầu ngược lại. Nghe theo ý kiến của tôi, ông ấy đã cải tiến lại trước khi bán ra thị trường.

Tiền vốn thì ông nhà tôi không đủ, nên ông phải bán đi phần đất rừng mà ông đã khổ nhọc tạo dựng được để có tiền trang trải. Ngày đó, ông ấy làm việc không ngơi nghỉ kể cả làm nồi niêu, chia cho hàng xóm". Bà vợ kể tiếp.

Trong hoàn cảnh sau chiến tranh, khi phương tiện giao thông thiếu thốn, mọi người phải chen chúc trên xe lửa, xe buýt thì xe đạp có gắn động cơ bán chạy như tôm tươi, những tiệm bán xe đạp và một số con buôn đầu cơ tranh nhau mua xe. Động cơ trong kho để lắp vào xe không đủ đáp ứng yêu cầu của khách.

Bản thân vốn thích chế tạo máy móc, nên trong hoàn cảnh này tôi nghĩ ngay là phải chế tạo động cơ. Tôi bắt tay vào sửa chữa lại các máy móc bị hư hại do bom đạn trong chiến tranh và bắt đầu chế tạo động cơ.

Động cơ máy làm ra trong bối cảnh như thế cơ bản là động cơ xe gắn máy Honda hiện nay. Từ trước đến nay, người ta sử dụng ô tô để đi chơi nhưng trong tình trạng xăng dầu hiếm hoi như hiện nay thì cũng bó tay, còn nếu đi xe lửa hay xe buýt thì động cơ sẽ không thể chịu được. Đó là lý do vì sao người ta chú ý đến xe đạp.

Phát hiện của tôi về xe đạp gắn động cơ nhỏ tạm gọi là xe gắn máy đã gấp thời. Mục tiêu sản xuất tháng đầu tiên là 200-300 cái, nhưng cuối cùng lên đến cả ngàn chiếc. Tiệm buôn xe đạp và con buôn từ các nơi xa xôi như Tochigi và Okayama v.v...đổ xô đến mua. Nói đúng ra, thời đó dùng xe đạp có động cơ để đi mua gạo thì không có gì bằng, thỉnh thoảng tôi vẫn dùng xe này để đi thăm gia đình bên vợ. Tuy nhiên cũng có người ác ý mỉa mai rằng “đó là xe của bọn con buôn”.

Về việc chế tạo xe gắn máy thì chính những người thân và bạn bè của tôi cũng có nhiều ý kiến khác nhau. Có người

## GIAI THOẠI 5

**Ô**ng Kawashima Kiyoshi - Giám đốc thứ hai của Công ty Honda là người đầu tiên được tuyển dụng với tư cách kỹ sư vào năm 1947 (Chiêu Hòa 22) chỉ qua một cuộc phỏng vấn ngay tại nhà riêng của ông Honda.

Bà Sachi, vợ ông Honda tâm sự: "Ông ấy vẫn nói rằng công ty mình trong lúc này không có khả năng trả lương cho người có bằng cấp nhưng ông ấy lại rất hài lòng và cho rằng anh Kawashima rất xứng đáng".

Còn đây là suy nghĩ của anh Kawashima: "Vào năm 1947 (Chiêu Hòa 22) là giai đoạn xin việc làm rất khó khăn. Đối với tôi, chuyện lương bổng không quan trọng và làm ở công ty nào cũng tốt, miễn là tôi được làm công việc thích hợp với khả năng kỹ sư kỹ thuật. Ông Honda là nhà kỹ thuật nổi tiếng ở Hamamatsu, nên được làm việc tại đây với tôi là quá tốt. Thêm vào đó, nhà tôi ở phố Genmoku bên cạnh phố Yamashita, đi bộ khoảng năm phút, cũng ít tốn kém. Ban đầu tiền lương của tôi cũng hơi thấp và thỉnh thoảng còn bị trả lương chậm, nhưng với tôi cũng không sao vì tôi còn độc thân, sống với cha mẹ. Nghĩ lại, thời đó đúng là vận may của tôi, khi tôi đến xin việc và nghe ông ấy nói: "Ngày mai đến nhận việc!". Rất đơn giản.

Anh ấy còn nói thêm: "Tôi không thể quên được một việc. Một ngày nọ, vợ ông Honda là bà Sachi ghé qua văn phòng ở xưởng Yamashita. Tôi hỏi thăm xem bà ấy đến có việc gì thì người kế toán cho biết ông ấy không chuyển về nhà một xu nào cả, nên bà nhà đến hỏi mượn tiền. Đối với ông ấy, tiền để trả lương công nhân viên được ưu tiên hàng đầu, còn vợ con ở nhà sẽ tính sau".

## GIAI THOẠI 6

**K**hông chấp nhận chỉ sửa chữa cải tạo động cơ, ông Honda bắt tay chế tạo chiếc máy đầu tiên nhưng thất bại, nên mọi người gọi đó là động cơ ảo hình ống khói vì xy lanh có máy hình trụ như ống khói.

Ông Honda vẫn thường trao đổi với ông Kawashima mỗi khi ông có những ý tưởng độc đáo về động cơ máy mới và vẽ ngay trên sàn nhà xuống để chỉ dẫn. Ngồi xổm, vẽ ý tưởng của mình trên sàn nhà là thói quen suốt đời của ông Honda.

"Nếu chỉ nghĩ về thương mại, thì chỉ cần sao chép hoàn toàn động cơ trong máy vô tuyến số 6 thì mọi việc dễ dàng và chẳng có gì để nói. Dù sao động cơ này cũng có tính năng khá tốt". Ngay từ thời đó, bản chất của ông ấy là không thể chấp nhận việc chế tạo lặp lại cái đã có và rất ghét bắt chước."

Kawashima thường miệt mài thực hiện những bản vẽ thiết kế dựa theo những ý tưởng hoặc trên những phác họa của ông Honda. Khi nhìn bản vẽ ông ấy thường có thói quen hỏi: "Chỗ nào mới? Chỗ nào khác với người ta?". Cho nên tác phẩm đầu tay của ông Honda chắc chắn phải khác với máy thông thường.

Trong những ý tưởng của ông, có ý tưởng về động cơ mang biệt danh “động cơ hình ống khói” hai máy, khí thải ở khoang giữa. Động cơ loại này chưa áp dụng vào xe gắn máy bao giờ. Mục đích của ông là hạn chế những khuyết điểm, tăng thêm công suất và tiết kiệm nhiên liệu.

Tuy nhiên, động cơ máy này đã không được đưa vào sản xuất và ngừng nghiên cứu phát triển. Thời đó ngành cơ khí chính xác và nguyên liệu chưa theo kịp để thực hiện được ý tưởng thiết kế đặt ra.

Cuối cùng sản phẩm động cơ máy đầu tiên đưa ra thị trường là loại động cơ thông thường có tên là “động cơ Honda loại A”. Động cơ này tiêu thụ rất tốt trên thị trường và được thay đổi thành loại B loại C và sau đó thành loại D làm thay đổi kiểu dáng xe gắn máy. Vào năm 1949, xe gắn máy nhãn hiệu “Dream loại D” với khung sườn màu đỏ tươi được tung ra thị trường, khi chạy trên đường phố đã gây được sự chú ý đặc biệt của công chúng và tạo được thương hiệu Honda.

Tổng số xe gắn máy sản xuất mang tên Honda tính từ xe gắn máy loại D xuất hiện đầu tiên vào tháng 8-1949 cho đến tháng 10-1997 đã đột phá lên tới 100 triệu chiếc. Động cơ loại D có tên Dream tượng trưng cho giấc mơ của ông Honda đã trở thành hiện thực.

đề nghị: “Sắp tới, ô tô mỗi ngày một nhiều, nên làm xưởng sửa chữa ô tô là tốt nhất” và cũng có người phản đối: “Trong thời buổi xăng dầu hiếm hoi như thế này thì làm gì có người dùng xe gắn máy”.

Nhưng riêng tôi vẫn chủ trương bắt tay vào việc chế tạo động cơ: “Chính vì trong đang trong thời kỳ thiếu xăng như vậy, cho nên xe gắn máy hoạt động tốn ít xăng lại là nhu cầu bức thiết. Chỉ cần mua một ít dầu Benzin bán ở tiệm thuốc mang về là có thể làm cho động cơ hoạt động”.

Bắt đầu từ mười thành viên, tôi phải nhờ sự góp sức của những người như em trai tôi là Benjiro và anh Kawashima Kiyoshi (hiện nay là thành viên Ban Giám đốc Công ty Honda). Anh Kawashima vừa tốt nghiệp trường Cao đẳng Kỹ thuật Hamamatsu đã đến làm việc tại nhà máy nhỏ của chúng tôi, phụ trách về thiết kế.

Tuy loại xe đạp gắn máy sử dụng ít xăng đến thế nào đi nữa, nhưng trong hoàn cảnh xăng dầu hiếm hoi dưới chế độ phân phổi cũng không có đủ xăng. Thời chiến tranh, chế độ quan lý xăng rất nghiêm ngặt, sau khi chiến tranh chấm dứt nếu sử dụng quá lượng phân phổi sẽ bị phạt. Tóm lại, rất khó có xăng để sử dụng. Trong lúc tìm kiếm một giải pháp tốt hơn, tôi liên tưởng ngay đến dầu thông sử dụng làm nhiên liệu cho máy bay trong thời chiến, nên tôi mua luôn một ngọn núi thông để chế tạo dầu thông đem pha lăn với xăng mua ở chợ đen. Làm như vậy thì xăng có mùi dầu thông rất khó chịu, nhưng nếu có bị kiểm tra tôi cũng có thể bào chữa: “Đây đâu phải là xăng,

mà là dầu thông ngoài quy chế” và sẽ dễ được cho qua. Xăng pha dầu thông vốn là nhiên liệu hỗn hợp có mùi hôi nên không được xem là xăng thật. Cũng có ý kiến phê phán về việc này, nhưng với xã hội cái gì có hiệu quả thì được chấp nhận. Kết quả là nhiều người từ các địa phương như Hokkaido ở phía bắc và Kyushu ở tận phía nam đều đến mua.

Một hôm, trong quá trình chế tạo dầu, khi đào một lỗ dưới gốc cây thông để châm ngòi mìn, do sơ suất chúng tôi đã để xảy ra cháy rừng. Lửa cháy rất mạnh, có lúc tưởng như cháy cả ngọn núi và nếu không dập tắt ngọn lửa trước khi lính cứu hỏa tới thì quả là tai họa, nên mọi người hét nhau dốc sức dập tắt ngọn lửa. Cuối cùng ngọn lửa đã được dập tắt, cũng may là sự tổn hại chỉ nằm trong ngọn núi do tôi sở hữu nên mọi việc cũng tạm ổn.

Cũng vì trải qua những việc như thế, nên tôi nảy ra ý định làm xe gắn máy. Xe đạp gắn động cơ đương nhiên chạy chậm và không chạy lâu bền được. Tôi quyết tâm phải làm xe gắn máy có công suất mạnh với khung sườn chắc chắn chịu được lực. Tập trung trí tuệ và năng lực của toàn thể nhân viên Trung tâm Nghiên cứu, chúng tôi hoàn thành xe gắn máy mang tên Dream vào năm 1949. Tên “Dream” có nghĩa là “Giấc mơ” của tôi đối với tốc độ. Chúng tôi đã chúc mừng thành công này bằng rượu Nhật. Từ ngày đó đến nay chỉ hơn 10 năm, công ty của chúng tôi đã phát triển không ngừng với số công nhân lên đến 5.000 người và mục tiêu doanh thu hàng năm lên đến 100 tỉ

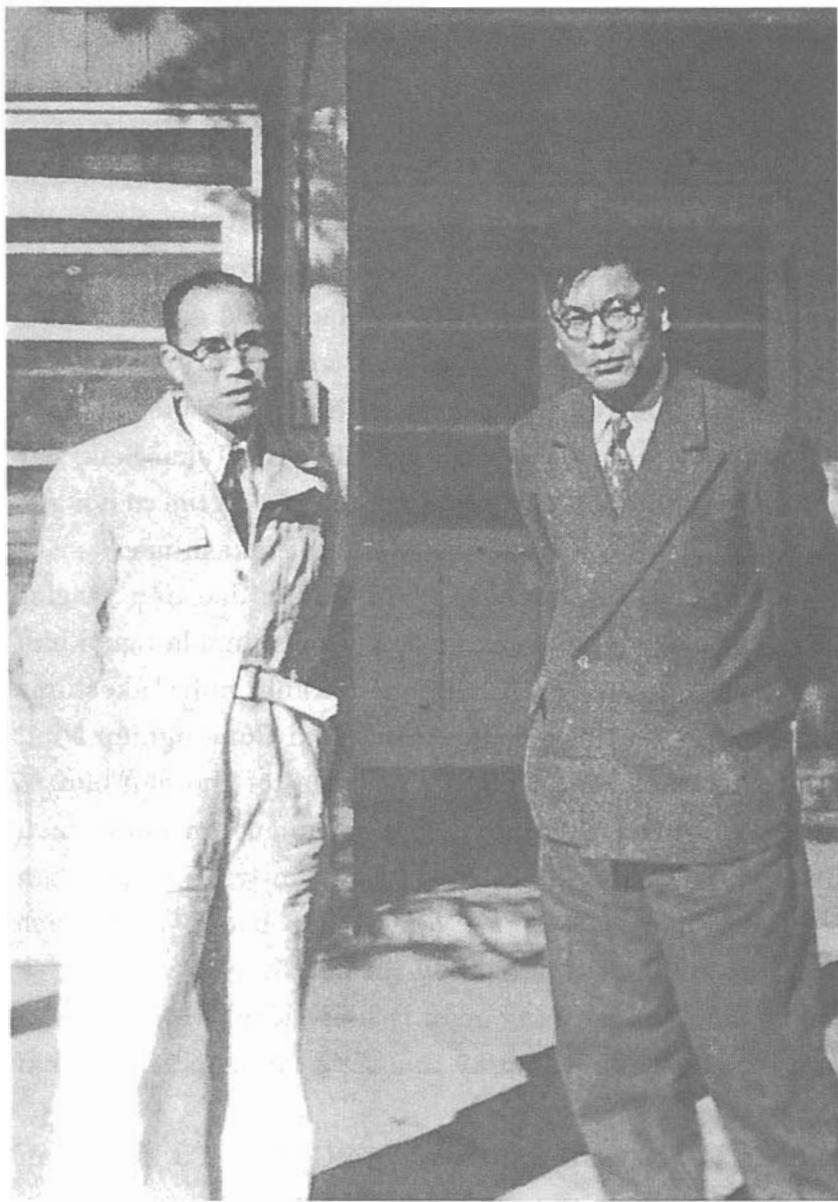
Yen. Điều này có nghĩa là trên mặt kinh doanh, “Giấc mơ” của tôi đã trở thành hiện thực. Ngày trước chỉ mượn 50.000 Yen cũng rất khó khăn nhưng bây giờ tôi muốn mượn 1 tỉ Yen lại rất dễ dàng.

## 7.

Các nhà bình luận nhân vật khi nói về công ty chúng tôi thường có câu: “Về kỹ thuật có Giám đốc Honda, về kinh doanh bán hàng có Giám đốc điều hành Fujisawa”. Tôi bắt đầu gặp gỡ quen biết ông Fujisawa Takeo vào tháng 8-1949 khi hoàn thành xe gắn máy mang nhãn hiệu Dream.

Thời đó xe gắn máy của chúng tôi được đánh giá tốt, lại bán với giá xuất xưởng cho nên tiêu thụ rất chạy. Đối với tôi không gì vui sướng hơn khi thấy công lao của mình đã mang niềm vui cho mọi người, vì thế việc kinh doanh có lãi là việc thứ yếu. Sau đó chẳng bao lâu nhà máy chúng tôi đã phát triển sản xuất cả ngàn chiếc một tháng, khách hàng lớn của nhà máy là các tiệm buôn xe đạp nhỏ, giới chợ đèn dầu cơ hoặc các nhóm quân đội giải ngũ lợi dụng hoàn cảnh loạn lạc sau chiến tranh kinh doanh trực lợi. Tóm lại là những khách hàng hoàn toàn không ổn định.

Trong giai đoạn tình hình xã hội Nhật Bản còn bất ổn, nếu chỉ dựa vào khách hàng quen thuộc nhưng thiếu ổn định thì cũng không có hiệu quả. Tình trạng đó có thể thấy qua ví dụ, ngày hôm qua mới thấy một cửa hàng mở cửa hoạt động,



Hình chụp ông Honda Soichiro (trái) và ông Fujisawa Takeo (phải) vào thời hai ông kết nghĩa, thường xuyên trao đổi những giấc mơ lớn với nhau.

ngày hôm sau, đi thu tiền bán hàng thì đã thấy đóng cửa, người chủ đêm qua đã bỏ trốn đi đâu không ai biết. Đó là thực tế hàng có bán ra, nhưng tiền thu vào thì không thấy.

Nếu tình hình này kéo dài thì nhà máy sẽ phải phá sản. Trong lúc chúng tôi đang đau đầu chưa biết giải quyết vấn đề này như thế nào thì anh Takeshima Hiroshi (hiện nay là thành viên Ban giám đốc Công ty Honda) đã giới thiệu anh Fujisawa cho tôi. Anh Takeshima trong thời chiến tranh làm việc ở Công ty máy bay Nakashima từng biết đến sản phẩm piston của công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki chế tạo và thấy sản phẩm này sử dụng tốt nên đã tạo cơ hội giới thiệu tôi quan hệ làm việc với Công ty Nakashima.

Về phía anh Fujisawa lúc đó đang làm dao tiễn và giao hàng cho công ty Nakashima. Anh Takeshima là người biết cả tôi và anh Fujisawa. Sau chiến tranh, anh Takeshima chuyển sang làm việc ở Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản, phụ trách công việc sản xuất của tôi cho nên biết rõ tôi đã có nhiều phát minh, làm ra nhiều sản phẩm mới, nhưng lại gặp khó khăn trong việc quản lý tài chính. Anh ấy đã đề nghị với tôi: “Về vấn đề tiền bạc, nếu ông giao được cho anh Fujisawa quản lý thì rất tốt. Như vậy, ông sẽ không phải khổ sở trong quản lý kinh doanh và có thể yên tâm theo đuổi con đường kỹ thuật” và anh sắp xếp cho hai chúng tôi gặp nhau.

Riêng tôi, từ trước khi thành lập Công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki đã có quan niệm là không hợp tác với người có tính cách giống mình. Nếu giống tôi thì sẽ không cần

thiết có đến hai người, một mình tôi là quá đủ rồi. Suy nghĩ trước sau không thay đổi của tôi là: “Có thể hợp tác với người có cùng chung một mục đích với mình, nhưng phương pháp để đạt mục đích của mỗi người khác nhau tùy theo cá tính, sở thích, cho nên tôi chỉ muốn hợp tác với người có tính cách và năng lực khác với tôi”.

Ngay lần đầu tiên khi gặp Fujisawa, tôi đã khẳng định đây là một người tuyệt vời. Anh ấy có cái mà tôi không có. Chỉ mới gặp mặt một lần, tôi đã quyết tâm sẽ hợp tác với anh.

Về điều này, tôi vẫn thường cảm nhận, trong xã hội, giá trị của một người sẽ bị giảm đi nếu như người đó không có khả năng giao tiếp và hợp tác với người có tính cách khác với bản thân mình. Trong xã hội cũng có những công ty kinh doanh chỉ dựa vào mối quan hệ gia đình, anh em thân tộc và hoạt động tùy tiện theo ý thích riêng. Để có nhân tài, người ta phải tuyển chọn trên cơ sở rộng rãi, nếu chỉ giới hạn trong mối quan hệ gia đình, sự quen biết thì công ty sẽ không thể phát triển tốt đẹp được. Giám đốc Công ty Honda thay cho tôi phải là người có khả năng duy trì sức mạnh và phát triển công ty này. Nếu được như vậy tôi nghĩ không nhất thiết phải là người Nhật mà cũng có thể là người ngoại quốc.

Hoàn thành xe nhãn hiệu Dream, tôi nhờ Giám đốc điều hành Fujisawa chuyên trách bán hàng và quyết định thành lập văn phòng kinh doanh ở Tokyo vào tháng 3-1950 và xem đây là trung tâm để mở rộng thị trường Tokyo. Lý do tôi chọn Tokyo vì một người đàn ông phóng túng như tôi ở thành

phố còn quê mùa như Hamamatsu thì luôn gặp nhiều tình huống khó xử. Ví dụ như tôi thường phóng ô tô hay xe gắn máy không biết sợ trời đất là gì và về đến nhà vào lúc mệt, hai giờ khuya nên tôi thường bị hàng xóm phàn nàn. Bản thân tôi chẳng quan tâm đến điều này, cứ sáng là đi làm sớm, tối khuya trở về nhà là đã say mèm, chỉ có vợ tôi ở nhà phải gánh chịu mọi chuyện.

Người ta còn đồn đại như thế tôi đang có quan hệ lăng nhăng gì : “Ông Honda dạo này thấy thắt cà vạt đỏ, tối về trễ và say khướt”. Tôi vẫn tiếp tục sống, hoạt động theo suy nghĩ của chính mình và không màng đến việc mọi người đàm tiếu, miễn là tôi không làm phiền đến ai. Nhưng nếu sống cả đời ở đây thì tôi cũng cảm thấy ngọt ngạt, khó phát huy được cá tính của mình và không thể nghĩ ra những mẫu mã thiết kế mới được. Đây là lý do tại sao tôi tiến hành kế hoạch triển khai thị trường ở Tokyo để có một môi trường tự do thông thoáng hơn.

Vào tháng 9-1950, chúng tôi bắt đầu sự nghiệp mới đầy triển vọng sau khi hoàn thành nhà máy lắp ráp ở Kamijujo, quận Kita (Tokyo).

Người ta vẫn nói “sống đâu quen đó”, ở thôn quê thoải mái thì sản phẩm cũng mang vẻ mộc mạc và không tránh khỏi nét quê mùa. Nhưng mỗi khi nghĩ đến nơi đô hội với môi trường năng động có thể tự do làm được những việc theo ý mình thì tôi lại cảm thấy sảng khoái dễ chịu. Khi quyết định xin giấy phép của Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản để xây dựng nhà máy lắp ráp sản xuất xe gắn máy một tháng

300 chiếc, tôi được mời đến để nghe chất vấn: “Làm sao có thể sản xuất 300 chiếc/tháng được. Anh thực tình nghĩ có thể bán được đến số lượng thế nào?”. Một số đồng nghiệp còn nói xấu tôi khắp nơi rằng: “Ông Honda có ý đồ tăng số lượng xe để được nhận thêm lượng xăng phân phôi. Nói gì đi nữa, đây cũng là chuyện diên rồ”.

Thực tế, từ con số 300 chiếc xe/ tháng, đến nay chúng tôi đã sản xuất lên đến trên 10.000 chiếc xe/ tháng. Nếu ngày đó tôi xin phép sản xuất 10.000 chiếc/tháng thì có lẽ đã bị đưa vào bệnh viện tâm thần.

Nhờ vào kết quả nghiên cứu khả quan trong môi trường mới phát triển, động cơ bốn thì loại E ra đời được gắn vào xe Dream thay cho động cơ hai thì trước đây. Chiếc xe này được tổ chức chạy trên quốc lộ Tokai (Đông Hải) đến Hakone, xuất phát từ Hamamatsu đúng vào ngày 15-7-1951 trong thời tiết mưa bão. Người lái thử nghiệm là anh Kawashima Kiyoshi người đã được nói đến trước đây. Anh ấy lái thử nghiệm chiếc xe yêu quý do chính mình tham gia từ thiết kế cho đến chế tạo

Tôi lái ô tô (xe ngoại) chở anh Fujisawa - Giám đốc điều hành chạy theo sau xe gắn máy của anh Kawashima từ Mishimaguchi của tỉnh Shizuoka nhưng không thể nào đuổi kịp. Thời đó, rất hiếm xe gắn máy vượt qua đèo Hakone - nổi tiếng hiểm trở, nhưng chiếc xe hiệu Dream này đã bỏ xa ô tô của tôi, chạy một mạch đến đỉnh đèo với tốc độ tuyệt vời. Hơn thế nữa động cơ xe hoàn toàn không bị cháy máy. Khi hai chúng tôi chạy đến đỉnh núi, nhìn thấy hồ Ashinoko thì

## GIAI THOẠI 7

### Hồi tưởng của Kawashima

“Đèo Hakone là địa điểm công ty vẫn chọn làm con đường thử nghiệm từ trước đến nay. Tôi có đủ tự tin để chạy trên đèo này, nhưng hôm ấy có ông “Sếp già” và ông Fujisawa chạy theo sau cho nên tôi rất hồi hộp. Nếu động cơ bị quá nóng, máy bị cháy ngay trước mắt của Fujisawa thì ông “Sếp già” sẽ thất vọng và mất mặt. Nói là xe chạy một mạch lên đèo với tốc độ cao trong cơn mưa bão lớn như thế, nhưng tôi vẫn đùa là nhờ có nước mưa và nước tạt bên đường làm mát máy thay cho gió trời đó thôi. Tuy nói rằng xe chạy lên đèo để số cao, nhưng thật ra hộp số xe chỉ có hai bậc cho nên không thể làm gì khác hơn. Trên cơ sở kỹ thuật như vậy có thể kết luận bản thân động cơ máy chạy rất khỏe. Mọi người kể với nhau là anh Kawashima lái xe gắn máy chạy một mạch lên đỉnh núi bỏ xa ô tô chở ông Honda và Fujisawa và ba người đã mừng rỡ ôm nhau trên đỉnh núi. Nói như vậy khiến tôi cũng hơi khó xử vì lúc ấy tôi mặc áo mưa ướt sũng, thực ra thì chúng tôi chỉ bắt tay nhau thôi”.

gặp anh Kawashima đang nghỉ chân. Phải nói chúng tôi rất phấn khích trước cảnh tượng tuyệt vời đó và gặp nhau vui mừng chảy nước mắt trong cơn mưa như trút nước. Một người nổi tiếng lạnh lùng như anh Fujisawa vậy mà sau khi bước xuống xe đã đứng lặng người một lúc để mặc cho toàn thân ướt sũng trong cơn bão.

Sự kiện cảm động này đánh dấu một giai đoạn phát triển của Công ty Honda. Sau đó xe Dream với động cơ loại E4 với khung sườn có đường sơn dài màu bạc được tiêu thụ rộng rãi trên thị trường. Anh Kawashima là người lái xe thử nghiệm ngày ấy, sau đó đến năm 34 tuổi trở thành một Giám đốc trọng trách của Công ty Honda.

## 8.

Tuy động cơ máy loại E đã hoàn thành và thị trường đánh giá xe Dream rất tốt, nhưng giá cả so với thời bấy giờ vẫn còn quá cao nên khó tiêu thụ rộng rãi. Đây là điều trăn trở nhất của tôi. Nói gì đi nữa, xe đạp vẫn là sản phẩm tiêu thụ rộng rãi nhất, cho nên nếu không làm được xe gắn máy có khả năng thay thế xe đạp thì không ổn.

Cho đến thời điểm này hầu như tất cả động cơ xe gắn máy là loại động cơ được sửa chữa để sử dụng lại từ động cơ của máy truyền tin quân đội trong thời chiến bờ lại, nên nặng và tính năng kém. Vì vậy động cơ hiệu Cup được nghiên cứu xuất phát từ mục đích đầu tiên là làm sao chế

tạo được loại động cơ có thể gắn vào xe đẹp và chạy tốt. Tôi có ý tưởng thiết kế chiếc xe có bình xăng màu trắng và động cơ màu đỏ.

Từ trước đến nay tôi vẫn nghĩ rằng thiết kế mẫu mã là việc của những người làm nghệ thuật. Thế nhưng, suy nghĩ kỹ tôi lại thấy rằng mọi việc không nhất thiết phải như vậy.

Ví dụ như thời tôi còn là cậu học việc, cô tiếp viên bán cà phê đeo tạp dề (apron) với mái tóc dài che tai được coi là “mốt”, nhưng ngày nay nếu ăn mặc như thế đi dạo ở phố Ginza thì mọi người sẽ cho là lỗi thời. Tóm lại, thiết kế mẫu mã không chỉ là yếu tố nghệ thuật, là chuyện đẹp hay xấu mà nó chỉ thực sự có ý nghĩa khi mẫu thiết kế thể hiện được ý thích của con người trong thời đại ấy.

Với ý nghĩa đó, tôi là người trải qua nhiều chuyện chơi bời hơn người thường và có thể tự mãn là có khả năng hiểu được tâm lý đại chúng vì thường sinh hoạt, nhậu nhẹt ở những quán bình dân. Cho nên tôi nghĩ mình cũng có thể thiết kế mẫu theo ý thích đại chúng. Thế là tôi thử thiết kế mẫu xe Cup và được thị trường tiếp nhận ngoài dự kiến. Điều này có nghĩa là thiết kế theo phong cách đại chúng đó là thành công. Đây là cơ sở để tôi cảm thấy tự tin hơn về nhận thức của chính mình. Quần chúng không tự mình nghĩ ra thiết kế, nhưng họ có năng lực để hiểu, lựa chọn thiết kế đẹp và phù hợp.

Mỗi khi đang ngủ mà trong đầu này ra một ý tưởng thiết kế gì hay, dù đêm khuya tôi vẫn thường gọi vợ và bảo lấy cho tôi giấy, bút. Một đêm mùa đông nọ, trong lúc đang

trần trọc suy nghĩ trên giường thì tôi nghe tiếng nhịp lốc cóc của xe mì dội vào tai không sao chịu nổi. Nói cho cùng xe mì cũng là một loại hình kinh doanh, để bán được hàng người bán phải tạo ra âm thanh mời gọi khách hàng. Đêm đó, tôi bảo vợ mua hết cả xe mì. Và đương nhiên tiếng gõ nhịp cũng không còn nữa.

Năm 1952, tôi được nhận Huân chương quốc gia Ranjuhoshō vì những công trình phát minh động cơ loại nhỏ. Công trình của tôi nhận được trên 150 chứng nhận phát minh, nhưng khi biết tin được nhận Huân chương tôi thầm nghĩ: “Trong Chính phủ cũng có người có con mắt tinh đời để khen thưởng một người bình thường như mình”. Ngay sau đó tôi nhận được chỉ thị rằng khi tới Hoàng cung thì phải mặc áo veston đuôi tôm để tiếp kiến Thiên Hoàng. Với tôi áo veston bình thường cũng không có, nói gì đến áo veston đuôi tôm. Vả lại tôi là người được khen thưởng thì tại sao lại phải ở vào thế khó xử như vậy. Nghĩ như thế nên tôi đã thẳng thắn phản ứng: “Sao lại phải bắt buộc như thế. Áo veston đuôi tôm đâu phải là loại lễ phục duy nhất. Đối với chúng tôi những bộ trang phục trong công việc mới chính là loại lễ phục quan trọng nhất. Nếu bắt buộc phải mặc áo đuôi tôm, thì tôi không cần”. Nghe nói thế nhân viên của Bộ Thương mại Công nghiệp có vẻ rất khó xử và nói với tôi: “Chúng tôi sẽ chuẩn bị sẵn bộ veston đuôi tôm để ông mặc trong ngày hôm đó”. Thật ra, tôi tranh luận về việc này đơn giản là do tôi không có bộ veston đuôi tôm, vì thế khi nghe người nhân viên nói như vậy thì không còn gì tốt hơn là phải chấp nhận mặc veston đuôi tôm để

tham dự lễ.

Vào đúng ngày hôm đó, ông Giám đốc điều hành Fujisawa đã mượn cho tôi một bộ veston đuôi tôm khá chật để tôi mặc dự lễ. Đây là lần đầu tiên trong đời tôi mặc loại áo này. Thế nhưng bạn bè quen biết thì lại cười và nói tôi mặc bộ này xem rất hợp, không ai có thể nghĩ đó là áo mượn của người khác vì trong tấm hình chụp buổi lễ hôm ấy tôi mặc lê phục trông rất vừa vặn.

Sau buổi lễ trao tặng Huân chương, Ngài Takamatsu - em trai Thiên Hoàng đã chiêu đãi chúng tôi buổi tiệc tại sảnh Quang Du Các ở Takanawa. Khách mời là những người từng nhận Huân chương, hầu hết là các bô lão, chỉ có tôi là trẻ tuổi nhất. Trong dịp này Ngài Takamatsu đã nói với tôi: “Này cậu Honda, công việc phát minh chắc chắn phải làm sao?” Riêng bản thân không nghĩ như thế nên tôi đáp lê ngay: “Thưa Ngài, Ngài có suy nghĩ như thế, còn với tôi làm việc để theo đuổi ý thích riêng nên tôi không nghĩ đó là khổ cực. Trong dân gian có câu: “Nếu yêu, ngàn dặm cũng như một”, đây cũng chính là kim chỉ nam của tôi. Người ngoài nhìn vào có thể thấy đó là sự khổ cực, nhưng bản thân tôi lại thấy rất yêu thích với công việc như vậy và cũng không bao giờ dám mơ được nhận Huân chương”.

Việc tặng thưởng Huân chương là thể hiện truyền thống văn hóa tri ân những người đã có công đóng góp xây dựng và bảo vệ đất nước, nhưng trong thực tế phần lớn những người được nhận Huân chương đều là những người đã có tuổi. Theo tôi, Chính phủ nên nghiên cứu trao Huân chương cho thế hệ

trẻ khi thấy họ có triển vọng phát triển trong tương lai dù họ còn có khiếm khuyết thì cũng cần sự khích lệ. Được như vậy thì họ sẽ cống hiến hết mình cho xã hội. Ngài Takamatsu cũng đồng ý quan điểm này với tôi và sau khi nhìn khắp lượt quan khách đã phát biểu: "Sao ở đây chỉ thấy toàn các vị bô lão, chúng ta cần phải có thêm nhiều gương mặt trẻ nữa". Nghe thế, một số vị cận thần, quan chức có vẻ không vui. Riêng tôi lại rất cảm phục một con người như Ngài Điện hạ đã có những tư tưởng tiến bộ như vậy. Sau lần gặp gỡ đó, tôi còn có nhiều cơ hội gặp Ngài trên xe lửa hoặc máy bay và đặc biệt hơn mười năm sau trong một cuộc tham quan triển lãm ô tô tôi được nghe Ngài nói: "Mấy ông Bộ trưởng và những vị có trọng trách ở Nhật Bản thường nói phải yêu xe nội địa, nhưng nếu cứ tiếp tục sử dụng xe kém chất lượng thì cũng không nên. Có sử dụng những loại xe tốt thì người ta mới chịu khó nghiên cứu và ngành công nghiệp nước nhà mới có cơ hội phát triển". Tôi thật hài lòng nghĩ rằng tư duy như vậy đã đi đúng vào trọng tâm của vấn đề.

Sau đó, một lần khác Ngài hẹn sẽ đến thăm xưởng ô tô của tôi ở Saitama vào lúc 10 giờ sáng. Tôi đã sắp xếp đến xưởng trước 15 phút để chuẩn bị nhưng khi đến nơi thì thấy Ngài đã đến rồi, trong lúc nhân viên của tôi đang cuồng cuồng lo tiếp đón. Mọi người thật sự cảm thấy nhẹ nhõm hơn khi nghe Ngài nói: "Hôm nay đường vắng nên tôi đến đây sớm hơn dự định", để trả lời câu xin lỗi của tôi: "Xin Ngài Điện hạ thứ lỗi cho vì chúng tôi đang chuẩn bị đón tiếp theo giờ hẹn, nhưng Ngài đã đến sớm". Trong dịp viếng thăm này, Ngài đã

xem xe gắn máy và nói: “Hồi nhỏ, tôi rất thích xe gắn máy và nhờ gởi mua catalogue xe Harley, Indian, Triumph để nghiên cứu, nhưng chẳng ai mua cho tôi”. Mọi người cười ô lên khi tôi nói điều: “Chuyện đó là đương nhiên rồi vì Ngài sinh ra trong một gia đình nghèo mà”...

## 9.

**B**ây giờ, mọi người hay nói với nhau là giá cổ phiếu của Công ty Honda tăng gấp nhiều lần ngày xưa và không ít người nghĩ rằng với chúng tôi mọi việc từ trước đến nay hầu như đều thuận buồm xuôi gió. Nhưng thật ra, để có ngày hôm nay, chúng tôi đã phải trải qua mọi khổ cực về sự sống còn của một doanh nghiệp.

Khoảng vào năm 1951 (Chiêu hòa 26) có một hội nghị của các doanh nghiệp tư nhân yêu cầu Chính phủ hạn chế nhập khẩu để đẩy mạnh hoạt động xuất khẩu. Tôi không tham dự hội nghị này vì cảm thấy trước sự phản ứng mạnh mẽ của xã hội khi doanh nghiệp chọn con đường quá dễ dàng là yêu cầu Chính phủ bảo hộ xuất khẩu và hạn chế nhập khẩu. Việc hạn chế này là một vấn đề mà các doanh nghiệp chúng tôi đúng ra phải lấy kỹ thuật để giải quyết. Nếu như kỹ thuật của Nhật Bản thật sự tốt hơn người ta thì sản phẩm Nhật Bản chắc chắn có chất lượng và không ai còn có ý định nhập khẩu hàng nước ngoài. Nếu được như thế thì tự nhiên xuất khẩu sẽ phát triển mạnh. Suy nghĩ như thế nên

tôi quyết tâm tự mình phải thực hiện khẩu hiệu: “Chất lượng hàng hóa không có biên giới”. Lý luận của tôi là nâng cao kỹ thuật, nghiên cứu phát triển những động cơ có tính năng nhất thế giới để thúc đẩy xuất khẩu, hạn chế nhập khẩu.

Tuy nhiên, nếu không làm gì cả thì làm sao có kỹ thuật hơn người được. Châm ngôn có câu: “Người tài không cần kén bút viết”, khi nói về nghệ thuật viết chữ thì có thể đúng, thế nhưng trong thời đại ngày nay khi kỹ thuật trên thế giới đổi mới hàng ngày thì chắc chắn ý nghĩa của câu nói này không thể áp dụng được và phải chọn bút để viết thôi. Ý tưởng có cao siêu đến đâu thì cũng phải chọn công cụ thể hiện cho phù hợp nếu không sẽ chẳng làm được gì, nhất là khi phải sản xuất hàng loạt với số lượng lớn thì nhu cầu chọn phương tiện lại càng cao. Với ý nghĩa đó tôi mong muốn nhập khẩu những máy móc có kỹ thuật cao của nước ngoài.

Thời đó, tiền viện trợ của Mỹ được sử dụng để nhập khẩu những mặt hàng tiêu dùng như ô tô ngoại, rượu whisky, mỹ phẩm... rất ít khi được dùng để nhập khẩu những mặt hàng phục vụ sản xuất. Tôi suy nghĩ, nếu nhập khẩu máy móc thiết bị trong thời điểm này cho dù công ty tôi có bị phá sản thì máy móc thiết bị vẫn tiếp tục hoạt động tại Nhật Bản và tình hình có tệ như thế nào đi nữa thì cũng không lâng phí ngoại tệ của đất nước.

Nói gì đi nữa, nếu cứ tiếp tục tình trạng như hiện nay thì chắc chắn sẽ bị làn sóng tự do hóa của thế giới cuốn trôi. Chọn con đường tự hủy diệt, bị bỏ rơi lại trong tiến bộ

chung của thế giới hay chọn con đường chấp nhận mọi rủi ro, nhập máy móc thiết bị tối tân để chiến thắng trên mặt trận này. Tôi đã chọn con đường thứ hai với trách nhiệm của một nhà kinh doanh dám phán đoán và lựa chọn con đường có khả năng để phát triển đi tới từng bước một, chấp nhận hoàn cảnh có thể rủi ro.

Trên cơ sở suy nghĩ như vậy, công ty chúng tôi với số vốn chỉ vỏn vẹn có 60 triệu Yen đã quyết định nhập các máy móc, thiết bị như dàn máy tự động Strom và các máy công cụ cơ khí từ Thụy Sĩ, Mỹ và Đức trị giá đến 400 triệu Yen.

Thế nhưng, chúng tôi đã gặp đúng thời điểm xấu, bởi ngay sau đó là thời kỳ khủng hoảng kinh tế 1953-1954 (Chiêu Hòa 28-29). Ngay từ đầu ai cũng thấy việc nhập khẩu thiết bị như vậy rất mạo hiểm. Ngân hàng chắc chắn không cho chúng tôi vay để thanh toán khoản nợ nhập khẩu, cho nên tôi phải sử dụng phương thức thanh toán bằng ngân phiếu trả chậm để vượt qua khó khăn lúc ấy. Bằng mọi cách phải thu được số tiền từ việc bán sản phẩm để thanh toán khoản nợ mua máy móc thiết bị. Đây là cách để vượt qua thời kỳ khủng hoảng. Ông Fujisawa đã mất ăn mất ngủ, hàng ngày phải đi khắp nơi để giải quyết vấn đề tài chính.

Trước tình hình như vậy, tôi chỉ còn một con đường duy nhất là phải tiếp tục đi tới bằng bất cứ giá nào.

Cho dù báo chí có nói gì đi nữa: "Hãy cẩn thận, hãng Honda bắt đầu suy thoái", chúng tôi chỉ còn một con đường để lựa chọn là làm sao có thể thu lại được tiền sớm ngày nào hay ngày ấy để thanh toán nợ. Phương thức kinh doanh của

ông Fujisawa - Giám đốc điều hành là phải thu hồi lại toàn bộ trị giá sản phẩm xuất kho trong vòng hơn 10 ngày và 75% là tiền mặt, phần còn lại là ngân phiếu, nhưng không phải là ngân phiếu của đại lý mà là ngân phiếu của chính người mua thanh toán, có chữ ký xác nhận của các đại lý gửi đến công ty chúng tôi. Phương thức thanh toán hiện nay của chúng tôi có nguồn gốc từ thời kỳ khó khăn ấy.

Còn phần tôi chỉ chuyên tâm chế tạo những sản phẩm có thể bán thu tiền được ngay và trách nhiệm của Giám đốc điều hành Fujisawa là nghĩ cách làm sao có thể thu hồi tiền bán sản phẩm. Toàn thể công ty chung lòng, chung sức nỗ lực vượt qua thời kỳ khủng hoảng kinh tế này. Nếu nói về mặt lý luận thì sự nỗ lực này thể hiện qua phương pháp thu hồi thật nhanh tiền vốn và thói quen xem thời gian là yếu tố rất quan trọng. Có thể nói nền móng của Công ty Honda đã được xây đắp trong thời kỳ này.

Thông thường, chuyên viên kỹ thuật bắt đầu học hỏi các kỹ thuật sử dụng máy móc qua việc đọc, tìm hiểu sách hướng dẫn sau khi nhập khẩu máy móc thiết bị từ nước ngoài về, nhưng nếu làm như thế thì thời gian chiết khấu tiền vay mua thiết bị sẽ kéo dài ra. Cho nên chúng tôi phải nỗ lực chuẩn bị sắp xếp.

Chúng tôi cấp tốc chuẩn bị sẵn sàng nhà xưởng để khi lắp đặt máy xong chỉ cần bật nút điện là máy móc phải hoạt động sản xuất được ngay. Những kiến thức thông thường của chúng tôi không đủ để sử dụng máy móc thiết bị tinh xảo mới được, cho nên sự nỗ lực học tập để điều khiển máy móc tối

tâm của chúng tôi đã giúp nâng cao trình độ kỹ thuật sản xuất của công ty.

Vấn đề này không phải chỉ áp dụng cho hàng nhập khẩu, mà còn áp dụng cho các trường hợp như mua linh kiện rời từ các nhà sản xuất liên kết, ví dụ hàm lượng carbon cũng cần quy định trước để khi giao hàng là kiểm tra được ngay và máy có thể hoạt động tăng năng suất cho các xưởng liên kết giao hàng với công ty chúng tôi. Đây là phương thức để chúng tôi sử dụng máy móc thiết bị với công suất cao nhất và có thể tập trung lo cho việc thanh toán vốn càng sớm càng tốt. Nhờ vậy, trong nội bộ công ty rất nghiêm túc tuân thủ qui định về thời gian, tạo được một thói quen coi trọng thời gian.

Có thể nói, những nỗ lực của ông Fujisawa để phát triển công ty bằng con đường nhập thiết bị máy móc tối tân, vượt qua giai đoạn khủng hoảng 1953-1954 là sự thách thức với mọi gian khổ. Phần tôi phụ trách về kỹ thuật cũng không có chuyện gì đáng nói, còn ông ấy vẫn thường nhắc đến thời kỳ gian khổ ấy. Ông ấy còn ví dụ, giai đoạn gian khổ 1953-1954 như một lóng tre. Cây tre khi ở nơi có khí hậu ấm áp thì lóng tre sẽ nở dài nhưng khi gặp gió bão hay tuyết thì lại dễ gãy; còn ở vùng gió tuyết khắc nghiệt thì lóng tre ngắn nhưng chắc chắn và rất khó gãy. Tôi hoàn toàn chia sẻ với suy nghĩ này.



Năm 1952 (Chiêu Hòa 27), ông Honda quyết định nhập khẩu thiết bị máy tiện cơ khí và lên đường đi Hoa Kỳ. (Hình chụp ông Honda tại phi trường Haneda).

# 10.

**H**àng năm đều có cuộc đua xe thế giới TT (Tourist Trophy Race) tại đảo Man (Anh) là nơi để những người yêu thích xe gắn máy tranh đua kỹ thuật. Giấc mơ của tất cả những ai hoạt động liên quan đến xe gắn máy là vinh dự đoạt được giải nhất trên vòng đua 420 km này. Và tôi đã thể hiện quyết tâm thách thức cuộc đua này sau khi tuyên bố với toàn bộ đại lý của hãng Honda sẽ tham gia cuộc đua vào tháng 3-1954.

Có hai ý nghĩa cho việc tham gia này. Ý nghĩa thứ nhất, nếu không tham gia để đạt thành tích xuất sắc trong vòng đua TT thì không thể nào giành được thị trường xe gắn máy thế giới từ tay nước Ý hay Đức và cũng không chứng tỏ được mục tiêu của tôi là qua việc nâng cao kỹ thuật tiến tới việc hạn chế nhập khẩu. Ý nghĩa thứ hai mang chất cảm tính: tôi muốn hâm nóng lại niềm hi vọng cho người Nhật sau những năm bại trận, giống như tuyển thủ bơi lội Furuhashi Hironoshin đã phá nhiều kỷ lục thế giới trước đây. Việc phá kỷ lục thế giới của anh đã làm ấm lòng nhân dân Nhật Bản, đặc biệt trong thời đại xã hội đang bất ổn. Tôi thì không có thể lực như tuyển thủ Furuhashi, nhưng tôi có trong tay sức mạnh của kỹ thuật. Sự thắng lợi của kỹ thuật cũng có nghĩa là trí tuệ sẽ mang lại một niềm hy vọng thật khó diễn tả cho người Nhật Bản.

Chắc chắn, nếu giành được chức vô địch trong một cuộc đua quy mô lớn và nổi tiếng như vậy thì việc xuất khẩu sẽ rất thuận lợi và mang lại vinh dự cho nhân dân Nhật Bản.

Tháng 6-1954 (Chiêu Hòa 29) tôi đi tham quan khảo sát đảo Man. Khi nhìn tận mắt cuộc đua tôi không khỏi kinh hoàng. Những xe đua nổi tiếng như NSU của Đức, Gereller của Ý chạy với mã lực rất lớn, so với xe gắn máy do tôi chế tạo thời đó có cùng dung tích nhưng công suất mã lực mạnh gấp ba lần. Tôi nghĩ, mình đã lỡ tuyên bố một việc động trời. Khi nghĩ không biết đến ngày nào mới đạt được ước mơ thì tâm trạng của tôi vừa bi quan vừa chán nản.

Thế nhưng bản tính của tôi chẳng chịu thua ai, ngược lại tôi nung nấu ý chí trong đầu. Tôi nghĩ, việc mà người ngoại quốc làm được thì chắc chắn người Nhật cũng có thể làm được. Muốn vậy, phải bắt đầu nghiên cứu. Khi trở lại Nhật, tôi thành lập bộ phận nghiên cứu tại công ty chúng tôi.

Trong dịp tham quan này, tôi đi các nước Anh, Đức, Pháp, Ý... là các nước tiên tiến về chế tạo xe gắn máy và lảng lặng tìm mua những linh kiện chuyên dụng cho xe đua như: niềng bánh xe, vỏ xe, bộ phận khí carborator... để mang về Nhật. Trông tôi giống như những tuyển thủ đua xe mua sắm khi đi du lịch. Trên đường về nước thì tại phi trường Rome của Ý, tôi gặp ngay vấn đề.

Trước ngày về, tôi được biết nếu hành lý nặng quá 30kg thì phải trả thêm tiền cước cho hàng hàng không với giá khá cao. Nhưng số tiền USD trong túi tôi chẳng còn bao nhiêu vì đã mua linh kiện hết. Cho nên, tôi phải tự mình

đóng gói hành lý cho đúng 30kg, còn những thứ như Lim, vỏ xe thì vác trên lưng và những linh kiện bằng kim loại nặng thì bỏ vào trong túi xách tay người ta phát cho ở phi trường của Pháp. Khi tôi làm thủ tục lên máy bay thì nhân viên hàng không lại tính trọng lượng túi xách tay của tôi và hành lý gởi tổng cộng trên 40kg. Trong khi đó, sau khi gởi điện tín về nhà thông báo chuyến bay thì trong túi tôi chẳng còn lấy một xu. Tôi thật sự chán nản về chuyện này: “Khi đi thì không thấy cân đo, tại sao khi về lại phiền phức như vậy”. Trước phản kháng của tôi, nhân viên phi trường không hề quan tâm, chỉ làm theo nguyên tắc bất chấp lập luận của tôi: “Nếu tính trọng lượng thì tại sao bà khách to lớn ngồi ghế chẳng lọt kia, nặng hơn cả tôi và hành lý cộng thì lại được đi”.

