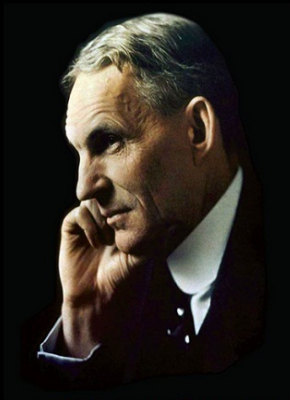


BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA

# HENRY FORD



*“Vòng quay của thế giới” ...*



# MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU

PHẦN I CÂU BÉ TRĂNG TRAI

PHẦN II DỪNG CẢM TIẾN LÊN

PHẦN III CUỘC CHIẾN CANH TRANH

PHẦN IV DOANH NGHIỆP HIÊN ĐAI

PHẦN V THỜI KỲ PHỤC HƯNG

# Lời nói đầu

**T**rong lịch sử, không có nhiều công ty có ảnh hưởng đến nền văn minh nhân loại lớn như Công ty ô tô Ford. Chính kỹ sư cơ khí Henry Ford đã dẫn dắt một nhóm nhân tài sáng lập ra doanh nghiệp sản xuất ô tô với phương thức và quy mô sản xuất lớn, đưa cả thế giới công nghiệp vào thời kỳ hiện đại. Cuốn sách “Bí quyết thành công của Henry Ford” sẽ giúp chúng ta tìm hiểu Henry Ford và Công ty ô tô Ford đã làm thay đổi thế giới như thế nào, đồng thời giới thiệu với chúng ta quá trình phát triển và lớn mạnh cũng như cho chúng ta thấy được mặt vượt trội của Công ty ô tô Ford. Mỗi một chương trong cuốn sách đều xuất hiện một nhà phát minh kiệt xuất, kể cả Thomas Edison, nhiều nhà kinh doanh nổi tiếng...

Henry Ford và những kinh nghiệm về sản xuất, kinh doanh của ông đáng để chúng ta học tập.

# PHẦN I

## CẬU BÉ TRANG TRẠI

### I. NGUỒN GỐC

Henry Ford ra đời tại một trang trại nhỏ ở Springfield, bang Michigan. Thị trấn này nằm cách Detroit 10 dặm về phía Tây, sau này được sáp nhập vào thị trấn Dearborn. Ngày nay, Dearborn đã trở thành vùng ngoại ô của thành phố ô tô, dân số tập trung đông đúc với những đại lộ rực rỡ ánh đèn và con đường cao tốc 6 làn xe, từng dãy từng dãy những khu chung cư phát triển với một tốc độ nhanh chóng đang mọc lên trên vùng đất mênh mông này. Tuy vậy, vào năm Henry Ford ra đời (1863), Dearborn chỉ là một thị trấn nhỏ. Ở đó, những cánh rừng rậm rạp Nam Michigan thoải thoải xuôi về hướng Đông, mãi đến cuối chân trời mới thấy ống khói của nhà máy đầu tiên ở Detroit đang nhả khói lên bầu trời. Đi tiếp về hướng đông là khu vực của 5 hồ lớn, những

con thuyền chở gỗ và nguyên vật liệu xuôi ngược trên sông, từ hồ Huron đến hồ Saint Clair, rồi từ sông Detroit đến hồ Erie và trung tâm công nghiệp ở khu Đông Bắc. “Trong thời kỳ nội chiến, ở khu vực giữa miền Tây, Detroit là một thành phố nhỏ thịnh vượng và hiếu khách. Thành phố chỉ có 45.000 dân, mặc dù có những bến cảng, cầu tàu, cửa hiệu và nhà máy nhỏ luôn bận rộn nhưng vẫn giữ được diện mạo của thời kỳ đầu. Ngoài ra, kinh tế của thành phố lệ thuộc khá nhiều vào rừng, mỏ quặng, đường sông và đường sắt.” - Bruce Catton, nhà sử học đã viết như vậy trong cuốn sách “*Michigan: Một giai đoạn lịch sử*” (Michigan: A history).

Khi Henry Ford ra đời, trên bán đảo Keweenaw ở miền Tây Michigan có một lượng quặng đồng rất phong phú. Điều khiến các nhà tìm kiếm thêm phấn khích là họ còn phát hiện được trên bán đảo có một mạch quặng sắt khổng lồ và một khoảng rừng rậm rộng lớn. Henry Ford đã lớn lên trong những năm 70 của thế kỷ XIX, vào thời điểm đó Michigan là một khu vực xa xôi hẻo lánh, những hoạt động thương mại chỉ hướng về phía Đông, những người có con mắt nhìn xa trông rộng lại đầu tư vào vùng miền Tây rộng lớn chưa được khai thác. Có lẽ môi trường sống

nơi đây đã có ảnh hưởng rất lớn đến Henry Ford.

May mắn là thị trấn Springfield đã cung cấp cho cậu thanh niên có chí hướng này “mảnh đất trung tâm” tốt nhất. Nơi đây ban đầu được xây dựng để làm trạm dừng chân, nằm trên con đường từ Detroit đến Chicago. Về phía Đông, một cỗ xe bò đi từ Detroit đến đây cũng phải mất một ngày đường. Về phía Tây, Chicago cách đó 269 dặm. Giống như hiện nay, vào thời điểm đó, Detroit là thành phố lớn thứ hai đứng sau Chicago. Vị trí địa lý giáp ranh với Dearborn đã khiến cho những tư tưởng mới của Detroit ảnh hưởng đến Dearborn từ lĩnh vực thời trang, vui chơi giải trí đến lĩnh vực chính trị và tiên bộ. Gia đình Ford là một trong những gia đình có tư tưởng tiên tiến nhất ở đây. Bởi vậy, dù Henry Ford lớn lên ở trang trại nhưng đó không phải là nơi để nuôi dưỡng những người nông dân. Trên thực tế, cha của Ford là William Ford đã từng có trong tay một trong những trang trại thành công nhất vùng.

Lịch sử phấn đấu của William Ford bắt đầu từ năm 1847 khi ông rời khỏi Ireland. Khi đó, ngoài việc di cư, ông và gia đình không còn lựa chọn nào khác. Trang trại rộng 23 mẫu Anh mà họ từng thuê

có thể nuôi sống cả gia đình hơn 10 người, nhưng đến giai đoạn khó khăn vào năm 1845-1848, do không thanh toán được tiền thuê đất, giống như nhiều gia đình nông dân ở Ireland, họ phải rời bỏ tổ quốc. Điều may mắn là gia tộc Ford đã chọn nước Mỹ làm nơi gầy dựng lại cơ nghiệp.

Năm 21 tuổi, William Ford cùng với cha mẹ là John và Thomasina và 6 anh chị em đã đi một chuyến tàu với giá vé thấp nhất vượt qua Đại Tây Dương đến Mỹ để tìm hai người chú là George và Samuel Ford. Từ năm 1832, hai người chú đã đến nước Mỹ và định cư ở gần Detroit. Trong vòng 15 năm sau đó, họ đã gửi thư về cho gia đình ở Ireland để ca ngợi sự tự do ở thế giới mới. Tuy vậy, dù viễn cảnh có tươi sáng đến đâu thì bi kịch cũng đã đến với gia đình Ford trên con đường đến Mỹ. Trong cuộc hành trình, Thomasina lâm bệnh và qua đời. Tang lễ của bà nội Henry Ford có lẽ đã được diễn ra trên biển.

Sau khi đến Michigan, họ dựng một căn nhà nhỏ trên mảnh đất của những người chú ở Springfield. Sau đó một năm, Henry, em của William đã gia nhập đội quân đào vàng ở California. Điều này khiến

William rất đau lòng. Ông ở lại, tiếp tục gánh vác trách nhiệm của người anh cả. Tháng 1 năm 1858, cha của ông đã mua lại một mảnh đất rộng 80 mẫu Anh từ tay của một người đồng hương Ireland tên là Henry Maybury với giá 200 đô-la. Gia đình Ford đến Springfield đúng vào lúc bắt đầu thời đại khai thác nguyên liệu gỗ của Michigan. Từ những năm 40 đến những năm 90 của thế kỷ XIX, giá trị khai thác gỗ ở bang này đã vượt qua con số 1 tỉ đô-la, còn nhiều hơn số vàng khai thác được ở California. William nắm lấy cơ hội này, giúp cha thanh toán tiền cho số đất mà họ đã mua, sau đó ông kiếm được việc làm mộc ở công ty đường sắt trung ương Michigan.

Năm 1858, John Ford quyết định nghỉ ngơi, ông chia mảnh đất 80 mẫu Anh thành hai phần bán cho hai người con trai là William và Samuel. Cậu con trai cả rất tự hào khi có được một mảnh đất của riêng mình. Năm 1859, ông thậm chí còn treo tờ hóa đơn nộp thuế đất trong phòng ngủ của mình. Nhớ về cha mình khi đó, Margaret Ford Ruddiman đã nói: “Đối với ông, có một nơi có thể khiến cho một người đàn ông có được mảnh đất để làm việc và sinh sống quả là một kỳ tích của nước Mỹ”.



Xuất thân của Mary Litogot, mẹ của Henry Ford vẫn luôn mang một chút bí ẩn. Bà sinh năm 1839, lớn lên ở Wyon Dort, Michigan, là con gái duy nhất trong gia đình người thợ mộc William Litogot có 4 người con. Litogot có lẽ đến từ nước Bỉ, hoặc không phải nước Bỉ - Henry Ford thường nói rằng mẹ ông là người Hà Lan. Khi Mary mới 3 tuổi, William Litogot không may qua đời. Về nguyên nhân cái chết, có người nói rằng ông bị rơi từ trên mái nhà xuống, có người lại nói rằng ông bị ngã trên sông băng. Bốn đứa trẻ mồ côi đều tìm cho mình được một gia đình êm ấm. Nhất là Mary, bà đã trở thành niềm vui và niềm tự hào của cha mẹ nuôi là Patrick O'Hern và Margaret O'Hern.

Patrick O'Hern đến từ vùng Cork, Ireland, cách gia đình Ford ven ven 30 dặm. Khi gia đình Ford rời khỏi Ireland thì O'Hern cũng rời nhà gia nhập quân đội Anh. Sau đó ông đã trốn khỏi quân đội ở Quebec, Canada, đến định cư gần Detroit. Năm 1850, cũng là lúc Mary Litogot O'Hern vừa tròn 10 tuổi, William Ford đã bắt đầu lao động trên mảnh đất 91 mẫu Anh trị giá 1000 đô-la của cha. Sau này, vào một thời điểm ngẫu nhiên, chàng trai William Ford chợt nhận ra cô gái nhỏ có mái tóc nâu của nhà O'Hern đã trở

thành một cô gái xinh đẹp. Ngày 25 tháng 4 năm 1861, cô gái nhà O'Hern 22 tuổi kết hôn với William khi đó 34 tuổi.

William Ford chuyển đến ở trong ngôi nhà mới mà ông cùng bố vợ dựng nên, bắt đầu làm việc ở trang trại của gia đình vợ. Hai vợ chồng O'Hern coi William như con đẻ, chưa đến 3 năm, họ đã chuyển nhượng lại cho William mảnh đất trị giá 1000 đô-la của mình. Một năm sau, William Ford kiếm được một món tiền trong một vụ mua bán đất. Ông đã bán mảnh đất 40 mẫu Anh mua lại của cha, giá 600 đô-la năm 1858 với giá 2500 đô-la. Tiếp đó, ông và vợ mua tiếp một mảnh đất 80 mẫu Anh giáp phía Tây, thêm vào đó là mảnh đất 40 mẫu Anh với giá 4100 đô-la ở phía Đông vào năm 1867, tổng diện tích đất của họ đã lên đến 211 mẫu Anh.

Đứa con đầu lòng của họ làm một cậu con trai, sinh năm 1862, nhưng tiếc là đứa trẻ đã chết khi còn rất nhỏ. Ngày 30 tháng 7 năm 1863, đứa trẻ thứ hai ra đời, hai vợ chồng William đặt tên con là Henry Ford. Một tháng trước khi Henry ra đời, trận chiến mang tính quyết định của cuộc chiến tranh Nam - Bắc đã diễn ra ở Pennsylvania. Trận chiến này đã

biển nước Mỹ trở thành quốc gia thống nhất và ổn định. Cậu của Henry Ford là John Litogot đã hy sinh trong một trận chiến ở bang Virginia. Tuy vậy, tư tưởng của Henry Ford gần như không chịu ảnh hưởng gì quá lớn từ cuộc chiến tranh Nam - Bắc. Sau này ông còn nói một cách rất nghiêm túc rằng, sự kiện lớn nhất trong thời kỳ chiến tranh Nam - Bắc chính là việc cha ông mua một chiếc máy cắt cỏ để từ đó, hiệu suất sản xuất của trang trại đã tăng lên 10 lần.

Dù William Ford rất muốn truyền lại cho cậu con trai cả tình yêu đối với đất đai nhưng Henry Ford chẳng hề hứng thú với cuộc sống nông thôn và sự lao động vất vả của những người nông dân. Tuy vậy, trang trại, đặc biệt là những trang trại lấy hiệu suất làm đầu, có thể nói là những phòng thí nghiệm tự nhiên của Henry Ford. May mắn là người cha đã cho cậu con trai có đủ không gian và được sử dụng những công cụ của trang trại để làm những việc mình thích. Giống như Margaret đã nói: “Mỗi khi chúng tôi nhận được những món quà giáng sinh có kết cấu như máy móc, chúng tôi đều nói: ‘Đừng để Henry nhìn thấy chúng, nếu không chúng sẽ bị tháo ra thành từng mảnh’.”

Henry Ford luôn được cha mẹ nuông chiều. Mary Litogot Ford đã đặt cho Henry Ford một chiếc bàn làm việc ở gian bếp để cậu có thể sửa lại những đồ chơi mà những đứa trẻ khác đã làm hỏng hoặc làm một số công việc có ích khác. Bà quả là một người có óc hài hước. “Chính bà đã làm cho gia đình trở thành một nơi thật tốt đẹp” - Henry Ford vào năm 60 tuổi đã nói như vậy khi nhớ về người mẹ kính yêu của mình.

Henry Ford luôn mang theo người một quyển sổ tay nhỏ, trong đó ghi lại những câu cách ngôn mà ông đã học được từ mẹ khi còn nhỏ. Trong một lần trả lời phỏng vấn về bí quyết thành công của mình, ông đã nói: “Tôi luôn nỗ lực sống như mẹ tôi vẫn hằng kỳ vọng nơi tôi”.

Rất nhiều người quen biết Henry Ford từ nhỏ đã chứng thực rằng, những điểm chứng tỏ sự thiên tài, khuynh hướng cũng như những khiếm khuyết của Ford được bộc lộ ngay từ nhỏ. Bởi vậy, ông nhận được sự đối xử khá đặc biệt của những người thân trong gia đình “Cha mẹ cho phép anh ấy dậy muộn”, Margaret nói: “Cũng chẳng có lý do gì đặc biệt, chỉ vì anh ấy còn đang ngủ. Tất cả lũ trẻ đều đã dậy và đi

làm công việc của mình, chỉ có anh ấy là vẫn nằm trên giường”. Nhưng một nỗi bất hạnh đã giáng xuống cuộc đời hạnh phúc của Henry Ford. Ngày 29 tháng 3 năm 1876, 12 ngày sau khi sinh đứa con thứ tám, mẹ của Henry Ford đã qua đời khi mới 37 tuổi. Năm đó Henry chưa đầy 13 tuổi. “Như vậy là quá bất công đối với tôi”, Henry nói. Ông viết: “Sau khi mẹ mất, gia đình giống như một chiếc đồng hồ không có dây cốt”.

Ba năm sau, Henry lúc đó 15 tuổi rời trường học, từ bỏ con đường đến với cánh cổng trường Phổ thông trung học và Đại học. Ngày 1 tháng 12 năm 1879, ông đến Detroit, bắt đầu tìm kiếm giấc mơ cơ khí của mình. “Khi Henry lần đầu tiên rời khỏi trang trại, ông đã có nhận thức về sự mạo hiểm” - nhà văn Sidney Olson viết - “Nhưng trên thực tế, ông lại được an toàn như ở trong giáo đường. Ông ở cùng Rebecca Flaherty, người cô mà ông yêu quý nhất, còn Jane, con gái của Rebecca lại đang chăm sóc gia đình William Ford. Trang trại vẫn luôn là một hậu thuẫn an toàn ở phía sau Henry, cha ông đã chuẩn bị sẵn sàng cho ông một mảnh đất để trở thành một người nông dân”.

Henry Ford ở nhà của chị cả của cha, ông nhanh chóng tìm được một công việc ở Nhà máy công ty ô tô Michigan, chuyên sản xuất xe điện chạy trên đường ray. Tuy vậy, ngay sau đó 6 ngày ông bị đuổi việc, lý do cho đến giờ vẫn là một bí mật. Từ đó về sau Ford luôn trốn tránh câu hỏi này, chỉ để lại một ám thị khiến người ta nửa tin nửa ngờ: Sự thành thực quá sớm của ông trong công nghệ cơ khí đã xúc phạm đến những người công nhân có kinh nghiệm hơn ông.

Cho dù nguyên nhân là gì thì lần thất bại đầu tiên này không có gì ghê gớm. Ford, dưới sự giúp đỡ của cha đã tìm được một công việc mới. William giới thiệu Ford đến học việc ở nhà máy cơ khí James Flower Brothers. Đây là nhà máy chuyên thiết kế và sản xuất những chi tiết máy bằng đồng và sắt, ông chủ và cha của Ford rất thân với nhau. Tuy nhiên, thu nhập cho một tuần làm việc 60 tiếng của Ford chỉ có 2,5 đô-la, mà tiền trọ và tiền ăn lại cao hơn 1 đô-la so với thu nhập, điều này buộc Henry phải tìm thêm một công việc làm đêm: sửa chữa đồng hồ cho một nhà buôn đá quý ở địa phương. Đó là cơ hội để Henry tìm hiểu các loại van, ống hơi, đồng hồ tín hiệu, trụ cứu hỏa cùng các linh kiện của hệ thống cung cấp

nước và các sản phẩm khác mà nhà máy cơ khí James Flower's Brothers sản xuất.

Trong số những người bạn học việc cùng với Ford có một cậu bé 10 tuổi tên là Frederick Strauss. Hai cậu bé đều có chung khát vọng, nhưng điều làm họ thất vọng là họ chẳng học được gì nhiều. Dù toàn bộ các thiết bị máy móc ở nhà máy có thể khiến nó hoàn thành được các công việc từ thiết kế bản vẽ ban đầu cho đến đúc và gia công hoàn chỉnh các chi tiết, nhưng Ford lại không hiểu được bao nhiêu về quy trình đó bởi cậu chỉ có thể đứng bên chiếc máy của mình mà thôi.

Tài năng của Henry giúp ông hoàn thành bất cứ một công việc gì chẳng mấy khó khăn. Ông luôn đi lại trong nhà máy, không ngừng đưa ra các câu hỏi với những người công nhân có kinh nghiệm hơn để cố gắng học lấy điều gì đó, bất luận là người ta đang làm gì. Khi đó Frederick Strauss đã bắt đầu làm việc cho một nhà máy ở đối diện đường. Hai người vẫn tiếp tục tìm kiếm giấc mơ của họ thời niên thiếu. “Henry Ford luôn muốn chế tạo một thứ gì đó” -Strauss nhớ lại - “Lần đầu tôi thấy ông ấy tiêu tiền là khi ông ấy bỏ ra 1,25 đô-la để mua một chi tiết đúc”. Ford mua những

thứ đó để làm một chiếc máy hơi nước cỡ nhỏ, nhưng lại không có những kỹ thuật gia công chuyên nghiệp cần thiết để chiếc máy nhỏ vận hành được. Bởi vậy, ông đã nhờ Strauss. Strauss giấu những chi tiết đúc nhỏ ở nơi ông làm việc, khi không có người chú ý, ông làm những công việc được Henry giao.

Nhưng chiếc máy hơi nước của họ cuối cùng đã không thể hoàn thành, đây cũng không phải là lần thất bại duy nhất. Strauss còn làm giúp Henry rất nhiều việc nhưng họ đều thất bại; không những thế, chi phí cho những công trình nhỏ của họ đều do mẹ của Strauss chi trả. “Henry luôn có những ý tưởng mới” - Strauss nói - “Tuần nào chúng tôi cũng bắt đầu làm một thứ gì đó nhưng chẳng lần nào thành công”.

May mắn là - ít ra là gia đình Strauss cảm thấy may mắn, Henry Ford phải tạm thời quay trở về trang trại. Mùa xuân năm 1882, Henry trở về Dearborn, bởi vì ông đã sắp 20 tuổi, bạn bè và người thân ở quê nhà, đặc biệt là cha của Henry hy vọng rằng Hank (mọi người khi đó thích gọi ông như vậy) đã nhận thức được rằng cuộc sống ở thành phố lớn không dành cho ông và ông sẽ an tâm với công việc



kinh doanh ở trang trại của gia đình. Nhưng vòng quay trong đầu chàng thanh niên trẻ vẫn không ngừng chuyển động. Cậu đồng ý sống ở nhà, nhưng vẫn lấy danh nghĩa là đại diện của Công ty Westinghouse, đi khắp nơi ở Nam Michigan và Bắc Ohio sửa chữa máy hơi nước. Chính vào giai đoạn Henry Ford bắt đầu trưởng thành, xe đạp đang lên cơn sốt ở Mỹ. Những chiếc xe đạp đến từ Paris trong những năm 60 của thế kỷ XIX đã chứng minh nó là một công cụ giao thông giá rẻ, sạch sẽ và có hiệu suất cao. Đến những năm 90 của thế kỷ XIX, xe đạp đã xuất hiện ở khắp nơi trên nước Mỹ. Trước đó, phương tiện giao thông duy nhất chỉ có ngựa. Nhưng ngựa quá đắt, nuôi dưỡng chúng cũng mất rất nhiều công sức, chạy trên đường đá cuội lại phát ra tiếng ồn rất lớn. Hơn nữa ngựa còn thải phân, vừa thu hút ruồi nhặng lại vừa dễ lây lan bệnh tật. So với ngựa thì xe đạp không đem lại cho con người trở ngại và sự đe dọa nào. Chính vì thế, một thời xe đạp rất thịnh hành. Trên thực tế, rất nhiều nhà chế tạo ô tô ở châu Âu đã bắt đầu sự nghiệp bằng công việc chế tạo xe đạp.

Ford cũng giống như những người bạn cùng ngành ở châu Âu, đã áp dụng một số nguyên lý của xe đạp vào phát minh ô tô. Ban ngày ông sửa chữa máy

hời nước, tôi đến ông học kế toán, đánh máy, vẽ cơ khí và một số giáo trình kinh doanh phổ thông khác ở Đại học Thương mại Goldsmith, Bryant and Stratton. Mỗi khi có thời gian ông lại tiếp tục các công việc phát minh của mình. Năm 21 tuổi, trong vòng tròn xã giao nhỏ hẹp ở Detroit, Henry đã tìm thấy hạnh phúc của mình. Trong một buổi vũ hội, một cô gái nhỏ nhắn với mái tóc màu hạt dẻ đã thu hút sự chú ý của ông. Qua bạn bè giới thiệu, Henry đã làm quen với Clara Jane Bryant. Trang trại của gia đình cô chỉ cách nhà Ford 5 dặm. Cha của cô là con của một người dân di cư đến từ Canada, đã từng nhậm chức trong bộ máy lập pháp của bang. Là con thứ ba trong gia đình và là cô con gái lớn nhất, Clara phải giúp bố mẹ chăm sóc hơn 9 anh chị em. “Cô ấy là một cô gái rất tốt, rất đẹp, được mọi người yêu mến và cũng rất nhanh nhẹn” - Edward Moner nhớ lại - “Cô ấy không thường xuyên tham gia các buổi vũ hội, theo tôi được biết, khi đó những người theo đuổi cô ấy cũng không nhiều”.

Ban đầu Clara không mấy để ý đến Ford, nhưng không lâu sau, cô bắt đầu cảm thấy có hứng thú với chàng trai khác người này, bởi vì Henry không hề hệt như những thanh niên khác. Cô yêu thích sự

niệt tình của Ford. Ngày 11 tháng 4 năm 1888, cũng là ngày sinh nhật lần thứ 22 của Clara, Henry và Clara đã làm lễ cưới tại gia đình Bryant. Trước khi hai người quen nhau vào tháng 4 năm 1986, William Ford đã từng có ý định giao lại cho Henry mảnh rừng 80 mẫu Anh để Henry an tâm ở lại trang trại. Henry Ford bắt đầu nộp thuế tài sản cho mảnh đất này vào năm 1887, đồng thời lắp đặt một chiếc máy cưa hơi nước để sản xuất gỗ. Sau khi kết hôn, ông chấp nhận đề nghị của cha, cùng vợ chuyển đến căn nhà cũ trong trang trại này (những người em của Henry đã dọn dẹp lại căn nhà như mới để làm món quà cưới cho anh cả). Một năm sau, dựa vào thiết kế của Clara Ford, Henry Ford đã dùng vật liệu gỗ do trang trại sản xuất để dựng một căn nhà hình vuông có lan can ở xung quanh. Sau khi dọn về sống trong tổ ấm bé nhỏ, đôi vợ chồng trẻ dường như đã bắt đầu cuộc sống bình thản mà gia đình đã sắp xếp cho họ.

Tuy nhiên, sau đó một hai năm, Ford bắt đầu lên kế hoạch quay lại làm việc ở Detroit. Điểm đặc biệt thu hút ông là Công ty chiếu sáng Edison, ông cho rằng mình nhất định sẽ tìm được một công việc ở công ty này. Ông bàn bạc, hỏi ý kiến vợ. Henry Ford có thể là một người cố chấp nhưng ông cũng dễ bị

khuất phục trước tình cảm, ông luôn nói rằng, Clara là người có thể làm thay đổi cách nghĩ của ông. Tuy nhiên, Clara luôn ủng hộ ông. “Bà ấy là một tín đồ của tôi”, Ford đã nói về vợ mình như vậy.

Clara Bryant Ford đã chấp nhận đề nghị quay trở lại với ngành công nghiệp của Henry. Tháng 9 năm 1891, với sự giúp đỡ của anh em nhà Clara, hai vợ chồng Henry đã chuyển nhà đến Detroit, trọ trong một căn hộ với số tiền thuê nhà là 10 đô-la/tháng. Henry Ford đã được trở lại Detroit như ý nguyện nhưng thành phố này lại đang trong giai đoạn kinh tế tiêu điều 1891-1892. Có đến 1/3 số người muốn tìm việc ở Detroit không có được việc làm. Tuy vậy, đối với Henry Ford, ông không gặp khó khăn trong chuyện tìm việc, ông đã có được một công việc như mong ước - kỹ sư trạm điện của Công ty chiếu sáng Edison. Ông nhanh chóng chứng minh được khả năng của mình bằng cách luôn duy trì hoạt động cho chiếc máy phát điện. Điều đó đã khiến công ty rất hài lòng, ông nhanh chóng được cất nhắc, lương của ông tăng từ 40 đô-la/tháng lên 75 đô-la/tháng. Không lâu sau ông đã trở thành kỹ sư đứng đầu trạm điện nơi ông phụ trách. Chức vụ này khiến ông phải có mặt 24/24 tại trạm điện nhưng cũng

đem lại cho ông thu nhập 1000 đô-la/năm.

Ngày 6 tháng 11 năm 1893, đưa con duy nhất của Clara và Henry Ford chào đời. Đó là một cậu con trai, hai vợ chồng Ford dựa vào tên của một người bạn thân nhất của Henry Ford thời niên thiếu là Edsel Radman để đặt tên cho cậu con trai là Edsel Bryant Ford. Vài ngày sau đó, Henry Ford lại được tăng lương, mức lương hàng tháng là 90 đô-la. Ba tuần sau ông lại được thăng chức kỹ sư trưởng trạm điện chính thành phố của Công ty Edison. Nơi làm việc mới của ông cách nơi ông trọ tới 25 dãy phố. Họ lại phải chuyển nhà một lần nữa. Sự thực đã chứng minh rằng lần chuyển nhà này là một may mắn. Nơi ở mới của họ chỉ cách Công ty Edison 3 dãy phố, là một trong những khu vực được cấp điện sớm nhất trong thành phố. Tuyệt vời hơn nữa là phía sân sau còn có một căn phòng nhỏ, là nơi lý tưởng để làm một xưởng nhỏ, chiếc xe ô tô chạy bằng xăng đầu tiên của Ford đã ra đời tại đây.

Vào năm 1891, ngành công nghiệp ô tô đã bắt đầu xuất hiện ở Đức và Pháp, nhưng phải đến hai năm sau đó người Mỹ mới lần đầu tiên ngồi ô tô. Mãi đến tháng 9 năm 1893, hai anh em Charles Duryea

và Frank Duryea mới lái chiếc xe ô tô chạy bằng xăng do họ thiết kế xuất hiện trên đường phố Massachusetts. Vào thời khắc bình minh của thời đại ô tô, cũng giống như anh em nhà Duryea, Ford cũng cho rằng động cơ xăng là động cơ lý tưởng cho ô tô. Ông nắm được những ưu, nhược điểm của máy hơi nước: nó cần thời gian rất lâu để làm nóng và sức nặng của ác quy cũng khiến xe chuyển động chậm hơn.

Vào đêm cuối năm năm 1893, Ford đã thử nghiệm chiếc động cơ xăng đầu tiên của mình. Chiếc động cơ này trông chẳng khác gì một khẩu pháo đồ chơi cỡ lớn, rất nặng, cần tới hai người khiêng, bởi vậy, Henry chuyển phát minh của mình vào trong bếp, Clara trở thành trợ thủ của ông. Clara nhỏ vài giọt nhiên liệu trong khi Henry quay bánh đà, nhưng ban đầu chẳng có gì xảy ra. Lần thứ hai, chiếc máy đột nhiên phát ra tiếng và bắt đầu chuyển động nhưng nhanh chóng biến thành một quả cầu lửa. Trong phút chốc, căn bếp nhà Ford ngập khói đen và những âm thanh khủng khiếp. Tuy vậy, theo Clara thì lần thí nghiệm này cũng có thể coi là một thắng lợi. Sự khoan dung độ lượng của Clara chỉ có thể được giải thích bằng sự thông cảm và hiểu biết đối với

người chồng của mình, bà biết chồng mình đang làm gì, bà cũng biết họ nhất định sẽ có được gì đó từ những nỗ lực của chồng.

---

Đầu năm 1894, Ford lại được đề bạt, trong số 50 nhân viên của Công ty chiếu sáng Edison ở Detroit, ông là người có mức lương cao nhất: 100 đô-la/tháng. Khả năng hơn người và sự nhiệt tình đã khiến ông có được sự ủng hộ lớn từ những đồng nghiệp. Ông cùng một số kỹ sư của công ty thuê một căn phòng ngầm trước được dùng làm kho chứa hàng ở phố đối diện, cải tạo thành một xưởng cơ khí, chuyên dùng để thử nghiệm động cơ xăng. Ford là người lãnh đạo, đưa ra các ý tưởng và đa số các nguyên vật liệu, những người bạn của ông phụ trách việc thực hiện các công việc. Sự tập trung trí tuệ của họ đã đưa đến một thành quả phi thường, cuối cùng họ cũng đã chế tạo ra được một loại xi-lanh thích hợp.

Còn một người nữa có cùng ý tưởng với Ford và những người bạn của ông. Đó là Charles Shiredy King, trẻ hơn Ford 5 tuổi. Đến năm 1895, King ít nhất đã phân đấu hai năm cho mục tiêu chế tạo ô tô. Ngày 6 tháng 3 năm 1896, chiếc xe đầu tiên do King chế tạo đã được xuất hiện trên đường phố, người dân Detroit lần đầu tiên nhìn thấy ô tô. Trên thực tế, chiếc ô tô có tên “Tootsie” về cơ bản là một chiếc xe ngựa gỗ lắp thêm một động cơ 4 xi-lanh, tốc độ lớn nhất khoảng 4 dặm/giờ. Tại sao King có thể thành công sớm hơn Ford 3 tháng? Có người nói hai năm trước ông đã từng đến Paris để khảo sát ngành chế tạo ô tô tại Pháp, sau đó đã áp dụng một số thiết kế và linh kiện tiên tiến cho chiếc xe của mình.

Trải qua gần 48 tiếng liên tục làm việc không ngừng, sáng sớm ngày 4 tháng 6 năm 1896, Ford đã hoàn thành công trình của mình. Mới 4 giờ sáng, Ford đã đem phát minh của mình ra trình diễn trước công chúng, chẳng có bất kỳ một nghi thức nào, khán giả chỉ có hai người: vợ ông - Clara và James W. Bishop - trợ thủ đắc lực của ông. Khi Ford chuẩn bị lái chiếc xe ra phố, ông lập tức nhận ra rằng chiếc xe không thể được đưa ra ngoài qua cánh cửa nhỏ của căn xưởng. Đây cũng là vấn đề khá phổ biến



trong giới kỹ sư thời bấy giờ, ví dụ như năm 1908, Martin, người đi tiên phong trong lĩnh vực hàng không đã chế tạo ra chiếc máy bay đầu tiên trong một giáo đường bỏ hoang. Nhưng đến khi chuẩn bị cho máy bay cất cánh thì Martin mới phát hiện ra ông không thể đưa được chiếc máy bay ra khỏi giáo đường, ông đã phải nhờ đến một chiếc máy ủi của công trình gần đó húc đổ một bên tường giáo đường để đưa chiếc máy bay ra. Ford cũng đã áp dụng biện pháp tương tự như của Martin: Ông dùng rìu để đục một lỗ lớn trên tường, đưa chiếc xe ra.

Xét về mặt kỹ thuật, chiếc xe ngựa không ngựa đầu tiên của Ford chưa thể coi là một chiếc xe ô tô, chỉ có thể nói là một chiếc xe bốn bánh lắp động cơ 2 xi-lanh, 4 mã lực, nặng 500 pound (khoảng 226 kg), chỉ có hai mức tốc độ, không lùi được xe, cũng không có phanh. Người lái chỉ có thể ngồi trên chiếc ghế lắp phía trên động cơ, điều khiển xe thông qua chiếc vô lăng, trên chiếc vô-lăng có gắn một nút chuông cửa, coi như là còi ô tô. Tuy vậy, chiếc xe của Ford đã vượt qua chiếc “Tootsie” của King: tốc độ của nó có thể đạt được khoảng 20 dặm Anh.

## II. KHỞI NGHIỆP

Đến giữa mùa hè năm 1896, Henry Ford trở thành kỹ sư trưởng được tôn trọng nhất ở Công ty chiếu sáng Edison Detroit với mức lương 140 đô-la/tháng. Tháng 8 năm đó, Alexander Dow, người đứng đầu mới của Công ty chiếu sáng Edison đã mời ông cùng tham gia cuộc họp thường niên lần thứ 17 của Hiệp hội Công ty chiếu sáng Edison, địa điểm tổ chức cuộc họp là ở khu Manhattan, thành phố New York. Đây là một chuyến du lịch có ý nghĩa vô cùng quan trọng bởi nó đã cho Ford cơ hội trực tiếp tiếp xúc với Thomas Edison, người mà Ford vẫn luôn ngưỡng mộ. Alexander Dow đã giới thiệu Ford với Edison, Edison rất khen ngợi phát minh của Ford, khích lệ ông hãy tiếp tục phấn đấu.

Những lời khích lệ của Edison có ảnh hưởng rất quan trọng đối với cả cuộc đời của Ford. Vào thời điểm đó, dân số của Detroit tiếp tục tăng trưởng, không có thành phố nào ở Mỹ có mức tăng trưởng nhanh như Detroit. Khi Ford ra đời, quy mô của Detroit chỉ xếp hàng thứ 19 ở Mỹ, nhưng đến cuối thế kỷ XIX, đầu thế kỷ XX, nó được liệt vào danh sách 13

thành phố lớn ở Mỹ, dân số đạt 285.704 người. Ngoài ra nó còn là thành phố có tỉ lệ dân không nói tiếng Anh lớn nhất ở Mỹ. Sau cuộc khủng hoảng vào năm 1893, Detroit bắt đầu phát triển hưng thịnh. Những chiếc xe điện đi lại trên những con phố chính nhiều như mắc cửi. Rất nhiều nhà doanh nghiệp được thu hút đến đây. Rất nhiều nhà máy đã mọc lên ở đây. Vào năm 1900, Detroit đã có 44 triệu phú, trong số họ có rất nhiều người muốn đầu tư vào ngành công nghiệp ô tô.

Trong số những người có ảnh hưởng ở Detroit, người tỏ ra hứng thú với hạng mục của Ford chính là Thị trưởng thành phố, William C. Mayburry. Gia tộc Mayburry đã có mối quan hệ thân thiết với gia tộc Ford từ nhiều năm nay. Trên thực tế, Mayburry đã giúp đỡ Ford rất nhiều trong thời gian Ford đang nghiên cứu chiếc xe mới trong căn xưởng ở gần trạm phát điện của Công ty Edison. Khi đó Ford phải thuê một người thợ sắt chế tạo các chi tiết kim loại, nhưng người thợ này yêu cầu phải thanh toán ngay. Với sự giúp đỡ của ngài thị trưởng về mặt tài chính, Ford chỉ cần đưa hóa đơn cho ông là có thể yên tâm, người thợ sắt luôn được thanh toán đúng hẹn.

Những chi phí cho việc chế tạo ô tô đã buộc Ford phải chuyển nhà lần nữa vào tháng 6 năm 1897, nơi ở mới có giá thuê rẻ hơn, có một gian phòng thích hợp để làm xưởng gia đình nhưng lại cách xa trạm điện của Công ty chiếu sáng Edison. Ford đã mời Strauss sau giờ làm đến giúp mình. Đầu năm 1898, Ford đã chế tạo thành công chiếc ô tô chạy xăng đời thứ hai của mình. So với chiếc xe đầu tiên, chiếc xe thứ hai đã có sự cải tiến rất lớn, có thể cạnh tranh được với ô tô điện và ô tô hơi nước. Ô tô hơi nước do anh em nhà Stanley chế tạo. Hai anh em sinh đôi nhà Stanley sinh ở bang Massachusetts, họ là những nhà chế tạo ô tô nghiệp dư, nhưng sau khi chiếc xe được ra mắt công chúng, họ đã nhận được hơn 200 đơn đặt hàng. So với hai đối thủ cạnh tranh là ô tô chạy xăng và ô tô điện, ô tô chạy bằng động cơ hơi nước có một ưu thế đặc biệt: đó là khả năng tăng tốc. Chỉ cần vặn nhẹ van là chiếc xe đã có thể tăng tốc, nhưng với điều kiện chiếc xe phải được gia nhiệt trước đó khoảng nửa tiếng. Động cơ xăng về mặt khởi động cũng có nhược điểm riêng: phải dùng tay để quay cần khởi động. Ô tô chạy xăng dù chưa được coi trọng vào thời điểm đó nhưng Ford biết rằng sau này nó sẽ có tương lai phát triển. Ông cảm thấy ô tô điện và ô tô hơi nước đã phát triển đến đỉnh điểm, chẳng còn chỗ

nào để phát triển hơn nữa, tốc độ của xe điện quá chậm, phạm vi hoạt động bị hạn chế.

---

---

Tháng 8 năm 1898, bộ chế hòa khí do Henry Ford thiết kế năm trước đã nhận được bản quyền, dù là xin dưới danh nghĩa của William C.Mayburry thì đây vẫn là bản quyền đầu tiên của Ford. Trước đây, Mayburry chính là nhà đầu tư của Ford, và khi đó cũng đang đầu tư cho chiếc xe thứ hai của Ford. Sau đó không lâu, Mayburry đã không còn là hậu thuẫn duy nhất của Ford và cũng không còn là người duy nhất tin tưởng vào tương lai của ngành ô tô. Sau khi Ford giành được bản quyền đầu tiên, thị trường Mayburry đã nhanh chóng liên hệ với 3 nhà đầu tư cũng nhiệt tình như ông: Ellery I.Garfield của Công ty Ford Wayne, giáo sư bác sỹ Benjamin R. Hoyt và E.A. Leonard của Công ty bảo hiểm nhân thọ và sự cố Standard. Họ đã thảo một bản thỏa thuận ghi nhớ đơn giản, thỏa thuận 4 người sẽ cung cấp tiền cho thí nghiệm ô tô của Ford, mỗi người chỉ 500 đô-la. Điều

kiện là Ford chỉ giữ 1/3 quyền bản quyền, 2/3 quyền bản quyền thuộc về những nhà đầu tư. Sau khi việc tiêu thụ ô tô của Ford thu được lợi nhuận, việc phân chia lợi nhuận cũng sẽ được chia theo tỷ lệ tương tự. Nếu thành quả thí nghiệm của Ford dẫn đến sự ra đời của một công ty nào đó thì thỏa thuận vẫn tiếp tục có hiệu lực, công ty mới sẽ dành cho Henry Ford một mức thù lao xứng đáng.

Tháng 8 năm 1899, Ford chế tạo ra chiếc ô tô thứ ba. Chiếc xe này nặng hơn, to hơn, chắc chắn hơn và đẹp hơn nhiều so với hai chiếc xe trước. Ngoài ra, bộ xi-lanh và phanh khiến cho Ford cảm thấy tự hào hơn cả. Ford trở thành người có tiền đồ nhất trong số rất nhiều nhà sản xuất ô tô trên toàn nước Mỹ. Dưới sự dẫn dắt của ngài thị trưởng Mayburry, thêm nhiều nhà kinh doanh khác đã quyết định ủng hộ dự án mới của Ford: thành lập Công ty ô tô Detroit. Đây là công ty chế tạo ô tô đầu tiên của thành phố này. Danh sách cổ đông của công ty gồm những tên tuổi nổi tiếng trong giới kinh doanh ở Detroit, trong đó bao gồm ngài thị trưởng Mayburry và 3 người đầu tư cho Ford sớm nhất: Garfield, Hoyt và Leonard. Ngoài ra còn có nhà chế tạo Clarence A.Black, ông là người của Đảng cộng hòa, từng tranh chức thị trưởng cùng

Mayburry; Dexter Ferry - chủ một công ty hạt giống lớn; Thomas W. Palmer, thượng nghị sĩ Mỹ, trước đây làm nghề kinh doanh gỗ; ông chủ ngân hàng tiết kiệm Michigan George Peck, sau này trở thành người lãnh đạo Công ty chiếu sáng Edison. Ngoài ra còn có một cổ đông đặc biệt không hề góp một đồng tiền nào, đó chính là Henry Ford. Ông được phân công giữ chức vụ quản lý cơ khí ở công ty mới. Đương nhiên, điều quan trọng nhất là ông phải kiếm được lợi nhuận. Sau khi gom được 15.000 đô-la, Công ty ô tô Detroit đã được thành lập vào ngày 5 tháng 8 năm 1899.

Ngày 15 tháng 8, Ford rời khỏi Công ty chiếu sáng Edison mà không hề cảm thấy tiếc nuối mặc dù như vậy là ông đã vứt bỏ một công việc với một chức vụ cao và một mức lương không ít người mơ ước: 1900 đô-la/năm. Vì sự nghiệp mới, Ford lại một lần nữa chuyển nhà, nhưng sau nhiều năm, cuối cùng ông đã có thể dành toàn bộ thời gian cho việc chế tạo ô tô và nhận được sự báo đáp.

Sau khi Công ty ô tô Detroit được thành lập, Ford lập tức thu hút những anh tài mà ông tập trung được ở Công ty chiếu sáng Edison, nhưng chỉ có

người bạn lâu năm của ông là Frederick Strauss và Edward S. “Spider” Huff đồng ý tham gia vào sự nghiệp đầy mạo hiểm của ông. Ngày 13 tháng 1 năm 1900, Ford đã xuất xưởng chiếc ô tô tải chở hàng đầu tiên. Trên thực tế, chiếc ô tô của Ford không có gì đặc biệt, ngoài địa vị mà nó có được trong lịch sử ngành công nghiệp ô tô. Chiếc ô tô tải của Ford cần những chiếc lốp chắc chắn dùng cho xe ngựa, Henry Ford đã đặt mua những chiếc lốp đó ở Công ty xe ngựa Columbia. Harvey S. Firestone - nhà cung cấp sau này chính là người sáng lập ra Công ty cao su sản xuất lốp Firestone ở Ohio. Mấy chục năm sau đó, Ford đã đặt mua hàng triệu chiếc lốp của Firestone, hai người sau này trở thành những người bạn thân.

Viễn cảnh của Công ty ô tô Detroit có vẻ vô cùng xán lạn, nhưng ngoài sản lượng mười mấy chiếc ô tô tải một tháng, kế hoạch sản xuất các loại ô tô khác của Ford đều không mấy thành công. Điều này làm cho các cổ đông của công ty không hài lòng. Tháng 11 năm 1900, Công ty ô tô Detroit ngừng hoạt động. Ngày 7 tháng 2 năm 1901 chính thức tiến hành các thủ tục giải tán. Thực ra, bản thân Ford không thể ngăn cản được việc công ty giải thể. Nguồn vốn của các nhà đầu tư của Công ty ô tô Detroit rất



hùng hậu, vì thế mà nhà máy có đầy đủ các thiết bị, các nhân tài - đa phần đều do chính Ford lựa chọn. Tất cả những điều kiện đó hoàn toàn có thể giúp hoàn thiện được kiểu xe đại chúng của Ford trên cơ sở của loại xe thứ ba. Ban đầu, chính sự thể hiện của loại xe này đã thuyết phục được các nhà đầu tư chính ủng hộ sự thành lập công ty. Đáng tiếc là Ford không có đủ sự tích cực. Strauss để ý thấy thời gian Ford có mặt ở nhà máy ngày càng ít: “Có khi mỗi ngày ông ấy chỉ ở đây 1-2 tiếng”. Theo Strauss, Ford sở dĩ trở nên lãnh đạm như vậy là vì ông không cảm thấy hài lòng với quyền lực và lợi ích của mình ở công ty.

Phần lớn những tổn thất của Công ty ô tô Detroit đều do William C. Maybury tốt bụng gánh vác. Điều mà ông không biết là phần lớn tiền của công ty đã được dùng để hoàn thiện một loại xe đua có tính năng cao không hề có tiềm lực thương mại. Đối với Henry Ford, Công ty ô tô Detroit là một phòng thí nghiệm, mà xe đua lại là một phương pháp tốt để thử nghiệm ô tô. Điều không giống với đại đa số những người đi tiên phong trong ngành ô tô (bao gồm cả những nhà đầu tư của Ford) là ngay từ đầu Ford đã ý thức được, nhược điểm lớn nhất của những chiếc xe ô tô thông dụng đời đầu là tốc độ. Mà muốn nâng cao

tốc độ thì nhất thiết phải tìm hiểu rõ từng chi tiết vận hành, sự chú ý của Ford dồn vào việc hoàn thiện từng phần linh kiện để nâng cao tính năng của cả chiếc xe.

Dù công ty đầu tiên của Ford đã thất bại, nhưng có một số cổ đông, bao gồm thị trưởng Mayburry và William H.Murphy, vẫn không mất đi niềm tin ở ông. Tháng 5 năm 1901, họ đã mua lại tài sản của Công ty ô tô Detroit, tiếp tục thuê một phần nhà xưởng cũ, đồng thời thuê Henry Ford ở lại để tiếp tục công việc của mình. Điều tuyệt vời nhất là họ cho phép Henry Ford giữ lại đội ngũ công nhân kỹ thuật cũ, những người vẫn hy vọng những ý tưởng của Ford sẽ trở thành hiện thực.

---

Năm 1901, chiếc xe đua mà Ford đã bắt đầu nghiên cứu khi còn ở Công ty ô tô Detroit được xuất xưởng. Chiếc xe này có một số cải tiến rõ nét: bộ phận churning có lắp đồng hồ đo - bản quyền của

Ford, đồng thời cũng nhận được bản quyền về bộ phận đề và cả cuộn cảm ứng Huff gắn với một loại còi mới hình ống. Ngoài ra Ford còn nhận được bản quyền về tay biên và trục cân bằng phía sau cầu trước và cầu sau. Những bản quyền này đều được nhận ngay trước khi loại xe này được đưa ra. Trọng lượng xe là 2200 pound. Theo Henry, loại xe này có thể chạy được quãng đường nửa dặm trong vòng 26 giây, tốc độ ngang bằng với bất kỳ một kiểu xe nước ngoài nào. Ford hy vọng chiếc xe đua của ông có thể khiến ông trở thành nhà sản xuất ô tô nổi tiếng nhất toàn quốc. Khi đó, người nắm giữ vị trí này là Alexander Winton, người Scotland, một người nghiên cứu rất kỹ về các chi tiết kỹ thuật. Năm 1901, Winton là chủ của Công ty ô tô Winton đặt trụ sở ở Cleveland. Ông là đối thủ mà Ford phấn đấu vượt qua.