Nói gì đi nữa nếu không đi được chuyến bay này thì... rách việc, không biết còn phiền toái đến mức nào. Sau khi suy nghĩ tìm mọi cách, tôi quyết định bỏ hết đồ đạc cá nhân ra ngoài, dọn sạch túi xách tay quá cước ngay tại cửa máy bay sấp cất cánh, mặc tất cả quần áo có thể mặc vào người, tóm gọn lại hành lý và hỏi: “Như thế này được chưa?”. Nhân viên hàng không tròn mắt ngạc nhiên và cuối cùng đành chịu: “Thôi, như vậy cũng được!”. Tôi nổi nóng: “Làm như vậy thì lại được, như vậy tổng trọng lượng là cái gì, rốt cuộc cũng như nhau”. Hôm đó là ngày 20-7, tôi mặc quần áo dày cộm trong mùa hè nóng bức của Ý và không lê bước nổi. Sau đó, về tới khách sạn tôi lại mất công sắp xếp lại đồ đạc vào trong túi xách tay. Mất cả đêm, tôi không sao nhét đồ gọn

lại được trong túi xách. Trời nóng, tinh thần lại căng thẳng, chưa bao giờ tôi gặp chuyện khó chịu như vậy.

Những nỗ lực như vậy, phần nào thể hiện ý chí quyết thắng tại cuộc đua TT của bản thân tôi. Người ta có câu: “Tại La Mã, không việc gì đơn giản có thể làm nên trong một ngày” - điều này thật đúng với trường hợp khổ cực đầm mồ hôi của tôi. Không cần phải nói, tất cả linh kiện tôi mang về trong chuyến đi ấy sau này đã đóng vai trò rất quan trọng.

Sau khi về nước, tôi thành lập bộ phận nghiên cứu, tổng hợp lại các phòng thiết kế phân tán ở các bộ phận sản xuất khác nhau. Tháng 6-1957 (Chiêu Hòa 32) hoạt động nghiên cứu được tập trung trong Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật và vào năm 1960 (Chiêu Hòa 35), Trung tâm chính thức trở thành Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken (Honda Gizutsu Kenkyu Sho).

Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken là công ty hoạt động độc lập xuất phát từ ý tưởng tập trung nghiên cứu triệt để, để giành chiến thắng trong cuộc đua TT. Kết quả là vào năm 1958, Công ty Honda hoàn thành xe đua hai máy 125cc và xe đua bốn máy 250cc. Vào tháng 6-1959, xe đua 125cc lần đầu tiên tham gia cuộc đua TT đã đứng hạng sáu. Lần đầu tiên tham gia mà đứng hạng sáu là một thành tích xuất sắc. Tiếp theo sau đó, vào năm 1961, xe đua này đoạt giải vô địch Grand Prix của cuộc đua TT và ở những cuộc đua khác tại Tây Ban Nha, Pháp, Tây Đức... Như vậy là công ty chúng tôi đã thực hiện tham vọng ấp ủ từ bao lâu nay là phải chế tạo bằng được xe gắn máy đứng đầu thế giới.

# 11.

**T**háng 6-1959 (Chiêu Hòa 34) để xúc tiến mở rộng xuất khẩu, tôi thành lập Công ty Thương mại American Honda (American Honda Co.) tại Los Angeles. Nhưng khi nhận được giấy phép của Bộ Tài chính với số tiền đầu tư là 500.000 USD thì có ý kiến đề nghị nên đưa chuyên viên Nhật sang Mỹ với lý do người Nhật làm việc với nhau dễ hiểu nhau nên công việc sẽ thuận lợi hơn và lương bổng cũng rẻ hơn. Riêng tôi phản đối suy nghĩ này.

Nếu đưa người Nhật qua Mỹ mà không thể trả lương như người Mỹ thì việc kinh doanh không thể thành công. Như vậy thì không khác gì bóc lột công nhân Nhật Bản và cũng không nên đưa người Nhật Bản qua Mỹ để lập ra khu phố Nhật Bản. Nếu đã đầu tư vào Mỹ thì phải sử dụng người bản xứ và phải mang lại niềm vui cho họ. Cho nên việc đầu tiên là chúng tôi mua đất, xây dựng nhà xưởng và kinh doanh theo phương thức cắm rễ tại đất Mỹ. Có thể nói, đây mới chính là bí quyết thành công thông thường nhất. Công việc của chúng tôi đã thành công tốt đẹp chỉ với năm gia đình người Nhật và hơn 150 chuyên viên bán hàng người Mỹ.

Có nhiều chuyện đáng nói trong giai đoạn thành lập Công ty Thương mại American Honda. Khi làm việc với một đơn vị bán xe gắn máy nhận làm đại lý chính thức của chúng tôi với yêu cầu số lượng bán ra khoảng 7.500 chiếc, đối tác quả

quyết ngay: “Số lượng như vậy không có vấn đề gì và cũng dễ thực hiện”. Tuy nhiên, sau khi trao đổi thêm một số vấn đề khác thì tôi cảm thấy dường như đang có sự hiểu nhầm ý nhau. Khi bàn vào công việc cụ thể, tôi mới phát hiện rằng phía đối tác nghĩ con số 7.500 chiếc xe là số lượng bán ra của một năm, còn chúng tôi lại cho đây là con số bán ra trong một tháng. “Mỗi tháng bán 7.500 chiếc là quá vô lý, không thể chấp nhận được” - ông chủ đại lý phản ứng chỉ vì trong đầu ông ta đã có sẵn định kiến về xe gắn máy. Ông ta nghĩ đơn giản rằng với tình hình ô tô đang được sử dụng phổ biến tại Mỹ như hiện nay thì ngay cả nhãn hiệu xe gắn máy nổi tiếng cũng bị yếu thế. Nhưng ông ta không thấy rằng người Mỹ đang có khuynh hướng thay đổi so với trước đây. Ngày nay, ít người sử dụng xe gắn máy làm phương tiện di chuyển hoặc chuyên chở mà phần lớn họ dùng xe máy để đi chơi. Ô tô mặc dù là phương tiện di chuyển chủ yếu nhưng lại không có tính chất vui chơi, nếu không muốn nói là rất khổ tâm khi bị kẹt xe. Người ta đang có khuynh hướng chở xe gắn máy bằng ô tô đến một nơi nào đó và cả gia đình lại dùng xe gắn máy đi đến những nơi mà ô tô không vào được hoặc những nơi không có đường lộ hay đến điểm cầu cá... Vì thế, có thể nói không có việc ô tô loại bỏ xe gắn máy, mà xe gắn máy sẽ là phương tiện vui chơi trong thời đại mới. Xe gắn máy ngày nay có tính năng, hình dáng thiết kế và cấu tạo phù hợp với mục đích vui chơi như vậy thì bản chất hoàn toàn khác hẳn với trước đây. Hiện nay còn có khuynh hướng thiết kế xe máy để phụ nữ và trẻ em có thể sử dụng dễ dàng.

Dựa trên thực tế này, Công ty Thương mại American Honda chúng tôi nhận thức được hướng phát triển nên đã thành lập đại lý bán hàng ở những nơi chưa có kinh nghiệm bán xe gắn máy như tiệm bán dụng cụ thể thao hay câu cá hoặc thành lập điểm trực tiếp kinh doanh ở một số tiểu bang. Kết quả là sản phẩm của chúng tôi tiêu thụ rất tốt và còn nhiều cơ sở khác có nguyện vọng làm đại lý cho chúng tôi. Giai đoạn này trên toàn nước Mỹ chúng tôi có đến 500 - 600 đại lý bán xe. Ngày đó, số lượng sản xuất của chúng tôi đạt khoảng 100.000 xe gắn máy/tháng, trong số đó xuất khẩu khoảng 20.000 chiếc với tổng trị giá 3 triệu USD và Công ty America Honda là đơn vị tiêu thụ hàng của chúng tôi nhiều nhất tại Mỹ. Điều này cho thấy nếu suy nghĩ một cách định kiến, người ta dễ dẫn đến việc đánh giá sai suy nghĩ của người khác và tự đánh mất cơ hội phát triển.

Tháng 6-1961 (Chiêu Hòa 36), chúng tôi quyết định thành lập Công ty Europa Honda tại Hamburg (CHLB Đức). Cũng như ở Mỹ, chúng tôi chỉ sử dụng hai người Nhật, còn lại toàn bộ là người bản xứ. Đầu năm đó chúng tôi cử một đoàn khoảng 7,8 cán bộ đi khảo sát thị trường chung Châu Âu để xác định địa điểm sản xuất và kết quả là chúng tôi quyết định xây dựng nhà máy ở phía Tây cách thủ đô Brussels của Bỉ khoảng 20km. Sau khi có giấy phép, ngày 18-7 đoàn chuyên viên của chúng tôi sang Châu Âu và bắt đầu từ tháng 2-1963 kế hoạch sản xuất của chúng tôi hàng tháng là 10.000 xe.

Chúng tôi xây dựng nhà máy sản xuất tại Bỉ, có nghĩa là ngay tại trung tâm của thị trường chung Châu Âu. Giới sản xuất xe gắn máy ở CHLB Đức và Ý rất quan tâm và có phần

lo ngại, theo dõi hoạt động của chúng tôi rất kỹ. Tôi quyết định triển khai theo phương châm khai thác kỹ thuật phục vụ sở thích con người. Điều này có nghĩa là tư tưởng đi trước kỹ thuật theo sau. Nói dễ hiểu hơn, chúng tôi phải băng mọi cách tạo ra những mẫu mã thiết kế và cấu tạo kỹ thuật mới cho một thị trường khách hàng rất khác nhau về quy định giao thông, vóc dáng và sở thích.

Trong quá trình suy nghĩ thiết kế cho xe gắn máy sản xuất tại Bỉ, tôi có một câu chuyện khá thú vị. Ban thiết kế lúc ấy đã có kết luận rằng xe gắn máy sản xuất ở Bỉ không cần bộ phận làm sạch không khí vì ở Bỉ rất ít bụi. Nhưng tôi lại đặc biệt chú ý về vấn đề này.

Việc xây dựng nhà máy sản xuất tại Bỉ không có nghĩa là sẽ đem tiền Bỉ về Nhật Bản. Nếu suy nghĩ theo kiểu đó sẽ làm cho người Bỉ mất cảm tình và một xí nghiệp hải ngoại sẽ không thành công. Khi xây dựng nhà máy ở đất nước nào thì con người, đất nước đó phải giàu có và phát triển. Có như thế thì từ ba nước Bỉ, Hà Lan, Luxembourg sẽ phát triển xuất khẩu đến tất cả các nước trong thị trường chung Châu Âu. Đặc biệt, Bỉ có đặc quyền thương mại tại Châu Phi, cho nên phải suy nghĩ thêm hướng sẽ xuất khẩu xe gắn máy sang cả Châu Phi nữa. Suy nghĩ như vậy thì phải tính đến môi trường Châu Phi nhiều bụi hơn Nhật, cho nên không thể thiếu bộ phận lọc không khí được. Điều này có nghĩa là không thể suy nghĩ đơn thuần trên cơ sở kỹ thuật mà cần có tầm nhìn bao quát để chỉ đạo kỹ thuật đó.

Ở phần trước, tôi đã đề cập đến việc tôi thành lập Công ty

Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken với cơ chế hoạt động hoàn toàn độc lập. Đã nói đến việc nghiên cứu là nghĩ đến việc tìm kiếm kết quả từ những thất bại liên tục, có thể đến 99%. Hoạt động nghiên cứu với tính chất như vậy nếu trực thuộc Công ty Honda - một công ty với mục đích duy nhất là sản xuất ô tô để kinh doanh, kiếm lợi nhuận thì không thể có những kết quả nghiên cứu tốt đẹp được. Cho nên tôi phải suy tính đến việc hoạt động độc lập. Ngoài ra, còn có một lý do khác nữa. Khi đặt trong một dây chuyền sản xuất thì ý thức tổ chức rất quan trọng, nhưng trong hoạt động nghiên cứu việc phát huy năng lực cá nhân với cá tính sáng tạo phải được ưu tiên hàng đầu. Vì thế, cơ cấu tổ chức của hoạt động nghiên cứu phải khác với cơ cấu một công ty sản xuất.

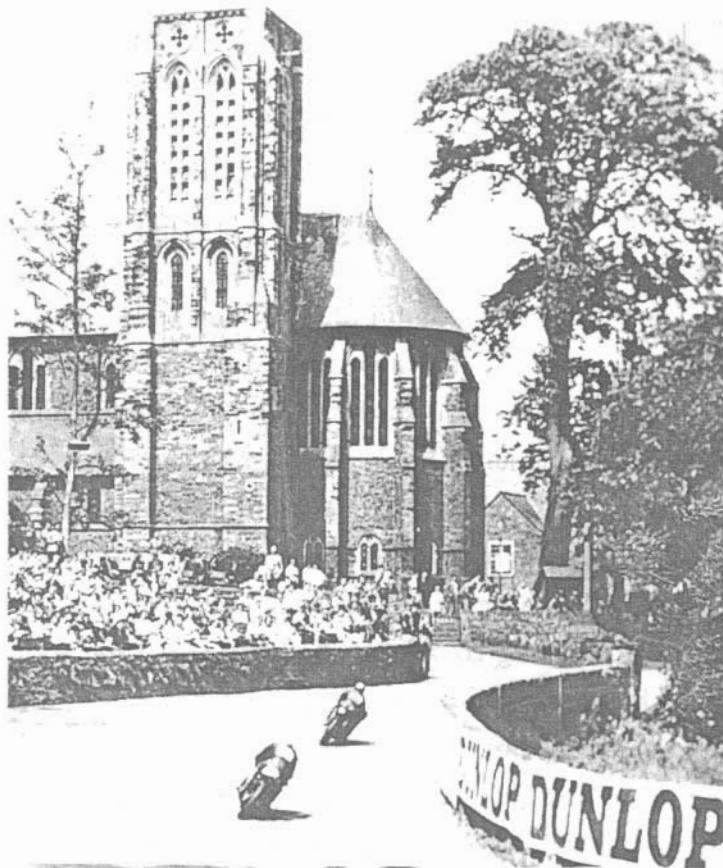
Nói tóm lại, Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken sẽ nhận khoảng 3% tổng doanh thu khoảng 2 tỉ Yen/năm của Công ty Honda và bán lại cho công ty những kết quả nghiên cứu. Nếu trong trường hợp Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken làm sai, gây thiệt hại cho Công ty Honda thì phải chịu trách nhiệm bồi thường. Đây là điểm khác biệt rất quan trọng so với các phòng nghiên cứu khác thường tự mãn với thành tích đào tạo nên các “tiến sĩ bằng cấp”. Cán bộ nghiên cứu của công ty hiện nay khoảng 670 người, hàng tháng kinh phí nghiên cứu lên đến 180 triệu Yen. Nói về chi phí đầu tư cho công việc nghiên cứu nói chung: ở Mỹ là 3,1% doanh thu; ở Tây Đức là 2,4%; còn ở các công ty Nhật Bản kinh phí cho việc nghiên cứu dưới 1% nhưng chi phí cho giao tiếp lại rất cao. Trong khi đó ở công ty chúng tôi chi phí giao

tiếp lại rất thấp, nhưng kinh phí đầu tư nghiên cứu thì ngang hàng với Mỹ. Nói đúng hơn, trong kinh phí đầu tư, tỉ lệ kinh phí cho nhân sự cao hơn kinh phí cho máy móc thiết bị và kinh phí nhân sự của Nhật Bản lại thấp hơn Mỹ rất nhiều, cho nên trên thực chất con số 3% mà Công ty Honda đầu tư cho nghiên cứu này có giá trị cao hơn so với Mỹ.

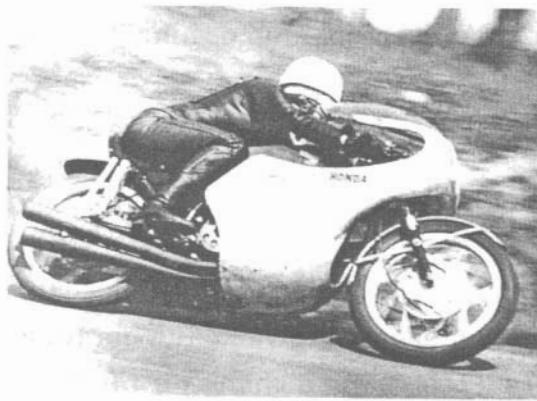
Tháng 8-1960, chúng tôi khẩn trương hoàn thành việc xây dựng nhà máy Suzuka thuộc tỉnh Mie. Nếu tính từ thời điểm tháng Tám năm trước tôi cùng Giám đốc điều hành Fujisawa đến chào thị trưởng thành phố Suzuka và chọn vùng đất cao thuận lợi phong thủy này, vừa tròn đúng một năm nhà máy đã được đưa vào hoạt động sản xuất. Nhà máy này cũng như nhà máy Hamamatsu đều được trang bị đầy đủ máy điều hòa không khí. Cũng có ý kiến cho rằng chỉ trang bị máy điều hòa không khí cho phòng Ban Giám đốc còn nhà xưởng cơ khí thì không cần. Nếu làm như thế thì làm sao có thể phát huy được những kỹ thuật đòi hỏi tính tỉ mỉ tinh tế của hệ thống thần kinh con người. Tạo môi trường làm việc tốt đẹp cho nhân viên là trách nhiệm của nhà kinh doanh.

## 12.

Công ty Honda thường bị mọi người đánh giá là chậm và cũng vì người bên ngoài nhìn vào đánh giá công ty tụt hậu nguy hiểm như thế cho nên chúng tôi rất thận



Cuộc đua mô tô TT tại  
đảo Man (Anh)



Tuyển thủ đua mô tô  
người Nhật đoạt vô địch  
vòng đua xe 250 phân  
khối tại giải Grand Prix  
ở Tây Đức. Năm 1961  
(Chiêu Hòa 36)

trọng trong hành động. Các công ty khác xây dựng nhà máy xong rồi mới sản xuất sản phẩm, còn tôi thì chế tạo sản phẩm thử nghiệm trước và khi thấy có thị trường tiêu thụ thì mới tập trung đầu tư. Nhà máy tại Suzuka được xây dựng sau khi chúng tôi xác nhận thị trường tiêu thụ của loại xe Super Cup 50cc và tự tin có thể bán và thu hồi vốn trong vòng từ hai năm rưỡi đến ba năm trên cơ sở những kết quả phân tích mọi thông tin cần thiết.

Tôi xin đưa ra một ví dụ, chúng tôi đã phân tích kết quả từ hai đến ba khu vực tiêu thụ mà chúng tôi chọn làm thí điểm trên toàn quốc và tập trung đưa những sản phẩm mới ra để phân phối. Đây là phương thức chúng tôi có thể ước tính được bao nhiêu sản phẩm sẽ được tiêu thụ trên toàn quốc. Sau khi xác định được khuynh hướng tiêu thụ chúng tôi mới bắt đầu thảo luận về đất đai với thành phố Suzuka.

Địa điểm chúng tôi đặt vấn đề là nhà máy cũ của Hải quân ở thị trấn Suzuka, có vị trí thích hợp để lập cơ xưởng. Tôi và Giám đốc điều hành Fujisawa chỉ quyết định về vị trí đất đai còn hoàn toàn không có ý kiến gì về việc xây dựng. Chúng tôi đặt hoàn toàn niềm tin vào sự sáng tạo và sức sống của thế hệ trẻ trong công ty và không ngần ngại giao cho họ toàn bộ sự nghiệp xây dựng to lớn này với chỉ đạo: “Xây dựng nhà máy kiểu mẫu tại Suzuka bằng chính sự nỗ lực sáng tạo của toàn thể công nhân viên”. Khi biết tin này, những người thanh niên ở tuổi 24, 25 đã nhiệt liệt hoan nghênh. Mỗi người trong công ty đã đóng góp ý kiến của mình tùy theo vị trí, khả năng riêng. Người có chuyên môn về kiến trúc thì

đóng góp về thiết kế, xây dựng nhà xưởng, kỹ sư nghiên cứu kỹ thuật thì đóng góp ý kiến về mặt kỹ thuật. Trên cơ sở này chúng tôi đã xây dựng thành công một nhà máy quy mô lớn với tổng kinh phí gần 10 tỉ Yen. Nhà máy Suzuka là một thành quả lớn của những người trẻ, xứng đáng hân hạnh diện với đời.

Ngoài ra, chúng tôi cũng chỉ đạo phải triệt để đóng góp ý kiến với những đề án về sản phẩm xe Cup để làm sao có thể mở rộng dây chuyền sản xuất với giá cả thấp hơn? Tiêu thụ sản phẩm ở thị trường nào? Nhờ vậy, việc sản xuất xe Cup ngay trong giai đoạn đầu đã tiến hành rất thuận lợi tại xưởng sản xuất Suzuka, phí tổn sản xuất cũng được cắt giảm đi rất nhiều. Chi phí giảm nhưng giá bán vẫn không đổi, cho nên lợi nhuận đương nhiên rất cao. Như vậy mà kinh doanh không lãi to mới là chuyện khó hiểu. Phí tổn hàng chục tỉ cho công trình to lớn này chỉ mất hai năm rưỡi là hoàn vốn. Phòng kế toán đưa ra dự toán chiết khấu toàn bộ máy móc thiết bị trong vòng bốn năm.

Tôi luôn luôn đề cao vai trò của lớp trẻ. Nếu cho phép, tôi muốn nói với những người có suy nghĩ: "Bạn trẻ ngày nay chậm lụt rất khó chịu" là họ không bao giờ chịu nhìn lại suy nghĩ của chính mình đã lỗi thời như thế nào. Nếu như bản thân những người lớn tuổi không có thái độ tinh táo về những việc mình đã làm để phù hợp với trào lưu hiện đại thì họ không đủ tư cách để phê bình thế hệ trẻ.

Những việc tôi đã làm mới nhìn qua thấy lạ lùng khó hiểu, nhưng trong bất kỳ tình huống nào đều có cơ sở lý luận của

nó. Nếu một việc có ý nghĩa thì thực hiện vào ngày thứ bảy hay thứ sáu ngày 13 cũng chẳng sao. Tuyệt nhiên tôi không bao giờ đơn thuần hành động theo kiểu: “Người ta làm sao thì mình làm vậy” cho nên sinh hoạt trong công ty luôn thấm nhuần phong cách tôn trọng lý luận.

Phong cách tôn trọng lý luận cũng thể hiện rất rõ trong dịp kỷ niệm 10 năm thành lập công ty vào năm 1948 (Chiêu Hòa 23). Nếu chỉ để kỷ niệm 10 năm đã qua thì một công ty gần phá sản cũng như một người hành khất cũng có thể làm việc này được. Tôi đã đề nghị với cán bộ, công nhân viên của công ty rằng nếu muốn kỷ niệm phải hành động thiết thực và có kết quả cụ thể mang ý nghĩa công hiến cho xã hội.

Vào năm 1952 (Chiêu Hòa 27), công ty chúng tôi đã nhập nhiều thiết bị trị giá trên một triệu USD. Số ngoại tệ này đúng ra là tài sản của nhân dân cả nước cho nên khi sử dụng những ngoại tệ này thì doanh nghiệp phải kèm theo nghĩa vụ. Chỉ khi nào hoàn tất nghĩa vụ này thì chúng tôi mới có thể tổ chức ăn mừng. Vào năm thứ 11 của công ty, khi chúng tôi xuất khẩu trên một triệu USD, tức là đã thu hồi lại số ngoại tệ mà công ty nhập thiết bị, chúng tôi đã tổ chức lễ kỷ niệm rất hoành tráng, thuê cả nhà hát lớn Koma tại Shinjuku, mời tất cả nhân viên trên toàn quốc đến tham dự.

Nếu như các nhà kinh doanh khi sử dụng đồng ngoại tệ quý giá này mà có đầy đủ ý thức trách nhiệm để tập trung thúc đẩy xuất khẩu thì đất nước sẽ không phải lo lắng về tình hình thiếu hụt thu chi ngoại tệ do nhập khẩu quá nhiều. Tôi nghĩ, cuộc khủng hoảng kinh tế hiện nay có phần trách nhiệm

của các nhà lãnh đạo kinh doanh đã đánh mất định hướng kinh doanh của mình.

Gần đây, môi trường kinh doanh chúng đang gặp phải nhiều khó khăn, những doanh nghiệp lớn tiêu biểu của Nhật Bản cũng phải điều chỉnh sản xuất và đang phấn đấu để vượt qua. Thế nhưng, đến thời điểm này mới nói đến chuyện điều chỉnh sản xuất là đã quá trễ. Công ty của chúng tôi đã quyết tâm điều chỉnh sản xuất từ một năm trước đó, vào tháng 3-1961 (Chiêu Hòa 36). Tôi thực hiện việc này với một dự kiến rất rõ ràng về tình hình thị trường, thế nhưng cũng không tránh khỏi sự phê phán của xã hội, công ty “tụt hậu Honda” chắc chắn không phải là một công ty thiếu kế hoạch.

Chính sách phòng vệ đồng USD làm cho nền kinh tế Mỹ có nhiều thay đổi và tác động ảnh hưởng đến nền kinh tế Nhật Bản. Vào cuối năm 1960 cho đến đầu năm 1961, một cơn bão tuyết lớn đã làm cho 2/3 hệ thống giao thông của Nhật bị đình trệ. Tất cả những sự kiện này đã làm cho thị trường bị ảnh hưởng, rất khó tiêu thụ hàng hóa. Riêng tôi thì lại thấy tình thế này là cơ hội để điều chỉnh sản xuất tốt nhất. Doanh nghiệp của chúng tôi không phải là một doanh nghiệp sản xuất theo đơn đặt hàng mà là đơn vị sản xuất theo nhu cầu thị trường, vì thế nếu sản xuất hàng hóa dư không tiêu thụ được thì phải điều chỉnh, đây là việc đương nhiên. Nếu không điều chỉnh mới là việc kỳ quặc không thể hiểu được.

Khi nói đến điều chỉnh thì vấn đề lớn nhất là thời điểm thực hiện. Nếu thực hiện vào tháng Hai thì những ngày

lạnh giá vẫn còn dài, các đại lý sẽ có cảm giác bất an về tình hình kinh doanh sắp tới, nên chúng tôi đã chọn đúng dịp khí hậu sắp trở lại mùa ám, thời điểm mà môi trường kinh doanh có khuynh hướng khởi động trở lại thì các đại lý sẽ không có tâm trạng quá lo ngại. Vì thế, chúng tôi chuẩn bị xúc tiến từ tháng Hai nhưng triển khai thực hiện vào tháng Ba. Quyết định này dựa trên suy nghĩ tôn trọng yếu tố tâm lý của các đại lý.

Quyết định của tôi là thực hiện điều chỉnh sản xuất trong vòng năm ngày, thế nhưng để đi đến thực hiện phải mất gần một tháng. Như vậy chúng tôi đã làm gì trong khoảng thời gian này? Khi bắt đầu điều chỉnh, chúng tôi mới hiểu ra có sự mất cân đối giữa linh kiện và máy móc. Do từ trước đến nay công ty chúng tôi phải liên tục gia tăng sản xuất trong một giai đoạn rất ngắn, các nhà sản xuất liên kết lại có năng lực khác nhau nên phát sinh ra tình trạng khác nhau về độ chính xác và giá cả, vì thế tôi chỉ thị cho toàn thể nhân viên tập trung xây dựng kế hoạch để điều chỉnh tất cả những điều bất hợp lý như vậy và giải quyết toàn bộ các vấn đề trên trước khi bước vào giai đoạn điều chỉnh sản xuất trong năm ngày. Chuẩn bị như thế, nên khi bước vào điều chỉnh sản xuất thì mọi người ai cũng bận rộn, không có thời giờ nghỉ tay. Toàn bộ nhân viên đã kiểm điểm triệt để, khắc phục tất cả những điều khiếm khuyết từ trước đến nay. Vì thế, khi chấm dứt tình trạng điều chỉnh, thay đổi vị trí máy móc và bước vào hoạt động sản xuất trở lại thì những sản phẩm của chúng tôi có chất lượng cao hơn và giá

cả thấp hơn so với trước đây. Điều đáng nói nhất, là khi chúng tôi bước vào điều chỉnh sản xuất, tạm ngưng hoạt động thì các xí nghiệp khác vẫn có khuynh hướng gia tăng sản xuất vì môi trường kinh doanh còn đang thuận lợi cho nên các công ty con liên kết sản xuất với chúng tôi hoàn toàn không gặp khó khăn.

Chúng tôi đã chuẩn bị tốt cơ chế sản xuất sau khi điều chỉnh mọi việc vì vậy khi các doanh nghiệp khác đang xôn xao về tình hình khủng hoảng thì ngược lại công ty chúng tôi đang chuyển hướng gia tăng sản xuất. Người xưa vẫn nói: "Người tài giỏi là người có khả năng rút lui nhanh hơn là lúc tiến công", nếu không làm như thế thì không thể chuẩn bị tốt để tấn công trả đũa đối phương. Trong vấn đề điều chỉnh sản xuất cho phù hợp với tình hình biến động kinh tế mà ngại vấn đề về thể diện, tai tiếng thì khó có thể có những biện pháp hợp thời. Đến đến khi tình hình hoàn toàn khó khăn, không thể thay đổi phương hướng thì đã quá muộn.

Cách xử trí như vậy rất giống với những ông phú gia giàu có ở nhà quê khi phải giải quyết chuyện phá sản của mình. Trước nhất là họ bán đi những của quý giữ kín trong tủ mà không ai biết. Kế đến họ bán đất đai ở các vùng xa. Bước vào giai đoạn cuối trước khi bán dinh thự thì họ tìm cách thế chấp để vay tiền vì sợ người ta biết. Làm như thế đến khi trả xong tiền, lãi nợ vay không mang tính sản xuất, thì gia sản còn lại chỉ là nợ nần. Phải nói đây là hành động dại khờ nhất. Có thể nói, có rất nhiều nhà kinh doanh hành xử

dại dột như thế.

Thường ngày, nhiều người vẫn hô hào chủ doanh nghiệp và nhân viên cùng chung một con thuyền, nhưng khi gặp khó khăn thì nhiều ông chủ lại tự mình giải quyết mà quên đi phương châm “Sống chết có nhau”. Riêng tôi có suy nghĩ, toàn thể công nhân viên đều là người kinh doanh, cho nên tôi vẫn nói với họ là tất cả mọi người đều có quyền lợi tham gia kinh doanh và nghĩa vụ đi kèm. Khi có nhu cầu điều chỉnh sản xuất, công ty phải trình bày rõ ràng tình hình thực tế và biện pháp giải quyết cụ thể và cùng toàn thể công nhân viên nỗ lực vượt qua khó khăn. Đây là hình ảnh của mối quan hệ tốt đẹp giữa người sử dụng lao động và người lao động.

Đến đây là phần kết thúc “*Bản lý lịch đời tôi*”, nhưng tôi nghĩ ở độ tuổi 50 tôi vẫn còn trẻ. Có thể nói bản lý lịch thực tế hôm nay mới bắt đầu, còn phần ký sự này chỉ như một điểm mốc đánh dấu khoảng giữa một đời người. Và trên cương vị là một nhà kinh doanh nói về quá trình phát triển sự nghiệp kinh doanh của chính mình thì nó chỉ có giá trị tương đối thôi. Để kết luận cho bài viết phần này cho phép tôi nói thêm một số cảm nghĩ về cuộc đời của chính mình.

Có ý kiến cho tôi là nhà kinh doanh lối thời, nhưng tôi nghĩ, đã nói đến sự nghiệp thì không có việc lối thời hay cấp tiến mà mọi người đều biết một điều: sự nghiệp chỉ thành công khi có sự ủng hộ hợp tác của rất nhiều con người. Tôi không thể quên được những khách hàng mạnh dạn yêu chuộng sản phẩm của chúng tôi, bạn bè quen biết

thường góp cho chúng tôi những ý kiến rất quý báu, các ngân hàng đã cho chúng tôi vay khi gặp khó khăn, các nhà máy liên kết sản xuất với chúng tôi, các đại lý và sau cùng là tất cả các cộng sự trẻ tuổi làm điểm tựa cho chúng tôi.

Cảm nghĩ đầu tiên của tôi về nền tảng trong hoạt động kinh doanh của công ty chính là sự bình đẳng, phải thật sự quý mến mọi người, không phân biệt cấp bậc trên dưới. Cho nên tôi rất tránh mời cộng sự về nhà riêng. Đối với tôi, gia đình của mình là một thế giới riêng mà người điều hành là vợ tôi. Việc cấp trên mời một ai đó trong số nhân viên đến nhà riêng dễ dẫn đến tình trạng bè phái và dễ mắc chứng “ung thư” trong công ty. Tất cả mọi hình thức bè phái trên cơ sở học vấn hay cùng quê quán đều không tốt. Trong công ty chúng tôi chỉ hiện diện một “bè phái” của những người tốt nghiệp tiểu học. Tất cả người dân Nhật Bản bất kỳ ai đều có thể tham gia vì họ đã hoàn thành nghĩa vụ giáo dục bắt buộc của mình. Như thế không ai có thể phê phán gì được.

Cũng có ý kiến cho tôi là người độc đoán. Theo suy nghĩ của tôi thì vai trò của người Giám đốc là đôn đốc, giám sát xem công việc đã được quyết định trong Hội đồng quản trị có được thực hiện đúng đắn không, có xử lý tốt những trường hợp khó khăn, phát sinh ngoài dự kiến hay không, trong trường hợp chưa xử lý tốt thì phải có trách nhiệm tham khảo ý kiến của Ban lãnh đạo công ty để có những biện pháp thích ứng, giải quyết tốt vấn đề. Nếu mọi việc được thực hiện trôi chảy theo chiều hướng như vậy thì cũng chẳng có vấn đề độc đoán gì cả. Suy nghĩ như thế cho nên think

thoảng tôi thử không đến công ty và cũng không cần biết con dấu của Giám đốc là hình chữ nhật hay hình tam giác.

Thỉnh thoảng tôi lại thích ghé qua Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken và thấy những dịp như vậy mang lại lợi ích cho công ty nhiều hơn. Có người khuyên tôi nên đi đánh golf để giải khuây, nhưng đối với tôi thú tiêu khiển lớn nhất là được tiếp xúc làm việc với máy móc.

Khi bài ký sự này đăng tải nhiều kỳ trên báo chí, tôi đã nhận được nhiều thư từ của nhiều người khác nhau. Có người khích lệ, người góp ý, cũng có trường hợp tôi tìm lại những người bạn cũ, tất cả đã cho tôi cơ hội để tự suy ngẫm lại chính mình và có những ký ức rất khó quên.

Không biết có phải vì bài viết hơi quá nghiêng về mặt tích cực của tôi, mà trong giới trẻ có người xem tôi như là anh hùng tiêu biểu của thời đại ngày nay. Họ có thể tiếp thu năng lượng trong tôi, nhưng không bao giờ tôi có ý nghĩ mình là một anh hùng, nhất là trong lịch sử đã có những anh hùng làm nên sự nghiệp trên sự hy sinh của quần chúng. Ví dụ như ông Saigo Takamori được coi là một anh hùng, nhưng tôi không thích phần kết của cuộc đời ông ấy, vì đối với tôi dù trong hoàn cảnh gì đi nữa kết quả dẫn đến việc hy sinh hàng vạn sinh mạng quý giá của những người trai trẻ là khó chấp nhận.

Tôi còn nhận được thư của một người phụ nữ tên K ở quận Setagaya (Tokyo) là người kinh doanh một trung tâm nuôi dưỡng trẻ em thiểu năng. Trong thư cô ta viết rằng nhờ đọc quá trình phấn đấu của cuộc đời tôi, nên cô

đã quyết tâm xây dựng phát triển thêm trung tâm. Có thể nói tôi rất xúc động với lá thư này khi biết những câu chuyện hồi ức của cuộc đời mình được sống lại ở dạng như vậy. Và tôi nghĩ người phụ nữ này chính là anh hùng của thời đại ngày nay.

Điều cuối cùng tôi muốn nói đến là bản chất cuộc đời tôi phỏng khoáng không kế hoạch, nếu nói về những thành công thật sự của cuộc đời tôi thì chắc chỉ có 1%, 99% còn lại là những thất bại. Nhưng chính những thất bại này đã kết lại thành cái 1% hiện nay của tôi. Và cũng nhờ những thất bại này mà tôi không bao giờ quên những người thất thế, khó khăn.

Trong cuộc đời của mỗi người nếu không đi đến cuối đời thì cũng khó khẳng định là thành công hay thất bại. Tôi xin phép lại được đề cập đến câu chuyện của ông Saigo, suốt cuộc đời ông là một con người vĩ đại, nhưng tôi luôn thắc mắc về đoạn cuối đời của ông ấy. Giác mơ của tôi không ngừng lại ở xe gắn máy mà còn tiếp tục nghiên cứu chế tạo ô tô cũng như máy bay trong tương lai. Tất cả nếu không nỗ lực thực hiện đến cùng thì không thể nói gì cả. Nói về máy bay, phần quan trọng là khi hạ cánh, còn nếu như gây ra tai nạn làm mất đi sinh mạng bao nhiêu con người thì cũng không có nghĩa gì. Cho nên nếu nói về công và tội của một đời người, có lẽ "*Bản lý lịch đời tôi*" chỉ có thể đánh giá thật sự sau khi tôi đi sang "thế giới bên kia".

T

# PHẦN

## ĐOẠN KẾT

### "BẢN LÝ LỊCH ĐỜI TÔI"

1962-1991

#### **CHƯƠNG I: Người năm tháng trăm thử thách**

1. Thực hiện sản xuất xe bốn bánh.
2. Đối kháng với Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản.
3. Tuyệt đối phải màu đỏ.
4. Đối mặt.
5. Ông Honda và ông Sahashi.

#### **CHƯƠNG II: Thách thức vòng đua F1**

1. Giác mơ tham dự vòng đua.
2. Làm sao cho "sếp" hài lòng.
3. Rút khỏi vòng đua F1.
4. Bách chiến bách thắng.
5. Thách thức cuộc đua lần thứ ba.

#### **CHƯƠNG III: Chủ lực sản xuất ô tô loại nhỏ**

1. Chiếm vị trí ưu thế sản xuất ô tô hạng nhẹ.
2. Phong trào truy trách nhiệm ô tô thiếu tiêu chuẩn kỹ thuật.
3. Thất bại với ô tô loại nhỏ.
4. Đề tử phản kháng.
5. Đối ứng với đạo luật Muskie.

6. Công bố bản quyền phát minh và trở thành nhà sản xuất hàng đầu thế giới.
7. Ô tô giảm khí thải, ít hao xăng hiệu "Civic" được ưa chuộng nhất.

## **CHƯƠNG IV: Sự thoái vị thanh thoát**

1. Sắp xếp giao quyền điều hành cho thế hệ trẻ.
2. Thực hiện chế độ tập thể điều hành.
3. Cùng từ nhiệm.

## **CHƯƠNG V: Ông Fujisawa Takeo - Nhân vật thứ hai**

1. Người diễn viên và đạo diễn.
2. Cuộc gặp gỡ định mệnh.
3. Phân công vai trò.
4. Mua sắm vượt quá khả năng.
5. Xây dựng mạng lưới tiêu thụ bằng thư trực tiếp.
6. Nguy cơ kinh doanh.
7. Ván bài lật ngửa.
8. Đàm phán tại Hội nghị Công đoàn.
9. Vượt qua nguy cơ.
10. "Trà thất" - nỗi tịnh tâm để xây dựng chiến lược kinh doanh.
11. Quản lý xí nghiệp là một nghệ thuật.
12. Sản xuất xe Super Cup được ưa chuộng.
13. Kết quả của nỗ lực tư duy sáng tạo.
14. Khai thác thị trường.
15. Tách riêng phòng nghiên cứu.
16. Thách thức thị trường thế giới.
17. Tiên phong đầu tư vào thị trường Mỹ.
18. Phòng họp Ban Giám đốc theo chế độ "tư duy tập thể".
19. Hai con người, hai tính cách.

## **CHƯƠNG VI: Không tổ chức tang lễ**

1. Hành trình cảm tạ.
2. Ông Ibuka - Người bạn tâm giao.
3. Chủ trương không tang lễ.

# **CHƯƠNG I.**

## **MƯỜI NĂM THĂNG TRẦM THỦ THÁCH**

**N**gười đời thường nói: “Đóng nắp quan tài rồi, mới hiểu hết một đời người”. Đánh giá về một con người chỉ chính xác sau khi người ấy qua đời. Ông Honda Soichiro cũng kết luận trong loạt bài đăng ở phần I: “Mọi sự đánh giá sau khi tôi mất sẽ là bản lý lịch thật sự của đời tôi”. Ông còn viết thêm: “Tôi vẫn còn trẻ ở độ tuổi 50, bản lý lịch thật sự của đời tôi bắt đầu từ bây giờ”.

Câu thứ nhất là một lời tự răn mình, câu thứ hai cho thấy tham vọng và lòng tự tin tiềm ẩn bên trong của một nhà kinh doanh đang ở đỉnh cao nhất trong cuộc đời. Và sự tự răn mình ấy đến nay ông không còn phải bận lòng, còn tham vọng của ông đã được thực hiện mỹ mãn.

Sau khi mất, ông Honda ngày càng được xã hội đánh giá cao. Loạt bài: “*Bản lý lịch đời tôi*” của ông đã được đăng trên Thời báo Kinh tế Nhật Bản (*Nihon Keizai*) lần đầu tiên vào tháng 8-1962 (Chiêu Hòa 37) lúc ông 55 tuổi. Năm 65 tuổi ông thôi giữ chức vụ Giám đốc và rời khỏi tuyển đầu của cuộc đời kinh doanh. Đây là mươi năm của biết bao thăng trầm,

sóng gió trong cuộc đời nhà doanh nghiệp Honda. Đích thực là mười năm thăng trầm thử thách.

Chúng ta thử lần theo ông Honda mười năm sau: “*Bán lý lịch đời tôi*”.

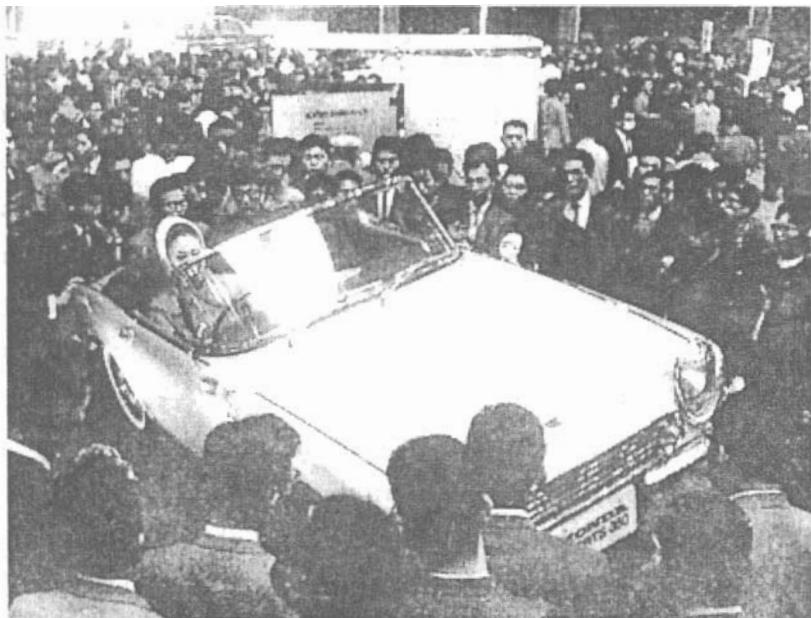
**I**năm 1962 là nhiệm kỳ thứ hai của nội các Ikeda. Đây là giai đoạn Nhật Bản bước vào quỹ đạo phát triển với tốc độ cao. Nói chung, mọi người bắt đầu có cuộc sống khá giả, thoái mái hơn xưa. Chế độ nghỉ hai ngày cuối tuần được thực hiện, thúc đẩy ngành kinh tế giải trí phát triển. Tháng ba, Đài truyền hình Quốc gia NHK có số đăng ký vượt quá 10 triệu hộ, tỉ lệ sử dụng phổ cập đến 49%. Dân số Tokyo cũng vượt quá 10 triệu người. Đường cao tốc đầu tiên có tên số 1 của thủ đô được hoàn thành vào tháng Mười hai nối đoạn Kyobashi - Shiba. Trong giai đoạn này cũng phát sinh hiện tượng ô nhiễm “khói mù” trong không khí.

Trong thời kỳ kinh tế suy thoái, sau giai đoạn kinh tế phát triển Iwato, Công ty Honda đã nhanh chóng thực hiện “diều chỉnh sản xuất”, chuẩn bị phóng mình vào giai đoạn phát triển sắp tới.

Đây là câu chuyện thực hiện sản xuất ô tô bốn bánh.

Trong: “*Bán lý lịch đời tôi*” ông Honda có đề cập đến “Giác mơ tương lai của tôi”, nhưng đây cũng là thời điểm đánh dấu đỉnh cao nhất trong công tác chuẩn bị. Năm 1962 là bước ngoặt đối với cuộc đời ông Honda cũng như ngành công nghiệp sản xuất ô tô Nhật Bản.

Tháng 10-1989 nhân dịp nhận giải thưởng danh dự và



*Triển lãm ô tô S360 tại hội chợ triển lãm Nhật Bản lần thứ 9. Năm 1962  
(Chiêu Hòa 37)*

được ghi tên trong Cung điện dành cho những người có công tích trong ngành sản xuất ô tô, ông Honda đã phát biểu: “Ngày còn nhỏ tôi thường chạy theo xe Ford hình chữ T, rồi năm áp sát mũi xuống mặt đất ngửi mùi dầu loang, chính cảm giác kích thích kỳ lạ ấy đã dẫn tôi đến việc sản xuất chế tạo ô tô ngày nay”.

Tháng 6-1962, khoảng hai tháng trước khi báo chí đăng loạt bài: “*Bản lý lịch đời tôi*”, ngay tại Hội nghị đại lý khách hàng ở trung tâm đua xe Suzuka đang xây dựng, ông Honda đã tung ra một sự kiện lớn là chiếc xe mui trần màu đỏ có bánh xe viền trắng. Đây là chiếc xe thể thao (S360) bốn bánh

vừa hoàn thành và được chính ông Honda lái chạy ngang qua khán đài, trước mặt hàng ngàn quan khách. Cả hội trường đã vang dội tiếng vỗ tay. Ngày hôm đó công ty còn triển lãm loại xe tải bốn bánh hạng nhẹ. Đây là dịp để đưa ra một nhận thức mới về Công ty Honda với hình ảnh: Honda không chỉ đứng đầu về xe gắn máy hai bánh mà còn tham gia thị trường xe bốn bánh. Có thể nói đây là ngày nhỏ neo xuất phát ra khơi của con thuyền “Giấc mơ sản xuất ô tô bốn bánh” của ông Honda.

Vào năm 1955, Chính phủ Nhật Bản đưa ra kế hoạch xây dựng ngành chế tạo ô tô cho nhân dân Nhật Bản với tiêu chí: “xe bốn chỗ ngồi, tốc độ 100km/h, giá 250.000 Yen”. Năm 1958, ông Honda chỉ đạo thành lập Ban Nghiên cứu chế tạo ô tô bốn bánh trong Công ty Honda. Trong nhóm bảy kỹ sư được tuyển chọn, có những người đang nghiên cứu chế tạo máy bay, xe gắn máy.

Nhóm kỹ sư này có trách nhiệm chế tạo ô tô bốn bánh loại nhỏ theo kế hoạch sản xuất của Chính phủ Nhật Bản. Vào năm 1959, khi chạy kiểm tra xe mẫu đầu tiên vừa hoàn thành, ông Honda đã chỉ đạo chế tạo xe thể thao. Đây là ý đồ lớn của ông Honda thay vì đợi nhận tiền tài trợ của Chính phủ rồi chạy theo cạnh tranh với các hãng ô tô đã hoạt động từ trước, ông quyết định ưu tiên nghiên cứu chế tạo loại xe đua thể thao đang được thế giới ưa chuộng.

Ông Fujisawa Takeo chủ trương, phải có chính sách thực tế hơn nên đề nghị sản xuất kinh doanh các loại xe tải hạng nhẹ bốn bánh. Sau khi nghiên cứu kỹ nhu cầu thị trường và

thực lực của Công ty Honda, kết quả cuối cùng là công ty chọn nghiên cứu chế tạo cả xe tải hạng nhẹ và ô tô thể thao.

Bản thân ông Honda vẫn rất thận trọng (1959): “Về việc chế tạo ô tô, tuyệt đối không có thái độ nôn nóng, chúng ta chỉ sản xuất khi có đầy đủ tự tin và mọi vấn đề được xác định rõ ràng”. Thế nhưng, hoàn cảnh thực tế của ngành công nghiệp ô tô thay đổi rất nhanh so với dự kiến của mọi người trong Công ty Honda.

**2** Để chuẩn bị cho thời đại tự do mậu dịch quốc tế, tháng 5 -1961, Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho ban hành quy định cơ bản về chính sách sản xuất ô tô. Quy định này là cơ sở của Dự thảo Luật về những biện pháp lâm thời chấn hưng những ngành công nghệ đặc biệt của Nhật Bản.

Chính phủ Nhật Bản quy định ba ngành công nghiệp có sức cạnh tranh quốc tế còn yếu kém là ngành công nghiệp ô tô, ngành công nghiệp thép và ngành công nghiệp hóa dầu với chủ trương cần có chính sách đặc biệt để đối phó với áp lực quốc tế. Riêng đối với ngành công nghiệp ô tô, Chính phủ chủ trương ngưng cấp giấy phép thành lập các xí nghiệp mới, tập trung điều chỉnh các nhà sản xuất hiện có để tránh sự cạnh tranh không cần thiết, hướng đến nâng cao hiệu quả sản xuất.

Biện pháp cụ thể để thực hiện chủ trương trên là từ năm 1963 thực hiện chính sách tự do nhập khẩu. Để nâng cao khả năng cạnh tranh quốc tế, Chính phủ tập trung các doanh

nghiệp sản xuất ô tô vào ba nhóm chính: (1) Nhóm sản xuất lớn (Toyota, Nissan, Matsuda); (2) Nhóm ô tô đặc biệt như các loại xe cao cấp, xe thể thao và xe động cơ diesel (Prince, Isuzu, Hino); (3) Nhóm ô tô hạng nhẹ (Fujijuko, Matsuda). Ngoài ra, các xí nghiệp sản xuất ô tô mới thành lập cần phải có giấy phép sản xuất của Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho. Chính sách này thể hiện sự quản lý hành chính chặt chẽ của Chính phủ Nhật Bản.

Với mục đích tập trung điều chỉnh các nhà sản xuất hiện có, việc cấp giấy phép cho những nhà sản xuất mới coi như khó thực hiện. Những nhà sản xuất mới nếu không chứng minh được hiệu quả sản xuất của mình cho đến khi Luật ra đời thì coi như vĩnh viễn mất cơ hội tham gia sản xuất ô tô. “Tại sao lại cấm các doanh nghiệp tham gia sản xuất, một cơ quan hành chính của Chính phủ sao lại có quyền hạn này?” - Ông Honda phản ứng.

Vào tháng 1-1962, ông Honda chỉ thị cho Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken chuẩn bị sản xuất xe thể thao. Thời hạn để hoàn thành kế hoạch này là tháng Sáu, đúng dịp khai trương vòng đua Suzuka. Toàn thể nhân viên đã tập trung sức của mình làm việc liên tục không ngừng để có thể hoàn thành sản phẩm vào đêm trước ngày khai trương.

**3** Vào thời đó ở Nhật Bản, ô tô sử dụng trong nội địa không được chọn màu đỏ hoặc màu trắng vì những màu này được quy định chỉ được dùng cho xe cứu hỏa, xe cứu

thương và xe cảnh sát. Thế nhưng ông Honda là người rất thích màu sắc nên đã gọi ông Akita Mitsugu - Trưởng phòng phụ trách nghiên cứu kỹ thuật đưa ra mệnh lệnh: “Xe sản xuất lần này phải là màu đỏ”. Sau này, khi nhớ lại sự kiện đó, ông Akita đã nói: “Thật lòng mà nói, khi nghe lệnh này tôi hết sức kinh ngạc”. Từ hôm đó ông Akita hàng ngày phải đến Bộ Giao thông Vận tải để xin phép sử dụng màu đỏ cho ô tô của hãng. Ông còn cho biết thêm: “Người phụ trách bộ phận này không hề quan tâm đến yêu cầu xin phép của tôi, vì thế mỗi lần tôi quay về văn phòng đều mang tâm trạng nặng nề và khổ sở khi phải chạm mặt ông Honda”.

Tình trạng này diễn ra trong một thời gian khá dài, cho đến khi ông Honda nói rõ ý kiến của mình trong một bài viết trên báo Asahi: “Màu đỏ là màu cơ bản của thiết kế màu sắc, không có nước tiên tiến nào trên thế giới mà Chính phủ lại độc quyền về màu sắc”.

Sau sự kiện đó, ông Akita mới nhận được giấy phép sử dụng màu đỏ cho ô tô và khi ông bước vào văn phòng để báo cáo, ông Honda chỉ nói vỗn vẹn: “À, vậy à!”. Đây cũng là việc thường tình vì ông Honda lúc nào cũng khen tặng đúng mức, không bao giờ quá lời. Đối với ông Honda việc được cấp giấy phép thực ra chỉ là một việc rất nhỏ. Vấn đề cản trở lớn hơn đối với mục tiêu sản xuất của ông là hệ thống quản lý Nhà nước quan liêu hành chính đang núp dưới những khẩu hiệu: “Quốc ích, Quốc sách”. Đây là một cuộc đối mặt giữa Công ty Honda muốn khẳng định khả năng chế tạo ô tô và Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản.

**4** Vào năm này, Chính phủ Mỹ liên tục đòi hỏi Chính phủ Nhật Bản phải có chính sách tự do mậu dịch quốc tế về các mặt hàng ô tô, computer và bộ tích hợp IC. Chính phủ Nhật Bản chuẩn bị Dự thảo Luật về những biện pháp lâm thời chấn hưng các ngành công nghiệp đặc biệt của Nhật Bản (Tokushinho). Đây cũng là những qui định cơ bản về ngành sản xuất ô tô. Dự thảo này được Chính phủ ký vào tháng 3-1963 và chuyển qua Quốc hội phê chuẩn.

Người đề nghị và soạn thảo Luật này là ông Sahashi Shigeru - Cục trưởng phụ trách công nghiệp nặng của Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho từ năm 1961. Ông này khi còn là chánh văn phòng Chính phủ đã nổi tiếng với chính sách nhân sự khác hẳn thông lệ từ trước đến nay và là người có nhiều ảnh hưởng trong Bộ. Ông là người đặc biệt cảnh giác với vốn đầu tư nước ngoài, xây dựng lực lượng theo chủ nghĩa dân tộc trong Bộ cho nên mọi người xem ông là một quan chức có sắc thái riêng biệt và bản lĩnh.

Mặt khác, ông xây dựng một hệ thống doanh nghiệp hợp tác với Chính phủ để thực hiện chính sách nâng cao khả năng cạnh tranh quốc tế của các doanh nghiệp Nhật Bản. Riêng ông Honda là người có bản năng thích cạnh tranh nên không hoan nghênh những biện pháp quản lý hành chính cứng nhắc. Bản thân ông từng có kinh nghiệm quản lý trong các nhà máy trực thuộc quân đội vì thế ông có suy nghĩ là trong hệ thống bao cấp thì không thể có sự đổi mới và những ý tưởng mới không thể phát triển được. Ông tâm sự: "Bây giờ

không còn là thời chiến tranh nữa, cũng không phải là lúc hy sinh cho quốc gia. Hiện tại tôi đang tập trung mọi khả năng của mình để sản xuất ô tô”.

Là người đã có kinh nghiệm tự mình chinh phục thế giới trong lĩnh vực xe gắn máy, cho nên ông chủ trương đổi kháng lại Dự thảo Luật Tokushinho với suy nghĩ: “Chính phủ càng can thiệp thì sức đối kháng của các doanh nghiệp càng yếu đi. Chính sách tự do mậu dịch sẽ thúc đẩy tự do cạnh tranh, hạn chế sự tham gia của các công ty nước ngoài cũng không ngăn chặn được khuynh hướng này. Những sản phẩm tốt, chất lượng cao bao giờ cũng tiêu thụ được và không có biên giới. Chính sự cạnh tranh tự do sẽ nuôi dưỡng các ngành công nghiệp phát triển lớn mạnh”. Trong hồi ký của ông Akazawa Shoichi (nguyên Cục trưởng phụ trách về công nghiệp nặng) từng là cán bộ của ông Sahashi, có đoạn: “Nội dung những phát ngôn của ông Honda trong nhiều dịp khác nhau qua báo chí đã được truyền đạt đến Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho và đương nhiên đến tai ông Sahashi. Những suy nghĩ của ông Honda cũng làm cho ông Sahashi phải quan tâm suy nghĩ”.

Riêng ông Honda đã hồi tưởng lại trong chương trình truyền hình năm 1995 như sau: “Dù thế nào đi nữa cũng không thể ngồi yên chấp nhận được. Dự thảo Luật Tokushinho thực chất là cái gì? Tôi có quyền được sản xuất. Việc soạn thảo Luật chỉ cho phép các xí nghiệp có sẵn được sản xuất ô tô, còn tôi thì không được sản xuất có nghĩa là gì? Phải được tự do sản xuất. Ai là người có thể khẳng định các nhà sản xuất

lớn sẽ có thể tồn tại như vậy mãi ? Nhìn lại lịch sử, chính những doanh nghiệp trẻ mới là nhân tố của sự phát triển. Nếu Bộ muốn tổ chức doanh nghiệp theo kiểu hợp doanh thì tại sao Bộ không đầu tư trở thành công ty lớn và phát biểu quan điểm của mình tại công ty ấy. Còn công ty của tôi là công ty cổ phần, không thể làm mọi việc theo mệnh lệnh của Nhà nước.”.

Vào tháng 10-1962, tại triển lãm ô tô toàn quốc lần thứ 9 ở Harumi (Tokyo), số khách tham dự vượt quá con số một triệu, cho thấy thời đại ô tô đã thực sự đến với Nhật Bản. Công ty Honda lần đầu tiên tham dự triển lãm với hai loại ô tô: Xe thể thao và xe tải loại nhẹ.

Vào năm sau, Công ty Honda thực hiện một chương trình khuyến mãi dành cho khách hàng rất đặc biệt với câu đố: “Hãy định giá cho xe thể thao Honda S500” và đã có 5.700.000 người hưởng ứng. Chương trình này là một chiến dịch quảng bá đối với xã hội và cũng để khẳng định vai trò kinh tế tư nhân của Công ty Honda đối với Bộ Thương mại Công nghiệp. Kết quả, Công ty Honda công bố giá của xe Honda S500 là 459.000 Yen, thấp hơn rất nhiều so với định giá của chương trình. Có thể nói Dự thảo Luật Tokushinho đã thúc đẩy kế hoạch sản xuất ô tô của Honda được thực hiện nhanh hơn. Nhưng trên thực tế, ngược lại với hình ảnh và uy thế đang lên của Honda, người ta có thể thấy sự yếu kém về kỹ thuật sản xuất, thiết bị sản xuất quy mô lớn cũng như hệ thống tiêu thụ...của thị trường ô tô Nhật Bản nói chung. Vào tháng 10-1963, xe thể thao Honda S500 và xe tải đã được tung ra

bán trên thị trường theo đúng dự định, thế nhưng loại xe thể thao gần như không tiêu thụ được, xu hướng của thị trường cũng không tiếp nhận loại xe tải gắn động cơ xe thể thao của Honda.

Riêng về Dự thảo Luật Tokushinho dù đã được ba lần đưa ra Quốc hội để phê chuẩn nhưng bất thành khi gặp phải sự phản đối của giới công nghiệp và tài chính Nhật Bản với lo ngại Chính phủ can thiệp quá sâu. Ngoài ra, Dự Luật này cũng đụng phải bức tường khá dày của Luật cấm độc quyền. Sau đó, ông Sahashi nhậm chức Chủ nhiệm Cục Phát minh Sáng chế và vào năm 1964 ông trở thành Thứ trưởng thường trực Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản mà Bộ trưởng là ông Miki Takeo, nhưng về mặt bản lĩnh có nhiều người nói đùa: "Thực ra, Bộ trưởng là ông Sahashi, còn Thứ trưởng là ông Miki".

Năm 1966, khi có quyết định về hưu, ông Sahashi tuyên bố: "Tôi không muốn giữ thêm trọng trách nào mới hoặc trợ lý cho nhà chính trị nào cả". Ông đã chọn cuộc sống bình thường, hàng ngày đọc sách, nghiên cứu và năm 1972 trở thành Chủ tịch sáng lập Trung tâm Nghiên cứu Nhàn hạ (sau này là Hiệp Hội Thiết kế Nhân sinh quan). Có thể nói ông là người mở đường cho thế hệ của những công nhân viên chỉ biết làm việc, mà không có một nhân sinh quan rõ ràng để xây dựng cuộc đời mình.

**5** Hai ông Honda và ông Sahashi là hai người có suy nghĩ hoàn toàn trái ngược nhau nhưng giống nhau ở tính xung kích. Có thể nói cả hai đều là nhân vật chính có

nhiều cá tính độc đáo như trong tiểu thuyết.

Năm 1966, ông Sahashi khi làm Thứ trưởng đã đưa ra yêu cầu cấm đưa ra thị trường những loại xe không hội đủ tiêu chuẩn an toàn của Mỹ. Về vấn đề này ông đã gặp sự phản kháng từ phía Hiệp hội Công nghiệp ô tô do ông Kawamata Katsuji (Giám đốc hãng ô tô Nissan) làm Chủ tịch và Hiệp hội Công nghiệp ô tô loại nhỏ do ông Honda làm Chủ tịch. Bản thân ông Honda cương quyết phản đối, nên việc điều chỉnh của Bộ Thương mại Công nghiệp cũng gặp nhiều khó khăn. Ông Sahashi rất phẫn nộ: “Trong thời điểm cần phải đàm phán với Mỹ như vậy, thì không hiểu ông Honda muốn gì”. Ông Akazawa - Phó Cục trưởng phụ trách Công nghiệp nặng rất quan tâm về vấn đề này nên đã trao đổi với ông Honda: “Nếu để tình trạng này tiếp tục thì không hay chút nào cả, ông nên tìm cách gấp gáp để trao đổi với ông Sahashi thì tốt hơn” và đã tạo điều kiện để hai người này gặp nhau lần đầu tiên.

Địa điểm cuộc gặp gỡ do ông Honda sắp xếp tại một nhà hàng cao cấp ở Akasaka - (Tokyo). Ngay khi vừa gặp mặt nhau, ông Honda đã phát biểu: “Nếu cho tôi sản xuất ô tô bốn bánh thì tôi sẽ xây dựng được ngay một công ty tầm cỡ hàng đầu thế giới, chẳng mấy chốc sẽ dễ dàng qua mặt Toyota và Nissan”. Ông Sahashi nổi giận đổi sắc mặt: “Ông đúng là người ăn nói ngạo mạn, thất lễ, tôi không thể ở lại đây để nghe những lời như vậy”. Ông Akazawa và những người trong Ban Giám đốc Công ty Honda cùng dự buổi tiệc đã phải khẩn khoản dàn xếp, cuối cùng ông Sahashi tuy còn

khó chịu nhưng đã ngồi lại. Có lẽ, ông Honda nhận thấy mình có phần quá lời nên khi mọi người đề nghị hát một bài ông đã nhận lời hát ngay. Sau này ông Sahashi nhớ lại và nhận xét: “Ông ta có giọng trầm và rất hay”.

Ông Akazawa nói thêm về sự kiện này: “Ngày hôm sau, ông Honda gọi điện cho tôi ngỏ ý quan ngại về thái độ quá trớn của mình và nhờ tôi chuyển lời xin lỗi. Khi tôi chuyển lời thì bản thân ông Sahashi cũng cho là mình không nên có thái độ như thế”. Tóm lại, cả hai người đều thấy có lỗi trong lần gặp mặt đầu tiên. Sau sự cố này, cả hai người có vẻ thân thiện với nhau hơn ở những lần gặp gỡ khác.

# **CHƯƠNG II.**

## **THÁCH THỨC VÒNG ĐUA F1**

**1** Không tham dự vòng đua thì chất lượng ô tô không thể tốt hơn. Có tranh tài một mất một còn trước công chúng thì mới có hi vọng đứng đầu thế giới. Suy nghĩ của ông Honda về việc tham dự vòng đua cũng nằm trong ý đồ tham gia sản xuất ô tô. Tháng 1-1964, ông tuyên bố chính thức tham gia vòng đua thế giới F1.

F1 là tên gọi tắt của cuộc đua Thể thức 1 (Formula One). Người ta thường gọi F1 là vòng đua ô tô thế giới, ô tô tham dự cuộc đua gọi là xe đua F1 (F1 Machine). Chữ *formula* có nghĩa là quy tắc, quy cách hoặc thể thức, xe đua chuyên dụng bốn bánh là loại xe môtô ghế ngồi, mui trần.

Để đảm bảo tính an toàn của cuộc đua tốc độ cao, quy chế cuộc đua được thay đổi hàng năm. Hiện nay quy chế F1 là xe 12 xylyanh, dùng động cơ không có turbo, dưới 3.000cc. Việc đua ô tô đã được tổ chức từ cuối thế kỷ 19, nhưng cuộc đua thế giới F1 được chính thức tổ chức từ năm 1950 do FISA (Federation of International Sport Automobile) - “Liên minh xe thể thao thế giới” trực thuộc FIA (Federation of International Automobile) - “Liên minh ô tô thế giới”. Hiện nay

Liên minh này thường xuyên tổ chức các giải thưởng lớn GP (Grand Prix) với trên dưới 16 cuộc đua ở Nhật Bản, Nam Mỹ, Châu Âu với chế độ tính điểm để các tay đua và các nhà sản xuất tranh giải vô địch tổng hợp trong năm.

Ở mỗi vòng đua vô địch GP, tay đua nào có điểm cao nhất về thời gian đua (laptime) trong vòng đua chung kết, sẽ được khởi động ở địa điểm tốt nhất (pole position - vị trí nằm ở phía trong hàng đầu). Trong vòng chung kết, mỗi vòng đua có chiều dài từ 3km - 7km và chạy làm nhiều lần, xe đua có thể được thay đổi linh kiện và bánh xe trong lúc chạy để hoàn tất vòng đua từ 300km - 350km. Tốc độ tối đa có thể đạt đến 300km/h. Vòng đua này là môn thể thao ô tô rất cận đại và ưu việt để phân biệt thắng bại mang tính tổng hợp về mọi mặt từ kỹ năng, thể lực của tay đua đến kỹ thuật tiên tiến của nhà sản xuất.

Các nhà sản xuất ô tô từ trước đến nay tỏ vẻ nghi ngờ khi nghe tin “Người đàn ông lạ đời Honda” tuyên bố thách thức đỉnh cao của ngành ô tô thể thao này, đặc biệt Công ty Honda là một lính mới trong đội ngũ các nhà sản xuất ô tô, vừa tung ra thị trường xe tải hạng nhẹ và xe thể thao nhỏ vào năm trước. Việc chuẩn bị tham gia vòng đua F1 bắt đầu được thực hiện âm thầm từ mùa xuân 1962, đúng vào năm ông Honda cho đăng loạt bài: “*Bản lý lịch đời tôi*”.

“Là một nhà sản xuất ô tô bốn bánh, tôi cũng muốn tham dự vòng đua F1”. Tính năng của động cơ xe cuối cùng thể hiện ở tốc độ. Đối với ông Honda, cả hai việc chế tạo ô tô và tham gia cuộc đua vừa là mục đích mà cũng là

phương tiện. Vào tháng Tám năm ấy, Công ty Honda bắt đầu thiết kế xây dựng động cơ có 270 mã lực, công suất này do bản thân ông Honda quyết định. Ý chí tham dự cuộc đua F1 của ông Honda càng ngày càng quyết liệt, như ông nói: “Đã tham dự cuộc đua mà không chiến thắng thì chẳng có ý nghĩa gì”. Ở Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken ông Honda thường xuyên làm việc với đội ngũ thiết kế và dùng phấn vẽ ngay trên sàn nhà để thảo luận về bản vẽ.

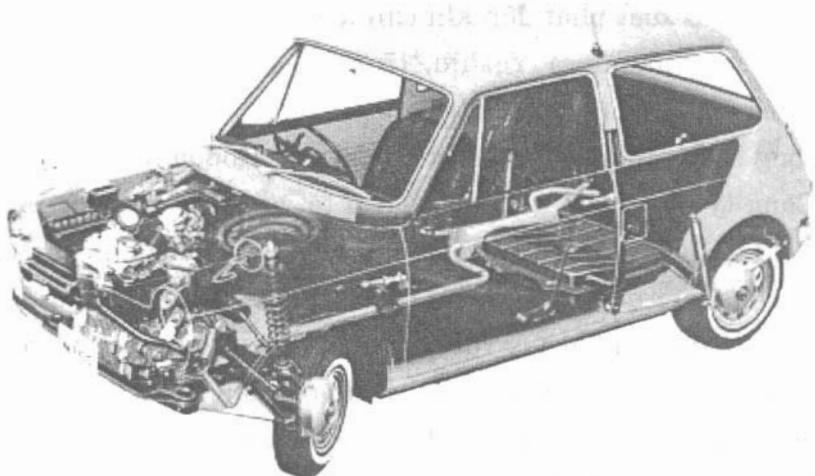
**2** Trong nhật ký của ông Maruno Fujiya là người phụ trách thiết kế động cơ lúc bấy giờ, ngày 13-2-1964 có ghi những chữ “Sép hài lòng”. Một tuần sau, chiếc ô tô đang chế tạo thử nghiệm chạy thử trên vòng đua Arakawa lần đầu tiên đạt công suất vượt quá 200 mã lực, thực hiện kỷ lục 210 mã lực. Khi nghe tin này ông Honda tỏ vẻ mãn nguyện và chỉ nói một lời: “À, được đấy !”. Nhân viên trong công ty vẫn thường gọi ông Honda là “Ông Sép”. Từ ông Maruno cho đến tất cả các nhân viên phụ trách nghiên cứu phát triển đều có chung mục tiêu trong đầu là cố gắng nỗ lực để làm cho “Sép vui”.

Trong nhật ký ông Maruno còn viết: “Bản thân “Sép” thường xuyên rất chịu khó suy nghĩ, bất kể ngày đêm trước khi về nghỉ ông vẫn đến phòng thiết kế trao đổi nhiều ý kiến rất cụ thể như chi tiết phải làm như thế này hoặc thế kia và sáng hôm sau vừa bước chân vào phòng là ông hỏi ngay kết quả như thế nào và ngay lúc đó trong đầu ông đã có sẵn phương

thức giải quyết tốt hơn. Có thể, “Sép” không bao giờ ngủ cả. Tình trạng này kéo dài trong nhiều tháng, cho nên khi nghe tin kết quả tốt thực sự “Sép” rất vui”.

Động cơ thì hoàn thành tốt, nhưng khung xe thì không có kỹ thuật chế tạo, nên phải chọn phương thức tham dự cuộc đua bằng động cơ xe của hãng Honda, còn khung xe ban đầu dự định hợp tác với một nhà chế tạo Châu Âu nhưng cuối cùng đối tác này lại thay đổi không tham gia vòng đua F1. Đứng trước tình thế này hãng Honda phải hoàn toàn tự lực. Bộ phận thiết kế phải cấp tốc thực hiện bản vẽ khung xe. Khung sườn của xe đua F1 thời đó được chế tạo thành một

*Bản phác họa đặc điểm cấu tạo ô tô N360 được vẽ bằng tay giới thiệu sản phẩm với khung xe được chế tạo là một thể thống nhất không có mối nối (mono cock body) và phòng xe rộng rãi.*



khối thống nhất không nối (Mono cock body) bằng loại hợp kim chuyên dùng để chế tạo máy bay nên phải nhờ những nhà chế tạo linh kiện máy bay giúp đỡ.

Sau nhiều ngày lao tâm, khổ sở chiếc xe đua F1 đầu tiên đã hoàn thành và tham dự vòng đua GP (Grand Prix) tại Đức vào tháng Tám. Ngay ở vòng đua đầu tiên của vòng đấu loại, xe chạy không được như ý. Ở vòng chung kết, khi đang chạy ở hàng thứ chín, chỉ còn ba vòng nữa là kết thúc cuộc đua thì xe gây tai nạn và bị loại. Hoàn toàn thảm bại. Đúng là vòng đua giải thế giới không dễ dàng chút nào.

Ngược lại, lực lượng cán bộ kỹ thuật của Honda đã vùng lên trước thất bại này. Họ tập trung nghiên cứu chế tạo linh kiện mới như bộ phận phun nhiên liệu, nên ở vòng đua GP năm sau vào tháng 10-1965 ở Mexico, tay đua Richie Ginther đã lái xe đua Honda đoạt giải vô địch đầu tiên, đúng như lòng mong ước của mọi người. Xe đua Honda đã hoàn toàn dẫn đầu từ khi xuất phát đến khi cán đích.

Kỹ sư Nakamura Yoshio, trước đây ở Công ty Tokyu Kurogane Kogyo, vào làm việc ở Công ty Honda năm 1958, trong buổi gặp mặt lần đầu tiên với ông Honda đã đề nghị: “Công ty nên tham gia sản xuất ô tô và tham dự vòng đua F1”. Lúc đó ông Honda đã thẳng thắn: “Làm được hay không thì chưa biết nhưng tôi muốn thách thức”. Anh Nakamura là người từ đầu đã bắt tay vào mọi việc chuẩn bị xe đua F1 của Công ty Honda và cũng là kỹ sư trưởng đầu tiên của đội kỹ thuật. Anh đã theo dõi cuộc đua và khi nghe công bố kết quả chiến thắng đã đánh điện về công ty từ trạm điện tín ở ngay

trong vòng đua. “Đến nhìn tận mắt chiến thắng”. Anh đã bắt chước Tuyên ngôn thắng lợi của danh tướng La Mã - Caesar. Khi về đến công ty để báo cáo thì anh chỉ nghe ông Honda nói một câu: “Đạt đây!”. Ông chỉ nói vòn vẹn như thế và tuyệt nhiên không hề nhắc đến từ “chiến thắng”.

**3** Khi nhận được tin xe đua Honda giành chức vô địch ở vòng đua Mexico, ông Honda tuyên bố trong cuộc họp báo: “Công ty chúng tôi đã tham gia sản xuất ô tô thì cũng phải tham gia vòng đua GP là cuộc đua nhiều khổ ải nhất, dù thắng hay bại thì cũng phải tham gia để nghiên cứu nguyên nhân, cải tiến kỹ thuật ứng dụng vào sản xuất ô tô đời mới”. Đây là quan niệm cơ bản không hề thay đổi của ông: “Cuộc đua là một thí nghiệm khó khăn nhất nhưng qua đó chúng ta sẽ phát hiện được những kỹ thuật mới ứng dụng vào quá trình chế tạo ô tô. Tay đua thực sự là người lính tuyến đầu của sản phẩm”.

Ông Honda không bao giờ biết mỏi mệt và luôn luôn tâm huyết với việc sản xuất động cơ ô tô. Phương thức quản lý của ông trước nhất là đưa ra một mục tiêu lớn, bắn thân mình đứng đầu ở hiện trường, trực tiếp đặt ra những vấn đề với cán bộ cấp dưới, chấn đường thối lui, thúc đẩy mọi người tiến lên phía trước. Phương thức này nếu như được truyền đạt thống nhất từ trên xuống dưới thì có thể thành công tốt đẹp, nhưng nếu chỉ cần lệch hướng một chút là sẽ phát sinh hỗn loạn, toàn bộ hệ thống sẽ bị dao động. Cuộc tranh luận về “động cơ được làm nguội bằng nước hay bằng không khí” là

trường hợp điển hình của câu chuyện này. Năm 1968, ông Honda đã chí thi nghiên cứu phát triển động cơ được làm nguội bằng không khí để sử dụng cho xe đua F1. Vào tháng Ba năm trước, ô tô loại nhỏ sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí được đưa ra thị trường có tên N360 đã bán rất chạy. Tại vòng đua GP ở Ý được tổ chức vào tháng Chín, xe đua F1 của Honda đã đoạt giải vô địch lần thứ hai.

Từ những thành quả này, ông Honda đã phát biểu đầy tự tin: “Trên thế giới, ô tô được ưa chuộng phải sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí. Điều này đã được chứng minh bằng xe đua F1 và kỹ thuật này sẽ được triển khai rộng rãi cho các loại xe thương mại”.

Thế nhưng những kỹ sư trẻ của hãng Honda thì lại có suy nghĩ “phương thức làm nguội động cơ bằng không khí” giờ đã lỗi thời. Trong thời đại sắp tới “phương thức làm nguội động cơ bằng nước” sẽ là hướng phát triển chính. Đây cũng là một nhận thức thông thường của những người trong ngành sản xuất ô tô.

Thế nhưng, là người từng nghiên cứu chế tạo các loại xe gắn máy với phương thức làm nguội động cơ bằng không khí, ông Honda kiên quyết không nhượng bộ: “Trong Chiến tranh Thế giới lần thứ II, Tướng Rommel của Đức tiêu hủy lực lượng của quân đội Anh tại sa mạc Sahara do đã sử dụng những chiến xa có động cơ được làm nguội bằng không khí”, ông Honda đã lấy ví dụ này trong chiến tranh để biện minh cho suy nghĩ của mình. Cho nên công ty phải đồng thời nghiên cứu phát triển cả hai phương thức.

Chiếc xe đua sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí do chính ông Honda thực hiện với tất cả lòng tin của mình được hoàn thành vào năm 1968 và đã tham dự vòng đua GP tại Pháp vào tháng Bảy. Tay đua người Pháp, tên Joe Shulessier đã đứng hàng thứ 17 ở vòng sơ kết. Vòng chung kết được tổ chức trong trời mưa gió, xe đua của Công ty Honda không bẻ góc kịp, tông vào tường chắn bốc cháy, tay đua Shulessier chết cháy. Mục tiêu đề ra: "Xe đua F1 sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí để "đoạt giải vô địch" đã đi đến kết quả thảm hại. Ô tô đời mới (H1300) sử dụng kỹ thuật này được đưa ra thị trường, nhưng chi phí quá cao nên không được tiếp nhận như mong muốn.

Đối với Công ty Honda, sau khi thành công với ô tô loại nhỏ đang tìm cách tung ra thị trường loại ô tô thông dụng, không thể tiếp tục tham gia vào vòng đua F1 quá tốn kém như vậy. Vấn đề cấp bách hiện nay của Công ty Honda là nghiên cứu phát triển loại động cơ ít gây hại, giải quyết được vấn đề khí thải độc hại, vì thế tại vòng đua năm 1968, công ty tuyên bố rút lui khỏi vòng đua F1.

Ông Kume Tadashi (sau này là Giám đốc đời thứ ba) người có trọng trách trong việc phát triển động cơ được làm nguội bằng không khí và cũng là trưởng đoàn phụ trách vòng đua GP tại Pháp đã đề cập đến việc này trong hồi tưởng của mình: "Có thể nói, động cơ được làm nguội bằng không khí được triển khai thực hiện phân nửa vì suy nghĩ và yêu cầu mạnh mẽ của ông Honda. Thế nhưng bản thân tôi là người phụ trách vấn đề này cũng có một phần trách nhiệm vì muốn

thử nghiệm một việc mà người khác chưa làm hoặc không làm. Sau này khi nghĩ về những hậu quả đã xảy ra thì thực sự đau xót". Ông Kume nói tiếp: "Ngày đó, việc tham gia sản xuất ô tô bốn bánh là vấn đề tồn vong của cả công ty, cho nên phải chấp nhận rời bỏ mọi đầu tư khổ cực cho động cơ được làm nguội bằng không khí để chuyển sang phương thức động cơ được làm nguội bằng nước". Kết luận về cuộc tranh luận của hai phương thức này đã làm dao động toàn bộ Công ty Honda lúc đó.

**4** Công ty Honda trở lại tham gia vòng đua F1 lần thứ hai vào năm 1983. Đầu năm 1978, ông Kawashima Kiyoshi - Giám đốc Công ty Honda, trong buổi tiệc đầu năm đã tuyên bố sẽ trở lại vòng đua: "Đua xe là sinh hoạt văn hóa của Công ty Honda". Như vậy, Công ty Honda phải mất 15 năm mới trở lại vòng đua F1. Lúc này ông Honda đã thôi chức Giám đốc từ mười năm trước (1973) và đội ngũ kỹ thuật cũng được thay bằng lớp kỹ sư trẻ. Giai đoạn hai của Công ty Honda tham dự vòng đua F1 này áp dụng phương thức phối hợp động cơ Honda với khung xe Châu Âu. Lần trở lại này của Công ty Honda bắt đầu từ vòng đua F1 tại giải GP ở Anh năm 1983, khác hẳn với thông lệ là bắt đầu từ vòng đua xe gắn máy F2. Trong những vòng đua đầu, kết quả của xe Honda không khả quan lắm nhưng vào tháng 7 năm sau -1984, tại vòng đua GP Dallas Mỹ, đội của Công ty Honda đã bắt tay hợp tác với đội William, đoạt chức vô địch ở vòng đua thứ 10.

Vào năm thứ tư tham dự vòng đua F1 (1986), Công ty Honda đã đoạt giải “Nhà chế tạo ưu tú”, thực hiện được giấc mơ từ bao nhiêu năm trước. Ngoài ra, tại giải GP cuối cùng ở Úc còn có mặt ông Honda - Cố vấn tối cao của Công ty Honda và phu nhân. Ông Honda đã ngồi xếp bằng trước mặt toàn đội Honda, cúi đầu cảm tạ và xúc động phát biểu: “Tất cả chúng ta đã cố gắng và nỗ lực vượt bậc. Xin cảm ơn các bạn đã thực hiện giấc mơ của tất cả chúng ta”.

Tóm lại, việc tham gia vòng đua F1 ở giai đoạn đầu xuất phát từ ý thích cá nhân của ông Honda, là phần tiếp nối của những vòng đua xe gắn máy, mang tính tuyên truyền cho việc tham gia sản xuất ô tô bốn bánh của Công ty Honda. Về mặt kỹ thuật đây là “Phòng thí nghiệm di động” độc đáo của công ty. Trong giai đoạn hai tham gia vòng đua F1 Công ty Honda tập trung toàn bộ nhân lực và tài lực của tổ chức, thực hiện phương châm “Văn hóa doanh nghiệp” của ông Kawashima. Năm 1987, Công ty Honda đoạt cả hai giải cho “Nhà chế tạo xuất sắc” và “Tay đua ưu tú”. Năm 1988, công ty đạt kỷ lục “Bách chiến bách thắng” chưa từng có với 15 lần đoạt giải vô địch trong 16 vòng đua.

Giải GP tại Nhật Bản được tổ chức tại vòng đua Phú Sĩ trong hai năm 1976 - 1977 và vòng đua Suzuka trong năm năm từ 1987 đến 1992. Lần đầu tiên tay đua Nhật Bản xuất hiện vào năm 1987 tên là Nakajima Satoru đã đoạt giải tư ngay trong năm đầu tiên của giải GP tại Anh. Với những chiến thắng không ngừng của Công ty Honda, tại Nhật Bản đã dấy lên phong trào hâm mộ vòng đua ô tô F1.

Đội đua ô tô thuộc thế hệ thứ hai của Công ty Honda không chỉ dừng lại ở việc đua ô tô thể thao, mà còn coi đây là một mặt trận khoa học kỹ thuật. Bắt đầu từ đây, mọi vấn đề không còn phụ thuộc vào kỹ năng và kinh nghiệm của một cá nhân mà là sự áp dụng triệt để khái niệm hệ thống dựa trên sự phân tích các thông tin thu thập được để đưa ra được những lời giải tối ưu, không phụ thuộc vào cá nhân một người nào.

Chính đội ngũ này của Công ty Honda lần đầu tiên đã áp dụng xử lý thông tin bằng computer. Những số liệu thông tin về tình trạng kỹ thuật của xe đua đang thi đấu trên vòng đua được gửi về trạm bằng vô tuyến và những thông tin này được xử lý, phân tích để đưa ra những kết quả hướng dẫn và được phản hồi ngay cho tay đua. Việc sử dụng thông tin trên hệ thống như vậy ngày nay là việc đương nhiên nhưng vào thời đó là một cuộc cách mạng làm thế giới phương Tây kinh ngạc. Thời trước, tay đua chỉ nhận được sự hỗ trợ kỹ thuật trực tiếp của khung xe và động cơ nhưng ngày nay chính hệ thống điện tử mới là nhân tố hỗ trợ hiệu quả nhất cho người cầm lái. Trong thời điểm cách mạng kỹ thuật công nghệ cao này hệ thống điều khiển điện tử này có thể đưa ra những chỉ thị rất chi tiết. Tay đua người Brazil tên là Ayrton Senna là người có khả năng đặc biệt ứng phó với mọi yêu cầu kỹ thuật. Anh là người rất thông minh, am hiểu kỹ thuật xe đua cũng như những phản ứng của động cơ, nên có thể truyền về trạm những thông tin rất hữu ích. Anh là người lái xe đua hợp đồng với Công ty Honda và đã ba lần đoạt giải vô địch tổng

hợp tại vòng đua Suzuka. Trong cuộc đời của anh tông cộng có 41 trận thắng thì có 32 trận lái xe đua của Honda. Có thể nói Senna là thần hộ mạng trong giai đoạn hai của Công ty Honda khi tham dự vòng đua F1 và là ngôi sao sáng chói của phong trào hâm mộ F1 tại Nhật Bản.

Thế nhưng, giai đoạn này lại hoàn toàn xa lạ với thế giới kỹ năng và kiến thức của một người say mê kỹ thuật như ông Honda. Câu chuyện ông Honda lái thử xe thí nghiệm trên vòng đua bờ đê Arakawa bị văng bánh xe giờ đã là câu chuyện của thời dĩ vãng xa xưa.

**5** Vào tháng 9-1992, sau lần giỗ đầu tiên của ông Honda, Công ty Honda quyết định rút lui khỏi cuộc đua F1 (Thể thức 1). Giám đốc Kawamoto Nobuhiko đã thông báo qua đài phát thanh nội bộ của công ty với toàn thể nhân viên về quyết định rút lui này: “Yêu cầu phải mạo hiểm để giải quyết những vấn đề kỹ thuật không còn, đội ngũ tham gia cuộc đua cũng bắt đầu mệt mỏi, kinh tế Nhật Bản bắt đầu suy thoái. Sau khi suy nghĩ và cân nhắc về mọi mặt, tôi nghĩ đã đến lúc chúng ta phải ngừng lại để xem xét mọi việc”. Công ty đã đạt nhiều thành tích kinh ngạc nhưng đồng thời cũng phải gánh chịu kinh phí hàng năm gần 10 tỉ Yen cho các cuộc đua, ảnh hưởng rất nhiều đến sự nghiệp kinh doanh.

Mất đi thân chủ bảo trợ lâu nay, vào ngày 1-5-1994, trong vòng đua GP tại San Marino (Ý), anh Ayrton Senna đã đâm vào tường chắn và qua đời ở tuổi 34. Khi báo chí thông tin

về tai nạn, nhiều người hâm mộ đã tụ tập trước Công ty Honda ở Aoyama (Tokyo) để làm lễ truy điệu người anh hùng này.

Công ty Honda trở lại tham gia vòng đua F1 vào năm 2000 tại vòng đua GP ở Úc. Đây là lần thứ ba sau tám năm công ty tham gia vòng đua. Năm 2002, Công ty Toyota mới bắt đầu tham gia với kỹ thuật của chính mình về động cơ cũng như xe đua. Đối với Công ty Honda từng là nhà vô địch trong nhiều cuộc đua từ trước đến nay thì sự tham gia của Công ty Toyota là một đối thủ đáng quan tâm. Nhưng mặt khác, với tinh thần tôn trọng tự do cạnh tranh của Công ty Honda thì đây cũng chính là niềm vui để nỗ lực phấn đấu.

# CHƯƠNG III.

## CHỦ LỰC SẢN XUẤT Ô TÔ LOẠI NHỎ

**I** Thị trường ô tô gia đình phát triển mạnh mẽ vào thập niên 1965 - 1975 (Chiêu Hòa 40). Nói chung từ năm 1965, hoạt động sản xuất ô tô tại Nhật Bản chuyển hướng từ sản xuất chủ yếu là xe tải sang sản xuất ô tô gia đình. Vào năm 1966, số lượng ô tô bốn bánh được sản xuất tại Nhật Bản vượt qua Anh, đứng hàng thứ ba sau Mỹ và Tây Đức. Có thể gọi đây là năm đánh dấu kỷ nguyên ô tô gia đình của Nhật Bản, mở đầu “thời đại 3C” (Car, Cooler, Color TV) - tức là thời đại của ô tô, máy lạnh và tivi màu.

Cũng trong năm này, các hãng đồng loạt đưa vào thị trường các loại ô tô loại nhỏ với động cơ phân khối 1.000cc như “Sunny” của Nissan, “Subaru” của Fujijuko, “Colt” của Mitsubishi, “Familia” của Toyokogyo (ngày nay là Matsuda), “Carola” của Toyota v.v... Tất cả đều được dân chúng Nhật Bản hưởng ứng và sử dụng rộng rãi. Nhà sản xuất ô tô bốn bánh ra đời sau cùng là Công ty Honda, so với các công ty ra đời trước chắc chắn không tránh khỏi sự yếu kém ở nhiều



Ô tô Honda Civic  
CVCC đầu tiên  
tháng 12-1973  
(Chiêu Hòa 48)



Ông Honda Soichiro trong buổi lễ công bố ô tô CVCC tại khách sạn Prince Akasaka (Tokyo) vào ngày 12-10-1972.

mặt, không chỉ về thiết bị sản xuất mà còn cả ở hệ thống phân phối và dịch vụ, cho nên Công ty Honda đã nhắm vào thị trường ô tô loại nhỏ hạng nhẹ.

Ông Honda chủ trương phải cải thiện công suất mā lực và không gian phòng lái: “Xe có thể thu nhỏ, nhưng con người lại không thu nhỏ được. Ô tô loại nhỏ hiện nay công suất mā lực thấp, không thể vượt qua mặt xe khác nên rất nguy hiểm”. Nhưng ông Fujisawa Takeo lại chủ trương: “Nhìn vào các loại xe được ưa chuộng hiện nay nếu như có loại xe giá rẻ mà dễ sử dụng thì chắc chắn sẽ tiêu thụ dễ dàng”. Ông Honda cũng giắc ngộ một điều là xe thể thao không dễ gì được thị trường chấp nhận nên phải nhượng bộ tiếp nhận chủ trương kinh doanh của ông Fujisawa.

Ngoài tư tưởng thiết kế sử dụng động cơ làm nguội bằng không khí như xe gắn máy được mọi người biết đến và cũng có lợi thế là hạn chế không gian phòng máy vì loại động cơ này gọn, có thể tích nhỏ hơn, ông Honda còn rất quan tâm đến thiết kế mỹ thuật, ông đã gọt bớt một phần của mô hình làm bằng đất sét, vì thế xưởng phải đúc lại khuôn mẫu, phí tổn của việc điều chỉnh này lên đến 8 triệu Yen và người phụ trách khuôn đúc phải cực khổ thực hiện cho kịp kế hoạch.

Cuối cùng ô tô Honda hiệu N360 được tung ra thị trường vào mùa xuân 1967. Quảng cáo về ô tô mới trên báo chí tập trung vào hai điểm chính: tuyên truyền về phòng xe rộng rãi: “Ô tô N360 được bắt đầu thiết kế từ phòng xe” và ở điểm thứ nhì “Giá rẻ chỉ có 320.000 Yen”. Tóm lại về tính năng và phòng xe thì không thua gì Sunny hay Carola nhưng nhờ giá

rè nên đã được thị trường ưa chuộng.

Ông Kawashima ngày đó tâm sự: “Các hãng xe đàn anh chế nhạo ô tô Honda là xe gắn máy bốn bánh. Chỉ trích này cũng đúng thôi vì xe N360 sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí giống như xe gắn máy Honda. Tôi rất thán phục cách biểu hiện thật chính xác này của họ”.

Thế nhưng người sử dụng lại rất ái mộ gọi xe là “Bé Nờ”, nhờ thế bỗng chốc Công ty Honda trở thành nhà sản xuất hàng đầu trong lĩnh vực chế tạo ô tô loại nhỏ.

Nhưng ở đời thường “Một lành, mười họa”. Sản phẩm được ưa chuộng này đã phải gặp cơn gió lốc của phong trào người tiêu dùng nổi lên khắp nơi.

**2** Tại Mỹ, phong trào bảo vệ người tiêu dùng đang phát triển cao độ. Luật sư Ralph Nader sớm ý thức về vấn đề nguy hiểm trong cấu tạo của ô tô, năm 1965 ông đã xuất bản cuốn sách nhan đề: “Ô tô dù chạy ở bất cứ tốc độ nào cũng nguy hiểm” và truy cứu trách nhiệm ô tô thiếu tiêu chuẩn của Hãng GM (General Motor). Cuốn sách này đã có ảnh hưởng rất lớn đến Luật “An toàn ô tô” được thông qua năm 1966. Ông Nader trở thành lãnh tụ của phong trào: “Bảo vệ người tiêu dùng”. Ông đã thành lập tổ chức có tên gọi: “Đội xung phong Nader” tập hợp nhiều nhà nghiên cứu, luật sư và những chuyên viên về vấn đề người tiêu dùng... để điều tra những tệ nạn trong Quốc hội, trong Chính phủ Liên bang và trong các xí nghiệp lớn. Ngoài ra, tổ chức này còn thành lập: “Trung tâm An toàn ô tô” để giám sát sự an

tòan của ô tô. Cũng có nhiều ý kiến chỉ trích, phê bình rằng hoạt động của phong trào này thiếu tính khách quan, có những hoạt động quá khích đối với Chính phủ và các hãng sản xuất lớn.

Do ảnh hưởng từ Mỹ, ở Nhật Bản vào tháng 5-1970, đoàn thể của những người tiêu dùng dưới tên gọi là: "Liên đoàn người tiêu dùng ô tô Nhật Bản" đã được thành lập với mục đích giám sát những nhà sản xuất ô tô và các cơ quan quản lý trên cơ sở kêu gọi những người sở hữu ô tô đang phát triển tăng nhanh vượt quá con số một triệu với khẩu hiệu: "Hỡi những người sử dụng ô tô hãy đoàn kết lại". Tổng Thư ký của tổ chức này là ông Matsuda Fumio đã triển khai truy cứu trách nhiệm của ô tô thiếu tiêu chuẩn qua nhiều hoạt động tích cực như kiểm tra thử nghiệm xe, tư vấn pháp luật về những khiếu nại... Có thể coi tổ chức này là một phiên bản của phong trào bảo vệ người tiêu dùng "Nader" của Mỹ tại Nhật Bản.

Ô tô loại nhỏ hiệu N360 của Công ty Honda được mọi người ưa chuộng, đang bán rất chạy, là thành công kinh tế của công ty đã trở thành mục tiêu giám sát của tổ chức này. Vào tháng 8-1970, "Liên đoàn người tiêu dùng (User Union)" đã thay mặt cho gia đình và thân nhân của những người sử dụng xe Honda N360 bị tử nạn khởi tố ông Honda tại Viện Kiểm sát Tokyo về mối liên quan giữa ô tô thiếu tiêu chuẩn và nguyên nhân tai nạn giao thông. Ông Honda đã dặn dò người phụ trách nghiên cứu kỹ thuật trước khi đi trình diện tại Viện Kiểm sát: "Trong những lúc khó khăn như thế này

thì phải nhìn thẳng vào vấn đề và xử lý đúng trên cơ sở kỹ thuật". Trong phiên họp chất vấn tại Quốc hội, ông Nishida Michihiro - Giám đốc Điều hành đã thay mặt công ty trả lời chất vấn: "Những chỉ trích, phê bình về việc thiếu tiêu chuẩn kỹ thuật là hoàn toàn không có cơ sở xét ở góc độ thiết kế". Dựa trên nhận định của các nhà chuyên môn, Viện Kiểm sát đã kết luận: "Không có mối quan hệ nhân quả giữa tai nạn và cấu hình kỹ thuật của xe Honda" và ngừng khởi tố hãng Honda.

Tuy nhiên, sự tranh chấp sôi động về vấn đề tiêu chuẩn kỹ thuật đã làm dao động thị trường, gây thiệt hại rất lớn cho loại xe N360. Không riêng gì Công ty Honda, toàn bộ thị trường ô tô loại nhỏ hạng nhẹ đã nhanh chóng bị suy sụp.

**3** Vào tháng 9-1967, ông Honda quyết định sẽ tham gia sản xuất ô tô loại nhỏ. Đây là ý nguyện từ lâu của hãng Honda muốn tham gia thị trường chế tạo loại ô tô thông dụng.

Ông Honda chủ trương: "Nếu sản xuất ô tô thì phải tiên tiến hơn Toyota, Nissan" và đưa ra mục tiêu sản xuất: "Loại ô tô sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí chuyên biệt của Honda với công suất cao, đây là xe Sedan cao cấp bốn cửa, động cơ xe và bánh khởi động nằm phía trước".

Vào tháng ba, ô tô hạng nhẹ sử dụng động cơ được làm nguội bằng không khí đã được công ty tung ra thị trường và bán rất chạy. Đây cũng là lý do tại sao ông Honda tuyệt đối bảo vệ niềm tin của mình vào động cơ được làm nguội bằng

không khí và cho đây là nền tảng sáng tạo của Honda. Tuy nhiên, các cán bộ kỹ thuật thì còn nghi ngờ khi áp dụng loại động cơ này vào xe phổ thông đại chúng.

Ông Honda là người chỉ huy cao nhất về mặt kỹ thuật, thường xuyên ra lệnh thay đổi thiết kế: "Như thế này thì không chấp nhận được, phải thay đổi...". Hàng ngày, ông Honda đều có mặt ở phòng nghiên cứu kỹ thuật và ra lệnh trực tiếp với người khác phải ngừng lại, không ai dám phản kháng mệnh lệnh của "Sép". Nhân viên đã sử dụng toàn bộ sức lực và trí tuệ của mình để thay đổi thiết kế không biết bao nhiêu lần. Là Giám đốc Nghiên cứu Kỹ thuật - ông Sugiura Hideo thấy rõ tình hình khó khăn nên đã cho thiết lập "Phòng thiết kế đặc biệt" dành riêng cho ông Honda và phải trình bày: "Thưa Giám đốc, nếu ông có ý kiến gì thì xin ông đừng nói trực tiếp với người phụ trách kỹ thuật vì anh ta sẽ dễ bị rối loạn, xin ông hãy đến trao đổi với phòng thiết kế đặc biệt."