Đó là cuộc đua với hành trình dài 25 dặm vào tháng 10 năm 1901, diễn ra trên một con đường đất ở thị trấn Gross Poynter, cách Detroit không xa. Phần thưởng của trận đua ở Gross Poynter lần này cũng rất hấp dẫn: 1000 đô-la tiền mặt và một chiếc cốc bằng pha lê. Nhưng ngoài dự kiến của mọi người, cuộc đua lần đó chỉ có hai người tham dự. Henry

Ford đã quyết định phá kỷ lục của mình trên một đường đua ở New York, nguyên nhân W.N.Morey bỏ cuộc đua là do ông phát hiện có một chiếc xi-lanh trong động cơ bị hỏng. Đối thủ của chiếc “Bullet” của Winton là một chiếc xe đua hình thù kỳ quái vừa đăng ký mấy ngày trước khi cuộc đua diễn ra. Người lái chiếc xe chưa được thử nghiệm này chính là người thiết kế ra nó - Henry Ford đến từ Detroit.

Với sự giúp đỡ của Huff, Henry đã giành được thắng lợi với thành tích 13 phút 23,8 giây, tuy không đạt được tốc độ 1 phút/dặm nhưng đánh bại được Winton đã là một thành tích đáng kể. Vào thời điểm năm 1901, chiếc xe với tốc độ xấp xỉ 45 dặm/giờ của Ford đã là một thành tựu lớn. Đối với cả gia đình Ford, chiến thắng trong cuộc đua này đã đem lại những giờ phút đầy hạnh phúc. Giống như những gì Clara Bryant Ford đã viết trong bức thư gửi cho anh trai là Milton ngày 3 tháng 12: “Henry đang gói mình trong hào quang và tiền bạc... anh phải nghe được những tiếng reo hò khi anh ấy vượt qua Winton. Mọi người gần như phát điên lên”.

---

Sau thắng lợi đó, William H.Murphy, William C. Mayburry và một số người đứng sau hậu thuẫn của Công ty ô tô Detroit đã quyết định cho Henry Ford một cơ hội nữa. Một công ty mới sản xuất xe Ford do Murphy đứng đầu được thành lập. Công ty này có số vốn là 60.000 đô-la, trong đó có 30.500 đô-la tiền mặt. Sáu cổ đông là Henry Ford, William H.Murphy, Clarence A.Black, Lem W.Bowen, Mark Hopkins và Albert E.F.White - mỗi người nắm giữ 1000 cổ phần, mỗi cổ phần trị giá 10 ngàn đô-la. Mặc dù Ford có được 1/6 số cổ phần trị giá 10.000 đô-la nhưng rõ ràng là ông sẽ không nhận được lương. Tuy nhiên, lần này sự phân chia quyền lực đã rất rõ ràng. Tên của công ty mới được đặt theo tên của người kỹ sư cơ khí đứng đầu - Công ty Henry Ford, Black làm giám đốc, Murphy quản lý về tài chính, 3 cổ đông còn lại cũng giữ những chức vụ quan trọng khác. Ngày 20 tháng 11 năm 1901, sau khi cuộc đua ở Gross Poynter kết thúc chưa đầy hai tháng, kế hoạch thành lập công ty mới đã được chuẩn bị ở Detroit.

Theo các nhà đầu tư, mục tiêu của Công ty

Henry Ford mới là sản xuất loại xe ô tô phổ thông loại nhỏ và đơn giản. Nhưng đối với người kỹ sư cơ khí đứng đầu công ty thì việc chế tạo ra loại xe đua lắp động cơ 4 xi-lanh có thể đánh bại được đối thủ trên đường đua mới là phương hướng phát triển lý tưởng. Nói cách khác, vấn đề đã từng gây rắc rối ở Công ty ô tô Detroit cách đây chưa lâu lại một lần nữa xuất hiện. Niềm hứng thú của Henry Ford lại một lần nữa đi ngược lại với những cổ đông khác. Cách duy nhất để ông có được lợi từ công ty là thông qua việc chế tạo xe đua, mở rộng uy tín của mình. Với suy nghĩ như vậy, Henry Ford đã quyết định dành toàn bộ thời gian, tiền vốn cũng như thiết bị máy móc của công ty để chế tạo ra hai loại xe đua có công suất lớn. Dưới sự giúp đỡ của ngôi sao xe đạp Tom Cooper và người bạn hợp tác lâu năm Harold Wills, ông bắt tay vào thiết kế hai chiếc xe này. Wills là một thiên tài, sau khi nghe được ý tưởng có thể lập tức vẽ ra giấy hình ảnh mà ý tưởng vừa đề cập đến.

Điều làm các cổ đông không hài lòng nhất là, tốc độ thiết kế loại ô tô phổ thông với quy mô lớn của Ford quá chậm, thời gian cần thiết dành cho việc thiết kế đã trôi qua nhưng ô tô vẫn chưa được bắt đầu sản xuất. Vấn đề gây ra xung đột giữa Ford và các

nhà đầu tư chủ yếu bắt nguồn từ sự tranh chấp trong mong muốn của hai bên. Những nhà đầu tư đứng sau hậu trường lại bắt đầu tìm kiếm một người kỹ sư đứng đầu mới hợp tác hơn, làm việc có hiệu quả hơn, có khả năng đưa công ty đi đúng quỹ đạo. Vị cứu tinh mà họ tìm được tên là Henry M. Leland, một cựu công nhân cơ khí quân đội và là chuyên gia cơ khí xuất sắc. Ông nổi tiếng tinh thông các kỹ thuật cơ khí tiêu chuẩn, bởi vậy ngay khi mới bước vào ngành ô tô, ông đã trở thành nhân vật được kính nể nhất trong ngành.

Tuổi đời của Leland cũng không còn trẻ, khi bước vào ngành chế tạo ô tô, ông đã ở tuổi 57. Leland sinh ra tại bang Vermont. Năm 18 tuổi, ông học việc trong nhà máy công binh ở Springfield, Massachusetts. Sau này ông lại đến Hartford, bang Connecticut, làm việc tại nhà máy Samuel Colt có kỹ thuật tiên tiến và quy mô lớn. Phương thức sản xuất mang tính cách mạng trong việc sử dụng các máy móc sản xuất linh kiện được tiêu chuẩn hóa đã trở thành “hệ thống sản xuất kiểu Mỹ” rất nổi tiếng - mà phương thức sản xuất quy mô lớn với dây chuyền lắp ráp di động dựa trên cơ sở của nó sau này được gọi là “chủ nghĩa Ford”. Những năm 90 của thế kỷ XIX,

Leland thành lập công ty riêng của mình là Công ty Leland và Falkner, đặt tại Detroit, chuyên sản xuất linh kiện chính xác cho xe đạp và động cơ chất lượng cao. Phương thức gia công linh kiện do Leland phát minh đã hạ mức sai số xuống còn 1/100.000 inch, chỉ riêng điểm này đã là một thành tựu khiến mọi người kính phục.

Tóm lại, Henry M. Leland là một chuyên gia về lý luận cơ khí, những kiến thức chuyên ngành của ông vượt xa rất nhiều so với phương pháp làm sai rồi thử lại của Ford. Sự cạnh tranh trực tiếp giữa hai người cuối cùng đã diễn ra ở Công ty Ford. Không lâu sau khi Leland vào công ty, Henry Ford đã rời khỏi công ty, nói là chủ động rời khỏi công ty nhưng thực ra là ông bị ép phải rời khỏi công ty đứng tên mình. Khi đó công ty mới thành lập được 4 tháng. Ông chỉ mang theo 900 đô-la tiền mặt, bản thiết kế chiếc xe đua còn đang vẽ dở và quyền hoàn toàn sử dụng tên họ của mình.

Công ty sau khi được đổi tên mới, lấy theo tên của Antoine de la Cadillac, người sáng lập ra Detroit, không những đã tồn tại được mà còn phát triển hưng thịnh. Trên thực tế, sau khi Henry Leland tiếp nhận



quyền chỉ huy - ông đã lấy động cơ một xi-lanh do mình thiết kế để lắp cho một loại ô tô khách thay thế thiết kế của Ford - Công ty Cadillac gần như ngay lập tức đã giành được thành công. Vào năm 1909, sau khi trở thành thương hiệu sáng giá nhất trong số những công ty ô tô mới thành lập, thương hiệu “Cadillac” tiếp tục là đại diện cho tiêu chí chất lượng tốt nhất của ô tô Mỹ trong gần suốt thế kỷ XX.

Ford lần thứ hai bị loại ra khỏi hàng ngũ những nhà chế tạo ô tô. Vào thời điểm năm 1902, chẳng có mấy người đi tiên phong trong lĩnh vực ô tô gặp phải hai lần thất bại lớn như ông. Nền công nghiệp ô tô của nước Mỹ tại thời điểm đó mới có lịch sử 3 năm tồn tại. Cũng khó có thể nói sự khôi phục của Công ty Ford dưới bàn tay của Henry Leland có ảnh hưởng trực tiếp nào đến uy tín của Ford. Tuy nhiên, dù sự nổi tiếng của Ford ngày càng trở nên thất thường nhưng ông vẫn tìm được hai đối tác đầy nhiệt huyết chỉ yêu thích tốc độ. Tom Cooper, nhà triệu phú 25 tuổi là quán quân trong cuộc đua xe đạp thế giới. Barton Peck thậm chí còn giàu hơn Cooper, là chủ một nhà máy sửa chữa xe đạp, con trai của George Peck (Tổng giám đốc một ngân hàng đã từng đầu tư tiền cho Ford ở công ty sản xuất ô tô đầu tiên). Ngoài hai

chiếc xe đua giống nhau mà Henry Ford muốn chế tạo (trong đó có một chiếc sẽ là của Cooper), ba người đã có những thỏa thuận kinh doanh như thế nào để làm cơ sở hợp tác, điều đó hiện vẫn là một bí ẩn - nếu như có một thỏa thuận như vậy. Đối với Ford, điều có ý nghĩa hơn cả là lần đầu tiên ông tìm được những nhà đầu tư cùng đam mê cơ khí như ông, Cooper và Peck đều coi trọng thử nghiệm hơn kết quả, coi trọng sự đổi mới hơn là lợi nhuận.

Dưới sự giúp đỡ của “Spider” Huff (làm toàn bộ thời gian) cùng với Oliver Basel và Harold Wills (làm bán thời gian), hai chiếc xe đua như trong kế hoạch của 3 người cuối cùng đã được xuất xưởng vào mùa hè năm 1902. So với chiếc xe mà Ford đã lái để đua với Alexander Winton, chiếc xe này không những có mã lực lớn gấp hai lần mà công suất động cơ cũng cao gấp đôi. Thực tế, hai chiếc xe “999” (tên được lấy theo tên chiếc xe lửa đã phá kỷ lục về tốc độ từ New York đến Chicago) và “Arrow” của Ford đến nay có thể vẫn là những chiếc xe xấu xí nhất trong số những chiếc xe đua từng chạy trên đường đua. Cuối mùa hè năm 1902, Cooper đã mời một người bạn cùng ngành - một tay đua xe đạp ở Ohio - đến Gross Poynter để làm tài xế cho chiếc 999. Berna Eli Barney Oldfield

lúc đó 24 tuổi, chưa từng có kinh nghiệm lái ô tô, nhưng sau này, sự dũng cảm hơn người và phong thái trên đường đua đã khiến ông trở thành anh hùng đua xe đầu tiên của Mỹ.

Cuộc đua đầu tiên mà 999 tham gia là cuộc đua giữa các nhà sản xuất được tổ chức ở Gross Poynter vào ngày 25 tháng 10 năm 1902, có 3 đối thủ, gồm cả chiếc xe do Winton điều khiển. Kết quả của cuộc đua đã khiến cho cái tên Oldfield mãi trở thành điểm nóng của giới báo chí, và cũng khiến cái tên Henry Ford trở thành tiêu điểm của mọi người: chiếc xe 999 do Oldfield cầm lái trong vòng đua đơn 5 dặm đã giành được chiến thắng với thành tích 5 phút 28 giây, phá kỷ lục của Mỹ. Trong khi Oliver Basel vui đầu vào thiết kế xe đua thì Harold Wills nhận sự ủy thác của Ford, đã bắt tay vào nghiên cứu kế hoạch sản xuất ô tô thông dụng.

Cuối mùa xuân năm 1902, kế hoạch nghiên cứu về loại xe ô tô khách có giá thành bậc trung so với kế hoạch trước đây của Wills dưới sự chỉ đạo của Ford đã có những thay đổi lớn. Khi đó, việc đặt các xi-lanh song song với nhau được coi là tiêu chuẩn trong ngành, nhưng chiếc xe mới của Ford lại xếp hai chiếc

xi-lanh vuông góc với nhau. Sự thay đổi này đã giúp cho động cơ có thể truyền cho trục xe nhiều lực hơn mà lại ít bị chấn động, giảm bớt ma sát, độ ồn nhỏ. Đây là một bước tiến bộ lớn trong kỹ thuật cơ khí và công nghệ ô tô. Tất nhiên, việc chế tạo ra một chiếc xe thử nghiệm như thế cần rất nhiều tiền bạc, nhưng Ford lúc đó về cơ bản lại không có tài chính. Thế là Ford bắt đầu trưng bày chiếc xe mới của Wills ở khắp nơi với hy vọng tìm được nhà đầu tư mới. Rất nhanh chóng, ông đã cùng một nhân vật mê xe đua là Alexander Y. Macolmson bước vào đàm phán thực tế. Macolmson là ông chủ công ty than lớn nhất ở Detroit. Lần đầu tiên Ford gặp ông là khi ông còn là kỹ sư cơ khí trực đêm ở Công ty chiếu sáng Edison, khi đó Macolmson 36 tuổi. Là nhân viên của Công ty chiếu sáng Edison, Ford cứ vài tuần lại phải đến nhà máy than của Macolmson để tiến hành kiểm tra chất lượng điện. Hai người có mối quan hệ khá tốt.

Alexander Y. Macolmson là một nhà doanh nghiệp thành công từ hai bàn tay trắng. Năm 1880, ông cùng gia đình từ Scotland di cư sang Mỹ, định cư ở Detroit. Năm 1894, ông bắt đầu kinh doanh than khi chưa đầy 30 tuổi và đã nhanh chóng nắm bắt được ngành này. Sau này, Macolmson với biệt danh

là “thuyền trưởng” đã lần lượt mua lại một số công ty có quy mô lớn hơn công ty của ông rất nhiều bằng những món tiền lớn. Trong giới kinh doanh ở Detroit, Macolmson nổi tiếng với tác phong quyết đoán, không biết có phải chính tố chất này đã khiến ông trở thành nhà đầu tư duy nhất ủng hộ ý tưởng của Ford và giành được thành công hay không. Ông không những một lần nữa cho Ford thêm một cơ hội để chế tạo ô tô mà còn cho Ford thêm động cơ để chế tạo ô tô.

Căn cứ vào chương trình thành lập do John W.Anderson và Horace H.Rackham - luật sư của Macolmson ở Detroit khởi thảo và bàn giao lại vào ngày 16 tháng 8 năm 1902, công ty mới do Henry Ford và Macolmson hợp tác thành lập phải chế tạo một loại ô tô đơn giản, thực dụng và giá rẻ. Công ty sẽ sử dụng nguồn tiền của Macolmson để khởi động, tiến hành sản xuất theo kế hoạch mà Henry Ford và Harold Wills đã đặt ra, theo tính toán của Ford và Wills, việc chế tạo ra chiếc ô tô khách mà họ đã thiết kế xong cần số tiền là 3000 đô-la (sau cùng giá thành chính xác của chiếc xe này vào khoảng 4000 đô-la). Ngoài loại xe khách này, Macolmson và Ford cũng phân đều lợi nhuận đối với kiểu xe đua mới mà Ford

đang thiết kế, bản quyền nhà đầu tư và thiết bị nhà xưởng.

Theo chương trình, Macolmson phải đầu tư ngay 500 đô-la, đồng thời căn cứ vào nhu cầu tại từng thời điểm để đầu tư thêm tiền cho việc chế tạo chiếc xe mẫu, sau khi công việc chế tạo hoàn thành, chiếc xe mẫu sẽ được dùng để triển lãm công cộng thu hút thêm những nhà đầu tư mạo hiểm để thành lập một công ty mới có khả năng sản xuất loại xe này với số lượng lớn. Công ty mới trong dự kiến này sẽ phát hành ra ngoài cổ phiếu có mệnh giá 100.000 đô-la, nếu có nhà đầu tư mua những cổ phiếu này thì giá trị tài sản mà hai nhà đầu tư đầu tiên nắm giữ sẽ chiếm 51% tổng giá trị tài sản, trong đó mỗi người giữ một nửa. Công ty mới sẽ được đặt tên là “Công ty ô tô Ford”, cả hai người đều tham gia vào Hội đồng quản trị, Macolmson sẽ đảm nhiệm việc quản lý tài chính, Ford giữ chức Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm Tổng Giám đốc với mức lương 3000 đô-la/năm. Ngoài ra, Harold Wills được bổ nhiệm giữ chức trợ lý cho Ford. Bản thỏa thuận hợp tác rất rõ ràng, Macolmson sẽ kiểm soát tài chính và công việc kinh doanh của công ty, còn quyền kiểm soát về kỹ thuật và sản xuất thuộc về Ford.

Đến mùa thu, chi phí cho việc khai thác loại xe mới đã vượt ra ngoài dự tính của Ford, nhưng chiếc xe mẫu vẫn còn rất lâu mới có thể xuất xưởng. Khó khăn là Macolmson không xoay được vốn lưu động, họ phải đối mặt với nguy cơ thiếu hụt nguồn tiền mặt. Thực ra, ngay cả 3000 đô-la đầu tư ban đầu cũng không phải dễ dàng có được. Phạm vi kinh doanh trong ngành than của Macolmson ngày càng mở rộng, ông không dám để những ngân hàng cho vay tiền biết ông đang đầu tư cho một hạng mục đầy rủi ro. Macolmson đã nhờ James Couzens (làm công việc thu chi ở nhà máy than), quốc tịch Canada, trợ thủ đắc lực của ông áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại hóa để cải tiến triệt để phương pháp kinh doanh của công ty. Sự quản lý nghiêm ngặt của Couzens cũng là một trong những yếu tố then chốt dẫn đến thành công sau này của Công ty ô tô Ford. Nhưng vào năm 1902, chính sự lạc quan của Macolmson đã khiến ông tiếp tục hợp tác với Ford. Tháng 11, hai đối tác ký kết thỏa thuận, chính thức thành lập công ty của Ford và Macolmson. Tổng số vốn của công ty là 150.000 đô-la, chia thành 15.000 cổ phần, hai nhà sáng lập được nắm giữ 6.900 cổ phần do những gì họ đã bỏ ra về thời gian, công sức và tiền bạc với thiết kế và quyền bản quyền.

Theo kế hoạch ban đầu, họ dùng 3500 đô-la để mua thêm 350 cổ phần. Như vậy, còn lại 7.750 cổ phần chờ bán ra ngoài. Cho dù Henry Ford có thích hay không thì tiền bạc và vốn dự trù là một phần của ngành ô tô. Sau này, mãi cho đến khi có được số tài sản khổng lồ của mình, mặc dù không muốn nhưng ông vẫn phải dựa vào những nguồn vốn từ bên ngoài. Lần này, với kinh nghiệm của hai lần thất bại trước, ông biết rằng phải tiếp tục hợp tác với những nhà đầu tư. Cho dù trong giới kinh doanh ô tô vào năm 1902, cơ hội lần thứ tư này xem ra cũng rất mật mù.

## III. XÂY DỰNG CÔNG TY Ô TÔ FORD

Đối với Công ty Ford và Macolmson, thành công hay không rất khó nắm bắt, bởi vì người trợ giúp chính về tài chính lại không có thời gian để quản lý công ty mới đầy rủi ro này. Do nhu cầu về tài chính của công ty mới đã vượt qua cả sự quản lý nên Macolmson chỉ có thể tập trung toàn bộ trọng tâm kinh doanh vào sản nghiệp than lúc đó đang trong giai đoạn phát triển mạnh, khi thương hiệu than



“Hotter than Sunshine” (nóng hơn cả mặt trời) được đưa vào miền Đông Michigan chưa đầy 8 năm, ông đã thống trị cả ngành than. Macolmson đã cử thuộc cấp của mình, James Couzens, 30 tuổi, một người thông minh lanh lợi đến công ty ô tô để đảm nhiệm công việc quản lí. Điều quan trọng hơn nữa đối với sự phát triển lâu dài của công ty ô tô là đã tìm được một ngân hàng khác cung cấp vốn, đứng tên tài khoản là Couzens. Đây mới chỉ là sự khởi đầu cho những công hiến của Couzens.

Couzens sinh ngày 26 tháng 8 năm 1872 tại Chatham, thị trấn Ontario ở phía Đông Detroit. Năm 18 tuổi, Couzens đã một mình đến Detroit, tìm được một công việc trong Công ty đường sắt ở Michigan và làm việc ở đó từ năm 1890 đến năm 1893. Công việc kiểm tra hàng tồn trong các toa xe là một công việc kế toán ở mức độ sơ cấp, mà kế toán sau này lại trở thành một trong những tài năng nổi bật của Couzens trong ngành thương mại. Chính từ công việc đơn giản này, tinh thần làm việc nhiệt tình, truy cứu triệt để những chuyển hàng lỗ hoặc những khoản nợ quá hạn của Couzens đã thu hút sự chú ý của Macolmson, ông được Macolmson thuê dùng. Sau này, trong hoạt động thu mua và mở rộng mạnh mẽ của Công ty

than Macolmson, mọi sự vận hành của tổng công ty trong một thời gian dài đều nhờ vào một mình Couzens. Couzens nhanh chóng được Macolmson tín nhiệm, ông cũng biết được thâm ý của ông chủ: ông sẽ được đào tạo để trở thành người quản lý công ty than. Hai người tuy tính cách không giống nhau nhưng họ lại có mối quan hệ vô cùng hòa hợp, những cuộc cãi cọ thỉnh thoảng nổ ra giữa họ giống như các cuộc cãi cọ giữa cha và con chứ không phải giữa ông chủ và người làm công.

Ý tưởng ban đầu của Macolmson vào cuối năm 1902 là trước khi chiếc xe mới của Ford đi vào sản xuất thì Couzens phải phụ trách việc khởi động, phát triển và một số công việc lớn khác ở công ty ô tô. Couzens có đủ năng lực để đảm đương những nhiệm vụ này dù ông ít hơn Ford 9 tuổi. Để đáp lại sự tín nhiệm mà ông chủ đã giành cho mình, Couzens tập trung vào việc sáng lập công ty. Ông và Macolmson đều hiểu rằng, một khi công ty ô tô được thành lập, vị trí của hai người sẽ được hoán đổi: Couzens sẽ quản lý công ty than, Macolmson sẽ quản lý công ty ô tô, ít ra cũng sẽ là như vậy trong thời kỳ ô tô đang lên cơn sốt này. Nhưng đến đầu năm 1903 thì thái độ của Couzens có những biến chuyển. Tầm nhìn của ông đã

mở rộng hơn. Ông không còn muốn quay lại với công việc kinh doanh than. Công ty than của Macolmson chỉ mang tính địa phương, còn công ty ô tô lại mang tính toàn quốc, thậm chí mang tính quốc tế. Couzens cuối cùng đã quyết định ở lại, trở thành nhà kinh doanh ô tô.

Nếu nói rằng đối với công nghệ ô tô, Henry Ford có những thiên hướng bẩm sinh thì James Couzens là một người không biết gì về cơ khí, nhưng ông cũng có những tài năng bẩm sinh mà Ford không có. Ford chưa bao giờ thể hiện sự phấn đấu dù ở mức độ thấp nhất, ông thích đi đi lại lại trong nhà máy, suy nghĩ về các ý tưởng, kiểm tra tiến độ công việc. Ngược lại, Couzens luôn có mặt ở nơi mà ông phải có mặt. Ông luôn kiên trì để công ty phát triển theo nhịp điệu vận hành nhanh chóng của mình cho dù điều này khiến ông không được hoan nghênh.

Khi Couzens bắt buộc phải thông báo với Macolmson về tình hình chỉ tiêu vượt mức dự tính 130% của Ford, ông đã cố gắng tránh phê bình đến bản thân người kỹ sư trưởng. Sự việc này nếu không phải là do Ford làm thì Couzens chắc chắn đã hết lời chỉ trích. Mặc dù số tiền mà Macolmson đầu tư vào

đã vượt qua mức mà ông đã hứa, nhưng ông vẫn hết sức tin tưởng vào Ford. Chủ nợ lớn nhất của hạng mục mới này là Công ty Dodge Brothers, công ty này chuyên cung cấp những linh kiện chính cho nhà chế tạo ô tô nhưng bản thân họ không sản xuất ô tô. Khi Dodge Brothers yêu cầu hợp đồng cung cấp 250 chiếc động cơ cho doanh nghiệp chế tạo ô tô chưa ra đời của Ford, Macolmson đã lấy danh nghĩa cá nhân để chấp nhận hợp đồng này. Như vậy, cho dù công ty không được thành lập hoặc công việc sản xuất của công ty mới tiến hành không được thuận lợi thì Macolmson vẫn phải thanh toán tiền động cơ cho Công ty Dodge Brothers, điều này cũng đủ làm ông phá sản. Những nỗ lực để thành lập Công ty chế tạo ô tô Ford và Macolmson của Macolmson đã đặt sản nghiệp của ông trước một rủi ro lớn.

Chủ nhân của Công ty Dodge Brothers là Horace E. Dodge và John F. Dodge, cũng là những người đi lên từ hai bàn tay trắng ở phía Tây Michigan. Anh em nhà Dodge là những người có tính tình nóng nảy. Họ rất thích uống rượu, hầu như cuối tuần nào cũng đều uống say. Bởi thế, chuyện đánh nhau sau khi uống say đã trở thành chuyện cơm bữa đối với anh em nhà Dodge. Nhưng không ai phủ

nhận, trong công việc hàng ngày, anh em nhà Dodge luôn cần cù chăm chỉ và những thành quả mà họ đạt được luôn được mọi người ngưỡng mộ. John giỏi về quản lý còn Horace lại tinh thông về kỹ thuật. Vào thời kỳ đầu của những năm 90 thế kỷ XIX, xưởng cơ khí sản xuất linh kiện xe đạp của hai anh em họ đã có uy tín tốt, sau khi sản xuất thành công linh kiện ô tô cho chiếc ô tô của Oulds, nhà máy này đã trở thành ngôi sao trong thế giới ô tô. Sau này, khi trở thành nhà cung cấp hàng đầu của Công ty ô tô Ford, Công ty Dodge Brothers đã trở thành công ty chế tạo cơ khí lớn nhất Detroit.

---

Mùa đông năm 1903, do chiếc xe dòng A của Ford sắp hoàn thành, Macolmson đã phải cố hết sức để bán cổ phần của công ty. Nhưng lần này không ai muốn tham gia vào kế hoạch tiêu tốn tiền của Henry Ford. Tình thế trở nên vô cùng nghiêm trọng, sau cùng, Macolmson đã cầu cứu đến những người ở ngoài giới ô tô, bao gồm bạn bè và người thân, những

người mà ông cho rằng có thể chấp nhận sự rủi ro to lớn này. Trong số những người mua cổ phiếu có người anh họ của ông là Vernon Fry, ông đã mua số cổ phiếu trị giá 5000 đô-la; Albert Strelow, một nhà kinh doanh bất động sản, trước đây không lâu đã từng làm ăn với Macolmson, ông cũng mua 50 cổ phiếu với trị giá 5000 đô-la, đồng thời còn cho họ quyền sử dụng một tòa nhà. Ngoài hai người này, hai vị luật sư khởi thảo kế hoạch thành lập công ty là John W. Anderson và Horace H. Rackham, mỗi người mua 50 cổ phần. Chị gái của Couzens, Rosetta Couzens - một giáo viên, cũng đã đưa cho ông 100 đô-la, là một nửa số tiền mà bà tiết kiệm được. Couzens vốn định dùng số tiền 100 đô-la đó, lấy danh nghĩa chị mình để mua một cổ phần nhưng Henry Ford kiên quyết phản đối việc trong danh sách cổ đông của công ty lại có tên một phụ nữ, thế là Couzens lấy tiền của chị gái làm tiền đầu tư cho mình. Chị gái có 100 đô-la, Couzens có 400 đô-la, vay của Alexander Y. Macolmson 500 đô-la tiền mặt, đồng thời ký vay của công ty trong tương lai 1500 đô-la kỳ phiếu, Couzens đã mua 2500 đô-la cổ phần. Con số tuy không lớn nhưng đã thỏa mãn nhu cầu về lợi ích của Couzens đối với công ty mới. Đối với công ty này, Couzens đã cống hiến tất cả những gì mình có.

Charles H. Bennett - một nhà chế tạo súng hơi và một kỹ sư cơ khí được kính trọng đến từ Plymouth, Michigan - sẽ trở thành cổ đông khế ước duy nhất của Công ty ô tô Ford. Trước đó, ông chưa từng có quan hệ làm ăn với Alexander Macolmson, nhưng sau cùng, ông đã trở thành người bạn làm ăn trung thành của Macolmson. Khi mới mười mấy tuổi, Bennett đã cùng cha kinh doanh máy dùng sức gió bán cho các trang trại. Nhưng vào đầu những năm 80 của thế kỷ XIX, đại đa số các chủ trang trại vẫn chưa quen với việc bỏ ra một khoản tiền lớn để mua các thiết bị nông dụng, đối với bất kỳ vận dụng nào cần dùng đến, họ hoặc là tự chế tạo hoặc nghĩ cách để không phải dùng đến. Bennett không vì thế mà chùn bước, ông vẫn tiếp tục theo đuổi giấc mơ thành công, cuối cùng đã kiểm soát được Công ty súng máy Daisy Air Rifle ở Plymouth lúc đó đang đối mặt với nguy cơ phá sản. Là người đứng đầu công ty, Bennett đã vực dậy công ty và trở thành nhà triệu phú. Điều quan trọng hơn, ở Plymouth quê hương mình (chỉ cách Detroit 15 dặm về phía Tây), Bennett trở thành một trong những nhân vật hiển hách. Bennett luôn cho rằng, đối với một thương gia thì danh tiếng còn quan trọng hơn nhiều so với tiền bạc.

Charles H. Bennett là anh hùng của vùng Plymouth. Dù là một người thuộc phái lạc quan nhưng ông cũng không thể nghĩ rằng lần ông đến một cửa hàng may đồ nam ở Detroit vào buổi chiều mùa xuân năm 1903 có thể ảnh hưởng đến vận mệnh của ông, không thể tưởng tượng rằng chỉ vì mình nói buổi chiều muốn đi lái thử chiếc ô tô của Oulds mà có thể phát sinh ra nhiều việc như thế. Bennett chưa bao giờ nghe đến tên Ford, nhưng ông đã tận mắt nhìn thấy thương hiệu than của Macolmson trên khắp các con phố ở Detroit. Frank đưa Bennett đến phòng nghiên cứu ô tô của Henry Ford và Macolmson. Bennett hào hứng đến nỗi quên cả việc tham gia cuộc triển lãm xe ở Công ty ô tô Oulds. Ông tỏ ra vô cùng khâm phục tài năng của Ford. Macolmson ngay lập tức nói với Bennett, nếu ông đồng ý đầu tư tiền và cung cấp địa điểm lắp ráp thì ông có thể nắm giữ 1/4 số cổ phần của công ty ô tô.

Bennett với danh nghĩa cá nhân đã hứa đầu tư 5000 đô-la nhưng không phải là tiền mặt mà là hai tờ ngân phiếu với trị giá mỗi tờ là 2500 đô-la, trong đó có một tờ do Alexander Y. Macolmson đứng ra đảm bảo. Công ty ô tô có thể sử dụng danh tiếng của Bennett để tăng cường sức mua bởi trong giới kinh



doanh lúc bấy giờ, danh tiếng cũng quý như tiền bạc. Một năm sau, Bennett lấy phần lợi nhuận mà công ty ô tô chia cho mình để đổi ra tiền mặt hai tờ ngàn phiếu đó. Nói cách khác, Charles H. Bennett trên thực tế không hề đầu tư một đồng nào vào việc sáng lập công ty của Ford. Sự đầu tư của Anderson, Bennett, Rackham và Strelow cùng với số tiền ít ỏi của Couzens vẫn không thể giải quyết được vấn đề thiếu vốn nghiêm trọng. Thế là, khi anh em nhà Dodge tức giận do không được thanh toán tiền đúng thời hạn, Couzens khuyên Macolmson nên đàm phán với anh em nhà Dodge việc lấy cổ phần để bù nợ. Đương nhiên, đối với anh em nhà Dodge, họ không có lựa chọn nào khác. Khả năng đàm phán của Macolmson và Couzens cũng rất tốt, anh em nhà Dodge không những đã đồng ý mỗi người giữ 35 cổ phần của công ty ô tô để xóa nợ mà mỗi người còn đầu tư 1500 đô-la tiền mặt, như vậy, hai anh em nhà Dodge, mỗi người nắm giữ số cổ phần trị giá 5000 đô-la.

Nhiệm vụ tiếp đó mới thực sự khiến mọi người đau đầu: đi tìm một chủ ngân hàng để nói với họ về khó khăn nghiêm trọng mà công ty đang gặp phải. Macolmson và Couzens quyết định cầu cứu sự giúp

đỡ của John Simpson Gray - một trong số những người đứng đầu và sáng lập ra ngân hàng German - American Bank ở Detroit. Có 3 nguyên nhân như sau: thứ nhất, con người Scotland chính gốc này là một người tốt có tiếng; thứ hai, ông này đã kế thừa và phát triển rất thành công công ty kẹo do người cha để lại, là một người cực kỳ giàu có; thứ ba, ông là cậu của Macolmson. Gray năm nay 62 tuổi, là chủ một ngân hàng, ông nhận thức rõ rằng tất cả những việc cháu đã làm để thành lập công ty ô tô là quá vội vàng và thiếu suy nghĩ. Tuy vậy, giống như anh em nhà Dodge, ông cũng phải đối mặt với tình huống không còn sự lựa chọn nào khác: Nếu Gray không đưa ra sự trợ giúp về tài chính thì ông sẽ không thể thu về số tiền hàng lớn từ công ty than của cháu ngoại. John Simpson Gray quyết định mua số cổ phiếu trị giá 10.500 đô-la, chiếm 37,5% số vốn của công ty mới. Đây hoàn toàn là việc làm để bảo vệ sản nghiệp than của Macolmson trong trường hợp chiếc ô tô của Ford không thể ra được thị trường hoặc sau khi ra thị trường mà không gặt hái được thành công. Tháng 6 năm 1903, Công ty ô tô Ford đã được thành lập với số vốn là 28.000 đô-la Mỹ.

Theo bản thỏa thuận, Gray trở thành người đứng

đầu công ty mới, đó là một tín hiệu đối với giới kinh doanh ở Detroit, rằng đằng sau Công ty ô tô Ford có một hậu thuẫn tài chính mạnh mẽ. Dù Alexander Y. Macolmson được giữ chức vụ quản lý tài chính nhưng theo thỏa thuận với người cậu của mình, để Gray đồng ý ủng hộ về mặt tài chính, Macolmson phải ở lại công ty than, vì công ty than của ông mới là cái mà Gray thực sự quan tâm. James Couzens là thư ký kiêm giám đốc kinh doanh với mức lương là 2400 đô-la/năm, phụ trách những công việc hàng ngày ở Công ty ô tô Ford. Chức vụ của Henry Ford là phó của Gray kiêm tổng giám đốc, phụ trách kỹ thuật cơ khí và sản xuất với mức lương 3600 đô-la/năm. Những cổ đông khác sẽ không tham gia vào công việc kinh doanh của công ty. Ngoài ra, nhiệm vụ của 10 người công nhân với mức lương 1,5 đô-la/ngày là mỗi ngày phải lắp được 15 chiếc xe.

Tháng 2 năm 1903, 4 tháng trước khi Công ty ô tô Ford được thành lập, William Hughson, người sáng lập ra Công ty kinh doanh Hughson Ford đã ký với Công ty ô tô Ford thỏa thuận tiêu thụ đặc quyền đầu tiên. Tháng 3, dưới sự khuyến khích của Henry Ford và Macolmson, Steve Ten Voorde, chủ một nhà máy sản xuất xe đạp đã mở cửa hàng tiêu thụ ô tô

Ford thứ hai ở St. Cloud. Cho đến năm 2003, công việc kinh doanh của Công ty ô tô Tenvoorde vẫn rất phát đạt.

Công ty ô tô Ford đã áp dụng một phương pháp để bước vào ngành công nghiệp ô tô: sử dụng một số chi tiết không cần thiết phải đặt chế, đại bộ phận các chi tiết chính có tính đặc trưng đều được chế tạo dựa trên thiết kế của công ty. Nhà máy Dogde Brothers sản xuất động cơ cho những chiếc xe ô tô thời kỳ đầu của Công ty ô tô Ford. Họ sẽ dùng xe ngựa để chở những chiếc động cơ về cơ bản đã thành hình đến Công ty ô tô Ford, ở đây Ford sẽ lắp đường điện, bugi, ắc-quy khô, sau đó đổ dầu bôi trơn, lắp lên một chiếc khung xe cũ chuyên dùng để đi thử. Nếu đạt yêu cầu, động cơ sẽ được lau sạch và lắp lên chiếc khung xe mới và lắp vỏ xe lên. Thế là hoàn thành một chiếc xe.

Trong số những kỹ sư cơ khí tài năng đã phục vụ cho ông trong quá trình khai thác xe đua và xe ô tô, ông đã chọn Harold Wills đến làm trợ thủ cho mình ở Công ty ô tô Ford. Trước khi rời khỏi nơi làm việc cũ để đến làm việc tại Công ty ô tô Ford, Harold Wills đã đề nghị được có một số cổ phần của công ty. Ông

là một nhân tài mà bất cứ công ty nào cũng mong muốn có được, nhưng Ford lại không có quyền trực tiếp cung cấp cổ phần cho Wills. Thế là ngoài mức lương hấp dẫn, Ford còn đưa ra một thỏa thuận riêng: Ford sẽ chia cho Wills lợi nhuận từ 20 cổ phần của mình (chiếm khoảng 10% số cổ phần mà ông đang có). Cũng giống như trước đây, là một trong số những người đứng đầu công ty, trước khi ô tô đi vào sản xuất, Ford không nhận được lương.

Nhà bất động sản Albert Strelow đã cho Công ty ô tô Ford thuê một tòa nhà của nhà máy sản xuất gỗ ở phố Mark Street, nay là đại lộ Mark Avenue ở Detroit. Sau khi cải tạo lại, giám đốc nghiệp vụ Couzens đã thiết kế một phòng làm việc ở một tầng, như vậy ông có thể giám sát được nhất cử nhất động trong công ty. Khi bắt đầu, chỉ có một mình Couzens gánh vác tất cả các công việc quản lý, từ ghi chép sổ sách, bán hàng, thu chi các khoản. Ông chỉ có hai trợ thủ, một người ghi tốc ký và một thư ký. Logo thương hiệu của Ford là do Wills thiết kế và đến nay vẫn được hãng ô tô Ford sử dụng.

Động cơ và khả năng vận hành của chiếc xe dòng A của Ford là vượt trội. Chiếc xe dòng A của Ford

nặng 250 pound (khoảng 113kg), gấp 1,5 lần chiếc xe của Oulds nhưng công suất lớn của động cơ khiến chiếc xe có thể đạt được vận tốc 30 dặm/giờ - vận tốc cao nhất của Oulds. Giá của nó là 750 đô-la, linh kiện phụ duy nhất có thể lựa chọn là một chiếc ghế sau có thể gập lại, giá 100 đô-la.

Đầu mùa hè năm 1903, chiếc xe đầu tiên của Ford chính thức được đưa vào sản xuất. Nhưng do tốc độ lắp ráp chậm, hàng chưa bán được nên những khoản chi phí về lương và mua linh kiện đã làm cho tiền mặt của công ty chỉ còn 223.65 đô-la, nhưng giai đoạn khó khăn không kéo dài. Ngày 15 tháng 7, Công ty ô tô Ford nhận được đơn đặt hàng đầu tiên, bác sỹ nha khoa E. Pfennig ở Chicago đã bỏ ra 850 đô-la để mua một chiếc xe dòng A của Ford gồm cả ghế sau. Sau này, cộng thêm thu nhập bán hàng và số tiền 5000 đô-la đầu tư của Albert Strelow, trong vòng 7 tuần, số tiền gửi trong ngân hàng của Công ty ô tô Ford đã tăng lên 23.000 đô-la.

Đến cuối mùa hè năm 1903, chiếc xe dòng A của Ford đã có mặt ở khắp nước Mỹ. Các đơn đặt hàng của cá nhân và các nhà kinh doanh ngày càng nhiều - mỗi đơn đặt hàng Couzens đều yêu cầu khách hàng

đặt tiền đặt cọc. Áp lực của công ty lại chuyển sang xưởng lắp ráp. Năm 1903, ngoài Công ty ô tô Ford ở Mỹ còn có 88 công ty ô tô, trong đó ở Detroit có 25 công ty. Nhưng đến cuối năm thì 27 công ty trong số đó đã thất bại. Năm 1904, lại có thêm 37 công ty nữa. Nhưng công ty Ford không đi vào vết xe đổ của người khác. Trong hai tháng đầu sau khi công ty thành lập, 215 chiếc xe ô tô Ford đã được bán ra; Trong năm đầu tiên, 1000 chiếc xe đã được xuất xưởng; trong 15 tháng đầu, Công ty ô tô Ford đã sản xuất được 1708 chiếc. Đến lúc đó, công ty đã trở nên giàu có, mỗi nhà đầu tư đã có được khoản chia lợi nhuận vượt quá 100%. Không có một tổn thất nào, lợi nhuận ngày càng cao. Trong năm đầu tiên thành lập, Công ty ô tô Ford đã thuê 125 công nhân, bao gồm cả một đội ngũ thiết kế khai thác mẫu xe mới do Ford và Wills lãnh đạo. Dòng xe AC và C đầu tiên được cải tiến trên cơ sở của dòng xe A, so với dòng xe A thì động cơ không có gì thay đổi nhưng ngoại hình xe to hơn một chút.

Dòng xe có những thay đổi lớn nhất đã được đưa ra vào tháng 9 năm 1904: dòng xe B. Đây là một kiểu ô tô loại lớn, tốc độ nhanh, sang trọng, lắp động cơ 4 xi-lanh, giá 2000 đô-la. Giá của nó đắt hơn gấp

đôi chiếc xe dòng A nhưng vẫn thấp hơn giá của những chiếc ô tô châu Âu của các công ty Panhard et Levassor và Mors. Công ty ô tô Ford cũng đã len lỏi vào thị trường ô tô sang trọng đang hưng thịnh cùng với các nhà chế tạo ô tô khác trên toàn nước Mỹ. Đối với hội đồng quản trị, cái giá 2000 đô-la sẽ đem lại cho họ nguồn lợi nhuận nhiều và nhanh. Henry Ford không đồng ý với quan điểm này nhưng ông cũng không kiên quyết phản đối.

Mặc dù rất ghét đua xe nhưng ngày 12 tháng 1 năm 1904, ông vẫn mang chiếc xe đua dòng B mới thiết kế xong đến Baltimore, bên bờ hồ Saint Clair ở Michigan. Trên mặt hồ đóng băng là một đường đua thẳng dài 4 dặm. Ông sẽ phá kỷ lục thế giới về tốc độ với mức 36 giây/dặm. Dưới sự giúp đỡ của kỹ sư cơ khí Spider Huff, Henry Ford và chiếc xe của ông đã không phụ lòng mong đợi của công chúng, nó đã phá kỷ lục thế giới. Tốc độ chính thức được ghi lại là 91,37 dặm/giờ. Ford cảm thấy rất hài lòng với chiếc xe đã được cải tiến của mình. Ông đã phát cho Huff 50 đô-la tiền thưởng.

Cuối năm 1904, Công ty bắt đầu chuyển ra khỏi nhà máy chật hẹp để chuyển đến một nơi rộng rãi hơn



nơi cũ 10 lần. Tầng 1 là xưởng cơ khí, bộ phận điện lực, thiết bị đóng gói vận chuyển và văn phòng. Tầng 2 là phòng đồ họa, thiết kế của Ford, Wills, các phòng thí nghiệm và là nơi đặt xưởng cơ khí thứ 2. Tầng 3 dùng để lắp ráp, đánh bóng, phun sơn ô tô, không gian còn lại có thể dùng làm nhà kho. Đối với Công ty ô tô Ford, việc chuyển đến một nhà máy rộng như vậy không thể nói là một sự xa xỉ: năm 1905, đội ngũ gần 300 công nhân hàng ngày phải sản xuất ra 25 chiếc xe. Ngoài ra, việc dòng xe B và C ra thị trường đã đem lại 200.000 đô-la tổng lợi nhuận năm cho công ty, công ty phải nghĩ đến sự cấp thiết của việc mở rộng nhà xưởng. Hơn nữa, John Simpson Gray vẫn giữ thái độ nghi ngờ đối với viễn cảnh của công ty, ông rất muốn bán đi số cổ phần của Công ty ô tô Ford mà ông đang nắm giữ. Gray tin rằng, con số ô tô là một trào lưu, rồi sẽ biến mất, mọi người rồi sẽ cảm thấy chán ghét những công việc phải làm để thao tác và bảo dưỡng một chiếc xe ô tô và những lo lắng dành cho nó. Theo ông, chuyển đến một nhà máy quá lớn như vậy là một sự lãng phí, xa xỉ. Nhưng Alexander Y. Macolmson không hề nghi ngờ sức sống của ngành ô tô ở Mỹ, nhưng quả thực là ông cũng ngày càng cảm thấy lo lắng cho Công ty ô tô Ford. Bởi vậy, năm 1905, ông đã chuyển đổi công ty

than của mình thành công ty cổ phần, sau đó tuyên bố mình sẽ thay thế Couzens quản lý Công ty ô tô Ford. Nhưng như George Braun đã nói: “Ngài Couzens là tất cả, việc gì cũng phải qua tay ông ấy thì mới tiến hành được”.

Tuy nhiên, mùa hè năm 1905, Macolmson vẫn đưa ra trước Hội đồng quản trị Công ty ô tô Ford đề nghị để James Couzens giao lại quyền quản lý. Dù sao thì khi công ty thành lập, chính Couzens đã hứa như vậy. Nhưng mọi việc đã thay đổi. Hai năm trước, Macolmson là vị ân nhân của công ty mới vì ông là người duy nhất đồng tình và có thể giúp tiền ủng hộ Henry Ford. Nhưng khi Ford, Wills, Couzens dần trưởng thành và thành thực hơn trong những thành công của công ty thì ông lại bị cô lập. Sau hai năm, khi tiền của ông đã không còn quan trọng, trong mắt Ford và các đồng nghiệp của Ford, ông không còn là một người hùng.

Sau khi Couzens từ chối việc trao lại quyền quản lý, Macolmson đề nghị Hội đồng quản trị bỏ phiếu để đuổi Couzens, việc làm không tính toán trước này đã đặt ông vào một tình thế tồi tệ. Trong số 5 thành viên Hội đồng quản trị thì có 3 vị là người ngoài công ty,

hơn nữa lại có mối quan hệ lâu dài với ông khiến ông cho rằng có thể hy vọng ở họ sự giúp đỡ. Nhưng ngay đến cả cậu ông là John Simpson Gray cũng đã bỏ phiếu để giữ Couzens ở lại, John Dodge cũng như vậy. Chỉ có một trong số hai vị luật sư là John W.Anderson ủng hộ Macolmson. Trước cục diện bế tắc này, lá phiếu của Henry Ford đã trở thành lá phiếu mang tính quyết định.

Cũng giống như tất cả mọi người trong công ty, Ford cũng cho rằng James Couzens là một nhân vật không thể thiếu. Thành công về ô tô có thể do công lao của Ford, nhưng những công việc phức tạp như định giá thành, tiêu thụ và chiêu mộ, quy hoạch và quảng cáo, hệ thống, chính sách, kế hoạch, kỷ luật và còn nhiều những công việc phức tạp khác, tất cả đều phải dựa vào James Couzens. Ford đã bỏ phiếu cho Couzens bởi đây là một sự lựa chọn phù hợp với lợi ích của công ty.

Alexander Y.Macolmson đã có công trong việc thành lập Công ty ô tô Ford nhưng lại không có được quyền quản lý thực sự đối với công ty. Ông lại phạm một sai lầm nữa: tuyên bố muốn thành lập công ty chế tạo ô tô của riêng mình, trực tiếp cạnh tranh với

Công ty ô tô Ford mà ông đang đảm nhiệm chức vụ quản lý về tài chính. Ý nghĩ lấy phần lợi nhuận đáng kể được chia từ Công ty Ford để lấy tiền đầu tư khiến ông được an ủi phần nào. Ông muốn cho hai kẻ kiêu ngạo thấy phản bội ông là một sai lầm.

Nhưng ông đã nhầm. Tháng 11 năm 1905, Ford và Couzens đã tránh né Macolmson thông qua việc thành lập Công ty chế tạo Ford. Chức trách của công ty này là sản xuất linh kiện cho Công ty ô tô Ford. Do tốc độ tăng nhanh của sản lượng, Công ty ô tô Ford cần phải xây dựng một nhà máy lớn để tự sản xuất linh kiện, tiến hành quản lý tổng hợp. Bởi vì đến cuối năm 1905, ngay đến Công ty Dodge Brothers cũng không thể đáp ứng được nhu cầu về động cơ của Công ty ô tô Ford. Hơn nữa, sự thành lập của Công ty chế tạo Ford, dù xuất phát từ nhu cầu sản xuất nhưng trên thực tế lại là một cách làm hay của Ford và Couzens.