Nói về giai đoạn hỗn loạn này, ông Sugiura có suy nghĩ : "Khi người lãnh đạo là nhà sáng lập vĩ đại và là người đứng đầu về mặt kỹ thuật và từng có thành tích vẻ vang thì mọi việc sẽ chỉ phát triển theo một lối đi và doanh nghiệp sẽ mất hẳn khả năng điều chỉnh trên đoạn đường ấy".

Điển hình về vấn đề này là việc thay đổi thiết kế ngay sau khi dây chuyền sản xuất đã bắt đầu triển khai. Chiếc ô tô loại nhỏ đầu tiên của hãng Honda H1300 được chính thức giới thiệu vào tháng 10-1968 sau một thời gian dài khổ công nghiên cứu và nhận được sự đón nhận nồng hậu tại

triển lâm ô tô. Ngay ở thời điểm tất cả chuẩn bị bước vào giai đoạn sản xuất dây chuyền này thì phát sinh việc thay đổi thiết kế vào giờ chót theo yêu cầu của ông Honda cho mọi việc hoàn hảo hơn. Để thực hiện việc thay đổi thiết kế này, hàng ngày xưởng sản xuất phải thay đổi khoảng 180 hạng mục cho thiết kế động cơ và khung xe... Tình hình này kéo dài liên tục trong nhiều ngày, mọi người phải làm việc ngày đêm không nghỉ.

Ngày dự định chính thức tung sản phẩm ra thị trường đã phải dời lại một tháng, dây chuyền sản xuất phải chạy ngược lại, khung xe bị tháo tung, động cơ phải hạ xuống thay đổi linh kiện và đặt lại vào dây chuyền. Thật là một sự kiện chưa từng xảy ra từ trước đến nay

Trong tình hình như vậy, cuối cùng chiếc ô tô đầu tiên của hãng Honda cũng đã được tung ra thị trường, nhưng ngược lại với mong đợi của mọi người, việc tiêu thụ xe không được tốt đẹp ngay từ ngày đầu tiên. Nguyên do là xe có phong cách độc đáo riêng của hãng Honda được người ham thích kỹ thuật đón nhận nhưng lại không được người tiêu dùng hoan nghênh. Tóm lại, chiếc ô tô đầu tiên của hãng Honda H1300 là một sản phẩm thất bại trong thị trường.

Ông Sugiura đã rút kinh nghiệm về vấn đề này: “Đơn giản, chúng tôi thiếu nhận thức đầy đủ về một sản phẩm ô tô. Thay vì phải có tư duy tổng hợp về giá trị cần có của xe, chúng tôi đã sai lầm khi nghĩ rằng cái tốt nhất của từng bộ phận sẽ tạo nên một tổng thể hoàn hảo. Đúng ra, kỹ thuật chỉ là phương

tiện thì lại trở thành mục đích". Sự cảnh tỉnh này có thể nói là sự mất niềm tin đối với quan điểm rất coi trọng động cơ được làm nguội bằng không khí cũng như phương thức hành động của ông Honda.

**4** Vào mùa hè năm 1969, những kỹ sư trẻ của Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken đã họp nhau tại Karuizawa để thảo luận, rút kinh nghiệm về lý do: "Tại sao xe Honda H1300 không tiêu thụ được?". Còn đối với ông Sugiura thì đây là một phương sách với mục đích: "Tìm cách để thuyết phục "Sếp" Honda tỉnh ngộ về thất bại vừa qua".

"Động cơ được làm nguội bằng không khí có trọng lượng nặng hơn nên gây thêm tải trọng làm bánh xe mau hao mòn, nghĩa là tạo thêm nhiều vấn đề kỹ thuật cần giải quyết. Ngoài ra chi phí sản xuất cũng khá cao. Trong khi cần tập trung lực lượng kỹ thuật để xử lý quy chế về khí thải đang đặt ra trước mắt, thay vì phải chọn con đường ngắn và ít rủi ro nhất, hãng Honda lại chọn con đường đầy khó khăn vì phải dùng động cơ được làm nguội bằng không khí". Đây là nội dung góp ý chủ yếu của đại đa số những người phụ trách kỹ thuật.

Ông Sugiura đã đặc biệt mời ông Fujisawa đến tham dự buổi họp để trình bày ý kiến của mình: "Đây là những ưu tư của các kỹ sư trẻ trực tiếp nghiên cứu và sản xuất. Nhưng bây giờ mà chúng tôi có ý kiến động cơ được làm nguội bằng không khí không tốt thì sẽ gặp phản ứng gay gắt của "Sếp".

Đêm đó, mọi người vừa uống rượu vừa trao đổi thăng thắn với nhau đến khuya.

Sau buổi họp này, ông Fujisawa đã trao đổi thêm với những người phụ trách về kỹ thuật như ông Kume Tadashi (sau này là Giám đốc đời thứ ba) tại Atami và ông đã có kết luận cụ thể là nếu kéo dài việc sản xuất động cơ được làm nguội bằng không khí thì hãng Honda sẽ mất vị trí hiện nay trên thị trường. Ông Fujisawa đã chỉ thị cho ông Sugiura: “Anh phải đi gặp ngay Giám đốc”, nhưng ông Sugiura trả lời là: “Tôi đã nói chuyện này nhiều lần, nhưng không được ông ấy chấp nhận, cho nên tôi nghĩ là ông Fujisawa nên thuyết phục “Sép” thì tốt hơn”.

Cuối cùng, tuy còn ngần ngại nhưng họ đã lái xe chạy từ Atami đến Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken và trình bày toàn bộ suy nghĩ với ông Honda. Nhưng họ chỉ nhận được một câu trả lời ngắn ngủi: “Hừm.. tại sao không đến trình bày với tôi trước mà phải đi gặp ông Fujisawa như vậy ?”. Ông Fujisawa phải tìm cách nài nỉ thêm: “Ông hãy cho phép chúng tôi thực hiện phương thức làm nguội động cơ bằng nước, nếu không sẽ không kịp xử lý vấn đề khí thải”. Sau một hồi yên lặng, ông Honda nói: “Thôi, tùy mấy cậu, nhưng thay vào đó phải xử lý bộ phận nước cho thật đàng hoàng” và đứng dậy đi ngay. Có thể nói, đối với ông Sugiura thì không còn gì vui sướng hơn: “Chúng ta đã kịp thời cứu được Công ty Honda”.

Thật ra, người lật ngược lại tình thế đối với sự cố chấp của ông Honda về động cơ được làm nguội bằng không khí lại

chính là ông Fujisawa. Vấn đề này sẽ được đề cập chi tiết hơn trong những phần sau.

**5** Vào thời điểm này, vấn đề ô nhiễm từ khí thải đang được toàn xã hội quan tâm đặc biệt. Bộ Giao thông Vận tải Nhật Bản đã ban hành quy chế về khí thải từ tháng 9-1966. Tại Mỹ, bắt đầu từ bang California rồi tiếp đến Chính phủ liên bang đã thi hành quy chế hạn chế khí thải ô nhiễm.

Luật chống ô nhiễm không khí sau khi được sửa chữa hoàn chỉnh đã được Thượng nghị sĩ Edmond Muskie trình Quốc hội và đã được thông qua, bắt đầu có hiệu lực từ năm 1970. Luật này có tên gọi là "Luật Muskie" đã quy định rất ngặt nghèo với tiêu chuẩn khí thải chỉ còn 1/10 mức xe đang sử dụng đối với khí CO, HC (1975) và với khí NOx (1976). Vào thời đó, không có nhà sản xuất ô tô nào trên thế giới đạt được tiêu chuẩn này.

Hãng Honda đã chỉ thị Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken bắt đầu nghiên cứu giải quyết vấn đề khí thải từ năm 1966. Nhưng trong giai đoạn đầu vì bận rộn với vòng đua F1 và nghiên cứu phát triển sản xuất ô tô bốn bánh nên đội nghiên cứu chính sách về khí thải không hoàn thành được nhiệm vụ của mình. Bản thân đội này hầu hết là những kỹ sư trẻ mới tốt nghiệp đại học vì thế phải mày mò như đi trong sương mù. Riêng đối với những nhà nghiên cứu chuyên nghiệp về vấn đề làm sao cho vòng quay động cơ thật nhanh và công suất mã lực cao thì coi như phải bắt đầu từ con số không.

Ông Honda thường nổi giận khi nhìn thấy nhân viên ngồi đọc tài liệu như một sách: “Mấy cậu chỉ suy nghĩ loanh quanh chẳng có hành động cụ thể gì cả. Nếu là tôi thì chắc chắn đã tìm ra một việc gì đấy ra trò”. Tuy nói thế nhưng chính ông Honda cũng đang phải đương đầu với những vấn đề vô hình như khí CO, HC hay NOx và chưa biết phải đặt vấn đề như thế nào và từ đâu. Vào thời đó, ở nước Nhật chẳng tìm đâu ra dụng cụ đo lường những khí thải nói trên.

Vào khoảng cuối năm 1969, người ta thấy lóe lên một tia sáng. Đó là hiện tượng khi đốt cháy hỗn hợp khí loãng thì ít phát sinh ra khí thải, như vậy vấn đề trọng yếu nhất về mặt kỹ thuật là làm sao có thể điểm hỏa hỗn hợp khí loãng này trong phòng đốt được.

Để giải quyết vấn đề này phải thiết kế loại động cơ có hai phòng đốt: phòng đốt chính và phòng đốt phụ, hỗn hợp khí được pha trộn cho dễ đốt trong phòng đốt phụ rồi điểm hỏa, phần đốt cháy sẽ được phun vào phòng đốt chính để đốt hoàn tất phần hỗn hợp khí loãng, phương thức này là một sáng tạo riêng và bắt đầu đưa vào thử nghiệm trong khi chưa hăng sản xuất ô tô nào biết đến.

Đội nghiên cứu phát triển đã xem sáng tạo này là một đề tài tối mật của công ty. Không biết người ta nghe chuyện này từ đâu nhưng ông Honda thường xuyên bị mọi người hỏi và yêu cầu giải thích. Mỗi khi đề cập đến vấn đề này, nét mặt của ông Honda không giấu được vẻ đặc chí, hồ hởi giải thích về kỹ thuật: “Vấn đề cung cấp nhiên liệu cho động cơ không thể thực hiện bằng phương thức trộn khí mà phải bằng phương

thức bơm thổi mà thôi”.

Thế nhưng, kết cuộc phương thức trộn khí lại được chọn đưa vào áp dụng để sản xuất. Ông Honda đặt mọi hy vọng vào việc nghiên cứu sản xuất loại động cơ ít gây ô nhiễm: “Đối với Công ty Honda là nhà sản xuất ô tô non trẻ nhất thì đây là cơ hội ngàn vàng để có thể sánh vai cùng các nhà sản xuất khác”.

Đội ngũ cán bộ nghiên cứu ban đầu chỉ có 30 người nay đã tăng lên đến hơn 100 người. Động cơ được sử dụng để nghiên cứu là loại động cơ N600 có cải tiến gắn thêm phòng đốt phụ. Khi nghe tin động cơ này sau nhiều lần chạy thử nghiệm có những kết quả khá quan, giảm hẳn khí thải độc hại, ông Honda đã quyết định công bố chính thức loại động cơ ít gây ô nhiễm này.

Việc công bố trước khi động cơ được hoàn thành là ý định của ông Honda muốn tạo ra một tiền đề quảng cáo. Nhưng đối với bộ phận nghiên cứu đang tìm những giải pháp kỹ thuật để thực hiện hoàn hảo loại động cơ này thì chưa thực sự dám khẳng định: “Nếu đợi đến kết quả thực sự thì công ty có thể bị phá sản mất”. Đây là chiến thuật mang phong cách rất đặc biệt của ông Honda, đẩy đội nghiên cứu lên một cấp rồi rút thang leo thì mọi người phải làm việc sống chết và khi công bố mục tiêu có khả năng thực hiện được cho mọi người biết thì tinh thần của toàn bộ nhân viên sẽ được nâng cao. Tên gọi của loại động cơ giảm khí thải này được tuyên bố vào tháng 2-1971 là *CVCC (Compound Vortex Controlled Combustion)*. Tên này được đặt như thế nhằm tránh để lộ cơ

cấu động cơ trước khi được cấp bằng phát minh chế tạo. Trong cuộc họp báo tại Liên minh Kinh tế Keidanren của Nhật Bản ở Otemachi (Tokyo) Công ty Honda tuyên bố: “Vào năm 1973, công ty sẽ đưa ra thị trường loại xe CVCC có khả năng đáp ứng các quy định về khí thải”.

**6** Buổi lễ công bố chính thức bản quyền phát minh này được thực hiện vào tháng 10-1972. Tại Tokyo, động cơ CVCC hoàn thành được đặt giữa khu vực triển lãm ngay tại sảnh lớn của khách sạn Akasaka Prince trên nền phông màu xanh da trời nhầm tạo ấn tượng sạch sẽ “tinh khiết”. Ông Honda đi cùng đội nghiên cứu sản xuất với nụ cười mãn nguyện liên tục trả lời phỏng vấn của các nhà báo. Có thể nói, kỹ thuật độc quyền đã đưa hãng Honda trở thành nhà sản xuất hàng đầu thế giới. Một người rất ghét bất chước người khác như ông Honda đã thực hiện được giấc mơ của mình, đúng theo lý tưởng của cả cuộc đời là phải thực hiện bằng được kỹ thuật độc quyền của chính mình. Báo chí đã đưa ra những tí tí rất lớn: “Kỹ thuật này cũng có thể ứng dụng vào động cơ của các hãng khác”; “Vì không cần bộ phận lọc khí thải trung gian nên không tạo ra ô nhiễm cấp hai”; hoặc như: “Toyota, Nissan phải làm như thế nào đây?”.

Phải nói tiếng tăm của hãng Honda vang dội khắp nơi từ trong nước đến quốc tế, cơ quan bảo vệ môi trường Mỹ EPA (Environment Protection Agency) đã yêu cầu Công ty Honda nộp mẫu ô tô có động cơ ít gây ô nhiễm này. Vì bǎn thân hãng Honda không có khung xe đủ lớn để đặt động cơ CVCC

nên phải dùng tạm khung xe “Sunny” của hãng Nissan và phải đặt thêm bao cát để điều chỉnh cho trọng lượng xe phù hợp với tiêu chuẩn. Chiếc xe này đã được ghi nhận là ô tô đầu tiên đúng tiêu chuẩn quy định của Luật Muskie từ năm 1975 sau khi chạy thử nghiệm chính thức tại Anaba tiểu bang Michigan vào tháng 12-1972.

Ông Honda chủ trương phổ biến rộng rãi kỹ thuật hạn chế khí thải. Đầu tiên là công ty sản xuất ô tô lớn nhất Nhật Bản - hãng Toyota - đã đánh giá rất cao và quyết định tiếp nhận sử dụng kỹ thuật này.

Sau sự việc này, hầu hết các hãng sản xuất ô tô trên thế giới đều lần lượt đến thăm Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken để tìm hiểu về động cơ CVCC. Hàng ô tô Ford, Chrysler, Isuzu cũng quyết định sử dụng kỹ thuật này. Đây là thành công mỹ mãn của một hãng ô tô non trẻ nhất, nhưng về mặt hạn chế ô nhiễm bầu khí quyển đã dẫn đầu tất cả các đại gia về sản xuất ô tô trên toàn thế giới.

**7** Vào tháng 7-1972, hãng Honda cho ra đời loại ô tô hiệu “Civic” trước khi công bố động cơ ít gây ô nhiễm. Vào tháng 10 năm sau (1973), hãng tiếp tục tung ra thị trường ô tô Civic gắn động cơ CVCC này. Đây là ô tô loại nhỏ bốn cửa, 1.500cc, khắc phục được mọi khuyết điểm của loại xe H1300, nghĩa là động cơ được làm nguội bằng nước, thiết kế đơn giản và giá rẻ.

Thị trường đặc biệt rất ưa chuộng phong cách thiết kế riêng biệt của hãng Honda và xe Civic được bình chọn là “Ô

*tô ưu tú của năm 1973*". Trong năm đầu tiên, số ô tô loại này tiêu thụ khoảng trên 20.000 chiếc nhưng ba năm sau con số này lên đến 176.000 chiếc. Năm đầu tiên Luật Muskie có hiệu lực (1974), chiếc xe hiệu Civic được mang đến EPA (Cơ quan bảo vệ môi trường Mỹ) để được chứng nhận đủ tiêu chuẩn. Nhân viên kiểm tra của EPA đã đặc biệt lưu ý đến đặc tính ít tốn kém năng lượng của loại động cơ này. Người phụ trách kỹ thuật khi nghe ý kiến này đã vô cùng sững sờ: "Chúng tôi chỉ tập trung vào vấn đề giảm khí thải, hoàn toàn không để ý đến vấn đề tiết kiệm xăng". Và thế là, ngoài việc xử lý giảm khí thải, xe Civic còn có ưu thế cạnh tranh trong lĩnh vực tiết kiệm năng lượng.

Ô tô Civic đã giành vị trí hàng đầu trong bốn năm liền là loại xe ít tiêu hao xăng dầu nhất. Tên tuổi hằng Honda nay không ngừng lại ở xe gắn máy hai bánh mà còn qua lĩnh vực ô tô bốn bánh. Nhờ kỹ thuật CVCC, Honda đã vượt qua những nhà sản xuất đàn anh, tạo ra thị trường mới tại Mỹ, Nhật Bản cho thời đại sử dụng ô tô loại nhỏ ít tiêu hao năng lượng sử dụng CVCC và xứng đáng sánh vai với Toyota, Nissan.

Tháng 10-1973, ông Honda bàn giao vị trí Giám đốc cho ông Kawashima Kiyoshi và cùng với ông Fujisawa Takeo rút lui khỏi vai trò điều hành chỉ còn giữ vai trò cố vấn tối cao cho Ban Giám đốc. Ngay sau đó, chiến tranh Trung Đông lần thứ tư bùng nổ, tạo nên khung hoảng dầu hỏa, vật giá sinh hoạt tăng vọt như cơn gió lốc.

Sự thành công của xe "Civic" là con đường đầy hoa cho sự rút lui của người anh hùng.

# CHƯƠNG IV.

## SỰ THOÁI VỊ THANH THOÁT

**1** Kết quả của cuộc tranh luận: “Làm nguội động cơ bằng không khí hay bằng nước?” vào năm 1969 là bước chuyển giao quyền điều hành Công ty Honda cho thế hệ trẻ. Ngược lại với chủ trương không lay chuyển của ông Honda về phương thức làm nguội động cơ bằng không khí, ông Kume và những kỹ sư trẻ yêu cầu nghiên cứu phát triển theo phương thức làm nguội động cơ bằng nước. Có người cho rằng đây là “cuộc đảo chính” hay là “câu chuyện tạo phản” nhưng thực ra người đã thay đổi được suy nghĩ của ông Honda chính là ông Fujisawa.

Vào mùa hè năm đó, ông Fujisawa tham dự cuộc hội thảo tại Atami cùng với một số cán bộ khác trong Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken và đã nhận thức rõ hơn về lợi ích của “phương thức làm nguội động cơ bằng nước”. Khi trở lại Tokyo ông đã truyền đạt lại cho ông Honda biết về ý kiến của những cán bộ trẻ. “Thôi được rồi, phương thức làm nguội động cơ bằng không khí cũng như vậy thôi. Nay giờ có giải thích gì thì chắc ông cũng không thể hiểu hết được đâu”. Đặc biệt, khi nói đến vấn đề kỹ thuật, ông Fujisawa

không bao giờ tham gia ý kiến vì đây là vùng “đất thánh”, là “bức tường sắt” tư duy riêng của ông Honda. Nhưng lần này ông Fujisawa đã quyết tâm lấn đầu tiên bước vào vùng “đất thiêng” này: “Ông bàn về vấn đề này với tư cách là Giám đốc Công ty Honda hay là một nhà chuyên môn về kỹ thuật. Ông lựa chọn giải pháp nào?”.

Sau một hồi trầm ngâm, ông Honda nói: “Chắc chắn là tôi phải chọn với tư cách một Giám đốc chứ không thể khác được”.

- Như vậy là ông đồng ý cho thực hiện phương thức làm nguội động cơ bằng nước?.

- Có lẽ cách tốt nhất là thế !

Cho dù là một thiên tài thì cũng khó có thể “thiên tài” trong suốt cuộc đời. Một thiên tài thường chỉ phát minh hoặc xây dựng một sự nghiệp vĩ đại vào đúng một thời điểm đặc biệt nào đó. Kỹ thuật của ngành ô tô liên tục phát triển và thay đổi không ngừng. Mọi việc xảy ra như một minh chứng là người thiên tài như ông Honda Soichiro cũng đã qua đỉnh cao của mình.

**2** Vào tháng Tư năm sau đó, chế độ điều hành công ty đã thay đổi từ cơ cấu “hai người như kiềng ba chân” của hai ông Honda và Fujisawa sang chế độ điều hành tập thể với bốn Giám đốc điều hành chuyên trách là: ông Kawashima Kiyoshi, ông Kawashima Kihachiro, ông Nishida Michihiro và ông Shirai Takao. Ông Fujisawa đã nhấn nhú với bốn vị này: “Ông Honda và tôi xin rút lui khỏi vị trí, bốn

ông Giám đốc chuyên trách sẽ trực tiếp giải quyết toàn bộ công việc thường ngày cũng như những kế hoạch phát triển tương lai. Nếu khi nào gặp khó khăn thì đừng ngần ngại trao đổi với chúng tôi”.

Từ dịp đó, ông Fujisawa ít lui tới công ty. Theo lời của ông Kawashima, khi thấy ông Fujisawa đến công ty, có nghĩa là công ty đang có vấn đề gì đó rất đặc biệt. Nếu có một vị Giám đốc điều hành trình bày một vấn đề nào đó để hỏi ý kiến thì ông ấy chỉ trả lời: “Như vậy là tốt lắm rồi” và đi về ngay.

Trong khi đó ông Honda, đồng thời cũng là Giám đốc Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken thì hàng ngày vẫn tự lái chiếc xe kiểu H1300 mà mình ưa thích nhất đến công ty ở phố Wako. Tuy ở trong công ty đã đào tạo được một thế hệ chuyên viên kỹ thuật giỏi, nhưng khi Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken hoạt động độc lập với cơ chế tổ chức mới mang tính chất dân chủ thì cũng có điểm yếu của nó. Trên các chuyên viên kỹ thuật tài năng chỉ có một mình ông Honda đứng trên đỉnh đầu hành cho nên một ý kiến nhỏ của ông Honda cũng gây áp lực rất lớn cho toàn hệ thống. Vì vậy, có nhiều ý kiến cho rằng đã đến lúc chuyển giao vai trò lãnh đạo cho thế hệ trẻ. Nhưng ai sẽ là người nói ra điều đó trong tình huống này. Theo thời gian, tình hình trên ngày càng rõ nét và trách nhiệm đặt nặng lên vai ông Giám đốc hành chính - Nishida Michihiro.

Một ngày nọ khi đến công ty ông này đã gó cửa phòng ông Honda. Ông Honda rủ ông Nishida đi ăn cơm trưa. Trong lúc

cùng ông Honda ăn tô mì Soba và trò chuyện ông Nishida cố tìm thời điểm thuận tiện và đột nhiên đi vào vấn đề chính: “Đội ngũ chuyên viên kỹ thuật của công ty đã thật sự trưởng thành, chắc ông cũng phải nghĩ đến lúc giao lại trách nhiệm điều hành cho họ”. Ông Honda phản ứng ngay: “Cám ơn cậu đã trao đổi việc này với tôi” và tiếp tục: “Nếu cần tôi có thể rút lui ngay trong ngày hôm nay cũng được”. Nói xong ông Honda rút khăn tay và chấm nước mắt.

Ông Nishida thật sự cảm kích nói lên cảm nghĩ của mình khi hồi tưởng lại sự kiện này: “Bản thân ông Honda là người chỉ biết chuyên tâm vào công việc và khi tập trung trí lực thì thường không nhìn thấy hết những việc xung quanh. Thường ngày, ông ít quan tâm đến vấn đề nhân sự, vậy mà chỉ cần một lời nói là hiểu ngay được vấn đề, có thể nói lúc đó ông còn có thái độ phán khởi khi đón nhận việc này”. Vào tháng 4-1971, nhân dịp công bố loại động cơ ít gây ô nhiễm CVCC, ông Honda đã chọn con đường rút lui tốt đẹp trong danh dự và chuyển vị trí Giám đốc Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken cho ông Kawashima Kiyoshi, chấm dứt vai trò là một nhà kỹ thuật. Từ sau đó, ông Honda tập trung vào vị trí Giám đốc của mình ở Công ty Honda. Có thể nói công việc thay đổi cơ cấu tổ chức của hãng Honda coi như đã hoàn thành.

Sau khi ông Honda chính thức từ nhiệm, không phải ông Nishida không có những việc khó khăn, nhất là khi nghe câu chuyện nửa đùa của ông Honda: “Tôi phải mất một thời gian khá lâu mới quen với sự thay đổi này, vì mỗi sáng khi ra khỏi

nà là tôi cứ chạy xe về hướng công ty của chúng ta, đến nửa đường tôi mới sực nhớ mình không còn là Giám đốc nữa nên phải quay trở lại". Đối với ông Honda, "công ty của chúng ta" có nghĩa là Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken và nó là tất cả.

Vào mùa hè năm ấy, Tổng thống Nixon tuyên bố chính sách bảo vệ đồng USD, chấm dứt chế độ trao đổi trực tiếp giữa tiền vàng và USD. Thị trường chứng khoán Tokyo suy sụp do chấn động này. Tỉ giá đồng Yen cố định so với đồng USD vào cuối năm trước là 360 Yen, nay chỉ còn 308 Yen (chế độ tiền tệ Smithsonian). Trước tình hình này, ông Honda thật sự lúng túng: "Tại sao lại có chuyện tỉ giá đồng tiền thay đổi. Tại sao tỉ giá không còn là 1 USD bằng 360 Yen?". Và ông nói đùa với ông Fujisawa: "Chúng ta không theo kịp thời đại rồi".

Toàn bộ giới kinh tế Nhật Bản chấn động với những tin tức như hãng ô tô Isuzu liên kết với hãng General Motor, khùng hoảng về tỉ giá đồng USD, Ngân hàng Daiichi kết hợp với Ngân hàng Khuyến nghiệp Nihon Kangyo, cho nên Công ty Honda vừa trở thành một công ty lớn đã bộc lộ nhiều điểm yếu trước tình hình khủng hoảng mới này.

Khi hồi tưởng về thời kỳ này, ông Fujisawa đã thăng thắn: "Khi cần có kết luận rõ ràng và chính xác về một vấn đề mà phải trải qua ba đêm liên tục mất ngủ vẫn chưa giải quyết được thì không thể gọi là nhà kinh doanh tốt được. Theo tôi biết, có nhiều trường hợp người lãnh đạo khi tuổi đã cao, không còn tinh anh, nhạy bén, phán đoán thiếu chính xác

dẫn đến sự phá sản doanh nghiệp”.

Ông cũng nói thêm với ông Kawashima: “Đương nhiên là tôi và ông Honda không thể tồn tại mãi mãi trong công ty được. Phải tìm cách giải quyết vấn đề này thôi”. Với suy nghĩ đó, ông Kawashima đã tập trung cải thiện phương thức điều hành công ty dựa trên cơ cấu bốn Giám đốc điều hành. Và công việc cuối cùng của ông Fujisawa là làm sao thiết kế đường rút lui đẹp đẽ và danh dự nhất cho ông Honda.

**3** Thời điểm rút lui tốt nhất của một người lãnh đạo là khi họ đang ở đỉnh cao của sự nghiệp.

Vào tháng 3-1973, ông Fujisawa khẳng định với ông Nishida Michihiro - Giám đốc điều hành: “Tôi chỉ còn phụ trách công việc trong nhiệm kỳ này nữa thôi và sau đó sẽ từ nhiệm, ông nhớ thông báo với ông Honda - Giám đốc như thế”.

Mùa thu năm này, Công ty Honda kỷ niệm 25 năm thành lập. Mọi diễn biến sau đó của công ty dựa vào “Phán đoán kinh doanh” của ông Fujisawa là người nhận thức rõ đây là đỉnh cao của thời đại lãnh đạo hào hùng của ông Honda.

Mùa hè năm ấy, ông Honda đi thăm Trung Quốc. Trong lúc ông vắng mặt, báo chí đưa tin: “Giám đốc Honda và Fujisawa đồng từ nhiệm”. Phóng viên của tất cả các báo tập trung ở phi trường Haneda khi ông Honda về nước để trực tiếp xác nhận nguồn tin này. Đến đón ông Honda tại phi trường, ông Nishida đã thông báo việc ông Fujisawa từ nhiệm. Tuy không được thông báo trước nhưng ông Honda đã tiếp nhận ngay ý định của ông Fujisawa và sau một thoáng suy nghĩ đã bộc lộ

với ông Nishida: “Tôi chỉ là Giám đốc khi có sự tồn tại của ông Fujisawa, nếu ông ấy đã từ nhiệm thì tôi cũng từ nhiệm”.

Tại phòng họp báo tại phi trường Haneda, ông Honda đã mỉm cười phát biểu: “Từ lâu nay, tôi vẫn thường trao đổi với ông Fujisawa về việc từ nhiệm của chúng tôi, nhưng không ngờ việc này được bật mí trong dịp công du này”. Và ông tiếp tục nói rất hăng say như tâm sự với chính mình: “Dù tự cảm thấy mình còn trẻ đến đâu thì thực tế tôi cũng đã 65 tuổi rồi, không thể kham nổi sự biến đổi kinh khủng của môi trường kinh doanh ngày nay. Có thể nói đây là đỉnh cao của sự nghiệp cuộc đời và là lúc chuẩn bị lực lượng kế thừa. Bản thân tôi cùng với ông Fujisawa hai người hợp lại mới là một tổng thể kinh doanh đúng nghĩa của nó, cho nên không thể thiếu một trong hai, cũng có thể ví như mỗi người là một nửa, hai người hợp lại mới thành một nhân vật hoàn chỉnh, cho nên cũng rất dễ hiểu nếu cả hai chúng tôi cùng từ nhiệm”.

Vào tháng Mười, cả hai người lãnh đạo đầu đàn, ông Honda và ông Fujisawa chính thức từ nhiệm tại Đại hội cổ đông, chấm dứt thế chế gắn kết chặt chẽ với nhau: “hai người như kiềng ba chân” qua một phần tư thế kỷ. Khi ấy ông Honda 65 tuổi, ông Fujisawa 61 tuổi. Việc từ nhiệm này có tiếng vang lớn trong xã hội, phần lớn dư luận cho rằng cả hai ông vẫn còn sung sức và đủ tư cách để lãnh đạo công ty, rằng Giám đốc mới là ông Kawashima thì còn quá trẻ (chưa từng có Giám đốc nào ở độ tuổi 45). Như vậy con đường tiến thân của ông Kawashima như đường vạch thẳng tắp. Ông này là nhân viên có bằng tốt nghiệp đại học đầu tiên vào làm ở công ty

năm 1948, khi ở đây mới chỉ là một xưởng cơ khí nhỏ.

Báo chí chạy hàng loạt những tí tít rất lớn: “Sự đổi ngôi tuyệt vời”; “Một sự sắp xếp tiến thoái cao quý”. Trong bài phát biểu từ nhiệm, ông Fujisawa đã kể lại câu chuyện: “Sau khi tuyên bố chính thức từ nhiệm, tôi gặp ông Honda và đọc thấy tín hiệu phát từ trong ánh mắt ông Honda: “Đến đây nào!”. Tôi đã đến đứng kế bên ông ấy. Ông Honda nói với tôi: “Thấy cũng được đó chứ?” - Tôi trả lời: “À, cũng được!” - “Tôi thấy không gì hạnh phúc hơn!” - “Tôi cũng thật sự rất hạnh phúc, không biết nói sao để cảm ơn ông!”. Khi nghe tôi nói thế, ông Honda đã trả lời tôi ngay: “Tôi cũng thế và thật sự muốn nói lời cảm ơn ông. Tôi nghĩ cuộc đời chúng ta như thế không còn gì đẹp hơn!”. Câu chuyện từ nhiệm được kết thúc như thế đấy”.

# CHƯƠNG V.

## ÔNG FUJISAWA TAKEO - NHÂN VẬT THỨ HAI

**1** Mỗi quan hệ của hai ông Honda và Fujisawa, nếu được ví như “Một xe hai bánh” thì không thể sai vào đâu được. Một người, với tính khí mạnh mẽ, luôn làm những việc động trời, đầu óc chỉ tập trung vào việc chế tạo trực tiếp. Còn một người thì đầy kinh nghiệm kinh doanh, xây dựng sự nghiệp bền vững. Xuất thân từ dòng họ nhiều đời ở Edo (Tokyo hiện nay), có phong cách ứng xử lịch lâm như ông Fujisawa thì không ai có thể hơn được về khả năng điều chỉnh sự việc, về cảm giác quân bình với tầm nhìn rộng rãi ở nhiều lĩnh vực.

Ông Kawashima Kihachiro - nguyên Phó Giám đốc dưới quyền của ông Fujisawa, chuyên khai thác thị trường Mỹ - đã lấy hình ảnh sân khấu để minh họa cho quan hệ của hai ông này: “Nếu ông Honda là một diễn viên tài năng, thì ông Fujisawa là một đạo diễn xuất chúng, chuẩn bị mọi điều kiện kỹ thuật cần thiết như sân khấu, viết kịch bản cho diễn viên như ông Honda trình diễn”. Giám đốc là ông Honda, nhưng nhà kinh doanh là ông Fujisawa,

Công ty Honda đã phát triển trên cơ sở kết nối tài tình hai nhân cách đặc biệt có một không hai này.

Ông Fujisawa sinh ngày 10-11-1910 tại Koishikawa (Tokyo). Cha ông từng là nhân viên ngân hàng và sau đó kinh doanh công ty quảng cáo chuyên chế bản phim đèn chiếu (slide) để quảng cáo ở rạp chiếu phim. Thế nhưng, khi ông Fujisawa còn học lớp 7 ở trường tư thục cấp II Keika (hiện nay là trường cấp III Keika), công ty của cha ông bị cháy rụi trong trận động đất ở Tokyo, gia đình ông lâm vào cảnh nợ nần chồng chất. Quyết tâm trở thành giáo sư, ông Fujisawa đã thi vào trường Cao đẳng Sư phạm Tokyo (hiện nay là Đại học Tsukuba) nhưng không thành nên ông mở tiệm viết thư pháp, chuyên viết địa chỉ thư tín cho bưu điện. Có thời gian rảnh là ông đọc sách văn học, nên có thể nói ông là một thanh niên có tố chất văn học.

Theo lệnh tổng động viên, ông đã trải qua một năm trong quân ngũ, sau đó làm đại lý bán sỉ cho Công ty Thương mại Mitsuwa Shokai ở Hachobori (Tokyo) chuyên kinh doanh thép. Ông là một chuyên viên tiếp thị rất giỏi, liên tục khai thác mở rộng thị trường bán thép cho các đối tác là những nhà xưởng trong phố. Nhưng ông không phải là người tiếp thị thành công nhờ miệng lưỡi mà do chính phong cách thành tâm thành ý của ông, nếu lỡ giao hàng trễ hạn thì ông giải thích nguyên nhân rõ ràng và đưa ra những phương án giải quyết trên cơ sở tôn trọng quyền lợi của đối tác. Là người phụ trách loại mặt hàng nhạy cảm với thị trường nên ông luôn có hiểu biết rộng về sự thay đổi giá cả. Chính vì

năm được cốt lõi của việc kinh doanh, nên ông Fujisawa còn được ông chủ giao làm đại diện chính của công ty về mọi việc kinh doanh trong khi ông chủ phải đi nghĩa vụ quân sự. Sau đó, ông thành lập Công ty Nghiên cứu chế tạo Nihonkiko, chuyên chế tạo lưỡi cưa. Khi ông chủ hết hạn nghĩa vụ từ quân ngũ trở về, ông đã bàn giao lại mọi việc và bắt đầu kinh doanh độc lập khi tròn 31 tuổi.

Trong thời kỳ này, ông Takeshima Hiroshi - người của hãng máy bay Nakashima thường đến công ty của ông Fujisawa để kiểm tra sản phẩm mà hãng máy bay đã đặt hàng. Ông này chính là người đã mai mối cho hai ông Honda và ông Fujisawa gặp nhau. Ông Takeshima xuất thân từ trường Cao đẳng Hamamatsu (hiện nay là Phân khoa Kỹ thuật của Đại học Shizuoka) và là giáo sư thỉnh giảng của trường vào thời ông Honda thường xuyên đến trường với tư cách là học viên dự thính. Sau đó, ông Takeshima vào làm việc với hãng máy bay Nakashima và gặp lại ông Honda tại đây khi Công ty Honda là đơn vị gia công piston cho hãng này. Ông Fujisawa thường nghe ông Takeshima nói: “Ở Hamamatsu có một thiên tài kỹ thuật”.

Tháng 6-1945, ông Fujisawa di sơ tán ở Nihonmatsu thuộc tỉnh Fukushima. Nhưng cũng thật mỉa mai, mục đích của việc sơ tán để vận chuyển máy móc tránh bom đạn thì chiến tranh lại chấm dứt vào ngày 15-8 năm ấy.

Thời kỳ sau chiến tranh, các mặt hàng gỗ dùng làm vật liệu xây dựng dễ buôn bán hơn các loại công cụ. Năm bắt được khuynh hướng thị trường ông Fujisawa bỏ tiền mua

ngay một vùng rừng trồng cây ở Fukushima, bắt tay vào ngành chế tạo gỗ. Một khác, hễ có dịp là ông tranh thủ đi Tokyo để tìm cơ hội lập nghiệp.

Vào mùa hè năm 1948, ông Fujisawa tình cờ gặp ông Takeshima ở gần ga Ichigaya khi Tokyo còn đang trong cảnh hoang tàn. Lúc đó ông Takeshima là chuyên viên phụ trách kỹ thuật của Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho. Sau đó, ông Fujisawa đã thu xếp dời công ty chế tạo gỗ xây dựng ở Fukushima về Tokyo và khai trương cửa hàng cung cấp gỗ tại Ikebukuro. Chính trong thời kỳ này, ông Takeshima đã liên lạc với ông hỏi xem ông có đồng ý gặp ông Honda hay không.

**2** Hai con người này gặp nhau như có định mệnh xếp đặt vào tháng 8-1949. Địa điểm cuộc gặp là nhà riêng lát gạch Barrack của ông Takeshima ở Asagaya (Tokyo).

Mùa hè năm ấy, xã hội có nhiều sự kiện động trời gây xôn xao dư luận, nhưng ngược lại trong khu trung tâm Tokyo lại xuất hiện nhiều quán bia và trên các đường phố người ta có thể nghe những bài ca thịnh hành như: “Aoisanmyaku - Cánh đồng xanh trên dãy núi” hay “Ginza kankan musume - Cô gái vui tươi ở Ginza”. Tất cả thể hiện khí thế phục hưng đang sôi lên trong tim mọi người, mặc dù hoàn cảnh đất nước lúc đó còn rất nghèo khó.

Tình thế của ông Honda lúc ấy là: “Muốn lên Tokyo để có thể bắt tay vào sản xuất chế tạo xe gắn máy nhưng lại không có tiền”. Còn ông Fujisawa thì dự định: “Muốn liên kết, hợp

tác và bán những sản phẩm độc đáo, thể hiện những sáng tạo kỹ thuật mà mọi người mơ ước". Ý chí của hai con người này đã gặp nhau. Lúc ấy ông Honda 42 tuổi, ông Fujisawa 38 tuổi.

Con người như ông Fujisawa khi gặp được "Thiên tài phát minh từ Hamamatsu" từng nghe tiếng từ trước đã quyết tâm bán ngay cơ sở cung cấp gỗ để có tiền bắt tay xây dựng sự nghiệp mới.

Tuy chỉ mới gặp nhau lần đầu nhưng hai người chỉ thoạt nhìn đã ưng ý về nhau và chỉ năm, ba phút sau đã phân công vai trò của mỗi người. Ông Honda lo sản xuất ra sản phẩm, còn ông Fujisawa thì lo toan mọi vấn đề về tài chính. Nhiều năm sau, cả hai ông Honda và Fujisawa thường nói về nhau: "Mọi việc thành công là nhờ vào cái tôi không có mà ông ấy có".

Nếu nói về tính cách thì hai người rất khác nhau, nhưng cả hai đều có chung trực giác nhạy cảm và óc quan sát bẩm sinh rất phong phú, đặc biệt cả hai đều được trời cho khả năng nhận biết giá trị của mọi người xung quanh. Trước mặt hai người này thì không ai có thể đóng kịch được. Nhiều nhân viên cấp dưới từng nhiều năm làm việc, cộng tác với hai ông đều nhất trí: "Đường như hai ông đã nhìn thấu mọi điều sâu kín trong tim nên không thể dối trá được".

**3** Về vấn đề phân công công việc ông Honda chủ trương: "Chuyện tiền bạc tôi xin hoàn toàn giao phó cho ông. Phương tiện di chuyển hình dáng có thay đổi thế nào đi nữa

vẫn mãi mãi tồn tại. Thế nhưng phải sản xuất chế tạo loại xe gì, tôi chẳng muốn ai can thiệp vào vì tôi là một nhà kỹ thuật". Còn ông Fujisawa thì: "Nếu ông có suy nghĩ như vậy thì chuyện tiền nong tôi xin cảm nhận. Tuy trước mắt tôi chưa tính ngay được kế hoạch cụ thể, nhưng nếu ông cần loại máy móc gì, hay muốn làm việc gì đó thì tôi sẽ kiến nghị biện pháp cụ thể để giải quyết công việc đó thuận lợi và dễ dàng nhất. Tóm lại không nên nhìn sự việc quá chi tiết mà phải có tầm nhìn xa hơn, rộng hơn".

- Đúng như vậy, cả hai chúng ta không nên nhìn sự việc như một người cận thị.

- Tôi đã hiểu ý ông rồi, không biết ông có nhận tôi làm hay không ?

- đương nhiên là tôi nhận.

Ông Fujisawa khi hồi tưởng về chuyện gặp ông Honda đã viết: "Tôi không bao giờ can thiệp vào việc của ông Honda và ngược lại ông Honda cũng không nhúng tay vào việc của tôi. Đây là lời hứa của hai chúng tôi. Nhưng khi nghe những ý tưởng của ông ấy, nhất là những dự định trong tương lai, những việc tôi chưa hề nghĩ đến, tôi chỉ nghĩ, có lẽ vai trò của tôi là giúp đặt một đường rầy để thực hiện được những hoài bão đó và những giấc mơ của ông Honda sẽ trở thành sức mạnh đi tới như gió lốc".

Tháng 10-1949, ông Fujisawa tham gia kinh doanh với tư cách Giám đốc thường trực của Công ty Honda. Ông Honda tăng vốn công ty lên gấp đôi và ông Fujisawa tham gia 1/4 vốn tăng này. Tháng ba năm sau đó, Công ty Honda

bắt đầu mở rộng hoạt động đến Tokyo, thành lập một văn phòng kinh doanh khiêm tốn tại Yaesu - Tokyo (gần nhà ga Tokyo). Đây chính là bản bộ điều hành của ông Fujisawa.

Năm 1951, sau khi tốt nghiệp đại học và trải qua kinh nghiệm tự kinh doanh trạm xăng ở Shizuoka, ông Kawashima Kihachiro (sau này là Phó Giám đốc) đã tham gia Công ty Honda. “Nghe nói có công ty chuyên sản xuất chế tạo xe gắn máy Honda đang cần người tiếp thị kinh doanh và cũng được biết công ty này nổi tiếng và có tương lai, nên tôi quyết tâm đi đến tận Hamamatsu. Người phỏng vấn tôi là ông Honda. Chính con người trông như “Sếp già” thô kệch của một xưởng nhỏ trong phố mới gặp tôi lần đầu đã không chút ngần ngại thản nhiên khẳng định: “Công ty này không mấy chốc sẽ trở thành nhà sản xuất xe gắn máy hàng đầu thế giới”. Nghe xong tôi hoàn toàn không cảm thấy khó chịu. Không hiểu vì sao, nhưng tôi cảm nhận rõ ông ta là một người rất ấn tượng. Và ông ấy nói với tôi, nếu muốn làm việc về lĩnh vực kinh doanh thì phải gặp ông Fujisawa”.

Sau đó ông Kawashima đã lên Tokyo và tại đây ông lại gặp thêm một con người có cá tính rất đặc biệt. “Tôi đã gặp ông Fujisawa ở văn phòng kinh doanh nhỏ, kế bên tiệm bán cá, tay ông ấy cầm que đậm ruồi vì ruồi bay đến từ tiệm cá. Mới thoát nhìn thì cảm thấy không thể giao tương lai của mình cho một nơi như thế này được. Tuy nhiên, tôi lại cảm thấy ông ta là người có tầm cỡ, biết nhìn xa trông rộng và tin chắc ông Honda Soichiro sẽ sản xuất ra những sản

phẩm hàng đầu thế giới. Ông ấy nói công việc của tôi là làm sao bán được những sản phẩm đó. Và qua câu chuyện tôi hiểu được ngay lý do tại sao ông ta đã bị say mê lôi cuốn bởi khả năng trình độ kỹ thuật và tư duy của một nhà chế tạo như ông Honda”.

Hình thức bên ngoài của công ty như thế nào cũng không bận tâm, chỉ vì bị lôi cuốn bởi ấn tượng của hai nhân vật này, ông Kawashima đã quyết định tham gia vào công ty.

**4** Trên trang thông tin nội bộ của công ty vào mùa thu năm 1952, ông Honda đã tuyên bố ý định đầu tư lớn vào trang thiết bị để thực hiện mục tiêu đứng đầu thế giới: “Để thực hiện được mọi ý đồ mang tính sáng tạo thì không thể không có trong tay những máy móc tốt nhất. Quan niệm của người xưa “người giỏi cung không cần chọn mũi tên”, nhưng quyết tâm lớn nhất của tôi là bằng bất cứ giá nào phải có trong tay những máy tiện cơ khí hàng đầu thế giới. Đứng đầu Nhật Bản và lấy Nhật Bản làm thước đo thì không thực sự có ý nghĩa. Đạt được mục tiêu hàng đầu thế giới thì cũng có nghĩa thực sự đứng đầu Nhật Bản”.

Tổng số nhân viên công ty lúc ấy có hơn 200 người với một số tốt nghiệp đại học. Ông Fujisawa sang nắm vai trò Giám đốc điều hành, ông Honda mặc dù chủ trương: “Phải dùng trí tuệ hơn là dùng tiền”, nhưng đối với máy tiện cơ khí ông xem đây như những “vũ khí” nên chủ trương phải lựa chọn những cái tốt nhất. Nếu muốn có những linh kiện thật hoàn hảo thì không thể thiếu những

máy tiện cơ khí tốt nhất. Thời ấy ở Nhật Bản không sản xuất được những máy tiện thật sự đạt tiêu chuẩn.

Mùa xuân cùng năm, công ty mua lại một xưởng cũ ở Shirako Yamato Cho (Saitama). Tại xưởng chuyên sản xuất những linh kiện máy bay này có hàng trăm máy móc thiết bị cũ còn để lại, nhưng theo ông Honda: “Sử dụng những máy móc cổ lỗ sĩ như vậy thì không thể sản xuất những mặt hàng gì tốt được. Nên bán đi hết”.

Có thể nói ao ước cháy bỏng của ông Honda là làm sao có được những máy móc thiết bị cơ khí của nước ngoài. Nhưng ngoài việc giá cả rất cao, khi muốn nhập máy vào Nhật Bản phải có giấy phép sử dụng ngoại tệ. Không có máy móc, công ty đã bỏ lỡ một cơ hội rất lớn khi không có khả năng thực hiện những đơn hàng đặc biệt từ yêu cầu của chiến tranh trên bán đảo Triều Tiên. Ông Honda đã cắn răng chịu đựng.

Người phụ trách về tiền bạc như ông Fujisawa rất xót xa và thấu hiểu tâm trạng khao khát khổ sở của ông Honda, nên đã động viên ông Honda nhập máy móc thiết bị: “Thưa Giám đốc, ông cứ việc mua đi. Ông cứ nhập những máy móc thiết bị gì ông cảm thấy cần thiết nhưng ngược lại ông phải đưa vào sử dụng ngay đừng để phí phạm ngày nào cả”.

Công ty tăng vốn đầu tư cộng lại cũng chỉ được 60 triệu Yen mà không có tài sản gì khác đáng kể thì việc đầu tư máy móc trang thiết bị đến 450 triệu Yen là chuyện quá ư mạo hiểm, liều lĩnh. Nhưng ông Fujisawa hoàn toàn tin cậy ông Honda: “Một người kỹ thuật giỏi như ông Honda

mà thấy nếu không có những máy móc thiết bị như thế không làm gì nên chuyện thì phải biết ông ta thèm muốn đến mức nào. Một con người lúc nào cũng tìm mọi cách để vượt qua những điều kiện hạn chế như vậy thì không bao giờ yêu cầu những việc vô nghĩa. Cho nên việc tôi bỏ tiền ra để mua những thứ ấy, chắc chắn không thể là hành động phí phạm, vô giá trị được”.

Trong lúc đó, ông Honda hô to khẩu hiệu khác người: “Phải đứng đầu thế giới chứ không chỉ đứng đầu Nhật Bản” dòng viên toàn thể công nhân viên. Trong những buổi sáng nói chuyện trước giờ làm việc, ông đứng trên những thùng quít bằng plastic, ánh mắt sáng rực, miệng văng nước miếng. Trong hồi tưởng của một số nhân viên về thời ấy: “Những buổi nói chuyện như vậy thường nặng cảm tính, giọng địa phương Hamamatsu của ông rất khó hiểu, lại ít được giải thích nên thật sự chúng tôi không hiểu rõ nội dung. Nhưng phải nói ông làm chúng tôi rất kích động, hứng khởi”.

Không biết có phải bản thân ông Honda cũng cảm thấy như vậy hay không, nhưng sau đó người ta thấy một hình ảnh khó tin là ông Honda ngồi bên cạnh máy ghi âm phát ra bài nói thay cho ông.

“Đây có thể nói là một quyết đoán có tầm nhìn của các nhà kinh doanh như hai ông Honda và Fujisawa. Tình hình khủng hoảng kinh tế vừa chấm dứt, xe gắn máy Dream kiểu E tiêu thụ rất tốt, trong một giai đoạn nhất định công ty vượt qua được khó khăn, nhưng chưa thể nói đã thật sự bước vào giai đoạn phát triển lớn mạnh. Chắc

chắn chưa thể gọi Honda là công ty tầm cỡ thế giới được khi chỉ là một công ty phải đi mua những linh kiện chế tạo từ những máy tiện cơ khí lỗi thời từ trước chiến tranh. Cho nên hai ông quyết định thành lập nhà máy sản xuất riêng của hãng Honda. Nói gì đi nữa thì trước tiên phải đầu tư mua máy móc thiết bị hiện đại. Đây là lý do công ty làm thủ tục xin vay số tiền ngoại tệ trị giá 450 triệu Yen.” (*Theo lời ông Kawashima Kiyoshi*).

Vào tháng 11 năm ấy, ông Honda đã đích thân đến Mỹ để mua máy móc thiết bị và đi thăm những nhà máy sản xuất ô tô quy mô lớn. Đến nay, nhiều sách và catalogue về máy móc thiết bị thu thập từ chuyến đi này vẫn còn cất giữ tại nhà riêng của ông Honda.

Sau chuyến đi này ông Honda kể lại một giai thoại: “Khi tôi nói muốn mua máy thì các ông bạn hàng rất vui mừng nói: “Seki-han, seki-han”, tôi cứ tưởng là họ đề nghị ăn xôi đỏ Sekihan của Nhật trong những tiệc chúc mừng, nhưng sau đó mới rõ lẽ là họ muốn bắt tay “shakehand”. Cũng trong thời điểm ấy, ông Kawashima còn trẻ, mới hơn 20 tuổi đã đi Châu Âu như Đức, Thụy Sĩ để tìm mua máy móc thiết bị cơ khí.

**5** Vào thời đại ông Fujisawa tham gia điều hành kinh doanh cũng là giai đoạn có nhiều nhà sản xuất xe gắn máy xuất hiện rất hỗn loạn, nên nhiệm vụ cấp bách của ông là làm sao xây dựng được mạng lưới tiêu thụ sản phẩm. Nếu sử dụng mạng lưới cửa hàng của những nhà sản xuất đã có

mặt trước trên thị trường để tiêu thụ hàng thì chỉ có phương thức bán úy thác, nhưng như vậy lại rơi vào tình trạng tiền thanh toán hoàn toàn tùy thuộc vào điều kiện của đối tác.

Trong lúc ông Fujisawa khổ tâm để tìm phương thức giải quyết thì ông Honda đã tung ra một sản phẩm mới, đó là loại xe Cup kiểu F tức là loại xe đạp có gắn động cơ.

Thật ra vào thời đó, trên thị trường đã có loại xe đạp gắn động cơ với tên gọi là “Batabata” có trọng lượng khoảng 14 kg. Nhưng xe do ông Honda nghiên cứu sản xuất chỉ nặng một nửa còn 7kg. Trong bài viết: “*Bản lý lịch đời tôi*”, kiểu thiết kế xe Cub “động cơ màu đỏ trên khung trắng” mà ông Honda rất tâm đắc là loại xe nhỏ gọn, nhẹ nhàng có dáng thiết kế mới mẻ. Đây đúng là sản phẩm mang tính đại chúng mà ông Fujisawa mong đợi từ lâu.

Sản phẩm mới ra đời này cũng chính là dịp để ông Fujisawa thi thố tài năng. Vào tháng 3-1952, chiếc xe thử nghiệm được chế tạo hoàn chỉnh, chuẩn bị tung ra bán trên thị trường vào tháng Sáu. Như vậy ông Fujisawa có ba tháng chuẩn bị để thực hiện một sáng kiến táo bạo “phải biến không thành có” như chuyện ngày xưa của quân sư Takenaka Hanbêê phục vụ cho hai tướng quân Nobunaga và Hideyoshi.

Trong suy nghĩ của ông Fujisawa, vấn đề máu chốt nằm ở hệ thống cửa hàng bán xe đạp trên toàn Nhật Bản. Vào giai đoạn này, số đại lý bán xe Honda chỉ vỏn vẹn có gần 20 trên tổng số khoảng gần 300 đại lý bán xe gắn máy trên toàn quốc. Trong khi đó, tổng số cửa hàng bán xe đạp lên đến hơn 55.000. Từng cửa hàng bán xe đạp có thể là quy mô



*Hình chụp ông Honda và bà Sachi cùng với ông Kawashima Kiyoshi được Thống đốc bang Ohio - ông J. Rose (đứng thứ hai từ bên phải) đón tiếp tại phi trường Columbus, bang Ohio trong dịp tham dự lễ khởi công nhà máy xe mô tô hai bánh. Khi ký giả phỏng vấn: "Lý do tại sao chọn bang Ohio?", ông trả lời "Chúng tôi nghe theo ý muốn của Chúa" (Đây là câu trả lời tế nhị để tránh phạt lòng nhiều bang khác cũng có ý muốn kêu gọi đầu tư).*

nhỏ, nhưng nếu kết hợp lại sẽ thành một mạng lưới tiêu thụ rất lớn. Đây là điểm xuất phát của tư duy chiến lược về mạng hệ thống.

Vấn đề chính là làm sao tiếp cận được các cửa hàng này. Ông Fujisawa đã nảy ra ý tưởng sử dụng chiến thuật gửi thư trực tiếp (direct mail) và chính ông là người soạn thảo nội dung thư.

Trong lá thư đầu tiên ông viết: “Sau chiến tranh Nhật - Nga, thế hệ cha ông của quý vị đã có quyết định rất đúng cảm nhận khẩu xe đạp để kinh doanh. Chính quyết định ấy khiến ngày hôm nay quý vị có cơ sở buôn bán, làm ăn. Hiện nay khách hàng đang có nhu cầu xe đạp có gǎn động cơ và hăng Honda chúng tôi đang sản xuất loại động cơ đó. Nếu quý vị nào quan tâm xin liên lạc với chúng tôi”.

Kết quả là có hơn 30.000 thư trả lời: “Có quan tâm” từ các cửa hàng.

Không để lỡ cơ hội, ông gửi thư kế tiếp với nội dung: “Rất hân hạnh được biết quý vị quan tâm đến công ty chúng tôi. Sau đây chúng tôi xin gửi đến quý vị mỗi cửa hàng một xe theo thứ tự thư nhận được. Giá bán lẻ là 25.000 Yen, giá bán sỉ là 19.000 Yen/chiếc. Quý vị có thể thanh toán qua ngân phiếu bưu điện hay chuyển đến tài khoản chúng tôi tại ngân hàng Mitsubishi, chi nhánh Kyobashi”. Kèm theo thư này có cả thư của Giám đốc chi nhánh Ngân hàng: “Xin quý vị an tâm thanh toán tại ngân hàng chúng tôi”. Lá thư này thể hiện sự tín nhiệm đối với hăng Honda. Ông còn động viên toàn thể nhân viên tham gia viết địa chỉ khách hàng nhưng cũng không xuể nên ngân hàng phải gửi thêm nhân viên của mình để tiếp sức.

Khi hồi tưởng lại, ông Kawashima viết: “Phản ứng của thị trường không thể ngờ được, chúng tôi nhận được hơn 5.000 đơn đặt hàng ngay sau đó và số lượng cứ tiếp tục tăng dần. Trong giới buôn bán xe hai bánh, việc bán ủy thác là việc bình thường, nhưng khó ai tin là có thể nhận được thanh

toán trước thành công như vậy". Và nói về ông Fujisawa, ông đánh giá: "Đây là một con người dũng cảm dám hành động và biết đánh cuộc với thời vận dựa trên cơ sở tính toán kỹ lưỡng". Nhờ vào thư gởi trực tiếp như vậy, xe Cub được bán rộng rãi trên hơn 15.000 cửa hàng toàn quốc.

Thời chiến tranh, việc kinh doanh hầu như chỉ trông chờ vào nguồn tiêu thụ của quân đội. Nhưng ông Fujisawa đã dự kiến một thời kỳ mới, trong đó doanh nghiệp nếu muốn phát triển phải dựa vào thị trường đại chúng là nguồn tiêu thụ chính. Nhờ ông Fujisawa khai thác thành công mạng lưới tiêu thụ quy mô lớn như vậy, sản phẩm xe Cub được sản xuất hàng loạt tung ra thị trường, hãng Honda đã cung có cơ sở của mình phát triển rất lớn mạnh.

**6** Năm 1954, ông Honda tuyên bố sẽ tham gia vòng đua TT, nhưng đăng sau những lời phát biểu hùng hồn như vậy lại là tình hình kinh doanh đang gặp nhiều khó khăn chưa từng có kể từ khi thành lập công ty. Nhờ công của ông Fujisawa với tất cả khả năng tài tình đã giúp công ty vượt qua được nguy cơ này.

Tháng Bảy năm trước, chiến tranh Triều Tiên kết thúc, đơn đặt hàng theo yêu cầu đặc biệt của quân đội Mỹ cũng chấm dứt. Từ mùa thu năm trước, tình hình kinh tế nói chung biến chuyển xấu đi rất nhanh và đến đầu năm này bước vào giai đoạn khủng hoảng toàn diện. Cuộc "Khủng hoảng Chiêu Hòa 29" (1954) không chỉ ảnh hưởng đến các xí nghiệp vừa và nhỏ mà còn lan rộng đến các xí nghiệp lớn nổi

tiếng như hăng thép Amagasaki Seiko, hăng Nichihira Sangyo phải phá sản. Có thể xem đây là giai đoạn tái sắp xếp nền công nghiệp Nhật Bản theo kiểu “Cá lớn nuốt cá bé” chuẩn bị mở đường cho giai đoạn phát triển kinh tế cao độ và toàn diện tiếp theo. Tương lai của các xí nghiệp tùy thuộc vào khả năng có thể sống còn, vượt qua giai đoạn thử thách này.

Công ty Honda công bố tham gia thị trường chứng khoán phi tập trung ở mức đại lý vào ngay tháng Giêng đầu năm, với doanh số quyết toán vào tháng Hai tăng gấp ba lần năm trước. Thị trường rất quan tâm đến việc công ty đầu tư đến 450 triệu Yen để nhập khẩu máy móc thiết bị cơ khí, trong khi vốn toàn bộ của công ty chỉ có 60 triệu Yen. Tuyên bố: “Tham gia vòng đua ở đảo Man” vào ngày 20-3 để chứng tỏ mọi việc thuận buồm xuôi gió đối với cả trong lẫn bên ngoài công ty. “Giác mơ của tôi từ thời thơ ấu là làm sao trở thành nhà vô địch trong cuộc đua xe thế giới bằng xe do chính tay mình chế tạo... Đây là thời điểm tốt đang đến và chúng ta có thể hoàn toàn tự tin vào cơ sở sản xuất chúng ta. Cho nên tôi xin bày tỏ quyết tâm lớn của chúng ta sẽ tham gia vòng đua TT vào năm tới... Chúng ta phải cho thế giới biết giá trị thật sự hiện nay của nền công nghiệp cơ khí Nhật Bản. Sứ mệnh của Công ty Honda là chính chúng ta phải giữ cao ngọn cờ đầu của nền công nghiệp Nhật Bản. Với tuyên bố quyết tâm tham gia vòng đua TT này, chúng ta cùng tuyên thệ sẽ nỗ lực cống hiến tâm lực, trí lực với nhiều sáng tạo để giành được thắng lợi hoàn toàn”.

Ông Fujisawa đã viết “tuyên bố” đầy nhiệt huyết và thách



*Phòng họp lớn của Ban Giám đốc Công ty Honda. Mọi vấn đề cần được giải quyết nhanh đều được bàn bạc thảo luận trong phòng họp này. (Người thứ hai từ phía trái là ông Kawashima Kiyoshi).*

thức này thể hiện được cái tâm của ông Honda và cũng dựa vào nhận thức: “Cạnh tranh về sản phẩm tuy chưa đủ sức nhưng có khả năng thi đấu trong vòng đua ô tô thế giới”. Thế nhưng ngay sau khi “tuyên bố” này ra đời, công việc kinh doanh của công ty phải đối đầu với muôn ngàn khó khăn

chưa từng có.

Trước tiên, sản phẩm mới xe Scooter - Junoo không tiêu thụ được. Thiết kế động cơ có vỏ bao ngoài bằng plastic tuy có ấn tượng nhưng dễ bị nóng, đứng máy. Xe hiệu Cub kiểu F là túi tiền ngoại tệ của công ty bỗng nhiên không bán chạy như xưa. Nguyên nhân do có một nhà sản xuất mới đã tung ra thị trường một kiểu xe có động cơ gắn gọn vào phần tam giác khung xe đẹp và được mọi người ưa chuộng.

Sản phẩm chủ lực của công ty là xe hiệu Dream, sau khi tăng phân khối, động cơ lại gây ra nhiều sự cố chưa tìm được nguyên nhân nên khách hàng khiếu nại. Tất cả mọi sản phẩm chủ lực của công ty cùng thời điểm đều có vấn đề.

Ông Honda phải ngưng lại chuyến đi Mỹ vào tháng Tư, dốc toàn lực làm việc ngày đêm để tìm nguyên nhân xử lý các sự cố của động cơ. Xe Dream xếp hàng la liệt tại kho chờ xuất hàng, phần tồn kho vì đơn hàng bị từ chối và phần hàng bị trả lại chồng chất như núi.

Trong hồi tưởng của ông Hori Koshinoboru - nhân viên tham gia dây chuyền lắp ráp tại nhà máy Saitama: "Có một ngày, toàn thể nhân viên được tập hợp lại và chúng tôi thấy cả hai ông Honda và Fujisawa đứng cạnh nhau. Ông Honda mặc bộ đồng phục trắng có nhiều vết bẩn và nếp nhăn, mắt đỏ ngầu. Sau khi ông Fujisawa nói về tình trạng khẩn cấp của công ty, thì "Sếp già" bắt đầu nói, không còn những câu chuyện đùa như trước, ông cũng không đề cập gì đến chuyện phải lấy thế giới là mục tiêu thách thức mà tập trung giải thích nguyên nhân sự cố là do thiết



*Gương mặt rạng rỡ của hai ông Honda và Fujisawa Takeo tại cuộc thi “Ý tưởng toàn Công ty Honda” lần thứ 3. Năm 1972 (Chiêu Hòa 47).*

kế của bộ phận lọc không khí carborator có vấn đề và vị trí của bộ phận này gây ra tình trạng nghẹt xăng, làm ngừng máy. “Sếp già” sau khi đưa ra phương án giải quyết, nói đi nói lại lời xin lỗi với toàn thể công ty và xin chịu trách nhiệm về mọi sự cố xảy ra. Bỗng dưng, tôi cảm thấy nhói cả tim, không cầm được nước mắt”.

Ông Honda đã giải quyết xong phần kỹ thuật, đến phiên ông Fujisawa giải quyết những vấn đề còn lại.

- Xin Giám đốc hãy thu xếp đi Châu Âu.
- Có vấn đề gì hay sao?

- Không hẳn như thế, nhưng bây giờ Giám đốc váng mặt thì thuận tiện hơn. Tốt nhất ông nên đi Châu Âu để nghiên cứu thị trường. Những vấn đề ở đây tôi sẽ giải quyết.

Qua trao đổi như vậy, ông Fujisawa đã tạo điều kiện để ông Honda đi xem thực tế tình hình vòng đua TT tại Châu Âu vào tháng Sáu năm ấy, muộn hơn dự định hai tháng.

Vấn đề cấp bách hiện nay là phương án giải quyết tiền vốn của công ty. Hàng tồn kho ứ đọng, chi phí thanh toán tăng cao, vòng quay vốn càng ngày càng xấu đi.

Trong giai đoạn khó khăn này, Công ty Honda không sản xuất được thiết bị máy móc bằng chính kỹ thuật của mình. Nói là công ty có nhà máy nhưng không đúng nghĩa là nhà máy sản xuất mà chỉ là một xưởng lắp ráp. Hầu như mọi linh kiện là do các nhà sản xuất linh kiện giao hàng và ở đây lắp ráp lại thành xe gắn máy.

“Đến hộp số, công ty cũng không chế tạo được tại xưởng, có chăng chỉ là dây chuyền lắp ráp và thổi sơn, ngay cả việc hàn cũng phải đặt hàng nơi khác.” (Theo lời ông Kawashima Kiyoshi).

Trong điều kiện như vậy thì đương nhiên chi phí thanh toán cho các nhà sản xuất linh kiện luôn là một gánh nặng. Ông Fujisawa bắt tay đương đầu với thách thức này. Ngày 26-5, ông mời tất cả những nhà sản xuất cung cấp linh kiện và đưa ra yêu cầu cho khắt lại một phần nợ phải thanh toán. Ông không hề giấu diếm tình hình khó khăn hiện nay của công ty mà lại giải thích tường tận: “Hiện nay công ty

không có khả năng thanh toán đầy đủ, nhưng chúng tôi sẽ thanh toán 30% tổng số tiền đặt hàng từ trước đến nay và sắp tới, nhưng không phải bằng ngân phiếu. Xin quý vị hiểu cho và kiên nhẫn ủng hộ công ty chúng tôi”.

Sau đó trong hồi tưởng của mình, ông Fujisawa viết: “Lúc đó nếu sử dụng phiếu thanh toán hàng thì rất nguy hiểm. Nói cứng như thế, nhưng nếu họ không chấp nhận yêu cầu của tôi thì có nghĩa sẽ không còn mua được linh kiện để tiếp tục sản xuất, tôi vừa nói vừa nuốt nước bọt, trong lòng cầu mong họ chấp nhận đề nghị của mình, khi được họ chấp nhận thì tôi thấy nhẹ cả người và toàn thân tưởng như không còn chút sức lực gì nữa”.

Trong tình hình đó, nếu phải sử dụng phiếu thanh toán của ngân hàng mà không có tiền thanh toán thì chắc Công ty Honda có lẽ phải phá sản. Có hai, ba nhà sản xuất không đồng ý, nhưng còn lại tất cả đều chấp nhận đề nghị của ông Fujisawa “Thanh toán bằng tiền mặt, nhưng đặc biệt hạ giá”.

Mặt khác, ông Fujisawa phải vận động sự ủng hộ của Ngân hàng giao dịch Mitsubishi và lần đầu tiên vay tiền ngân hàng. Ông nhận thức, cần phải tăng cường mối quan hệ với ngân hàng chính, vay tiền để bù đắp vào những khoản thiếu hụt trong vòng quay vốn.

“Đối với ngân hàng, tôi không có việc gì phải giấu diếm, tôi đã trình bày mọi việc kể cả những khó khăn. Vì một khi họ hiểu rõ mọi vấn đề, ngân hàng mới có khả năng phán đoán chính xác được”. (*Theo lời ông Fujisawa*).

Ông Giám đốc Chi nhánh Kyobashi của Ngân hàng

Mitsubishi đã báo cáo tường tận lên cấp trên về tình trạng và triển vọng của Công ty Honda và nhận được sự ủng hộ hoàn toàn của ngân hàng.

Cũng vào lúc đó, ông Honda đặt chân lên đảo Man (Anh) bắt đầu tham quan vòng đua TT. Ông không khỏi kinh ngạc khi lần đầu tiên thấy uy lực của các xe đua Ý, Đức, tham dự vòng đua với tốc độ khởi động quá nhanh. Ông tuyên bố: "Sẽ tham dự vòng đua với xe gắn máy 250cc" với 25 mã lực, thế nhưng xe đua vô địch năm ấy có công suất gần 150 mã lực. Tiêu chuẩn thế giới vượt xa sự hình dung của ông Honda.

Trong thư gửi qua đường hàng không cho ông Fujisawa, ông Honda viết: "Ngày 14-6, lần đầu tiên tôi tận mắt thấy cuộc đua quá sức tưởng tượng. Phải nói là tôi đã học hỏi được nhiều việc nhưng cũng rất vui vì có thêm tự tin. Việc công ty có nhiều khó khăn tôi biết ông cũng khổ tâm nhưng chúc ông mọi việc tốt đẹp vượt qua tất cả".

Tuy giật mình kinh ngạc, nhưng bản tính ghét chịu thua, ông Honda đã đi tìm hiểu học hỏi tất cả các nhà sản xuất xe gắn máy của Anh, Pháp, Đức, Ý. Ông trở lại phi trường Haneda Nhật Bản vào cuối tháng Bảy mang theo rất nhiều linh kiện thu thập được trong chuyến đi. Ông Fujisawa ra đón tại phi trường với nét mặt tươi cười vui vẻ thông báo cho ông Honda biết đã giải quyết xong vấn đề thiếu hụt vốn.

Ngay sau sự kiện khủng hoảng kinh doanh, vào tháng Mười ông Honda cho lập phòng xúc tiến tham dự vòng đua TT và chỉ định ông Kawashima nghiên cứu chế tạo động cơ

xe đua.

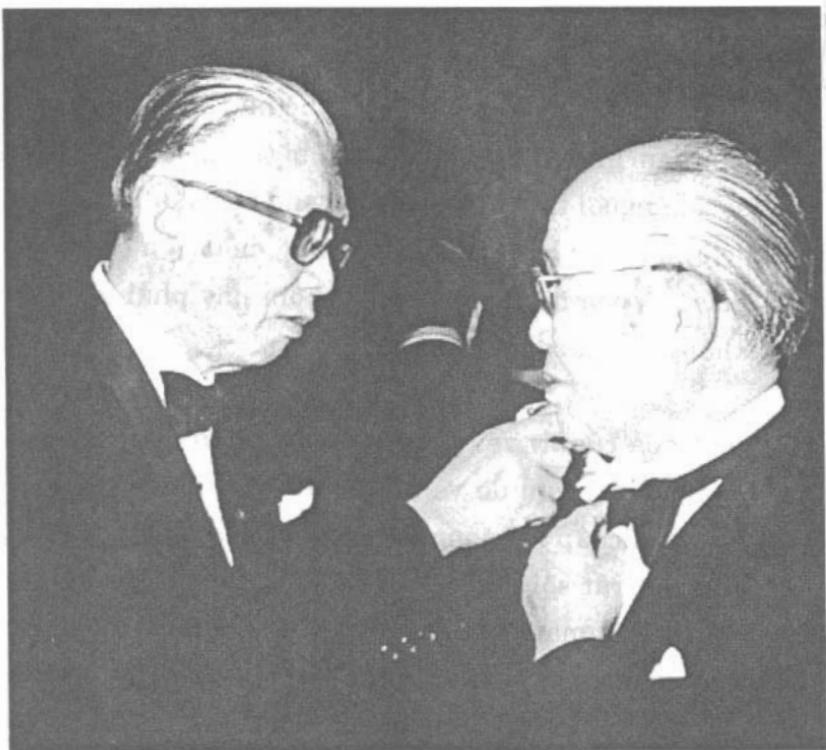
Ông Kawashima bán tín bán nghi hỏi lại: “Chúng ta thật sự tham gia vòng đua này à?”. “Dù có thế nào đi nữa chúng ta cũng phải tham gia, cứ luẩn quẩn là sẽ bị tụt hậu. Ông có biết trong lúc mọi người trong công ty đang nỗ lực vượt khó khăn, thì đây chính là lúc họ cần một giấc mơ, một viễn cảnh tươi sáng. Muốn có hoa nở ngày mai, thì hôm nay phải gieo hạt giống, không còn cách nào khác”.

**8** Vượt qua cửa ải về “vốn” và “sản phẩm” thì công ty lại gặp ngay vấn đề về nhân sự - “con người”.

Vấn đề tranh chấp lao động tuy đã vượt qua khủng hoảng, nhưng vẫn còn rất sôi động. Vào thời đó, các doanh nghiệp Nhật Bản thường mất nhiều tâm trí vào việc quản lý nguồn lao động. Tại công ty vừa mới thành lập như Công ty Honda, năm trước vừa thành lập Công đoàn thì cuối năm Công đoàn đưa ra yêu cầu tiền trợ cấp ăn Tết là 25.000 Yen/ người.

Ông Fujisawa đáp ứng yêu cầu đó với mức đồng đều cho mỗi nhân viên là 5.000 Yen. Ban Chấp hành Công đoàn phản đối mạnh mẽ và đòi tổ chức Hội nghị để chất vấn Ban Giám đốc công ty. Ông Fujisawa đề nghị tổ chức Hội nghị toàn thể nhân viên nhà máy sản xuất chủ lực Saitama chứ không làm việc riêng với Ban Chấp hành Công đoàn. Đề nghị này được chấp thuận.

“Tại sao lại đề nghị như vậy? Lý do là tôi muốn được giải thích trước toàn thể nhân viên và nếu mọi người đồng ý với suy nghĩ của tôi thì làm nhẹ đi phần trách nhiệm cho Ban



*"Tình bạn thân thiết" giữa hai ông Honda và ông Ibuka Masaru - người sáng lập Công ty Sony, Chủ tịch danh dự. Năm 1986 (Chiêu Hòa 61).*

Chấp hành Công đoàn” (*Theo lời của ông Fujisawa*).

Sở dĩ công ty phải đưa ra mức trợ cấp thấp như vậy vì còn đang phải lo đối phó với phản ứng của các nhà sản xuất linh kiện và chủ trương không đàm phán trực tiếp với Ban Chấp hành Công đoàn là để tránh sự phân hóa trong nội bộ Công đoàn cũng như sự can thiệp của các tổ chức bên ngoài. Tất cả đều được ông Fujisawa suy tính cẩn thận. Ông Fujisawa một

mình đến nhà máy Saitama, đứng trước hơn 1.800 đoàn viên công đoàn trong gió lạnh cuối năm và vị Chủ tịch Công đoàn bắt đầu chất vấn:

- Ông nghĩ như thế nào về mức trợ cấp 5.000 Yen mà công ty đưa ra.

- Đây là mức trợ cấp quá thấp, không xứng đáng. Tuy nhiên, nếu công ty cố gắng tăng thêm một ít và sau đó công ty bị phá sản thì lúc đó các bạn lại chất vấn là tại sao tôi lại thiếu trách nhiệm của người phụ trách kinh doanh. Tuy nhiên, tôi hy vọng qua năm mới vào tháng Ba xe bán chạy hơn và lúc đó chúng ta sẽ gặp nhau để bàn tiếp về mức trợ cấp này.

Sau khi nghe ông trả lời xong có nhiều đoàn viên vỗ tay và sau đó tiếng vỗ tay lan rộng khắp hội trường.

Vị Chủ tịch Công đoàn kết luận: “Hội nghị đến đây tạm kết thúc”.

**9** Tuyên bố của ông Honda với công chúng: “Sẽ tham dự vòng đua TT tại đảo Man vào năm tới (1955)” đã không thực hiện được.

Công ty Honda chính thức tham gia vòng đua vào 5 năm sau, tháng 6-1959 với xe gắn máy cỡ 125cc và đoạt giải sáu. Hai năm sau (1961), cả hai xe cỡ 125cc và 250cc đều đạt toàn bộ các giải từ hạng nhất đến hạng năm. Từ khi tuyên bố chính thức phải mất bảy năm, ông Honda mới thực hiện được giấc mơ của mình hết sức thần kỳ.

Năm 1954 là năm Công ty Honda lần đầu tiên đổi mới với nguy cơ trong kinh doanh. Đây cũng là năm nhiều nhà sản

xuất xe gắn máy lần lượt phá sản. Riêng Công ty Honda nhờ có nhà mưu trí như ông Fujisawa biết vận dụng tối đa cá tính đặc biệt của ông Honda Soichiro “Người đàn ông luôn theo đuổi những giấc mơ” đã vượt qua được mọi nguy cơ.

Ông Fujisawa luôn nhấn mạnh tính hấp dẫn của lời “tuyên bố” để thuyết phục các nhà sản xuất linh kiện, các đối tác và các đại lý: “Hãy đầu tư vào tương lai của Công ty Honda”. Trong lúc nguy cơ cấp bách ông lại tạo điều kiện cho Giám đốc đi thị sát ở Châu Âu để giải quyết tâm lý bất an về giao dịch tài chính. Việc tiếp tục tham dự vòng đua cho thấy xu thế hướng về phía trước của lãnh đạo công ty và khơi dậy lòng trung thành của nhân viên: “Làm mọi việc cho “Sếp già” mãn nguyện”.

Ngoài việc biết tận dụng nhiều phương thức khéo léo để phát huy cái tâm, ông Fujisawa còn lặng lẽ tập trung cải cách trên cơ sở hợp lý mọi vấn đề của công ty, như cập nhật chế độ lương bổng qua việc học tập những kinh nghiệm của các chuyên gia ở Viện Nhân sự hoặc tổ chức hợp lý hóa hệ thống quản lý sản xuất tại nhà máy.

Tuy công ty đã tham gia thị trường chứng khoán, nhưng chưa thoát khỏi những quan hệ phong kiến kiểu “chủ - tớ” trong một nhà máy. Thách thức của năm 1954 là một cơ hội để lột xác trở thành nhà máy của xã hội cận đại và ông Fujisawa như một nhà sáng lập thứ hai với tất cả tài trí của mình đã thực hiện thành công.

Sau thời kỳ khủng hoảng này, tình hình kinh tế từ mùa thu năm 1955 có biến chuyển thuận lợi hơn và được gọi là thời kỳ

hưng thịnh Thần Võ (Shinbu). Ngành ô tô bắt đầu cho ra đời các loại xe Toyopet, Crown. Công ty Tokyo Tsushin Kogyo (hiện nay là Sony) tung ra thị trường radio transistor đầu tiên gây tiếng vang lớn trong xã hội. Những sáng kiến phát minh khoa học kỹ thuật mới thúc đẩy đầu tư, gây một làn sóng đầu tư trong mọi ngành công nghiệp tạo một môi trường kinh tế thuận lợi phát triển. Đây là thời kỳ mở màn cho giai đoạn phát triển cao độ của nền kinh tế Nhật Bản.

**10** Sau khi vượt qua những khó khăn của năm 1954, ông Fujisawa thuê một phòng trong tòa nhà ở Echigoya (Ginza) cách xa văn phòng chính của công ty để có một thế giới riêng. Ông cho sơn đen tất cả các vách tường xung quanh. Còn ông Honda hàng ngày quanh quần ở nhà máy Shirako (Saitama) để nghiên cứu sản xuất loại động cơ thực hiện được mục đích tham dự cuộc đua ở đảo Man. Cả hai người sáng lập đều rời khỏi văn phòng chính ở Yaesu (Tokyo) thực hiện chế độ phân công trách nhiệm. Từ ngày đó, cả hai cho đến ngày từ nhiệm chỉ gặp nhau tại nhà hàng mỗi năm vài lần, quyết tâm sống và làm việc theo phong cách riêng của mỗi người.

Trong văn phòng riêng biệt của mình tại Ginza, ông Fujisawa thường một mình tự duy để tìm ra được những điều kiện tất yếu để Công ty Honda, xuất thân từ một nhà xưởng ở khu phố, có thể trở thành một nhà máy lớn có tầm cỡ. Ông thu thập báo cáo hàng năm trên thị trường chứng khoán về các công ty nổi bật như: Toyo Rayon (hiện nay là Toray),

Toyota, Nissan hay là Hitachi, Matsushita...để phân tích chính sách kinh doanh của các công ty này với tư cách là một người kinh doanh thực tiễn chứ không phải dưới cái nhìn lý thuyết của một học giả hay chuyên viên phân tích kinh doanh.

Khi cảm thấy mệt mỏi, ông đi tản bộ xung quanh khu Ginza, rồi trở lại văn phòng, vùi đầu đọc hồi ký của Churchill hay De Gaulle trong Chiến tranh Thế giới lần thứ II. Với tư cách là một nhà kinh doanh, ông học hỏi được rất nhiều điều từ hai nhà lãnh đạo này về cách làm sao đổi mới và giải quyết những nguy cơ trước mắt.

Lý do ông rút lui về thế giới riêng như vậy vì ông tiếp thu gợi ý của ông Kawahara Fukuzo - Phó Chủ tịch Ngân hàng Mitsubishi (sau này là thanh tra của Công ty Honda): “Cậu nên xây dựng một “trà thất”, không có cá điện thoại, tách hẳn mình với thế giới bên ngoài, sống thử xem sao. Những người mà tôi tôn kính, ngày xưa đều sống như thế và chính cái đó về mặt sự nghiệp đã cống hiến cho tập đoàn Mitsubishi rất nhiều”.

Tuy ông Fujisawa trả lời: “Tôi chưa bao giờ học trà đạo mà cũng chẳng có ý định như thế”, nhưng ông đã xây dựng “trà thất” theo ý nghĩa khác đi, tức là một nơi để ông có thể tập thiền định trong một phòng riêng, có khoảng cách nhất định với văn phòng công ty. Ban đầu, ông hơi khó chịu khi không đến công ty, nhưng sau đó ông nhận ra hiệu quả to lớn khi đứng từ xa quan sát hệ thống tổ chức công ty như vậy.

Những năm sau, khi xây dựng nhà mới của mình ở Roppongi

(Tokyo), ông đã làm một “trà thát” riêng cho mình.

Ông là người rất thích đọc sách, ví dụ như quyển: “*Lịch sử ngoại giao Nhật Bản*” của ký giả Kiyosawa, hay: “*Định luật vận vật chuyển động*” của sử gia Hiraizumi. Hai ông này có quan điểm đối kháng nhau, ông Kiyosawa là người chủ trương cấp tiến chống chiến tranh, còn ông Hiraizumi thì lại tôn sùng quan điểm lịch sử của chế độ phong kiến. Riêng ông đọc là để rút ra được những bài học, những gợi ý hữu ích cho sự nghiệp kinh doanh của mình.

**11** Đến tuổi này, ông Fujisawa thường quan niệm tổ chức xí nghiệp hay sự nghiệp kinh doanh là một nghệ thuật. Ông cho rằng tinh thần tự do hay tính sáng tạo được tôi luyện bắt nguồn từ cảm xúc thật sự của cuộc sống.

Người ta đồn đại rằng: “Hình như giữa hai ông Honda và Fujisawa có chuyện gì không hay?”, nhưng thử hỏi những người lãnh đạo có cần thiết lúc nào cũng phải bên cạnh nhau? Cả năm lúc nào cũng bên nhau mà tư tưởng không hoàn toàn thống nhất với nhau thì cũng chẳng có ích lợi gì. Nếu đã có một “sợi chỉ đỏ xuyên suốt” thì dù có hành động riêng biệt cũng tốt thôi.

“Vì là người thích âm nhạc, tôi vẫn thường lấy ví dụ từ âm nhạc. Cho đến thế kỷ 19, giàn nhạc giao hưởng gồm nhiều nhóm khác nhau, nhóm vĩ cầm thứ nhất, nhóm vĩ cầm thứ hai, nhóm đại hồ cầm v.v... nhưng vẫn tạo được những hòa âm tuyệt vời. Và hiện nay, với âm nhạc của ông Bartok, các nhóm chơi các nhạc khúc khác nhau, ở xa ban đầu mới nghe

tưởng như rất rời rạc, nhưng nghe kỹ sẽ nhận ra một thế giới âm nhạc tuyệt vời.

Tôi thiết nghĩ, hoạt động của những nhà lãnh đạo kinh doanh những ngành công nghiệp cận đại cũng giống như âm nhạc nửa sau thế kỷ 20, không nhất thiết lúc nào cũng phải gắn liền trong cùng một nhóm. Người lãnh đạo phải có dung khí hành động trên tư duy của chính mình trong từng lĩnh vực chuyên môn riêng biệt. Phải tạo dựng một thế giới kinh doanh trong đó quy tụ được mọi sự riêng biệt đó” - (*Trích từ cuốn sách: “Tự tay thắp sáng lối đi cho mình”*).

Bản thân ông Fujisawa không quan tâm đến những thứ tiêu khiển như đánh golf hoặc lái xe. Bằng lái xe ông thường dùng để cài giày, nhưng ông lại rất say mê nghệ thuật. Nói về âm nhạc, ông hiểu rất sâu sắc cả về âm nhạc phương Tây cũng như âm nhạc Nhật Bản. Có thể nói ông là bậc thầy của loại âm nhạc truyền thống Tokiwazu và cũng rất yêu chuộng nhạc Richard Wagner, nên ông đã từng đi Đức và đến tận Bayreuth, nơi sinh trưởng của Wagner.

Về mỹ thuật, công nghệ, trang sức đá quý, ông nhận biết ngay được giá trị của từng tác phẩm. Ông chủ trương, chính những cơ hội tiếp xúc với những tác phẩm xuất sắc sẽ tạo cho ta những xúc cảm ngày càng tinh luyện, kích thích tính sáng tạo trong hoạt động kinh doanh.

Trên nền tảng của những tư duy như vậy, ông đã xây dựng nên một hệ thống kinh doanh rất riêng biệt, góp phần thúc đẩy Công ty Honda phát triển, ví dụ như: “Chế độ chuyên

nghiệp”, “Tính độc lập của bộ phận nghiên cứu”, “Phòng tư duy tập thể của Ban Giám đốc”.

**12** Hai nhà lãnh đạo, mỗi người một cách sống khác nhau và ít gặp gỡ nhau nhưng họ có chung một mục tiêu. Kiểu xe Super Cub nổi tiếng toàn cầu chính là sản phẩm sinh ra từ sự phối hợp tuyệt vời giữa hai cá tính khác biệt này.

Nhờ kiểu xe nổi tiếng này được ưa chuộng toàn cầu, nên hãng Honda trở thành hãng sản xuất xe Honda đứng đầu thế giới. Cuộc cách mạng kỹ thuật này có thể nói là kết quả của sự tích lũy mọi kinh nghiệm từ trước đến nay kết hợp với tư tưởng kỹ thuật của ông Honda.

Qua mùa Xuân năm sau, vào cuối năm 1956, hai ông Honda và Fujisawa đã có dịp cùng nhau đi khảo sát thị trường ở Đức và Ý. Trên những chuyến bay, ông Fujisawa liên tục rót vào tai ông Honda những suy nghĩ của mình: “Này ông, nói gì đi nữa cũng phải sản xuất xe 50cc thôi. Thời đại xe đạp gắn động cơ như xe Cub sắp chấm dứt rồi, chắc ông phải tính đến việc sản xuất xe gắn máy trọn bộ”.

Ở Nhật Bản bắt đầu xuất hiện loại xe gắn máy có gắn hai bàn đạp có tên là Mobylette thay cho xe đạp gắn động cơ. Đây là điểm xuất phát cho sản phẩm phục vụ sinh hoạt có tính đại chúng. Ông Fujisawa suy nghĩ đã đến lúc cần xây dựng hệ thống dây chuyền sản xuất quy mô lớn dựa trên dự báo nhu cầu của thị trường và rất cần có sản phẩm cụ thể cho thời đại này.

“Sản xuất xe gắn máy 50cc để làm gì chứ !”, từ trước đến nay ông Honda chỉ quan tâm và tập trung vào động cơ có mã lực và tốc độ cao. Cả hai ông đi xuyên qua Châu Âu, vòng sang hướng Nam, dừng lại ở nhiều ga mất tất cả 72 giờ, mỗi khi thức giấc là ông Fujisawa lại rót vào tai ông Honda câu chuyện về xe 50cc. Tuy biết ông Honda khó chịu nhưng ông vẫn kiên trì: “Không có loại xe này coi như ta thua cuộc. Tôi nghĩ không sản xuất được loại xe này thì Công ty Honda cũng chẳng có tương lai”.

Tại Đức cả hai ông bỏ thời giờ đi xem xe gắn máy, không biết có phải vì nghe ông Fujisawa nói mãi nhập tâm, đến đâu thấy có xe gắn máy là ông Honda hỏi ngay:

- Sao, ông thấy xe này thế nào?
- Không được!.
- Còn chiếc này?
- Xe như thế này chẳng có tác dụng gì!
- Như vậy là không có loại xe nào vừa ý ông cả!
- Vì chưa có cho nên tôi mới nhờ ông sản xuất chứ !.

Trong đầu của ông Honda luôn bị thôi thúc bởi bản năng tư duy sáng tạo của một nhà kỹ thuật trước những đề tài đầy thách thức của ông Fujisawa. Khi trở về Nhật Bản, ông đã có sẵn một hình ảnh tổng quát về việc phải làm và mở ngay cuộc họp trong Ban Giám đốc tuyên bố kế hoạch nghiên cứu sản xuất sản phẩm mới của hai ông.

**13** Trọng tâm về kỹ thuật của ông Honda là theo đuổi xử lý tốc độ cao của vòng quay động cơ và thiết kế

sáng tạo về mẫu mã. Tóm lại, hai đề tài chính là vận tốc và mỹ thuật.

Hàng ngày, từ sáng sớm vừa vào đến phòng thiết kế, ông Honda bắt đầu nói với giọng rất to: “Này, tối qua tôi vừa nghĩ...”, và khi nhân viên tập hợp lại, ông bắt đầu thao thao nói không kịp thở giải thích suy nghĩ của mình. Trong lúc nói, thấy chưa hết ý ông ngồi bệt xuống sàn dùng phấn để diễn tả ý tưởng. Khi đang vẽ phác họa như thế, có ý tưởng mới hay hơn, ông tự tay xóa bản vẽ vừa phác họa và lại vẽ tiếp. Thật chẳng khác gì các nghệ nhân trong các lễ hội truyền thống.

Có những lúc, khi các kỹ sư đang thể hiện bản vẽ thiết kế, ông đứng sau lưng mà thấy chưa đúng ý là góp ý ngay: “Như vậy chưa được” và dùng bút chì sửa chữa ngay trên bàn vẽ thiết kế. Bộ phận thiết kế thường làm việc khẩn trương như thế và rất cảm phục những góp ý chính xác, sắc bén của ông: “Khó có ai nhìn bản vẽ được nhanh như vậy, với cảm giác rất nhạy bén ông nhìn ra vấn đề thiếu sót rất nhanh”. Qua công việc thử thách như vậy, họ bắt đầu hiểu rõ những lời nhắc nhở của ông Honda từ trước đến nay: “Mọi tư duy sáng tạo là kết quả cuối cùng của trí tuệ sau nhiều thử thách” hoặc: “Phải phá vỡ những định kiến thông thường”.

Để thể hiện được ý tưởng của ông Honda về xe gắn máy với những lời đúc thúc: “Như vậy đâu phải là xe gắn máy!”, “Thế cũng chẳng phải xe scooter!”, phải mất tám tháng phần thiết kế xe mới hoàn tất.

Rút kinh nghiệm từ thất bại trước đây trong đời xe Scooter-

Junoo, việc sử dụng plastic được nghiên cứu cải tiến để áp dụng lại. Khi hoàn thành mô hình xe mô phỏng giống như xe thật, ông Honda mời ông Fujisawa đến phòng nghiên cứu. Khi ông Fujisawa vừa đến nơi, ông Honda dành 15 phút để thuyết minh về những đặc điểm hoàn toàn mới có của thiết kế xe lần này.

- Theo ông, xe như thế này có thể bán được không?
- Cái này bán được. Chắc chắn bán được, khoảng 30.000 chiếc!.
- 30.000 chiếc bán trong một năm hay sao? - một chuyên viên trong phòng nghiên cứu hỏi ngay.
- Có mà điên, một tháng bán 30.000 chiếc chứ ! - ông Fujisawa trả lời.

Nghe thế, ông Honda cũng phải thốt lên: “Ê...” một tiếng rồi trợn tròn mắt nhìn nhau.

Vào thời điểm đó, hàng tháng hãng Honda bán ra được khoảng 6.000 - 7.000 chiếc xe gắn máy. Trên toàn quốc, số xe gắn máy bán ra cao lắm chỉ được khoảng 40.000 chiếc. Cho nên con số 30.000 chiếc/tháng cho một kiểu xe không khỏi làm mọi người kinh ngạc.

Yêu cầu đặt hàng của ông Fujisawa đối với ông Honda là: “Làm sao thiết kế sản xuất loại xe gắn máy mà các bà vợ cũng đồng ý cho chồng mua”.

Từ trước đến nay, xe gắn máy thường để động cơ lộ ra ngoài, hình dạng trông nặng nề khó gần, nên phụ nữ không thích sử dụng vì thấy sợ. Thế nhưng, xe gắn máy lần này có “bộ đồ lòng, máy móc động cơ” được thiết kế kín và khéo léo,

đúng như yêu cầu đặt hàng của ông Fujisawa. Hiện nay, “ba món quà trời cho” là máy giặt, máy hút bụi, tủ lạnh đang được sử dụng rất phổ biến. Đây cũng chính là thời đại mà các bà vợ nắm quyền chi tiêu trong gia đình, nên xe gắn máy cũng thế, phải là sản phẩm mà: “Phụ nữ cũng có thể sử dụng dễ dàng như các thiết bị điện trong nhà”. Tấm vách chắn phía trước cũng như bình ắc quy được chế tạo bằng chất dẻo polyethylene cho nên có hình dáng nhẹ nhàng thân thiện, chi tiết này cũng được thể hiện đúng theo yêu cầu của ông Fujisawa. Con số một tháng bán 30.000 chiếc cũng không phải là con số do ông tự nghĩ ra mà có, mà là chỉ tiêu kế hoạch do bộ phận kinh doanh tính toán và yêu cầu bộ phận thiết kế và sản xuất thực hiện.

Theo lời kể lại của ông Kawashima Kihachiro - phụ trách kinh doanh: “Điều đáng nói nhất là ông Fujisawa đã đưa ra trước được giá cả của sản phẩm mà thị trường có thể chấp nhận cho ông Honda biết để thực hiện nghiên cứu sản xuất đời xe Super Cub. Ông Honda dựa vào đó chỉ đạo nghiên cứu kỹ thuật”. Thế nhưng, trong quá trình nghiên cứu những người làm kỹ thuật có lương tâm không thể làm kém chất lượng mà luôn điều chỉnh để sản phẩm hoàn hảo hơn dẫn đến chi phí giá thành tăng cao. Dù vậy, ông Fujisawa xác định rõ đây là giá thị trường chấp nhận được, không cần biết chi phí tổn sản xuất như thế nào với giá bán chỉ có 55.000 Yen, thật đáng giật mình! Với giá này, nếu một tháng chỉ bán được 1.000 chiếc thì không lấy lại được chi phí, nhưng nếu một tháng bán được 30.000 chiếc thì chắc chắn có lãi. Trên cơ

sở đó ông định luôn giá bán lẻ và yêu cầu bộ phận nghiên cứu sản xuất phải làm sao đạt yêu cầu kinh doanh như thế. Và cũng phải nể ông Honda là trong hoàn cảnh như vậy mà ông ấy chấp nhận thách thức như vậy."

Chiếc xe Super Cub được chính thức tung ra thị trường vào mùa hè năm 1958, mất một năm tám tháng từ ngày bắt tay vào sự nghiệp này. Đây là một giai đoạn nghiên cứu sản xuất đặc biệt, mất nhiều thời gian nhất của hãng Honda.

**14** Để tiêu thụ sản phẩm, ông Fujisawa lại sử dụng phương thức gửi thư trực tiếp. Ngoài các đối tượng trước đây như các cửa hàng xe gắn máy, xe đạp, ông còn tìm cách tiếp cận với các ngành nghề khác không liên quan gì lăm như đại lý ngành gỗ, các cửa hàng đồ hộp, các nhà sản xuất trống nấm... Suy nghĩ của ông là phải nhờ người có gốc gác ở địa phương đó bán sản phẩm, vì đây là ngành kinh doanh cần có dịch vụ sửa chữa đi kèm. Đối với ông đây cũng là cơ hội xây dựng và củng cố thêm mạng tiêu thụ sản phẩm của công ty.

Ông chọn được 600 đại lý từ 3.500 thư nhận được cùng với mạng lưới tiêu thụ trên toàn quốc đã có nay lên đến 1.500 cửa hàng, ông xây dựng kế hoạch bán 30.000 xe gắn máy/tháng.

Về công tác tuyên truyền quảng cáo cũng do chính ông Fujisawa trực tiếp chỉ đạo. Ông chọn cả hai phương thức: quảng cáo Tease - tức là phương thức quảng cáo giới thiệu từng đặc điểm trước khi sản phẩm được tung ra thị trường để

tạo sự quan tâm chú ý và quảng cáo toàn diện trên báo chí. Nghĩa là phối hợp cả hai mặt tinh tế và đại trà.