Tất cả cổ đông của công ty mới đều là cổ đông của Công ty ô tô Ford, nhưng không phải tất cả cổ đông của Công ty ô tô Ford đều là cổ đông của công ty mới. Bởi vì có một người đã bị loại ra ngoài, đó chính là Macolmson. Đồng thời, việc chia lợi nhuận

của Công ty ô tô Ford cũng bị đình lại, chặn mất nguồn cung cấp vốn của Macolmson. Kế hoạch của Ford và Couzens là chuyển dịch tài khoản, để Công ty chế tạo Ford nắm giữ tất cả lợi nhuận mà Công ty ô tô Ford có được từ việc sản xuất và tiêu thụ. Như vậy, Công ty ô tô Ford vẫn có thể giữ được cân bằng về thu chi.

Đối với các cổ đông khác, trên thực tế chẳng có gì thay đổi: giá trị và lợi nhuận cổ phiếu của họ chỉ chuyển từ Công ty ô tô Ford sang Công ty chế tạo Ford. Nhưng đối với Macolmson thì khác. Ông không có được lợi nhuận, giá trị của số cổ phiếu của Công ty ô tô Ford ông có trong tay đã trở thành thứ rất khó dự tính. Ngoài ra, trong cuộc họp Hội đồng quản trị vào tháng 12 năm 1905, những người bạn cũ đã đề nghị ông từ chức thành viên Hội đồng quản trị và quản lý tài chính, vì quyết định thành lập công ty ô tô của ông đã dẫn đến sự xung đột về lợi nhuận.

Macolmson đe dọa sẽ khởi kiện Công ty ô tô Ford, cục diện căng thẳng trở nên ôn hòa hơn, ít ra là các thành viên khác trong Hội đồng quản trị không còn yêu cầu Macolmson từ chức nữa. Thực ra, sự phản kháng đối với Macolmson đã khiến một số cổ

đồng không hài lòng. Charles H. Bennett là một trong số đó. Bennett quyết định chấm dứt mối quan hệ hợp tác với Công ty ô tô Ford. John Simpson Gray lại không có suy nghĩ như vậy. Khi một cổ đông than phiền với ông về kế hoạch tài chính của Công ty chế tạo Ford, ông cho rằng đây chỉ là một quá trình trung gian đã được tính toán từ trước. “Ngài Ford đã đảm bảo với tôi rằng, sau khi họ giải quyết được vấn đề giữa họ và Macolmson, Công ty chế tạo Ford sẽ sáp nhập vào Công ty ô tô Ford”, Gray nói.

Đầu năm 1906, Macolmson đã suy tính về hoàn cảnh hiện tại của mình, sau đó đến tháng 7, ông bán đi số cổ phần của mình. Ford và Couzens đã tìm cách để có được số cổ phần đó. Ngoài ra, họ còn mua lại cổ phần của Bennett và của 3 cổ đông khác. Dù các cổ đông có đồng ý bán hay không thì cơ cấu nắm giữ cổ phần đã được sắp xếp lại, Ford nắm giữ 58,5% số cổ phần, tăng 25,5% so với ban đầu. Số cổ phần của Couzens cũng tăng lên rõ rệt, từ 2,5% lên 11%. Ngoài họ, địa vị của các cổ đông khác không có gì thay đổi. Ngày 6 tháng 7 năm 1906, Gray qua đời. Các cổ đông đã bầu Henry Ford lên làm người lãnh đạo mới của công ty. Cuối cùng Henry Ford cũng có được kết quả mà ông mong đợi: Công ty mang tên

ông đã hoàn toàn nằm trong sự kiểm soát của ông và Couzens, hơn nữa, dù xét từ mặt nào thì vận mệnh của công ty đã hoàn toàn nằm trong tay ông.

## IV. PHÁT TRIỂN MẠNH MẼ

Điểm nổi bật của Công ty ô tô Ford trong vòng 5 năm đầu không chỉ là những thành công bên ngoài, cái quan trọng hơn là những sự chuẩn bị cho một tương lai huy hoàng hơn phía sau thành công. Phần lớn những sự chuẩn bị đó là do James Couzens - thư ký của công ty đảm nhiệm. Trong một thời gian rất ngắn, người trợ lý đắc lực của Alexander Y. Macolmson ngày nào không những nắm bắt được những chi tiết phức tạp về tài chính của công ty mà còn ý thức được sức mạnh của việc quản lý tài chính nghiêm ngặt, ông luôn thận trọng đối với tài chính của công ty, chẳng khác gì Ford thận trọng trong thiết kế động cơ ô tô. Khi xây dựng khung tài chính cho công ty, điều mà ông coi trọng hơn hết là tiền mặt chứ không phải là tỷ lệ lợi tức.

Những đổi mới về lĩnh vực kế toán mạnh bạo nhất của Couzens là: ông yêu cầu các nhà kinh doanh

phải thanh toán tiền trước. Theo quy định của ông, bất luận tình hình kinh doanh tốt hay xấu, mỗi một nhà kinh doanh muốn tiêu thụ ô tô Ford đều phải trả trước 50% tiền hàng của mỗi đơn hàng để làm tiền đặt cọc. Thực ra, kể cả trong thời gian 5 năm đầu khi Công ty ô tô Ford mới thành lập, đại đa số các nhà tiêu thụ đều nhận thức được rằng, hệ thống của Couzens xét cho cùng cũng mang đến lợi ích cho họ: Công ty ô tô Ford luôn giao hàng đúng hẹn, giá xe thấp hơn giá của các sản phẩm cùng loại của các nhà sản xuất khác, đồng thời việc quản lý nghiêm ngặt của Couzens đã đem đến sự an toàn cho tài chính của công ty, giúp Ford và đội ngũ nhân viên của ông có điều kiện tốt để thiết kế ra một loại xe mới. Đó chính là loại xe dòng T được đưa ra thị trường vào năm 1908.

Trong việc lựa chọn đại lý tiêu thụ ở địa phương, Công ty ô tô Ford áp dụng những tiêu chuẩn gần như cao hơn tiêu chuẩn của tất cả các nhà chế tạo khác, hơn nữa còn khá nghiêm khắc trong việc chấp hành các tiêu chuẩn đó. Couzens trực tiếp đàm phán với những nhà kinh doanh muốn có được quyền tiêu thụ xe của Công ty ô tô Ford, ông đã loại bỏ không ít những nhà tiêu thụ không đủ tư cách. Ngoài ra, Ford



còn yêu cầu, dù xe ô tô Ford xảy ra trục trặc gì thì đều phải được giải quyết nhanh chóng. Bởi vậy, ông nhất quyết chỉ sử dụng những đại lý tiêu thụ ở các địa phương có đầy đủ thiết bị cần thiết, vì chỉ có những nhà đại lý tiêu thụ như vậy mới có thể cung cấp được dịch vụ hậu mãi.

Dưới yêu cầu nghiêm khắc của Couzens về năng lực tiêu thụ và của Ford về năng lực dịch vụ, chất lượng và số lượng các nhà đại lý tiêu thụ của Công ty ô tô Ford không ngừng tăng cao. Đến năm 1913, số lượng các nhà tiêu thụ của Ford đã đạt đến con số 7000. Yêu cầu thanh toán trước của Couzens đã bắt buộc các nhà tiêu thụ phải bằng mọi cách nhanh chóng bán được xe ra, nhưng áp lực không chỉ có vậy. Công ty còn có yêu cầu khác đối với họ: “Mỗi một nhà tiêu thụ và mỗi một nhân viên marketing đều phải có tên của tất cả những người có khả năng mua xe trong phạm vi mình quản lý, bao gồm cả những người chưa bao giờ có ý định mua xe. Sau đó, trong khả năng có thể của mình, thông qua các cuộc viếng thăm để làm thay đổi quyết định của họ. Nếu họ cảm thấy phạm vi kinh doanh quá lớn, không thực hiện được điều này chứng tỏ là khu vực họ phụ trách quá nhiều”. Thông qua phương pháp này, Công ty ô

tô Ford đã có được không ít khách hàng.

---

Trong khoảng thời gian từ năm 1903 đến năm 1908, trước khi kiểu xe dòng T ra đời, Công ty ô tô Ford đã sản xuất được 9 loại ô tô khác nhau: dòng A, dòng B, dòng AC, dòng C, dòng F, dòng K, dòng N, dòng R và dòng S. Động cơ của các xe dòng A, AC, C và F là động cơ hai xi-lanh; Động cơ của các xe dòng B, N, R và S là động cơ 4 xi-lanh; chỉ có động cơ của các xe dòng K là lắp động cơ 6 xi-lanh. Những chiếc xe này đa phần đều giành được thành công. Tháng 10 năm 1903, tức là 4 tháng sau khi Công ty ô tô Ford được thành lập, các cổ đông của công ty đã nhận được 2% tiền chia lợi nhuận. Ngày 21 tháng 11, họ lại nhận được 10% tiền chia lợi nhuận lần hai. Lần chia lợi nhuận thứ 3 vào tháng 1 năm 1904 là 20%. Ngày 16 tháng 6 năm 1904, nhân dịp kỷ niệm công ty tròn 1 tuổi đã tiến hành lần chia lợi nhuận thứ 4, tổng cộng số tiền lợi nhuận chia cho các cổ đông là hơn 68.000 đô-la.

Năm 1904, Công ty ô tô Ford một mặt cố gắng hết sức để đáp ứng nhu cầu của thị trường về loại xe dòng A và C, mặt khác nỗ lực hơn nữa để kích thích nhu cầu của thị trường về loại xe dòng B. Tháng 2 năm 1905, công ty đã đưa ra loại xe dòng F. Đó là chiếc xe có thiết kế mới duy nhất được sản xuất trong năm đó, chiếc xe dòng F hai xi-lanh có kích thước và giá cả ở vào khoảng giữa của hai dòng xe C và B. Chiếc xe dòng F đời đầu nặng 1400 pound (khoảng 635kg), chiều dài cơ sở là 84 inches (khoảng 2,13m) có giá là 1000 đô-la, chiếc ghế sau không tháo rời được nằm liền với cửa đã biến nó thành chiếc xe 4 chỗ. Giống như những chiếc xe dòng AC và C, chiếc xe dòng F cũng đã tìm được thị trường của mình, Công ty ô tô Ford bắt đầu bận rộn với việc sản xuất và tiêu thụ loại xe nhỏ gọn này. Giữa năm 1905, hai năm sau khi công ty được thành lập, tỉ lệ lợi nhuận Công ty ô tô Ford chia cho các nhà đầu tư đã đạt 100%.

Đầu năm 1906, thành công một lần nữa lại đến với Henry Ford. Công ty lại đưa ra một loại xe mới dòng N hai chỗ, 4 xi-lanh, kiểu xe này không giống với loại xe dòng B, thậm chí cả loại xe dòng C và dòng F (trên thực tế dòng C và dòng F chỉ là phiên

bản cải tiến trên nguyên mẫu của chiếc xe dòng A). Nó là một dòng xe hoàn toàn mới: trọng lượng chỉ có 1050 pound (khoảng 476 kg) nhưng rất bền và chắc chắn, chiều dài cơ sở là 84 inches (khoảng 2,13m), hệ thống phanh hai đường dẫn và côn cải tiến là những cải tiến về mặt kỹ thuật, giá thành cũng thấp tới mức kinh ngạc, chiếc xe chỉ có giá 500 đô-la, bao gồm cả đèn và còi. Có các thiết bị phụ nhưng đó chỉ là bộ da bọc ghế với giá 50 đô-la và tấm vải bạt bằng cao su giá 30 đô-la.

Chiếc xe dòng N đã đem đến cho Ford rất nhiều đơn đặt hàng, nhưng quan trọng hơn là sự ủng hộ và sự trung thành của người tiêu dùng. Tốc độ tiêu thụ của chiếc xe dòng N cũng nhanh chóng như tốc độ sản xuất. Năm 1906, hơn 8.500 chiếc xe dòng N đã được bán ra, điều này khiến cho Công ty ô tô Ford lần đầu tiên trở thành doanh nghiệp tiêu thụ dẫn đầu. Các đối thủ cạnh tranh đã bị bỏ lại khá xa: Tổng lượng tiêu thụ của hai đối thủ ở sau Ford là Cadillac và Walkman cộng lại mới được bằng 3/4 so với người dẫn đầu.

Tuy nhiên, dù được lắp bộ lốp tiên tiến của Firestone nhưng chiếc xe dòng N của Ford vẫn bộc lộ

một nhược điểm rõ rệt: do các kỹ sư muốn chiếc xe dòng N đạt được tốc độ cao nhất là 45 dặm/giờ nên đã chế tạo thân xe quá hẹp, nhưng đặc điểm này lại không thích hợp với tình trạng đường đất xấu thời bấy giờ. Chiếc xe dòng N sở dĩ có mức tiêu thụ tốt là vì tốc độ cao và giá thành cực thấp của nó, nhưng Henry Ford hiểu rằng, nếu cải tiến thiết kế, ông có thể sản xuất được một loại xe tốc độ cao, chắc chắn, có thể chở được 4-5 người, mà loại xe đó chắc chắn còn bán được tốt hơn. Thế là ông lại bắt đầu nỗ lực mới.

Tuy vậy, vào năm 1906, bất chấp sự phản đối quyết liệt của Henry Ford, công ty của ông vẫn đi theo trào lưu động cơ công suất lớn. Tuy độ tin cậy và sự thoải mái vẫn luôn là ưu điểm nhưng danh tiếng của những chiếc xe như Winton 17, Cadillac Thirty và Elmore 44 chủ yếu vẫn dựa vào những động cơ công suất lớn. Kết quả là, vào khoảng thời gian mà loại xe dòng N giành được thành công lớn đó thì Công ty ô tô Ford lại đưa ra một loại xe thuộc dòng K loại 6 xi-lanh. Năm đó đúng là năm của “động cơ 6 xi-lanh”, mà trong sự cạnh tranh trên thị trường, chiếc xe dòng K của Ford với công suất 40 mã lực không hề tỏ ra thua kém cả về tính năng, ngoại quan

và độ ồn thấp. Tuy vậy nó vẫn thất bại sau khi được đưa ra thị trường, giống như kiểu xe dòng B. Trách nhiệm được quy cho Alexander Y. Macolmson bởi vì trước khi vĩnh viễn rời khỏi Công ty ô tô Ford, chính ông là người đã tích cực thúc đẩy việc sản xuất dòng xe này.

Thành công của Công ty ô tô Ford trong thời kỳ đầu không thể không kể đến sự coi trọng vấn đề chất lượng dịch vụ và danh tiếng của sản phẩm. Điểm sáng lớn nhất trong 5 năm đầu tiên của công ty chính là mạng lưới tiêu thụ mạnh mà Ford và Couzens đã thiết lập. Trên thực tế, sự thành công mang tính toàn quốc của tổ chức Ford khiến nhiều người tiêu dùng bắt đầu gọi những chiếc ô tô của Công ty ô tô Ford là ô tô Ford, còn các sản phẩm của các nhà sản xuất khác chỉ đơn giản là ô tô. Sự khác nhau này nằm ở dịch vụ. Chỉ trong vòng 5 năm, mạng lưới tiêu thụ ô tô Ford đã lớn mạnh hơn cả tổ chức sản xuất mà nó đại diện. Nhưng chính vào lúc này, trong ngành ô tô đã phát sinh một sự kiện lớn chưa từng có trong lịch sử.

## V. NỖI LO PHÁT TRIỂN

Khi tốc độ phổ cập ô tô tăng cao nhanh chóng, ô tô Ford đạt được danh tiếng và thị phần chưa từng có trước đây, nhưng có một vấn đề lớn khiến Công ty ô tô Ford và các nhà tiêu thụ của nó phải đau đầu. Vụ kiện bản quyền Selden nổi tiếng đã cho thấy rằng chẳng có gì có thể ngăn cản Ford chế tạo ra những chiếc ô tô cho thị trường, mang lại lợi nhuận cho bản thân. Nhưng lúc đầu, vụ kiện tưởng như không thể chấm dứt ấy (lập án năm 1903, kết án năm 1911) đã thực sự uy hiếp Công ty ô tô Ford, thậm chí là cả ngành ô tô. Sự thực chứng minh, trong số các nhà sản xuất ô tô, chỉ có Ford là không chịu khuất phục trước những quyền lợi tưởng như đúng mà lại là sai của luật sư George B. Selden, chỉ có Ford có nghị lực để đối đầu với những quyền lợi đó trước tòa án. Ford, với sự kiên định của mình đã giành được thắng lợi trong vụ kiện kéo dài 8 năm này.

Vụ án quay về những năm 70 của thế kỷ XIX. Khi đó, chàng luật sư trẻ ở Rochester, New York George B. Selden đã lần đầu tiên đưa ra quan niệm về “xe cơ đường bộ”. Trong ngành, Selden có thể nói là còn ít tuổi nhưng đã sớm thành đạt. Khách hàng đầu tiên của Selden là George Eastman, người tìm cố vấn pháp luật cho hạng mục bản quyền đầu tiên của mình

- Eastman đã dựa vào bản quyền này làm cơ sở để thành lập Công ty Eastman - Kodak ở Rochester, phát triển kỹ thuật nhiếp ảnh giá thành thấp. Tuy vậy, Selden đi theo ngành luật không phải là do ý muốn của ông mà do áp lực của gia đình. Bố ông là một quan tòa nổi tiếng, bố mẹ ông hy vọng cậu con trai sẽ nối nghiệp cha. Trên thực tế, Selden khi còn trẻ rất muốn trở thành một nhà kỹ thuật, hơn nữa cậu đặc biệt thích thú với loại xe tự lái. Do tác động của nghề nghiệp và sở thích, năm 1879, ông bắt đầu làm thủ tục xin cấp bản quyền cho một hạng mục của mình - loại xe cơ đường bộ cải tiến chuyển động bằng động cơ nén oxyt cacbon dạng lỏng. Selden chưa từng chế tạo ra một mô hình nào của loại xe này, nhưng điều đó chẳng quan hệ gì: là một luật sư, ý đồ của ông rõ ràng là dùng cách mượn từ kiểu lập lờ để giành lấy cho mình một bản quyền - trong thời hạn 17 năm, tất cả những người muốn chế tạo xe cơ đốt trong ở Mỹ đều phải có được sự cho phép của ông, và đương nhiên là phải trả cho ông phí bản quyền sử dụng. Nếu ngày phê duyệt bản quyền này là vào năm 1879 thì nó sẽ hết hạn vào năm 1896, không có ảnh hưởng gì đến ngành ô tô của Mỹ. Nhưng Selden lại có cách riêng của mình.



Sau khi gửi văn bản xin cấp bản quyền đến chính phủ Mỹ, Selden bắt đầu lợi dụng tất cả những thủ đoạn về pháp luật có thể vừa tiến hành thủ tục xin cấp, vừa cố gắng nắm thật chặt quyền lợi đối với ô tô động cơ xăng mà mình đã thiết kế. Ông luôn theo sát từng bước phát triển của động cơ xăng hoặc loại xe tự lái, không ngừng sửa đổi lại văn bản xin cấp bản quyền cho theo kịp với xu thế. Với hình thức này, Selden đã mất 16 năm để hoàn tất văn bản xin cấp bản quyền của mình, văn phòng bản quyền và thương hiệu Mỹ (U.S. Patent and Trademark Office, USPTO) đã phê duyệt hơn 100 văn bản bổ sung. Căn cứ theo tác giả William Greenleaf: “Xét về toàn bộ thời gian xin cấp bản quyền, văn phòng bản quyền lần này đã phải mất tất cả là 7 tháng để hoàn tất các thủ tục. Nhưng tính cả 8 lần phúc đáp gửi tới văn phòng cho đến khi thanh toán tiền phí bản quyền, Selden đã mất một khoảng thời gian là 15 năm 11 tháng”.

Selden cuối cùng cũng đã có được bản quyền vào ngày 5 tháng 11 năm 1895. Bản quyền mang số 549160 này áp dụng cho xe ô tô chạy bằng động cơ xăng mà người Mỹ chế tạo, sử dụng và tiêu thụ trong thời gian từ năm 1890 và từ thời điểm bản quyền

được cấp cho đến ngày hết thời hạn là năm 1912. Đối với những người trong ngành ô tô còn non trẻ, bản quyền này là một sự hoang đường. Ngay bản thân Selden gần như cũng nghi ngờ về tính khả thi của nó, bởi vì trong vòng 4 năm đầu sau khi có được bản quyền, ông không hề áp dụng bất cứ một hành động nào. Ông là người khá bị động và kiên nhẫn. George Eastman không chịu nổi sự thiếu quyết đoán của Selden nên vào năm 1897 đã cho ông thôi việc. Về sự kiện bản quyền ô tô này, Selden có lẽ còn muốn đợi sự nhiệt tình của công chúng đối với ô tô lên đến mức cao trào. Bởi vì như vậy, các nhà đầu tư sẽ không thể không nhìn thấy nguồn lợi nhuận to lớn có được từ sản xuất ô tô, mà các nhà sản xuất ô tô càng nhiều thì thu nhập từ phí bản quyền của Selden càng cao.

Rồi điều đó cũng xảy ra. Năm 1899, một số nhà tiền tệ phố Wall sau khi nghe được thông tin về bản quyền của Selden đã lập tức ý thức được giá trị to lớn của nó. Họ sắp xếp cho Selden làm người đứng đầu Công ty ô tô điện mới thành lập để quản lý bản quyền của ông, với điều kiện Selden phải trả cho họ 10.000 đô-la và 1/5 lợi nhuận của công ty. Sau đó, những nhà tiền tệ này bắt đầu tán công khắp nơi để thu về lợi

nhuận cho công ty này. Năm 1900, họ đã kiện 5 công ty chế tạo ô tô của Mỹ, bao gồm cả Công ty ô tô của Winton lớn nhất lúc đó. Ban đầu, Winton rất nỗ lực để đấu tranh với họ, ông không cho rằng mình phải chi trả phí bản quyền cho bất cứ ai để có quyền sản xuất ô tô. Nhưng sau cuộc chiến pháp đình kéo dài hai năm, ông đã chịu thua.

Tuy nhiên, giống như nhà sử học Carol Gelderman đã chỉ ra: “Bản quyền của Selden có hiệu lực hay không hoàn toàn phụ thuộc vào quyết định của quan tòa, sự đầu hàng của Winton đã đánh lên hồi chuông cảnh báo cho các nhà sản xuất khác, họ bắt đầu liên kết lại với nhau để cùng đàm phán với Công ty xe điện”. Hiệp hội sản xuất ô tô cấp phép của Mỹ (Association of Licensed Automobile Manufacturers, ALAM) đã ra đời trong hoàn cảnh đó. Vào năm 1900 nó chỉ có 10 thành viên, đến năm 1903 nó đã bao gồm 26 nhà sản xuất ô tô nổi tiếng nhất nước Mỹ. Dù chẳng có mấy thành viên thực sự tin tưởng bản quyền của Selden có hiệu lực, nhưng tổ chức này vẫn đồng ý cắt 1,25% trong số tiền của mỗi chiếc xe để làm phí bản quyền: 0,5% là của Công ty xe điện, 0,25% là của George Selden, 0,5% còn lại là của ALAM.

Theo quy định của hiệp hội, chỉ có những nhà sản xuất ô tô có đạo đức và hành vi phù hợp với tiêu chuẩn của hiệp hội thì mới có đủ tư cách để được cấp phép sản xuất. Trên thực tế, hơn 80% các nhà sản xuất ô tô thời kỳ đầu bị coi là “không có tư cách”, đơn giản là vì 26 thành viên của ALAM sợ sự cạnh tranh nhưng lại không có cách nào để kiểm soát sự cạnh tranh. Cũng giống như nhà sử học về ô tô Leslie R. Henry đã nói, ALAM “lợi dụng quyền đồng ý hay từ chối cấp phép sản xuất ô tô để lũng đoạn ngành ô tô”. Nói cách khác, trong 10 năm đầu của thế kỷ XX, cùng lúc Bộ Tư pháp bắt đầu tích cực chống lũng đoạn thì tổ chức ALAM lại dựa vào hệ thống bản quyền của Mỹ để lập ra một tổ chức lũng đoạn.

Nửa năm đầu của năm 1903, đại diện của Công ty ô tô Ford đã hai lần yêu cầu ALAM cấp phép cho công ty để sản xuất ô tô chạy bằng động cơ xăng nhưng đều bị bác bỏ. Lý do là vì Công ty ô tô Ford chỉ là một công ty mang tính chất “lắp ráp”, không phù hợp với tiêu chuẩn của hiệp hội. Đối với các công ty thông thường thì thông tin này chẳng khác gì một sự kết thúc nhưng Công ty ô tô Ford lại không như vậy. Kết quả của lần đàm phán cuối cùng giữa lãnh đạo Công ty ô tô Ford và Frederick Smith - hội

trưởng ALAM tại một nhà hàng ở Detroit đã dự báo sau này sẽ phát sinh chuyện gì. Sau cuộc hội đàm, cuộc đối đầu quyết liệt giữa Công ty ô tô Ford và ALAM bắt đầu. Ngày 22 tháng 10 năm 1903, ALAM chính thức khởi kiện Công ty ô tô Ford vi phạm bản quyền.

Ford đã rất thành công trong việc thực hiện ý tưởng của mình, nhưng việc theo kiện cũng không phải là một quyết định dễ dàng. Trong mấy năm đầu, chi phí về pháp luật đã trở thành một trong những giá thành chính của công ty. Vụ kiện giữa ALAM và Công ty ô tô Ford kéo dài 8 năm, theo tính toán thì những chứng từ trong vòng 5 năm đầu đã đạt hơn 5 triệu chữ. Tiêu điểm mà hai bên tranh luận là ở chỗ: phát minh vào năm 1879 của Selden rốt cục có thể áp dụng được bao nhiêu đối với ô tô của thế kỷ XX. Về pháp luật, điều này có thể quy kết về một vấn đề đơn giản: bản quyền của Selden có thể áp dụng cho tất cả những chiếc xe chạy bằng xăng sau thời điểm năm 1879 hay chỉ giới hạn ở những sản phẩm được sản xuất dựa trên thiết kế của Selden.

Trong số tất cả những thuộc cấp mà Ford tin tưởng trong nhiều năm, James Couzens và Harold

Wills là những người thân cận nhất. Henry Ford tỏ ra khoan dung đối với tính cách kỳ quái của James Couzens cũng như sự tự do của Wills. Đối với ông, điều quan trọng nhất là những trợ thủ có thể hoàn thành xuất sắc công việc của họ. Trên thực tế, gần như mỗi nhân viên làm việc trong Công ty ô tô Ford thời kỳ đầu đều làm việc 10 tiếng/ngày - chỉ có Ford, Couzens và Wills là ngoại lệ, họ thường làm việc từ 12-16 tiếng/ngày, cả tuần ngày nào cũng như vậy.

Trên cơ sở kiểu xe dòng N, Ford liệt kê ra những chi tiết mà ông cho rằng có thể cải tiến được, bao gồm hộp số, động cơ, vô lăng điện, nhíp... Như vậy, nếu tiến hành cải tiến thì đầu ấn của kiểu xe dòng N không còn lại bao nhiêu, chỉ còn hệ thống phanh hai đường dẫn là được giữ lại, lắp trên chiếc xe mới. “Dòng xe N, R và D đều dùng động cơ 4 xi-lanh”, John Wandersee, người được kỹ sư trưởng Harold Wills lựa chọn làm trợ lý giải thích “mà thép thì rất nặng, nên rất khó để nói rộng thân xe. Thân xe và không gian trong xe càng lớn thì xe càng nặng, càng khó nâng cao tốc độ. Ngài Ford vẫn luôn muốn chế tạo ra loại xe vừa lớn vừa nhẹ. Ông ấy bắt đầu nghiên cứu kiểu xe dòng T, một loại xe nhẹ với các chi tiết nhẹ, có thể chở được 5 người”. Nói cách khác, ý

tuồng của Henry Ford là hai tiêu chuẩn song song: xe cỡ lớn và trọng lượng nhẹ. Cho đến thời điểm đó, chưa có loại xe nào đạt được điều này. “Đây chính là đất dụng võ cho loại thép Vanadi”, Wandersee nói. Nguyên tố hóa học Vanadi có thể kết hợp với thép tạo thành một hợp kim chắc hơn mà lại nhẹ hơn nhiều so với thép.

Cho đến thời điểm đó, trong ngành ô tô ở Detroit và ở bất cứ một nơi nào khác, chẳng có mấy nơi quan tâm đến lĩnh vực chế tạo kim loại. Thép được coi là nguyên liệu thông thường để chế tạo ô tô, các nhà sản xuất mua thép từ các nhà máy ở Pennsylvania và Ohio về để sản xuất. Tuy trên thực tế có một số chi tiết phức tạp được chế tạo từ hợp kim quý, nhưng vào thời đó, ở những chi tiết mang tính kết cấu, việc nghiên cứu sử dụng hợp kim còn rất ít. Wills biết những kỹ thuật cơ bản trong luyện kim, ông cũng là người phát động việc dùng hợp kim thay thế trong Công ty ô tô Ford. “Theo tôi được biết”, Wandersee nói, “Wills là người đầu tiên quan tâm đến việc sản xuất thép Vanadi. J.K. Smith đã giúp đỡ ông, đó là một cố vấn luyện kim ở Pittsburgh”. Rất có thể Smith đã đề nghị Wills sử dụng nguyên liệu thép Vanadi, mà vào lúc đó chỉ châu Âu mới có loại

thép này. Theo đề nghị của Wills, Công ty ô tô Ford không những tiến hành thử nghiệm loại thép Vanadi ở một nhà máy đặc chủng ở Canton, Ohio, công ty còn thuê một số chuyên gia trong đó có J. K. Smith về để hoàn thiện quy trình luyện thép Vanadi và quy trình xử lý nhiệt các chi tiết thép Vanadi để nâng cao độ cứng cho các chi tiết. Từ cuối năm 1906 đến cuối năm 1907, trong vòng một năm, Công ty ô tô Ford đã trở thành công ty dẫn đầu trong lĩnh vực nghiên cứu thép Vanadi ở Mỹ, thậm chí còn có được bản quyền có liên quan đến thép Vanadi và sản xuất thép Vanadi. Thép Vanadi chắc chắn hơn, khả năng chống gỉ cao hơn, nhẹ hơn so với các hợp kim khác. Ngoài ra, nếu so với các loại hợp kim khác cùng thuộc tính, giá của nó lại thấp hơn, dễ gia công hơn.

Wills đào tạo John Wandersee thành một chuyên gia luyện kim, sau này Wandersee đã trở thành kỹ sư luyện kim nổi tiếng của Công ty ô tô Ford. Trong khi Wills và Wandersee tiếp tục công việc mang tính tiên phong của mình trong lĩnh vực thép Vanadi, các cuộc thảo luận và tranh luận cũng không ngừng diễn ra. Chiếc xe dòng T cuối cùng đã rời chiếc băng đen, trở thành hiện thực. Sự ra đời của nó là thành quả của tập thể. Ford cung cấp ý tưởng,



nhật huyết, còn Harold Wills lại chỉ ra con đường đúng đắn để biến ý tưởng thành hiện thực. Mặc dù có rất nhiều điểm cải tiến nhưng mỗi kỹ sư chỉ phụ trách một bộ phận nhỏ. Trong đó, Joe Galamb - người tham gia vào việc thiết kế cả xe còn phụ trách cải tiến bộ phận hộp số. Việc này đã tiêu tốn của ông 6 tháng, nhưng thành quả cuối cùng của ông luôn là điểm sáng trong cả quãng thời gian tồn tại của kiểu xe dòng T. Kỹ sư điện Spider Huff phụ trách cải tiến vô lăng điện, phần chi tiết cung cấp điện cho bugi này được ông và Oliver Basel phát minh vào năm 1901. Kiểu vô lăng điện theo phát minh của Huff có thể duy trì được sự khô ráo và vận hành liên tục, bởi vậy chiếc xe dòng T sau khi khởi động có thể vận hành bình thường và ổn định. Vào thời điểm đó, độ tin cậy của chiếc xe này vượt qua tất cả các loại ô tô khác, khiến khách hàng của Ford vô cùng phấn khởi.

Công ty ô tô Ford còn khai thác cho chiếc xe dòng T một loại động cơ mới: phân đỉnh, hay là phân nắp xi-lanh có thể tháo ra được. Những chiếc xi-lanh cũng được cải tiến: cả 4 chiếc xi-lanh đều được đúc từ một khuôn. Sự thay đổi này khiến cho tổ hợp xi-lanh chắc chắn hơn, nhẹ hơn, dễ vận hành hơn. Động cơ, hộp số, bánh đà (có lắp vô-lăng điện bên trong) được

lắp thành cụm với nhau cũng là một tiến bộ trong thiết kế, làm như vậy để chúng có thể cùng chia sẻ hệ thống bôi trơn. Thép Vanadi mà Wills đã sử dụng trong chế tạo (chiếm hơn 50% trên toàn bộ chiếc xe) đã khiến cho chiếc xe dòng T trở thành một trong những chiếc ô tô chắc chắn nhất nước Mỹ năm 1908. Trọng lượng của nó là 1200 pound (khoảng 544 kg), nặng bằng chiếc xe dòng N đời trước. Nhưng chiếc xe dòng N là xe hai chỗ, còn tiêu chuẩn của chiếc xe dòng T có thể ngồi được 5 người.

Sự tiến bộ của chiếc xe dòng T không chỉ dừng lại ở đó. Còn một số những cải tiến quan trọng nhất để thích nghi với tình trạng đường sá xấu thời bấy giờ. Vào thời kỳ 1908 - 1909, hơn 80% ô tô ở Mỹ chạy trên những con đường vá, lồi lõm. Sát-xi của xe cách mặt đất khá xa, điều này làm cho chiếc xe nhìn nghiêng trông không được đẹp như những chiếc xe khác nhưng lại có thể đảm bảo cho sát-xi không bị lấm bùn bẩn khi bánh xe bị thụt hõ trên những con đường xấu. Ngoài ra, bộ nhíp mới khiến cho chiếc xe dòng T có độ dẻo như một vận động viên thể dục. Có một người mua đã giải thích vì sao ông ta có thể ở trong chiếc xe dòng T cả đời: “Tôi chưa bao giờ thấy có cái hố nào mà nó không qua được”.

Ngoài ra, thiết kế của Ford còn nhìn trước được những thay đổi đang xảy ra về đường sá ở nước Mỹ. Chiếc xe dòng T là chiếc ô tô đầu tiên đặt ghế lái ở bên trái. Khi đó, do hai bên đường rất hay có rãnh, những người lái xe thích ngồi lái phía bên phải vì chỉ có như vậy họ mới có thể biết được khoảng cách từ xe đến những cái hố hoặc đường rãnh. Ghế lái ở bên phải là tiêu chuẩn của ô tô thời kỳ đầu. Tuy nhiên, trên những con đường đẹp không có vệt bánh xe, cũng không có rãnh thì những người lái xe ngồi bên trái vẫn tốt hơn, điều này có lợi cho họ trong việc quan sát tình hình giao thông, tránh để xảy ra các sự cố giao thông. Chẳng bao lâu sau, hầu hết các nhà sản xuất đều thừa nhận điểm này và copy lại sự cải tiến của Ford.

Xét về nhân cách, Henry Ford luôn được các nhân viên yêu quý, họ đều rất ngưỡng mộ ông chủ. Nhưng thông qua việc chế tạo chiếc xe dòng T, khả năng quan sát thiên tài của Ford kết hợp với sức hấp dẫn của một người bình thường đã tạo ra nhân cách cuốn hút mạnh mẽ. Chiếc xe dòng T đã đại diện cho Công ty ô tô Ford về sự tiến bộ kỹ thuật, đồng thời cũng đại diện cho sự tiến bộ của Henry Ford về khả năng lãnh đạo.

---

Trước khi Công ty chế tạo Ford được thành lập, Công ty ô tô Ford chưa từng tự sản xuất linh kiện cho ô tô của mình mà chỉ sử dụng sản phẩm của các công ty khác để lắp ráp ô tô. Công ty chế tạo Ford được thành lập đã đưa Công ty ô tô Ford gia nhập ngành sản xuất linh kiện. Sau khi công ty chế tạo được sáp nhập vào công ty chính vào năm 1907, công ty vẫn tiếp tục sản xuất các loại linh kiện đáp ứng nhu cầu sử dụng của công ty. Tình trạng này duy trì tới những năm 20 của thế kỷ XX mới kết thúc. Lúc đó, việc tự cung cấp linh kiện cho công ty đã đạt tới một mức độ khá cao. Ví dụ, công ty không chỉ tự sản xuất khung xe bằng gỗ, ngay cây lấy gỗ dùng làm nguyên liệu chế tạo cũng do công ty trồng. Tuy nhiên, vào thời điểm chiếc xe dòng T ra đời, Công ty ô tô Ford vẫn phải phụ thuộc rất nhiều vào các nhà sản xuất linh kiện bên ngoài. Sự kiên trì trong quan điểm của Công ty ô tô Ford về sản lượng lớn, chất lượng cao, giá thành thấp đã tăng thêm rất nhiều áp lực cho các nhà cung cấp. Nhưng trong các vấn đề then chốt khác liên quan đến hợp đồng mua bán, Henry Ford đã áp dụng một phương pháp mới. Ông đề cho các nhà cung ứng

có đủ thời gian để cải tiến sản phẩm của họ. Từ cuối năm 1907 đến cuối năm 1908, Ford không đưa ra bất cứ một yêu cầu nào về thời hạn đối với các công nhân kỹ thuật và các kỹ sư của phía các nhà cung ứng mà ông đã lựa chọn. Trong giai đoạn khai thác kiểu xe dòng T, Henry Ford hiểu rằng, không thể lấy chú trọng mục tiêu tốc độ mà xem nhẹ chất lượng.

Trong số các nhà cung ứng của Công ty ô tô Ford, Công ty Dodge Brothers luôn là một trong những nhà cung ứng quan trọng nhất. Năm 1906, Henry Ford bắt đầu tìm kiếm nhà máy mới cho loại xe mới mà ông đang ấp ủ, ý tưởng của ông về kiểu xe này là: xe sẽ có một dáng vẻ từ trước đến nay chưa từng có. Ông chưa xác định kiểu xe ô tô vượt thời đại này của mình có tên là gì, thậm chí cũng chưa xác định đặc trưng cụ thể của nó, nhưng ông biết rằng, công ty của ông sẽ phát triển ra ngoài quy mô của nhà máy hiện nay để sản xuất ra những chiếc “ô tô đại chúng”, công ty cần có một nhà máy ô tô lớn nhất thế giới. Với ý nghĩ đó, ông bắt đầu tìm kiếm địa điểm để xây dựng nhà máy mới, đồng hành với ông còn có John F.Dodge. Hai người đã chọn được một mảnh đất lớn ở khu High Land, phía bắc Detroit, sau đó bắt đầu lên kế hoạch cho công tác xây dựng nhà máy. Chính

nhà máy này đã khiến anh em Dodge mất đi công việc chế tạo linh kiện ô tô Ford. Theo kế hoạch của Henry Ford và Dodge, nhà máy khu High Land sẽ trở thành một công trình kiến trúc lớn nhất ở Michigan. Để thiết kế nhà máy này, Công ty ô tô Ford đã thuê Albert Kahn, một kiến trúc sư công nghiệp bậc thầy.

Trong đợt quảng cáo mang tính toàn quốc đầu tiên được công bố trong tuần đầu tiên của tháng 10 năm 1908, độc giả của tạp chí “Saturday Evening” và một số tạp chí cùng loại khác đã bị cuốn hút bởi tiêu đề: “Chiếc xe Ford có mui, 4 cửa, 850 đô-la, chở 5 người, động cơ 20 mã lực, 4 xi-lanh”. Tiêu đề này đã bao hàm tất cả những thông tin mà mọi người muốn biết. Tuy nhiên, quảng cáo này dẫn đến chút hiểu nhầm. Trên thực tế, nếu người mua chỉ bỏ ra 850 đô-la thì họ sẽ không có được nóc xe, cũng không có kính lái và đèn pha. Nếu coi ghế và vô-lăng là những linh kiện có thể lựa chọn thì giá thành trong quảng cáo còn có thể thấp hơn. Sau này, gần như tất cả các khách hàng đều đặt mua nóc xe, kính lái và một số linh kiện có thể lựa chọn mà trên thực tế không thể không mua - ví dụ như lớp dự phòng. Bởi vậy, lợi nhuận của Công ty ô tô Ford không phải dựa vào giá

gốc. Trên cơ sở 850 đô-la, mỗi khách hàng có thể còn phải trả thêm 135 đô-la để mua một bộ các linh kiện có thể lựa chọn hoàn chỉnh: nóc xe, kính lái, công-tơ-mét, đèn pha và máy phát điện oxyt cacbon cung cấp điện cho công-tơ-mét và đèn pha.

Thái độ của công chúng dành cho chiếc xe dòng T khá tốt, đơn đặt hàng và các cuộc điện thoại gọi về nhà máy của Ford nhiều không kể xiết, nhưng năm 1908, Công ty ô tô Ford chỉ sản xuất 300 chiếc ô tô dòng T. Vào đầu năm 1909, khi chiếc xe dòng T được hoàn toàn đưa vào sản xuất, phòng tiêu thụ đã đem về cho công ty một số lượng lớn các đơn đặt hàng mà công ty không có cách nào đáp ứng hết. Thực tế chứng minh, vào năm 1909, đối với Công ty ô tô Ford, việc đối phó với áp lực từ nhu cầu còn khó hơn nhiều so với việc thu hút khách hàng.

Tháng 1 năm 1909, một quảng cáo của một trong những đối thủ cạnh tranh của Công ty ô tô Ford đã gây ra một cuộc chiến luận, Công ty ô tô Ford lại có được lợi từ cuộc chiến luận này. Nhà máy nọ tuyên bố: một chiếc ô tô giá 1250 đô-la có thể tốt hơn một chiếc xe ô tô có giá 2500 đô-la. Đây là một quan niệm khiến người ta chú ý, dù bây giờ xét lại,

quan niệm này đã dự báo về sự sản xuất quy mô lớn của ngành ô tô. Nhưng vào thời điểm đó, rất nhiều người cho rằng, một chiếc xe có giá thành thấp khó có thể giành được thành công. Trong khi mọi người còn đang tranh luận hoặc suy nghĩ xem liệu một chiếc xe giá 1250 đô-la có thực sự tốt hơn chiếc xe giá 2500 đô-la hay không, mục quảng cáo cho chiếc xe dòng T của Công ty ô tô Ford đã đưa ra lời hứa: “Chiếc xe ô tô có giá 850 đô-la này còn tốt hơn chiếc ô tô có giá 2500 đô-la.” Henry Ford đã bắt đầu bàn đến viễn cảnh hạ giá chiếc xe dòng T trong điều kiện không làm ảnh hưởng đến chất lượng.

## VI. CƠN SỐT KIỂU XE DÒNG T

Trước khi chiếc xe dòng T được đưa ra vào ngày 1 tháng 10 năm 1908, chẳng mấy người dân thành phố có thể tận hưởng niềm vui nơi thôn quê, trừ phi họ có khả năng rời xa thành phố. Trước khi chiếc xe dòng T ra đời, họ luôn coi ô tô là món đồ chơi dành cho những người giàu có. Ford đã phản bác quan niệm sai lầm này. “Brigham Young là người đầu tiên



sáng tạo ra sản xuất quy mô lớn,” - Will Rogers nói một cách hài hước - “nhưng Henry Ford lại là người phát triển nó lớn mạnh. So với Kaiser, Musolini, Chalie Chaplin, Henry Ford thay đổi được thói quen của nhiều người hơn”.

Trước khi chiếc xe dòng T ra đời, những người dân bình thường ở Mỹ tỏ rõ sự thù địch đối với ô tô, dù sự phản đối của họ không thể coi là một cuộc cách mạng. Chuyện người dân, nhất là ở nông thôn rải kính vỡ, đinh, gỗ tròn hoặc đào những cái rãnh trên đường để ngăn không cho ô tô lưu thông là hiện tượng bình thường. Ô tô gặp phải sự phản đối mạnh mẽ ở vùng nông thôn bởi vì những nông dân lo lắng rằng thời đại ô tô mới sẽ làm cho ngựa mất đi tác dụng. Năm 1904, tạp chí trang trại “Breeder's Gazette” đã dùng những từ như “một đám những kẻ xâm lược phóng xe như điên, khát máu, thiếu đạo đức, bốc ra đầy mùi hôi thối” để chỉ những người có ô tô. Cách nói này có lẽ cũng có điểm đúng: theo tính toán của tờ “North American Review” thì số người chết do tai nạn ô tô trong 6 tháng đầu năm 1906 còn nhiều hơn so với số người chết trong cuộc chiến tranh ở miền Tây nước Mỹ. Henry Ford và Couzens lại không lo lắng về tình hình đó. Ford tin tưởng rằng,

cách giải quyết không phải là bài trừ ô tô mà là thay đổi lại hiện trạng chỉ có người giàu mới có thể có ô tô như hiện nay. Chiếc ô tô dòng T kinh tế của ông có thể thực hiện được điều này, làm thay đổi suy nghĩ của mọi người.

---

Để tuyên truyền cho chiếc xe mới, Công ty ô tô Ford đã lên kế hoạch chuẩn bị các hoạt động công cộng. Táo bạo nhất là cuộc đua với một hành trình gần 4000 dặm giữa hai chiếc xe dòng T và 3 chiếc xe ô tô có thể tích lớn hơn. Từ New York đến Seattle, đường đua đi xuyên qua nước Mỹ. Ngày 1 tháng 6 năm 1909 là ngày khai mạc cuộc triển lãm Alaska - Yukon - Pacific, ngày bắt đầu cuộc đua cũng được định vào ngày này, mang ý nghĩa tuyên truyền to lớn. Ngày 1 tháng 6, vào 3 giờ chiều theo múi giờ ở miền Đông và đúng 12 giờ trưa theo múi giờ ở miền Tây, Tổng thống Taft đã nhấn nút chiếc điện thoại bằng kim loại đặt tại Nhà Trắng, tuyên bố cuộc triển lãm và cuộc đua bắt đầu. Trong cả quãng đường đua

dài 4106 dặm (đi qua Chicago, Kansas, Denver rồi rẽ sang hướng Bắc đi qua bang Wyoming và Idaho để đến Seattle), ở mỗi thị trấn thành phố mà đường đua đi qua, các công nhân cơ khí của các nhà tiêu thụ của Ford đều ở trong tư thế chuẩn bị sẵn sàng đợi lệnh. Bởi vậy, chiếc xe dòng T đã được hưởng một dịch vụ kiểm tra sửa chữa hạng nhất trong suốt cuộc đua, dù quy định của cuộc đua là không được thay đổi các linh kiện chính. Các nhà tiêu thụ của Ford cảm nhận được rằng, chiến thắng lần này sẽ đem lại cơn sốt cho chiếc xe dòng T trên toàn quốc. Cũng chính vì điều đó mà các nhà lãnh đạo của Công ty ô tô Ford theo sát từng bước của cuộc đua chẳng kém gì những tay phóng viên xông xáo nhất.

Phát súng lệnh cuối cùng đã vang lên vào ngày thứ 22 và sau đó 55 phút, chiếc ô tô đầu tiên đã vượt qua vạch đích, đó là chiếc Ford số 2. Sau đó 17 tiếng, chiếc Shawmut đã về đích và giành giải nhì. Giải 3 thuộc về chiếc Ford số 1, về sau chiếc Shawmut vài tiếng, nhưng đó là vì hai người lái xe, trong đó có giám đốc công ty quảng cáo H. B. Harper đã đi lạc đường hai lần, làm lỡ mất 1 ngày rưỡi. Chiếc Acme về sau chiếc Ford giải nhất đến 1 tuần, còn chiếc Itala thì chẳng thể về tới đích. Sau cuộc đua, đại diện của

đội Shawmut đã lên tiếng phản đối, tố cáo các nhà tiêu thụ của Công ty ô tô Ford đã có những sự “giúp đỡ” quá mức, đặc biệt là ở đoạn đường gần về đích. Sau khi tiến hành điều tra sự tố cáo của Shawmut, vào tháng 11 năm 1909, tức là sau khi cuộc đua kết thúc 5 tháng, Ủy ban đua ô tô xuyên đại lục đã thu lại giải nhất của Công ty ô tô Ford, lý do là “Ủy ban kỹ thuật câu lạc bộ ô tô Mỹ (Automobile Club of America) đã chứng minh, trong cuộc đua từ New York đến Seattle, động cơ mà chiếc xe Ford số 2 sử dụng trên một đoạn đường là động cơ dùng để thay thế cho chiếc động cơ ban đầu”. Chiếc xe Shawmut vì thế được tuyên bố giành giải nhất trong cuộc đua xuyên đại lục. Đến tháng 11, loại xe này đã bị dừng sản xuất vì công ty Shawmut đang ở bên bờ phá sản. Nhưng đồng thời, nhu cầu về chiếc xe dòng T đã trở nên mạnh mẽ đến nỗi chính bản thân Công ty ô tô Ford cũng cảm thấy không theo kịp chiến thắng của mình, hơn nữa, tình trạng này còn kéo dài ít nhất trong 15 năm sau đó. Ngoài ra, cuộc đua ô tô xuyên đại lục ở một góc độ nào đó đã thể hiện sự thay đổi đang xảy ra ở Công ty ô tô Ford. Dù Couzens luôn nhắc nhở rằng, giao dịch kinh doanh phải tuân thủ theo quy tắc, nhưng tổ chức đã quen với việc đáp ứng nhu cầu của Henry Ford, bất luận là ông muốn

gì. Giống như một nhà tiêu thụ đã đưa ra sự “giúp đỡ” cho chiếc xe dòng T trong cuộc đua nói, trong sự kiện lớn này, ngoài thắng lợi thì chẳng có sự lựa chọn nào khác.