“Nói đến lĩnh vực tuyên truyền, quảng cáo thì đây là “vùng cấm” chúng tôi không hề can thiệp góp ý, một mình ông Fujisawa làm tất cả”. (ông Kawashima).

Vào thời kỳ ấy, ông Fujisawa tập hợp một số người trẻ để xây dựng “Ban cố vấn” gồm nhiều chuyên môn khác nhau như thiết kế mẫu, nhà soạn nhạc cho đến chuyên viên chứng khoán. Từ những dịp ăn nhậu, ông nấm bắt được những gợi ý cho cụm từ quảng cáo ăn khách của mình. Ví dụ như câu: “Chủ quán mì cũng phấn khởi” đi kèm hình ảnh một ông chủ đứng trước quán mì của mình, trên tay là những hộp mì chuẩn bị đi giao cho khách còn tay kia cầm tay lái Super Cub.

Ông Honda chủ trương nghiên cứu sản xuất: “Xe gắn máy có thể điều khiển một tay để anh chủ quán mì cũng có thể sử dụng được” và đã áp dụng loại động cơ tự động không cần dùng tay bóp để sang số. “Theo ý ông Giám đốc, xe Super Cub này để phục vụ cho các quán mì” vì thế đây cũng là đề tài chính cho các nội dung quảng cáo. Hiệu quả của quảng cáo thấy rõ qua con số đặt hàng của các quán mì tăng dần và hình ảnh người lái xe Super Cub tay cầm hộp mì đi giao hàng cho khách trở nên quen thuộc trên toàn quốc.

Số lượng xe sản xuất tăng theo chiều thẳng mũi tên. Đến năm 1960, khi dời về nhà máy mới ở Suzuka, con số sản xuất hàng tháng tăng đến 25.000 chiếc. Xe Super Cub là một kiệt tác từ ý tưởng đầu tiên của ông Fujisawa và kết tinh tài năng

kỹ thuật chế tạo ở đỉnh cao nhất của ông Honda. Cho đến nay, loại xe này không cần thay đổi thiết kế và vẫn được tiếp tục sản xuất với tổng số là 28.950.000 chiếc (tính đến tháng 3-2001).

**15** Tháng 7-1960 Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken được tách riêng độc lập với Công ty Honda. Công ty mới này có 50% vốn của công ty mẹ - Công ty Honda, 50% còn lại chia đôi giữa hai ông Honda và Fujisawa. Ông Honda là Giám đốc, ông Fujisawa là Phó Giám đốc.

Trong bài phát biểu chào mừng quan khách, ông Honda nói: "Trong thời buổi cạnh tranh quyết liệt hiện nay, nếu không có tư duy sáng tạo thì không thể thành công trên thế giới. Đất nước Nhật Bản của chúng ta phát triển được là nhờ vào sức mạnh của trí tuệ để bày tỏ quyết tâm lấy thế giới làm mục tiêu thách thức, xây dựng khả năng cạnh tranh. Cho đến nay, trong giới sản xuất ô tô, việc tách riêng bộ phận nghiên cứu sản xuất thành công ty độc lập như vậy chỉ có Honda thực hiện. Ý tưởng này cũng do ông Fujisawa đề ra và tự mình thúc đẩy phát triển.

"Hàng Honda từ trước đến nay phát triển được là nhờ vào tài năng kỹ thuật của ông Honda đã phác họa ra được những bản vẽ thiết kế ưu việt. Nhưng không thể vinh viễn trông cậy vào năng lực thiên tài của một con người được. Thay vào đó, phải xây dựng một đội ngũ chuyên viên kỹ thuật và phát triển trình độ năng lực của đội ngũ này là điều rất cần thiết" - ông Fujisawa đã suy nghĩ như vậy khi quan sát và phân tích

kỹ phong thái hoạt động của ông Honda. Sự nghiệp của hãng Honda đã bước qua một mặt trận hoàn toàn khác với sự nghiệp cá nhân đơn độc của ông Honda. Vào thời kỳ đó, khi nghĩ đến ngày mà ông Honda không còn nữa, thì bất kỳ ai cũng lo ngại đến lạnh cả người về khả năng nghiên cứu sản xuất của công ty sau này không biết sẽ như thế nào.

Trong giai đoạn đầu tiên, ông thành lập chế độ dài ngô chuyên viên, tăng cấp tăng bậc cho các cán bộ kỹ thuật để họ không bị thiệt thòi. Giai đoạn thứ hai là giai đoạn tách bộ phận nghiên cứu hoạt động độc lập.

Để có thể xây dựng môi trường phát huy tác dụng của những nghiên cứu thì không thể tiếp tục hình thái tổ chức theo kiểu Kim tự tháp được. Chỉ còn hình thái hoạt động độc lập mà thôi.

“Thời trẻ, tôi có đọc câu chuyện của văn hào Soseki viết trong tiểu thuyết của ông. Có một học giả âm thầm ngồi trong một căn phòng dưới hầm mài thủy tinh trong khi cả xã hội đang sôi động trong cuộc chiến tranh Nhật - Nga. Câu chuyện này ăn sâu vào tiềm thức của tôi từ 40 năm qua và đến nay vẫn không thể quên được. Theo tôi nghĩ, vấn đề các xí nghiệp mong muốn nhất là làm sao tạo được môi trường trong đó mọi người có thể bình tâm làm việc được như người thợ mài thủy tinh kia. Vì thế công ty phải làm sao để cho những người kỹ thuật trở thành một đội ngũ hùng mạnh có khả năng nghiên cứu sản xuất những sản phẩm mới để tiếp tục xây dựng phát triển xí nghiệp.” - (Ông Fujisawa trong cuốn: “Tự tay thắp sáng lối đi cho mình” - *Shomyo wa jibun*

*no te de).*

Sau khi thành lập Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken, ông còn thành lập Hội Sáng tạo “Soseikai” là một quỹ đặc biệt phi Chính phủ với 50% vốn cổ đông của hai ông để đẩy mạnh tính độc lập của công ty nghiên cứu. Kế hoạch “Soseikai” không thực hiện được vì công ty đối tác không chấp nhận khi phát hành ADR (American Depository Receipts). Ý tưởng này tuy không thành nhưng vẫn được giới thiệu trong tập: “*Lịch sử 50 năm của Honda*” vì bản thân nó nói lên sự quan tâm đặc biệt của ông Fujisawa đối với vấn đề nghiên cứu phát triển.

Vào năm 1961, văn phòng mới của Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken được khai trương tại Yamato (Saitama) (hiện nay là thành phố Wako). Trong phần giới thiệu công ty, với tư cách là Giám đốc, ông Honda đã viết như sau: “Tư tưởng là nguồn động lực của mọi sự phát triển. Đối với công ty chúng tôi, bản thân tư tưởng của những nhà kỹ thuật có ý nghĩa quan trọng và ưu tiên hơn cả vấn đề kỹ thuật. Tôi thiết nghĩ, kỹ thuật thật sự được kết tinh từ tư tưởng triết học. Với tư tưởng ở tầm nhìn toàn cầu, tôi cho rằng ý nghĩa thật sự của công ty nghiên cứu này trên cơ sở tôn trọng lý luận, ý tưởng và thời gian, làm sao sản xuất được sản phẩm mà mọi người trên thế giới đều hân hoan đón nhận”.

Thời kỳ này, ông Fujisawa tiến hành cho bộ phận nghiên cứu sản xuất tách riêng hoạt động độc lập, chuẩn bị nền tảng cho mặt trận kỹ thuật khiến một nhà kỹ thuật như ông Honda cũng phải nể mặt và kinh ngạc. Ngược lại, ông Honda

lại tuyên truyền đề cao vai trò của tư duy: “Tư tưởng để ra kỹ thuật”. Đây là thí dụ điển hình nhất cho sự phối hợp kỳ diệu vượt qua mọi vị trí vai trò và thế đứng khác nhau của hai con người này, chỉ nhìn về một hướng, đó là “Thế giới”.

## 16 Cùng lúc, với chuyến đi thị sát Châu Âu của hai ông Honda và ông Fujisawa, ông Kawashima Kihachiro

- Trưởng phòng kinh doanh lại đi nghiên cứu thị trường Đông Nam Á. Năm sau, năm 1957, ông tiếp tục đi thị sát thị trường Mỹ. Trong mắt của ông, Mỹ là quốc gia của ô tô. Đối với người dân ở đây, việc sử dụng ô tô như thay cho giày dép và là cái không thể thiếu trong sinh hoạt hàng ngày, còn người chạy xe gắn máy là “dân mặc áo khoác da, màu đen” - tên gọi “Black jacket” nghĩa là dân có mùi anh chị, có vẻ côn đồ. Mỗi năm ở Mỹ chỉ bán được khoảng 60.000 chiếc xe máy. Phần lớn những cửa hàng bán xe gắn máy có vẻ đen tối, trên sàn loang lổ dầu xe trông rất bẩn. Tóm lại, nó mang hình ảnh 3K - “Tôi - Sợ - Dơ” (Kurai - Kowai - Kitanai).

Sau chuyến đi đó, ông nhận thức: “Nước Mỹ không phải là quốc gia để triển khai kinh doanh xe gắn máy” nên ông đưa ra đề nghị: “Để bắt đầu nhanh gọn và thuận tiện hơn, nên xuất phát từ Đông Nam Á hơn là Mỹ”.

Nhưng suy nghĩ của ông Fujisawa thì ngược lại, ông chủ trương, nếu muốn thực hiện giấc mơ của Honda nên lấy nước Mỹ làm thị trường chính: “Nếu thành công ở Mỹ - cái nôi của chủ nghĩa tư bản, là trung tâm của kinh tế thế giới, thì chắc

chắn sẽ lan khắp thế giới. Sản phẩm nào không thành công ở Mỹ thì không thể là sản phẩm quốc tế, phải xuất phát từ Mỹ thôi”.

Trong Ban Giám đốc, cũng có ý kiến nên phối hợp với các tập đoàn thương mại lớn để hoạt động xuất khẩu. Riêng ông Fujisawa chủ trương phải tự khai thác mạng lưới tiêu thụ cho chính mình bằng cách lập Công ty Thương mại American Honda trực thuộc Công ty Honda để tiêu thụ sản phẩm.

Khi xe Super Cub ra đời có nghĩa là cơ sở hạ tầng cho môi trường xuất khẩu đã được chuẩn bị hoàn tất. Hơn thế nữa, xe gắn máy này là loại sản phẩm đại chúng, sản xuất quy mô lớn mới có lãi cho nên bằng mọi giá phải xuất khẩu. Giai đoạn này Nhật Bản vẫn còn rất thiếu ngoại tệ. Bộ trưởng Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho thường trách khéo: “Công ty Honda là nơi sử dụng nhiều ngoại tệ nhất để mua các máy tiện cơ khí nước ngoài nhưng chẳng thấy xuất khẩu gì”, nên đến khi công ty nộp đơn xin sử dụng một triệu USD đưa ra nước ngoài để thành lập công ty ở Mỹ thì Bộ trưởng Bộ Thương mại Công nghiệp Tsusansho từ chối ngay với lý do: “Các công ty ô tô lớn còn đang cực khổ đương đầu với khó khăn thì làm sao xe gắn máy có thể xuất khẩu thành công được”.

“Tuy từ trước đến nay chưa bao giờ nhờ vả ai, nhưng lần này chúng tôi phải nhờ các Nghị sĩ Quốc hội can thiệp giúp đỡ cho phép sử dụng ngoại tệ, chỉ một lần này thôi” - (ông Fujisawa). Cuối cùng, Công ty Honda mới nhận được giấy phép của Bộ Tài chính.

Tháng 5-1958, ông Fujisawa cho gọi ông Kawashima: “Này, cậu chuẩn bị đi Mỹ. Tôi chỉ còn cậu để giao trách nhiệm này”. Ông Kawashima, lúc ấy 39 tuổi nói: “Ông giao cho tôi trách nhiệm to lớn như vậy liệu có ổn không, tôi thấy công việc còn nhiều khó khăn lắm”. Tuy hơi khó xử, nhưng ông Kawashima cũng phải nhận vai trò điều hành Công ty Thương mại American Honda và lên đường đi Mỹ, tìm đặt văn phòng tại Los Angeles và bắt đầu hoạt động kinh doanh từ tháng 9-1959.

**17** Xe Super Cub rất được ưa chuộng ở thị trường Mỹ vì kiểu thiết kế có bửng phía trước và chỗ để chân rộng rãi, phụ nữ khi lái xe không bị tung váy lên, đặc biệt nó không mang hình ảnh 3K - “Tối- Sợ- Dơ” (Kurai - Kowai - Kitanai) như những xe gắn máy từ trước đến nay.

Với giá chỉ có 250 USD, một sinh viên đại học cũng có thể mua xe dễ dàng nếu biết dành dụm tiền tiêu vặt hoặc vay tín dụng và đã xuất hiện hình ảnh xe Super Cub chạy trong khuôn viên mênh mông của trường đại học. Đến năm 1961, công ty vượt chỉ tiêu, tiêu thụ một tháng 1.000 chiếc. Để tuyên truyền rộng rãi đây là sản phẩm đại chúng mang tính tiết kiệm về kinh tế mà lại đẹp, duyên dáng gọn gàng, công ty đã đăng quảng cáo xe trên các báo ảnh nổi tiếng như “Life”. Xe Super Cub được ưa chuộng đến mức nhiều người mua làm quà tặng sinh nhật. Vào năm 1964, hình ảnh của hãng Honda được quảng bá rộng rãi trên toàn nước Mỹ trong phần quảng cáo trên tivi khi lần đầu tiên Honda - một công

ty nước ngoài tài trợ cho Lê trao giải Điện ảnh Academy. Chiếc thuật tuyên truyền hình ảnh này nhằm phá vỡ ấn tượng đen tối nặng nề trong xã hội Mỹ về xe gắn máy. Xe gắn máy thương hiệu “Honda” coi như đã ăn rẽ sâu vào thị trường Mỹ và đây là cửa ngõ tiến đến việc kinh doanh trên toàn cầu.

Tư tưởng của ông Fujisawa: “Nếu muốn thách thức thế giới phải bắt đầu từ nước Mỹ” thật sự được triển khai. Sau đó một vài năm, Công ty Honda chính thức hoạt động sản xuất tại Mỹ vào năm 1978. Người thực hiện kế hoạch đầu tư nhà máy sản xuất tại Mỹ chính là ông Kawashima Kiyoshi, người kế thừa ông Honda trong vai trò Giám đốc.

Ô tô hiệu Civic được tung ra thị trường vào năm 1972 rất được ái mộ trong cũng như ngoài nước, vì thế có ý kiến đề nghị nên có kế hoạch xây thêm dây chuyền sản xuất tại nhà máy Suzuka. Nhưng ông Kawashima lại chuẩn bị đầu tư nhà máy sản xuất tại Mỹ: “Thay vì phải xây thêm dây chuyền sản xuất trong nước, tốt hơn nên xây nhà máy tại Mỹ là nơi chưa có hãng sản xuất ô tô nào của Nhật Bản đầu tư, ban đầu sản xuất xe gắn máy rồi kể đến sản xuất ô tô”.

Ông Kawashima giải thích thêm: “Quyết định như vậy không phải vì muốn lấy oai mà phải biết vị trí thực tế của mình. Thực ra, ô tô Civic được thị trường ưa chuộng nhất trong bốn năm liền, vì thế đã có lần Ban Giám đốc quyết định xây dựng dây chuyền sản xuất thứ hai để tăng số lượng sản xuất tại nhà máy Suzuka. Thế nhưng trên cương vị Giám đốc, tôi thấy không phấn khởi lắm. Nếu thực hiện kế hoạch

này, có nghĩa là phải đương đầu một cuộc chiến tranh toàn diện với Toyota. Đây không phải là giải pháp tốt nhất. Nói về quan hệ lực lượng giữa Honda và Toyota thời đó thì không khác gì một chàng lực sĩ còn non yếu ở cấp Juryo mà đòi thách thức với một đại lực sĩ Sumo bậc thầy ở cấp Yokozuna. Tóm lại chỉ còn giải pháp hay nhất là xây nhà máy mới tại Mỹ". Với lý do như thế, ông Kawashima thuyết phục hai ông Phó Giám đốc Kawashima và Nishida về quyết định của mình: "Lúc đó, hai ông này thật sự lúng túng, chỉ có hai vị sáng lập công ty là ông Honda và ông Fujisawa tán thành quyết định này". Ông Honda còn khích lệ: "Sau chiến tranh, ngành ô tô của Nhật Bản hưng thịnh cũng là nhờ nước Mỹ, cho nên cứ tiến hành". Thế nhưng, tất cả những người khác trong Ban Giám đốc lại hoàn toàn phản đối với những lo ngại về tỉ giá hối đoái, về chất lượng lao động...

Năm 1987, hãng Honda thành lập công ty tại Mỹ và xây dựng nhà máy tại East Liberty, Bang Ohio và là công ty Nhật Bản đầu tiên đầu tư tại Mỹ. Từ năm 1979, công ty bắt đầu sản xuất xe gắn máy và đến năm 1982 sản xuất ô tô hiệu Accord. Hãng Honda đã thành công rực rỡ khi đưa vào sản xuất ô tô Civic vào năm 1986. Dư luận tại đây luôn luôn đánh giá rất cao: "Honda thật sự có nhiều cống hiến cho nền kinh tế Mỹ trong thời kỳ cạnh tranh kinh tế nghiêm trọng nhất".

Hiện tại, Công ty Honda chỉ sản xuất tại Nhật Bản khoảng 20% tổng sản lượng xe gắn máy của mình. Ô tô cũng được sản xuất ở nước ngoài nhiều hơn trong nước. Theo ông Giám đốc Yoshino Hiroyuki, hiện nay: "Tổng số ô tô kể cả ô tô loại

nhỏ trên toàn quốc Nhật Bản chỉ chiếm 1/10 thị trường thế giới, có nghĩa là 90% còn lại được sản xuất ở nước ngoài. Cho nên nếu tỉ lệ tiêu thụ ở nước ngoài chiếm 90%, thì dù tình hình kinh tế Nhật Bản như thế nào cũng không có gì đáng ngại. Những ngành công nghiệp nào từ trước đến nay chưa từng cạnh tranh với thế giới thì hiện nay đang khốn khổ, ví dụ như các ngành tài chính tiền tệ, xây dựng, bất động sản... Còn những doanh nghiệp nào tự mình bước ra thế giới, chấp nhận cạnh tranh từ trước thì bây giờ phát triển vững chắc”.

Người tiêu dùng ở Mỹ thường ít quan tâm và không có định kiến về hàng hóa của quốc gia nào, do xí nghiệp lớn hay nhỏ sản xuất mà chỉ đánh giá sản phẩm có thật sự tốt hay không, nếu tốt thì mua ngay. Tại thị trường Mỹ, Sony cũng như Honda được ưa chuộng nên chiếm lĩnh thị trường. Tư duy của ông Fujisawa: “Phải bắt đầu từ Mỹ” thật sự rất chính xác.

**18** Ông Fujisawa thường nhắc nhở: “Công việc quan trọng nhất của người sáng lập là xây dựng nền tảng kinh doanh cho thế hệ kế thừa”.

Lý do ông Fujisawa cho tách phòng nghiên cứu độc lập vì ông muốn xây dựng một cơ cấu tổ chức phát huy cao nhất năng lực của đội ngũ chuyên viên kỹ thuật, thay thế cho cơ chế chỉ có một người thiên tài như ông Honda Soichiro. Đồng thời ông cũng nhận thức phải đào tạo một lớp người kế thừa kinh doanh chuyên nghiệp thay cho mình.

Vào mùa xuân năm 1962, khi ông Honda viết tập sách: “*Bản lý lịch đời tôi*”, ông Kawashima Kiyoshi mới 34 tuổi, tham gia

vào Ban Giám đốc. Trong một, hai năm trước hoặc sau đó, lần lượt có nhiều người trẻ tuổi cũng tham gia vào Ban Giám đốc. Ông Kawashima Kiyoshi là Giám đốc nhà máy Saitama còn ông Kawashima Kihachiro là Giám đốc điều hành Công ty American Honda, ông Nishida Michihiro là Trưởng bộ phận quốc tế, ông Shirai Takao là Giám đốc phụ trách nghiên cứu. Tất cả các vị này sau đó đều là ứng viên vào vị trí Giám đốc điều hành của Công ty Honda.

Có một ngày nọ, ông Fujisawa cho mời tất cả các vị này đến họp tại văn phòng chính của công ty tại Yaesu và tuyên bố: “Từ nay quý vị không còn phụ trách các bộ phận nữa” và chỉ thị tất cả vào làm việc tại một phòng lớn của Ban Giám đốc.

- Công việc hàng ngày của chúng tôi rất bế bô, không biết đến đây để làm gì?

- Từ trước đến nay, chúng tôi luôn làm việc ở nhà máy, cho nên bây giờ đến văn phòng chính cũng chẳng được gì!.

Các vị này gọi ông Fujisawa là “bác” nhưng phải mất đến ba, bốn tháng sau họ mới hiểu rõ được ý đồ này của ông.

“Suy nghĩ kỹ lại mới thấy chúng tôi chỉ cảm cùi làm công việc của các bộ phận chuyên môn và không biết gì về công việc của Ban Giám đốc. Cho nên ông Fujisawa quyết tâm làm sao cho chúng tôi cảm nhận được vị trí công việc của chính mình trong Ban Giám đốc.” - (Ông Nishida Michihiro - nguyên Phó Giám đốc Công ty Honda).

Ông Fujisawa đưa ra đề tài: “Các ông thử nghĩ nếu mình ở trong Ban Giám đốc thì cần phải làm những việc gì?”.

Hàng ngày chúng tôi thảo luận rất sôi nổi về những đề tài như vậy, trong đầu lúc nào cũng miên man tìm những lời giải rồi lại cùng nhau đi đến những quán ăn truyền thống Nhật Bản như gà xiên tre nướng (yakitori) hay lẩu bình dân (oden) ở khu phố Ginza gần đó.

“Trong giai đoạn đầu mới gặp nhau, ông Honda và ông Fujisawa thường xuyên làm việc với nhau như hình với bóng cùng thảo luận chia sẻ về mọi đề tài. Có thể nói bảy năm sau khi thành lập, Công ty Honda mới định hướng được ý niệm kinh doanh của mình. Tuy hình thức có khác xưa nhưng chúng tôi đã thảo luận và chia sẻ với nhau những suy nghĩ về các vấn đề trong tương lai của công ty. Qua đó chúng tôi hiểu ra nhiều việc, kể cả tính khí của từng người” - (ông Nishida).

Ông Fujisawa gọi đây là: “Phòng họp tư duy tập thể của Ban lãnh đạo” và giải thích về ý tưởng này: “Người trong Ban lãnh đạo đương nhiên là người có trách nhiệm về một lĩnh vực chuyên môn. Khi trở thành một thành viên trong Ban Giám đốc, họ sinh hoạt họp hành với nhau với tư cách của một người dựa trên khả năng của chính mình, hoàn toàn tách rời mọi trách nhiệm quản lý nhân viên. Những đề tài họp bàn trong Ban giám đốc thường là những vấn đề họ không hề có kinh nghiệm, nhưng họ phải có khả năng tìm ra lời giải mà từ trước đến nay họ không hề quan tâm khi còn ở vị trí quản lý trực tiếp các bộ phận chuyên môn bên dưới. Qua việc thường xuyên trao đổi kiến thức trong nhiều đề tài chung như vậy, họ dễ hiểu nhau hơn và tránh những ngộ nhận, hiểu sai ý nhau”. (Theo cuốn: “Tự thắp sáng lối đi cho mình”).

Thông thường, bất kỳ tổ chức nào khi phát triển lớn mạnh thường gặp tệ nạn quan liêu. Người trưởng một bộ phận sau nhiều năm đã quen với lề lối quản lý nhân viên theo kiểu giấy tờ, hành chính thì thường chỉ nghĩ đến cách bảo vệ vị trí của mình. Môi trường làm việc ở phòng nghiên cứu đã được cải thiện tốt hơn với cơ cấu tổ chức dân chủ cộng với trách nhiệm được chia sẻ thích đáng. Tuy nhiên, trong nhà máy và bộ phận quản lý văn phòng thì cơ cấu điều hành vẫn chưa tránh được hình thức quan liêu, hành chính. Để giải quyết căn bệnh quan liêu của các doanh nghiệp lớn phải xuất phát từ việc thay đổi cách suy nghĩ của những người trưởng bộ phận, họ phải suy nghĩ ở tầm cao hơn, gắn liền với quyền lợi chung của công ty và tuyệt đối từ bỏ cách nhìn cục bộ bên dưới. “Chúng tôi chuẩn bị cơ cấu lãnh đạo tập thể như vậy để điều hành công ty khi ông Honda và tôi rút lui. Mục đích là làm sao vẫn phát huy được tinh thần ý chí xung kích trong kinh doanh, trong môi trường thường xuyên trao đổi ý kiến của đội ngũ lãnh đạo để có những tư duy quyết định nhanh chóng chính xác”.

Tất cả những suy nghĩ như vậy của ông Fujisawa nảy sinh từ những giờ phút làm việc tư duy trong “trà thất”, riêng biệt với văn phòng chính của công ty.

**19** Ông Fujisawa, trước sau như một luôn duy trì hình ảnh nhất quán, ẩn mình bên trong và xây dựng ông Honda như một biểu tượng bên ngoài. Ngược lại ông luôn tìm thấy được ý nghĩa cuộc đời của mình với bản lĩnh của một

người đàn ông. Tạo điều kiện để ông Honda Soichiro là diễn viên chính trên sân khấu để mọi người chiêm ngưỡng thưởng thức, phần mình lấy đó làm niềm vui lê sống. Và công việc cuối cùng của cuộc đời ông là làm sao chuẩn bị con đường đầy hoa, xứng đáng với tầm cỡ cho diễn viên danh tiếng này.

Với suy nghĩ đó, ông đã chọn thời điểm thích đáng để rút lui vào đúng dịp kỷ niệm 20 năm thành lập công ty với nền tảng sự nghiệp vững chắc khi công ty cho ra đời loại ô tô Civic bốn chỗ ngồi được thế giới yêu chuộng nhất. Vào dịp Tết năm ấy, sau khi khẳng định tâm niệm của mình, ông đánh tiếng với mọi người xung quanh về việc rút lui của mình, nhưng lại chưa trao đổi với ông Honda về ý định này. Lý do ông không trực tiếp nói với ông Honda vì sợ sẽ làm phiền lòng ông Honda khi phải xử trí một việc như vậy. Nhưng ông Honda sau khi biết việc này từ những người khác trong Ban Giám đốc đã có ý kiến ngay: “Tôi cũng thế. Nếu cần rút lui thì hai chúng tôi sẽ ra đi cùng nhau”. Khi được người khác cho biết về suy nghĩ của ông Honda như vậy, ông Fujisawa rất hối hận: “Trong hơn 25 năm tâm giao với ông Honda Soichiro, chỉ có duy nhất lần này, lần đầu tiên và cũng là lần cuối cùng, tôi thật sự có lỗi với ông ấy”.

“Một nhà nghiên cứu văn học Trung Quốc rất nổi tiếng - Yoshikawa Kojiro có viết, trong hai chữ “kinh doanh” thì chữ “kinh” có thể ví như sợi chỉ cái theo chiều dọc trong khung dệt vải, khi dệt sợi chỉ cái không di chuyển để con thoi kéo chỉ chạy ngang qua. Tôi cho suy nghĩ này rất thú vị. Còn chữ “doanh” lại như sợi chỉ dệt ngang, khi sợi chỉ cái

dừng yên thẳng tắp, thì sợi chỉ dệt ngang mới tự do bay nhảy dệt ngang qua. Tôi thật sự hiểu ý nghĩa của chữ “kinh doanh” như thế.

Có duyên gặp gỡ được ông Honda Soichiro, được may mắn góp sức xây dựng Công ty Honda, trong hai năm đầu tiên tôi đã có rất nhiều thời gian và cơ hội để gần gũi tiếp xúc trao đổi với ông có khi đến ba, bốn giờ sáng. Và “sợi chỉ cái” của Công ty Honda, là sản phẩm ra đời được đúc kết lại từ những dịp trao đổi hết lòng với nhau như vậy. Có người cho rằng đặc tính của “sợi chỉ cái” này là chủ nghĩa nhân bản của ông Honda và chủ nghĩa lãng mạn của tôi”. (Theo cuốn: “*Tự tay thắp sáng lối đi cho mình*”).

Hai ông Honda và Fujisawa hoàn toàn tương phản nhau về nhiều mặt từ hình dáng bên ngoài đến tính cách, thú tiêu khiển. Ông Honda nhỏ người, nhanh nhẹn, hay nói nên cũng có nhiều lúc sơ suất và biểu hiện bộc trực mọi cảm xúc vui, giận, yêu, ghét của mình. Tóm lại, bẩm sinh ông là một con người hành động nóng nảy đầy dương tính.

Ngược lại, ông Fujisawa to lớn có thái độ ung dung điềm tĩnh, ít nói. Nói về cách ăn mặc thì ông Honda thích màu nguyên sắc sặc sỡ hơn cả màu xe đua thể thao, còn ông Fujisawa lại thích y phục Kimono truyền thống Nhật Bản, có những lúc ông thản nhiên mang dép rơm, tất trắng theo phong thái Kimono truyền thống, xuất hiện làm việc tại công ty. Nói về thú đọc sách thì ông Honda chỉ quan tâm đến sách bình dân của nhà xuất bản Tachikawa Bunko hoặc tổng kết kiến thức qua những việc nghe được, còn ông Fujisawa

lại say mê với sách lịch sử nói về chiến tranh, hồi ký hay sách văn học.

Ngày còn trẻ, ông Honda thường vui chơi với kỹ nữ Geisha, ông thổi tiêu Shakuhachi rất giỏi, còn về công việc ông thích thú nhất là đụng chạm với máy móc cơ khí. Khi rút lui khỏi trách nhiệm điều hành công ty, ông lại thích chơi golf hoặc học vẽ tranh truyền thống Nhật Bản. Trong một bức tranh của ông để lại vẽ hình con chó, có thể thấy ông miêu tả chính xác từng sợi lông trên cơ thể con vật. Điều đó nói lên đặc tính rất triệt để với chủ nghĩa hiện thực (realism) của ông. Ngược lại, ông Fujisawa hình như hoàn toàn không quan tâm gì đến thể thao hay lái ô tô, ông là một người có kiến thức uyên bác, hướng nội, rất thích tranh hay nghệ thuật sân khấu cao cấp.

Tuy khác nhau như thế, nhưng về mặt triết học nhân sinh, hai ông lại chia sẻ nhiều điểm rất giống nhau không thể ngờ được. Tôn trọng những điểm tốt đẹp của nhau và tôn trọng cả những cá tính khác nhau, nhưng cả hai đều chủ trương phải thăng thắn góp ý xây dựng với nhau bằng tất cả lòng thành của mình. Những khi hai ông nói dùa về nhau cũng tự nhiên rất hòa hợp, ăn khớp như một đôi hài hước.

Cả hai giống nhau ở chỗ sinh ra trong môi trường nghèo khó, không nhận được giáo dục cao ở cấp đại học, khi còn trẻ đã bắt tay vào kinh doanh tự lập, từ rất trẻ đã một mình tự vượt qua những ràng buộc khốn khổ của sự nghèo khổ và những kinh nghiệm sống sau thời chiến tranh đã tạo điều kiện để cả hai thành “Những người thật sự từng trải”. Chính

ở tư thế này, đối với cán bộ cấp dưới cả hai đã mạnh dạn nhường lại quyền hạn cho thế hệ kế thừa còn rất trẻ. Không phải không có những lúc hai ông nổi giận, ông Honda lấy tay đấm hoặc ném cả mỏ-lết; ông Fujisawa thì nạt to tiếng, nhưng tất cả cũng chỉ có ý nghĩa như là sự khiển trách thăng thǎn của người thân như cha chú trong nhà chứ không có ác ý bên trong. Cả hai ông đều tiềm ẩn một sức sống với nỗ lực mãnh liệt nhưng luôn có sự quan tâm của một con người tinh tế.

Cuộc sống của hai ông thể hiện rõ bản chất xem nhẹ những lợi ích ham muôn riêng và rất nghiêm khắc với chính mình giữa lợi ích công và tư. Về mặt tiền bạc, các ông cũng rất nghiêm túc, khi chơi bời tự thanh toán sòng phẳng. Năm 1954, khi công ty gặp nguy cơ kinh tế, hai ông đã hứa với nhau “Tuyệt đối không đưa con cái vào làm trong công ty” để tránh tình trạng gia đình trị.

Người em trai ruột của ông Honda, Honda Benjiro, nhỏ hơn ông bảy tuổi, từng theo ông từ những ngày đầu ở chi nhánh Hamamatsu - Thương hội Ato cho đến năm 1962 thì rời khỏi Ban Giám đốc Công ty Honda. Mọi người đều tâm phục quan niệm đặc biệt này, nhất là cùng thời kỳ này hầu hết các nhà sáng lập sự nghiệp của nhiều công ty khác đang giao lại quyền điều hành cho thế hệ con cháu của mình, như Công ty Công nghiệp điện Matsushita, Công ty ô tô Toyota, Công ty Sony...

Sau khi về hưu, khi có việc cần, ông Fujisawa vẫn còn tư vấn về định hướng kinh doanh, nên thỉnh thoảng xuất hiện ở

công ty với y phục Kimono truyền thống, nhưng không bao giờ thấy ông trong những buổi sinh hoạt chính thức. Cuộc sống của ông rất tự do tự tại: ông vừa là chủ cửa tiệm đồ cổ “Kokaido” do con ông kinh doanh gần nhà riêng của ông ở khu phố Roppongi vừa dành thời giờ tận hưởng âm nhạc cổ truyền Nhật Bản, nhạc cổ điển phương Tây và các hoạt động mỹ thuật.

Đêm 30-12-1988, ông từ trần do chứng đau tim sau khi cùng chung vui bữa tiệc với gia đình, thọ 78 tuổi.

Vào tháng Giêng năm sau, tại buổi lễ do công ty tổ chức tại Zojoji ở Shiba (Tokyo), ông Honda đã phát biểu lời cảm tạ của mình với người bạn tri kỷ nay đã quá cố: “Sống với tất cả nhiệt huyết của mình, cả hai chúng tôi thật sự hạnh phúc. Những giờ phút chúng tôi sống bên nhau lại ít có thời giờ ôn lại kỷ niệm mà chỉ dành tất cả cho những ước mơ của tương lai”.

# **CHƯƠNG VI.**

---

## **KHÔNG TỐ CHỨC TANG LỄ**

**1** Ông Honda từ nhiệm vị trí Giám đốc năm 65 tuổi, khi vẫn còn rất mạnh khỏe. Với bản chất không thể ngồi yên, để một ngày vô nghĩa trôi qua nên ông quyết định thực hiện: “Hành trình cảm tạ” đến những cửa hàng đại lý, nhà máy trên toàn đất nước Nhật Bản: “Tôi muốn nói lời cảm tạ đến tất cả những người đã ủng hộ hợp tác với Công ty Honda từ trước đến nay”. Ông sử dụng trực thăng riêng để đi liên tục từ nơi này đến nơi khác, khi phải dùng đường bộ thì ông thường tự lái xe. Đến đâu ông cũng được hoan nghênh nhiệt liệt như người anh hùng trong giới kinh doanh. Cuộc hành trình bắt tay vòng quanh đất nước này mất một năm rưỡi. Như vậy phải mất gần hai năm ông mới thật sự quên đi những âm thanh, tiếng gọi của động cơ trong đầu óc.

Ông có thể bỏ được thói quen “tham công tiếc việc” nhưng ông không thể bỏ mất bản tính hiếu kỳ thích tìm hiểu của mình, nên ông vẫn tiếp tục nghiên cứu và thực hiện những vấn đề liên quan đến: “Sự đốt cháy của nhiên liệu” hoặc thu thập tài liệu từ khắp thế giới về hiện tượng UFO

(Unidentified Flying Object): “Đĩa bay của người ngoài vũ trụ”. Ngoài ra ông còn dành nhiều quan tâm cho hoạt động đối ngoại như giao lưu văn hóa quốc tế và giúp đỡ xã hội theo đúng tôn chỉ của Công ty Honda.

Công tác đối ngoại của ông ngày càng bận rộn với nhiều lời mời ông tham gia Hội đồng quản trị của nhiều đoàn thể, cơ quan, tổ chức... tham gia thuyết trình hoặc trả lời phỏng vấn trên báo chí, truyền hình. Vào mùa xuân năm 1981, ông nhận Huân chương Quốc gia Zuihōsho hạng nhất cho những cống hiến của mình. Ngoài ra, ông cũng nhận nhiều Huân chương, học vị: “Tiến sĩ danh dự” từ nhiều quốc gia. Năm 1989, ông là người Nhật đầu tiên được ghi tên trong cung điện của những người có thành tích trong ngành sản xuất ô tô (Automobile Hall of Fame) tại tiểu bang Michigan (Mỹ).

Năm 1990, ông nhận Huy chương vàng của FIA - Liên minh ô tô quốc tế (Federation of International Automobile) vì những cống hiến vĩ đại của ông cho vòng đua F1 và là người thứ ba trong lịch sử có vinh dự này sau ông Ferry Porshe (Đức) và ông Enzo Ferrari (Ý).

Hàng năm vào tháng Bảy, ông thường xuyên tổ chức: “Ngày hội câu cá đối Ayu” với khách mời là bạn bè thân tình rộng rãi trong Chính phủ và từ mọi giới kinh doanh, văn hóa, thể thao...

Hai ông Honda và Fujisawa còn có nhiều hoạt động xã hội khác như lập Hội sáng tác “Sakyokai” (năm 1961) là một quỹ học bổng trích từ tài sản riêng của hai ông. Mục đích chính của quỹ là trợ giúp những tài năng trẻ trong

lĩnh vực khoa học kỹ thuật. Tất cả đã có 1.735 nhà nghiên cứu được hưởng chế độ học bổng này mà không có một điều kiện ràng buộc gì. Cho đến năm 1983, khi quỹ giải tán, mọi người vẫn không biết chính hai ông là mạnh thường quân, như trong truyện cổ tích nổi tiếng: “Ông già chân dài” của Phương Tây. Hai ông còn thành lập tổ chức phi chính phủ: “Hội An toàn giao thông” - “Kotsu Anzen Gakkai” sau khi về hưu.

Năm 1977, ông Honda cùng với người em trai ruột - ông Honda Benjiro đã cống hiến phần tài sản riêng của mình trị giá 4 tỉ Yen để thành lập “Quỹ Honda” với mục đích tổ chức hội nghị quốc tế liên quan đến đề tài cơ bản: “Kỹ thuật phục vụ giải quyết vấn đề môi trường” và trao giải thưởng Honda cho những nhà khoa học kỹ thuật có cống hiến giá trị cho đề tài này.

**2** Trong giới kinh doanh, người bạn tâm giao nhất của ông Honda là ông Ibuka Masaru, người sáng lập Công ty Sony.

Ông Ibuka trẻ hơn ông Honda hai tuổi. Hai người quen thân nhau từ năm 1958 - vào thời điểm hai Công ty Honda và Sony phát triển nổi bật nhất trong số những doanh nghiệp mới xây dựng sau chiến tranh. Cả hai ông đều sống và trưởng thành qua giai đoạn cực kỳ khốn khổ với nhiều thử thách sau chiến tranh, dùng cảm xây dựng doanh nghiệp tám cõi thế giới với ý chí chấp nhận mọi thách thức và cả hai đều rút lui khỏi tuyến đầu trong

cùng thời kỳ. Cả hai đều là bậc “cao thủ” trong lĩnh vực nghiên cứu sản xuất sáng tạo. Theo lời của ông Ibuka: “Chúng tôi có mối quan hệ tâm giao với lời hứa luôn giúp nhau khi cần”.

Khi ông Ibuka cảm thấy lo ngại về quan điểm của Ủy ban lâm thời về Nghiên cứu cải cách hành chính chuẩn bị điều trần, ông đã mời ông Honda tham gia Hội nghị toàn quốc xúc tiến cải cách hành chính. Hai ông là đồng Chủ tịch Hội nghị đã đi khắp nước Nhật để diễn thuyết. Trong buổi đối thoại với ông Ibuka: “Đề nghị cải cách của chúng tôi” (d984) ông Honda phát biểu: “Tôi muốn nhắc nhở một điều, nếu tất cả mọi người kinh doanh như chúng ta đều nhất nhất làm theo ý của quan chức Nhà nước thì công ty sẽ phá sản. Đây là nguyên tắc kinh doanh của tôi”. Ông Ibuka đồng tình với quan điểm này: “Chúng ta đã thấy rõ kết luận vấn đề như thế nào rồi”.

Hai ông đặc biệt phê phán Chính phủ của Thủ tướng Nakasone khi chuyển trọng tâm từ đê tài: “Cải cách hành chính” sang “Cải cách giáo dục” và phản ứng của hai ông càng cứng rắn hơn đối với đê tài “Cải cách giáo dục” này. Ông Honda thẳng thắn: “Người không đi học như tôi lại hiểu biết nhiều hơn những người đi học. Lý do tôi không đi học vì trường học dạy những cái mà tôi không thích học. Nếu như trường học dạy những cái tôi đắc ý thì chắc chắn tôi sẽ thích đi học. Một học sinh mà cái gì cũng giỏi, cũng có nghĩa là không thật sự hiểu sâu một việc gì cả. Vấn đề chính của ngành giáo dục hiện nay là họ đang

đào tạo những con người nửa vời, chỉ biết lý sự. Nếu không có khả năng đào tạo một con người có khả năng trên lĩnh vực tâm đắc nhất của mình, thì xí nghiệp sẽ phá sản ngay trong chục ngày”.

Ông Ibuka cho rằng: “Bản thân chế độ giáo dục bắt buộc ngày nay cũng không thật cần thiết. Tại sao phải như vậy? Vào đầu thời Minh Trị, Chính phủ chủ trương kêu gọi dân chúng đi học nhưng có nhiều người không cho con đi học, vì thế Chính phủ mới có chế độ giáo dục bắt buộc những người không chịu đi học phải thực hiện chế độ nghĩa vụ công dân. Còn thời đại bây giờ đâu còn như thế...”.

Cũng từ người bạn tri kỷ như ông Ibuka, Công ty “Honda Taiyo” - Honda Thái Dương đã được thành lập tại tỉnh Oita, tạo điều kiện cho người tàn tật có cơ hội làm việc. Tháng Giêng năm 1978, qua sự giới thiệu của ông Ibuka, ông Honda đã đến viếng thăm ‘Taiyo no ie’ - Ngôi nhà đầy nắng ấm” do bác sĩ chỉnh hình ngoại khoa Nakamura Yu điều hành. Chủ trương của bác sĩ Nakamura là: “Không hẳn tất cả những người khuyết tật đều không có khả năng lao động. Trong nhiều trường hợp chúng ta nên tạo cho họ làm việc hơn là chỉ nuôi dưỡng họ”. Đối với bác sĩ, hạnh phúc thật sự của những người khuyết tật là được tham gia sản xuất, được cùng sống và làm việc với những người khỏe mạnh bình thường khác, cho nên ông xây dựng cơ sở phúc lợi xã hội này vào năm 1965 và hoạt động như một cơ sở phi lợi nhuận.

Khi được bác sĩ Nakamura hướng dẫn đi thăm và thấy tận mắt hình ảnh những người khuyết tật ở hoàn cảnh khó

khẩn đang chăm chỉ làm việc hết lòng, ông Honda rất cảm động: “Không hiểu tại sao tôi không cầm được nước mắt” và ông quyết định: “Phải làm gì đó cho những người tội nghiệp này. Công ty Honda cần phải làm những chuyện có ý nghĩa như vậy”. Sau đó, ông đã úy thác cho cơ sở này một số công việc như sản xuất đồng hồ đo tốc độ của xe đạp...

Năm 1981, cùng với vốn đầu tư của một số công ty liên kết khác, ông thành lập nhà máy “Honda Taiyo”, phụ trách quản lý điều hành hoạt động sản xuất, còn cơ sở “Taiyo no ie” của bác sĩ Nakamura đảm nhận phần chăm sóc sức khỏe. Tại nhà máy này đã sản xuất xe lăn cho người khuyết tật.

**3** Vào ngày 5-8-1991, ông Honda qua đời tại bệnh viện Juntenjo vì ung thư gan, thọ 84 tuổi. Tin tức toàn cầu đã thông báo về tin buồn này. Thời báo “New York Times” (Mỹ) đã có bài truy điệu trang trọng đăng nguyên một trang báo lớn: “Là một nhà kỹ thuật chế tạo ô tô, luôn phải đấu tranh vượt qua rào cản của quản lý Nhà nước, ông cũng là một nhà kinh doanh có tầm vóc xây dựng một xí nghiệp tiên tiến nhất thế giới từ những hoang tàn đổ nát sau chiến tranh”.

Lúc sinh thời, ông Honda thường căn dặn thay cho di chúc: “Khi tôi mất, công ty không nên làm tang lễ. Làm tang lễ như thế sẽ gây phiền hà cho nhiều người, ví dụ như gây tắc nghẽn giao thông. Riêng việc này người sản xuất ô tô tuyệt đối không được phép”.

Thay cho tang lễ, văn phòng chính của công ty tại Aoyama (Tokyo) và tất cả các đơn vị kinh doanh, sản xuất tại các nơi khác như Saitama, Suzuka đều đồng loạt tổ chức: “Lễ cảm tạ”. Tại hội trường chính có đến 62.000 người đến truy điệu ông Honda. Ông Ibuka khi được tin buồn này đã phát biểu với báo chí: “Không tổ chức tang lễ, viếng thăm linh cữu! Trong cuộc đời của mình, ông đã cống hiến và để lại cho xã hội nhiều đóng góp giá trị, nhưng có thể nói tư duy này là cái làm mọi người thật sự tâm phục kính nể nhất”.

Khi dự định rời hội trường, như có ai lôi kéo ông quay trở lại và lặng người đứng chiêm ngưỡng trước máy phát điện loại nhỏ mà hai Công ty Honda và Sony cùng hợp tác sản xuất. Ông như nói với chính mình: “Tôi nghe ông Honda nhắc nhở - Phải cố gắng làm thêm một chút nữa, đừng vội sang thế giới bên này nghe”. Sau đó vào tháng 12-1997, ông Ibuk cũng từ trần. Vậy là đất nước Nhật Bản đã mất đi cả hai “thiên tài chế tạo sản xuất” mà bất cứ ai cũng phải nhìn nhận.

Thế nhưng, tinh thần và ý chí của người sáng lập sự nghiệp của hai ông vẫn sống, vẫn tiếp tục để lại cho các thế hệ sau những đóng góp dưới những hình thức đa dạng khác nhau. Trong thời kỳ hầu hết các doanh nghiệp hàng đầu, có tầm cỡ đều lúng túng trước nguy cơ suy sụp, khó khăn, thì cả hai Công ty Honda và Sony đều tiếp tục phát triển hưng thịnh với phương hướng kinh doanh không chút dao động. Được như vậy là nhờ định hướng phát triển

của doanh nghiệp rất rõ ràng mà hai nhà sáng lập với tinh thần đầy tính sáng tạo: ông Honda và ông Ibuka, đã vun trồng nuôi dưỡng và đặt đường rầy cho định hướng ấy tồn tại và phát triển.

# **PHÂN** III

## **NHỮNG LỜI NHẮN NHỦ**

1. Ba niềm vui.
2. Vẻ đẹp và nghệ thuật của sản phẩm.
3. Tiền vốn và ý tưởng.
4. Kỹ thuật và cá tính.
5. Tự răn mình đạo đức công nghiệp.
6. Cầm nang quản lý xí nghiệp.
  - Tôn trọng lý luận.
  - Tôn trọng thời gian.
  - Tôn trọng năng suất.
7. Tuyên bố tham gia cuộc đua xe TT.
8. Không nên chỉ thấy cái lợi trước mắt.
9. Cuộc đời phóng khoáng.
  - Đúc kết kinh nghiệm và kiến thức từ trường đời.
  - Nắm bắt được vấn đề là điều kiện tiên quyết.
  - Đánh giá đúng vai trò của nhà chuyên môn.
10. Phát huy sở trường.
11. Mỗi đứa trẻ đều có tương lai.
12. Cuộc đời không biết hài hước sẽ tệ nhạt.
13. Phải loại bỏ tâm lý tự cao tự đại.
14. Trước hết phải làm việc vì bản thân.

15. Trách nhiệm của nhà sản xuất ô tô.
16. Lời chào trước khi nghỉ hưu.
17. Nhân sinh quan của tôi.
  - Quan hệ con người mới là điều quan trọng nhất, còn việc ghi nhớ có thể phô thá cho computer.
  - Ước mơ một xã hội nhân bản.
18. Kết thúc.

# 1.

## BA NIÊM VUI

Tôi đã đưa ra phương châm hoạt động: “Ba niềm vui” cho công ty chúng tôi. Ba niềm vui đó là: niềm vui chế tạo; niềm vui bán hàng và niềm vui mua hàng.

Thứ nhất là niềm vui chế tạo. Đây là niềm vui dành riêng cho người kỹ sư chế tạo. Như đúc, tạo hóa tạo ra vạn vật trong vũ trụ tự nhiên từ nguồn năng lượng sáng tác phong phú vô tận, người kỹ sư với những ý tưởng sáng tạo độc đáo của riêng mình khi chế tạo ra những sản phẩm cống hiến cho xã hội thì khó có gì có thể thay thế niềm vui này. Hơn nữa, nếu đây lại là sản phẩm ưu việt được xã hội hoan nghênh thì người kỹ sư sẽ có niềm vui to lớn không gì có thể so sánh được. Với ý nghĩa đó, là kỹ sư chế tạo, tôi luôn luôn tâm niệm phải làm sao đem hết sức mình nỗ lực chế tạo cho được sản phẩm ưu việt nhất.