---

Vào năm 1908, số lượng ô tô đăng ký ở Mỹ chỉ có khoảng 8000 chiếc, đến năm 1910 đã đạt gần 500.000 chiếc. Những người lái xe được hưởng một sự tự do hoàn toàn mới: đến bất kỳ nơi nào mà họ muốn, vào bất kỳ lúc nào. Dẫn đầu cho sự tự do này chính là chiếc xe dòng T. Sức hấp dẫn của “chiếc ô tô dành cho đại chúng” của Ford không chỉ nằm ở chỗ giá thấp mà còn ở tính bền, dễ thao tác và ở sự đơn giản trong bảo trì. Chiếc xe dòng T là kiểu xe thực dụng giúp nâng cao chất lượng cuộc sống.

Trước khi Công ty Cadillac bắt đầu sử dụng bộ phận khởi động điện của Charles F. Kettering vào năm 1912, tất cả các động cơ xăng đều phải mất một công đoạn mới có thể khởi động. Khi chiếc xe dòng T

được đưa ra thị trường, công đoạn đầu này do con người thực hiện. Phải có một người quay cần khởi động ở phần đầu xe, giống như động tác kéo mạnh sợi dây để khởi động máy cắt cỏ. Với những người có thân hình gầy nhỏ thì đây là một việc khó. Điều làm mọi người đau đầu là phương pháp này còn ẩn chứa sự nguy hiểm khá lớn. Theo hồi ức của Richard F. Snow, biên tập của tạp chí “American Heritage” (Di sản Mỹ), bố ông là Richard B. Snow thường xuyên kể về câu chuyện chiếc xe dòng T đã gây ra cho người anh em của mình. Theo ông Snow thì tay quay đột ngột quay ngược lại đã làm gãy cổ tay của ông ấy”.

Sau khi bộ phận khởi động điện được đưa vào ứng dụng năm 1912, chiếc xe dòng T cũng có thể sử dụng nó nhưng Henry Ford không muốn lắp thêm ắc-quy để cung cấp điện cho bộ phận này. Dù cuối cùng Công ty ô tô Ford cũng bắt đầu đưa bộ phận khởi động điện vào danh mục các linh kiện có thể lựa chọn để cung cấp cho người tiêu dùng vào giữa những năm 20 của thế kỷ XX nhưng những nhà quan sát cho rằng, trước đó chiếc xe dòng T đã mất đi rất nhiều khách hàng tiềm năng - bao gồm rất nhiều khách hàng nữ mà công ty vẫn coi là khách hàng mục tiêu, bởi vì những người này hoặc không có đủ

năng lực, hoặc không muốn phí sức vào việc khởi động xe. Trong số những người mua chiếc xe dòng T cũng có rất nhiều người đã tìm mua bộ phận khởi động điện trên thị trường linh kiện thay thế. Đương nhiên, điểm nổi bật của chiếc xe dòng T là giá thấp, xe đẹp: một chiếc xe vừa chắc chắn, vừa lớn, đa năng mà giá lại thấp. Chi phí thấp cho bảo trì thêm một bước nữa làm nóng hơn cơn sốt chiếc xe dòng T của công chúng. Số tiền dùng để bảo dưỡng cho chiếc xe dòng T không đến 100 đô-la trong khi những chiếc xe khác tại thời điểm đó cần đến 500 đô-la.

---

Khả năng làm quen với sự phổ cập ô tô của người nông dân Mỹ là rất chậm, nhưng họ rất nhanh chóng chấp nhận chiếc xe dòng T, bởi vì đây là chiếc ô tô đầu tiên thích hợp với nhu cầu của vùng nông thôn. Năm 1912, tạp chí “The Farmer” (Người nông dân) đã điều tra tình hình sở hữu ô tô trong hai năm 1909 và 1911 ở khu vực nông nghiệp ở Minnesota, kết quả đã chứng minh sức hấp dẫn của chiếc xe dòng T đối

với người nông dân. Năm 1909, tức là 1 năm sau khi chiếc xe dòng T ra thị trường, có 191 xe Ford/dưới 1000 dân; hai năm sau đó, số lượng xe Ford ở khu vực này đã tăng lên 1.187 chiếc. Cuộc điều tra còn cho thấy, trong những thị trấn mà dân số vào khoảng 10.000 - 20.000 người, số lượng xe ô tô Ford trong vòng 2 năm cũng tăng lên từ 3 - 20 lần.

Chiếc xe dòng T đã thúc đẩy công việc trang trại và cả sự hiện đại hóa cuộc sống nông thôn vì chiếc ô tô Ford chắc chắn và xe tải vừa có thể dùng để vận chuyển, vừa có thể tăng sức lao động. Ngoài ra, chiếc xe dòng T còn có một tác dụng khác: Khi đó, sự khép mình của cuộc sống trang trại khiến cho các căn bệnh về tinh thần trở nên phổ biến ở vùng nông thôn. Khoảng cách giữa người với người (dù thông thường chỉ là vài dặm) cũng khiến cho hoạt động xã giao thường nhật bị hạn chế. Nếu trong vòng 1 năm có thể đi ra khỏi địa phận lãnh thổ của gia đình vài lần thì gia đình đó đã cảm thấy hạnh phúc lắm rồi. Ô tô đã giúp phá bỏ sự hạn chế đó. Điểm nổi bật của chiếc xe dòng T là ở chỗ nó có thể đáp ứng hầu hết các yêu cầu về chức năng của phương tiện giao thông của người nông dân. Thông qua sự đặc chế của khung xe, chiếc xe dòng T có thể trở thành xe taxi, xe buýt,



xe tải, xe cứu hỏa và xe cảnh sát. Nó có thể chở được phạm nhân, cỏ khô, gia súc và khách du lịch hay bất cứ thứ gì mà người ta muốn chất lên nó.

Khi chiếc xe dòng T trở thành một hiện tượng vào thời kỳ đầu những năm 20 của thế kỷ XX, trên toàn nước Mỹ có đến 2/3 tổng số xe ô tô là loại này, điều này làm cho từ “Ford” trở thành từ đồng nghĩa với từ “ô tô”. Trong các hoạt động lớn như thi đấu bóng chày hoặc bóng bầu dục, trong bãi đỗ xe của sân vận động chật cứng loại xe dòng T, mặc dù trong 5 năm đầu sản xuất, kiểu xe dòng T có mấy màu khác nhau như đỏ, xanh lá cây, xám, xanh nước biển và màu đen nhưng mọi người vẫn không thể tìm ra được đâu là xe của mình. Mức độ phổ cập siêu cấp của “ô tô đại chúng” của Ford đã chứng minh một điều: những chiếc xe sang trọng đã không còn đặc quyền độc chiếm trên đường.

Dù kiểu xe dòng T được phổ cập ở Mỹ nhưng nhà sản xuất lại không thỏa mãn với việc thống trị thị trường nước Mỹ. Ngay từ tháng 10 năm 1904, Công ty ô tô Ford đã thử vượt qua biên giới phía Bắc, tiêu thụ sản phẩm của mình ở Canada - khi đó công ty mới thành lập được 1 năm. Công ty đã thành lập Công ty

TNHH ô tô Ford ở Ontario, Canada lấy tên là Ford Motor Company of Canada Ltd. Đối với một công ty non trẻ như vậy, việc thành lập một chi nhánh ở nước ngoài gần như là một việc quá mạo hiểm, nhưng thị trường Canada với sự cận kề về địa lí lại có một sức hút khó cưỡng. Gordon McGregor, người điều hành Công ty ô tô Ford, một người Canada, được bổ nhiệm làm người quản lý công ty chi nhánh này. Đây là một doanh nghiệp hoàn toàn độc lập, trong phạm vi cho phép của pháp luật Canada, công ty này sẽ dựa trên thiết kế của Công ty ô tô Ford ở Mỹ để sản xuất và tiêu thụ ô tô một cách độc lập. Tuy nhiên, Canada chỉ là một sự mở đầu cho những chi nhánh ở nước ngoài.

Khi chiếc xe dòng T giành được ưu thế trên thị trường, Công ty ô tô Ford đã có chi nhánh ở London và Paris, có đại lí hoặc điểm tiêu thụ ở hơn 20 thành phố trên toàn thế giới. Nhà máy lắp ráp ở nước ngoài đầu tiên của công ty đã được xây dựng ở Manchester, Anh vào năm 1911, khi đó, từ Saint Petersburg ở Nga đến Kuala Lumpur ở Malaysia rồi đến Sao Paulo ở Brazil, rất nhiều nơi có cửa hàng kinh doanh ô tô Ford hoạt động tấp nập. Năm 1912, số lượng tiêu thụ ở nước ngoài của Công ty ô tô Ford

mỗi tháng là khoảng 300 chiếc - bất kỳ một nhà sản xuất nào của Mỹ cũng không thể đạt được 1/10 con số đó, điều này gây thiếu hụt nghiêm trọng tàu chở hàng ra nước ngoài. Năm 1912, khi chính phủ Nga đang cân nhắc đợt mua ô tô với quy mô lớn lần đầu tiên, Bộ chiến tranh đế quốc (Imperial War Department) của nước này đã tổ chức một cuộc thi nghiêm ngặt về sức bền của ô tô, chiếc xe dòng T của Ford đã trở thành chiếc ô tô duy nhất trong số 45 chiếc ô tô dự thi của 45 nhà sản xuất hoàn thành được hết chặng đường đua. Sa hoàng Nicolas đệ nhị đã đích thân thị sát chiếc xe dòng T đồng thời đã đề cử thành công chiếc xe này cho quân đội Nga. Năm 1918, Tổng thống Woodrow Wilson, người đã từng phản đối ô tô, không những đã mua một chiếc xe dòng T mà còn là một trong những nhà chính trị đầu tiên mời Henry Ford tham gia liên minh tranh cử.

Sau 10 năm chiếc xe dòng T giữ vị trí dẫn đầu, Henry Ford đã mở ra bức tranh tuyệt đẹp cho nước Mỹ, thay đổi được quan niệm của người tiêu dùng và cũng thay đổi vĩnh viễn phương thức sản xuất và tiêu thụ ô tô. Ford với chiếc xe dòng T của mình đã đưa cả ngành chế tạo của Mỹ tiến lên phía trước theo hướng “quy mô lớn”, đó là một phương hướng vĩ đại

mà ngay đến tổng thống cũng không thể dự kiến được. Nhưng đối với hệ thống sẽ làm thay đổi triệt để sự kỳ vọng của người công nhân Mỹ này, chiếc xe dòng T mới chỉ là nền tảng.

## VII. CHỦ NGHĨA FORD

Thị trấn High Park của Michigan nằm về phía Tây Bắc thành phố Detroit, cách trung tâm thành phố khoảng 6 dặm. Con đường chính của Detroit từ thành phố vươn ra, đi ngang qua High Park. Một số con đường của thành phố cũng đi qua thị trấn này, nhưng ở thời kỳ đầu của thế kỷ XX, nơi đây đa phần là đất trống. Trước khi Công ty ô tô Ford đến đây, High Park chỉ có 425 hộ dân.

Bây giờ nhìn lại thì 6 dặm không phải là quá xa, nhưng vào thời điểm Công ty ô tô Ford chọn trường đua ngựa của High Park làm nơi xây dựng nhà máy mới, công ty còn nhiều chọn lựa khác gần hơn như Toledo, Cleveland hoặc vịnh Nam. Nhưng điều mà công ty cần nhất là đất trống, mà ở High Park lại nhiều đất trống. Henry Ford muốn xây dựng một khối kiến trúc có thể đáp ứng được nhu cầu sản xuất

ô tô với hiệu suất cao nhất hoặc là một quần thể kiến trúc liên kết mật thiết với nhau. Theo Ford và những người công nhân của ông, nhà máy lý tưởng phải liên kết được toàn bộ các khâu trong quá trình sản xuất. Nhà máy cũ không đáp ứng được điều đó, kiến trúc kiểu cũ cũng không đáp ứng được điều đó. Cái mà Công ty ô tô Ford cần là một nhà máy tiên tiến giống như sản phẩm của nó.

Xét về ý nghĩa lâu dài, những gì mà Henry Ford và công ty của ông đã làm ở High Park không chỉ vì sản xuất kiểu ô tô dòng T. Sách lược đằng sau hành động đó có lẽ là một phương án tiêu thụ huy hoàng nhất trong lịch sử nước Mỹ: Dùng một loại sản phẩm thực dụng, chất lượng cao, từng bị coi là một thứ đồ xa xỉ để tạo ra nhu cầu ở mọi nơi. Phương pháp mà Công ty ô tô Ford phát triển đã gây ra chấn động lớn đối với phạm vi và quy mô kinh doanh của nước Mỹ, thậm chí là cả thế giới. Nó là một hiện tượng được gọi là “Chủ nghĩa Ford”, nơi sản sinh ra nó chính là nhà máy mới tại High Park của Henry Ford. Tại đây, mô hình sản xuất quy mô lớn đã trở thành hiện thực.

Cũng giống như nhiều công ty khác muốn xây dựng nhà xưởng mới ở Detroit, Ford cũng mời Albert

Kahn. Ông là một kiến trúc sư thiên tài trong lĩnh vực kiến trúc kinh doanh theo trào lưu mới. Albert Kahn sinh ngày 21 tháng 3 năm 1869 tại Đức. Kahn vốn có thiên hướng hội họa bẩm sinh, ông đã từng theo học nghệ thuật tại các trường học ở Detroit, mãi đến khi vào Công ty kiến trúc Mason and Rice, ông mới bắt đầu rèn luyện kỹ năng về kiến trúc. Là một kiến trúc sư bậc nhất, ông nhanh chóng tìm được chỗ đứng cho mình trong giới kiến trúc ở Detroit.

Giai đoạn thiết kế nhà máy ở High Park chính là thời gian mà Henry Ford và Kahn hợp tác với nhau mật thiết nhất. Họ đã cùng nhau nghĩ ra một thiết kế mới táo bạo, tràn đầy sức sống và phức tạp hơn nhiều so với tất cả các kiến trúc từng có trước đó. Kahn đã thiết kế ra một kiểu mái nhà bằng kính độc nhất vô nhị và lắp kính cả ở những cửa sổ lớn đặc chế ở mỗi mặt tường. Kết quả là, nhà máy của Ford trông đẹp như một cung thủy tinh. Là một người luôn muốn loại bỏ những hoạt động thừa trong nhà máy, Ford muốn tất cả các máy móc phải được sắp xếp sao cho thật gần nhau để tiết kiệm thời gian. “Anh biết đấy”, Ford nói, “nếu anh có đủ ánh sáng, anh có thể đặt máy móc ở gần nhau hơn”.

Nhà máy với diện tích 12 mẫu Anh (khoảng 406m<sup>2</sup>) tại khu High Park được chính thức đưa vào sử dụng từ đầu năm 1910. Nhà máy chính là một kiến trúc dài bốn tầng. Vật liệu sử dụng trong kiến trúc (chủ yếu là bê tông và kính, gạch đỏ chủ yếu dùng ở vị trí góc) khiến nó có một vẻ ngoài sạch sẽ và hiện đại. Những cửa thông gió ở trên nóc nhà máy cũng nhiều như những tấm kính trên tường, bởi vậy, công nhân trong nhà máy High Park có thể tận hưởng được nguồn không khí trong lành. Ưu điểm này từ trước đến nay chưa có nhà máy nào đáp ứng được. Tóm lại, thiết kế của nhà máy dựa vào logic: nguyên vật liệu sẽ được vận chuyển lên tầng trên cùng, sau khi linh kiện được đúc và gia công hoàn chỉnh sẽ đưa chúng xuống những tầng dưới thông qua hàng nghìn đường dẫn được cấu thành từ những máng trượt, đường ống, dây chuyền vận chuyển.

Cùng với việc Công ty ô tô Ford mở rộng sản xuất loại ô tô trong tương lai này, thị trấn High Park cũng bắt đầu mở rộng một cách nhanh chóng. Nhà máy mới vận hành được một năm, số dân của thị trấn đã tăng lên gấp 10 lần, đạt 4120 người - nhưng con số này chỉ cao gấp 10 lần so với số nhân viên mà nhà máy mới tuyển dụng. Đến năm 1920, dân số của thị

trần High Park lại tăng lên hơn 10 lần, đạt 46.499 người. Frederick J. Haynes, Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty Dodge Brothers sau khi tham quan nhà máy High Park đã bày tỏ, tổ chức sản xuất ở đây tốt hơn bất cứ một nhà máy sản xuất ô tô nào ở Mỹ. Các nhà chế tạo ô tô ở khắp nơi trên thế giới cũng đổ về đây, họ muốn quan sát, nắm được những nhân tố mới mà ngành ô tô cần phải có: theo cách nói của Henry Ford, đó là “lực lượng, độ chuẩn xác, tính liên tục, tốc độ và sự lặp lại”.

Cung thủy tinh cũng cung cấp dịch vụ du lịch, điều này đã thể hiện điểm khác biệt giữa Công ty ô tô Ford và đại đa số các doanh nghiệp công nghiệp lúc đó. Đối với phần lớn các công ty, để tránh việc những ý tưởng và phương pháp của mình bị đánh cắp, họ thường từ chối cho người ngoài tham quan bộ phận sản xuất của mình. Nhưng Công ty ô tô Ford lại không lo lắng về điều đó. Dịch vụ hướng dẫn du lịch còn là một phương pháp truyền bá tư tưởng của Ford - có lẽ đó là phương pháp hiệu quả nhất, bởi vì nó đã biến mỗi khách du lịch, đối tác và đối thủ cạnh tranh thành một nhà đại sứ.

Điểm khác biệt lớn nhất giữa nhà máy High Park



và các nhà máy ô tô khác là ở chỗ, vào ngày được đưa vào sử dụng, nó vẫn chưa được xây dựng hoàn chỉnh, hơn nữa sẽ mãi mãi không bao giờ được xây dựng hoàn chỉnh. Khi bắt đầu sản xuất, những nhà quản lý bắt đầu tìm kiếm phương pháp tiết kiệm thời gian, tiền bạc và nhân lực thông qua việc cơ giới hóa hơn nữa. Đây là một kiểu tư duy thông qua sự cải tiến không ngừng để thúc đẩy sự phát triển của công ty, xét về bản chất, đây chính là cái mà mọi người gọi là “chủ nghĩa Ford”, là khái niệm mà 15 năm sau sẽ đứng đầu trong thế giới công nghiệp hóa, cho đến nay vẫn được tôn làm quy phạm kinh doanh. Bản thân nhà máy này là một cỗ máy khổng lồ chuyển hóa nghệ thuật công nghiệp thành kỹ thuật công nghiệp.

Đối với Công ty ô tô Ford đang ở trong vụ án bản quyền Selden, sản xuất với hiệu suất cao có tác dụng bảo hộ hơn bất kỳ một bản quyền nào. Trong những năm đầu, các đối thủ cạnh tranh đều không thể so sánh với chiếc xe dòng T về mặt giá thành. Những đối thủ cạnh tranh sau này thậm chí còn phát hiện ra rằng, với giá thành như của chiếc xe dòng T, họ không thể sản xuất ra được bất kỳ loại ô tô nào. Đây chính là chủ nghĩa Ford: Tạo ra một quy luật rồi làm

cho nó trở thành một quy luật tốt hơn, sau đó lại là một quy luật tốt hơn nữa.

---

Trong quá trình xây dựng nhà máy High Park, Ford và các đồng nghiệp của ông chẳng mấy để tâm đến vụ kiện bản quyền Selden đối với công ty mà ALAM đã khởi kiện vào năm 1903. Đến năm 1909, trận chiến này đã không còn là điểm nóng, mọi người cho rằng, cục diện cân bằng của hai bên không thể bị phá vỡ. Khi đó, ALAM đã thu được tổng cộng 2 triệu đô-la phí sử dụng bản quyền (dựa vào giá bán, mỗi chiếc xe phải nộp từ 4-14 đô-la). George B. Selden được khoảng 600.000 đô-la, không có một đồng nào là của Công ty ô tô Ford. Nhưng ngày 16 tháng 9, vụ kiện này lại trở thành tiêu điểm của báo chí. Tòa án đưa ra phán quyết: Ford và các bị cáo khác thua kiện. Bản quyền Selden được ủng hộ.

Nhưng chính quan tòa Charles Hough cũng không thể không thừa nhận rằng đây là một vụ kiện

đặc biệt. “Một tư tưởng được chôn giấu trong văn phòng bản quyền mãi cho đến khi thế giới đuổi kịp và vượt qua nó, sau đó lại được biểu hiện ra dưới quyền bản quyền để thu phí, điều này tôi cũng chưa từng nghe thấy. Nhưng phát minh thì nên có được quyền bản quyền. Người phát minh có thể sử dụng hoặc không sử dụng phát minh của mình, nhưng trong vòng 17 năm, bất kỳ người nào khác đều không được sử dụng nó.” - ông nói khi đưa ra phán quyết. Chính vì quan tòa không tìm ra được bản quyền Selden vi phạm điều luật nào trong bộ luật nên Selden đã giành được phần thắng.

Khi Công ty ô tô Ford kiện lại, đối thủ của nó, cũng chính là 71 thành viên của ALAM đang khống chế ngành ô tô, giống như 6 năm trước đây. Sau khi tòa án đưa ra phán quyết, vài công ty từng âm thầm chống lại việc chi trả phí bản quyền cũng đã đầu hàng. Một năm sau, luật sư của hai bên lại chuẩn bị ra hầu kiện ở tòa án U. S. Circuit Court of Appeals. Tháng 11 năm 1910, James Couzens và Henry Ford đã đến New York để dự phiên tòa kéo dài hơn 1 tuần.

Ngày 9 tháng 1 năm 1911, tổ thẩm phán công bố kết quả phán quyết. Các quan tòa không xem xét đến

vấn đề ứng dụng của trình tự bản quyền Selden có đúng đắn hay không, cũng không xem xét đến vấn đề một phát minh chưa từng trở thành hiện thực trong thời đại của nó có nên có được sự bảo hộ bản quyền hay không. Điều mà các quan tòa muốn biết chỉ là giá trị nội tại của bản quyền này. Theo phán quyết của các quan tòa, bản quyền Selden trên thực tế không có hiệu lực về mặt pháp luật - nó chẳng có liên quan gì đến ô tô hiện đại. “Ông ta đã đưa ra sự lựa chọn sai lầm” - tòa án đã đánh giá như vậy về hành động xin cấp bản quyền động cơ của Selden - “bên bị cáo chẳng hề nợ ông ấy thứ gì dù xét về mặt pháp luật hay đạo đức”.

Khi phán quyết vừa kết thúc, cùng lúc với việc Henry Ford và James Couzens lên kế hoạch cho các hoạt động chúc mừng ở New York thì ALAM bắt đầu lên kế hoạch để kiện lên tòa án tối cao. Nhưng 2 ngày sau, thông qua bỏ phiếu, các thành viên của ALAM đã chấp nhận kết quả phán quyết, họ tự an ủi mình: dù sao thì bản quyền Selden cũng sẽ hết hạn vào năm 1912, Hiệp hội thành viên thậm chí còn chấp nhận lời mời đến dự hoạt động chúc mừng của Công ty ô tô Ford được tổ chức tại khách sạn Rector's, một trong những khách sạn tốt nhất ở New York. Trên thực tế,

ý nghĩa của bản quyền Selden sau khi thất bại còn lớn hơn rất nhiều so với ý nghĩa của nó khi còn hiệu lực. Xét cho cùng, trong thời kỳ tồn tại của nó, chẳng có mấy công ty từng thực sự bị nó bó buộc, mà sau khi nó hết hiệu lực, các nhà chế tạo ô tô đều cảm thấy được giải phóng. Sau khi thua kiện, ALAM mặc dù đã cố gắng để tồn tại nhưng đến năm 1912 thì tổ chức này cũng đã giải tán.

Năm 1913, Công ty ô tô Ford mua lại một nhà cung ứng: nhà máy gia công thép John R. Keim ở Buffalo, New York. Điều này không phải vì bản thân công ty, cũng không phải vì những thiết bị của nhà máy này mà vì 3 vị quản lý tối cao của nó: Henry Ford muốn họ làm việc cho mình. Trong số đó có William S. Knudsen là một người Đan Mạch. Năm 1900, Knudsen lúc đó mới 20 tuổi đã di cư đến Mỹ. Chỉ trong 8 năm ngắn ngủi, ông từ một người bảo vệ ở cửa một trường học trở thành Tổng giám công của Công ty Keim. Đây là một công ty sản xuất các chi tiết bằng thép cho xe đạp, nhưng sau cuộc cách mạng ô tô, thị trường xe đạp đã bắt đầu đi xuống. Dưới sự giúp đỡ của Tổng giám đốc William H. Smith, Knudsen đã cố gắng cứu công ty bằng cách biến Keim thành một nhà cung ứng các chi tiết linh kiện

cho ô tô. Henry Ford là một trong số những khách hàng của họ thời kỳ đầu - ông đặt mua ở đây khung và cầu của kiểu xe dòng T. Lấy thành công ở Buffalo làm mở đầu, Knudsen đã tạo ra một trong những ngành huy hoàng nhất trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ. Ông từng là người đứng đầu Công ty ô tô thông dụng, từng đứng trong danh sách 10 người có mức lương cao nhất nước Mỹ. Sau cùng, ông đã kết thúc sự nghiệp của mình bằng công việc giám sát công binh sản xuất trong Đại chiến Thế giới II.

Công việc đầu tiên của Knudsen ở Công ty ô tô Ford mang đầy tính thách thức. Công ty đã xây dựng 25 nhà máy lắp ráp trên toàn quốc, Knudsen vừa mới đến đã được phái đi giám sát 14 nhà máy. “Không phải lo lắng về chi phí,” - ông nhớ lại lời Henry Ford đã nói với mình - “cần gì cứ nói với chúng tôi”. Sau khi Knudsen hoàn thành nhiệm vụ, các nhà máy lắp ráp đã sẵn sàng hoạt động nhưng chi phí đã đạt hơn 400.000 đô-la. Sau khi quay trở lại Detroit, Knudsen được thông báo phải ngay lập tức đến văn phòng Couzens để báo cáo. Những nhân viên cũ của công ty nói với ông, lý do Couzens muốn gặp ai đó chính là để chinh cho anh ta một trận. Knudsen lo lắng rời khỏi bàn làm việc, không ngừng

tự nhủ với mình rằng chính Henry Ford đã cho mình quyền tự do chi tiền. Ngược lại với sự lo lắng của Knudsen, Couzens nói với Knudsen rằng ngoài khoản tiền thưởng 5000 đô-la (tương đương với 90.000 đô-la hiện nay) vì những biểu hiện xuất sắc của ông trong công việc, ông còn được tăng 2/3 mức lương. Chính vào lúc đó, thậm chí còn chưa bàn bạc với người vợ ở Buffalo, Knudsen đã quyết định chuyển đến Detroit để tập trung cho Công ty ô tô Ford. Clara Knudsen chẳng có nhiều lý do để phản đối. Chồng của bà làm tại Công ty ô tô Ford gần 10 năm, trở thành giám đốc sản xuất quan trọng nhất trong công ty, đương nhiên cũng trở thành một người giàu có.

Xét về chức vụ, Harold Wills, người đã khai thác ra kiểu xe dòng T là quản lý sản xuất của nhà máy High Park, dù trong vài năm đầu nhà máy đi vào sản xuất, toàn bộ sự chú ý của ông chỉ tập trung vào việc cải thiện kiểu xe dòng T. Peter E. Martin là giám sát sản xuất, trợ lý của ông là Charles Sorensen. Trong nhà máy, hai người này trên thực tế hoàn toàn bình đẳng với nhau, Martin phụ trách xưởng cơ khí, Sorensen phụ trách mảng tạo khuôn. Một công nhân từng làm việc ở Công ty ô tô Ford đã nhớ lại nỗi sợ

hãi của những người công nhân đối với Martin và Sorensen: “Sorensen không cần phải cố ý dọa ai bởi vì ai cũng sợ ông. Ông như một dã thú có thể xuất hiện bất cứ lúc nào... Khi ông phát hiện có ai đó đang nhìn chằm chằm mình thì người đó sẽ bị đuổi việc”. Nhưng thời gian mà Charles Sorensen làm việc tại Công ty ô tô Ford lại dài hơn bất cứ một nhà quản lí nào trong thời đại của kiểu xe dòng T. Hơn nữa, rất có thể là, chẳng có ai yêu công ty như ông, kể cả Henry Ford và James Couzens. Thật ra vị giám sát sản xuất này chỉ dòn áp lực của tầng lớp lãnh đạo đối với ông sang cho người khác mà thôi.

---

Vào năm 1913, Công ty ô tô Ford đã sử dụng dây chuyền lắp ráp đầu tiên. Quy trình này được phát triển nhanh chóng, cuối cùng đã lan rộng khắp các bộ phận sản xuất của Công ty ô tô Ford và được truyền đi khắp giới công nghiệp nặng. Dây chuyền lắp ráp đầu tiên của công ty được sử dụng vào sản xuất cuộn điện vô-lăng điện. Ban đầu Klann đã sử



dụng dây chuyền lắp ráp để sản xuất bánh đà máy phát điện. Đây là dây chuyền lắp ráp di động đầu tiên của Công ty ô tô Ford, nó đã rút ngắn thời gian sản xuất một chiếc bánh đà từ 20 phút xuống còn 13 phút 10 giây.

Tiếp đó, Klann lại lắp tiếp một dây chuyền sản xuất vỏ động cơ. Ngày thứ hai, bi kịch đã xảy đến với một công nhân quên không sử dụng kìm. Chiếc vỏ máy rơi xuống đã làm gãy đùi anh ta. Đến năm 1913, những người thợ trên dây chuyền lắp ráp của Công ty ô tô Ford đã trở nên thành thục. Tuy vậy, sau khi dây chuyền lắp ráp được mở rộng, do công việc gian khổ mang tính hệ thống đơn thuần đã thay thế cho kỹ năng chân tay, rất nhiều công nhân cũ của nhà máy hoặc phải cố gắng hết sức để được đề bạt, hoặc phải nhanh chóng rời khỏi công ty. Họ biết rằng dây chuyền sản xuất là để chuẩn bị cho một kiểu công nhân khác.

Tuy nhiên, ngày chiếc vỏ máy rơi xuống làm gãy đùi một công nhân gần như là ngày Công ty ô tô Ford bắt đầu cấm triệt để sử dụng dây chuyền lắp ráp. Couzens yêu cầu Klann phải đóng cửa dây chuyền sản xuất vỏ máy. Klann đã tiến hành nỗ lực

cuối cùng để cứu vãn hệ thống mới, ông bắt đầu tìm kiếm sự ủng hộ dây chuyền lắp ráp từ Martin và Sorensen. Không đến một tháng, thông qua việc sử dụng những chiếc kìm tốt hơn và tăng thêm một thao thác kìm bằng tay, vấn đề an toàn đã được giải quyết. Cuối cùng thì dây chuyền lắp ráp vỏ máy cũng đã chứng minh được rằng, ngay cả linh kiện nặng nhất cũng có thể được sản xuất với hiệu suất cao thông qua dây chuyền lắp ráp. Sau khi phân lớn các quy trình lắp ráp cục bộ đã được kết hợp vào hệ thống dây chuyền lắp ráp, dây chuyền lắp ráp cầu đã được xây dựng. Sau cùng, dây chuyền lắp ráp thân xe cũng bắt đầu được đưa vào hoạt động, đồng thời trở thành dây chuyền lắp ráp đơn giản nhất trong tất cả các dây chuyền sản xuất.

Mười năm sau thời điểm năm 1913, sản lượng của Công ty ô tô Ford gần như năm nào cũng tăng gấp đôi, và giá của kiểu xe dòng T cũng hạ xuống còn 2/3 giá cũ. Hệ thống dây chuyền lắp ráp di động đã làm thay đổi Công ty ô tô Ford, nhưng sự thay đổi này cũng có mặt lợi và mặt hại. Nó đã biến Công ty ô tô Ford thành một doanh nghiệp công nghiệp vĩ đại trên thế giới, nhưng cũng biến một nhà máy chất lượng cao thành một nhà máy lắp ráp không cần đến

kỹ năng cao cấp.

Vào thời điểm Công ty ô tô Ford thành lập năm 1903, đội ngũ lao động của công ty là hình ảnh thu nhỏ của tất cả những người công nhân ở Detroit: một nửa là người Mỹ, một nửa là người nước ngoài. Phổ biến nhất là người Đức, sau đó đến người Anh. Tuy nhiên, trong những năm tiếp theo, sau khi lực lượng lao động hiện có ở Detroit đã được thu nạp hết thì lực lượng lao động chất lượng cao đến từ khu vực Tây Bắc Âu lại giảm đi. Trong những năm 90 của thế kỷ XIX, có 97% số dân di cư nước ngoài đến Mỹ là người châu Âu, trong đó, người Bắc Âu, Tây Âu và các vùng khác chiếm tỷ lệ khá cao. Trong số những người Tây Bắc Âu có rất nhiều người có trình độ giáo dục và trình độ kỹ thuật cao, nhưng những người Đông Âu, Trung và Nam Âu thì lại có rất nhiều người đến từ vùng nông thôn, hoặc nếu không thì cũng không có kỹ thuật. Sau 20 năm, sự cấu thành chủng tộc của dân nhập cư đã có những thay đổi triệt để: chỉ có 17,5% đến từ Tây Bắc Âu, hơn 62,1% đến từ các vùng khác của châu Âu, còn lại 20,3% đến từ các châu lục khác.

Dù là chủng người nào, từ đầu thế kỷ XX, lượng

người di cư đến Mỹ bắt đầu tăng cao. Từ năm 1906 đến năm 1915, mỗi năm có tới hơn 1 triệu người đến Mỹ. Những người dân nhập cư đã làm thay đổi nước Mỹ. Trào lưu công nhân mới trong giai đoạn 1905-1915 đã đẩy nhanh tốc độ công nghiệp hóa của Mỹ. Cũng giống như nhiều ngành nghề khác, ngành chế tạo ô tô ngày càng tạo ra những công việc khô cứng thông qua sự cơ giới hóa, điều này gần như phát sinh cùng lúc với sự thay đổi đặc trưng của dân nhập cư. Là người đi đầu trong ngành sản xuất ô tô, Công ty ô tô Ford ban đầu cũng chịu nhiều ảnh hưởng của tính cơ hội và tính khả thi trong trào lưu di dân đầu thế kỷ XX. Đến năm 1913, trong số những công nhân của Công ty ô tô Ford có khoảng một nửa không biết tiếng Anh, việc này làm cho công tác đào tạo trở nên rất khó khăn, thậm chí có những lúc không thể thực hiện được.

Đến năm 1914, đã có 71% công nhân của Công ty ô tô Ford là người nước ngoài. Trong số những công nhân ở nhà máy High Park, có khoảng 21% là người Phần Lan, 16% là người Nga, số còn lại chia đều cho 20 nước với tỷ lệ khá nhỏ, đa phần là các nước Đông Nam châu Âu như Rumani, Italy, Hungary, Malta... Có một số công nhân thậm chí còn

đến từ những vùng xa xôi hơn như Trung Đông hay Nhật Bản, còn có một số công nhân là láng giềng của nước Mỹ như người Mexico.

Việc Công ty ô tô Ford đón nhận những công nhân nước ngoài đã tạo ra một kết quả ngoài dự đoán: Detroit trở thành nơi tập trung người Ả Rập lớn nhất trên toàn thế giới, trừ Trung Đông. Trong số những người di cư sớm nhất đến vùng này, có rất nhiều người Libenon và người Syria, họ đều gia nhập Công ty ô tô Ford, định cư ở xung quanh nhà máy High Park, trở thành công nhân lắp ráp loại xe dòng T. Sau khi áp dụng dây chuyền lắp ráp tự động, sự kiểm soát của con người với máy móc đã được thay thế bằng thời đại máy móc kiểm soát con người, cơ hội làm việc mà Công ty ô tô Ford đưa ra không còn sức hấp dẫn. Những công nhân ô tô đều chẳng mấy trung thành, việc bỏ làm không cần thông báo là chuyện xảy ra thường xuyên. Đôi khi họ có những lý do rất chính đáng. Ở nhà máy High Park, những người “công nhân 5 ngày” chỉ làm khoảng 1 tuần là bỏ đi, chủ yếu vì họ không thể chịu được hệ thống sản xuất ở đây. Về điểm này, những người công nhân ở Công ty ô tô Ford cũng chẳng khác gì những công nhân ở các công ty khác, đây là tình trạng mà những

người quản lí trong công ty không thể chấp nhận được. Họ đã sáng tạo ra một nhà máy tốt nhất, có tiềm năng lớn nhất và lợi nhuận cao nhất, nhưng cả doanh nghiệp lại phải dựa vào lực lượng lao động lưu động không có tính tích cực để sản xuất. Có một thời gian, phương châm duy nhất của Công ty ô tô Ford là nâng cao trình độ cơ giới hóa, nhưng vấn đề về nhân công tiềm tàng còn nghiêm trọng hơn nhiều so với các công ty khác. Nó bắt buộc phải chấp nhận một hiện thực là phải giải quyết vấn đề này.

## VIII. MỨC LƯƠNG CÔNG NHẬT 5 ĐÔ-LA

Trong lịch sử nước Mỹ, mấy năm trước khi diễn ra Đại chiến thế giới I là thời kỳ hỗn loạn với tỷ lệ thất nghiệp cao cùng với sự bất mãn của lực lượng lao động. Đối với những người có việc làm, điều kiện làm việc vô cùng tồi tệ. Ngay cả những người thợ lành nghề thì mức lương cũng chỉ ở mức 15 cent/giờ. Trong môi trường khắc nghiệt như vậy, chủ nghĩa công đoàn và chủ nghĩa xã hội đã phát triển. Hoạt động bãi công, bao gồm những cuộc duy trì trật tự

công đoàn quy mô lớn và các cuộc xung đột kịch liệt với cảnh sát tăng lên nhanh chóng. Xung đột giai cấp lên đến đỉnh điểm.

Trong hoàn cảnh đó, Henry Ford tuyên bố ông sẽ tăng mức lương công nhật của công nhân lên mức 5 đô-la. Đây là một sự đổi mới khá táo bạo của công ty, và cũng là một tuyệt chiêu. Trong khi các nhà chế tạo ô tô khác đang ngày càng lún sâu vào các hoạt động đối kháng với giai cấp công nhân, Ford đã đưa công nhân gia nhập vào một gia đình lớn. Họ bắt đầu muốn làm việc cho Công ty ô tô Ford. “Hành động của Ford đã làm thay đổi xã hội công nghiệp nước Mỹ”, nhà kinh tế học Peter F. Drucker trong cuốn “Management: Tasks, Responsibilities, Practices” (Quản lý: nhiệm vụ, trách nhiệm và thực thi) năm 1974 viết, “ông đã biến những người lao động ở Mỹ thành giai cấp trung lưu”.

Tiêu chuẩn lương mới của Công ty ô tô Ford là 62,5cent/giờ, cao gấp hai lần thu nhập bình quân của công nhân trong ngành ô tô lúc bấy giờ. Theo tính toán, chính sách mới trong năm đầu tiên sẽ mang lại cho Công ty ô tô Ford 10.000.000 đô-la (trên thực tế là 5.838.929,80 đô-la), nhưng đó là một kết quả

không đáng để mất tới. Với chính sách lương công nhật 5 đô-la đầy táo bạo, Công ty ô tô Ford đã tạo ra một thành công lớn mà các nhà kinh tế học sau này gọi là “kỷ lục làm việc”. Chính sách lương công nhật 5 đô-la đã khiến Henry Ford trở thành một trong những người nổi tiếng nhất thế giới, thậm chí còn nổi tiếng hơn cả ô tô của ông. Chỉ trong 1 ngày, Henry Ford đã trở thành một người anh hùng của nhân dân. “Chính vào cái ngày mà Henry Ford tuyên bố chính sách lương công nhật 5 đô-la vào năm 1914, ông đã trở thành mục tiêu tấn công của tất cả các nhà chủ nghĩa hiện thực.” - Roger Burlingame trong cuốn sách “Henry Ford” đã viết - “Bắt đầu từ giờ phút đó, ông luôn là một tin tức mới trong một thời gian dài”.

Trên thực tế, có khả năng Henry Ford không biết nhiều về chính sách lương công nhật 5 đô-la, ít ra là trước khi nó được công bố vào ngày 5 tháng 1 năm 1914. Kế hoạch nâng lương công nhân này được đặt ra với một tốc độ nhanh đến kinh ngạc, chỉ trong vòng mấy ngày cuối cùng của năm 1913 và tuần đầu tiên của năm 1914. Khi lần đầu tiên nghe kế hoạch của Couzens, Henry Ford đã tỏ thái độ phản đối. Couzens biết mình phải tìm mọi cách thuyết phục Henry Ford - cuộc tranh luận đã diễn ra trong 2



ngày. Những tranh luận kịch liệt nhất tập trung vào hoạt động công hội gia tăng rõ rệt ở xung quanh và trong nội bộ Công ty ô tô Ford vào năm 1913.

Đối với James Couzens, chính sách này phải được thực hiện. Cuối cùng Ford đã chấp nhận. Nhân cuộc viếng thăm tình cờ của Horace H. Rackham, vị luật sư đã có cổ phần của Công ty ô tô Ford từ 10 năm trước, Couzens lập tức ý thức được rằng ông có thể có được số người theo pháp định để tiến hành họp Hội đồng quản trị, ông đề nghị tiến hành bỏ phiếu cho “Kế hoạch để phân chia một cách công bằng hơn nữa lợi nhuận của công ty giữa người lao động và cổ đông”. Kết quả bỏ phiếu là 3:0.

Charles C. Krueger, thợ luyện kim là một trong những công nhân có thu nhập 7 đô-la/ngày. “Trong vòng 3 tuần, mức lương theo giờ của tôi đã tăng từ 0,43 đô-la lên 0,87 đô-la”, ông nói. 42 năm sau, Krueger vẫn nhớ như in: “Thu nhập của tôi đã tăng gấp đôi”. Một người thợ đến từ Hungary đã nhanh chóng tăng sản lượng của mình lên gấp đôi, khi Knudsen - quản lý sản xuất tại nhà máy High Park hỏi anh ta làm thế nào mà làm được như vậy, anh ta trả lời: “Ngài Ford trả cho tôi 2,5 đô-la thì ông ấy có

được 250 linh kiện. Bây giờ ngài Ford trả tôi 5 đô-la thì ông ấy có được 500 linh kiện.” Hành động của anh ta chứng tỏ, Công ty ô tô Ford đã đạt được mục đích khi đưa ra chính sách mới: Ngay cả khi trả lời câu hỏi, mắt anh ta vẫn không rời khỏi công việc.

Ngày 12 tháng 1, cũng là ngày chính sách lương công nhật 5 đô-la chính thức có hiệu lực, lượng người đến xin việc đã trở nên đặc biệt đông, dù nhiệt độ xuống gần 0°C, con số vẫn lên tới hơn 12.000 người. Do không có người đứng ra giải quyết nên đám đông cứ vây quanh Công ty ô tô Ford, ngay đến những công nhân của nhà máy cũng không thể vào được. Đột nhiên, những người công nhân hiện tại và tương lai của nhà máy đều ý thức được một vấn đề, họ đang tranh giành cùng một thứ: đó là cơ hội việc làm có hạn. Kết quả là, một cuộc hỗn chiến kéo dài 2 tiếng đồng hồ đã xảy ra. Sau khi lật đổ mấy chiếc ô tô và cướp sạch một xe đồ ăn trưa ở gần công ty, đám đông cuối cùng cũng tản đi.

Điều không may đối với một số người là chính sách lương công nhật 5 đô-la còn đi kèm một số hướng dẫn đặc biệt. Công ty đã liệt kê ra 3 kiểu người có đủ tư cách để được hưởng mức lương cao hơn.

Những người còn lại chỉ có được mức lương tiêu chuẩn 2,38 đôla/ngày. Ba kiểu người đó là:

Những người đã kết hôn sống cùng với người nhà, đồng thời có khả năng chăm sóc người nhà rất tốt.

Những người độc thân sống tiết kiệm tuổi từ 22 trở lên.

Những nam giới tuổi dưới 22 hoặc những người phụ nữ không kể tuổi tác mà có người thân hoặc người cùng huyết thống phải sống dựa vào sự hỗ trợ của họ.

Những sự mô tả mơ hồ này có rất nhiều kẽ hở cho những phán đoán chủ quan. Thế nào là “chăm sóc người nhà rất tốt”, một người làm thế nào để chứng minh mình là người tiết kiệm? Công ty đã tổ chức một đội ngũ điều tra viên gồm 30 người, phụ trách điều tra xem những nhân viên và những người đến dự tuyển nào phù hợp với những điều kiện trên. Công ty hy vọng công nhân của mình là những người nghiêm túc và tiết kiệm, đặc biệt là những người chưa lập gia đình, hy vọng những người chồng và những

người cha làm tròn trách nhiệm và nghĩa vụ của mình đối với gia đình. Ngoài ra, ngân hàng của công ty còn khích lệ công nhân gửi tiền vào ngân hàng với tỷ lệ lãi suất ưu đãi. Tuy nhiên, dù xuất phát điểm của việc này là tốt nhưng sự xâm phạm của nó đối với đời tư của người công nhân là chưa từng có trong lịch sử ngành ô tô, hơn nữa nó cũng được liệt vào lĩnh vực xã hội khiến công ty phải đau đầu.

Do việc điều tra mỗi người phải mất vài tháng, phần lớn công nhân ở Công ty ô tô Ford phải đợi đến giữa năm 1914 mới được tăng lương. Tuy nhiên, ảnh hưởng của chính sách mới đối với công ty ngay lập tức được thể hiện. Theo John Lee, sản lượng của rất nhiều bộ phận đã tăng 50%, thậm chí còn nhiều hơn. Cũng giống như vậy, hiệu suất sản xuất của cả nhà máy cũng tăng từ 15-20%, hơn nữa nó còn tăng ngay trong ngày công ty đưa ra tuyên bố. Tỷ lệ bỏ việc hàng ngày từ 10% giảm xuống còn không đến 0,5%. Tỷ lệ luân chuyển công nhân (mối đe dọa lâu dài đối với tinh thần công nhân và sản lượng của nhà máy) cũng giảm mạnh. Vào thời điểm năm 1913, văn phòng tuyển dụng phải bổ sung công nhân tới 53.000 lượt nhưng đến năm 1915, theo tính toán của Lee, chỉ còn 2000 lượt, hơn nữa chỉ là để bổ sung vào

đội ngũ công nhân đã tăng thêm 1/2.

Ý nghĩa của chính sách lương công nhật 5 đô-la rất thiết thực, ngay cả những người công nhân trong Công ty ô tô Ford cũng bắt đầu biểu hiện nó trên trang phục. “Mỗi người đều đeo huy hiệu của công ty ra bên ngoài trang phục bởi vì họ đều cảm thấy vinh dự là người của Ford” - Charles C. Krueger đã nói như vậy khi miêu tả về một thời trang mới của Detroit - “Họ sẽ không đeo huy hiệu ở bên trong hay đeo ở những chỗ mà người khác không nhìn thấy, họ đeo ở cổ áo hoặc trên áo sơ mi. Đương nhiên, chỉ có đeo ở những chỗ đó thì họ mới có thể vào được nhà máy. Nhưng dù là vào chủ nhật hay bất cứ lúc nào, họ đều đeo huy hiệu để cho người khác biết rằng họ là người của Ford”.

# Phần II

## DỪNG CẢM TIẾN LÊN

### I. MỘT MÌNH NĂM QUYỀN LỰC

Tốc độ thay đổi đến kinh ngạc của Công ty ô tô Ford vào năm 1914 đã khiến nó trở thành doanh nghiệp có sức hấp dẫn nhất, được chú ý nhất trên toàn nước Mỹ. Công ty ô tô Ford đã khởi nghiệp bằng một số tiền rất nhỏ. Ngoài ra, công ty này cũng không y lại vào các mối quan hệ, kể từ ngày thành lập, nó vẫn luôn duy trì sự độc lập. Công ty ô tô Ford đã chứng minh, trong lĩnh vực công nghiệp, để tạo ra một thế giới mới chỉ có thể dựa vào hai thứ quan trọng: đó là sức cạnh tranh và sự tự tin.

Thời điểm năm 1900 nước Mỹ đã phát triển thành một nước công nghiệp hóa lớn nhất thế giới,

24% các sản phẩm trên toàn cầu là do Mỹ sản xuất. Đến năm 1913, tỷ lệ này đã tăng lên 1/3, sản lượng của ngành chế tạo của Mỹ tương đương với tổng sản lượng của 3 nước đứng đầu châu Âu là Anh, Pháp và Đức. Công ty ô tô Ford hàng năm có thể sản xuất gần 200.000 chiếc ô tô. Tiếp đó, chỉ trong vòng 1 năm, dây chuyền lắp ráp di động đã giảm thời gian sản xuất 1 chiếc xe dòng T từ 12 tiếng 8 phút vào năm 1913 xuống còn 1 tiếng 33 phút, mục tiêu sản xuất 1000 chiếc ô tô/ngày của người sáng lập công ty cuối cùng đã trở thành hiện thực. Lúc này, sản lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford đã vượt qua tổng sản lượng của 10 công ty ô tô đứng sau nó.

Trong mấy năm đầu sau khi tung ra thị trường, những chiếc xe dòng T khác nhau có nhiều màu khác nhau - ví dụ như xe du lịch thì màu đỏ, xe đua thì màu xám... nhưng đến thời điểm năm 1911, công ty phát hiện thấy, tuy những chiếc ô tô sản xuất ra đều có thể bán hết nhưng nếu sử dụng 1 kiểu màu sắc thì hiệu suất sẽ cao hơn, dù như vậy sẽ khiến cho đường phố nước Mỹ trở nên đơn điệu. Để cho lớp sơn được dày và chắc chắn thì phải sơn 14 lớp sơn. Mỗi một lớp sơn đều phải đợi thật khô, nếu thời tiết ẩm thì có thể phải mất cả một ngày. Sau khi lớp sơn đã khô,

phải dùng tay rắc cát lên rồi mới được sơn lớp tiếp theo. Bởi vậy, quy trình hoàn thành một chiếc khung xe cũ phải cần đến 2 tuần. Màu đen khô nhanh hơn các loại sơn màu khác. Hoàn thành một chiếc khung xe màu đen chỉ mất khoảng 1,5 ngày chứ không cần đến hai tuần. Thế là những chiếc xe dòng T sản xuất năm 1914 đều có màu đen. Giữa những năm 20 của thế kỷ XX, Công ty ô tô thông dụng đã áp dụng phương pháp sản xuất tùy ý để tán công Công ty ô tô Ford, tích cực cung cấp cho khách hàng bất cứ thứ gì mà họ cần, bao gồm cả sự lựa chọn về màu sắc. Nhưng vào thời điểm năm 1914, với giá 500 đô-la, người mua cũng chẳng quá chú ý đến việc ghế họ ngồi là loại gì. Điều quan trọng là nơi mà họ có thể đi đến được.

Sự ra đời của chiếc xe dòng T đã đem lại khá nhiều vấn đề về xã hội. Do không có sự hạn chế trong việc lái xe nên các sự cố giao thông thường xuyên xảy ra. Một tai nạn đã xảy ra ngay trong đại gia đình Ford. Năm 1914, James Couzens tặng một chiếc xe dòng T cho cậu con trai lớn là Homer để làm quà nhân dịp sinh nhật lần thứ 14 của cậu. Ngày 8 tháng 8 năm đó, trong khi đang lái xe, Homer bị lật xe, người bị đè ở dưới xe không thể cử động được. Vợ



chồng James nhanh chóng nhận được tin, nhưng khi họ đến được hiện trường thì cậu con trai cả đã chết. Couzens hận bản thân và chiếc xe. Trong nỗi đau khổ sẽ đeo bám ông suốt cuộc đời, tình cảm của ông đối với Công ty ô tô Ford chẳng bao giờ còn được như trước. Theo Harry Barnard: “Sự thực đó luôn ám ảnh ông, chính chiếc xe ô tô Ford - sản phẩm của chính ông, nguồn gốc của sự giàu có của ông đã hại chết Homer”.

Thời kỳ đầu, tính cách của đội ngũ quản lý của Công ty ô tô Ford có thể phản ánh được trong công ty mà họ sáng lập ra: dũng cảm, kiên cường mà bình tĩnh, cho dù có nguy cơ hay không. Tuy nhiên, đến cuối năm 1910, ngoài Martin và Sorensen, có một số người đã bỏ đi. Sau năm 1914, gần như năm nào Ford cũng phải nhìn 1 người ra đi, hơn nữa mỗi người khi ra đi đều không tỏ ra một chút nuối tiếc nào. Có thể hình dung, sự ra đi của các thành viên thuộc thế hệ đầu sẽ làm thay đổi đặc trưng tính cách của công ty. Nhưng sự thay đổi này trên thực tế đã bắt đầu từ rất sớm, bởi vì tính cách của Henry Ford cũng đang dần dần thay đổi. Những người đầu tiên bị tách ra là anh em nhà Dodge.

---

Bản chất con người Dodge là khá thô tục nhưng văn phòng của ông lại rất trang nhã, hoàn toàn trái ngược với con người ông. Mọi quan hệ mật thiết giữa hai bên được xây dựng trên cơ sở của sự tín nhiệm lâu năm và sự tranh cãi không ngừng.

Vào năm 1908, không lâu sau khi giúp Henry Ford lựa chọn địa chỉ cho nhà máy mới ở High Park, John Dodge tiếp tục tìm kiếm ở khu vực phía Bắc Detroit và cuối cùng cũng chọn được một nơi để xây dựng nhà máy mới cho công ty của mình với diện tích vào khoảng 473,790m<sup>2</sup>. Giống như cung pha lê của Ford, nhà máy mới nằm trên đại lộ Joseph Campeau ở Hamtramck của anh em nhà Dodge cũng được xây dựng dưới sự giúp đỡ của kiến trúc sư Albert Kahn. Nhà máy bắt đầu đi vào vận hành từ cuối năm 1910. Nhà máy của Công ty ô tô Ford là nhà máy ô tô lớn nhất trên thế giới, còn tổng hành dinh mới của Công ty Dodge Brothers cũng trở thành một nhà máy linh kiện ô tô lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, những nhà quan sát phát hiện thấy, nhà máy này không chỉ đơn thuần là một nhà máy gia công

linh kiện ô tô. Trên thực tế, nó có các thiết bị đồng bộ, có đầy đủ các máy móc, có đủ không gian để có thể làm được nhiều việc hơn. Xét từ nhiều mặt, nhà máy của anh em Dodge gần như là một nhà máy sản xuất ô tô. Mỗi khi Công ty ô tô Ford mở rộng High Park để có thể tự sản xuất được nhiều linh kiện hơn, giảm bớt sự phụ thuộc vào các nhà cung ứng bên ngoài, anh em Dodge lại mở rộng nhà máy Hamtramck với mong muốn có thể chấm dứt sự phụ thuộc của mình vào khách hàng lớn nhất. Những hoạt động chuẩn bị này đều được diễn ra lặng lẽ ở hai công ty. Cuộc diện căng thẳng diễn ra vào năm 1912, John và Horace đã phê duyệt một bản kiến nghị để tiến hành đàm phán với Công ty ô tô Ford, bản kiến nghị này khá hợp logic đối với cả hai bên: cho Công ty ô tô Ford thuê nhà máy Hamtramck. Tuy nhiên, đến tháng 8 năm 1913, anh em nhà Dodge hiểu rằng, họ không thể tiếp tục hợp tác với một người độc tài quá mức như Henry Ford. John Dodge đã viết một bức công hàm từ chức chính thức gửi cho James Couzens. John Dodge còn nói với James Couzens rằng hợp đồng cung ứng linh kiện hiện nay của Công ty Dodge Brothers với Công ty ô tô Ford sẽ là hợp đồng hợp tác cuối cùng giữa hai bên. Lúc này, anh em nhà Dodge vẫn là cổ đông của Công ty ô tô Ford,

nhưng họ đã không còn mối quan hệ nào về sản xuất đối với Công ty ô tô Ford.

Sau khi nghe được tuyên ngôn của Công ty Dodge Brothers, Ford chẳng hề tỏ ra quan tâm bởi toàn bộ tâm trí của ông đang dồn hết vào mục tiêu mới của nhà máy High Park. Nguyên vọng lớn nhất của ông là mỗi phút sản xuất được một chiếc xe - mỗi giờ 60 chiếc, mỗi ngày 1440 chiếc. Điều làm mọi người kinh ngạc hơn là ông còn hy vọng có thể giảm giá xuống mức dưới 300 đô-la. Với mục tiêu vĩ đại đó, ông không có thời gian để quan tâm đến bất cứ ai. Ông gần như không dành ra được dù chỉ là một giây để đưa tiễn anh em nhà Dodge, dù nói về cơ khí hạng nặng thì hai anh em họ là những người duy nhất trong ngành ô tô hiểu biết hơn ông.

---

Năm 1914, năm quan trọng nhất trong lịch sử của Công ty ô tô Ford đã để lại một hồi ức cay đắng cho lịch sử thế giới. Đầu mùa hè năm đó, Đại chiến

Thế giới I bùng nổ. Dù so với cuộc Đại chiến Thế giới I, những thay đổi của nhà máy High Park gần như chẳng có gì đáng kể, nhưng trong việc áp ủ nên biến cố lớn lao trong xã hội và kinh tế của cuộc đại chiến châu Âu, sự đổi mới của Công ty ô tô Ford trên thực tế đóng một vai trò khá quan trọng. Có một mâu thuẫn mới phát sinh giữa xã hội “tiền công nghiệp hóa” và xã hội hiện đại hóa có dây chuyền lắp ráp ô tô. Cuộc Đại chiến thế giới I đã mang kỹ thuật vào trong chiến trường.

Chính vào mùa hè bất an đó, Công ty Dodge Brothers lần thứ hai làm kinh động ngành chế tạo ô tô - thậm chí có thể bao gồm cả High Park. Anh em nhà Dodge tuyên bố, họ sẽ sản xuất một loại ô tô hoàn chỉnh, một loại ô tô mới khiến mọi người phấn khích do chính họ thiết kế. Thông tin này được John Dodge tuyên bố thông qua một nghi thức khá cầu kỳ tại khách sạn Book - Cadillac ở Detroit.

Hai anh em họ hiểu rằng, họ không thể cạnh tranh với Công ty ô tô Ford bằng loại xe giá thấp như kiểu xe dòng T. Dù vào năm 1914, thị trường ô tô trên thực tế không tồn tại sự cạnh tranh khốc liệt, bởi vì không ai có thể địch được hiệu suất của Công ty ô

tô Ford. Tuy nhiên, hai anh em nhà Dodge cũng nhận thức được rằng, dù kiểu xe dòng T đang tạo ra một tầng lớp người mua xe rộng lớn, nhưng nó lại không cung cấp được nhiều sự lựa chọn cho những khách hàng này khi họ mua những chiếc ô tô giá cao hơn. Không lâu sau, những người đã chán ghét chiếc xe dòng T hoặc những người có nhiều tiền hơn phát hiện ra rằng, họ đã không tìm thấy thứ mà họ muốn có ở Công ty ô tô Ford. Khi dự tính đến viễn cảnh của chiếc xe mới, John Dodge đã đưa ra một lời giải thích được xem là tinh tế nhất về chiến lược của mình:

“Cần nhắc đến những người chủ của những chiếc ô tô Ford một ngày nào đó lại sẽ khao khát một chiếc ô tô!”. Điều này chắc chắn sẽ không xảy ra với Henry Ford - một trong những công dân giàu nhất nước Mỹ, ông chỉ lái chiếc xe dòng T, hơn nữa mỗi một phút trong chiếc xe dòng T đối với ông là một sự hưởng thụ. Tuy vậy, chiếc xe Dodge mới đại diện cho một sự tiến bộ nữa trên cùng một cơ sở, công suất 35 mã lực của nó đã vượt qua công suất 20 mã lực của chiếc xe dòng T. Ngoài ra, hệ thống lái của nó cũng ổn định hơn, tiếng ồn nhỏ hơn. Tất cả những sự cải tiến đều được thể hiện ở mức giá cao hơn. Giá bán của nó là 780 đô-la, cao hơn 450 đô-la so với chiếc xe dòng T. Khi chiếc xe Dodge đầu tiên được bắt đầu sản xuất

vào tháng 11 năm 1914, Henry Ford thậm chí chẳng có một đối thủ cạnh tranh đáng để ông phải để mắt đến; với mục tiêu mở rộng quy mô sản xuất, điều mà ông quan tâm chỉ là Công ty ô tô Ford.

Ford không chú ý đến việc hai anh em nhà Dodge đang làm gì với công ty và tiền của họ. Chỉ có một việc khiến ông phiền muộn là họ vẫn có được lợi nhuận của Công ty ô tô Ford. Khi John và Horace không còn tiếp tục cống hiến cho công ty của Ford, ông không thể chấp nhận được việc họ có được tiền từ Công ty ô tô Ford (vào năm 1913 là hơn 1 triệu đô-la). Bởi vậy, ông vẫn luôn ấp ủ một kế hoạch, đảm bảo rằng lợi nhuận trong tương lai của Ford sẽ chỉ dùng để giúp đỡ Ford và sẽ không có bất kỳ một công ty nào khác.

---

Cuối mùa hè năm 1914, Henry Ford đã lần lượt tiến hành trao đổi ý kiến với James Couzens, Harord Wills cùng với Charles Sorensen và P. E. Martin về

vấn đề tiêu thụ và mua hàng, cải tiến kỹ thuật và sản xuất. Dựa vào tình hình mà các thuộc cấp cung cấp, ông quyết định trong giai đoạn 1914 - 1915 sản xuất 300.000 chiếc xe dòng T. “Đây là một con số khá lớn, chẳng ai cho rằng đó là một kế hoạch khả thi, nhưng cách nghĩ của ngài Ford lại không giống như vậy” - Louis J. Kinietz, một nhà tiêu thụ trung thành của Ford nhớ lại. Với những người ở ngoài nhà máy, mục tiêu lập kỷ lục này chẳng khác gì một canh bạc. Sau khi giảm giá 50 đô-la, nếu ô tô vẫn không được bán hết thì tổn thất của công ty sẽ được tính bằng con số hàng triệu đô-la.

Cũng giống như trước đây, Henry Ford với “cách nghĩ khác” lại tuyên bố một kế hoạch táo bạo, việc hạ giá sẽ đi đôi với việc tăng sản lượng để tránh nguy cơ thất bại. Ông đưa ra một báo giá đơn giản và rõ ràng: nếu sản lượng có thể đạt mức 300.000 chiếc, công ty sẽ giảm 50 đô-la cho mỗi một chiếc xe dòng T. Tuy công ty áp dụng biện pháp quản lý nghiêm ngặt ở nhà máy High Park, nhưng đa số công nhân ở đây vẫn rất hài lòng (chủ yếu vì chính sách lương công nhật 5 đô-la), bởi vậy, nhà máy vẫn duy trì được hiệu suất và tỷ lệ lợi nhuận cao. Tuy vậy, trong mắt Henry Ford, có một số việc vẫn chưa được



như ý. Năm 1915, ông bắt đầu chú ý đến hành động của James Couzens. Dựa vào ghi chép trong lần điều tra này của ông, trong 9 tháng đầu năm 1915, người quản lý tài chính chỉ xuất hiện ở địa điểm làm việc 84 lần, không bằng một nửa số ngày làm việc. Trên thực tế Ford chẳng có nhiều lý do để không hài lòng - năm đó ông cũng không thường xuyên có mặt ở nhà máy. Nhưng ông là người đứng đầu công ty, ông là Henry Ford, bởi vậy ông không giống với những người khác.

Dù ông làm việc ở đâu, ông đều muốn mọi người chăm chỉ làm việc bên bàn làm việc, bàn vẽ hay bên những chiếc máy để kiếm lợi nhuận cho công ty, bởi vì họ đều lĩnh lương. Ở High Park, mọi người không được phép rời khỏi bàn làm việc. James Couzens bắt đầu mất dần hứng thú với Công ty ô tô Ford (điều này có thể là Ford nói với Sorensen), đồng thời dồn hết sức lực cho cuộc tranh cử Thống đốc bang Michigan. “Tôi đã cử một người quan sát ông ấy, ông ấy một năm chỉ ở nhà máy có 184 ngày” - Ford than thở với Edwin G. Pipp, Tổng biên tập tờ “Tin tức Detroit” lúc bấy giờ - “Ông ấy đã đến California, bây giờ đang lên kế hoạch đi Asheville. Tôi không tin tưởng vào người quản lý không ở vị trí của mình. Nếu James đi làm thì ông ấy là người tôi tin tưởng hơn bất

cứ ai. Nhưng nếu một người làm việc ở công ty tôi thì người đó phải luôn ở vị trí của mình”.

Sau khi Đại chiến Thế giới I bùng nổ, sự thù địch giữa hai người tăng lên, còn trước năm 1917 khi nước Mỹ tham chiến. Trong giai đoạn này Henry Ford giống như Andrew Carnrgie (năm 1910, Andrew Carnrgie đã quyên góp nhà máy gang thép Mỹ trị giá 10 triệu đô-la để lập quỹ hòa bình Carnrgie) đã đóng vai trò là người kêu gọi hòa bình hàng đầu nước Mỹ. Tuy nhiên, dù lập trường chủ nghĩa hòa bình lúc đầu của Henry Ford xem ra khiến mọi người khâm phục, nhưng trong những năm không bình lặng trước khi nước Mỹ tham chiến, quan điểm của ông trên thực tế lại mang một số khuynh hướng của chủ nghĩa độc lập lý tưởng hóa. Hơn nữa, chính những quan điểm này đã cắt đứt sợi dây liên hệ giữa Henry Ford và James Couzens. Cuối cùng, họ đã mỗi người một ngả.

Ngày 7 tháng 5 năm 1915, con tàu Lusitania của nước Anh xuất phát từ New York để đến England đã bị tàu ngầm của Đức đánh chìm ở bờ biển Ireland, làm chết 1198 người, đa số đều là thường dân, bao gồm cả một số người Mỹ. Henry Ford đã đưa ra những lời bình luận khó chấp nhận được về sự kiện

này. Trước khi chiếc thuyền này đi sang châu Âu, chính phủ Đức đã phát biểu trên một số tờ báo ở New York cảnh cáo công dân nước trung lập - ví dụ như công dân nước Mỹ rằng, tất cả những con thuyền của các nước trong khối hiệp ước đều là mục tiêu tấn công trong thời kỳ chiến tranh. Henry Ford đã gọi những người gặp nạn là “những kẻ ngốc”. Ông còn gọi những người lính trong quân đội chính quy của Mỹ là những kẻ “vừa lười nhác vừa điên rồ”. Henry Ford còn nói, ông thà san phẳng nhà máy của mình chứ quyết không để nó biến thành một nhà máy sản xuất của quân đội. Những lời nói này đã khiến James Couzens tức giận. Trong khi nước Mỹ còn đang do dự chưa biết có nên tham chiến hay không, Canada đã sớm sát cánh chiến đấu cùng nước Anh ngay từ khi cuộc chiến mới bắt đầu. James Couzens vốn xuất thân từ Canada nên ông vẫn luôn kiên trì ủng hộ người Anh, ủng hộ cuộc chiến và những sự can thiệp vũ trang. Cuộc chiến này sẽ phải kết thúc và James Couzens cho rằng nước Mỹ có thể kết thúc nó.

Vào tháng 8 năm 1914, những lời đồn đại về sự mất an toàn ở các ngân hàng thương mại trên khắp nước Mỹ khiến Henry Ford quyết định rút tiền của mình trong ngân hàng High Park ra, nhưng James

Couzens đảm bảo với ông rằng, tiền của ông ở đó rất an toàn. Có thể chính vì James Couzens là một nhà tiền tệ cao tay nên Henry Ford không tin lời ông nói. Ông đột nhiên chỉ thị chuyển toàn bộ tiền trong tài khoản của mình sang một ngân hàng tiết kiệm mà không hề thông báo trước cho Couzens. Couzens cảm thấy mình đã bị phản lại, nhưng ngoài việc phực tùng thì ông không có sự lựa chọn nào khác. Lúc đó ông vẫn ở lại Công ty ô tô Ford, nhưng tình bạn sâu sắc giữa ông và Henry Ford đã chấm dứt.

Ngày 12 tháng 10 năm 1915, Couzens rời khỏi Công ty ô tô Ford. Couzens không bao giờ trở lại ngành ô tô. Trong vài tháng, ông giữ chức cảnh sát trưởng Detroit, bắt đầu đấu tranh với hiện tượng hủ bại nghiêm trọng đã ăn sâu từ bộ phận chấp pháp đến tòa án. Không lâu sau, Couzens tuyên bố trong lần tranh cử chức thị trưởng sắp tới ông sẽ cùng Marx tham gia tranh cử. Cuối cùng Couzens đã giành chiến thắng. Sau đó ông lại trúng cử làm nghị sĩ tại Thượng nghị viện Mỹ, trở thành thành viên của đảng Cộng hòa theo chủ nghĩa tự do, đặc biệt quan tâm giúp đỡ những người thất nghiệp và những người nghèo. Sau khi James Couzens ra đi, Frank L. Klingensmith thay thế Couzens đảm nhận chức vụ quản lý tài

chính, thuộc cấp của ông vẫn là Norval Hodgens, phó của Couzens trước đây, vai trò của Hodgens trong việc tiêu thụ càng trở nên quan trọng. Trong một giai đoạn, sự vận hành của các phòng ban tài chính trong Công ty ô tô Ford không khác nhiều so với trước, các hoạt động kế toán, tiền tệ, mua hàng... vẫn như cũ. Nhưng có thể nói, sau này Ford không còn thấy được sự linh hoạt và hiệu suất mà trước đây Couzens đã đem lại cho các phòng ban tài chính của công ty.

---

Một tháng sau khi Couzens ra đi, Henry Ford lên kế hoạch đến châu Âu để tiến hành hòa giải hòa bình. Điều khiến mọi người cảm thấy vô cùng kỳ lạ là người giúp đỡ ông thiết kế chi tiết cho hoạt động này là một người Do Thái Hungary theo chủ nghĩa hòa bình khích tiến tên là Rosika Schwimmer. Dù bị Tổng thống Woodrow Wilson coi là nhà không tưởng “muốn lấy một cọng rơm để bẫy một tảng đá lớn”, Schwimmer vẫn nhanh chóng được những

người theo chủ nghĩa độc lập của Mỹ hoan nghênh. Henry Ford đã đưa ra quyết định: Ngày hôm sau sẽ đến New York, bắt đầu toàn tâm ủng hộ Đại hội phụ nữ quốc tế của Schwimmer. Clara Ford thử thuyết phục chồng nhưng chẳng ích gì. Ngày 21 tháng 11, Henry Ford đã tham dự một bữa tiệc trưa cùng với những người theo chủ nghĩa hòa bình ở New York. Chính trong bữa tiệc này, Louis P. Lochner đã đề nghị cử đại diện của Đại hội đi một con tàu đặc biệt đến châu Âu. Có thể Henry Ford thực sự cho rằng con tàu hòa bình của ông là một cơ hội tốt nhất khiến cho cuộc chiến tranh kết thúc sớm. Tuy vậy, không ai thực sự xác định được tại sao Ford lại muốn thực hiện kế hoạch du lịch kỳ quái đó của Schwimmer. Henry Ford không những trợ giúp về mặt tài chính mà còn trực tiếp tham gia, suy cho cùng thì ông muốn có được cái gì? Chẳng có gì phải nghi ngờ, Henry Ford thực sự hy vọng chiến tranh sẽ kết thúc trước khi nước Mỹ tham chiến, sau này chính ông cũng thừa nhận, so với số tiền bỏ ra để thuê con thuyền Oscar 2, hiệu ứng tuyên truyền mà cuộc du lịch hòa bình tạo ra là xứng đáng.

Sau một tuần chuẩn bị, ngày 4 tháng 12, con thuyền hòa bình đã bắt đầu khởi hành đến châu Âu.

Chuyến đi của Ford trên con thuyền hòa bình đã kết thúc ngay khi nó lần đầu tiên dừng chân ở Christiania, Na Uy (nay là Oslo). Khi đó ông luôn giữ khoảng cách với những đại biểu khác bởi ông phát hiện ra họ chỉ là một đám người ô hợp. Tại Na Uy, một sự thật rõ ràng là cả chiếc thuyền và những vị khách nổi tiếng nhất trên thuyền cũng không thể gọi được các bên tham chiến ở châu Âu đến bên bàn đàm phán. Sau khi một vị bác sỹ nói rằng tình trạng sức khỏe của Henry Ford đang xấu đi, ông đã đặt vé quay về, bỏ lại phía sau sứ mệnh của con thuyền hòa bình. Không có ông, con thuyền đó chẳng còn gì nổi bật.

Henry Ford - người duy nhất rời bỏ chiến tranh trở về nhà dịp Giáng sinh, thoát khỏi sự chế giễu đối với con thuyền hòa bình, trở về Detroit để dựng dậy ngành sản xuất ô tô. Những nhà trào phúng thì thích nói rằng, ông và công ty của ông hiện nổi tiếng hơn lúc nào hết. Còn kết luận của bản thân Ford đối với lần ngoại giao này là: “Tôi chẳng có được nhiều hòa bình, nhưng bây giờ tôi biết, nước Nga sẽ trở thành một thị trường máy kéo vô cùng lớn”.

## II. MUÔN NGƯỜI DỐI THEO

Chuyến du lịch trên con thuyền hòa bình năm 1915 không phải là lần du lịch nước ngoài đầu tiên của Ford. Mùa hè năm 1912, ông đã từng đưa vợ và con trai đi nghỉ ở châu Âu, đồng thời tham quan nhà máy của Công ty ô tô Ford đang phát triển nhanh chóng ở Anh và Đức. Cao trào của chuyến du lịch là chuyến thăm Cork ở Ireland - ông đến đây để tìm lại nguồn cội. Trong chuyến du lịch châu Âu đầu tiên, ở đâu Ford cũng phát hiện ra cơ hội. Rõ ràng, chuyến du lịch này đã khiến Ford nhận thức được một cách rõ ràng cơ hội quốc tế của mình - những chiếc ô tô đẹp giá rẻ có một thị trường rộng lớn ở châu Âu. Khi châu Âu nổ ra chiến tranh vào 2 năm sau đó, Ford ý thức được rằng chiến tranh sẽ phát triển đến mức độ phá hủy toàn bộ thị trường này. Như vậy, đối với một nhà công nghiệp có ý thức toàn cầu như ông, chủ nghĩa hoà bình chính là chủ nghĩa thực dụng.

Năm 1916, lượng tiêu thụ kiểu xe dòng T ở nước Mỹ vẫn tiếp tục tăng cao, hơn nữa, thị trường châu Á



và Nam Mỹ, nơi cách xa khu vực chiến tranh châu Âu cũng có mức tiêu thụ khá cao. Một năm trước khi Mỹ tham chiến, kiểu xe dòng T là một hiện tượng toàn cầu. Trước cuộc Đại chiến Thế giới I, tất cả những chiếc ô tô Ford xuất khẩu ra nước ngoài hoặc được sản xuất tại nhà máy High Park, hoặc từ Công ty Ford Canada ở Ontario. Henry Ford cũng là cổ đông lớn nhất của Công ty Ford tại Canada, nhưng khi nhận thấy công ty này đã có thể sản xuất được những chiếc ô tô chất lượng cao, đồng thời có được một thị trường trung thành thì ông lại bỏ bê nó.

Năm 1911, còn có một nhà máy ở bên ngoài nước Mỹ sản xuất kiểu xe dòng T: nhà máy Ford ở Manchester, Anh. Ban đầu nó chỉ lắp ráp ô tô từ những linh kiện được vận chuyển đến từ High Park, giống như các nhà máy lắp ráp khác trên khắp nước Mỹ. Nhưng dần dần, nhà máy Manchester cũng bắt đầu đảm nhiệm nhiệm vụ sản xuất, bắt đầu dựa vào những nhà cung ứng khung xe và các linh kiện khác ở Anh. Tuy nhiên, là một chi nhánh của Công ty ô tô Ford ở Mỹ, nó vẫn chưa có được quyền xuất khẩu ô tô đến bất cứ nơi nào. Cả thị trường thế giới đã được chia cho hai công ty Ford ở Mỹ và Canada.

So với Công ty Ford ở Mỹ, Công ty Ford Canada với những đại lý tiêu thụ linh hoạt ở Ấn Độ, Australia, Nam Phi và một số nước lớn khác có một sự khởi đầu tốt hơn. Trong chuyến du lịch châu Âu năm 1912, Henry Ford phát hiện ra công việc tiêu thụ của công ty ở Pháp tiến triển vô cùng chậm chạp, hơn nữa, phần lớn các đại lý tiêu thụ của Ford ở các nước châu Âu được tổ chức hết sức hỗn loạn. Ford đã phái Charles Sorensen đến châu Âu quan sát 1 năm. Mùa hè năm 1913, Sorensen đã đến thăm tất cả các văn phòng của các đại lý tiêu thụ của Ford trên khắp châu Âu. Tại Đức, nhà máy Krupp đã để lại cho ông ấn tượng vô cùng sâu sắc, đó là một nhà máy lớn nhất mà ông thấy vừa lòng. Gia tộc Krupp bắt đầu sản xuất vũ khí từ thế kỷ XVI, nhà máy ở Essen đã đi vào sản xuất từ năm 1810. Cuộc chiến tranh Pháp - Phổ năm 1870 - 1871 đã củng cố uy tín tốt trong ngành công nghiệp gia công kim loại của gia tộc Krupp, sự nghiệp của họ luôn được mở rộng một cách ổn định. Theo những gì mà Sorensen viết, ông đã được “đón tiếp rất nồng hậu” ở nhà máy Krupp. Hơn nữa, ông còn đặc biệt nhắc đến một căn phòng bên trong để đầy những chiếc khuôn của những khẩu súng và một số công cụ chiến tranh tiên tiến, tất cả đều đã được gia công hoàn thiện, chuẩn bị đưa vào sản xuất.

Những thứ này dễ làm người ta nghĩ đến suy nghĩ của Henry Ford: Chuẩn bị chiến tranh chính là khởi phát chiến tranh, nhưng khi Sorensen tham quan căn phòng đó, ông lại không quan tâm lắm đến mối đe dọa tiềm tàng này. Khi đó, điều mà ông muốn có được là làm thế nào để báo đáp lại thịnh tình của chủ nhà. Điều này quả đã được thực hiện, đầu năm 1914, một nhóm quản lý ở nhà máy Krupp đã được mời đến thăm nhà máy High Park

Xét về mọi mặt, châu Âu gần như là một thị trường ô tô sáng giá nhất thế giới, bởi vì ngoài tình trạng đường sá tốt, dân số của nó cũng rất đông. Đương nhiên, các vấn đề về cạnh tranh, chủ nghĩa dân chủ, lao động và sự trói buộc của chính phủ cũng vì thế mà nổi cộm hơn. Tuy nhiên, vì sức hút của lực địa cũ quá lớn, trước khi Đại chiến thế giới I nổ ra, Charles Sorensen, James Couzens, Henry Ford hay bất kỳ một nhà quản lý cao cấp nào khác cũng không nghĩ thị trường có nhiều hy vọng nhất của Công ty ô tô Ford lại là đại lục Nam Mỹ.

Năm 1913, khi Ellis Hampton nhận được chỉ thị đến một số nước lớn ở châu Nam Mỹ để mở chi nhánh tiêu thụ, ông mới nhậm chức giám đốc xuất khẩu ở

Công ty ô tô Ford tại New York chưa đầy 1 năm. Dân số Nam Mỹ rất đông, một số thành phố cũng khá phát triển nhưng vẫn chưa có một công ty ô tô nào giành được thành công ở đây. Ngoài ra, tính bất ổn về chính trị của phần lớn các nước ở Nam Mỹ khiến cho việc đầu tư ở đây phải đối mặt với những rủi ro rất lớn. Trước khi Hampton xuất phát, lãnh sự Chile tại Mỹ đã cảnh cáo ông rằng việc thử tiêu thụ ô tô ở nước này là hoàn toàn lãng phí thời gian; Bộ thương mại của Mỹ cũng đánh giá về Venezuela như vậy, do ở đây đang phải chịu ảnh hưởng của khủng hoảng kinh tế, muốn bán bất cứ thứ gì đều chẳng có hy vọng. Ngoài các thành phố lớn ở Paraguay, Bolivia và Peru thì đường sá ở các nơi khác đều rất tệ, không thể chạy được ô tô. Nhưng Hampton không hề lo lắng, ông đã đưa vợ lên tàu đến Nam Mỹ, trở thành đại diện duy nhất của Công ty ô tô Ford ở đây.

Trong năm đầu tiên, Hampton đã dành rất nhiều thời gian đi trên tàu hỏa. Từ thành phố chính này đến thành phố chính khác phải mất từ 2-3 ngày đường: ví dụ, từ Buenos Aires ở Argentina đến Sao Paulo ở Brazil, từ Montevideo ở Uruguay đến Santiago ở Chile. Tuy vậy, Hampton đã thành công trong việc tìm thấy một số nhân tài quản lý ở Nam

Mỹ. Sau khi nhận được sự cổ vũ lớn lao, ông đã thuê 2 trợ thủ người địa phương giúp mình lập một chi nhánh ở thành phố Buenos Aires, sau đó bắt đầu liên hệ với các nhà tiêu thụ ở khắp nơi trên đất nước Argentina. Tiếp đó ông lại ký kết với hai đại lí ở Montevideo và Santiago. Điều tuyệt vời hơn là thậm chí ở những nơi “không có hy vọng” là Chile và Venezuela, Hampton cũng tìm được những nhà quản lí ưu tú, đồng thời có được một số hợp đồng tiêu thụ. Việc đường sá ở Nam Mỹ vẫn duy trì tình trạng cũ thậm chí đã đem lại lợi thế cho Công ty ô tô Ford, bởi chính điều này đã khiến chiếc xe dòng T trở thành đối thủ của kiểu xe châu Âu đang chiếm vị trí thống trị trên thị trường ô tô Nam Mỹ. Không đến một năm, chi nhánh Nam Mỹ mới của Công ty ô tô Ford đã bán được gần 800 chiếc xe dòng T. Năm 1917, riêng chi nhánh ở Argentina đã bán được gần 7000 chiếc, mà tổng lượng tiêu thụ trên toàn đại lục đã đạt 10.000 chiếc.

Năm đầu tiên khi hệ thống tiêu thụ mà Ellis Hampton thiết lập bắt đầu vận hành chính là năm Đại chiến Thế giới I nổ ra, cuộc chiến tranh đã cản trở việc xuất khẩu của Mỹ sang các nước Anh, Pháp, Đức và Italia. Ngoài ra, con đường xuất khẩu ô tô từ châu

Âu sang Nam Mỹ cũng bị cắt đứt, khiến Công ty ô tô Ford có được gần như toàn bộ thị trường Nam Mỹ. Đến năm 1917, Công ty ô tô Ford xây dựng được nhà máy lắp ráp ở Argentina, kiểm soát được các chi nhánh tiêu thụ đang ngày càng phát triển ở Buenos Aires, Montevideo và Santiago. Ở mỗi quốc gia Nam Mỹ đều có đại lý tiêu thụ của Công ty ô tô Ford, công ty còn đưa ra kế hoạch xây dựng nhiều nhà máy hơn. Tuy vậy, thành công có được không dễ dàng. Vợ của Hampton đã lấy danh nghĩa cá nhân viết một lá thư cho Henry Ford, hy vọng có người tiếp nhận công việc của chồng để hai vợ chồng trở về nhà. “Điều này là không thể” - Ford đã nói vậy khi đọc bức thư. Tại những nơi Hampton đến, công việc tiến triển quá tuyệt vời.

---

Trong cả thời kỳ chiến tranh, công việc tiêu thụ hàng của Công ty ô tô Ford ở nước Anh và Pháp không hề bị gián đoạn (không giống như việc tạm ngừng sản xuất trong Đại chiến thế giới II). Tốc độ

tiêu thụ ở các nước trong khối hiệp ước tuy không thể tăng nhanh nhưng chủ nghĩa hòa bình của Henry Ford đã trở thành gánh nặng bên ngoài của công ty, vì nó đã đắc tội với đại đa số người Anh. Tại Mỹ, chiến tranh và hòa bình có thể chỉ là một quan niệm trừu tượng về mặt chính trị nhưng ở các nước thuộc khối hiệp ước, nó là vấn đề về sự sinh tồn. Các nước này cần sự giúp đỡ, mà bất cứ ai nghĩ nước Mỹ đứng ngoài cuộc đều bị coi là những người không hữu hảo. Đó là nhận định tích cực, nếu nhận xét một cách tiêu cực thì những người này còn có thể bị coi là kẻ thù. Ford gần như trở thành kẻ thù chung của các công dân nước Anh. Điều may mắn là Công ty Ford ở Anh nằm dưới sự quản lý của một người rất sáng suốt, đó là Percival Lea Dewhurst Perry. Ưu điểm lớn nhất của người này là thông minh, đa mưu. Ông đã tận dụng mọi cơ hội để giải thích với các phương tiện thông tin đại chúng rằng quan điểm của Henry Ford chỉ là quan điểm của cá nhân ông, không liên quan đến chi nhánh của công ty ở nước Anh.

Năm 1906, Perry đã đưa chiếc xe dòng B nhỏ nhẹ của Ford vào ngành taxi ở London, theo quy định về an toàn của chính quyền thành phố lúc bấy giờ, tất cả những chiếc xe taxi loại nhỏ tốc độ cao đều

phải được sơn màu trắng. Với ngoại hình dễ gây sự chú ý, kiểu xe dòng B đã nhanh chóng chinh phục London bằng tốc độ và độ tin cậy của mình, mà taxi chỉ là sự khởi đầu. Trong một seri hoạt động “thử nghiệm độ tin cậy” viết dã trong giai đoạn 1906-1909, chiếc xe tham gia đua của Ford đã giành được huy chương vàng với thành tích chạy 1000 dặm mà không cần một lần sửa chữa. Perry đã từng lái một chiếc xe Ford dòng N tham gia cuộc thử nghiệm ở Ireland năm 1907, cuộc thử nghiệm với hành trình khoảng 1000 dặm. Là người quản lý chi nhánh Ford ở Anh, Perry không những phải kiểm soát việc tiêu thụ mà còn phải quản lý nhà máy lắp ráp và nhà máy chế tạo khung xe ở Manchester. Khi Công ty TNHH ô tô Ford (Anh) [Ford Motor Co., (England) Ltd.] được thành lập vào năm 1911, Perry đã được báo đáp - ông được nhận chức Tổng Giám đốc công ty. Dù con số tuyệt đối còn khá thấp nhưng lượng tiêu thụ ở nước Anh cũng giống như ở Mỹ, mỗi năm đều tăng gấp đôi.

Vào năm 1915, Henry Ford phát hiện ra người phù hợp để thiết kế máy kéo. Tháng 6 năm đó, thậm chí trước khi có bản vẽ máy kéo, Henry Ford đã thành lập một công ty mới ở Dearborn - Công ty



Henry Ford (Henry Ford & Co.) chuyên khai thác các loại máy kéo nông dụng có giá trị kinh doanh (năm 1917, công ty này trở thành Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai (Henry Ford & Son, Inc).

Theo đề nghị của Charles Sorensen, kỹ sư cơ khí mà Henry Ford lựa chọn là Eugene Farkas, ông có học về công trình cơ khí ở Đại học Kỹ thuật Hoàng gia Joseph (Royal Joseph Technical University) của Hungary. Ở trong quân đội Hungary 1 năm, sau đó học việc một thời gian không lương trong một nhà máy xe máy, mùa thu năm 1906, Farkas lên đường đến Mỹ, bắt đầu phát triển sự nghiệp thiết kế ô tô. Với tài năng của mình, ông đã được rất nhiều công ty chế tạo ô tô ở Detroit để mắt tới. Joe Galamb, người đồng hương Hungary đã giới thiệu ông đến Công ty ô tô Ford, ông cũng đã góp một phần công lao trong việc khai thác ra chiếc ô tô dòng T. Trong công việc thiết kế máy kéo, Farkas được Henry Ford chỉ đạo về đại thể, còn đa số những cách tân đều do ông nghĩ ra. Eugene Farkas nhanh chóng trở thành một trong số những nhân viên được yêu thích nhất trong Công ty ô tô Ford.

Đến giữa năm 1917, Công ty Hợp nhất Henry

Ford và con trai đã có được một bản thiết kế của chiếc máy kéo nhẹ, 3 số, 20 mã lực và không có khung. Theo thiết kế, loại máy kéo này được sản xuất tại Dearborn - quê hương của Ford, đồng thời sẽ cho xây dựng một nhà máy tại Ireland để sản xuất loại máy này. Thiết kế của Farkas có thể coi là một tác phẩm nghệ thuật, sau này còn được treo trong phòng học của Học viện vật lí công nghiệp Đại học Purdue.

---

Sau khi Mỹ chính thức tuyên chiến với Đức vào ngày 6 tháng 4 năm 1917, Percival Perry kiêm giữ một chức vụ tại Bộ sản xuất thực phẩm Anh ngay lập tức gửi một bức điện báo cho Henry Ford, yêu cầu ông ủng hộ công việc sản xuất máy kéo đang được tiến hành nhanh chóng ở Anh. Henry Ford lập tức cử Sorensen giúp đỡ nước Anh sản xuất máy kéo. Trong vòng 5 tuần, Sorensen đã đi khắp các vùng thuộc miền Nam nước Anh, tìm được rất nhiều nhà cung ứng đồng thời cung cấp cho họ quy trình sản xuất

linh kiện. Các tờ báo của Anh trước đây từ chối đăng quảng cáo cho Công ty ô tô Ford do những phát ngôn theo chủ nghĩa hòa bình của Henry Ford nay thay đổi thái độ, quay sang khen ngợi việc Henry Ford đã chia sẻ phương pháp sản xuất máy kéo với những người dân Anh ở hậu phương.

Nhưng không đến 5 tuần sau, Sorensen đưa đội ngũ của mình quay lại Michigan. Cuộc oanh tạc của Đức đã gây ra sự sợ hãi tột độ, để đối phó, Bộ quân nhu chiến tranh (Ministry of Munitions of War) của Anh đã thay đổi sách lược. Sau khi quyết định dùng các thiết bị sản xuất trong nước để ưu tiên sản xuất máy bay, chính phủ Anh đã lịch sự cảm ơn những nỗ lực của Công ty ô tô Ford trong việc sản xuất máy kéo nhưng không cho phép Công ty ô tô Ford sử dụng bất cứ một nhà máy nào ở Anh. Bộ quân nhu chiến tranh Anh đề nghị Công ty ô tô Ford sản xuất máy kéo tại Mỹ, sau đó vận chuyển đến Anh. Sau khi nhận được đơn đặt hàng đầu tiên với số lượng 6000 chiếc, Henry Ford phát hiện ra ông đã bước vào ngành máy kéo.

Tháng 7 năm 1917, Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai được thành lập, thay thế cho Công

ty Henry Ford trước đó. Theo chương trình thành lập, mục tiêu của công ty mới là sản xuất máy kéo, dụng cụ nông dụng, “xe chạy tự động và bất kỳ các loại thiết bị cơ khí nào”, bao gồm cả ô tô. Chưa đến 1 năm, người Anh đã nhận đủ 6000 chiếc máy kéo “Fordson”. Theo thống kê, mỗi chiếc máy kéo Ford đã nâng sản lượng thực phẩm của Anh lên 1000 tấn. Dựa vào sự nhạy bén và nhiệt tình của Percival Perry, Henry Ford đã trở thành nhà sản xuất người Mỹ đầu tiên tham gia vào hoạt động sản xuất trong thời kỳ chiến tranh. Sau khi Mỹ tham chiến thì sức ép đối với ông ngày càng tăng cao. Trên thực tế, hai năm trước khi Mỹ tham chiến, Ford đã đồng ý sản xuất sát-xi xe cấp cứu và mũ quân dụng. Hoàn cảnh thực tế đã khiến ông thay đổi. Năm 1917, Công ty ô tô Ford đã nhận được thương vụ chế tạo toàn bộ xi-lanh dùng cho công trình động cơ tự do để lắp cho máy bay. Công việc sản xuất bắt đầu vào tháng 8 năm 1917. Đến khi chiến tranh kết thúc, Công ty ô tô Ford tổng cộng đã cung cấp 415.377 chiếc xi-lanh. Ngoài ra, công ty cũng tham gia vào công việc sản xuất động cơ hoàn chỉnh.

Tháng 11 năm 1917, Ford đã cùng các nhà sản xuất ô tô như Packard, Lincoln, Cadillac và

Nordyke & Marmon tham gia vào ngành mang tính cột mốc là sản xuất động cơ tự do với quy mô lớn cho các nước trong khối hiệp ước. Tại High Park, việc sản xuất động cơ tự do mãi tới ngày 7 tháng 5 năm 1918 mới thực sự bắt đầu, dù Công ty ô tô Ford đã cung cấp xi-lanh cho tất cả các công ty. Chỉ đạo hạng mục động cơ tự do tại Công ty ô tô Ford là William C.Klann. Ông và đội ngũ của mình đã nỗ lực hoàn thành lô hàng đầu tiên, nhưng quân đội Mỹ lại không cho họ chuyển đi. Phía quân đội kiên quyết yêu cầu người chế tạo chủ yếu của động cơ phải mạo hiểm bay thử. Dù sao, người giám sát công việc sản xuất động cơ tự do của quân đội ở Công ty ô tô Ford đã không để cho Klann có cơ nhượng lại việc mạo hiểm bay thử cho người khác. Trên thực tế nếu Klann biết lái máy bay, chưa biết chừng phía quân đội còn bắt ông bay thử một mình. Cuối cùng, Klann đã trở thành hành khách duy nhất bên cạnh người phi công. Khi Martin và Wills nghe nói Klann dưới áp lực của phía quân đội đã đích thân tham gia bay thử, họ vô cùng tức giận. Nhưng lòng tự tin của Klann cũng đã được báo đáp, động cơ tự do mà nhà máy sản xuất bắt đầu được chuyển đi. Đến khi chiến tranh kết thúc vào tháng 11 năm 1918, Công ty ô tô Ford tổng cộng đã công hiến 3.940 chiếc động cơ tự do, đứng thứ 3 sau hai công

ty Lincoln và Packard - mỗi công ty sản xuất được 6.500 chiếc.

Sau khi nước Mỹ tham chiến, cuộc chiến tàu ngầm của người Đức đã đem chiến tranh đến lãnh hải Mỹ, uy hiếp trực tiếp tất cả các con tàu của Mỹ. Khi hải quân Mỹ lên kế hoạch dùng chiếc tàu ngầm “Eagle boat” vừa thiết kế xong để phát động cuộc tấn công, Công ty ô tô Ford đã xung phong đảm nhận việc sản xuất tàu tại High Park. Chiếc “Eagle boat” và lời hứa sản xuất 112 chiếc trong 10 tháng của Henry Ford đã khiến hải quân Mỹ khá hưng phấn. Trên thực tế, Công ty ô tô Ford đã thực hiện một cuộc mua bán rất hời. Công ty tình nguyện chuyển các chuyên gia kỹ thuật để sản xuất tàu ngầm cho các nước thuộc khối hiệp ước, nhưng chính phủ Mỹ cũng đồng ý chi 3,5 triệu đô-la cho việc nâng cấp các thiết bị sản xuất của công ty để nâng cao sản lượng. Ngày 14 tháng 1 năm 1918, không ai ngoài Ford, Clara và Edsel được biết, chính phủ liên bang đã đặt mua 100 chiếc Eagle boat với số tiền 275.000 đô-la.

Điều không may là trong tình huống Ford đã đảm bảo giao hàng đúng hẹn, tàu ngầm và ô tô lại gần như không có điểm gì chung, việc thiết kế và chế tạo

hai loại này rất khác nhau, những kỹ năng chuyên môn trong sản xuất loại này không thể áp dụng để sản xuất loại kia. Dù nguyên liệu chính để sản xuất tàu ngầm và ô tô đều là thép, nhưng phương pháp kết hợp các bộ phận kim loại hoàn toàn không giống nhau. Bởi vậy, những công nhân của Công ty ô tô Ford phát hiện ra rằng họ rất khó thích nghi với công việc mới. Sau khi nhà máy mới (đương nhiên cũng do Albert Kahn thiết kế) được xây dựng và dây chuyền lắp ráp mới được lắp đặt, người phụ trách hạng mục mới là Knudsen chỉ biết nhìn những công nhân của mình dù đã cố hết sức nhưng vẫn không thể hoàn thành công việc đúng hạn. Dù đến tháng 7 năm 1918, số lượng công nhân ở nhà máy mới đã tăng lên 4.380 người, đến khoảng cuối năm lại tăng lên 8.000 người, nhưng tổng sản lượng của Eagle boat chỉ đạt 60 chiếc, hơn nữa đại đa số hoàn thành sau khi chiến tranh kết thúc.