Niềm vui thứ hai là niềm vui của người bán hàng. Chúng tôi là công ty sản xuất. Sản phẩm do chúng tôi làm ra được trao đến tận tay từng người tiêu dùng là nhờ vào sự nỗ lực cộng tác của từng đại lý bán sỉ, cũng như các cửa hàng bán lẻ. Trong hệ thống phân phối như vậy, khi sản phẩm có chất lượng, chức năng ưu việt mà giá lại rẻ, không cần phải nói ai

cũng biết những người tận tụy với công tác bán hàng sẽ có niềm vui như thế nào. Sản phẩm tốt, giá rẻ thì chắc chắn sẽ được khách hàng đón nhận. Bán được nhiều sản phẩm người bán hàng không chỉ có thêm nhiều lợi nhuận mà còn có niềm vui, sự hân hoan khi kinh doanh sản phẩm đó. Nhà sản xuất chế tạo ra sản phẩm không làm cho người bán hàng thật sự vui vẻ hài lòng, thì không đủ tư cách là nhà sản xuất đúng nghĩa.

Niềm vui thứ ba chính là niềm vui của người mua hàng. Đây chính là nhân tố quyết định giá trị của sản phẩm một cách công bằng nhất. Người thật sự hiểu giá trị của sản phẩm, có khả năng đánh giá cuối cùng về sản phẩm không phải là người chế tạo và cũng không phải là người bán hàng, mà chính là người tiêu dùng hàng ngày sử dụng sản phẩm đó.

Niềm vui khi họ thốt lên: "Mua sản phẩm này thật là hay quá!" là vương miện đặt lên trên mọi giá trị của sản phẩm. Tôi vẫn chủ trương, tự thân giá trị của sản phẩm sẽ quảng cáo cho chính công ty. Tuy không nói ra nhưng tôi tự hào và tin rằng mình đã đem lại niềm vui cho những người đã mua sản phẩm của chúng tôi.

Ba niềm vui đó là phương châm, là kim chỉ nam cho hoạt động của công ty chúng tôi. Tôi luôn luôn tâm niệm phải dành toàn tâm sức, nỗ lực để thực hiện thành công phương châm này.

(Tháng 12 năm 1951)

# 2.

## VẺ ĐẸP VÀ TÍNH NGHỆ THUẬT CỦA SẢN PHẨM

Có những người phụ nữ tuy không phải là người đẹp nhưng lại có vóc dáng đẹp. Riêng bản thân tôi thường quan tâm đến vóc dáng hơn là gương mặt. Gương mặt đẹp thường do bẩm sinh, nhưng vóc dáng đẹp hay không lại do phương cách sống và suy nghĩ của người đó. Chắc không ai phủ nhận vóc dáng chính là tấm gương phản chiếu tâm hồn. Nét thanh lịch, tao nhã hay thô lỗ của con người là do chính nội tâm thể hiện ra.

Bản thân xe gắn máy cũng có vóc dáng của nó. Tôi vẫn tin rằng nếu xe có kiểu dáng, hình thức đẹp thì nội dung bên trong như cấu tạo, chức năng hoạt động của động cơ cũng hoàn hảo.

Tôi thích mọi vật có hình dáng thanh lịch, trang nhã và hấp dẫn. Vấn đề của tôi hiện nay là làm sao thể hiện được kiểu dáng như vậy cho loại xe Dream E4 và kiểu dáng này trở thành nét cơ bản cho các thiết kế sau này. Nhưng cái gì cũng vậy nếu chỉ chú trọng đến dáng vẻ bên ngoài thì cũng giống như những cô gái bán hoa chỉ biết chăm chút đến trang sức, quần áo, còn tâm hồn thì rỗng tuếch, không có sức hấp dẫn.

Sản phẩm của ngành công nghiệp cơ khí Nhật Bản hoàn toàn kém xa các nước khác, thế nhưng với riêng việc chế tạo xe gắn máy tôi lại cho rằng đây là sứ mệnh trời trao, nên tôi muốn chế tạo bằng được những chiếc xe có kiểu dáng đẹp, nhất quyết không chịu thua kém các nước khác. Quyết tâm của tôi là phải thực hiện bằng được ý định này.

Trong giai đoạn quân đội quản lý toàn bộ nhà xưởng Nhật Bản, hầu hết các sản phẩm chỉ có giá trị sử dụng, điển hình là súng bộ binh 38 ly. Không ai có thể phủ nhận chức năng của nó, nhưng khi so sánh với các sản phẩm trên thế giới thì có thể nói nó chẳng có chút giá trị nào cả. Chế tạo một sản phẩm mà chỉ có giá trị sử dụng không thôi thì cũng giống như mới chỉ học bài học nhập môn của ngành chế tạo sản phẩm.

Ngoài giá trị sử dụng, sản phẩm chỉ hoàn hảo khi có thêm sự thiết kế hài hòa về mặt nghệ thuật. Ví dụ như ô tô của Mỹ được ca ngợi là một sản phẩm hoàn hảo trên thị trường thế giới, bởi vì ngoài giá trị sử dụng, nó còn đạt đến mức độ giá trị nghệ thuật cao. Trong ý nghĩa đó, các kỹ sư chế tạo xuất sắc ngày nay ngoài việc là một chuyên viên kỹ thuật ưu tú đồng thời phải là một người am hiểu nghệ thuật. Kiến thức của nhà khoa học phải được phối hợp nhịp nhàng với cảm quan của nhà nghệ thuật.

(Tháng 1 năm 1952)

# 3.

## TIỀN VỐN VÀ Ý TƯỞNG

**T**rong thời đại xã hội phát triển với tốc độ chậm thì vốn tư bản chiếm vai trò rất quan trọng trong kinh doanh và là yêu cầu cơ bản nhất của mọi doanh nghiệp.

Chẳng hạn như một doanh nghiệp làm nước tương hay tương Miso (một loại đậu tương của Nhật), để sản xuất ra những sản phẩm này cần phải có một khoảng thời gian nhất định, đòi hỏi doanh nghiệp phải có sẵn nguồn vốn đầu tư. Đây là lý do giải thích vì sao những nhà chế tạo nước tương, tương Miso ở các địa phương hầu hết là những người giàu có.

Thế nhưng, trong thời đại tiến bộ, thay vì phải phát triển trong thời gian mười năm hay hai mươi năm thì ngày nay, một công việc kinh doanh được rút ngắn chỉ còn một năm, thậm chí trong nửa năm. Trong hoàn cảnh như vậy điều cơ bản của sự nghiệp kinh doanh là ý tưởng kinh doanh hơn là khả năng về tiền vốn.

Ví dụ, giai cấp địa chủ trong thời đại phong kiến đã duy trì được địa vị của họ dựa vào việc sở hữu lâu dài nguồn vốn đất đai. Những người có khả năng về vốn tư bản trước Chiến tranh Thế giới lần thứ II duy trì được địa vị và tiếng nói trong xã hội nhờ vào bản thân sức mạnh của vốn tư bản. Thế

nhưng, trong thời đại phát triển, thế giới thay đổi nhanh đến chóng mặt như ngày nay, thế mạnh về vốn tư bản không còn là yếu tố quan trọng nhất trong sự nghiệp kinh doanh mà phải là ý tưởng kinh doanh.

Những ý tưởng có khả năng thúc đẩy sự tiến bộ của thời đại sẽ quyết định thành công của doanh nghiệp. Nếu không có ý tưởng hay thì cho dù có ôm vào người bao nhiêu tiền đi nữa cũng sẽ lỡ chuyến xe thời đại và trở thành người thất bại mà thôi.

Chúng ta thường nghe một số người than vãn là do không có vốn nên việc kinh doanh không đạt kết quả như mong muốn, nhưng thực ra nguyên nhân thất bại không phải vì thiếu vốn mà là do họ không có ý tưởng. Ngày nay, nhiều công ty phát triển rất mạnh mặc dù vốn tư bản rất eo hẹp nhưng lại có những ý tưởng mới lạ. Ngược lại, có thể thấy không ít công ty đang trên bờ vực phá sản, công việc kinh doanh đình trệ, mặc dù có số lượng nhân sự to lớn, trang thiết bị đầy đủ, vốn đầu tư dồi dào.

Sự phát triển nhanh chóng, đột biến của thời đại đã đảo ngược vai trò giữa vốn tư bản và ý tưởng kinh doanh.

(Tháng 3 năm 1952)

# 4.

## KỸ THUẬT VÀ CÁ TÍNH

**T**rong những bức tranh của Matisse và Picasso có những hình vẽ chỉ có một con mắt hoặc hình đôi chân phụ nữ quấn vào rễ cây...một người bình thường xem những hình ảnh như vậy khó mà hiểu được.

Xem một bức tranh như vậy, với kinh nghiệm và nhận thức bình thường chắc chắn sẽ có nhiều người cho đây là bức tranh kỳ quái, khó hiểu. Thế nhưng, điều cần chú ý ở đây là tất cả kinh nghiệm hay nhận thức bình thường là những gì đã có sẵn, là những cái đã trở thành thói quen. Cách nghĩ con người phải có đầy đủ cả hai mắt là một quan niệm quá bình thường theo một thói quen đã có sẵn.

Từ trước đến nay, tiêu chuẩn cho điểm môn hội họa ở bậc tiểu học được đánh giá trên cơ sở xem hình vẽ có giống với vật thật hay không. Ví dụ như khi vẽ trái táo, tiêu chuẩn đánh giá là tranh vẽ phải giống táo thật, càng giống thật càng điểm cao. Cũng có một số thầy giáo có tư tưởng tiến bộ không đánh giá như vậy, nhưng suy nghĩ chung của nhiều người là càng giống thật càng có giá trị.

Giả thử chúng ta tạm chấp nhận rằng giá trị của tranh là do nó có miêu tả giống thật, thì dù người vẽ khéo tay bao

nhiều cũng không thể thật bằng ảnh chụp được, bởi ngày nay, kỹ thuật và màu sắc của ảnh chụp ngày càng siêu việt.

Thế nhưng, ảnh chụp có phát triển bộ bao nhiêu đi nữa, người ta vẫn quý trọng tranh vẽ vì trong tranh chứa đựng cá tính, ý tưởng sáng tạo độc lập của người họa sĩ. Nhìn sự vật bằng con mắt cá tính, họ vẽ tranh bằng sự cảm nhận riêng với những cảm xúc cũng rất riêng biệt.

Nói về tranh quả táo, có người tưởng tượng vẽ quả táo trên cành cây vuơn cao giữa mùa đông giá lạnh ở miền Bắc nhưng cũng có họa sĩ vẽ tranh với cảm xúc trước hình ảnh quả táo được các cô gái xinh đẹp hái trên nền trời trong xanh vùng cao nguyên Shinano hoặc có người miêu tả quả táo với cảm giác tươi mát, hấp dẫn, ngọt ngào. Tóm lại, hội họa chỉ có giá trị khi nó được vẽ bằng chính cá tính và cảm nhận riêng của người họa sĩ.

Trong lĩnh vực kỹ thuật cũng vậy, nếu không có cá tính thì kỹ thuật chỉ có giá trị thấp. Cho đến nay có thể nói hầu hết kỹ thuật của Nhật Bản chỉ là kỹ thuật sao chép. Đặc biệt trong suốt thời kỳ chiến tranh, các sản phẩm của Nhật Bản chủ yếu bắt chước hàng nước ngoài, dựa vào ý tưởng thiết kế mẫu mã của nước ngoài.

Điển hình tệ hại nhất là trong quân đội, dù có ý tưởng xuất sắc như thế nào đi nữa mà không có sự phê duyệt của người phụ trách vốn ít am hiểu về kỹ thuật thì ý tưởng ấy cũng bị chôn vùi vào quên lãng. Cuối cùng chỉ còn lại kỹ thuật sao chép trong cuộc sống hàng ngày.

Đánh giá bức tranh vẽ một mắt là kỳ quái cũng dễ hiểu vì

với kinh nghiệm, thói quen có sẵn, chắc chắn chúng ta chỉ có thể nhận thức ở mức độ như vậy.

Nếu luôn bị ràng buộc với kinh nghiệm, thói quen như vậy thì sẽ không thể có những phát minh hay, những ý tưởng sáng tạo mới. Nói như thế cũng không có nghĩa ta vứt bỏ hoàn toàn quá khứ. Chỉ có những người biết nhìn nhận quá khứ một cách đúng đắn, nhưng lại không bị quá khứ trói buộc, có tư duy hoàn toàn tự do với quá khứ, có cảm xúc phóng khoáng mới thực sự có khả năng phát minh xuất chúng được.

Phát minh hay sáng tạo là kết tinh trí tuệ ở cấp cao hơn trí tuệ của quá khứ và như vậy sẽ có nhiều cấp bậc. Nhiều người thường hay trăn trở: không biết mình có thể làm được việc này hay không?. Theo tôi, con người không nên tự giới hạn khả năng của mình. Tôi vẫn có suy nghĩ, đối với những người có sứ mệnh làm cách mạng, giúp cho sự tiến bộ của nhân loại thì tâm lý chịu thua là không thể chấp nhận được.

Với những suy nghĩ như vậy thì bức tranh một mảnh của Matisse cũng có giá trị của nó.

Trở lại câu chuyện giáo dục hội họa ở bậc tiểu học, người thầy nên có tư duy tiến bộ, biết nhìn nhận cá tính sáng tạo và chỉ đạo học sinh theo phương pháp khuyến khích sự phát triển. Trong giờ thư pháp, nếu người thầy có tư duy tiến bộ sẽ không để học sinh so sánh xem chúng viết có giống với chữ mẫu hay không, mà người thầy sẽ hướng dẫn cả lớp bình luận, thường thức theo quan điểm tôn trọng cá tính. Vấn đề không phải ở chỗ nhận thức “giỏi hay dở” mà là “thích hay không thích”.

Vì suy nghĩ như vậy, nên tôi tin rằng trong lĩnh vực kỹ thuật cũng cần có cá tính. Thế nhưng cá tính không phải là cái có sẵn. Họa sĩ Matisse cũng phải bắt đầu từ sự sao chép mô phỏng hiện thực và sau đó khi ở trình độ cao hơn ông đã thoát ra để tạo nên cá tính riêng. Đương nhiên, những người trẻ tuổi, thiếu kinh nghiệm đều cần trải qua giai đoạn mô phỏng, bắt chước. Nhưng mô phỏng chỉ được chấp nhận khi là phương tiện chứ không phải là cứu cánh.

Tôi vẫn nghĩ, nền kỹ thuật Nhật Bản đặc biệt phải có cá tính riêng và cao hơn nữa là dấu ấn độc đáo đậm bản sắc dân tộc.

(Tháng 7 năm 1952)

# 5.

## TỰ RĂN MÌNH VỀ ĐẠO ĐỨC CÔNG NGHIỆP

Tôi hông thường khi đánh giá: “Đây là người có nhân cách”, có nghĩa đó là một người không làm điều bất chính, làm việc tốt, đứng đắn, so sánh với những người xung quanh thì không có sai lầm, là người tốt. Thầy cô giáo tốt hay những nhà tu hành có thể đúng với quan niệm như vậy. Thế nhưng, định nghĩa đó không thể đem ra áp dụng đối với nhà kỹ thuật. Bởi vì, cho dù một người lương thiện, trung thực, đứng đắn đến đâu đi nữa, nhưng nếu không làm ra được những sản phẩm ưu tú hoàn hảo, thì xét trên cương vị của nhà kỹ thuật, đây không thể là một người có nhân cách được. Một nhà kỹ thuật phải hoàn thành được sản phẩm tốt, công hiến cho xã hội thì mới được xem là người có nhân cách và hơn thế nữa là người vĩ đại được xã hội coi trọng.

Về mặt tâm lý, khi nghĩ về một người được gọi là vĩ đại, thường người ta liên tưởng ngay đến các vị học giả, các vị tướng hay là những nhà tỉ phú. Các giáo sư có học vấn uyên thâm, các nhà quân sự đầy mưu lược hay những chính trị gia tài giỏi...cũng có thể khẳng định họ là những người vĩ đại.

# 6.

## CẨM NANG QUẢN LÝ XÍ NGHIỆP

### 1- Tôn trọng lý luận

Tại công ty của tôi nguyên tắc cơ bản của việc quản lý xí nghiệp là sự tôn trọng lý luận. Hơn thế nữa, tất cả những lý luận liên quan đến kinh doanh của công ty phải được tôn trọng và sắp xếp hợp lý. Mọi lý luận đã được coi là chuẩn mực từ trước đến nay thì luôn đứng vững qua không gian và thời gian. Nguyên nhân của bi kịch bại trận khi chúng ta tham gia Chiến tranh Thế giới lần thứ II là do chủ nghĩa duy ý chí, không đánh giá chính xác năng lực sản xuất, không xem xét đến lực lượng, kỹ thuật của nước Mỹ và người Nhật chỉ hành động theo khẩu hiệu “Phục tùng mệnh lệnh”.

Thời đó, “sự nỗ lực nhiệt tình” được đánh giá cao, nhưng nếu chỉ đơn thuần là sự nhiệt tình thì không có giá trị gì cả. Ngược lại, sự nhiệt tình cộng với sai lầm còn mang lại hậu quả tệ hại hơn. Nhiệt tình phải “dựa vào lý luận đúng đắn” là tiền đề không thể thiếu được. Chẳng hạn như, trong quan hệ con người cũng vậy, nếu tiếp tục cách tổ chức theo kiểu “anh chị” bỗng dưng như ông Shimizu Jirocho của thời phong kiến thì chúng ta không thực hiện nền công nghiệp cận đại được.

Nơi nào biết tôn trọng lý luận và dựa trên ý tưởng sáng tạo của mỗi cá nhân thì nơi đó sẽ tiến bộ, phát triển. Sức lao động thể lực của một con người không vượt quá 1/20 mà lực. Giá trị của con người và trí tuệ tùy thuộc vào khả năng giải quyết sự việc hợp lý trên tư duy lý luận. Sức sống trung庸 của công ty không chỉ dựa vào tuổi trẻ của nhân viên mà còn phải tôn trọng những suy nghĩ sáng tạo có lý luận tiến bộ bất chấp không gian, thời gian. Sự tiến bộ và phát triển của công ty hoàn toàn phải lấy lý luận làm cơ sở.

## 2- Tôn trọng thời gian

Thông thường, chúng ta quan niệm có ba yếu tố cần suy xét trong mọi sự nghiệp: đó là vốn tư bản, lao động và quản lý kinh doanh, mà quên đi yếu tố thời gian - một yếu tố quan trọng của thời hiện đại. Bất cứ phát minh sáng tạo ưu việt nào nếu không được đưa ra xã hội đúng thời điểm thì không có giá trị gì cả. Trong dân gian có câu: "Hoa Ayame sáu ngày, hoa Cúc mười ngày" có nghĩa muốn nói nếu bị bỏ qua thời điểm, hàng hóa sẽ không còn giá trị nữa.

Công ty chúng tôi thành lập chưa được bao lâu còn non kém, vốn đầu tư ít, trang thiết bị thiếu thốn, nhưng có được vị trí như hiện nay trong ngành công nghiệp sản xuất xe gắn máy là nhờ biết tôn trọng ý tưởng và biết hành động đúng lúc, đúng thời điểm. Không thể chủ quan suy nghĩ rằng, vào thời điểm này năm sau, sẽ không có công ty nào sản xuất ra những sản phẩm bằng với sản phẩm hiện tại công ty chúng tôi đang sản xuất. Hành động đúng thời điểm cần thiết là

điều kiện tuyệt đối. Khi bệnh nhân ngừng thở rồi danh y mới đến thì dù có giỏi như thế nào cũng tệ hơn lang băm.

Ví dụ như, để rút ngắn thời gian bay từ London đến Tokyo còn 27 tiếng đồng hồ, chiếc phi cơ Comet của Anh phải chịu chi phí thiết kế khổng lồ và sử dụng một khối lượng lớn nguyên liệu, nhưng nếu đánh giá về phương diện là phi cơ chuyên chở khách để mang lại hiệu quả kinh tế thì có lẽ đây là một kế hoạch nửa vời.

Thời đại kinh tế là hàm số của khoảng cách không gian đã qua. Thời đại ngày nay, kinh tế là hàm số của thời gian.

### **3- Tôn trọng năng suất**

Theo cách suy nghĩ của tôi, năng suất có nghĩa là làm sao sử dụng thời gian có hiệu quả để có thêm thì giờ hưởng thụ cuộc sống riêng tư của mình. Nếu quan niệm về cuộc sống riêng tư theo tấm gương sống của ông Ninomiya Kinjiro, hàng ngày leo bộ lên dốc núi, nhẫn耐 chịu đựng bao gian nan khổ cực, lao động cật lực từ sáng sớm đến tối khuya, không có cá giờ ăn cơm trưa, hay như quan niệm của chủ nghĩa khổ hạnh triệt để trong thời chiến xem việc hưởng thụ cuộc sống là một tội ác, thì những người như vậy không thể nào thấu hiểu được ý nghĩa của năng suất.

Trong chuyện cổ tích Nhật Bản, nhân vật Taira Kiyomori có phép thần gọi thời gian quay trở lại, nhưng trong cuộc sống của chúng ta thì không ai có thể kéo dài được thêm một giây nào của 24 giờ đồng hồ trong một ngày. Trong một khoảng thời gian hạn chế, làm sao có thể tận hưởng

nhiều hơn cuộc sống riêng tư của mình. Không còn cách nào khác là phải sử dụng thật hiệu quả thời giờ làm việc. Theo kinh nghiệm của bản thân tôi, khả năng phát minh sáng tạo không hẳn chỉ do bẩm sinh, mà chủ yếu là sự vận động trí tuệ vượt qua mọi bức bách, gian khổ. Cho nên tôi có suy nghĩ, năng suất cũng là kết tinh trí tuệ để con người có cơ hội tận hưởng cuộc sống cho riêng mình.

Công ty của chúng tôi cũng giống như những nhà sản xuất chế tạo ô tô, xe gắn máy khác, để phục vụ nhu cầu của người tiêu thụ, những ý tưởng sáng tạo của các nhà kỹ thuật ưu tú xuyên suốt qua mọi quy trình sản xuất, từ nghiên cứu đảm bảo nguồn nguyên vật liệu, công đoạn gia công xử lý chi tiết máy cho đến công đoạn lắp ráp hoàn chỉnh, tất cả chỉ có một mục tiêu duy nhất là đạt mức năng suất có giá trị gấp nhiều lần sức lao động của hàng ngàn con người.

Năng suất phát sinh từ một quá trình vận dụng trí não để làm sao thực hiện tốt nhất, nhiều nhất công việc phải làm trong một khoảng thời gian nhất định, vận dụng mọi khả năng cơ giới, sức lực, cùng mọi tư duy sáng tạo.

Với suy nghĩ về năng suất như vậy, công ty chúng tôi liên tục đầu tư trang thiết bị, kể cả sử dụng nguồn điện từ máy phát điện riêng.

Tóm lại, năng suất là điều kiện tiên quyết để quản lý, xây dựng cuộc sống con người tốt đẹp hơn trong thời đại ngày nay. Tôi xin nêu ra ba yếu tố của năng suất như sau: thứ nhất là thời gian, thứ hai là tiền bạc, thứ ba là ý thức tự trọng, niềm kiêu hãnh, tự hào.

Có thời gian rộng rãi nhưng nếu bạn không có tiền thì cũng khó tận hưởng cuộc sống, ngược lại nếu bạn có tiền dư dả nhưng không có thời gian thì cũng không thể tận hưởng cuộc sống được.

Tuy vậy, cũng không thể khẳng định nếu có tiền và thời gian bạn chắc chắn sẽ được tận hưởng cuộc sống. Nếu năng suất chỉ cần hai yếu tố tiền bạc và thời gian thì xã hội sẽ chấp nhận kể cả hành vi trộm cắp hoặc đi lừa gạt, nhưng lòng tự trọng của con người sẽ không cho phép như vậy.

Chỉ có thể bằng phương pháp làm sao tạo ra đầy đủ lợi ích bằng con đường lương thiện, đảm bảo tiền bạc và thời gian, nộp nghĩa vụ thuế đầy đủ, qua đó có niềm hân diện đóng góp sự nghiệp của mình cho xã hội nước nhà thì mới thật sự đầy đủ ý nghĩa của hai chữ “năng suất”.

(Tháng 5 năm 1953)

# 7.

## TUYÊN BỐ THAM GIA CUỘC ĐUA XE TT

Công ty Honda chúng tôi từ khi thành lập đến nay được hơn năm năm, đạt được những thành tựu đột phá trong lịch sử như ngày nay là nhờ kết tinh được nỗ lực của toàn thể nhân viên công ty, thật là niềm vui không thể nào diễn tả được.

Giấc mơ thời thơ ấu của tôi là trở thành nhà vô địch trong cuộc đua ô tô toàn thế giới bằng chính chiếc ô tô do tự mình chế tạo. Thế nhưng, trước khi trở thành người chinh phục thế giới, công việc đầu tiên chúng tôi phải thực hiện là đảm bảo môi trường kinh doanh ổn định cho doanh nghiệp, máy móc thiết bị công nghệ cao, chính xác, thiết kế mẫu mã đẹp. Với tư tưởng tập trung cung cấp cho người tiêu dùng trong nước loại ô tô thực dụng có tính năng ưu việt, đây cũng là lý do tại sao chúng tôi không tập trung toàn tâm toàn sức cho cuộc đua xe gắn máy trong những năm vừa qua.

Thế nhưng, sau cuộc đua ô tô quốc tế São Paulo, chúng tôi đã có đầy đủ báo cáo từ những đoàn điều tra trở về, nên có thể hiểu khá tường tận về thực lực của các quốc gia Âu Mỹ. Tôi vẫn chú trương không tự trói buộc mình vào khung cảnh

Nhật Bản mà phải mở rộng tầm nhìn ra thế giới, nhưng qua những báo cáo này tôi lại nhận thức ra chính mình đã để tâm quá nhiều vào Nhật Bản mà quên đi thế giới. Thế giới ngày nay phát triển nhanh hơn tôi nhận thức. Nhưng ngược lại, trong tôi lại sôi sục một niềm tin quyết thắng từ cách tư duy thiên phú chấp nhận thách thức, không bàng lòng với hiện tại.

“Đúng là thời cơ đã đến, với cơ chế sản xuất hoàn chỉnh và lòng tin tuyệt đối như ngày nay thì phải quyết tâm tham gia vòng đua ngay vào năm sau.”

Công ty Honda chúng tôi đương nhiên phải phấn đấu vượt qua thử thách này, để chứng minh với toàn thế giới giá trị thật sự của nền công nghiệp cơ khí máy móc Nhật Bản. Sứ mạng của Công ty Honda là phải đi trước mở đường cho công nghiệp chế tạo Nhật Bản.

“Đây là quyết tâm của tôi, tham gia cuộc đua TT và để giành được chiến thắng tôi xin tuyên thệ cùng với tất cả mọi người sẽ dành tâm trí, ý chí của mình nỗ lực nghiên cứu sáng tạo. Xin được tuyên bố như vậy”.

(Tháng 5 năm 1954)

# 8.

## **KHÔNG NÊN CHỈ THẤY CÁI LỢI TRƯỚC MẮT**

**T**rong thời Tokugawa (Đức Xuyên) ai là người dám đánh cuộc với thời đại? Là thương nhân! Do chính sách bế quan tỏa cảng nên việc mua bán trao đổi với nước ngoài bị nghiêm cấm, thương nhân phải thu hẹp quy mô kinh doanh, quay về làm môi giới thương mại cho thị trường quốc nội, trong hoàn cảnh như vậy tâm lý phải đổi trái lừa gạt cũng nảy sinh, phát triển.

Thời kỳ phong kiến như vậy kéo dài nên dễ tạo ra môi trường con người nghi kỵ lẫn nhau. Nguyên nhân có thể khác nhau, nhưng ngay trong hệ thống công ty cũng dễ thấy hiện tượng bè phái cục bộ từ cấp nhỏ đến cấp lớn. Thái độ chung của nhân viên là đặc biệt quan tâm đến việc phục tùng mệnh lệnh và việc thăng quan tiến chức, cư xử đối với người trong cùng bè nhóm thì rất tốt, nhưng đối với người khác hệ thì thiếu sự hợp tác và có biểu hiện cạnh tranh không lành mạnh, tìm cách triệt hạ những cái hay, cái tốt của nhau. Hiện tượng khá phổ biến là khi tuổi đời còn trẻ, lê ra phải phát triển lành mạnh thì họ lại phí phạm năng lượng vào những việc như vậy và khi đến tuổi



*Trong buổi lễ ra mắt Hội Meiwakai, câu lạc bộ giải trí cho các thành viên của Công ty Honda, Ông Honda Soichiro, Chủ tịch danh dự phát biểu: "Câu lạc bộ sẽ là nơi vun trồng những hạt giống tốt cho hoạt động sản xuất của ngày mai trên cơ sở tạo điều kiện cho các bạn hưởng những ngày tháng tuổi thanh xuân thật sự tươi vui". Năm 1973 (Chiêu Hòa 48).*

tráng niên thì chỉ còn một chút năng lượng để sống. Họ đã dùng tâm trí của mình liên tục đấu tranh với những đồng nghiệp trong công ty qua các cấp khác nhau mà quên đi mục tiêu lớn hơn, đó là sản xuất ra sản phẩm đủ sức cạnh tranh với thế giới. Tóm lại trí tuệ ưu việt của cả dân tộc không được phát huy.

*(Tháng 2 năm 1955)*

# 9.

## CUỘC ĐỜI PHÓNG KHOÁNG

### 1 - Đúc kết kinh nghiệm và kiến thức từ trường đời

Bản thân tôi rất ghét đọc sách và nghĩ một cách hơi cực đoan là những gì viết trong sách và là chuyện của quá khứ. Mỗi khi đọc sách, tôi có cảm giác như bị ràng buộc trong suy nghĩ và có tâm trạng chùng bước.

Cuộc đời tôi đã trải qua là sự tổng hợp của ba mặt: quan sát, lắng nghe, làm thử. Nếu có chuyện gì không biết, tôi thường học hỏi trực tiếp từ người khác trước khi đọc sách.

Nếu tôi đọc khoảng 500 trang sách, thì phần cốt lõi tôi học được chỉ độ một trang. Nhìn ở góc độ nào đó, đây là một việc làm kém năng suất. Ở công ty của tôi có nhiều người tốt nghiệp đại học, nếu tôi hỏi và lắng nghe ý kiến của các chuyên gia đó thì nhanh hơn nhiều. Sau đó, tôi kết hợp kiến thức nghe được với kinh nghiệm bản thân rồi tìm ra phương hướng của chính mình. Nhiều người cho rằng Honda Soichiro hiểu biết nhiều và có khả năng làm tất cả mọi việc là không chính xác.

Cuối cùng, có thể nói đặc điểm lớn nhất của tôi là biết lắng nghe, không ngần ngại, e dè hay nói cách khác bắn

thân tôi do không được đi học nhiều nên dễ thăng thắn bảy tỏ, nếu có việc gì mình chưa biết cũng không là chuyện ngạc nhiên. Nhờ thế, tôi không phải câu nệ và có thể hỏi bất cứ ai mỗi khi cần. Một số người mang tiếng là có học, có bằng cấp này kia mà chỉ hiểu biết nửa vời sẽ ngại ngùng không dám hỏi về những điều họ chưa hiểu vì họ xấu hổ, sợ bị mọi người cười chê. Đây mới chính là vấn đề. Nếu họ hỏi để học thêm từ người khác thì mọi việc được giải quyết ngay, nhưng họ lại khó xử thành ra lại chẳng được việc.

## **2 - Nắm bắt được vấn đề là điều kiện tiên quyết**

Có thể nói, năng suất làm việc ở nhà máy cũng tương tự như vậy. Những vấn đề phải giải quyết mang tính kỹ thuật thường không nhiều và có vai trò thứ yếu. Điều quan trọng nhất là thời gian

Muốn tăng sản lượng lên gấp đôi thì công việc phải được thực hiện nhanh hơn với một nửa thời gian ban đầu, điều đó ai cũng hiểu. Không cần phải tính toán gì nhiều, về mặt lý thuyết ai cũng có thể tăng năng suất. Nhưng về mặt hành động, hiểu biết và nắm bắt được vấn đề là điều kiện tiên quyết.

Không phải có kỹ thuật thì chuyện gì cũng giải quyết được. Trước khi đưa ra một vấn đề để xử lý bằng kỹ thuật thì phải tìm hiểu bản chất của vấn đề, đây là việc vô cùng cần thiết.

Khi đã nắm rõ vấn đề, những nhà kỹ thuật mới bắt tay

vào việc được. Đây là điểm cơ bản mà chúng ta thường dễ quên trong tư duy và hành động của mình.

### **3- Đánh giá đúng vai trò của nhà chuyên môn**

Gần đây, một tạp chí Kinh tế có uy tín đã thực hiện loạt bài điều tra với chủ đề: “Một sản phẩm có giá thành là bao nhiêu?”

Tôi vô cùng thất vọng khi đọc bài báo này. Việc điều tra thăm dò ý kiến quần chúng chỉ có ý nghĩa thông tin, tham khảo. Nếu như điều tra ý kiến xã hội đối với những sản phẩm đã đưa ra thị trường để hiểu họ tiếp thu sản phẩm đó ở mức độ nào, hay họ có gì chưa đồng tình cần góp ý thì tôi hoàn toàn tán thành. Thế nhưng, thực hiện thăm dò lấy ý kiến về những sản phẩm tương lai lại là một việc không bình thường.

Tại sao tôi có suy nghĩ như vậy? Chế tạo sản phẩm là công việc của nhà chuyên môn mà lại đưa vấn đề này để hỏi ý kiến dân chúng, những người hoàn toàn không có chuyên môn.

Nếu việc gì chúng ta cũng đưa ra thăm dò ý kiến dân chúng thì nhà chuyên môn chẳng còn vai trò gì. Về mặt sản phẩm chế tạo, khi người tiêu thụ cho là tốt cũng đồng nghĩa sản phẩm đó đã cũ, đã lỗi thời. Điều này cũng dễ hiểu vì những cảm nhận của họ chỉ là những cái họ đã thấy của một người không có chuyên môn. Phát minh, sáng tạo hay thiết kế mới nếu chỉ dựa vào ý kiến của người bình thường thì coi như chỉ chạy theo lối mòn của các nhà sản xuất khác mà thôi. Tóm lại, đó chỉ là sản phẩm của người thợ lành nghề.

*(Tháng 5 năm 1959)*

# 10.

## **PHÁT HUY SỞ TRƯỜNG**

**T**rong dân gian có câu: “Đã yêu, ngàn dặm cũng như một”. Trong cuộc đời, tôi thấy không có gì hạnh phúc hơn khi dành toàn bộ thời gian, tâm huyết cho điều mình yêu thích.

Để đạt được như vậy, mỗi chúng ta nên hiểu rõ sở trường, sở đoản của bản thân, cho dù sở trường đó có thể được đánh giá là đá hay là kim cương. Vai trò của người quản lý là phải nhanh chóng nắm bắt được sở trường của cấp dưới, động viên bồi dưỡng, bố trí sử dụng đúng người đúng việc. Làm như vậy, cho dù là đá hay là kim cương đều trở thành ngọc quý. Một doanh nghiệp như con thuyền, người trên thuyền như ngọc quý, người cầm lái, người chèo thuyền, thuận buồm xuôi gió, giữa đại dương rộng lớn mọi người đoàn kết một lòng hướng về một mục đích. Doanh nghiệp là con thuyền như vậy thì chắc chắn sẽ thăng tiến đến bến bờ bình an.

*(Tháng 1 năm 1962)*

# 11.

## **MỐI ĐỨA TRẺ ĐÊU CÓ TƯƠNG LAI**

Là con người ai cũng dễ bị lôi cuốn vào những điều mới lạ. Thế giới mới lạ thường làm cho ta có cảm giác bất an, lo sợ, nhưng bên cạnh đó cũng có nhiều điều hấp dẫn, lôi cuốn khiến ta vượt qua được sự sợ hãi, lao mình vào những thách thức mới. Việc nghiên cứu, khám phá thế giới mới lạ, theo tôi là một trong những niềm vui thú nhất của cuộc đời. Nếu khước từ hoặc quên đi niềm vui đó thì sự tiến bộ của con người sẽ bị ngăn chặn lại. Khi ấy cuộc đời sẽ không có ngày mai, chỉ biết chạy theo những hồi tưởng của ngày hôm qua. Đó là cản nguyên của sự già cỗi.

Có những người còn rất trẻ, nhưng tinh thần lại rất bảo thủ, tiêu cực như một người đã ở tuổi trung niên, thậm chí giống như những ông già 80 tuổi. Họ sống khép kín, không quan tâm đến ý kiến của mọi người xung quanh và tự buộc mình trong một thế giới nhỏ hẹp. Tại sao trong xã hội lại có những thanh niên xơ cứng, nửa vời như vậy? Tất nhiên, một phần do chính bản thân người đó, nhưng nguyên nhân lớn nhất theo tôi, trong xã hội nào cũng có hiện tượng “Người trẻ tuổi mà lại thiếu chất trẻ”. Theo tâm lý thông

thường, dư luận xã hội thường kỳ vọng vào một lớp thanh niên “hiền lành, ngoan ngoãn, dễ bảo” theo quan điểm “hoàn hảo, chuẩn mực” của thế giới người lớn bảo thủ. Nói về tính “trẻ trung”, tôi luôn tự hào mình không hề thua kém bất cứ một thanh niên nào, chỉ vì đầu tôi đã hói nên mọi người gọi tôi là “Honda - Đệ nhị”. Đây là lời khen hay chê thì tôi không biết, nhưng tôi có suy nghĩ là xã hội thường rất bảo thủ, nặng tính bè phái, luôn bài bác cái gì mới mẻ, khác lạ. Tôi không đồng tình với quan niệm như vậy. Một người, nếu không biết theo đuổi tìm kiếm những cái mới lạ, không dám dấn thân thì bản thân họ và gia đình sẽ tệ nhạt, xã hội sẽ không còn sức sống, quốc gia và thế giới như bước vào buổi hoàng hôn. Tại sao tôi lại suy nghĩ như vậy? Bởi vì nếu môi trường xung quanh chỉ toàn những người già cỗi, không có những mầm trẻ khỏe, sung mãn, thì năng lượng mới không thể sinh sôi, nảy nở được.

Trẻ con khi nhìn vật gì, nghe cái gì cũng hỏi với sự tò mò, muốn khám phá. Cái gì chúng cũng muốn cầm, đưa vào miệng ném thử hoặc xé toạc ra xem và luôn hỏi liên tục: “Tại sao?”. Với chúng, tất cả đều là những điều mới lạ. Có thể đối với ai khác đó là chuyện đáng sợ, nhưng với trẻ con thì chúng không hề ngần ngại, không chùn bước. Chúng có ý muốn tìm tòi cái mới lạ không khác gì tâm lý của những nhà thám hiểm. Hầu hết trẻ con là như thế, với nhịp phát triển gần như nhau, chúng đều là những nhà thám hiểm dũng cảm phát hiện thế giới mới lạ.

Nhiều bậc cha mẹ thiếu hiểu biết nên thường cản trở sức

sống của các “nhà thám hiểm” này và như vậy sẽ bóp chết, tước đi các chồi non của lòng say mê khám phá. Tâm lý này sẽ làm cho những đứa trẻ từ nhỏ cho đến khi trưởng thành không tiếp thu được những nhân tố mới, tốt lành và ngày càng trở nên xơ cứng. Ở các bạn trẻ, khi chưa được định hướng vững chắc, rất cần quá trình tìm hiểu, trải qua một số kinh nghiệm của cuộc đời, để xác định được hướng đi và xây dựng cho mình một cá tính riêng biệt. Với bầu nhiệt huyết khát khao kiến thức, tốt nhất họ nên để tâm trí đọc sách, rèn luyện thân thể, vui chơi lành mạnh hoặc dồn sức vào công việc mà họ yêu thích.

Không có gì đẹp bằng hình ảnh một người trẻ tuổi dồn mọi năng lượng sống và tâm trí của mình vào một công việc nào đó. Theo quy luật xã hội, trí tuệ của tuổi trẻ luôn đáp ứng được những yêu cầu của thời đại. Người lớn tuổi thường không hiểu được điều này nên thiếu sự tin cậy và đôi khi tìm cách can thiệp quá sâu vào công việc của lớp trẻ.

Thế nhưng, thế hệ trẻ lại ít bận tâm đến sự thiếu hiểu biết ấy của người lớn và họ cứ tiếp tục tự do phát triển. Vì vậy, tôi vẫn nghĩ, các bạn trẻ đôi khi thất vọng, mất lòng tin đối với thế hệ người lớn đi trước. Ví dụ như khi chúng vừa thốt ra một câu: “Tôi muốn leo núi” thì sẽ gặp ngay sự can ngăn của người lớn: “Nguy hiểm lắm, đừng làm thế”. Giới trẻ thường được nghe những lời khuyên: “Mọi người nghĩ như vậy cũng vì tương lai của em mà thôi, nên em phải chịu khó nghe lời và học hành ngoan ngoãn”.

Cách suy nghĩ như vậy của người lớn giống như cách giáo

dục của các bà mẹ giận dữ cầm roi đuổi theo các cậu con ở trường đang nghịch ngợm. Đối với trẻ con, trong tình huống này, chúng không bận tâm đến thể diện mà chỉ cảm thấy vui sướng khi được tự do trong trạng thái trần truồng. Các bà mẹ lại không hiểu tâm lý đó, họ chỉ biết cảm nhận mọi việc theo cách nghĩ của người lớn. Con người ta theo quy luật, khi trưởng thành sẽ tự hiểu mình nên ăn mặc ra sao và như thế nào là xấu hổ.

Nhiều bậc cha mẹ không cố gắng tìm hiểu cá tính tự nhiên của con cái và cứ cố dạy con theo cách của mình và làm cho đứa trẻ có những hành động như người lớn tuy còn ở tuổi thanh niên nhưng lại có cách sống như cụ già. Như vậy, không có gì bất hạnh hơn cho đứa trẻ.

Chúng ta thường nghe nhiều bạn trẻ than phiền, cha mẹ không hiểu mình. Chắc chắn có nhiều người sẽ chia sẻ với tôi điều này, thông thường một đứa trẻ hay “vâng, dạ”, làm theo lời người lớn thì được gọi là “con ngoan”; còn đứa trẻ dám biểu lộ suy nghĩ của mình, hành động theo cá tính riêng thì thường bị xem là “con hư”. Riêng tôi, tôi lại đặt hy vọng vào những “con hư” như vậy. Bởi những đứa bé như vậy thường có “mầm sống của cá tính”, có thể tin cậy được và tràn đầy những khả năng mới.

Thường ngày tôi vẫn nhắc nhở những người trẻ xung quanh rằng, những đứa “con ngoan” theo quan niệm của những người lớn từ hàng thế kỷ trước thì có tài đến mấy cũng không thể khác hơn chính ông cha của họ. Những người chỉ quan tâm đến việc sống thu nhỏ lại với chính mình thì không thể có

chỗ đứng trong thời đại phát triển thay đổi từng ngày như hiện nay. Đây là điều bất hạnh nhất.

Điều quan trọng nhất đối với người trẻ là không sợ người lớn gọi mình là “con hư”, mà phải có dũng khí của tuổi trẻ, biết sống và trải qua kinh nghiệm cuộc đời để mở rộng tầm nhìn của mình. Nếu như trong bước đường đời, họ lỡ có làm điều gì sai lầm, thì hãy ngẩng cao đầu để đi tiếp và biết nhận thức ra điều đúng đắn để hành động với “khí chất trẻ”. Đây là đặc quyền của tuổi trẻ không nên đánh mất.

Để tránh ngộ nhận về quan điểm này, tôi xin khẳng định một điều rất quan trọng là ở đời mọi việc đều có mức độ và giới hạn của nó. Suy nghĩ “người trẻ có thể tự do hành động” cũng có ý nghĩa giới hạn của nó. Ví dụ như, chạy xe máy quá tốc độ gây nguy hiểm cho mọi người hoặc chơi bời quá độ sinh ra trộm cắp, thì lại khác. Khi cố ý gây thiệt hại cho những người lương thiện, với tư cách là một công dân đây là sự phạm tội cao nhất, tuyệt đối không thể chấp nhận và không thể tha thứ.

Bất kỳ xã hội nào cũng có trật tự và có luật pháp riêng để duy trì xã hội của mình. Đây là một quy luật cần được bảo vệ. Một người muốn sinh mạng, tài sản và sự tự do của mình được xã hội bảo vệ và tôn trọng thì họ cũng phải tôn trọng những điều quý giá của người khác. Chúng ta hiểu quyền lợi của ta, nhưng đồng thời phải biết thực hiện các nghĩa vụ của mình.

Trên ý nghĩa đó, con người luôn phải có trách nhiệm với mọi hành động của mình. Nếu bản thân mình có sai phạm

không được đỡ lỗi cho người khác và trong mọi trường hợp, phải nhận thức rõ rằng mọi hành động của mình đều do chính mình là chủ thể quyết định. Không có gì thiêng trách nhiệm và đáng xấu hổ hơn khi một người hành động do chạy theo sự lỗi kéo của người khác. Bản thân mình phải là con người có dung khí, biết cự tuyệt lại những ý kiến không đúng cho dù phải chịu nhiều áp lực của những người xung quanh.

Tóm lại, các bạn trẻ cần dựa trên những suy nghĩ cơ bản như vậy để nhận thức được mức độ giới hạn “tự do” trong mọi hành động của mình. Tuổi trẻ mà thiếu nhận thức và lương tri cũng giống như con dao hai lưỡi, xâm hại người khác có nghĩa là xâm hại chính mình. Tuổi trẻ không phải là những năng lượng bộc phá cho những hành động vô nghĩa. Cuộc đời của mỗi người đều phải trải qua một chặng đường dài không phải lúc nào cũng suôn sẻ mà đầy gập ghềnh chông gai, cho nên nếu không thận trọng chắc chắn sẽ gặp nhiều điều bất hạnh.

Vấn đề quan trọng nhất là các bạn trẻ phải luôn luôn nhìn nhận đúng thực tế, có ước mơ về tương lai vững vàng và cảm nhận chính xác mục đích cuối cùng của mình. Để được như vậy, họ cần phải có học vấn cũng như tri thức phong phú và kinh nghiệm sống. Ngoài ra, họ cũng cần có dung khí, khả năng phán đoán để hành động và có sức nhẫn耐 chịu đựng. Bên cạnh đó là sức bật của tuổi trẻ sẵn sàng khám phá, hướng tới tương lai.

Quá khứ là nền tảng của hiện tại, là bệ phóng của tương lai, nếu phủ nhận quá khứ thì không thể hiểu được hiện tại.

Để định hướng đi vào tương lai đúng đắn không thể không nhìn lại lịch sử.

Tôi xin đưa ra đây một ví dụ: Sau khi chiến tranh chấm dứt, trên thị trường tràn ngập nhiều loại xe đạp khác nhau, ai cũng ngạc nhiên khi thấy rất nhiều ý tưởng và mẫu xe mới. Thế nhưng, mười sáu năm sau, vào thời điểm ngày nay, mẫu mã xe đạp lại trở về với hình dáng trước đây. Tại sao lại có chuyện như vậy? Lý do cũng dễ hiểu là mẫu mã xe đạp theo một cách nhìn nào đó đã ở dạng khá hoàn chỉnh từ xưa. Khung xe theo hình tam giác là một thiết kế hợp lý về lý thuyết và cả mặt kinh tế. Với bánh xe hai bánh dùng sức người thì không có gì tốt hơn cơ cấu và hình dáng xe đạp ngày nay. Nếu tìm hiểu về lịch sử xe đạp chúng ta sẽ hiểu ngay vấn đề, chỉ vì các nhà thiết kế xe đạp mới đã phủ nhận quá khứ nên đã gặp thất bại.

Trong cuộc đời, những chuyện tương tự như thế cũng không ít, chỉ cần một chút nỗ lực và có tầm nhìn rộng thì bạn sẽ tránh được nhiều tổn thất vô ích.

Một con người nóng tính như tôi lại rất thích học hỏi từ lịch sử. Không phải vì tôi thích đọc “Tachikawa Bunko” mà tôi tự nhận thức ra nhiều điều: lịch sử dạy cho ta nhiều bài học, cho ta cơ sở để rút kinh nghiệm và góp ý, tư vấn cho ta rất xác đáng.

Cuộc đời thật sự rất dài. Nếu bạn khởi đầu sai, thì càng đi về phía trước, cái sai ấy càng được khuếch đại gây ra nhiều vấn đề, làm mất định hướng, năng lượng trẻ bị bộc phá ngược, trở thành sức hủy diệt làm tan nát cả cuộc đời. Nếu tự nhận

thức được vấn đề cơ bản này ngay từ đầu, tuổi trẻ có thể tự do hành động và cũng dễ dàng được tha thứ. Hãy bỏ qua những giáo điều của người lớn, mạnh dạn phát huy “sức sống trẻ”.

Thời đại của chúng ta đang chuẩn bị đón nhận những người thanh niên dám sống, dám làm, dám chịu trách nhiệm như thế để thay thế cho thế hệ những người lớn tuổi trong xã hội.