Các nhà bình luận cho rằng, việc Henry Ford đồng ý sản xuất hơn trăm chiếc Eagle boat trong vài tháng là một việc làm quá sức. Khi đó, công ty cũng đồng thời bắt đầu sản xuất máy kéo và động cơ máy bay, hơn nữa công việc sản xuất ô tô vẫn tiếp tục - sản lượng kiểu xe dòng T đã hạ xuống vào năm 1918

nhưng vẫn đạt 500.000 chiếc. Thất bại trong việc sản xuất tàu ngầm đã chứng minh, chủ nghĩa Ford cũng có giới hạn. Đây là một sự thực mà Henry Ford chưa bao giờ muốn tin, hành động của ông sau đó 10 năm gần như là để chứng minh, chủ nghĩa Ford không có giới hạn.

Trong suốt thời gian chiến tranh, Henry Ford vẫn luôn tìm kiếm thứ nhiên liệu có thể thay thế xăng, đây là điều khiến rất nhiều người ngạc nhiên. Đồng thời với việc để Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai tiến hành thí nghiệm nông nghiệp ở Dearborn, ông cũng bắt đầu thử dùng cồn biến tính để chạy chiếc xe dòng T và chiếc máy kéo Fordson. John Dailey làm tại bộ phận điện lực ở High Park được Henry Ford chỉ định là người phụ trách hạng mục nhiên liệu thay thế này. Henry Ford tin tưởng rằng, năng lượng được giải phóng từ nước ép khoai tây Đức hoặc thân cây ngô xay nhuyễn còn nhiều hơn 15% so với xăng. Năm 1916, ông nói với một phóng viên tờ “Tin tức Detroit” rằng: “Còn sẽ thay thế cho xăng bởi vì mức cung ứng của nó là vô hạn. Toàn thế giới đang chờ đợi nhiên liệu thay thế xăng. Sẽ chẳng còn xăng nữa, hơn nữa trước thời điểm đó rất lâu, giá xăng sẽ đắt tới mức không thể dùng nó



làm nguyên liệu cho ô tô. Ngày đó sẽ không còn quá xa”.

Ford đã thành công với ô tô chạy bằng xăng, nhưng ông cho rằng khí thải của xăng gây ô nhiễm đối với bầu khí quyển. Ông cho rằng nếu những chiếc ô tô dòng T có thể chạy bằng nhiên liệu được chiết xuất từ tự nhiên như ngũ cốc hoặc rau xanh thì người giàu có sẽ là những người nông dân chứ không phải những nhà kinh doanh dầu khí. Khi Michigan ban bố lệnh cấm rượu năm 1916, Ford - bản thân vốn là người không uống rượu, đã nhìn thấy cơ hội của mình. Ông nảy ra một ý: Chuyển những nhà máy sản xuất rượu thành sản xuất cồn cho ô tô. Tháng 3 năm 1917, ông đã đi một chuyến tàu cánh ngầm đến Cuba, định mua máy cánh đồng mía và nhà máy chế biến đường để sản xuất cồn. Henry Ford nói ông muốn sản xuất nhiên liệu đốt thay thế nhưng chính phủ Mỹ vẫn giữ thái độ kiên quyết: dù dùng vào việc gì thì việc chưng cất cồn cũng là phi pháp. Tuy vậy, Henry Ford vẫn không từ bỏ mơ ước của mình. Trong suốt cuộc đời, ông luôn nói rằng dầu khí là động lực giao thông của quá khứ, các nhiên liệu sạch có nguồn gốc từ giấm B, hoặc từ nông nghiệp sẽ là năng lượng của tương lai.

---

Edsel, cậu con trai độc nhất của Ford và Clara mãi đến sau khi thành hôn (vào năm 1916, lúc đó cậu 22 tuổi) mới bắt đầu không sống cùng bố mẹ. Từ khi tốt nghiệp phổ thông vào năm 1912, cậu đã làm việc ở Công ty ô tô Ford được 4 năm. Phương pháp giáo dục của Henry và Clara đã khiến cậu con trai không bị số tài sản ngày càng nhiều của gia đình làm cho hư hỏng. Henry cũng khiến cho cậu con trai không có được quyền lựa chọn và Edsel hiểu điều đó. Tuy vậy, Edsel thực sự có hứng thú với Công ty ô tô Ford. Trong mấy năm đầu gia nhập công ty, cậu không phàn nàn gì về chức vụ của mình. Những lúc rảnh rỗi, cậu cùng các kỹ sư thử nghiệm các hạng mục, bao gồm cả chiếc xe dòng T với động cơ 6 xi-lanh.

Edsel Ford trong công việc hàng ngày còn có kỷ luật hơn nhiều so với cha mình. Ở phòng làm việc, Edsel luôn ở bên chiếc bàn làm việc của mình hoặc ở bất kỳ nơi nào mà mình phải có mặt. Tháng 10 năm 1916, sau khi James Couzens từ chức, Edsel khi đó mới 20 tuổi đã được đề bạt giữ chức vụ cao trong

Công ty ô tô Ford. Khi đó Frank L. Klingensmith đảm nhận chức vụ quản lý tài chính thay thế Couzens, còn Edsel đảm nhận chức vụ thư ký công ty của Klingensmith. Tầng lớp lãnh đạo trong công ty luôn tin tưởng rằng cậu con trai của ông chủ sẽ nhanh chóng trở thành một người lãnh đạo ưu tú. Edsel gần như được tất cả đồng nghiệp tôn trọng - đó cũng là cách làm việc của cậu với mọi người. Khác với cha, cậu là một nhà ngoại giao, luôn thận trọng, từ tốn, làm việc rất có hiệu suất.

Mùa đông năm 1915-1916, Edsel làm quen với Eleanor Lowthian Clay, cháu gái của người tạo dựng các cửa hàng bách hóa Hudson liên hoàn ở Detroit. Eleanor Clay là một cô gái thông minh, ăn mặc hợp thời trang, cô cũng rất độc lập. Ngày 1 tháng 11 năm 1916, Eleanor Clay cử hành hôn lễ với Edsel Ford. Sau đó, họ đi nghỉ 2 tháng tại California và Hawaii. Ngày 4 tháng 9 năm 1917, cậu con trai đầu tiên của họ - Henry II ra đời. Tháng 8 năm 1917, một tháng trước khi cậu con trai ra đời, Edsel cùng với khoảng 8 triệu người Mỹ khác nhận được lệnh tòng quân. Nhưng dưới sự sắp đặt của Henry Ford, Edsel cuối cùng đã không thể tham gia cuộc chiến. Điều này cũng đã dự báo trước một cuộc chiến tranh âm thầm

suốt cả cuộc đời của hai cha con ông.

Dù mong muốn thực sự của Edsel là gì thì cậu cũng đã chấp nhận áp lực mà bố mẹ đặt ra. Edsel thậm chí không hề công khai oán trách. Edsel chưa bao giờ chống lại lệnh của cha, vì vậy Henry Ford thấy là mình đã đào tạo ra một người lãnh đạo lý tưởng cho Công ty ô tô Ford sau này.

### III. TUYÊN CHIẾN VỚI NHỮNG KẺ ĐỐI ĐỊCH

Dưới áp lực của chính phủ buộc phải tổ chức lại để thích nghi với công việc sản xuất đồ quân dụng, những công nhân sản xuất của Công ty ô tô Ford phát hiện ra họ đang làm việc trong một không khí rất kỳ lạ, mỗi một lỗi làm đều bị thẩm tra rất nghiêm khắc để làm rõ liệu có phải là có ý đồ phá hoại hay không. Điều khiến mọi người thêm lo lắng là các thế lực bên ngoài còn muốn Công ty ô tô Ford đuổi việc Carl Emde. Với tài năng về đồ họa và thiết kế công cụ, Emde đã có công hiến lớn lao trong sự thành công của hạng mục động cơ tự do của công ty, nhưng

dòng máu Đức đã khiến ông bị nghi ngờ. Năm 1916, khi chính phủ Mỹ phái quân viễn chinh đến Mexico để bắt nhà cách mạng Pancho Villa, Henry Ford đã kịch liệt phản đối. Một bài xã luận đăng trên tờ “Luận đàm Chicago” (Chicago Tribune) đã bày tỏ sự bất bình đối với hành động của Ford, gán cho ông cái mác là “người theo chủ nghĩa vô chính phủ”, Ford đã khởi kiện tờ “Luận đàm”, buộc phía này phải bồi thường 1 triệu đô-la. Ông bày tỏ sẽ duy trì sự bất hòa về ý kiến với chính phủ dưới tiền đề là không đối kháng với chính phủ.

Năm 1918, kẻ thù của Henry Ford đã lợi dụng cuộc điều tra về việc sản xuất máy bay trong thời kỳ chiến tranh của chính phủ liên bang để tấn công ông. Điều không ai ngờ tới là người cổ động cho cuộc điều tra này lại là nhà điêu khắc Gutzon Borglum. Vào thời điểm năm 1918, Ford đang cân nhắc để mở một công ty máy bay. Một phần là dựa trên động cơ cá nhân, Borglum chỉ trích rằng hiệu suất của tập đoàn các nhà sản xuất tham gia vào hạng mục động cơ tự do đang giảm thấp, hơn nữa lại đang thu về những lợi ích không chính đáng, đồng thời ông còn thuyết phục bạn mình là Tổng thống Woodrow Wilson mở một cuộc điều tra. Xung quanh việc tiến triển chậm

chạp của hạng mục động cơ tự do đã có nhiều sự nghi ngờ, lời nói của Borglum chẳng khác gì thêm dầu vào lửa. Rốt cuộc, một năm sau khi nước Mỹ tham chiến thì công việc sản xuất mới được bắt đầu, điều này khiến mọi người nghi ngờ: chẳng có động cơ máy bay thực sự mà chỉ có những nhà đầu cơ trục lợi. Để tránh làm mất lòng tin, sự đoàn kết của người Mỹ trong vấn đề tham chiến, Tổng thống Wilson đã triển khai một cuộc điều tra. Người phụ trách cuộc điều tra mà ông lựa chọn là Charles Evans Hughes, người đã từng thất bại trong cuộc tranh cử cùng ông năm 1916, là người thuộc Đảng Cộng hòa, từng là quan tòa tòa án tối cao Mỹ.

Năm 1918, Công ty ô tô Ford vô cùng bận rộn, người đứng đầu Công ty ô tô Ford còn bận rộn hơn. Đồng thời với cuộc đấu tranh gián tiếp với các nước đồng minh ở châu Âu, đấu tranh trực tiếp với một số cổ đông trong công ty, Henry Ford vẫn dành thời gian để tranh cử chiếc ghế thượng nghị sĩ Mỹ ở bang Michigan. Tổng thống Wilson là một trong số những người khích lệ ông tham gia tranh cử sớm nhất, còn hàng nghìn lá thư của những người ủng hộ ông đã khiến ông hạ quyết tâm tranh cử. Dù cả Henry Ford và đối thủ của ông là Truman H. Newberry, người

thuộc Đảng Cộng hòa đều không được coi là tích cực, nhưng những đảng ở phía sau họ lại biến cuộc tuyên cử vào thượng nghị viện ở Michigan vào năm 1918 trở thành một trong những cuộc chiến tranh cử lớn nhất trong lịch sử.

Hughes và những nhân viên tùy tùng đã thị sát High Park để tìm ra những manh mối chứng tỏ người Đức và người Mỹ gốc Đức đang tìm cách ngăn cản sản xuất. Ông ta còn quyết định chĩa mũi nhọn vào Carl Emde, lấy Carl Emde để thử nghiệm độ trung thành của Công ty ô tô Ford. Một thời gian, sự kiện Emde đã gây náo loạn ở High Park. Một số quan chức của Công ty ô tô Ford đã đứng về phía Hughes và ủy ban của Hughes. Lý do họ đưa ra là, dù Emde là một công dân Mỹ trung lập, dù công việc của ông trong hạng mục động cơ tự do là không thể chỉ trích được, nhưng là một người phụ trách quan trọng của công ty, Emde có thể tiếp xúc với tất cả các giấy tờ quân sự và ngành nghề, bởi vậy, nếu muốn, ông có thể copy lại tất cả các tài liệu đó và gửi về nước Đức “quê hương”. Ngoài ra, một số nhân viên quản lý trong công ty còn cho rằng, công việc và sự an toàn của Emde không quan trọng bằng Công ty ô tô Ford. Bởi vậy, nếu người này có khả năng là một gián điệp

có ý đồ phá hoại, thì tốt nhất là công ty nên đuổi việc ông để chứng minh sự trung thành với quốc gia, bất luận ông ta xuất sắc, giá trị như thế nào.

Sự kiện Emde đã diễn biến thành một trận phong ba vào ngày 3 tháng 11 năm 1918. Hôm đó, tạp chí “Tin tức tự do Detroit” đã đăng một bài quảng cáo độc ác của Đảng Cộng hòa liên quan đến Emde. Bài quảng cáo gọi Henry Ford là “người tình của nước Đức”, đồng thời tuyên bố, cuộc điều tra của Hughes đã chứng minh rằng Henry Ford đang bảo vệ người Đức ở trong nhà máy. Ford đã có một bài phát biểu công khai, ông chỉ ra rằng, những cống hiến và những sự đổi mới của Emde đối với công ty trong 12 năm qua đã tiết kiệm cho hạng mục động cơ tự do 345.000 đô-la. Ford kiên định đứng về phía Emde và một số công nhân cùng cảnh ngộ khác, đối với một người chủ, đây là một điều thật đáng quý.

---

Sau khi Henry Ford chính thức tham gia tranh



cử, cuộc bầu cử vào thượng nghị viện ở Michigan ngay lập tức trở thành đề tài mang tính toàn quốc. Số người theo Đảng Cộng hòa ở Michigan nhiều hơn 100.000 người so với số người theo Đảng Dân chủ, những người lãnh đạo của Đảng Cộng hòa quyết không thể dùng ưu thế về con số này để ủng hộ bất kỳ người nào của Wilson, dù người đó thành công như thế nào trong kinh doanh. Đối mặt với sự thực là Ford cùng lúc tham gia vào cuộc tranh cử của cả hai đảng, những nhà lãnh đạo của Đảng Cộng hòa đã chuyển hướng sang Truman H. Newberry. Mối đe dọa lớn nhất đối với hy vọng giành chiến thắng của Ford là Newberry từng làm thư ký hải quân vào cuối nhiệm kỳ của Theodore Roosevelt. Những kinh nghiệm trong một thời gian tuy ngắn đã đem lại cho Newberry những ưu thế nhất định, mà đối với Henry Ford, đây lại là điểm yếu của ông. Newberry đã đánh bại Henry Ford, giành được sự đề cử của Đảng Cộng hòa, còn Henry Ford dễ dàng giành được sự đề cử của Đảng Dân chủ. Như vậy, họ lại gặp nhau một lần nữa trong cuộc tranh cử.

Ford áp dụng chiến lược theo phương thức cũ: Ông không lộ diện, cũng bày tỏ quan điểm sẽ không phát biểu diễn thuyết. Ford cũng không đầu tư tiền

cho chiến dịch vận động tranh cử vào thượng nghị viện của mình, ông từ chối sự ủng hộ về mặt tài chính từ phía Đảng Dân chủ. Những gì Ford làm chỉ là tổ chức ra câu lạc bộ thượng nghị sĩ siêu đảng phái của riêng mình (Ford for Senator Club). Trong cuộc sơ tuyển hai đảng, phía của Ford tổng cộng đã chi 335 đô-la, còn dư 226 đô-la. Để đánh bại Ford trong cuộc sơ tuyển của Đảng Cộng hòa, Truman H. Newberry đã chi 176.568 đô-la. Sau đó, số tiền mà Newberry chi trong cuộc bầu cử thượng nghị sĩ đã đạt tới 500.000 - 1 triệu đô-la. Bộ máy Đảng Cộng hòa không ngừng thông qua báo chí, truyền đơn công kích vấn đề yêu nước của Ford.

Gần đến ngày bầu cử, sự công kích của Truman H. Newberry đối với việc Edsel Ford hoãn lính bắt đầu tăng cấp. “Do Ford không trả lời người của Đảng Cộng hòa về vấn đề Carl Emde và một số người dân của đất nước thù địch, ‘những lời chỉ trích ban đầu... xuất hiện đầy trên các tờ đối địch trên khắp bang vào thứ hai’,” - nhà sử học David L. Lewis nói - “Kết quả là chục triệu người dân đi bầu cử vào ngày thứ ba chỉ biết đến những lời chỉ trích mà không nghe được bất kỳ lời biện minh nào”. Ford đã phê phán sự kỳ thị đối với Emde và một số công nhân nước ngoài ở High

Park, nhưng những lời đó chỉ được đăng trên hầu hết các tờ báo ở Michigan vào ngày bầu cử; khi những người dân bỏ phiếu xong, họ mới đọc được nội dung đó. Công việc kiểm phiếu phải tiến hành trong 3 ngày. Kết quả, Truman H. Newberry đã đánh bại Ford để giành chiến thắng.

---

Công hiến cá nhân lớn nhất của Henry Ford đối với Công ty ô tô Ford chính là thái độ kiên định của ông trong vấn đề nâng cao sản lượng. Kế hoạch của Ford dựa trên một công thức sáng suốt: sản lượng tăng cao sẽ hạ thấp giá thành, mà giá thành hạ thấp sẽ nâng cao lượng tiêu thụ. Đương nhiên, tăng tốc độ nâng cao sản lượng là Ford đang mạo hiểm với nguy cơ cả doanh nghiệp có thể do lượng tiêu thụ giảm mà dẫn đến sụp đổ. Nhưng Ford không lo lắng về điều đó, vấn đề ông quan tâm là làm thế nào để hạ thấp giá chiếc xe dòng T. Tất cả các việc khác đều phải tuân thủ mục tiêu này. Do hiệu suất và sản lượng ở High Park đã được phát huy đến cực điểm, Ford bắt đầu

chuẩn bị xây dựng một nhà máy mới. Nhà máy High Park là một nhà máy ô tô lớn nhất trên thế giới, nhưng nhà máy mới sẽ còn lớn hơn High Park. Theo hình dung của Ford, nhà máy mới này sẽ trở thành người khổng lồ đứng đầu tất cả các nhà máy cùng ngành trên toàn thế giới.

Năm 1916, Henry Ford lần đầu tiên nảy sinh ý định xây dựng một nhà máy luyện kim tiên tiến nhất (để dung hòa và tinh luyện quặng). Để thực hiện được kế hoạch to lớn này, Công ty ô tô Ford cần phải có tài chính, mà nguồn lợi nhuận năm hàng chục triệu đô-la chính là nguồn tiền mặt. Trong những năm đầu, Công ty ô tô Ford đã dùng khoảng một nửa số lãi ròng vào việc phân chia lợi nhuận. Nhưng bắt đầu từ năm 1915, công ty chuyển sang chính sách mới (được sự ủng hộ của công ty luật Michigan): Mỗi tháng lấy ra số lợi nhuận tương đương với 5% số vốn của công ty để chia lợi nhuận. Đa số các cổ đông không phản đối phương pháp chia lợi nhuận mới có lợi cho việc mở rộng công ty này. Khi đó, cổ đông lớn thứ hai của công ty là James Couzens đang giữ chức cảnh sát trưởng Detroit do quá bận rộn đã không đưa ra bất kỳ sự phản đối nào; chị của ông, Rosetta Couzens Hauss với số tiền đầu tư ít ỏi đương nhiên

cũng sẽ thuận theo số đông. Horace H. Rackham, John W. Anderson và John Simpson Gray đều bày tỏ sự hài lòng. Như vậy, chỉ còn hai anh em nhà Dodge là không đồng ý.

Khi đó John Dodge và Horace Dodge đã bắt đầu sản xuất ô tô của mình. Những chiếc xe Dodge hơi giống với kiểu xe dòng T bán khá chạy, kể từ năm 1915 luôn là một trong 5 loại xe bán chạy nhất nước Mỹ. Sản lượng ô tô của Công ty Dodge Brothers tăng nhanh, đến năm 1919 đã vượt 100.000 chiếc. Tuy vậy, ô tô của Công ty Dodge Brothers và các thương hiệu khác vẫn không thể so sánh được với ô tô Ford: Cùng năm, lượng tiêu thụ của kiểu xe dòng T là 521.599 chiếc. Tổng số cổ phần mà John và Horace nắm giữ là 10%. Chỉ tính riêng năm 1914, họ đã thu được 1,22 triệu đô-la lợi nhuận, đây là lần thứ 3 liên tiếp họ nhận được số tiền lợi nhuận có 7 chữ số. Có hai nguyên nhân khiến họ muốn duy trì nguồn lợi nhuận to lớn này. Thứ nhất, để không ngừng phát triển công ty ô tô của mình, họ cần càng nhiều tiền càng tốt; thứ hai, cũng là nguyên nhân quan trọng hơn là họ tin rằng kế hoạch táo bạo của Henry Ford đầu tư số lợi nhuận lớn của công ty vào nhà máy mới là mạo hiểm đối với sự sinh tồn của công ty.

Ngày 2 tháng 11 năm 1916, John và Horace khởi kiện Henry Ford, Edsel Ford, Horace H. Rackham và Frank L. Klingensmith, tố cáo họ làm tổn hại đến lợi ích của cổ đông. Đặc biệt, anh em nhà Dodge yêu cầu tòa án lưu động bang Michigan buộc Công ty ô tô Ford phải vĩnh viễn đem 3/4 lợi nhuận để phân chia lợi nhuận, tuyệt đối không được đầu tư tiền vào nhà máy luyện kim của cá nhân Henry Ford hoặc bất cứ thứ gì khác. Anh em Dodge còn phản đối chính sách lương công nhật 5 đô-la và việc giảm giá kiểu xe dòng T, nhưng hai mục đầu tiên mới là tiêu điểm đấu tranh của Công ty ô tô Ford.

Vụ án được đưa ra xét xử vào tháng 6 năm 1917. Dù rất nhiều công ty cổ phần hiện nay, đặc biệt là các công ty cổ phần trong các ngành nghề có tốc độ phát triển nhanh, đều lựa chọn cách hy sinh chia lợi nhuận cho cổ đông để dùng toàn bộ hoặc đa phần lợi nhuận có được cho việc tiếp tục đầu tư, nhưng vào năm 1910, phương thức này chưa được nói đến. Nếu Henry Ford kinh doanh công ty của mình vào 25 năm cuối chứ không phải là 25 năm đầu của thế kỷ XX, có lẽ ông đã không có động cơ để loại bỏ các cổ đông ở bên ngoài công ty. Anh em nhà Dodge còn chỉ ra, việc xây dựng nhà máy luyện kim đã vượt ra

khởi chương trình của Công ty ô tô Ford. Công ty được thành lập để sản xuất ô tô, căn cứ theo pháp luật của bang Michigan, xây dựng một nhà máy như nhà máy luyện kim thuộc vào một điều khoản luật khác và tương đối đặc biệt. Với kế hoạch của Henry Ford lúc đó, điểm này cũng quan trọng như sự nhấn mạnh của ông đối với phát triển, mà việc ông muốn xây dựng một nhà máy như thế nào thể hiện phương hướng phát triển ông đã định ra cho công ty. Hoàn toàn đối lập với xu thế chuyên nghiệp hóa của ngành ô tô, mục tiêu của Công ty ô tô Ford là đưa nhiều hơn nữa các sản phẩm của các nhà cung ứng vào phạm vi sản xuất của mình. Điều đó có nghĩa là Công ty ô tô Ford muốn dùng các nhà máy gỗ, quặng, cao su của mình để sản xuất toàn bộ nguyên liệu gỗ, kim loại và lốp, sau đó lại dùng những nguyên vật liệu đó để sản xuất ô tô.

---

Tòa án yêu cầu Công ty ô tô Ford lập tức chi trả 19.275.385 đô-la tiền lợi nhuận đặc biệt, đồng thời

điều chỉnh chính sách chia lợi nhuận để đảm bảo cổ đông có thể nhận được 50% trong tổng số lợi nhuận của công ty. Ngoài ra, tòa án lưu động còn phán quyết rằng, việc Công ty ô tô Ford xây dựng nhà máy luyện kim là hoàn toàn không phù hợp với chương trình của Công ty ô tô Ford. Công ty ô tô Ford đã kiện lên trên, điều này ít ra cũng kéo dài việc chấp hành những phán quyết trên đến năm 1919. Sau đó, tháng 11 năm 1918, Henry Ford tuyên bố ông sẽ từ chức người đứng đầu Công ty ô tô Ford vào cuối năm. Ông đã mua lại tờ báo tuần “Dearborn độc lập” (Dearborn Independent). Dưới sự quản lý của những người tiền nhiệm, đây chỉ là một tờ báo nhỏ không danh tiếng, nhưng Henry Ford rất tin vào tương lai của tờ báo này. Cho dù mục đích thực sự của Henry Ford là gì thì việc từ chức của ông cũng đã gây ra một làn sóng lớn. Edsel Ford, 25 tuổi đã tiếp quản chức vụ của cha, quản lý doanh nghiệp ô tô có trị giá 250 triệu đô-la. Edsel đã giữ chức vụ này trong suốt quãng đời còn lại của Henry Ford. Sự thay đổi to lớn này đã khiến Công ty ô tô Ford có được một vị lãnh đạo có năng lực hơn. Sau khi Henry II ra đời, hai vợ chồng Edsel còn có thêm 3 người con nữa: Benson, Josephine và William.



Ngày 7 tháng 2 năm 1919, Tòa án tối cao Michigan tuyên bố kết quả phán quyết cuối cùng của vụ án giữa John Dodge và Horace Dodge với Công ty ô tô Ford, Henry Ford và những người khác. Đây chỉ là sự sửa đổi phán quyết cục bộ, tuy quy nhà máy luyện kim vào phạm vi quyền lợi của Công ty ô tô Ford nhưng lại một lần nữa ủng hộ yêu cầu và định nghĩa của anh em nhà Dodge về sự công bằng trong việc phân chia lợi nhuận của công ty. Việc tòa án vẫn yêu cầu công ty chỉ trả số lợi nhuận trước đây đã khiến Henry Ford tức giận. Dù thế nào thì Frank L. Klingensmith, quản lý tài chính của công ty cũng đã bắt đầu chuẩn bị số tiền mà tòa án yêu cầu trả cho cổ đông là 19,3 triệu đô-la. Ngày 6 tháng 3, Henry Ford tuyên bố ông đang xây dựng một công ty ô tô mới. Chẳng cần phải vòng vo, ông thừa nhận rằng mình làm như vậy là vì ông căm ghét phán quyết của tòa án tối cao. Ông cho rằng, tòa án đã ép buộc ông phân chia tiền của Công ty ô tô Ford theo một phương thức đi ngược với phán đoán của mình. Kế hoạch mới của Henry Ford khiến cho tầng lớp lãnh đạo của công ty và các cổ đông vô cùng kinh ngạc. Năm ngày sau, đến lượt Edsel tuyên bố, mình và bố sẽ tách khỏi Công ty ô tô Ford.

Những lời đồn đại về vận mệnh của High Park lan đi nhanh chóng. Tin đồn Công ty ô tô Ford có thể bị bán đã phản ánh sự bất ổn định của công ty, đây chính là ý đồ của Henry Ford. Đương nhiên khuynh hướng của các nhà đầu tư là tránh sự bất ổn. Đến tháng 7, đa số các cổ đông của Công ty ô tô Ford đều đã chuẩn bị để bán cổ phần. Vụ mua bán được hoàn thành với sự tham gia của Công ty ủy thác tín dụng thực dân cũ, một công ty tiền tệ ở Boston (Old Colony Trust Company). Công ty này phụ trách tất cả các cuộc đàm phán, Henry Ford chỉ đưa ra một quy định: nếu ông không thể mua hết các cổ phần thì ông sẽ không mua một cổ phần nào. Công ty ô tô Ford đã phát hành tất cả 20.000 cổ phần, trong đó Henry Ford có 11.400 cổ phần, Edsel có 300 cổ phần, 8300 cổ phần còn lại thuộc về James Couzens (2180 cổ phần), anh em nhà Dodge (mỗi người 1000 cổ phần), John Simpson Gray (2100 cổ phần), hai luật sư là John Anderson và Horace Rackham (mỗi người 1000 cổ phần). Theo đánh giá của hai anh em nhà Dodge, mỗi cổ phần của Công ty ô tô Ford trị giá 12.500 đô-la. Khi công ty thành lập 16 năm trước, họ chỉ phải mua với giá 100 đô-la/cổ phần.

Năm 1919, John Anderson và Horace Rackham

đã bán cổ phần của mình với giá 12,5 triệu đô-la. Ban đầu mỗi người họ chỉ phải bỏ ra 5000 đô-la để mua số cổ phần đó. Cũng giống như vậy, nếu Alexander Y.Macolson, cha đẻ của Công ty ô tô Ford không sớm bán đi 1/4 số cổ phần của mình vào năm 1906 cho Henry Ford với giá 175.000 đô-la thì đến năm 1919, ông đã có thể bán được với giá 63 triệu đô-la. Những người nắm giữ cổ phần lại một lần nữa phát tài. Anh em nhà Dodge mỗi người thu được 12,5 triệu đô-la; James Couzens, năm 1919 là thị trưởng Detroit đã đưa ra giá bán cao hơn một chút, nhưng chủ yếu là để ép Ford thừa nhận những cống hiến đặc biệt của mình đối với công ty. Ông đã thành công, bán được cổ phần của mình và của chị gái với giá 13.000 đô-la/cổ phần. James Couzens đã thu được 29,31 triệu đô-la, còn chị gái của ông với số tiền 100 đô-la ủy thác qua người em để mua cổ phần cũng đã nhập thêm được một khoản tiền là 262.000 đô-la vào tài khoản của mình.

Tuy vậy, đối với cuộc giao dịch này, không ai hài lòng hơn Henry Ford, bởi vì cuối cùng ông đã trở thành người sở hữu duy nhất của Công ty ô tô Ford. Mọi giao dịch đều được tiến hành dưới danh nghĩa của Edsel. Bởi thế nên khi được tin, tất cả các cổ đông

đều đồng ý bán lại cổ phần công ty. Henry Ford đã nói: “Nếu Edsel muốn mua lại công ty thì tôi sẽ giúp nó”. Sau khi Henry Ford kiểm soát được toàn bộ công ty, ông lại trở thành tâm điểm chú ý của công chúng. Tổng số tiền dùng để mua lại cổ phần lên tới 106 triệu đô-la, Henry Ford đã phải vay thêm 75 triệu đô-la. Trên thực tế, số tiền nợ khổng lồ này là đám mây đen duy nhất phủ lên chiến thắng lần này. Tuy vậy, Ford tin rằng ông sẽ dễ dàng trả hết số nợ đó, những gì ông cần phải làm là không ngừng bán ra những chiếc xe dòng T, mà điểm này thì từ trước đến nay đối với ông chẳng thành vấn đề.

Năm 1919, Harold Wills quyết định rời khỏi Công ty ô tô Ford. Ông đã chịu đựng quá đủ Henry Ford, tài năng của ông và đội ngũ kỹ thuật của ông đang phải chịu sự kiểm soát rất khó chịu. Mặt khác, Henry Ford cũng đã chịu đựng quá đủ, bởi vì ông phải chia 1/10 số lợi nhuận mà ông nhận được cho người kỹ sư thiết kế đứng đầu này. Cộng với mức lương 80.000 đô-la/năm, thu nhập hàng năm của Wills đạt 500.000 đô-la. Bản thỏa thuận cá nhân mà Ford ký với Wills vào năm 1903 nhằm kéo Wills về phía mình đã khiến Wills trở thành người có mức lương cao nhất ở Công ty ô tô Ford. Ford sớm nhận

ra rằng ông không phải là người được lợi trong cuộc giao dịch này. Trên thực tế, Wills tự quyết định ra đi. Không lâu sau đó, dưới sự giúp đỡ của John R. Lee cũng vừa mới rời khỏi Công ty ô tô Ford, Wills đã lập một công ty ô tô của riêng mình. Wills - Saint Clair, một trong những chiếc xe sang trọng được ưa chuộng nhất vào những năm 20 của thế kỷ XX chính là kiệt tác của họ.

## IV. TRẢI QUA THỜI KỲ KINH TẾ TIÊU ĐIỀU

Đại chiến Thế giới I đã kết thúc nhưng những vấn đề tương đã có thể giải quyết vẫn tồn tại y nguyên. Sau khi “cuộc chiến tranh kết thúc tất cả các cuộc chiến tranh” kết thúc, Công ty ô tô Ford được coi là ngọn đèn chiếu sáng con đường cải cách cho thế giới đang rất cần phải cải cách này. Quan điểm của Henry Ford là, ông tin rằng sản phẩm và con người chiếm vị trí số một. Tiền chỉ có thể tuân theo quy luật của bản thân nó. Khác với các doanh nghiệp khác, trong thời kỳ chiến tranh bị đóng cửa, bị oanh tạc hay bị sắp xếp lại để sản xuất đồ quân dụng tại

châu Âu, công việc sản xuất kiểu xe dòng T ở nhà máy High Park của Henry Ford chưa từng bị gián đoạn. Khi điều ước Versailles ra đời, hơn nữa liên minh quốc tế lại chuẩn bị kiểm soát cả thế giới, Công ty ô tô Ford đã chuẩn bị sẵn sàng để xuất khẩu kiểu xe dòng T sang các đại lục lớn. Một thị trường thế giới rộng lớn đang mở ra cho kiểu xe hơi nhỏ, rẻ, bền của Mỹ. Một số ít những nhà chế tạo của châu Âu còn năng lực sản xuất không có sự lựa chọn nào ngoài việc tiếp tục sản xuất những chiếc xe sang trọng cỡ lớn và những chiếc xe con nhiều màu sắc như trước khi chiến tranh nổ ra. Nếu đem so sánh thì kiểu xe thực dụng của Ford giá rẻ hơn nhiều, nó đã trở thành một sản phẩm cần thiết cho cuộc sống chứ không phải là một thứ đồ xa xỉ. Công ty ô tô Ford sau Đại chiến Thế giới I đã trở thành nhà sản xuất ô tô mạnh nhất, quan trọng nhất trên toàn thế giới.

Vào năm 1919, sự phong phú của các loại xe đã đem đến cho người tiêu dùng ở Mỹ vô vàn sự lựa chọn. So với trước đây, những chiếc xe hiện nay có nhiều sức hấp dẫn về cá tính, công việc sản xuất khung xe của các công ty như Packard, Locomobile, Franklin, Cadillac... ngày càng thuận lợi. Những chiếc xe gia đình cũng có những thay đổi, những

chiếc xe mui kín thay thế những chiếc xe mui trần đã trở thành lựa chọn hàng đầu của những người mua xe. Trên thị trường ô tô vẫn chưa có sự cạnh tranh chân chính. Đa số những người chủ của những chiếc xe dòng T nếu không phải vì không đủ tiền mua thì cũng là vì không đủ tin tưởng vào bất kỳ một thương hiệu nào khác. Kết quả là năm 1919, lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford tại Mỹ đạt 820.000 chiếc, vượt qua tổng lượng tiêu thụ của các công ty sản xuất ô tô khác cộng lại. Kiểu xe dòng T vẫn đứng vững ở vị trí của nó trên thị trường, tuy vậy, nó cũng đang tiến bộ mặc dù mọi người khó có thể nhận ra sự tiến bộ đó. Trong mùa tiêu thụ đầu tiên sau Đại chiến Thế giới I, để nâng cao hơn nữa mức độ tiện lợi của kiểu xe dòng T, công ty đã tiến hành cải tiến trên hai phương diện: động cơ và lốp. Kiểu xe dòng T cuối cùng đã thay thế tay quay khởi động bằng bộ phận khởi động điện tử, được lắp thêm ắc-quy.

Tuân thủ chiến lược mà Henry Ford đã định, bản thân kiểu xe dòng T trong nhiều năm không có thay đổi nào lớn, nhưng giá cả thì lại có nhiều biến đổi, từ 900 đô-la xuống còn 440 đô-la chỉ trong vòng 5 năm. Sau khi Edsel Ford trở thành người đứng đầu Công ty ô tô Ford, trong một thời gian dài

cậu đã cố gắng đặt nền móng cho quyền lực của mình. Trong trận chiến đầu tiên Edsel Ford đã chọn nhầm đối tượng: Cậu đã đuổi việc Charles Sorensen. Edsel Ford cho rằng việc mình nhận chức vụ người đứng đầu công ty có nghĩa là từ nay về sau, Công ty ô tô Ford sẽ do cậu lãnh đạo. Đầu năm 1919, Edsel ngay lập tức muốn cho Sorensen nghỉ việc. Dựa vào tình hình lúc bấy giờ, cậu cố gắng giải quyết công việc này thật nhẹ nhàng. Edsel muốn bồi dưỡng những người quản lý giống như mình trong Công ty ô tô Ford. Trước đây cậu đã thử tiến hành trong phạm vi nhỏ. Người đầu tiên mà cậu đích thân tuyển chọn chính là người em rể Ernest Kanzler. Năm 1916, Ernest Kanzler, tốt nghiệp học viện luật Havre, đã gia nhập vào Công ty Hợp nhất Henry Ford và con trai, phụ trách mảng nguyên vật liệu và máy kéo. Bốn năm sau, ông trở thành giám đốc sản xuất của High Park. Với thành công ban đầu, Edsel sau khi nhận chức vụ mới càng sốt sắng tăng cường độ ngũ lãnh đạo của mình. Như vậy, Sorensen chắc chắn sẽ phải ra đi.

Edsel Ford đã cho Sorensen nghỉ việc. Nhưng chỉ vài tuần sau đó, Sorensen đã quay lại. Henry Ford đã đi ngược lại ý nguyện của cậu con trai và



cũng là người đứng đầu công ty để tuyển dụng lại Sorensen. Harold M. Cordell, thư ký trợ lý trong suốt những năm 20 của thế kỷ XX tại Công ty ô tô Ford nhớ lại: “Sự kiện này đã khiến mọi người bắt đầu hoài nghi liệu mối quan hệ giữa Edsel và cha của cậu có thực sự hòa thuận. Edsel và cha của cậu có tới vài tháng không hề nói chuyện với nhau”. Ngay cả sau khi họ khôi phục lại quan hệ bình thường, mối quan hệ giữa hai cha con cũng không bao giờ còn được như trước. Sự kiện đầu tiên sau khi Edsel nhậm chức đã dự báo trước hoàn cảnh của cậu ở Công ty ô tô Ford trong 24 năm sau đó.

---

Trong vòng nửa đầu năm 1920, có khoảng 200 công ty đang tranh giành thị phần trên thị trường ô tô Mỹ, ngành ô tô dự tính lượng tiêu thụ sẽ tăng lên, bởi vì những binh lính Mỹ sau chiến tranh trở về chắc chắn sẽ cần đến ô tô. Tuy vậy, đối mặt với tình trạng lạm phát tiếp tục kéo dài, rất nhiều người lính sau khi ra quân và những khách hàng tiềm năng của ngành ô

ô tô quyết định đợi đến khi giá ô tô hạ thấp mới mua. Đầu năm 1920, tốc độ tiêu thụ của kiểu xe dòng T thấp hơn rất nhiều so với năm 1919. Dù vậy, mức giá của nó vẫn duy trì để giữ vững nguyên tắc kinh doanh của Ford. Các nhà lãnh đạo của Công ty ô tô Ford và đa số các công ty ô tô khác của Mỹ vẫn không tỉnh ngộ mà cho rằng, tình trạng hiện tại chỉ là hiệu ứng trong một thời gian ngắn của cuộc đại chiến mà thôi.

Dù nền kinh tế không có sự khởi sắc nhưng rất nhiều nhà kinh doanh vẫn không tỉnh ngộ. Mức đầu tư vào thiết bị sản xuất của năm 1920 đã đạt mức cao nhất từ trước đến nay và cho đến 20 năm sau. Nhưng đến mùa hè, từng bộ ngành bắt đầu rơi vào quá trình suy thoái. Giá cả cuối cùng cũng bắt đầu hạ thấp, đặc biệt là giá cả của các sản phẩm nông nghiệp. Kết quả là, một số lượng lớn các chủ trang trại ở Mỹ, cũng là những khách hàng hạt nhân của Công ty ô tô Ford, bắt đầu phá sản. Những con số thật làm kinh động mọi người, chỉ từ năm 1920-1921 đã có 450.000 gia đình ở nông thôn mất đi trang trại của mình.

Công ty ô tô Ford với 3 món nợ khổng lồ đang phải đối mặt với vô vàn khó khăn. Các món nợ đều

phải trả vào năm 1921. Từ ngày 1/1 đến ngày 18/4 công ty còn phải trả 58 triệu đô-la tiền nợ. Vấn đề là trong tay Công ty ô tô Ford chỉ có 20 triệu đô-la. Như vậy, trước ngày 18 tháng 4 năm 1921, công ty phải có đủ 38 triệu đô-la. Henry Ford tuyên bố, tất cả hệ thống sản phẩm của Công ty ô tô Ford đồng loạt hạ giá, 14% đối với xe tải và 31% đối với kiểu xe dòng T, biên độ hạ giá còn dao động rất nhiều lần. Trên thực tế, Ford đang đem công ty ra đánh bạc, ông cho rằng mức giá cao do lạm phát tạo ra sau chiến tranh sẽ không duy trì mãi, nếu hạ thấp giá sản phẩm, dự tính lượng tiêu thụ tăng lên sẽ cải thiện được tình hình. Ngày thứ hai sau khi tuyên bố hạ giá, chi nhánh New York báo về, 500 chiếc xe dòng T tồn kho đã được bán hết. Nhưng thành tích ban đầu không được tiếp tục duy trì. Tuy nhiên, nhà máy của Ford vẫn đảm bảo nhịp độ sản xuất ngày 3 ca dù đã chẳng còn khách hàng chờ đợi.

Mấy tuần trước lễ giáng sinh năm 1920, có tin đồn lan truyền trong khắp giới tiền tệ Mỹ: Công ty ô tô Ford sắp phá sản. Đầu tháng, tin đồn này dường như có vẻ đúng, bởi vì công ty tuyên bố từ ngày 23 tháng 12, nhà máy High Park sẽ tạm ngừng sản xuất 2 tuần. Còn có tin đồn nói Henry Ford đã mắc bệnh

nặng. Ngày 29 tháng 12, tức là sau khi ngừng sản xuất mấy hôm, Công ty ô tô Ford lại tuyên bố nhà máy High Park ít nhất sẽ đóng cửa đến ngày 1 tháng 2, điều này càng khiến cho những lời đồn đại trở nên có cơ sở. Tin tức ở New York cũng chẳng có gì tốt hơn. Thực ra, chẳng có thông tin nào liên quan đến Công ty ô tô Ford trong mấy ngày đó vì người phát ngôn của công ty là Charles Brownell đã từ chức từ ngày 1 tháng 1. Lý do ông đưa ra là sức khỏe của vợ không được tốt, nhưng gần như tất cả mọi người đều tin rằng, ngoại trừ lý do bản thân không hài lòng hoặc bị công ty cho nghỉ việc thì không có lý do nào khác khiến một vị lãnh đạo cao cấp rút lui trong giờ khắc quan trọng như vậy. Ngày 3 tháng 1 năm 1921, khi trong ngoài công ty vẫn còn đang bàn luận về lý do vì sao Brownell xin nghỉ việc thì một sự việc khác lại xảy ra: Quản lý tài chính Frank L. Klingensmith xin từ chức.

Cũng giống như người tiền nhiệm của mình là James Couzens, Klingensmith cuối cùng cũng đã xung đột với Henry Ford, chủ yếu do 3 vấn đề, hai vấn đề đầu là việc giảm giá và việc mua lại tuyến đường sắt Detroit, Toledo vào tháng 9, đây là những việc mà ông phản đối; vấn đề cuối cùng là tư tưởng

muốn thông qua các ngân hàng tiền tệ truyền thống để nắm lấy tương lai của công ty, đây là việc mà ông tán thành. Thời điểm này, tầng lớp lãnh đạo của Công ty ô tô Ford trong vấn đề giải quyết nguy cơ tài chính của công ty đã chia thành hai phe: Charles Sorensen và Ernest G. Liebold đương nhiên vẫn đứng về phe của Ford. Phe bên kia, Klingensmith, người chủ trương áp dụng phương pháp tiền tệ an toàn hơn chỉ có một đồng minh: Edsel Ford, đây có thể là nguyên nhân chính khiến Klingensmith quyết định từ chức. “Ford không muốn ai thân thiết với Edsel hơn ông”, Nevins và Hill viết. Đồng thời, “Thời báo New York” cho rằng, nguyên nhân chính của việc Klingensmith từ chức là do những bài ngôn luận phản Do Thái của Henry Ford trên “Báo độc lập Dearborn” hoặc trong một lần điều tra của Ernest G. Liebold, ông phát hiện mẹ của Klingensmith là người Do Thái.

Dù thế nào thì sự tranh chấp trong tầng lớp lãnh đạo của Công ty ô tô Ford đã trở thành tiêu điểm thời sự, các phóng viên từ khắp nơi đổ xô đến High Park, phát hiện ra công ty đã rơi vào tình trạng hỗn loạn. Thư ký công ty B. J. Craig phủ nhận việc mình hay William S. Knudsen đã từ chức (Sự thực nhanh chóng chứng minh rằng ông đã nhảm, ngày 1 tháng 4

năm 1921, Knudsen đã rời khỏi công ty). Edsel Ford từ chối đưa ra bất cứ lời bình luận nào về việc Klingensmith đột ngột từ chức. Đồng thời, trước cửa văn phòng của Edsel, khoảng 1000 công nhân đang tụ tập để phản đối việc đóng cửa nhà máy. Trước nguy cơ tài chính của Công ty ô tô Ford, Henry Ford bắt đầu quay trở lại công việc. Biện pháp đầu tiên của ông là phương pháp truyền thống trước tình hình lúc bấy giờ: giảm giá thành, tìm kiếm mọi khả năng có thể tăng nguồn tiền mặt cho công ty. Ở từng bộ phận, Henry Ford áp dụng các biện pháp mạnh, cho nghỉ việc từng nhóm công nhân rồi bán đi những thiết bị mà họ đang sử dụng.

Để có thể chuyển tất cả các thiết bị máy móc có thể thành tiền mặt, Công ty ô tô Ford đã thành lập một chợ bán đồ cũ. Số tiền bán thiết bị đạt 7 triệu đô-la. Nhưng vật dụng văn phòng không phải là những thứ duy nhất bị đem bán. Henry Ford đã phái B. J. Craig đến New York để bán công trái tự do, thu được 7,9 triệu đô-la. Tiếp đó, công ty lại đổi 6,7 triệu đô-la tiền hàng sang tiền mặt. Cuối cùng, Henry Ford bắt đầu tận thu tiền mặt từ tuyến đường sắt tư của mình. Bằng việc giảm thời gian vận chuyển nguyên vật liệu từ 22 ngày xuống còn 14 ngày, mỗi tháng ông đã tiết

kiếm được 28 triệu đô-la. Vào tháng 12 năm 1920, khi công ty chưa đóng cửa, số lượng hàng tồn kho tại Công ty ô tô Ford được ghi nhận là 125.000 chiếc, một con số không hề nhỏ đối với các nhà quan sát, kết luận duy nhất mà họ có thể đưa ra là công ty ô tô này trong suốt mùa thu đã sản xuất một cách không hợp lý, thậm chí là điên rồ những chiếc xe ô tô mà chẳng hề bán được một chiếc nào. Nhưng những công nhân cũ lại ý thức được một cách rõ ràng rằng, việc tích lũy một lượng hàng lớn như vậy là một việc làm thông minh của Henry Ford. Xét cho cùng, nguyên vật liệu chất thành núi cũng không thể bán được, còn những chiếc xe dòng T thì về lý thuyết vẫn có thể bán được. Henry Ford có thể không biết phải tìm khách hàng ở đâu trong giai đoạn kinh tế tiêu điều ở mức đáng sợ như thế này nhưng ông hiểu rằng, có rất nhiều người biết: đó chính là 17.000 nhân viên tiêu thụ của hơn 7000 điểm tiêu thụ của Ford trên toàn nước Mỹ.

Các đại lí tiêu thụ trên khắp nước Mỹ đột nhiên nhận được những chiếc xe dòng T và những chiếc máy kéo Ford mà họ không hề đặt mua. Căn cứ vào điều kiện ngang trong hợp đồng của công ty, cho dù muốn có số hàng đó hay không họ cũng phải trả tiền.

Để chấp hành nghĩa vụ, đa số các đại lý tiêu thụ của công ty sẽ phải vay tiền của các ngân hàng địa phương, điều này đồng nghĩa với việc bản thân Công ty ô tô Ford sẽ không phải làm việc tương tự. Từ ngày 1/1 đến ngày 1/4 năm 1921, 24,7 triệu đô-la từ khắp nơi trên khắp nước Mỹ đã được chuyển về Công ty ô tô Ford. Cuối cùng thì Henry Ford cũng đã có được số tiền trả nợ. Đây có lẽ là thành tựu phi thường nhất mà một người lãnh đạo công ty có thể thực hiện được dưới một sức ép lớn như vậy. Với sự cố gắng của ông, đến tháng 4, Công ty ô tô Ford đã có trong tay 87,3 triệu đô-la, vượt số tiền nợ cần thiết là 58 triệu đô-la.

Công ty ô tô Ford là công ty ô tô cuối cùng của Mỹ rơi vào khó khăn trong giai đoạn nền kinh tế tiêu điều 1920- 1921 nhưng lại là công ty đầu tiên thoát khỏi khó khăn. Trong thời kỳ này, bản thân công ty cũng bị cuốn vào vòng xoáy cực kỳ bất ổn của nền kinh tế thế giới nhưng đến tháng 3 năm 1921, tình hình khó khăn đã chấm dứt. Nhà máy High Park bắt đầu vận hành ngày đêm để lấy lại thời gian đã mất, năng lực sản xuất được tận dụng tối đa, ngày 3 ca. Ánh sáng từ nhà máy Ford chính là ngọn đèn dẫn dắt nền công nghiệp của thế giới quay trở lại thời kỳ phồn



vinh.

Ngày 28 tháng 5 năm 1921, chiếc xe dòng T thứ 5 triệu của Công ty ô tô Ford đã được đưa ra khỏi dây chuyền sản xuất ở nhà máy High Park. Chiếc xe dòng T thứ 10 triệu cũng được xuất xưởng sau đó 3 năm, vào ngày 4 tháng 6 năm 1924. Đầu những năm 20 của thế kỷ XX, ngay cả những người dưới 30 tuổi vẫn còn nhớ những ngày tháng chẳng có lấy một chiếc ô tô ở trên phố. Chỉ trong vòng 30 năm, họ đã tận mắt chứng kiến công ty chế tạo ô tô nghiệp dư trở thành một công ty ô tô lớn nhất nước Mỹ, tận mắt chứng kiến kiểu xe dòng T không chỉ trở thành hình ảnh thu nhỏ của ô tô nước Mỹ mà còn trở thành biểu tượng của phương thức kinh doanh mới của Mỹ. Thiên tài của Henry Ford là ở chỗ, ông không những có thể đem những chiếc xe giá rẻ đặt vào từng chiếc ga-ra ô tô mà còn có thể đem những chiếc xe có chất lượng tốt với mức giá rẻ đến kinh ngạc đặt vào từng chiếc ga-ra ô tô. Một cuộc điều tra của Công ty ô tô Ford vào năm 1924 đã cho thấy, khi chiếc xe thứ 10 triệu được đưa ra khỏi dây chuyền sản xuất thì có 8,7 triệu chiếc ra đời trước nó vẫn đang vận hành ở khắp nơi trên toàn thế giới.

Sức tiêu thụ của kiểu xe dòng T ngay từ khi bắt đầu đã là một hiện tượng, cùng với sự hạ giá vào đầu những năm 20, nó lại phát triển thành sức mạnh áp đảo tất cả. Chỉ trong năm 1922, giá của kiểu xe dòng T đã hạ từ 325 đô-la xuống 319 rồi 269 đô-la. Kiểu xe dòng T hai hàng ghế được bán với giá 395 đô-la vào năm 1919 thì đến năm 1925 chỉ còn 260 đô-la, đây là mức giá thấp nhất trong lịch sử ô tô mới của Mỹ. Chẳng có mấy người phải vay tiền để mua xe bởi vì thực tế là ai cũng có khả năng để mua. Mức giá thấp nhất vào năm 1925 chỉ bằng 1/8 thu nhập bình quân của người Mỹ. Với mức giá thấp như vậy, một người công nhân có thu nhập thấp chỉ cần tiết kiệm tiền trong vòng 1-2 năm là có thể mua được một chiếc xe Ford mới. Đương nhiên, các công ty khác vẫn tiếp tục bán xe, nhưng việc hạ giá không ngừng của kiểu xe dòng T đã làm tiêu tan ý định tranh giành thị trường ô tô giá thấp với Công ty ô tô Ford của bất kỳ một nhà sản xuất ô tô nào. Ở rất nhiều vùng nông thôn, Công ty ô tô Ford đã kiểm soát cả thị trường. Trong giai đoạn 1923-1924, trong số tất cả các xe ô tô đăng kí ở Mỹ có 2/3 là ô tô Ford. Vào đầu những năm 20 của thế kỷ XX, kiểu xe dòng T đã có một vị trí cao trong các dòng thương hiệu, thậm chí gần như bất cứ người nào lần đầu tiên mua xe đều

biết đến sự khác nhau giữa một chiếc ô tô khác loại và một chiếc ô tô Ford: chiếc đầu tiên là một món đồ đẹp có thể để lại ấn tượng sâu sắc cho những người hàng xóm, còn chiếc sau là một loại phương tiện giao thông cơ bản và giản dị.

Ngay từ đầu, Henry Ford đã quyết định biến chiếc xe của mình thành một sản phẩm kinh doanh đại chúng, duy trì chất lượng cao, dùng giá thấp để thu hút một lượng lớn các nhà đại lý tiêu thụ. Trong nửa đầu những năm 20 của thế kỷ XX, ngay đến những người không lái xe cũng ý thức được rằng, điểm chung giữa những chiếc xe dòng T chạy khắp nơi trên phố với những chiếc máy hút bụi chân không, máy giặt tự động mới được phát minh không lâu còn lớn hơn nhiều so với điểm chung giữa những chiếc ô tô khác và Tin Lizzie. Đây chính là vị trí mà Henry Ford đã định sẵn cho chiếc xe dòng T mà ông yêu mến. Thế giới chưa chắc đã muốn có ô tô của ông, nhưng thế giới đã bắt đầu cần ô tô của ông. Trong quá trình này, Công ty ô tô Ford trên thực tế đã dần dần lũng đoạn thị trường nhu yếu phẩm gia đình mới của nước Mỹ.

## V. NHÀ MÁY LUYỆN KIM

Vào đầu những năm 20 của thế kỷ XX, hai nhà máy lớn của Ford là High Park ở Detroit và nhà máy luyện kim ở Dearborn vừa sản xuất ô tô vừa sản xuất linh kiện cho các nhà máy vệ tinh trên toàn thế giới. Năm 1921, sản lượng vượt qua con số triệu chiếc của Công ty Ford đã gây chấn động trong ngành ô tô: ở Mỹ là 928.750 chiếc, ở Canada là 42.348 chiếc, ở các nước khác là 42.860 chiếc. Năm sau, tổng sản lượng lại tăng lên 1,8 triệu chiếc. Tuy nhiên, việc khiến mọi người kinh ngạc nhất là tốc độ nâng cao sản lượng đã vượt qua cả tốc độ gia tăng nhân công. Hơn nữa, không chỉ có sản lượng ô tô đang tăng lên mà một đội ngũ nhân viên như vậy bình quân mỗi năm còn có thể sản xuất ra 150.000 chiếc xe tải loại 1 tấn, 75.000 chiếc máy kéo, hàng triệu các chi tiết linh kiện thay thế cùng với một lượng lớn các sản phẩm phụ sử dụng trong các ngành nghề khác.

Lượng công nhân làm việc theo giờ không những đã được khôi phục lại mà còn vượt số lượng trước đây cho dù một năm sau vẫn có 1/3 số người phải ra đi. Những hoạt động cắt giảm người quả thực đã khiến

Công ty ô tô Ford trở nên khác nhiều so với trước. Công tác tài chính kế toán cũng được thu hẹp lại đến mức thấp nhất. Là lãnh đạo của một công ty có số vốn hơn 536 triệu đô-la, Henry Ford chỉ thông qua báo cáo ngân hàng cuối năm để tìm hiểu xem công ty kinh doanh lãi hay lỗ.

Ban xã hội học cũng được giải thể vào năm 1921. Ban xã hội học được thành lập vào năm 1914 sau khi chính sách lương công nhật 5 đô-la ra đời, đến năm 1919, số lượng điều tra viên đã tăng từ 30 người lên 150 người, trong đó có khoảng một nửa là phiên dịch, họ lưu giữ những ghi chép có liên quan đến cách sống và thói quen chi tiêu của mỗi công nhân làm việc theo giờ. Mang dấu ấn về tính trách nhiệm xã hội của James Couzens, ban xã hội học cũng đã phản ánh được giá trị quan ở một mức độ nào đó của Henry Ford, bao gồm, gia đình ổn định, chi tiêu có nguyên tắc và sự sạch sẽ ngăn nắp. Việc giải thể ban này cũng giống như những sự việc khác đã chứng minh một sự thực: Công ty ô tô Ford của năm 1921 đã không còn là Công ty ô tô Ford của năm 1914. Chủ nghĩa lý tưởng của một doanh nghiệp non trẻ đã ra đi, thay vào đó là chủ nghĩa hiệu suất. Công ty sẽ không cho phép mọi người phân tâm vì bất kỳ một

việc gì ngoài sản xuất ô tô. Từ năm 1920-1921, Charles Sorensen, lãnh đạo mới của công ty trong lúc khủng hoảng cũng không hứng thú với việc phát triển con người. Sự chú ý của ông tập trung vào nhà máy luyện kim, ông muốn xây dựng nhà máy này thành một pháo đài để chống đỡ với những bất ổn của nền kinh tế trong tương lai.

---

Từ năm 1922-1923, tài sản của Ford đã đạt mức 750 triệu đô-la, mức thuế nộp cuối năm của Công ty ô tô Ford đạt 119 triệu đô-la. Theo dự tính, mỗi ngày tài sản của Ford đều tăng thêm 400.000 đô-la. Bởi vậy, việc tăng lương công nhật lên 6 đô-la/ngày vào năm 1919 cũng chẳng thấm tháp vào đâu. Ngoài ra, bắt đầu từ năm 1918, công ty cũng cung cấp giấy chứng nhận đầu tư Ford (Ford Investment Certificates), căn cứ vào tình hình lợi nhuận để chi trả một phần lợi tức nhất định cho những người có giấy chứng nhận. Tuy nhiên, thu nhập vào năm 1924 của những công nhân tại Công ty Ford đã không còn

được như 10 năm về trước. Vào năm 1922, Công ty ô tô Ford đã đưa ra một chính sách mới: giảm thời gian làm việc xuống còn 5 ngày/tuần. Điển hình là nhà máy luyện kim. Đó không chỉ là nhà máy quan trọng nhất của công ty mà còn là nhà máy quan trọng nhất của cả nền công nghiệp hóa nước Mỹ. Nó là một tập hợp các nhà máy giống như các học viện nhỏ nằm trong một quần thể trường đại học. Dây chuyền sản xuất của nó có mức độ cơ giới hóa cao nhất trong ngành ô tô và trong tất cả các ngành nghề khác. Chỉ trong vòng 7 năm kể từ năm 1919 đến 1926, nhà máy luyện kim đã mọc lên 93 tòa kiến trúc, có 75.000 nhân viên, tốc độ sản xuất ô tô đạt 4000 chiếc/ngày. Dearborn từ một vùng nông thôn trở thành một khu công nghiệp, nhiều công ty lớn đã tập trung về đây. Chính nhà máy luyện kim của Ford đã làm nên diện mạo thay đổi này của Dearborn. Đến năm 1924, số nhân viên của nhà máy bằng 10 lần số dân của Dearborn 5 năm về trước. Công ty cũng đã bỏ ra 2 triệu đô-la cho việc đào sâu và mở rộng thêm cửa sông để những chiếc thuyền lớn có thể lưu thông dễ dàng. Đến năm 1924, công ty đã có hai con thuyền vận chuyển quặng lấy theo tên của hai đứa con đầu của Edsel là Henry II và Benson. Ngoài đường thủy, công ty còn có những tuyến đường sắt

mà Henry Ford đã mua vào giai đoạn công ty gần như bị phá sản. Ngoài ra, Henry Ford còn mua lâm trường và mỏ quặng sắt ở Bắc Michigan, mua mỏ than ở West Virginia và Kentucky.

Việc vận chuyển vật liệu ra vào nhà máy và giữa các tòa nhà với nhau dựa vào tuyến đường sắt dài hơn 90 dặm là xương sống của nhà máy. Việc vận chuyển bên trong các tòa nhà dựa vào mạng lưới máy chuyên và cần cẩu. Nhà máy này trước tiên là một trung tâm vận chuyển, tiếp đó mới là lắp ráp. Nguồn nguyên liệu chính của nhà máy là than, mỗi ngày đều phải dùng đến 40 toa xe than. Khoảng cách giữa các cỗ máy trong nhà máy thậm chí còn gần hơn ở nhà máy High Park, chỉ đủ để một người có thể đi lọt qua.

Thứ duy nhất mà nhà máy không sản xuất là chiếc xe dòng T hoàn chỉnh. Những linh kiện mà nó sản xuất sẽ được vận chuyển đến High Park, chiếc xe dòng T sẽ được lắp ráp hoàn chỉnh ở đây. Sau khi nhà máy mới được xây dựng và trong giai đoạn 1919-1926, Công ty ô tô Ford dường như tách thành hai công ty. Trong mấy năm đầu, High Park và nhà máy luyện kim có vai trò tương đương nhau, nhưng bất



đầu từ năm 1924-1925, sự quan tâm của Ford bắt đầu nghiêng về nhà máy luyện kim. Các bộ phận ở nhà máy High Park lần lượt đóng cửa, máy móc được chuyển đến nhà máy mới bằng tàu hỏa. Cùng với sự sáp nhập của hai nhà máy, tầng lớp lãnh đạo của hai nhà máy cũng bắt đầu nảy sinh sự cạnh tranh về quyền lực. Theo Henry Ford, sự bất ổn này có thể nuôi dưỡng nên những thành tựu. Nhưng những đấu tranh bè phái không chỉ đơn thuần là sự bất ổn. Công nhân luôn trong tâm trạng bất an, họ không dám nói ra những suy nghĩ thật sự của mình. Trong một giai đoạn, công chúng còn chưa nhận ra sự đấu tranh kịch liệt trong tầng lớp lãnh đạo của công ty. Nhà máy luyện kim vẫn là đứa con cưng của giới nghệ thuật và các phương tiện thông tin đại chúng, được coi là một pháo đài mới của dân chủ công nghiệp. Nó trở thành đại bản doanh của nền dân chủ công nghiệp mới của Mỹ. Tuy nhiên, đây cũng là nơi rất dễ xảy ra xung đột về tôn giáo. Những công nhân ở đây không thích những tín đồ Do Thái và Cơ Đốc, họ còn cố ý không cho những người này có được cơ hội đề bạt. Tóm lại, những công nhân xuất thân từ Bắc Âu coi những người dân di cư đến từ Nam Âu là “kỳ sinh trùng” đang ăn mòn nước Mỹ.

Từ năm 1923-1924, trong số những chiếc ô tô được sản xuất ra trên toàn nước Mỹ, có tới gần 60% là kiểu xe dòng T của Ford. Xét từ nhiều phương diện, Công ty ô tô Ford đã trở thành một kẻ lũng đoạn thị trường, điều này đã khiến nó trở thành đối tượng đấu tranh của những nhà cải cách công ty. Ngày 4 tháng 2 năm 1922, Henry Ford đã mua lại Công ty ô tô Lincoln với giá 8 triệu đô-la. Theo quan điểm của Ford, việc mua lại Công ty ô tô Lincoln chẳng phải là một thành công gì ghê gớm trong ngành kinh doanh, bởi mãi cho tới sau khi Đại chiến Thế giới II kết thúc, công ty mới bắt đầu thu được nguồn lợi nhuận ổn định. Cho dù Công ty ô tô Lincoln chỉ là một nơi để thử nghiệm những ý tưởng mới thì nó cũng hoàn toàn xứng đáng với giá 8 triệu đô-la.

# PHẦN III

## CUỘC CHIẾN CẠNH TRANH

### I. SỰ RA ĐỜI CỦA KIỂU XE DÒNG A

Trong lịch sử Mỹ, không có bất kỳ một loại sản phẩm nào có thể khiến nước Mỹ trong một thời gian ngắn phát sinh những thay đổi to lớn như kiểu xe dòng T. Đối với hàng chục triệu người Mỹ, thời đại ô tô được hình thành từ kiểu xe dòng T. Trong vòng ít nhất 10 năm, kiểu xe dòng T đã tăng nhanh tốc độ phổ cập ô tô trong xã hội Mỹ. Cùng với tốc độ phổ cập ô tô, vấn đề kiến thiết đường sá cũng trở thành một trong những hành động chính của chính phủ Mỹ. Việc xuất hiện những tuyến đường cao tốc đã kéo theo sự ra đời của một số thứ tất yếu: quán ăn không

phải xuống xe đầu tiên xuất hiện ở Dallas vào năm 1921; tập bản đồ đường quốc lộ toàn quốc đầu tiên xuất bản vào năm 1924 của Công ty Rand McNally; nhà nghỉ ô tô đầu tiên ở San Luis Obispo, bang California vào năm 1925; trung tâm mua bán đầu tiên vào năm 1925 ở Kansas City, bang Missouri; bãi đỗ xe công cộng đầu tiên vào năm 1929 ở Detroit. Cùng với ô tô, một lối sống hoàn toàn mới đã được phát triển.

Vào những năm 20 của thế kỷ XX, Công ty ô tô Ford gần như có thể làm bất cứ việc gì ở bất cứ đâu. Nhưng trong số những việc mà công ty đã làm, điều khiến người ta tiếc nhất là việc cho William Knudsen nghỉ việc vào năm 1921. Knudsen phát hiện ra âm mưu của người khác đã khiến ông mất đi sự ủng hộ của Henry Ford. Ông đã không còn chỗ đứng trong công ty. Giống như James Couzens và Harold Wills, Knudsen cũng là một tài năng mà Công ty ô tô Ford không thể thiếu, nhưng khác với Couzens và Wills, Knudsen bị nghỉ việc khi chưa đạt đến đỉnh cao sự nghiệp.

Pierre S. du Pont, người được bổ nhiệm làm người đứng đầu Công ty ô tô thông dụng có một

người trợ thủ đắc lực tên là Alfred P. Sloan Jr. Dưới sự ủng hộ của Pont, Sloan đã thay đổi lại cách phân chia ban ngành trong công ty, khiến mỗi sản phẩm của công ty làm ra đều theo một phương hướng, mỗi phương hướng lại nhắm đến một loại khách hàng. Sloan còn tổ chức lại các chức vụ lãnh đạo trong các bộ phận để đảm bảo cho các mệnh lệnh của cấp trên đều đi theo chính sách của công ty. Knudsen đã bị hấp dẫn bởi sự quản lý có trình tự của Công ty ô tô thông dụng, ông liền thông qua một người bạn để sắp xếp một cuộc gặp với Alfred Sloan. Kết quả là Knudsen đã được Công ty ô tô thông dụng thuê làm cố vấn. Ông còn đảm nhiệm việc quản lý sản xuất loại ô tô Chevrolet, thay thế vị trí của Sloan. Giữa năm 1923, Sloan được bổ nhiệm làm người đứng đầu Công ty ô tô thông dụng. Sau khi nhận chức vụ mới, Knudsen bắt tay vào kế hoạch cạnh tranh thị trường với kiểu xe dòng T.

Knudsen lập tức chỉ đạo kỹ sư cơ khí tài ba Ormand E. Hunt thiết kế lại chiếc Chevrolet, nâng cao tính năng của nó. Nhưng chiếc Chevrolet dòng K ra đời vào năm 1925 đã thực sự cuốn hút người mua với những đặc điểm chưa hề có ở dòng xe trên thị trường giá thấp: dài hơn, chắc chắn hơn, độ ồn cũng

nhỏ hơn, còi điện Klaxon, gạt mưa và đèn trong xe. Sức hấp dẫn của chiếc Chevrolet chính là ở chỗ nó là một chiếc xe hiện đại hóa, có hệ thống truyền động số, hệ thống phanh thủy lực ở cả 4 bánh, lốp nén thấp và giảm xóc. Kiểu xe dòng T không có những thứ đó. Nếu kiểu xe dòng T đạt được mức độ như chiếc Chevrolet thì giá của nó không thể thấp như vậy được. Năm 1919, thị phần của chiếc Chevrolet chỉ chiếm 10%, đến năm 1923 đã tăng lên 34% và đến năm 1927 đạt 85%. Ngoài ra, Công ty ô tô thông dụng còn đưa ra một chính sách: đồng ý để khách hàng dùng ô tô cũ làm khoản thanh toán ở giai đoạn đầu. Ford lại phải đối đầu với một kẻ địch mới, đáng sợ hơn bất cứ kẻ địch nào: đó chính là những chiếc xe dòng T cũ. Đồng thời, màu sắc của kiểu xe Chevrolet cũng rất đa dạng, ngoài màu đen thì khách hàng có thể lựa chọn bất kỳ màu gì mình thích, họ còn có thể lựa chọn phương thức thanh toán. Đến năm 1926, cuộc chiến cạnh tranh đã đi đến bước ngoặt, lượng tiêu thụ của Ford chững lại, còn Chevrolet vẫn tăng mạnh mẽ. Thời đại hoàng kim của kiểu xe dòng T đã qua.

---

Đầu năm 1927, Chevrolet đã vượt qua kiểu xe dòng T 166 Bí quyết thành công của Henry Ford trong cuộc đua tiêu thụ. Ngày 25 tháng 5, Henry Ford tuyên bố sẽ ngừng sản xuất kiểu xe dòng T. Sự tiến bộ về kỹ thuật của Công ty ô tô thông dụng và của các công ty ô tô khác khiến Henry Ford không thể không áp dụng các biện pháp mạnh mẽ hơn để tự cứu lấy mình. Để phục vụ cho thiết kế mới, ông đã đóng cửa nhà máy chính một năm để tổ chức lại thiết bị máy móc nhưng cũng chẳng thể lấy lại địa vị trong ngành mà nó chiếm giữ. Năm 1927, Henry Ford bắt đầu bỏ tiền ra nghiên cứu kiểu xe đời sau của kiểu xe dòng T: kiểu xe dòng A. Yêu cầu của Henry Ford là tính năng và độ thoải mái của kiểu xe dòng A phải tốt hơn mà độ bền lại không được kém so với kiểu xe dòng T.

Để đảm bảo bí mật, chỉ có 12 người tham gia trong suốt quá trình thiết kế kiểu xe dòng A. Mỗi lần chạy thử là một lần kiểu xe dòng A có thêm những cải tiến mới: hệ thống giảm xóc thủy lực, kính an toàn tránh vỡ. Kiểu xe dòng A có tới 9 kiểu dáng: kiểu xe

thể thao mũi trần hai chỗ, kiểu xe con Fordor, kiểu xe 4 chỗ mũi di động... Tháng 7 năm 1927, khi thiết kế đã chuẩn bị xong, Henry Ford bắt tay vào quy hoạch phương thức sản xuất. Toàn bộ các chi tiết của xe đều được đúc chế. Tuy giá thành cao và cần độ chính xác nhưng bằng phương pháp đó, Công ty ô tô Ford đã khiến kiểu xe dòng A trở thành một trong số những chiếc xe ô tô có độ bền cao nhất.

Mùa hè năm đó nhà máy luyện kim đã được lắp ráp một số thiết bị máy móc trị giá 80 triệu đô-la, gần như mỗi một chiếc máy trong nhà máy đều được cải tiến hoặc thay mới hoàn toàn. Nhà máy phát điện sau khi được mở rộng đã đạt công suất 250.000 mã lực. Nhà máy luyện kim lần đầu tiên có thể sản xuất ô tô nguyên chiếc. Trên thực tế, tất cả những chiếc xe dòng A đều được sản xuất ở đây. Những máy móc cũ được chuyển đến nhà máy High Park, tiếp tục sản xuất các linh kiện thay thế cho chiếc xe dòng T. Tháng 10 năm 1917, chiếc xe dòng A đầu tiên được ra đời, nó có thể dễ dàng đạt tốc độ 50 dặm/giờ, tốc độ cao nhất là 60 dặm/giờ nhưng chưa ai được tận mắt nhìn thấy nó. Sự phấn khích của công chúng đã lên đến cao trào. Đến đầu tháng 12, đã có 400.000 người chuẩn bị đặt hàng khi chưa nhìn thấy sản



phẩm. Ngày 2 tháng 12, chiếc xe dòng A chính thức ra mắt công chúng trong các salon ô tô đặc biệt ở khắp các thành phố lớn trên nước Mỹ. Chicago, Detroit, Cleveland và New York đều huy động cảnh sát chống bạo động. Tại New York, hàng nghìn người đã đứng đợi cả đêm ở ngoài phòng triển lãm chỉ để lần đầu tiên được nhìn tận mắt chiếc xe mới sẽ thay thế thời đại của chiếc xe dòng T. Không một ai trên thế giới có thể dự đoán được Henry Ford có thể tạo ra được một không khí thần kỳ như vậy.

## II. CHIẾC XE DÒNG A VÀ SẢN NGHIỆP Ở NƯỚC NGOÀI

Chiếc xe dòng A tung ra thị trường là sự kiện lớn nhất trong hai tháng cuối năm 1927. Ngày 28 tháng 11, hơn 2000 tờ báo đã đăng bức thư công khai của Henry Ford. Tính chung, trong tuần quảng cáo đó Công ty ô tô Ford đã chi 1,7 triệu đô-la, đây là một con số không nhỏ. Theo tính toán của Công ty ô tô Ford, lượng người đến các salon ô tô hoặc các đại lí

tiêu thụ để ngắm nhìn chiếc xe dòng A ngay trong ngày đầu tiên đã lên đến 10.534.992 người. Đến cuối tuần, khi salon đặc biệt đóng cửa, đã có 25% người dân Mỹ trên khắp đất nước được nhìn tận mắt chiếc xe dòng A. Tại Milwaukee, Charlotte, Sao Paulo, Dallas, Cincinnati và Fargo, ngày nào cũng có rất nhiều người đến trung tâm triển lãm. Trước khi chiếc xe ra thị trường, công ty đã nhận được đơn đặt hàng hơn 100.000 chiếc. Tại các salon ô tô lại có thêm 500.000 chiếc. Tại Detroit, cứ 5 phút lại có một chiếc xe được đặt hàng. Mỗi chiếc xe phải đặt trước 25 đô-la tiền đặt cọc, từ năm 1927 đến năm 1928, chẳng khó khăn gì để bán được một chiếc xe dòng A. Đối với khách hàng thì điều tuyệt vời nhất ở chiếc xe chính là giá của nó. Kiểu xe có giá thấp nhất cũng chỉ bán với giá 385 đôla (đến giữa năm tăng lên 480 đô-la). Điều quan trọng hơn là chiếc xe dòng A rẻ hơn chiếc Chevrolet, hơn nữa sức hấp dẫn của nó cũng chẳng kém gì.

Công ty ô tô Ford mỗi ngày cho ra thị trường khoảng 300 chiếc xe dòng A, nhưng nhu cầu về xe lại cao gấp 20 lần con số đó. Cho đến tháng 1 năm 1928, vẫn còn có 600.000 khách hàng đang phải nhẫn nại đợi xe. Trong chiến dịch cạnh tranh với Công ty ô tô

thông dụng, năm 1927, Ford chưa có được chỗ đứng trên thị trường mới, tỷ lệ tiêu thụ giữa Chevrolet và Ford là 1.700.000 : 365.000; năm 1928 Chevrolet vẫn dẫn đầu với tỉ lệ tiêu thụ 888.000 : 633.000. Nhưng năm 1929 đã trở thành năm của Ford, Ford đã bán được tổng cộng 1500.000 chiếc xe dòng A, lượng tiêu thụ của Chevrolet chỉ bằng 2/3 so với Ford. Năm 1929 là năm phá kỷ lục của Công ty ô tô Ford. Thành công của công ty có được là nhờ chiếc xe dòng A.

---

Bắt đầu từ năm 1925, cuộc cạnh tranh giữa Ford và Chevrolet đã lan rộng ra nước ngoài. Cả hai công ty đều nhắm đến thị trường châu Âu rộng lớn còn chưa được khai thác, thị trường châu Âu lúc đó rất giống với thị trường Mỹ 15 năm trước. Năm 1928, giá bán của ô tô Mỹ vào khoảng hơn 600 đô-la, còn ở châu Âu là vào khoảng 1430 đô-la. Cả Ford và Chevrolet đều tin tưởng rằng, giá cả thấp hơn sẽ mở ra thị trường châu Âu.

Năm 1925, Công ty ô tô thông dụng đã mua lại Công ty ô tô Vauxhall của Anh, đồng thời bắt đầu đề ra chính sách thống nhất cho các nghiệp vụ hải ngoại. Chính sách của Công ty ô tô thông dụng là mua lại các công ty ô tô ở các nước để lợi dụng danh tiếng vốn có của chúng.

Công ty ô tô Ford cũng đã trả lời bằng các chính sách của mình. Dù các chi nhánh của công ty ở châu Âu đã có từ rất lâu nhưng chúng không phát huy được những ưu điểm vốn có. Việc quảng bá chiếc xe dòng A dường như là cơ sở cho chiến lược mới ở châu Âu. Theo đề nghị của Edsel và Charles Sorensen, Henry Ford quyết định chính thức hóa tổ chức quốc tế của mình. Công ty Canada tiếp tục phụ trách khu vực bên ngoài quần đảo Britain của đế quốc Anh, Dearborn cung cấp cho các khu vực khác, ngoài châu Âu. Thay đổi lớn nhất là ở châu Âu, các công ty đơn lẻ sẽ có được nhiều quyền hơn nhưng tất cả các công ty đó sẽ phải hình thành một tổ chức, do Công ty TNHH ô tô Ford (England) thống nhất quản lý. Nhà máy của Công ty England đang được xây dựng ở Dagenham sẽ cung ứng linh kiện chủ yếu cho các chi nhánh tại các vùng ở châu Âu.

Percival Perry là người phụ trách đầu tiên của Công ty ô tô Ford England, nhưng ông đã từ chức sau khi Knudsen từ chức vào năm 1919. Sau đó, tuy đã trở thành một nhân vật quan trọng trong chính trường và thương trường, ông vẫn luôn thừa nhận rằng Công ty ô tô Ford mới là nơi thích hợp nhất đối với ông. Henry Ford cũng hối hận, ông cho rằng Perry là một nhà quản lý nhạy bén và thông minh. Vì thế, vào năm 1928, Henry Ford đã mời Perry quay trở lại cùng hợp tác. Sau khi nhận được lời mời của Henry Ford, Perry đã đến Dearborn, ông muốn dùng sự thật và những con số để chứng minh các nhà máy của Ford ở châu Âu cần nguồn đầu tư địa phương. Khi đó các chi nhánh của Ford ở các nước như Tây Ban Nha, Đan Mạch đều nằm trong tay gia đình Ford hoặc các công ty của Ford.

Đầu năm 1929, Công ty ô tô Ford tuyên bố thành lập 8 công ty mới, bao gồm các công ty ở Pháp, Bỉ, Đức, Italy, Tây Ban Nha, Hà Lan, Thụy Điển và Phần Lan. Trên thực tế chúng đều là công ty con của Công ty TNHH ô tô Ford (England). Công ty TNHH ô tô Ford (England) nắm giữ 60% cổ phần của mỗi công ty, số còn lại bán công khai tại từng nước. Sự thành công của các công ty sau khi ra thị

trường khiến mọi người rất hài lòng, nhưng điều làm Ford thất vọng là số cổ phần vốn muốn để dành cho các nhà đầu tư bản địa đều về tay người Mỹ.

Từ ngày 24 đến ngày 29 tháng 10 năm 1929, thị trường cổ phiếu Mỹ đột nhiên suy sụp, kinh tế nước Mỹ bước vào thời kỳ tiêu điều chưa từng có trong lịch sử. Trong giai đoạn đó, những công nhân của Ford đều cảm nhận được một cách sâu sắc sự tàn khốc của nó. Henry Ford cũng vậy, công ty của ông đã biến thành một góc đấu trường.

## III. ĐỐI PHÓ VỚI TÌNH HÌNH MỚI

Tháng 10 năm 1929, trước khi thị trường cổ phiếu suy sụp, Henry Ford tỏ ra rất lạc quan. Sau Đại chiến Thế giới I, mức sống ở các thành phố công nghiệp của Mỹ tăng lên nhanh chóng. Nếu sự suy sụp của phố Wall chỉ diễn ra trong một giai đoạn ngắn, nó sẽ chỉ là những tổn thất trên giấy tờ đối với giới tiền tệ mà không ảnh hưởng gì đến Henry Ford và công ty của ông. Bản thân Ford không vấp phải khó khăn gì

trong ngày thứ ba đen tối đó (29 tháng 10 năm 1929). Cổ phiếu của Ford không bị suy giảm như những cổ phiếu khác vì từ trước đến nay chúng đều không tham gia vào hoạt động giao dịch. Nhưng sự suy sụp lớn này (trên thực tế là một loạt các sự việc xảy ra từ ngày 23 đến 31 tháng 10) không chỉ xảy ra trong một thời gian ngắn và trong phạm vi nhất định. Trên thực tế, nó là một bằng chứng có sức thuyết phục đầu tiên chứng minh rằng nền kinh tế mang tính quốc tế đã mất đi khả năng kiểm soát. Cùng với nó, Công ty ô tô Ford đã bộc lộ những vấn đề nghiêm trọng hơn cả sự tưởng tượng của mọi người.

Một tuần sau khi thị trường cổ phiếu suy sụp, Công ty ô tô Ford đã hạ giá bán chiếc xe dòng A. Trong hai tháng cuối cùng của năm 1929, Ford cũng đã dựng lên cho mình một bức tường lửa. Công ty lên kế hoạch thay đổi thiết kế của chiếc xe dòng A, cải tiến bộ phận tản nhiệt và một số chi tiết khác, hạ thấp khung xe, thực tế là dựa vào sự thay đổi thiết kế để giảm sản lượng. Tuy nhiên, năm 1929 vẫn là năm công ty giành được toàn thắng. Lượng tiêu thụ của chiếc xe dòng A tăng 138% so với năm trước, đạt 1,5 triệu chiếc, đánh bại Chevrolet (950.000 chiếc) và tất cả các thương hiệu khác. Vượt qua thất bại trong

hai năm chuyên đổi sản xuất, Công ty ô tô Ford lại một lần nữa giành được thắng lợi, đem về cho gia đình Ford số lợi nhuận là 81 triệu đô-la. Tin tức này đã gây chấn động đối với không ít đối thủ cạnh tranh bởi họ vốn cho rằng Công ty ô tô Ford đã lỗ vốn khi sản xuất chiếc xe dòng A giá thấp, chất lượng cao.

Trong vòng một năm sau khi phố Wall suy sụp, lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford vào năm 1930 không tăng lên nhưng cũng chỉ giảm nhẹ, trong tình hình bấy giờ, đó đã là một thắng lợi.

Trong suốt những năm 20 của thế kỷ XX, dân số của Detroit đã tăng 58%, điều đáng chú ý là số lượng đăng ký ô tô ở khu vực thành phố đã tăng 400%. Trước giai đoạn tiêu điều của nền kinh tế, Detroit luôn là một thành phố sôi động, nhưng sau đó, điều này đã không thể được khôi phục hoàn toàn. Năm 1931, thị trưởng thành phố Frank Murphy đã cố gắng để giúp đỡ 227.000 người thất nghiệp ở Detroit.

Công ty ô tô Ford trong năm tuy không thể nói là vui vẻ nhưng vẫn có thể hoạt động bình thường. Nhưng đến năm 1931, nó đã thực sự hỗn loạn. Trong năm đó, lượng tiêu thụ của công ty lại giảm từ 1 triệu



chiếc xuống còn 500.000 chiếc. Một phần nguyên nhân có thể quy về cho tình hình kinh tế, nhưng thị phần của công ty cũng bắt đầu bị thu hẹp. Chevrolet năm đó dẫn đầu về lượng tiêu thụ, đồng thời chiếc Plymouth cũng đã vươn lên đứng thứ 3 trên thị trường. Chiếc xe dòng A mà Henry Ford cho là kiểu xe có thể đứng vững trên thị trường 10 năm đã bắt đầu trở nên lạc hậu.

Đầu những năm 30, sự cạnh tranh trên thị trường ô tô giá cao đã diễn biến thành sự cạnh tranh về số lượng xi-lanh. Số xi-lanh càng nhiều thì giá càng cao như chiếc Cadillac với 16 xi-lanh. Còn trên thị trường ô tô giá rẻ, bao lâu nay vẫn chỉ là loại động cơ 4 xi-lanh. Công ty ô tô Ford chuẩn bị cho ra đời một loại ô tô giá rẻ với động cơ 8 xi-lanh. Loại xe dòng A ngày càng khó khăn trong việc tìm được khách hàng. Năm 1931, số lượng công nhân của Công ty ô tô Ford chỉ bằng 1/2 so với cuối năm 1929. Đến tháng 2 năm 1932, Henry Ford tuyên bố sắp đưa vào sản xuất kiểu xe Ford V-8 mới.

---

Ngày 19 tháng 10 năm 1931, Công ty ô tô Ford chính thức khai thác kiểu ô tô mới và cũng chính là kiểu xe sau này được đặt tên là xe dòng Y. Với chiếc xe dòng Y, Công ty ô tô Ford đã thực sự trở thành một doanh nghiệp mang tính quốc tế.

Laurence Sheldrick phụ trách việc thiết kế chiếc xe dòng Y. Ở Công ty ô tô Ford, chỉ có mình Edsel quan tâm đến việc thiết kế thân xe. Mãi đến năm 1931, công ty vẫn chưa có ban thiết kế thân xe nhưng Edsel ý thức được rằng kiểu dáng của thân xe sẽ là đặc trưng mang tính tượng trưng cho thời đại tiếp theo của ngành công nghiệp ô tô, mà chiếc xe dòng Y sẽ là điểm tiếp xúc của đế quốc Ford. Trong thời gian Sheldrick phụ trách thiết kế chiếc xe dòng T, Edsel chỉ đạo thiết kế thân xe. Về kỹ thuật, chiếc xe mới về cơ bản vẫn bám theo thiết kế của chiếc xe dòng A, nhưng kiểu dáng của thân xe thì hoàn toàn mới.

Tháng 2 năm 1932, chỉ sau 4 tháng, chiếc xe dòng Y đã được trưng bày ở các phòng triển lãm ở châu Âu với giá 100 bảng Anh. Đến tháng 10, chiếc xe dòng Y bắt đầu được sản xuất. Từ đó đến 27 năm sau, chiếc xe dòng Y liên tục được xuất xưởng. Thời

gian tồn tại của nó thậm chí còn vượt qua kỷ lục của chiếc xe dòng T. Tại Đức, do công nhân thiếu kinh nghiệm nên việc sản xuất mãi đến tháng 2 năm 1933 mới bắt đầu. Trong mấy năm đầu, cục diện hỗn loạn về kinh tế và chính trị của Đức khiến nhà máy ở Đức không thể phát huy được toàn bộ tiềm lực của nó. Chiếc xe dòng Y đã cứu vãn sản nghiệp ở châu Âu của Công ty ô tô Ford. Sản lượng của chiếc xe dòng Y trong 5 năm đầu đạt 135.359 chiếc, trong đó một số là xe nguyên chiếc, một số là linh kiện để cung cấp cho các nhà máy lắp ráp trên toàn thế giới. Nhờ chiếc xe dòng Y, Công ty TNHH ô tô Ford (England) không những vượt qua được những ngày tháng khó khăn trong giai đoạn tiêu điều của nền kinh tế mà còn nâng cao được thị phần của mình trên thị trường. Công ty Ford Werke (Công ty ô tô Ford ở Đức) vào năm 1933 cũng đã thu được lợi nhuận, mặc dù vẫn chưa thể bù đắp được sự đầu tư của Dearborn cho công ty. Từ đầu những năm 30 của thế kỷ XX đến khi Đại chiến Thế giới II bùng nổ, Công ty Ford Werke vẫn luôn là cánh tay phải của Công ty ô tô Ford. Tuy sau khi chiến tranh kết thúc, công ty Ford Werke đã trở thành một món tài sản rất có giá trị nhưng trong mắt Henry Ford, việc xây dựng nhà máy này có lẽ là một sai lầm.

---

Chiếc xe V-8 kiểu mới của Henry Ford là một loại xe kinh tế sử dụng động cơ 8 xi-lanh, là một phát đại bác trong cuộc chiến giữa Ford và Chevrolet. Kiểu xe mới đại diện cho quyết sách đầu tiên mà công ty đã đưa ra trong cuộc cạnh tranh kịch liệt vào những năm 30. Động cơ V-8 được hoàn tất vào tháng 1 năm 1932, chỉ 3 tháng sau khi bắt đầu đi vào sản xuất. Tuy động cơ chưa đạt được tính năng tốt nhất nhưng những kỹ sư của Công ty ô tô Ford vẫn kiên trì giải quyết từng vấn đề ảnh hưởng đến sự vận hành của động cơ.

Năm 1932, Công ty ô tô Ford đưa ra sản phẩm mới của 176 Bí quyết thành công của Henry Ford mình: một loại là chiếc xe dòng B (là chiếc xe dòng A có động cơ được nâng cao mã lực), một loại là chiếc V-8. Nhìn bề ngoài, về cơ bản là chúng giống nhau, chiếc V-8 dài hơn một chút. Chiếc V-8 có giá 550 đô-la, đắt hơn chiếc xe dòng B 50 đô-la. Trong tuần đầu tiên khi V-8 được đưa ra thị trường, các hoạt động triển lãm ở khắp nơi trên nước Mỹ đã thu hút khoảng 5,5 triệu người đến tham quan. Điều đáng tiếc là thời

điểm đưa ra kiểu xe mới lại không tốt. Vào năm đó chẳng có mấy người đến tham quan có thể mua được chiếc xe kiểu mới đó. Cùng với khả năng mua sụt giảm của người tiêu dùng, còn có lời đồn rằng động cơ V-8 không ổn định: pít-tông khi vận hành xuống phía dưới động cơ có thể gây ra ma sát làm hỏng xi-lanh. Trên thực tế, động cơ V-8 trong giai đoạn đầu có tồn tại các vấn đề như pít-tông hỏng, hao nhiên liệu, độ nóng quá cao... Ngoài ra, kiểu dáng cũng là một vấn đề. Bề ngoài trông nó không khác chiếc xe dòng A là mấy, thiết kế bên ngoài của V-8 không thể hiện được rằng nó thực sự là một chiếc xe kiểu mới.

Mãi đến năm 1933, V-8 mới giành được thắng lợi trên thị trường. Edsel đã thuyết phục cha mình tăng chiều dài xe thêm 6 inches (khoảng 15 cm). Edsel đã đưa kích thước mới và bản vẽ thiết kế của kiểu xe dòng Y cho kỹ sư thiết kế thân xe Clare Kramer. Chiếc xe V-8 của năm 1933 là chiếc xe có kiểu dáng đẹp nhất trong những năm 30 của thế kỷ XX. Dù V-8 bán rất chạy nhưng tổng lượng tiêu thụ của Chevrolet vẫn vượt qua Ford. Đồng thời chiếc xe dòng A (và dòng B) cũng không còn sức nóng trên thị trường vào năm 1933. Sau năm 1934, nó không còn là sản phẩm chính thức của nhà máy Ford, nó đã biến mất

mà chẳng ai nhận ra, ít ra là trong giai đoạn đầu. Sau này tình hình có thay đổi. Những hoạt động sưu tầm xe cổ sau Đại chiến Thế giới II đã khơi dậy niềm yêu thích của mọi người đối với chiếc xe dòng A. Nó luôn là chiếc xe được hoan nghênh nhất trong số những người ham mê xe cổ ngày càng nhiều trên toàn thế giới. Vào những năm 50 và 60 của thế kỷ XX, luôn có người yêu cầu Công ty ô tô Ford sản xuất lại chiếc xe dòng A. Đến năm 1934, chiếc Ford V-8 đã có được thị trường của mình.

## IV. MERCURY

Đầu năm 1935, sản phẩm của Công ty ô tô thông dụng bao gồm 6 dòng lớn, phong phú về chủng loại và kiểu dáng. Ngược lại, sản phẩm của Công ty ô tô Ford rất đơn điệu, chỉ có hai dòng sản phẩm là kiểu xe giá thấp V-8 và kiểu xe sang trọng Lincoln. Do không có dòng sản phẩm nào ở giữa hai dòng sản phẩm đó nên các khách hàng của Ford quay sang tìm kiếm sản phẩm mình cần ở các đối thủ của Ford. Năm 1937, Công ty ô tô Ford đã tách dây chuyền sản xuất V-8 ra làm hai: ngoài sản xuất động cơ V-8 60 mã lực còn sản xuất loại động cơ cao cấp 85 mã lực. Đã đến

lúc Edsel đưa ra một thương hiệu Ford hoàn toàn mới. Khác với cha mình, các quyết sách của Edsel trong những năm 30 của thế kỷ XX luôn nhất quán, từng hành động của Edsel đều là một bộ phận trong một quy hoạch tổng thể. Trong 15 năm giữ chức vụ người đứng đầu Công ty ô tô Ford đã giúp Edsel học được rất nhiều điều.

Mỗi khi khởi động một hạng mục, Edsel lại là người chịu trách nhiệm duy nhất. Trong số hàng trăm thương hiệu có thể lựa chọn, bao gồm cả những cái tên mang màu sắc thần thoại, Edsel đã lựa chọn cái tên “Mercury”. Mercury là vị thần tốc độ trong thần thoại Hy Lạp. Đối với ô tô, đây là một cái tên tốt lành. So với V-8, Mercury dài hơn vài inch, công suất động cơ lớn hơn 10 mã lực, tốc độ nhanh hơn 10 dặm, tốc độ cao nhất đạt 90 dặm/giờ. Ban đầu Edsel định đặt tên cho kiểu xe mới là Ford - Mercury hoặc Mercury - Ford, nhưng sau khi nghe lời đề nghị của kỹ sư thiết kế, đồng thời sau một lần tham gia một cuộc triển lãm và nghe được những bình luận của khách hàng đối với kiểu xe mới của Ford, Edsel đã quyết định đặt tên cho chiếc xe mới là Mercury. Henry Ford không đặt nhiều hy vọng về viễn cảnh của Mercury, hơn nữa ông cũng không hứng thú với

kiểu xe mới này.

Hai chiếc Mercury (một chiếc xe con và một chiếc xe mui trần hai chỗ) được đưa ra thử nghiệm vào tháng 7. Sau đó, nhà máy luyện kim và các nhà máy lắp ráp ở California, New Jersey, Chicago, Louisville, Kansas City ở Missouri nhanh chóng bắt đầu sản xuất. Không đến một năm, Công ty Ford Canada và các nhà máy lắp ráp ở Mexico, Brazil, Pháp, Romania, Đan Mạch, Bỉ và Hà Lan cũng bắt đầu sản xuất Mercury. Chiếc xe chính thức được đưa ra triển lãm ở Detroit vào trung tuần tháng 11. Mercury có giá bán 900 đô-la, mức giá bán ở giữa V-8 và Lincoln. Trong năm đầu tiên có mặt trên thị trường, sản lượng của Mercury đã đạt 69.135 chiếc. Sau khi Mercury xuất hiện, các sản phẩm của Công ty ô tô Ford đã chiếm 95% thị trường ô tô, ít ra là về mặt giá cả và đẳng cấp. Nhưng Edsel Ford vẫn chưa hài lòng. Đến năm 1939, cuối cùng Edsel đã có cơ hội để sản xuất ra chiếc ô tô lý tưởng của mình. Thành quả chính là chiếc ô tô Lincoln Continental được ra chuộng nhất trong vài năm trước khi Mỹ tham gia cuộc Đại chiến Thế giới II. Kiểu xe này có thân rất dài, điểm đặc biệt có một không hai của nó chính là khoang để hành lí, ở giữa khoang để hành lí còn lắp



một chiếc lớp dự phòng. Tuy vậy, điểm hấp dẫn nhất của nó lại là hình dáng, chiếc Continental toát lên một vẻ tự tin, đầy chính là ưu thế không thể phủ nhận của nó.

Chiếc xe sau khi được hoàn thành vào tháng 3 năm 1939 đã được chuyển đến cho Edsel khi đó đang đi nghỉ ở Florida. Tháng 10, chiếc xe bắt đầu được đưa ra thị trường. Trong năm 1940, năm đầu tiên ra thị trường, tổng lượng tiêu thụ của Continental chỉ có 400 chiếc, mỗi một chiếc đều được đặc chế, giá khoảng 2850 đô-la. Con số 400 chiếc vào năm 1939 chẳng đáng kể gì đối với ngành công nghiệp ô tô, nhưng ảnh hưởng mà Continental đem lại còn vượt hơn nhiều so với con số đó.

## V. ĐẠI CHIẾN THẾ GIỚI II

Henry Ford không thử dùng một con thuyền hòa bình để kết thúc Đại chiến Thế giới II, nhưng đúng là ông cũng có ý định đó hoặc từng nói mình có ý định đó. Những người đã từng đọc qua tuyên ngôn của ông vào cuối những năm 30 của thế kỷ XX có lẽ không thể đoán được rằng Công ty ô tô Ford cuối

cùng đã giành được mấy giải thưởng sản xuất các hạng mục của quân đội cho lục quân và hải quân, trở thành nhà bao thầu hợp đồng quốc phòng lớn thứ 3 với trị giá sản xuất đạt 52,6 tỉ đô-la. Những hành vi và lời lẽ của Henry Ford trong mấy năm đầu trước khi nước Mỹ chính thức tham chiến rất được mọi người chú ý. Ông vẫn bàn đến vấn đề hòa bình, cũng giống như thời kỳ Đại chiến Thế giới I, nhưng những hành vi mang tính trung lập của ông khiến người ta không thể biết rõ cuộc ông ủng hộ cho bên nào.