(Tháng 3 năm 1962)

# 12.

## **CUỘC ĐỜI KHÔNG BIẾT HÀI HƯỚC SẼ VÔ VỊ, TẺ NHẠT**

**C**ho đến nay, trong cuộc sống, người Nhật thường bỏ quên tính hài hước phong phú và mọi biểu hiện lúc nào cũng căng thẳng, nặng nề.

Con người khác với máy móc ở chỗ không thể phát huy khả năng liên tục, ổn định được, nếu tinh thần con người mệt mỏi, chán chường, ngay lập tức hiệu suất sẽ bị tụt giảm. Nên đối với con người, được nghỉ ngơi và thay đổi công việc để có cảm hứng mới mẻ là rất cần thiết. Những câu chuyện hài hước, dí dỏm làm thay đổi cảm xúc, là lời cảnh báo nhắc nhở, là nụ cười khuây khỏa trong chốc lát, làm quên đi cuộc sống đơn điệu hàng ngày. Tiếng cười làm tiêu tan cảm giác âu lo, căng thẳng, quên đi sự mệt nhọc và đem lại cảm giác vui vẻ, nhẹ nhàng. Chính vì thế, cuộc đời của mỗi người là quá trình xây dựng cuộc sống vui vẻ, tươi sáng. Tốt nhất chúng ta phải thường xuyên có những chuyện đùa sâu sắc thì mới làm tan đi những nét ưu tư và sự ưu phiền trên gương mặt chúng ta.

*(Tháng 3 năm 1962)*

# 13.

## **PHẢI LOẠI BỎ TÂM LÝ TỰ CAO TỰ ĐẠI**

Nói về hai mặt “công và tội” của tự do hóa, về phần “công” phải nói đến việc các doanh nghiệp được tự do nhập khẩu các sản phẩm nước ngoài, đồng thời các sản phẩm Nhật Bản cũng được xuất khẩu ra nước ngoài, cả hai bên cùng có lợi. Người sản xuất như chúng tôi luôn nhận thức rằng, người trực tiếp tiêu thụ và sử dụng hàng nước ngoài hay trong nước có những đánh giá và dự đoán rất cần thiết cho việc định hướng hoạt động sản xuất. Hiện nay, người tiêu thụ có nhiều cơ hội để đánh giá mặt hàng xấu tốt như thế nào. Nhờ vậy, các xí nghiệp sản xuất như chúng tôi học hỏi được rất nhiều điều để làm cho sản phẩm của mình tốt hơn.

Tuy nhiên, cũng có không ít khuynh hướng bảo thủ, không muốn tiếp nhận những ý kiến của người tiêu dùng. Hiện nay trong ngành sản xuất ô tô, ta vẫn thường hô hào rằng chúng ta đã đạt tiêu chuẩn thế giới, đủ sức cạnh tranh quốc tế, nhưng theo quan điểm của tôi điều này cần xem xét lại.

Hiện nay, dư luận xã hội đánh giá công ty chúng tôi thuộc các công ty hàng đầu thế giới. Điều này, không phải do

công ty chúng tôi tự bỗn lực tuyên truyền với mọi người. Thực tế, đó là sự nỗ lực gian khổ để có ý tưởng sáng tạo và chính người tiêu dùng dần dần theo thời gian đã công nhận kết quả hàng đầu thế giới của chúng tôi. Tất cả là do quan niệm không bao thủ nên chúng tôi mới phát triển được như ngày hôm nay.

Đương nhiên, không thể không đề cập đến sự nỗ lực không mệt mỏi của các đại lý bán hàng để hãng Honda có sự nghiệp như ngày hôm nay. Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản Tsusansho tìm cách hạn chế nhập khẩu bằng những chính sách, quy định, nhưng như vậy chẳng giúp cho các xí nghiệp Nhật Bản phát triển lâu dài. Tôi đề nghị, việc đầu tiên phải làm là thực hiện tự do hóa để người tiêu dùng đánh giá, có như thế thì các xí nghiệp mới sớm định hướng được chiến lược của mình, càng sớm càng tốt. Nếu thật sự yêu quý xí nghiệp của mình thì phải lắng nghe ý kiến của người tiêu dùng.

Không có gì nguy hiểm hơn, khi chúng ta không cho nhập những mặt hàng nước ngoài tương xứng để cạnh tranh, rồi trên cơ sở các mặt hàng trong nước vẫn bán được và hô hào với nhân dân Nhật Bản là chúng ta đạt tiêu chuẩn quốc tế.

Sản phẩm tốt hay không là do sự đánh giá của người tiêu dùng chứ người sản xuất không thể chủ quan tự mình đánh giá.

(Tháng 11 năm 1964)

# 14.

## TRƯỚC HẾT PHẢI LÀM VIỆC VÌ BẢN THÂN

Tôi vẫn thường nhắc nhở các nhân viên của tôi rằng đừng làm việc hoàn toàn chỉ vì công ty. Các bạn luôn nói là: "Tôi muốn góp sức cho công ty", nhưng thực ra trong thâm tâm các bạn luôn có ý thức phải đạt được một mục tiêu gì đó cho mình. Mỗi người khi vào làm việc ở công ty bao giờ cũng có hy vọng là mình sẽ thành đạt. Tóm lại, trước hết bạn hãy làm việc vì bản thân mình. Nếu bạn chăm chỉ làm việc thì công ty sẽ có lợi ích và phát triển. Nhưng nếu chỉ có công ty phát triển, còn bản thân mình phải chịu thiệt thòi thì chưa được. Ngày trước, ngay cả trong quân đội cũng không yêu cầu như vậy. Khi bạn nói mình làm việc vì bản thân đó là bạn đã trung thực với chính mình. Suy nghĩ như thế có vẻ như thiên về chủ nghĩa cá nhân nhưng không hẳn như vậy. Con người có tâm lý rất đặc biệt, nếu không được người khác nghĩ tốt về mình thì bản thân cũng không cảm thấy vui vẻ, hạnh phúc. Nấm vũng thực tế này, chúng ta phải nỗ lực làm việc để được người khác khen tặng một cách xứng đáng chứ chỉ tự nghĩ là mình tốt thì chẳng có ý nghĩa gì.

(Tháng 4 năm 1969)

# 15.

## **TRÁCH NHIỆM CỦA NHÀ SẢN XUẤT Ô TÔ**

Nhân đây, tôi đặc biệt muốn nói với các đồng nghiệp rằng, chúng ta là nhà sản xuất các phương tiện giao thông nên phải có ý thức trách nhiệm rất cao. Người nào thấy không thể chịu trách nhiệm về vấn đề này thì phải chấm dứt ngay hoạt động của mình. Nếu biết có người nào vô trách nhiệm, tôi sẽ đích danh yêu cầu người đó ngừng hoạt động. Tại sao lại như vậy? Bởi vì phương tiện vận chuyển là cái có thể gây ra nguy hiểm cho con người. Tôi yêu cầu mọi người phải có trách nhiệm cao vì một khi phương tiện giao thông gây ra tai nạn nghiêm trọng đều liên quan đến tính mạng con người. Ở các ngành khác như kinh doanh văn phòng phẩm hay vải vóc thì với một người ít trách nhiệm, hậu quả sẽ không nghiêm trọng. Một cây bút, một khúc vải bán ra nếu có lỗi còn được đổi hoặc trả lại và không có vấn đề gì lớn. Nhưng trong ngành của chúng ta nếu bán ra một sản phẩm kém chất lượng và có khuyết điểm thì sẽ gây ra tai họa khôn lường. Vì thế, dứt khoát trong ngành này điều tuyệt đối là phải nhận thức được trách nhiệm hết sức rõ ràng. Đây là vấn đề tôi xin thắc thắn nói trước với các bạn.

*(Tháng 4 năm 1969)*

# 16.

## **LỜI CHÀO TRƯỚC KHI NGHỈ HƯU**

Tôi cùng ông Fujisawa từ lâu đã trao đổi với nhau, vào dịp kỷ niệm 25 năm thành lập công ty chúng tôi sẽ cùng rút lui khỏi vị trí lãnh đạo để về hưu, nhường lại cho thế hệ sau kế thừa. Hai chúng tôi đã thông báo ý định này với Ban Giám đốc điều hành vào khoảng tháng Tư năm nay. Cả Ban Giám đốc điều hành đều đồng ý, chỉ còn chờ thời gian cụ thể.

Vào đúng thời điểm tôi đi công tác ở Trung Quốc, tin này được báo chí đăng tải trước khi được thông báo đến toàn thể nhân viên nên phần nào đã làm cho mọi người bất ngờ, ngạc nhiên.

Tuy nhiên, tôi nghĩ rằng đối với nhân viên Công ty Honda, mọi người cũng nhận thức được việc thay đổi này chỉ còn là vấn đề thời gian, vì từ năm 1964 (Chiêu Hòa 39) chúng tôi đã áp dụng chế độ Giám đốc điều hành tập thể và ba năm sau đó đã chuyển sang chế độ Ban giám đốc điều hành và đặc biệt là khoảng một năm gần đây công việc quản lý công ty thực chất là do Ban giám đốc điều hành thực hiện.

Tôi nghĩ rằng, Honda là công ty có giấc mơ và sức trẻ, biết

tôn trọng lý luận, thời gian và ý tưởng sáng tạo. Đặc biệt, sức trẻ có ý nghĩa là ý chí quyết tâm đổi mới với khó khăn, gian khổ, không bị gò ép suy nghĩ trong khuôn khổ, sáng tạo ra những giá trị mới. Trong ý nghĩa đó, cả tinh thần lẫn thể xác tôi vẫn còn sức trẻ, chưa chịu thua bất cứ ai. Thế nhưng, càng ngày, tôi càng cảm nhận rõ hơn một vấn đề thực tế: “Không gì tốt hơn tuổi trẻ và tôi không thể sánh với các bạn trẻ được”. Tôi xin đưa ra một ví dụ: Trong giai đoạn nghiên cứu phát triển động cơ CVCC, tôi nhận định rằng việc nghiên cứu động cơ giảm khí thải gây ô nhiễm là cơ hội tuyệt vời để công ty chúng tôi cùng sánh vai với những nhà sản xuất ô tô hàng đầu. Chính những thanh niên trong công ty đã làm tôi tỉnh ngộ. Tôi thật sự cảm kích khi họ khẳng định rằng đối sách giảm khí thải không phải là vấn đề đẳng cấp của doanh nghiệp mà là nghĩa vụ và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp sản xuất ô tô.

Ở Mỹ cũng vậy, độ tuổi bình quân của Giám đốc các doanh nghiệp phát triển lớn mạnh là 40, còn những công ty có Giám đốc ở lứa tuổi 60 thì thiếu tính năng động và có khuynh hướng tut hậu, đình trệ. Cho nên, tôi càng cảm nhận rõ một điều, không gì quý giá bằng tuổi trẻ.

Công ty Honda lúc nào cũng đi trước thời đại với đội ngũ nòng cốt là những thanh niên trẻ. Họ dần dần được đào tạo và trưởng thành. Tôi nhận thấy rằng, thời đại ngày nay đang đòi hỏi phải có một đội ngũ kinh doanh đầy sức trẻ, được xây dựng trên quan niệm tư duy mới mẻ, nhận thức sáng tạo về quan hệ giữa xí nghiệp và xã hội.

Trong thời đại mới này, yêu cầu trách nhiệm về mặt xã hội của các xí nghiệp ngày càng tăng cao, để thích ứng với yêu cầu bảo vệ môi trường thiên nhiên trên toàn cầu thì cơ cấu tổ chức của xí nghiệp cũng ngày càng cần phải có năng lực trẻ, sức sống trẻ.

Dù cố gắng nỗ lực trẻ hóa bản thân thế nào đi nữa, tôi và ông Fujisawa đều đã vượt qua ngưỡng của tuổi 60. Nghĩ cho cùng, thời kỳ mà hai chúng tôi đứng đầu lãnh đạo công ty chúng ta đã qua rồi, giờ đây không cần sự chỉ đạo của chúng tôi nữa. Từ trước đến nay, giữa hai chúng tôi đã có phân công trách nhiệm, ông Fujisawa quản lý công việc kinh doanh, tài chính, cơ cấu tổ chức và những vấn đề nội bộ công ty, tôi lo về kỹ thuật, sản xuất và công việc đối ngoại. Cả hai, mỗi người là một nửa, hợp lại với nhau mới thành một nhà kinh doanh đúng nghĩa, cho nên cả hai chúng tôi đồng ý rút lui và cả hai sẽ cùng hành động. Hai chúng tôi luôn luôn tôn trọng, bổ sung cho nhau và luôn đồng lòng, nên đã hoàn thành tốt đẹp trách nhiệm của mình.

Tôi suy nghĩ, trong cuộc đời này không có người nào thật sự hoàn hảo, nếu bản thân mình còn non kém thiếu sót, không có khả năng thì nhờ những người xung quanh hỗ trợ giúp đỡ, đồng thời mạnh dạn phát huy những sở trường của bản thân, đó là cốt lõi quan trọng, là điểm mạnh của tổ chức hợp lực. Chúng ta phải nhận thức rõ ràng “Đoàn kết là sức mạnh”. Nếu không có yếu tố này thì không thể nói đến sự phát triển của một tập thể đông người như một doanh nghiệp, ngay cả việc bảo vệ và duy trì cũng không thể được.

Cho đến nay, những thành tựu thực tế trong quản lý doanh nghiệp của Ban Giám đốc điều hành đã chứng tỏ được sức sống vươn lên, sự đối ứng mềm dẻo, linh hoạt mà vẫn không đánh mất đi tính sáng tạo. Do đó chúng tôi hoàn toàn an tâm về lực lượng kế thừa của công ty.

Từ đây lòng tôi xin được cảm tạ sự nỗ lực của tất cả mọi người đã tạo ra thời kỳ chuyển đổi tốt đẹp như thế này.

Hồi tưởng lại, tôi thấy quãng đường mình đã đi qua có đủ những thành công lẫn cay đắng ngậm ngùi. Có nhiều điều mình nói ra do thiếu suy nghĩ nên đôi khi gây khó chịu cho mọi người. Nhưng điều quan trọng hơn, trong sự thành công của những sự nghiệp mới mẻ vĩ đại thì 99% là những thất bại chồng chất trong quá trình nỗ lực nghiên cứu. Chính nhờ mọi người trong công ty hiểu được vấn đề này, nên đã cố gắng nỗ lực giúp đỡ nhau để có ngày hôm nay.

Hai mươi lăm năm sống với Honda, đối với tôi là sự thỏa mãn nhất, là những ngày cảm nhận được bằng chính da thịt của mình về lý tưởng sống. Cảm ơn sự nỗ lực của tất cả mọi người. Xin cảm ơn, xin thành thật được cảm ơn!

Khái niệm: “Phải có tầm nhìn thế giới” ghi trong phần đầu của nội quy công ty có ý nghĩa gì? Đó là sự nhận thức ở tầm nhìn vĩ mô, tuyệt đối không mô phỏng lại cái đã có, không lừa dối về giá trị công việc của mình.

Bản chất của công ty là sự tôn trọng tính sáng tạo độc lập và nhận thức được giá trị của toàn thể xã hội, cho dù người làm việc trực tiếp hay gián tiếp, từ đối tác hợp tác sản xuất, đến khách hàng ở các vùng kinh tế khác nhau. Có như vậy

chúng tôi mới được sự ủng hộ của cả xã hội và công ty mới phát triển từ sự đóng góp của mọi người. Tư duy cơ bản này là triết học của Honda, tạo nên mọi thành quả tốt đẹp thông qua các chế độ quản lý thiết bị, sản phẩm, nên không có sự thay đổi gì lớn cho dù có sự thay đổi Ban lãnh đạo.

Tôi thành thật ước mơ chúng ta sẽ xây dựng một công ty, trong đó mọi người tự nhận thấy ý nghĩa đóng góp của mình, có những giấc mơ lớn, phát huy sức trẻ, biết đoàn kết hợp tác vì một tương lai tươi sáng. Một công ty như vậy chắc chắn sẽ được thế giới đánh giá tốt và được những phần thưởng xứng đáng từ xã hội.

Chính các bạn là con người thực tế, thực hiện một tương lai tốt đẹp cho Công ty Honda.

Hai chúng tôi tuy rút lui nhưng không phải từ bỏ Công ty Honda, chúng tôi mong còn có dịp đóng góp, học hỏi ở nhiều mặt từ công ty của chúng ta.

Xin trân trọng chào thân ái và mong các bạn chia sẻ những suy nghĩ này của tôi.

(Tháng 8 năm 1973)

# 17.

## **NHÂN SINH QUAN CỦA TÔI**

### **1- Quan hệ con người mới là điều quan trọng nhất, còn việc ghi nhớ có thể phô thá cho computer**

Ngày xưa, ông bà ta dạy học theo kiểu học thuộc lòng với quan niệm: “Trẻ có trí nhớ là trẻ giỏi, trẻ không có trí nhớ là trẻ hư”. Thật ra, đây chỉ là suy nghĩ của thời học hành ở trong chùa với vốn vẹn ba kỹ năng “đọc, viết và tính bằng bàn tính soroban”. Còn ngày nay, trong thời đại công nghiệp điện tử thì việc học là: “Phải học cả đời, sự hiểu biết của mình chỉ như hạt muối giữa biển kiến thức mênh mông”.

Trong trường hợp của tôi, mặc dù những việc tôi nói đến nghe có vẻ to lớn nhưng thực sự là tôi không biết nhiều đến vậy. Thời đại chúng ta kiến thức của nhân loại to lớn và phức tạp lắm. Ví dụ, ngày xưa khi nói đến ngành điện đơn giản chỉ đề cập đến nam châm, động cơ và đèn điện. Nếu chỉ có vậy thì còn có thể học và nhét vào đầu được. Ngày nay, khi nói riêng về ngành điện, cả đời người cũng không thể học và ghi nhớ hết. Vì thế, không gì lỗi thời hơn là đánh giá học sinh trên cơ sở có khả năng thuộc bài hay không. Ngay cả một thầy giáo, không phải chuyện gì cũng

biết. Tất nhiên, ngày xưa nếu được đi học thì phải cố thu nhận kiến thức để mở mang sự hiểu biết. Trước đây, khi giao thông đi lại chưa thuận tiện, nếu muốn đi Mỹ hoặc Châu Âu thì phải mất hơn 50 ngày, vì vậy phải học và ghi nhớ những việc cần thiết để thực hiện chuyến đi. Ngày nay thì đâu cần như thế nữa. Nói chung, ngày xưa “sự hiểu biết và ghi nhớ” của con người là yếu tố vô cùng quan trọng.

Ngày nay, với sự xuất hiện của computer, chỉ đơn giản bằng một nút bấm, bạn sẽ biết ngay mọi thông tin trên toàn thế giới. Cho nên trong thời đại ngày nay, vai trò của sự ghi nhớ cũng có mức độ. Ví dụ, hiện nay có một thông tin tôi không biết mà có một người Mỹ biết. Nếu mình có mối quan hệ tốt đẹp, có được sự yêu quý, tin cậy thì chỉ cần gọi một cú điện thoại là có thể nắm được thông tin ngay.

Theo tôi, trong thời đại này điều kiện quyết định là mối quan hệ tốt đẹp giữa con người với nhau. Nếu như mối quan hệ con người tiến triển tốt đẹp thì bất cứ thông tin, kiến thức nào cũng có thể có được. Mối quan hệ tốt đẹp là chìa khóa để mở cả thế giới. Thế giới ngày nay là một mạng kết nối mang tính hệ thống đòi hỏi chúng ta phải có một nhận thức, một tư mới, thích hợp.

## 2- Ước mơ một xã hội nhân bản

Tôi nhận thức sâu sắc một điều, xã hội luôn biến đổi không ngừng nên rất hăng say muốn làm những việc mà người khác không làm được, nhưng sức hiểu biết có hạn. Cho nên có việc gì không hiểu tôi hỏi những người trẻ thì sẽ biết ngay. Việc

gì cũng vậy, không ai đòi hỏi mình làm những việc ngoài khả năng.

Điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây là các bạn hãy tự xây dựng mình thành một con người được mọi người yêu quý, tôn trọng và có khả năng tạo cho mọi người xung quanh ý nghĩ: “Nếu là bạn thì tôi mới chỉ dẫn”. Nếu bạn là con người như vậy thì vấn đề học vấn như thế nào cũng không còn là việc quan trọng. Cho nên tôi muốn nói vấn đề cuối cùng chính là tính nhân bản.

Nói như thế, không phải tôi tự cho mình là người có tính nhân bản. Với vai trò Giám đốc, cho đến những năm gần đây, khi có chuyện gì không hiểu tôi vẫn thành thật hỏi và mọi người luôn hướng dẫn tôi tường tận, giúp đỡ tôi tìm được lời giải đáp cho vấn đề đó. Theo tôi, một chuyện mình hiểu rõ và việc thẳng thắn học hỏi người khác đều có ý nghĩa như nhau. Suy nghĩ cho rằng “mách nước” không hợp đạo lý là chuyện chỉ đúng với thời đại chưa có computer và con người phải tự ghi nhớ mọi điều. Còn thời đại ngày nay “chuyện bão nhau” là chuyện bình thường. Có khi càng có nhiều người “mách nước” cho ta lại càng hay hơn. Nếu các bậc cha mẹ biết suy nghĩ như vậy, chắc con cái sẽ cảm thấy thoải mái hơn.

(Tháng 8 năm 1982)

# 18.

## KẾT THÚC

**G**ần đây, do những đợt sóng cài tổ lớn trên thế giới mười một công ty chủ lực của ngành công nghiệp sản xuất ô tô Nhật Bản đã lần lượt liên kết, sáp nhập với những nhà sản xuất Âu, Mỹ, chỉ còn lại Toyota và Honda là 100% vốn đầu tư trong nước. Vào đầu thập niên 90, câu chuyện thần thoại về Honda cũng có lúc lu mờ. Nhiều khách hàng cũng như những người từng cộng tác với Honda đã tiếc nuối: “Honda ngày nay trở thành một đại doanh nghiệp bình thường không còn mang nét cá tính đặc biệt”.

Thế nhưng, vào năm 2000 Công ty Honda lần đầu tiên đã vượt qua mặt hãng sản xuất ô tô Nissan về số lượng xe mới tiêu thụ trong nước và giữ vị trí nhà sản xuất thứ hai trong nước, chỉ sau hãng sản xuất ô tô Toyota và bỏ xa hãng Nissan với tổng doanh số gần bảy ngàn tỷ Yen. “Đuổi kịp và vượt qua hãng Nissan” là ước mơ mà Honda Soichiro áp ủ qua bao nhiêu năm giờ đã thành sự thật.

Nhà sản xuất xe gắn máy hai bánh với quy mô nhỏ ra đời năm 1946 ở thành phố Hamamatsu đã phát triển thành huyền thoại “Honda của thế giới” với 100.000 nhân viên trên toàn thế giới.

“Chủ nghĩa Honda” là sự nghiệp chia sẻ ước mơ với những

cộng sự, thách thức với những mục tiêu đầy gian nan, khổ ải. Tâm niệm thách thức hiện tại hướng về tương lai đã được Honda Soichiro và Fujisawa Takeo giương cao ngọn cờ và cho đến nay qua hơn nửa thế kỷ “gien di truyền sự nghiệp sản xuất chế tạo máy” vẫn được tiếp tục duy trì và nhân giống. Thế hệ con cháu của Công ty Honda trong sự nghiệp sáng tạo mới đã lần lượt bước vào lĩnh vực chế tạo máy bay cỡ nhỏ và Robot, tiếp tục phần dấu xây dựng và sáng tạo nên câu chuyện thần thoại mới.

Hồi ức của Honda Soichiro: “*Lời nói về bàn tay tôi*” do chính ông Honda viết đã được xuất bản với phần mở đầu là hình vẽ bàn tay của ông Honda. Xem xét kỹ độ lớn của lòng bàn tay và hình dạng các ngón tay của ông có thể kết luận ngay: rất hiếm người có tay trái và tay phải khác biệt nhau nhiều như vậy. “Đây là bàn tay của tôi từ thời máy móc còn hiếm hoi, bắt đầu từ công việc sửa chữa xe ô tô, làm ra rồi lại phá bỏ, phá bỏ rồi làm lại. Tay phải là bàn tay làm việc, tay trái là bàn tay phụ lực, hỗ trợ cho mọi công việc”. Tay trái là “bàn tay chịu trận” - giải thích đầy đủ ý nghĩa tại sao bàn tay trái của ông đầy thương tích với những vết thương do kéo, búa hoặc là những vết sẹo do mũi khoan xuyên qua. “Chỉ có duy nhất ngón tay út là trọn vẹn, thực tế là như vậy chứ không có ý nghĩa gì đặc biệt”. Đó là cách bông đùa đầy cá tính mang đậm phong cách của ông Honda vì trong dân gian cho rằng, ngón tay út ám chỉ đường tình ái của người đàn ông, còn đối với ông Honda đó là những thương tích danh dự, là báu vật.

Đôi bàn tay đó là bằng chứng hùng hồn, đầy đủ nhất về con người ông Honda như một nghệ nhân sáng tạo. Khi chất nghệ nhân ăn sâu trong máu huyết của ông từ khi còn là chú tiểu học việc và được truyền lại từ người cha làm thợ rèn. Khí tiết hào hiệp săn sàng đối đầu với thế lực cậy chức quyền; là cái đẹp của bản chất không y lại vào tiền bạc, quyền lực; sự khôn ngoan, khiêm nhường không khoe khoang tự đại... Tất cả những tư chất đó, chính xác là khí chất của một nghệ nhân truyền thống.

Mặt khác, ông Honda sống thời niên thiếu ở những năm Taisho (Đại Chính) dễ theo chủ nghĩa cận đại hóa, khao khát hoài bão, mơ ước xây dựng tương lai Nhật Bản từ những gì đọc được về ngành ô tô, máy bay của nước ngoài.

Vào đầu thời kỳ Showa (Chiêu Hòa) xưởng sửa chữa ô tô của ông cũng là điểm tập trung, hội tụ thông tin kiến thức từ những người thuộc thành phần trí thức của xã hội. Ông Honda xem giai đoạn thợ học việc không công là trường học tiếp cận thông tin, kỹ thuật cốt lõi và tinh thần tự do cấp tiến.

Trên cơ sở đó, ông tiến sâu vào nền công nghiệp sản xuất ô tô ngay từ thuở ban đầu còn non kém. Trong thời chiến tranh, ông cũng tham gia chế tạo các bộ phận máy bay, nhưng hoàn toàn chỉ xuất phát từ sự quan tâm, thích thú say mê kỹ thuật, chứ không có màu sắc gì của chủ nghĩa quân phiệt.

Ông Honda có năng khiếu hiểu biết, cảm nhận độc đáo và là thiên tài trong kinh doanh. Không giỏi về tính toán sổ sách thông thường, nhưng ông lại có thiên tài nắm bắt thời

cơ, biết trước được hướng đi của thời đại và có biệt tài sử dụng người. Chỉ thoảng nhìn mà ông có thể nắm bắt thấu đáo được biệt tài của Fujisawa Takeo là một ví dụ. Nhờ thế, ông đã tạo được một người cộng tác tuyệt vời, xuất sắc trong sự nghiệp kinh doanh.

Nói thế, nhưng con đường của ông Honda đã trải qua không ít chông gai. Trong thời đại của ông Honda, thị trường ô tô phát triển lớn mạnh và thay đổi không ngừng, sáng kiến cải tiến, đổi mới kỹ thuật liên tục phát triển nên không ai có điều kiện nhìn về phía sau. Cho nên phải mạnh dạn biểu dương sức trẻ, hướng về tương lai là việc đương nhiên không thể khác.

Khi nói về sự nghiệp của ông Honda, chắc chắn ta phải nhắc đến phong cách rút lui đầy can đảm, hào hùng của ông. Được gọi là người sáng lập nhưng ông cũng chỉ làm Giám đốc trong 25 năm. Như người đời thường nói: “Người phụ nữ đẹp chỉ có thì”, một thiên tài cũng vậy, tài năng cũng chỉ tỏa sáng một thời. Câu chuyện ông thất bại trong cuộc tranh luận “Làm nguội động cơ bằng không khí hay bằng nước” đã khiến ông tự giác rút lui khỏi vị trí lãnh đạo nghiên cứu phát triển. Điều này cho chúng ta thấy rõ được mức giới hạn của một nhà kinh doanh đồng thời cũng là một nhà chuyên môn quá thiên về kỹ thuật.

Từ vị trí người thợ đến nhà kỹ thuật và là nhà kinh doanh, xuyên suốt quá trình phát triển đó nên ông Honda rất coi trọng kỹ thuật sáng tạo độc đáo và hơn ai hết ông thù ghét sự bát chúa. Điều làm ông giận nhất là việc sao chép ý tưởng

của công ty khác và lấy hình ảnh của công ty khác để biện minh cho việc làm của mình. Những người cộng tác với ông đều kể lại rằng, mỗi khi như vậy là ông nổi giận vung gậy sắt ngay. Khi ông “Sếp già” đội mũ nghiêng đầu là lúc vui vẻ, còn khi ông nổi giận thì mũ sẽ bị kéo sụp xuống mắt. Ở nhà máy mọi người thường quan sát kiểu kéo mũ của ông và cất giấu tất cả mỏ-lết đi. Đây là tình tiết ấn tượng nhất về ông Honda với tính say mê quyết liệt để đạt yêu cầu sáng tạo độc lập.

Trong kỹ thuật cũng như trong kinh doanh, sức sáng tạo chính là căn bản, là gốc rễ tạo ra sức mạnh. Sức sáng tạo phát sinh từ những giấc mơ vượt qua những nhận thức thường tình. Khi từ bỏ giấc mơ, sợ thất bại thì sức sáng tạo của con người cũng sẽ tàn héo. Lần theo tìm hiểu cuộc đời của Honda Soichiro sẽ cho chúng ta cảm nhận sâu sắc hơn về tư duy này của ông.

Theo những hoạt động gần đây của Công ty Honda và thông tin từ những người trong cuộc, nhân dịp kỷ niệm 50 năm thành lập, Công ty Honda (Honda Giken Kogyo) sẽ xuất bản cuốn sách tựa đề: *“Kể lại cho thế hệ mai sau - Thách thức 50 năm”* (1999) và cuốn sách: *“Tự tay thắp sáng lối đi cho mình”* do ông Fujisawa viết. Sách viết về cuộc đời của ông Honda thì rất nhiều, thế nhưng cuốn sách này do tự tay ông viết với giọng văn riêng. *“Kể lại cho thế hệ mai sau - Thách thức 50 năm”* có thể được xem như chính sử của ông Honda và chắc chắn sẽ giúp chúng ta hiểu chính xác hơn về cuộc đời ông.

# **PHỤ LỤC**

- **1906 (Minh Trị 39):** Sinh ngày 17-2 tại làng Komyo, quận Iwata, nay là thành phố Tenryu.
- **1922 (Đại Chính 11):** Tháng 4 được nhận vào làm tại xưởng sửa chữa ô tô của **Thương Hội Ato**.
- **1928 (Chiêu Hòa 3):** Tách riêng độc lập. **Thành lập Chi nhánh Hamamatsu - Thương hội Ato**. Điều hành sản xuất.
- **1933 (Chiêu Hòa 8):** Kết hôn với bà Isobe Sachi.
- **1936 (Chiêu Hòa 11):** Tham gia giải đua ô tô tốc độ Nhật Bản tại Tamagawa (Tokyo), bị thương nặng.
- **1939 (Chiêu Hòa 14):** Là Giám đốc **Công ty Cơ khí Chính xác Tokai Seiki**. Bắt đầu chế tạo bạc piston.
- **1946 (Chiêu Hòa 21):** Ngày 24-9 thành lập **Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật Honda** ở Hamamatsu. Bắt đầu chế tạo xe đạp có gắn động cơ.
- **1948 (Chiêu Hòa 23):** Thành lập **Công ty Honda** ở Hamamatsu, trở thành Giám đốc với số vốn đầu tư một triệu Yen và 314 nhân viên.
- **1949 (Chiêu Hòa 24):** Bắt đầu phát triển loại xe gắn máy Dream. Lúc này ông Fujisawa Takeo làm Giám đốc điều hành.

- **1951 (Chiêu Hòa 26):** Chạy thử nghiệm vượt đèo Hakone bằng xe Dream thành công mỹ mãn.
- **1952 (Chiêu Hòa 27):** Bán ra thị trường xe đạp có gắn động cơ Cub F. Nhận Huân chương Quốc gia Ranjuhoshō vì những phát minh động cơ loại nhỏ. Công ty dời văn phòng chính đến Tokyo.
- **1953 (Chiêu Hòa 28):** Nhập khẩu thiết bị chế tạo máy trị giá 450 triệu Yen.
- **1954 (Chiêu Hòa 29):** Công bố tham gia thị trường chứng khoán phi tập trung. Tuyên bố tham gia cuộc đua xe TT. Nguy cơ kinh doanh. Thành lập Công đoàn.
- **1955 (Chiêu Hòa 30):** Số lượng sản xuất xe hai bánh đứng đầu Nhật Bản. Chính phủ tuyên bố "Bảo hộ ô tô quốc dân".
- **1956 (Chiêu Hòa 31):** Ông Honda và ông Fujisawa đi thị sát Châu Âu.
- **1957 (Chiêu Hòa 32):** Tham gia thị trường chứng khoán Tokyo.
- **1958 (Chiêu Hòa 33):** Bán ra thị trường loại xe Super Cub cỡ nhỏ rất được ưa chuộng. Hoàn chỉnh cơ sở hạ tầng cho hoạt động sản xuất chế tạo số lượng lớn để chuẩn bị xuất khẩu.
- **1959 (Chiêu Hòa 34):** Lần đầu tiên xuất hiện ở cuộc đua TT, thành lập **Công ty Thương mại American Honda ở Mỹ.**
- **1960 (Chiêu Hòa 35):** Bộ phận nghiên cứu được tách ra độc lập. Thành lập **Công ty Nghiên cứu Kỹ thuật Honda Giken.** Kiêm nhiệm chức vụ Giám đốc.
- **1961 (Chiêu Hòa 36):** Tại cuộc đua xe TT xe của hãng Honda giành toàn bộ giải thưởng từ giải nhất đến giải năm. Bộ Thương mại Công nghiệp đưa ra phuơng án chấn hưng ngành công nghệ đặc biệt Nhật Bản.

- **1962 (Chiêu Hòa 37):** Thành lập Công ty Sản xuất Thương mại "Honda Motor" tại Bỉ. Nghiên cứu chế tạo xe thể thao S360 (ô tô bốn bánh đầu tiên). Hoàn thành vòng đua ô tô Suzuka. Đăng tải: "*Bản lý lịch đài tôi*" trên Thời báo Kinh tế Nhật Bản.
- **1963 (Chiêu Hòa 38):** Tổ chức kỷ niệm 15 năm sáng lập công ty tại Tokyo. Tung ra chương trình đố vui dự đoán giá cả ô tô mới. Bán ra thị trường xe thể thao màu đỏ hiệu S500.
- **1964 (Chiêu Hòa 39):** Bắt đầu tham dự vòng đua F1.
- **1965 (Chiêu Hòa 40):** Lần đầu tiên đoạt giải vô địch GP tại vòng đua F1 Mexico.
- **1967 (Chiêu Hòa 42):** Bán ra thị trường ô tô hạng nhẹ hiệu N360 rất được ưa chuộng, sau ba tháng chiếm vị trí hàng đầu. Quyết định tham gia sản xuất xe loại nhỏ.
- **1968 (Chiêu Hòa 43):** Sự cố chết người tại vòng đua giải GP tại Pháp.
- **1969 (Chiêu Hòa 44):** Đưa ra thị trường loại ô tô loại nhỏ đầu tiên H1.300 nhưng không được thị trường hào hứng đón nhận. Trong nội bộ công ty xảy ra cuộc tranh luận về: "*Làm người động cơ bằng không khí hay bằng nước*".
- **1970 (Chiêu Hòa 45):** Thực hiện chế độ tập thể điều hành gồm bốn vị Giám đốc điều hành chuyên trách. Cuộc thi sáng kiến Honda lần thứ nhất. Vụ khởi kiện ô tô Honda thiếu tiêu chuẩn kỹ thuật (Năm sau đó, tòa tuyên bố không khởi tố).
- **1971 (Chiêu Hòa 46):** Chính thức công bố ô tô Honda với động cơ CVCC tiết kiệm khí thải ít gây ô nhiễm.
- **1972 (Chiêu Hòa 47):** Động cơ CVCC được chính thức công nhận phù hợp với những quy định tiêu chuẩn áp dụng từ năm 1975 của đạo luật Muskie. Ký hợp

đồng hợp tác trao đổi kỹ thuật với Toyota. Tung ra thị trường ô tô ít gây ô nhiễm "Civic - CVCC".

• **1973 (Chiêu Hòa 48):** Tháng 10, rút lui khỏi cương vị Giám đốc Công ty Honda, trở thành cố vấn tối cao Ban Giám đốc.

• **1977 (Chiêu Hòa 52):** Thành lập Quỹ Honda. Công bố kế hoạch xây dựng nhà máy sản xuất tại bang Ohio - Mỹ.

• **1981 (Chiêu Hòa 56):** Nhận Huân chương Quốc gia Zuihoshō hạng nhất.

• **1983 (Chiêu Hòa 58):** Từ nhiệm vai trò Ủy viên Ban Giám đốc Công ty Honda, giữ vai trò cố vấn tối cao đến cuối đời. Công ty Honda trở lại tham gia vòng đua sau 15 năm vắng mặt.

• **1986 (Chiêu Hòa 61):** Đạt giải "Nhà sản xuất ô tô" ở vòng đua F1.

• **1988 (Chiêu Hòa 63):** Ông Fujisawa Takeo qua đời vì bệnh tim, thọ 78 tuổi.

• **1989 (Binh Thành 01):** Ông Honda là người Nhật Bản đầu tiên nhận giải thưởng Danh dự và được ghi tên trong Cung điện dành cho những người có thành tích trong ngành ô tô (Automotive Hall of Fame).

• **1990 (Binh Thành 02):** Ông Honda nhận Huy chương vàng của Liên minh Quốc tế ngành ô tô (FIA).

• **1991 (Binh Thành 03):** Ngày 5-8, ông Honda qua đời vì bệnh gan, thọ 84 tuổi. Nhận Huân chương Quốc gia hạng nhất Kyokujitsu Jyujosho cho những cống hiến của ông đối với xã hội và quốc tế.

# MỤC LỤC

## LỜI NÓI ĐẦU

## PHÂN I:

### BẢN LÝ LỊCH ĐỜI TÔI

1. Sinh ra trong một gia đình thợ rèn ở Hamamatsu	22
2. Người học việc ở xưởng sửa chữa ô tô	29
3. Từ chú tiểu thành vị thánh	33
4. Hai người trẻ tuổi mở chi nhánh Hamamatsu	38
5. Phấn đấu gian khổ để chế tạo bạc piston	47
6. Từ xe đạp làm thành xe gắn máy	54
7. Động cơ bốn thì đầu tiên xuất hiện ở thị trường Tokyo	66
8. Mượn quần áo đi nhận huy chương	73
9. Trong thời buổi kinh tế khó khăn phải làm việc không ngơi nghỉ để thu hồi vốn	78
10. Đoạt giải nhất trong cuộc đua ô tô quốc tế	84
11. Đầu tư chi phí nghiên cứu ngang tầm nước Mỹ	88
12. Tôn trọng lý luận là phương châm chủ đạo của công ty	93

## **PHÂN II:**

# **ĐOẠN KẾT "BẢN LÝ LỊCH ĐỜI TÔI"**

**(1962-1991)**

### **CHƯƠNG I**

#### **MƯỜI NĂM THĂNG TRẦM THỦ THÁCH**

1. Thực hiện sản xuất xe bốn bánh.	108
2. Đối kháng với Bộ Thương mại Công nghiệp Nhật Bản.	111
3. Tuyệt đối phải màu đỏ.	112
4. Đối mặt.	114
5. Ông Honda và ông Sahashi.	117

### **CHƯƠNG II**

#### **THÁCH THỨC VÒNG ĐUA F1**

1. Giấc mơ tham dự vòng đua.	120
2. Làm sao cho "sếp" hài lòng.	122
3. Rút khỏi vòng đua F1.	125
4. Bách chiến bách thắng.	128
5. Thách thức cuộc đua lần thứ ba	131

### **CHƯƠNG III**

#### **CHỦ LỰC SẢN XUẤT Ô TÔ LOẠI NHỎ**

1. Chiếm vị trí ưu thế sản xuất ô tô hạng nhẹ.	133
2. Phong trào truy trách nhiệm ô tô thiếu tiêu chuẩn kỹ thuật.	136
3. Thất bại với ô tô loại nhỏ.	138
4. Đệ tử phản kháng.	141
5. Đối ứng với đạo luật Muskie.	143
6. Công bố bản quyền phát minh và trở thành nhà sản xuất hàng đầu thế giới.	146

7. Ô tô giám khí thải, ít hao xăng hiệu "Civic" được ưa chuộng nhất.

147

## **CHƯƠNG IV**

### **SỰ THOÁI VỊ THANH THOÁT**

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Sắp xếp giao quyền điều hành cho thế hệ trẻ. | 149 |
| 2. Thực hiện chế độ tập thể điều hành.          | 150 |
| 3. Cùng từ nhiệm.                               | 154 |

## **CHƯƠNG V**

### **ÔNG FUJISAWA TAKEO - NHÂN VẬT THỨ HAI**

- |  |     |
|--|-----|
| 1. Người diễn viên và đạo diễn.                                  | 157 |
| 2. Cuộc gặp gỡ định mệnh.  | 160 |
| 3. Phân công vai trò.  | 161 |
| 4. Mua sắm vượt quá khả năng.                                    | 164 |
| 5. Xây dựng mạng lưới tiêu thụ bằng thư trực tiếp.               | 167 |
| 6. Nguy cơ kinh doanh.   | 171 |
| 7. Ván bài lật ngửa.   | 176 |
| 8. Đàm phán tại Hội nghị Công đoàn.                              | 179 |
| 9. Vượt qua nguy cơ.   | 181 |
| 10. "Trà thất" - nơi tịnh tâm để xây dựng chiến lược kinh doanh. | 183 |
| 11. Quản lý kinh nghiệp là một nghệ thuật.                       | 185 |
| 12. Sản xuất kiểu xe Super Cup được ưa chuộng.                   | 187 |
| 13. Kết quả của nỗ lực tư duy sáng tạo.                          | 188 |
| 14. Khai thác thị trường.  | 189 |
| 15. Tách riêng phòng nghiên cứu.                                 | 194 |
| 16. Thách thức thị trường thế giới.                              | 197 |
| 17. Tiên phong đầu tư vào thị trường Mỹ.                         | 199 |

<b>18. Phòng họp Ban Giám đốc theo chế độ tư duy tập thể.</b>	<b>200</b>
<b>19. Hai con người, hai tính cách.</b>	<b>205</b>

## **CHƯƠNG VI**

### **KHÔNG TỔ CHỨC TANG LỄ**

<b>1. Hành trình cảm tạ.</b>	<b>211</b>
<b>2. Ông Ibuka - Người bạn tâm giao.</b>	<b>213</b>
<b>3. Chủ trương không tang lễ.</b>	<b>216</b>

## **PHÂN III:**

### **NHỮNG LỜI NHẮN NHỦ**

<b>1. Ba niềm vui.</b>	<b>221</b>
<b>2. Vẻ đẹp và nghệ thuật của sản phẩm.</b>	<b>223</b>
<b>3. Tiền vốn và ý tưởng.</b>	<b>225</b>
<b>4. Kỹ thuật và cá tính.</b>	<b>227</b>
<b>5. Tự răn mình đạo đức công nghiệp.</b>	<b>231</b>
<b>6. Cẩm nang quản lý xí nghiệp.</b>	<b>233</b>
- Tôn trọng lý luận.	
- Tôn trọng thời gian.	
- Tôn trọng năng suất.	
<b>7. Tuyên bố tham gia cuộc đua xe TT.</b>	<b>238</b>
<b>8. Không nên chỉ thấy cái lợi trước mắt.</b>	<b>240</b>
<b>9. Cuộc đời phóng khoáng.</b>	<b>242</b>
- Đức kết kinh nghiệm và kiến thức từ trường đời.	
- Hiểu rõ vấn đề là điều kiện tiên quyết.	
- Nhiệm vụ của nhà chuyên môn.	
<b>10. Phát huy sở trường.</b>	<b>245</b>
<b>11. Mỗi đứa trẻ đều có tương lai.</b>	<b>246</b>

<b>12. Cuộc đời không biết hài hước sẽ vô vị, tẻ nhạt.</b>	<b>254</b>
<b>13. Phải loại bỏ tâm lý tự cao tự đại.</b>	<b>255</b>
<b>14. Trước hết phải làm việc vì bản thân.</b>	<b>257</b>
<b>15. Trách nhiệm của nhà sản xuất ô tô.</b>	<b>258</b>
<b>16. Lời chào trước khi nghỉ hưu.</b>	<b>259</b>
<b>17. Nhân sinh quan của tôi.</b>	<b>264</b>
- Quan hệ con người mới là điều quan trọng nhất, còn việc ghi nhớ có thể phô thács cho computer.	
- Ước mơ một xã hội nhân bản.	
<b>18. Kết thúc.</b>	<b>267</b>

**NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA SÀI GÒN**

Chịu trách nhiệm xuất bản

**ĐỖ THỊ PHẨN**

Biên tập

**HOÀNG TÂN**

In số lượng 5.000 cuốn, khổ 14,5cm x 20,5cm, tại Xí nghiệp in FAHASA.

Số đăng ký kế hoạch xuất bản: 722-2006/CXB/11-12-06/VHSG

In xong nộp lưu chiểu quý 4-2006

## Tự răn mình về đạo đức công nghiệp

"Thông thường khi đánh giá: "Đây là người có nhân cách", có nghĩa đó là một người không làm điều bất chính, làm việc tốt, đứng đắn, so sánh với những người xung quanh thì không có sai lầm, là người tốt. Thấy có giáo tốt hay những nhà tu hành có thể đúng với quan niệm như vậy. Thế nhưng, định nghĩa đó không thể đem ra áp dụng đối với nhà kỹ thuật. Bởi vì, cho dù một người lương thiện, trung thực, đứng đắn đến đâu đi nữa, nhưng nếu không làm ra được những sản phẩm ưu tú hoàn hảo, thì xét trên cương vị của nhà kỹ thuật, đây không thể là một người có nhân cách được. Một nhà kỹ thuật phải hoàn thành được sản phẩm tốt, cống hiến cho xã hội thì mới được xem là người có nhân cách và hơn thế nữa là người vĩ đại được xã hội coi trọng". (Trang 231)

## Tiền vốn và ý tưởng

"Trong thời đại xã hội phát triển với tốc độ chậm thì vốn tư bản chiếm vai trò rất quan trọng trong kinh doanh và là yêu cầu cơ bản nhất của mọi doanh nghiệp.

Thế nhưng, trong thời đại tiến bộ, thay vì phải phát triển trong thời gian mười năm hay hai mươi năm thì ngày nay, một công việc kinh doanh được rút ngắn chỉ còn một năm, thậm chí trong nửa năm. Trong hoàn cảnh như vậy điều cơ bản của sự nghiệp kinh doanh là ý tưởng kinh doanh hơn là khả năng về tiền vốn". (Trang 225)

## Vẻ đẹp và tính nghệ thuật của sản phẩm

"Có những người phụ nữ tuy không phải là người đẹp nhưng lại có vóc dáng đẹp. Riêng bản thân tôi thường quan tâm đến vóc dáng hơn là gương mặt. Gương mặt đẹp thường do bẩm sinh, nhưng vóc dáng đẹp hay không lại do phương cách sống và suy nghĩ của người đó. Chắc không ai phủ nhận vóc dáng chính là tấm gương phản chiếu tâm hồn. Nét thanh lịch, tao nhã hay thô lỗ của con người là do chính nội tâm thể hiện ra.

Bản thân xe gắn máy cũng có vóc dáng của nó. Tôi vẫn tin rằng nếu xe có kiểu dáng, hình thức đẹp thì nội dung bên trong như cấu tạo, chức năng hoạt động của động cơ cũng hoàn hảo". (Trang 223)



## HONDA SOICHIRO

- Sinh năm 1906 tại Shizuoka - Nhật Bản.
- Năm 22 tuổi thành lập xưởng sửa chữa ô tô tại Hamamatsu bắt đầu sự nghiệp của mình, theo đuổi nghiên cứu chế tạo động cơ và piston.
- Sau Chiến tranh Thế giới lần thứ II, thành lập Trung tâm Nghiên cứu Kỹ thuật Honda, tung ra thị trường xe đạp gắn động cơ loại nhỏ có tên gọi “Batabata”.
- Năm 1948, thành lập Công ty Honda, đảm nhiệm vai trò giám đốc, liên tục nghiên cứu và sản xuất nhiều loại xe gắn máy như hiệu Dream hay Super Cup, đứng đầu thế giới về ngành xe gắn máy hai bánh.
- Sau đó bắt đầu sản xuất ô tô, thành công mỹ mãn với loại động cơ CVCC giảm khí thải ít gây ô nhiễm và trở thành nhà sản xuất chế tạo ô tô hàng đầu thế giới.
- Năm 1973, rút lui khỏi cương vị giám đốc Công ty Honda.
- Tháng 8 -1991, qua đời vì bệnh gan, thọ 84 tuổi.

Giá: 35.000đ