Tháng 7 năm 1938, Adolf Hitler đã tặng Henry Ford lúc đó đang tổ chức mừng thọ 75 tuổi một chiếc huân chương chữ thập do lãnh sự của Đức ở Detroit trao. Đức muốn bày tỏ thiện ý của mình thông qua việc đem lại vinh dự cho một số nhân vật quan trọng trong giới kinh doanh và chính trị ở nước ngoài, để truyền đạt thông tin của Đức lúc bấy giờ: Đức là một quốc gia văn minh. Nhưng những nhà phê bình ở Mỹ và Great Britant chẳng dành một lời lẽ tốt đẹp nào cho việc Henry Ford nhận được huân chương. Dù vậy, Henry Ford vẫn từ chối trả lại huân chương cho nước Đức, một phần chính là vì đây là một vấn đề còn đang được tranh luận. Dưới sức ép đó, Ford càng trở nên cứng rắn. Ngoài ra, việc ông giữ lại chiếc

huân chương có thể còn để trêu tức đối thủ cũ của ông là Franklin Roosevelt. Hơn nữa ông còn cần nhắc đến phương diện kinh doanh. Mùa hè năm 1938, Ford Werke sẽ nhận được hợp đồng sản xuất ô tô của chính phủ Đức. Henry Ford đang chờ đợi một hợp đồng như vậy, nhưng nếu ông trả lại huân chương cho Hitler thì rất có thể ông sẽ không có được hợp đồng này.

Ngày càng có nhiều người nghi ngờ Henry Ford cùng một giuộc với Hitler, vì thế Henry Ford đã phát biểu, bày tỏ ông là một người theo chủ nghĩa hòa bình, để chứng minh cho lập trường của mình, ông đã tham gia vào cuộc tranh luận kịch liệt nhất vào mùa thu năm 1938 với chủ đề: Nước Mỹ nên đóng vai trò như thế nào trước hiện trạng người Do Thái trốn khỏi nước Đức. Henry Ford bày tỏ, ông ủng hộ những người Do Thái lưu vong đến định cư ở Mỹ, thậm chí ông còn thuê một số người Do Thái đến từ Đức làm việc trong các trang trại của Ford ở khắp các nơi ở bang Michigan. Nhưng đa số mọi người đều cho rằng, Henry Ford tỏ thái độ như vậy chẳng qua chỉ là để làm giảm những sự thù địch đối với ông trong sự kiện chiếc huân chương.

Tháng 9 năm 1939, cùng với việc xe tăng Đức vượt qua biên giới Ba Lan, cuộc Đại chiến Thế giới II đã bao trùm lên khắp châu Âu. Trong những năm 1940-1941, không có mấy người Mỹ ủng hộ lập trường sai lầm của người Đức. Ngược lại, đa số người Mỹ đều tin rằng việc đứng ngoài cuộc đại chiến châu Âu là biện pháp tốt nhất để duy trì sự dân chủ của Mỹ. Trong thời gian chiến tranh, Công ty ô tô Ford đã nhận hợp đồng sản xuất động cơ máy bay cho chính phủ Mỹ, công ty đã lên kế hoạch xây dựng một nhà máy mới có quy mô lớn. Số lượng công nhân ở nhà máy này đạt đến 17.000 người. Công ty ô tô Ford đã tham gia vào hạng mục sản xuất loại máy bay oanh tạc B-24 Liberator. Tuy vậy, dù Henry Ford cuối cùng đã chấp nhận sự thực rằng công ty của ông đang tham gia sản xuất cho quân đội nhưng ông cũng đã thành công trong việc tránh cho công ty ở Mỹ và các chi nhánh ở các nước trên thế giới phải sản xuất loại vũ khí mang tính hủy diệt, chỉ sản xuất những sản phẩm quân dụng không mang tính sát thương, ví dụ, chỉ sản xuất máy bay chứ không sản xuất tên lửa gắn trên máy bay.

Ngày 3 tháng 3 năm 1941, chính phủ đã ký với Công ty ô tô Ford một bản hợp đồng trị giá 480 triệu

đô-la để sản xuất 1200 bộ linh kiện thân máy bay (tất cả các linh kiện trừ động cơ) và 800 chiếc máy bay nguyên chiếc, đồng thời cho phép công ty xây dựng một nhà máy mới có quy mô lớn. Xưởng nằm cách Detroit 25 dặm về phía Nam, cách Ann Arbor không xa, được đặt tên là “Trang trại cây liễu”, đó là một trang trại chăn nuôi gia súc có diện tích 975 mẫu Anh (khoảng 3945 ha). Khi nhà máy được xây dựng xong và bắt đầu vận hành, mỗi tiếng có thể sản xuất được 1 chiếc B-24. Tháng 4, công việc dọn dẹp đã được hoàn tất. Đến tháng 9, các công trình kiến trúc chính đã được xây dựng xong. Nhưng việc xây dựng nhà xưởng không phải là vấn đề khó mà vấn đề chính là thiết bị của nhà máy. Chỉ riêng số khuôn đã lên đến 11.000 chiếc. Công ty ô tô Ford đã phải chuyển một nửa số công việc chuẩn bị cho các công ty khác. Ngoài chế tạo B-24 ở trang trại cây liễu, Công ty ô tô Ford còn sản xuất loại xe Jeep quân dụng ở nhà máy luyện kim.

## VI. TRANG TRẠI CÂY LIỄU VÀ B-24 LIBERATOR

Vào tháng 5 năm 1943, trang trại cây liễu bắt đầu đi vào sản xuất toàn diện, mỗi tháng có thể sản xuất được 500 chiếc B-24, bao gồm máy bay nguyên chiếc và bộ linh kiện đồng bộ. Trước đó không lâu, tình hình không được khả quan như vậy. Trong cả năm 1942, nhà máy lớn nhất thế giới chỉ có thể sản xuất được mấy chục chiếc máy bay oanh tạc vì việc cung cấp linh kiện vô cùng chậm chạp.

Năm 1941, các nhà sản xuất ô tô đã giành được thành công lớn trong việc tiêu thụ ô tô, điều này một phần là do họ lo ngại chiến tranh sẽ ảnh hưởng đến việc sản xuất xe mới. Dù đã làm nhiều việc cho quân đội nhưng việc sản xuất ô tô mới thực sự là mối quan tâm của họ. Năm 1940, mức sản xuất của Công ty ô tô Ford chiếm 20,2% tổng số ô tô trên toàn nước Mỹ, đến năm sau là 18,1%, căn cứ vào hạn ngạch sản xuất, sản lượng năm 1942 chiếm 18,6% sản lượng của cả ngành ô tô. Nhưng trên thực tế, trong năm 1942, Công ty ô tô Ford chỉ sản xuất được 399.600 chiếc, bằng khoảng một nửa so với năm trước.

Tháng 12 năm 1941, việc Trân Châu Cảng và Philippines bị tấn công đã làm thay đổi hạn ngạch sản xuất. Áp lực đối với nền công nghiệp Mỹ, đặc biệt là

ngành chế tạo ô tô tăng lên chỉ trong phút chốc. Khoảng 25% số vật dụng trong quân đội đồng minh đều được sản xuất ở Detroit. Nhôm và các nguyên vật liệu khác được vận chuyển đến nhà máy, sau đó được gia công để tạo ra các linh kiện máy bay: không tính đến 700.000 chiếc đỉnh tán thì B-24 bao gồm 550.000 chi tiết. Những chi tiết này sau đó được lắp ráp thành những tổ hợp chi tiết, đưa đến hai dây chuyền lắp ráp sau cùng. Máy bay sau khi được lắp ráp xong sẽ được chuyển đến đường băng ở nhà máy cách đó một dặm để bay thử.

Cùng với sự tiến triển của các hạng mục quân sự, sự lo lắng của Henry Ford cũng ngày càng tăng lên. Ông biết rõ rằng công ty của mình chỉ còn một khách hàng là chính phủ Mỹ. Điều này không giống với thời gian xảy ra cuộc Đại chiến Thế giới I bởi vì khi đó, Công ty ô tô Ford vừa tham gia sản xuất đồ quân dụng vừa tiếp tục sản xuất ô tô. Nhưng vào năm 1942, mức độ động viên quân sự của Mỹ còn cao hơn rất nhiều. Việc tiêu thụ xe mới phải dừng lại, Công ty ô tô Ford, giống như tất cả các nhà sản xuất ô tô khác, đều phụ thuộc cả vào quân đội Mỹ.

Tháng 1 năm 1942, Edsel Ford được chẩn đoán

bị mắc bệnh ung thư dạ dày. Một số học giả đã quy trách nhiệm về căn bệnh của Edsel Ford cho Henry Ford, bởi vì chính thái độ đối địch của ông đã làm tổn hại đến hệ thống thần kinh và tình hình sức khỏe tổng thể của cậu con trai. Một số người khác thì cho rằng căn bệnh của Edsel là do thói quen uống rượu gây ra. Edsel đã phẫu thuật để cắt đi 1/2 dạ dày nhưng cũng không có tác dụng. Sau khi phẫu thuật, sức khỏe của Edsel vẫn rất yếu, hơn một năm sau đó, sức khỏe của ông vẫn không thể hoàn toàn hồi phục. Ngày 26 tháng 5 năm 1943, Edsel Ford đã qua đời tại nhà riêng. Cả gia đình chìm trong đau thương mất mát.

Đến năm 1944, nhà máy cây liểu đã có được bước bứt phá, cuối cùng đã sản xuất ra được loại máy bay oanh tạc B-24 Liberator hạng nhất, hoàn thành kế hoạch bước đầu. Đến mùa hè, nhà máy cây liểu đã sản xuất được 5000 chiếc máy bay, thậm chí nó còn đảm đương những nhiệm vụ khác như chế tạo các linh kiện thay thế và cải tạo loại B-24 cũ. Việc Mỹ tham chiến với một số lượng lớn máy bay oanh tạc B-24 đã nhanh chóng kết thúc cuộc Đại chiến châu Âu. Trong thời gian chiến tranh, Công ty ô tô Ford đã sản xuất tổng cộng 8.685 chiếc máy bay oanh tạc B-24, 57.851 chiếc động cơ máy bay, 277.896 chiếc xe



Jeep, 93.217 chiếc ô tô tải, 26.954 chiếc động cơ xe tăng cùng với 2.718 chiếc xe tăng và những loại máy móc hạng nặng khác.

Ngày 17 tháng 4 năm 1945, Army Air Force đã gửi thông báo ngừng sản xuất đến nhà máy cây liều, thông báo tuyên bố, việc sản xuất sẽ chấm dứt hoàn toàn trước tháng 8 năm 1945. Sau khi được dỡ bỏ tên lửa, súng máy và các thiết bị chụp ảnh, hàng trăm chiếc máy bay oanh tạc B-24 từ châu Âu được chuyển về nhà máy cây liều. B-24, một trong những phương tiện chiến tranh được coi là thần tượng trong giai đoạn đầu Đại chiến Thế giới II đã nhanh chóng trở nên lỗi thời. Thời kỳ hưng thịnh của nhà máy cây liều đã chấm dứt.

Tháng 8 năm 1945, cùng với vụ nổ bom nguyên tử ở Hiroshima và Nagasaki, cuộc Đại chiến Thế giới II đã kết thúc. Sau khi người Nhật đầu hàng, người dân Detroit đã tụ tập để diễu hành chào mừng thắng lợi. Đa số các doanh nghiệp công nghiệp đều vội vã quay lại với ngành nghề họ đã làm trong thời kỳ hòa bình, nhưng Công ty ô tô Ford thì lại đứng bên lề của sự lãng quên. Cũng giống như những doanh nghiệp khác, nó không thể trở về những năm tháng trước

chiến tranh. Cùng với sự ra đi của Edsel Ford và Charles Sorensen, Công ty ô tô Ford trước đây không bao giờ còn có thể quay trở lại. Hơn nữa, trước khi có ai đó thay thế Henry Ford, Công ty ô tô Ford cũng không thể tiếp tục tiến lên. Người kế tục nếu không phải là Henry II thì sẽ là Harry Bennett. Đối với Công ty ô tô Ford, trước khi trận chiến đầu cuối cùng kết thúc thì cuộc chiến tranh vẫn chưa kết thúc.

# PHẦN IV

## DOANH NGHIỆP HIỆN ĐẠI

### I. CUỘC CÁCH MẠNG BÌNH LẶNG

Tháng 9 năm 1945, Henry Ford II khi đó 28 tuổi đã trở thành người đứng đầu Công ty ô tô Ford. Rất nhiều nhà quan sát ở trong và ngoài công ty đều cho rằng Henry Ford II không có đủ năng lực. Do Henry Ford II hoàn toàn xa lạ với thời kỳ huy hoàng trước đây của công ty nên có một số người cho rằng ngay cả việc tháo lắp lốp và sát-xi ông cũng không phân biệt được. Trong mắt một số công nhân, ông chỉ là một đứa con được sinh ra trong một gia đình giàu có. Nhưng ông đã chứng tỏ rằng ông là một nhà lãnh đạo thích hợp mà công ty đang cần. Henry Ford đầu

tiên đã xây dựng nên một công ty đưa thế giới đến với hiện đại hóa, còn Henry Ford II thì đưa công ty này bước vào thời kỳ hiện đại hóa.

---

Edsel và Eleanor luôn tránh để con cái họ tiếp xúc với thế giới bên ngoài, một phần là do họ sợ con mình bị bắt 188 Bí quyết thành công của Henry Ford cóc. Cuộc sống của họ trôi qua khá bình lặng ở Detroit. Cả Henry và Clara Ford cũng phân tách cuộc sống gia đình và công việc kinh doanh một cách rất rõ ràng. Họ rất yêu những đứa cháu của mình nhưng họ chỉ chơi cùng chúng chứ không coi chúng như thợ học việc. Henry II, Benson, Josephine và Billy thường xuyên đến nghỉ cuối tuần cùng ông bà. Đích thân Henry Ford dạy bọn trẻ cách lái xe, cách quan sát những con chim hoang dã và cách trèo cây. Ngoài ra, mùa hè nào Edsel và Eleanor cũng đưa bọn trẻ đến cảng Sear ở bang Maine và cả gia đình thường đi nghỉ tại Florida.

Henry II là người có tính tình ôn hòa, ông đối xử với mọi người rất mực lịch sự. Mặc dù ông rất tôn trọng người lớn tuổi nhưng đối với bạn bè và bạn học, ông lại bộc lộ tính tự phụ. Có lẽ một phần là vì những người em của ông, đặc biệt là Benson, chưa bao giờ phản đối ông, luôn nghe theo sự chỉ đạo của ông. Người em nhỏ tuổi nhất William Ford sau này trở thành một ngôi sao thể thao. Năm 1933, ông rời quê nhà đến học ở bang Connecticut. Thành tích học tập của ông rất bình thường, nhưng ông là một người hiểu biết và rất thông minh.

Henry II đã biết cách ứng phó với những thứ mà mình không thích một cách nhẹ nhàng. Sau khi rời khỏi trường đại học, ông cùng Anne McDonnell làm lễ thành hôn. Đây là cô gái New York mà ông làm quen được trong thời gian học đại học. Hoàn cảnh gia đình của hai người có một số điểm tương đồng: Ông của Anne là Thomas Murray, một nhà phát minh có gia tài 50 triệu đô-la, bố là một nhà tiền tệ, bản thân Anne là một tín đồ theo đạo Ki-tô. Mặc dù gia đình không tán thành nhưng Henry II vẫn tiếp nhận việc theo đạo Ki-tô. Edsel đã tặng Henry II 25.000 cổ phần của Công ty ô tô Ford làm quà cưới. Hai người cũng đi nghỉ tuần trăng mật ở Hawaii giống như ông

bà của Henry.

Vào thời điểm Henry và Anne đến định cư ở Detroit, Benson cũng tốt nghiệp đại học Princeton. Anh em họ đều trở thành kỹ sư trong công ty của gia tộc. Họ không hy vọng có được sự quan tâm đặc biệt nào trong công việc. Hai đứa con đầu của Henry II và Anne là hai cô con gái Charlotte và Anne, sau đó họ sinh thêm một cậu con trai là Edsel II.

Trong năm 1940-1941, Công ty ô tô Ford vướng vào những rắc rối của hoạt động công đoàn. Khi đó Henry II đang làm việc tại nhà máy luyện kim. Henry II thích làm việc tại phòng thí nghiệm. Chưa bao giờ có ai trong công ty mời Henry II tham gia các cuộc họp hoặc tham gia quản lý công ty.

Henry Ford có lẽ chưa bao giờ có ý định truyền lại chức vụ của mình cho cháu trai, cũng giống như ông chưa bao giờ có ý định truyền lại cho Edsel, nhưng Henry II dường như rất hài lòng với công việc của mình ở nhà máy luyện kim. Nhưng đến mùa xuân năm 1941, trước khi xảy ra sự kiện Trân Châu Cảng 8 tháng, Henry II đột nhiên gia nhập quân đội Mỹ, trở thành một thiếu úy hải quân. Việc ông chọn

thời điểm này để nhập ngũ khiến mọi người cảm thấy khó hiểu bởi cô con gái đầu lòng Charlotte khi đó vừa được sinh chưa đầy một tháng. Henry II ban đầu đến trường đào tạo hải quân Mỹ ở Dearborn, sau đó được phái đến trung tâm huấn luyện hải quân vùng Ngũ hồ ở Chicago. Ở đây ông nhận chức vụ đầu tiên của mình trong quân đội: trợ lý hành chính. Hải quân đã dạy cho ông cách làm việc - điều mà Công ty ô tô Ford không thể dạy ông. Với sự chân thành, hòa nhã, Henry II rất được mọi người yêu mến, ngoài ra ông còn có tài năng bẩm sinh về hải quân. Nhưng dù thế nào thì ông vẫn là Henry Ford II. Chính điểm này đã khiến ông trở thành một nhân vật rất quan trọng đối với cả đất nước vào năm 1943.

Đầu tháng 8 năm 1943, sau khi rời quân đội, Henry II đến nhà máy luyện kim. Vào thời điểm này, nhân viên ở các phòng ban trong nhà máy đều đang nghỉ hè nên ông chỉ có thể tự sắp xếp cho mình nửa chiếc bàn trong phòng làm việc của người khác, một mình đi dạo quanh nhà máy, nói chuyện với công nhân, tìm hiểu về quy trình chế tạo ô tô.

Henry Ford chẳng mấy tán thành việc cháu trai của mình xuất hiện trong nhà máy. Ban đầu, ông lập

lại biện pháp đã áp dụng đối với Edsel: kiểm soát Henry II, nhưng thái độ đó cũng chẳng duy trì được bao lâu, Ford đã qua tuổi 80, tình trạng sức khỏe không còn được tốt, một người không có chức vụ cũng chẳng có quyền lực như Henry II không đáng để ông phải phung phí sức lực.

Năm 1944, tình trạng sức khỏe của Henry Ford lại một lần nữa xấu đi, ngay từ đầu năm, trong một lần đi nghỉ ở bang Georgia, ông lại bị cảm, tư tưởng cũng phát sinh những thay đổi. Tinh thần của ông không còn được minh mẫn. Tình trạng sức khỏe của ông vô cùng xấu. Henry Ford quả đã già rồi. Đến năm 1945, ngoài việc ký tên và cùng người khác chụp ảnh, ông không còn sức để tham dự vào bất cứ việc gì của công ty. Ông chỉ còn giữ chức vụ trên danh nghĩa, ông phải dựa hết vào Harry Bennett để giải thích những ý tưởng của mình. Đối với Bennett, tình hình lúc này là lý tưởng nhất bởi vì Ford không tin tưởng bất cứ ai khác, đặc biệt là không tin tưởng Henry II. Chỉ cần Henry Ford còn sống thì tình hình đó sẽ không bao giờ thay đổi.

Do không có sự kiểm soát sổ sách chuyên môn, Công ty ô tô Ford trở thành một nơi đầy rẫy những



kẻ ăn trộm tiền công ty. Trong cả quãng đời sự nghiệp của mình, Henry Ford luôn thích tìm hiểu tình hình kinh doanh của công ty thông qua nguồn thông tin đến với ông chứ không phải thông qua các con số trong sổ sách. Bởi vậy, mạng lưới thu thập tin tức tình báo của Bennett đã thay thế kế toán trong công ty. Điều này khiến Bennett chiếm giữ được một chức vụ béo bở trong công ty, có quyền quyết định ai là người kiểm tiền cho công ty và ai là người lấy tiền của công ty. “Tôi không biết ông ấy lấy trộm được bao nhiêu tiền, cũng không biết ông ấy lấy bằng cách nào” - Henry II sau này bình luận về Bennett - “nhưng tôi tin rằng, dù tôi không có bất cứ một bằng chứng nào, dựa vào lương của ông ấy, ông ấy không thể có được một cuộc sống như thế. Tôi đã từng nói, xét về chức vụ, mức lương của ông ấy là vô cùng thấp. Tôi không biết ông ấy làm thế nào nhưng chắc chắn là ông ấy đã làm”.

Thời điểm này, trong ngành ô tô, Công ty ô tô Ford đang ở vào thời kỳ yếu kém nhất. Đến mùa hè năm 1945, thời đại hoàng kim của Công ty ô tô Ford cũ đã kết thúc. Trong thời gian Đại chiến Thế giới II, Công ty ô tô Ford cũ của Ford vẫn tồn tại, nhưng nó không hề thay đổi, mãi đến khi khủng hoảng của

quốc gia kết thúc. Từ đó về sau, Công ty ô tô Ford bắt buộc phải đổi mới, và phải có một người mới lên lãnh đạo. Nếu không hành động thì Harry Bennett sẽ tiếp tục sự khống chế của mình. Vào cuối năm 1944 hoặc vào một thời điểm nào đó đầu năm 1945, Henry Ford thậm chí đã ký bản phụ lục di chúc, quy định trong vòng 10 năm sau khi ông mất không được lập người đứng đầu công ty, Công ty ô tô Ford sẽ do Hội đồng quản trị mà thư ký là Harry Bennett quản lý. Dù Henry II có biết đến bản phụ lục di chúc đó hay không, ông cũng biết rất rõ rằng Bennett đang âm mưu giành lấy vị trí của ông trong công ty, cũng giống như đã từng giành lấy vị trí của bố ông.

Năm 1944, Henry II quyết định bày tỏ rõ lập trường của mình. Ông thuê một giám đốc kinh doanh mới, người này có tên là John R. Davis. Davis vào công ty từ năm 1919 và là một trong những nhân viên mà Edsel ưa thích nhất, sau khi xung đột với Harry Bennett, Davis đã bị chuyển đến bờ biển phía Tây. Henry II đã đích thân đến thăm Davis, mời ông trở về Dearborn nhậm chức giám đốc kinh doanh nhưng Davis từ chối. Davis nói rằng nếu ông quay về với một chức vụ mới thì Bennett càng muốn tiêu diệt ông. Sau hai ngày khuyên giải, Henry II cuối cùng

đã nghe được đáp án mà ông muốn nghe, nhưng phải đổi lấy bằng một điều khoản bảo hiểm rất mạo hiểm. Henry II hứa rằng, nếu Davis bị đuổi việc, bản thân ông cũng sẽ rời khỏi công ty.

Và Henry II đã thành công. Trong cục diện lúc bấy giờ, ông đã có được sự ủng hộ quý báu của gia tộc Ford, bà, mẹ và anh chị em trong gia đình đều ủng hộ ông. Họ chỉ có một suy nghĩ: Henry II phải là người kế thừa chức vụ người đứng đầu Công ty ô tô Ford bởi vì ông xứng đáng với chức vụ đó. Trong số họ không có ai hoài nghi năng lực của Henry II hoặc đưa ra một người khác có tư cách hơn Henry II. Clara Ford và Eleanor nắm giữ gần 1/3 cổ phần của Công ty ô tô Ford. Có người nói rằng họ đã đe dọa rằng nếu Henry II không được giữ chức vụ người đứng đầu công ty, họ sẽ đem cổ phần của mình ra bán trên thị trường phố Wall. Cho dù có từng đưa ra lời đe dọa như vậy hay không, trên thực tế, họ đã làm một số công việc cần thiết, có tác dụng đối với thời đại Henry II trong lịch sử doanh nghiệp gia tộc Ford.

Ngày 21 tháng 9 năm 1945, cuộc họp Hội đồng quản trị đã diễn ra ở nhà máy luyện kim. Henry Ford tuyên bố từ chức đồng thời đưa Henry II lên làm

người kế nhiệm. Ngay trong tháng đầu tiên nhậm chức, Henry II đã thay đổi rất nhiều việc. Ngoài Bennett, mười mấy người đi theo ông ta lập tức bị đuổi việc. Tiếp đó là hơn 1000 người khác cũng theo gót họ ra đi - họ đều là những người làm việc cho Bennett chứ không làm việc cho Công ty ô tô Ford. Henry II tuyên bố, tất cả mọi người trong công ty đều phải trực tiếp nghe theo mệnh lệnh của ông. Mỗi một người bị đuổi đều do đích thân ông quyết định. Một số người sau khi bị đuổi việc vẫn hy vọng có một ngày Henry Ford sẽ gọi Bennett quay lại, nhưng ngày đó sẽ không bao giờ đến. Henry Ford sau khi nghỉ hưu đã chẳng còn hứng thú gì với công ty. Cùng với việc Bennett bị diệt vong, Henry Ford nghỉ hưu và sự kết thúc của cuộc chiến tranh tàn khốc nhất trong lịch sử, mùa thu năm 1945, Henry II đã hoàn toàn kiểm soát Công ty ô tô Ford.

---

Đến khi chiến tranh kết thúc, tất cả các doanh nghiệp chế tạo ô tô đều trở nên rất giàu có. Công ty ô

tô Ford cũng không là ngoại lệ, số tiền gửi trong ngân hàng của công ty đạt 68,5 tỉ đô-la và không có một khoản nợ nào. Công ty ô tô Ford Canada cũng trong tình trạng kinh doanh thuận lợi, các chi nhánh ở Nam Phi và New Zealand đều vận hành tốt. Xét trên phạm vi thế giới, Công ty ô tô Ford đã giữ được những nhà máy lắp ráp ở Nam Mỹ và Trung Mỹ, nhưng thách thức nằm ở việc thiết lập lại mối quan hệ với các công ty con của Ford ở châu Âu trong thời kỳ hòa bình. Sau ngày chiến thắng ở châu Âu, Công ty Ford Werke ở Đức đã bắt đầu sản xuất xe tải và cho ra đời chiếc ô tô tải đầu tiên sau chiến tranh vào ngày 8 tháng 5. Công ty Ford England cũng đã khôi phục việc sản xuất ô tô, ngày 25 tháng 5, công ty đã sản xuất ra chiếc ô tô khách đầu tiên sau chiến tranh.

Ở trong nước, ngày 3 tháng 7 năm 1945, Công ty ô tô Ford đã sản xuất chiếc ô tô dân dụng đầu tiên, trở thành nhà sản xuất ô tô đầu tiên đưa ra xe mới trong năm 1946. Về mặt thiết kế, chiếc xe không thể coi là thành công. Nó chẳng khá hơn những chiếc ô tô Ford trong năm 1942, ba-đơ-sóc làm bằng gỗ, kính lưng làm bằng nhựa, điều này cũng do nguyên nhân thiếu nguyên vật liệu sau chiến tranh. Henry II biết rằng xe của ông sẽ có người mua, tuy vậy ông

cũng ý thức được rằng tác dụng thực sự của kiểu xe mới này chính là kéo dài thời gian để công ty có thể thiết kế ra được một kiểu xe mới thực sự. Xét từ nhiều phương diện, những gì mà Henry II phải làm là tìm cách để công ty vượt qua được 3-4 năm tiếp theo. Nguồn tài chính của công ty tuy hùng hậu nhưng về lâu dài, không thể dễ dàng lạc quan với tình hình của công ty.

Sau khi chiến tranh kết thúc, nước Mỹ có 9 công ty sản xuất ô tô khách: Công ty ô tô thông dụng chiếm 38% lượng tiêu thụ trong năm 1946, Chrysler chiếm 26%, Ford chiếm 23%, 6 công ty còn lại không có công ty nào chiếm được quá 5%, trong đó Parkard, Nash, Hudson đều là những thương hiệu nổi tiếng, Grosley và Kaiser-Frazer là những công ty mới. Từ năm 1946 đến năm 1948, những công ty này đều vận hành tốt, nhưng họ biết rằng, cơn sốt mua bán sẽ nhanh chóng biến mất. Trong thời kỳ chiến tranh, sau khi các thiết bị sản xuất ô tô đều được chuyển sang sản xuất đồ quân dụng, rất nhiều nhà kinh doanh ô tô đã phá sản. Một số khác chuyển sang kinh doanh ô tô cũ hoặc cung cấp linh kiện. Có khoảng 10% các nhà tiêu thụ ô tô Ford đã ra khỏi ngành ô tô.

Năm 1945 và 1946, Henry Ford II thường xuyên đi công tác, ông đến thăm các nhà tiêu thụ ô tô Ford ở khắp nơi trên nước Mỹ. Ông đích thân gặp mặt họ, tham quan phòng trưng bày của họ, tìm hiểu những vấn đề mà họ quan tâm. Cách lựa chọn thời cơ của Henry II là vô cùng quan trọng đối với vấn đề sinh tồn của Công ty ô tô Ford. Thành tựu đầu tiên của ông chính là đảm bảo thái độ lạc quan về tương lai cho mạng lưới các nhà tiêu thụ của Công ty ô tô Ford. Điều làm mọi người bất ngờ nhất là Henry II ủng hộ việc đàm phán tiền lương, hơn nữa ông lại đồng ý hợp tác với tổ chức công đoàn. Mead Bricker quản lý sản xuất, Davis tiếp tục quản lý việc mua bán.

## II. QUA ĐỜI Ở DEARBORN

Trong mấy năm cuối cùng của cuộc đời, gần như ngày nào Henry Ford cũng cùng Robert Rankin lái xe đi hóng gió. Rankin là một trong những người lái xe tốt nhất của ông và cũng là một người bạn trung thành. Rankin biết ông chủ ghét những tín hiệu giao thông, vì thế ông đã nghiên cứu những tuyến đường có thể tránh được các tín hiệu giao thông, đồng thời

còn luyện được khả năng lái xe liên tục không phải dừng lại.

Đối với Henry Ford, quãng thời gian sau Đại chiến Thế giới II là một quãng thời gian buồn thảm - những người bạn tốt nhất của ông là Harvey S. Firestone, George Washington Carver và Thomas Edison đều đã qua đời, Edsel cũng đã ra đi. Henry Ford gần như từ bỏ hoàn toàn thế giới bên ngoài. Hai mùa đông đầu tiên sau khi Đại chiến Thế giới II kết thúc, Henry và Clara Ford đến an dưỡng vài tháng ở bang Georgia. Ford giống như một đại địa chủ, hàng ngày lái xe đi dạo quanh mảnh đất rộng hàng nghìn mẫu Anh của ông.

Năm 1938, Ford từng từ chối tham dự tang lễ của Harvey S. Firestone bởi cái chết của Firestone là một mất mát quá lớn đối với ông. Henry Ford tuy đã già yếu nhưng vẫn là một người vĩ đại. Đế quốc của ông bao gồm 6 nhà máy ở Mỹ, 9 nhà máy ở Canada và 20 nhà máy ở các nước khác. Ông còn có những trạm thí nghiệm nông nghiệp lớn ở bang Michigan và Georgia, sở hữu mảnh rừng rộng gần 500.000 mẫu Anh ở Michigan và Kentucky, vô số những chiếc thuyền ở vùng Ngũ hồ. Ngoài ra, ông còn có một nhà



máy chế tạo các sản phẩm pha lê, 16 bãi khai thác khoáng sản và rất nhiều các sản nghiệp khác nằm rải rác ở Appalachian. Nhà máy luyện kim vẫn là nơi được mọi người chú ý nhất. Nhưng Henry Ford rất cô độc, xét về một số mặt, ông đã là người không hợp thời, Công ty ô tô Ford đã không còn cần đến ông.

Từ nội chiến đến chiến tranh lạnh, từ ngựa đến ô tô, từ nến đến đèn điện, cuộc đời kéo dài 83 năm của Henry Ford đã trải qua thời đại tốc độ nhanh, thậm chí hơi điên cuồng. Ông đã khơi dậy nguồn sức mạnh mà cho đến bây giờ vẫn đang ảnh hưởng đến cuộc sống của rất nhiều người trên toàn thế giới. Ford đã dùng rất nhiều cách để thay đổi lộ trình phát triển của thế giới, những sự thay đổi này đã tạo ra một thế giới hiện đại.

23 giờ 40 phút ngày 7 tháng 4 năm 1947, Henry Ford qua đời. Trên bức tường cạnh giường của ông có treo một bức ảnh, đó là ảnh người mẹ yêu quý của ông. Ngày hôm sau, tin về cái chết của Henry Ford đã làm chấn động cả thế giới. Tại Detroit, tin tức này đã chiếm đa số các tit trang nhất của các tờ báo. Điện chia buồn từ các nơi tới tập gửi đến Dearborn. Ngày 9 tháng 4, linh cữu của Henry Ford

được đặt trong lễ đường Lovett Hall, hơn 100.000 người đã đến đưa tiễn ông. Sau hai tiếng mở cửa lễ đường, dòng người xếp hàng đôi ở bên ngoài đã dài hơn 1 dặm. Ngày đưa tang ông, ngày 10 tháng 4, khắp mọi nơi ở Detroit đều treo cờ rủ. Tất cả các nhà máy Ford và các phòng trưng bày trên toàn thế giới và một số văn phòng chính phủ không quan trọng lắm ở khu vực Detroit đều đóng cửa. Để kỷ niệm người đi tiên phong trong ngành ô tô, Công ty ô tô thông dụng, Chrysler, Packard và tất cả các công ty ô tô khác trên nước Mỹ đều dừng sản xuất mấy phút vào lúc 2 giờ 30 phút chiều khi tang lễ bắt đầu để mặc niệm. Gần như cả đất nước đều ngưng lại vào giờ phút ấy. Có khoảng 7 triệu công nhân đã ngừng làm việc để đưa tiễn Henry Ford.

Henry Ford được chôn cất tại nghĩa trang ở Dearborn. 3 ngày trước khi mất, Ford đã đến đây. Henry Ford đã qua đời chỉ 4 ngày trước ngày kỷ niệm lễ cưới lần thứ 59 của ông và Clara. Clara bị cái chết của chồng làm cho suy sụp. Trong những ngày tháng còn lại một mình, bà đã cố để vui vẻ nhưng vẫn thường xuyên bị rơi vào tình trạng trầm cảm. Bà mất vào năm 1950, hưởng thọ 84 tuổi.

---

Nhiều năm trở lại đây, Henry Ford vẫn luôn là một biểu tượng của giấc mơ nước Mỹ. Sau khi Henry Ford mất, những cống hiến của ông đối với xã hội, thậm chí là đối với Công ty ô tô Ford vẫn luôn là một đề tài được đưa ra tranh luận trong giới học thuật. Henry Ford là người theo chủ nghĩa tương lai, ông phản đối xu thế kinh doanh dựa vào những người đi trước và truyền thống, sức ảnh hưởng của ông khiến cho sự tranh luận này còn tiếp diễn mãi đến ngày nay. Ford quả là một thiên tài về thống trị. Điều quan trọng hơn là ông đã đem lại sức tưởng tượng cho thế giới kinh doanh.

Henry Ford tin rằng trong thế giới kinh doanh không có con đường cụt, luôn có cách để thoát khỏi những khó khăn về tài chính. Ông còn tin tưởng rằng thất bại là mẹ thành công. Đối với Ford, lợi nhuận không phải là vấn đề tài chính mà là vấn đề mang tính xã hội. Trong cuốn “Tin tức Ford” ra tháng 2 năm 1937, Henry Ford đã tổng kết lại thành tựu mang tính lịch sử của mình: “Ô tô Ford đã chiếu sáng con đường tiến lên của ngành công nghiệp ô tô, khơi

dây những hoạt động cải tạo đường sá. Nó đã phá vỡ những trở ngại về thời gian và khoảng cách, khiến cho tất cả mọi người đều có thể có được sự giáo dục. Nó đem đến cho con người nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn, giúp con người trong một khoảng thời gian ngắn hơn làm được nhiều việc hơn. Tôi tin chắc rằng, ô tô Ford đã có rất nhiều công hiến đối với sự trưởng thành và tiến bộ của đất nước”.

Nguyên nhân khiến Henry Ford không giống với những người khác là ông chưa bao giờ thử để giống người khác. Để tổng kết những việc Henry Ford đã làm được quả là một việc khó, nhưng để nói Henry Ford là gì thì thật đơn giản, ông là nhà chế tạo ô tô, là người đặt nền móng cho thời đại ô tô.

## III. CÔNG TRÌNH NHÂN LOẠI

Cùng với sự phát triển, những cải cách của Công ty ô tô Ford nhanh chóng được bắt đầu từ cuối những năm 40 của thế kỷ XX. Những công nhân mong chờ sự thay đổi đều ở lại công ty, còn những người thích

hệ thống cũ, nếu không nghỉ hưu thì cũng bị cho nghỉ việc. Việc xây dựng một hệ thống kế toán mới ở Công ty ô tô Ford ban đầu có thể là một kế hoạch 5 năm nhưng Công ty ô tô Ford không có nhiều thời gian như thế: tất cả mọi việc đều phải xảy ra ngay lập tức. Cùng với việc tổ chức lại hệ thống kế toán, Henry II và Ernest Breech còn khơi dậy một cuộc cách mạng phân tán hóa quản lý một cách triệt để. Trong thời điểm cùng lúc diễn ra nhiều sự việc to lớn như vậy, sức lãnh đạo là vô cùng quan trọng.

Trong bộ máy tổ chức phân tán hóa mới này, công việc kinh doanh của Công ty ô tô Ford được chia cho những bộ phận khác nhau, trong tình hình này, Ford và Lincoln - Mercury là hai phần dễ phân biệt nhất. Việc sáp nhập Mercury và Lincoln thành một (tuyên bố vào ngày 30 tháng 1 năm 1948) là việc duy nhất khiến mọi người kinh ngạc. Cùng với các bộ phận khác, nhà máy luyện kim phụ trách phần công nghiệp nặng, bao gồm việc sản xuất thép, pha lê và công cụ. Trong khuôn khổ tài chính mới của công ty, các bộ phận này đều phải kinh doanh có lãi. Phần linh kiện và thiết bị bao gồm 10 nhà máy linh kiện chuyên môn hóa. Sáu ban ngành được phân định vào năm 1948 sau 3 năm đã được chia thành 16

ban ngành, nhưng chúng đã đại diện cho bước đầu của tiến trình hiện đại hóa của Ford. Các bộ phận nêu trên đều có phòng mua bán riêng, chỉ chịu trách nhiệm về tình hình sản xuất và tài chính của mình. Ngoài ra, các bộ phận cũng tự đưa ra dự toán, đây là một mặt quan trọng của quy hoạch tương lai. Công ty ô tô Ford cũng có bộ máy tham mưu của mình, bao gồm Henry II, Ernest Breech và một nhóm nhỏ những giám đốc điều hành về kỹ thuật công trình, tiêu thụ, quan hệ lao động tiền lương và một số các mặt khác. Cùng với sự phát triển của các bộ phận, Benson Ford tiếp quản Lincoln-Mercury, kế thừa sự nghiệp của cha. Lão tướng Logan Miller quản lý nhà máy luyện kim. Lewis Crusoe quản lý bộ phận ô tô Ford. Graeme K Howard phụ trách bộ phận nghiệp vụ hải ngoại của Ford. John Dykstra phụ trách bộ phận tổng hợp.

Trong một thời gian ngắn, Công ty ô tô Ford đã có được động lực tiến lên. Henry II một mặt kiên trì lợi dụng nguồn tài sản vô hình của công ty, bao gồm tình yêu của công chúng đối với công ty; một mặt, để công ty tránh khỏi những điều kiện bất lợi (có tính chất lịch sử, đặc biệt là sự đi xuống của sản phẩm và phương pháp quản lý), thực hiện mục tiêu của mình,

ông bất ngờ mở rộng mảng truyền thông. Công ty đã tự xuất bản 25 cuốn tạp chí, bao gồm 3 cuốn tạp chí quan hệ công chúng. Một trong số đó là tạp chí “Thời đại Ford” ra đời năm 1908. Trước đây số lượng phát hành của nó bị hạn chế nhưng đến năm 1949, đã có 1,4 triệu khách hàng và khách hàng tiềm năng của Ford nhận được cuốn tạp chí này.

Năm 1946, Walter Reuther trúng cử vào chức vụ Chủ tịch toàn quốc công đoàn ô tô Mỹ. Reuther không xếp Henry II vào số những chủ thuê phản công đoàn. Mỗi quan hệ giữa người lao động và tầng lớp quản lý luôn là đề tài trong nhiều lần diễn thuyết của ông. Henry II không phải là tác giả viết diễn thuyết nhưng ông lại là tác giả của tư tưởng diễn thuyết. Ông chính là người phát triển một kiểu triết học mà ông gọi là “công trình học nhân loại”. Năm 1947, Công ty ô tô Ford đã chứng minh thành ý của mình. Công ty đã đưa kế hoạch về lương hưu lên bàn đàm phán, khi đó công đoàn thậm chí còn chưa từng đưa ra một yêu cầu nào như vậy. Reuther đã phản đối kế hoạch này, một phần là vì ông chưa thiết lập được bộ phận quản lý quỹ nào trong tổ chức Công đoàn ô tô Mỹ (UAW). Nhưng hai năm sau, ông đã yêu cầu đưa vấn đề lương hưu vào hợp đồng lao động

phổ thông. Một trong những nguyên nhân là vì trong tình hình lạm phát đang thu hẹp, chỉ số giá cả đang tiếp tục hạ, mức tiền lương có xu thế tăng nhẹ, tiền lương hưu là một sự lựa chọn có lợi.

Tháng 6 năm 1949, UAW đã tổ chức một cuộc bãi công kéo dài 3 tuần rưỡi ở Dearborn. Khi đó, trong suốt 8 năm liền, Công ty ô tô Ford không có một cuộc bãi công lớn nào. Reuther đưa ra yêu cầu Công ty ô tô Ford phải cấp lương hưu cho tất cả những người công nhân có thời gian làm việc 30 năm. Ông yêu cầu lập quỹ lương hưu vì đây là một biện pháp đảm bảo. Ông cũng hy vọng UAW có thể tham gia vào việc quản lý quỹ. Sau khi tiến hành đàm phán thương lượng, Công ty ô tô Ford đã đồng ý kế hoạch lập quỹ vì công ty tin tưởng rằng, quỹ tiền lương sẽ nâng cao mức độ trung thành của công nhân, từ đó nâng cao mức độ ổn định của công ty.

Henry II đã thay đổi quy tắc tuyển dụng của Công ty ô tô Ford. Đầu tiên, ông áp dụng phương pháp phỏng vấn từng người một; tiếp đó, giải thích rõ ràng quyền lợi và nghĩa vụ trong các giáo trình giảng cho nhân viên; ngoài ra, tầng lớp quản lý sơ cấp cũng không ngừng được bồi dưỡng để giảm bớt mâu thuẫn



phát sinh trên dây chuyền sản xuất; những nhân công mới sẽ được kiểm tra sức khỏe, dịch vụ y tế 24/24; công ty khuyến khích tất cả các nhân viên không ngừng học tập, tiến bộ.

Do lý luận công trình nhân loại của Henry II đã được nhiều doanh nghiệp hiện nay áp dụng nên nó không có gì đặc biệt đối với con người hiện đại, nhưng vào giai đoạn cuối những năm 40 của thế kỷ XX, lý luận này đã đại diện cho sự thay đổi vô cùng lớn về cuộc sống của người công nhân. Chính khái niệm “công trình nhân loại” đã khiến tỷ lệ thay mới công nhân của Công ty ô tô Ford trong hai năm giảm 50%. Năm 1948, trong khi tỷ lệ đó ở ngành chế tạo của Mỹ là 4,8% thì ở Công ty ô tô Ford chỉ có 2,9%. Ngoài ra, số lần bãi công cũng giảm nhiều. Vào năm 1945, những cuộc bãi công đã khiến Công ty ô tô Ford mất đi 78.418 ngày công thì đến năm 1948, con số chỉ còn 3.532.

---

---

Cuối Đại chiến Thế giới II, Công ty ô tô Ford đã bắt đầu lên kế hoạch sản xuất một loại ô tô kiểu nhỏ cho thị trường. Đó là loại ô tô 4 chỗ, động cơ 4 xi-lanh, kiểu xe kinh tế mang phong cách châu Âu. Các nhà lãnh đạo của Ford cho rằng, kiểu ô tô này rất dễ chế tạo và được người tiêu dùng đón nhận. Nhưng đến thời kỳ đầu sau chiến tranh, Công ty ô tô Ford đã nhận ra sai lầm của mình, Henry II từ bỏ ý định đưa loại ô tô này ra thị trường. Phương án thiết kế loại xe này được Công ty ô tô Ford ở Pháp áp dụng với kiểu xe Vedette, còn Công ty ô tô Ford ở Dearborn thì đi vào sản xuất, cải tiến loại xe trước chiến tranh.

Kiểu xe vừa cũ vừa mới bán được trong vài năm đầu. Kiểu xe Mercury trước chiến tranh cũng vậy, kể cả chiếc Lincoln Continental, nhưng mọi người lại muốn một chiếc xe Ford hoàn toàn mới. Henry II biết rằng, sau chiến tranh, sự cạnh tranh thị trường sẽ ngày càng gay gắt chứ không suôn sẻ như giai đoạn đầu khi chiến tranh mới kết thúc. Trong những ngày nhậm chức, Henry II đã chứng minh năng lực của mình trong nhiều lĩnh vực, nhưng trong việc đưa một chiếc xe mới từ bản thiết kế lên dây chuyền sản xuất thì ông không được coi là một nhà sản xuất ô tô thực sự.

Để thiết kế kiểu xe mới, ngoài đội ngũ thiết kế của công ty, Henry II còn ủy thác cho George W. Walker. Cả hai đội thiết kế bắt buộc trong vòng 3 tháng phải đưa ra bản thiết kế mới. Ngày 8 tháng 6 năm 1948, kiểu xe mới của Ford ra mắt công chúng tại New York và giành được giải thưởng của nhiều tổ chức thiết kế. Về mặt kỹ thuật, kiểu xe ra đời năm 1949 là một bước đột phá so với trước đây. Sau khi được đưa ra thị trường, lượng tiêu thụ của kiểu ô tô Ford mới liên tục tăng mà không hề có xu hướng giảm đi. Kiểu xe mới năm 1949 của Ford đã tạo ra một thành tựu trong tiêu thụ, đạt mức 1.118.740 chiếc. Nó là kiểu ô tô Ford đầu tiên kể từ chiếc dòng A ra đời năm 1929, có lượng tiêu thụ vượt qua con số triệu chiếc. Theo một số tính toán thì Ford đã vượt qua Chervolet.

---

Để lấy lại địa vị trước đây của Công ty ô tô Ford, đồng thời quảng bá rộng rãi kiểu xe mới, Henry II đã phát động một hoạt động chưa từng có trong lịch sử:

góp quỹ cho Hội quỹ United Foundation, tiền thân của quỹ United Way. Với tư cách là Chủ tịch toàn quốc của quỹ Community Chest of America, Henry II tin tưởng rằng các hoạt động từ thiện chỉ phát huy được tác dụng tốt nhất dưới những nỗ lực chung ở các phương diện. Thành quả thật là phi thường. Cùng với số tiền 310.000 đô-la quyên góp của Công ty ô tô Ford, Henry II còn phát động thành công các nhân viên của mình mỗi người quyên góp 10 đô-la, tổng số tiền quyên góp được là 940.000 đô-la.

Từ năm 1949 đến năm 2002, số tiền mà Công ty ô tô Ford đã quyên góp cho quỹ United Foundation đã vượt con số 400 triệu đô-la. Nhưng điều quan trọng hơn là, kể từ năm 1949, công ty đã đưa ra một phương pháp mới để nhân viên có thể dễ dàng tham gia vào các hoạt động quyên góp từ thiện. Chỉ cần điền vào một bảng mẫu là nhân viên có thể để công ty khấu trừ 10 đô-la, 20 đô-la, thậm chí 100 đô-la trong tiền lương của mình để ủng hộ quỹ. Phương pháp này đã được một số công ty lớn khác áp dụng. Đến những năm 60 của thế kỷ XX, phương pháp khấu trừ lương đã trở thành một phương pháp quyên góp thông dụng trên toàn nước Mỹ.

## IV. PHÁT TRIỂN VỮNG CHẮC

Trong quá trình phục hưng của Công ty ô tô Ford, giai đoạn từ 1945-1953, thời cơ đã có một tác dụng vô cùng quan trọng. Giống như Henry II thường chỉ ra, những năm đầu sau khi cuộc chiến tranh kết thúc đã đưa đến cho Công ty ô tô Ford thị trường dồi dào trong một thời gian dài, trong giai đoạn này, những vấn đề cơ bản đều được giải quyết. Xu thế quốc tế cũng vô cùng có lợi cho sự tồn tại và phát triển của công ty. Sau khi cuộc Đại chiến Thế giới II kết thúc, thị trường châu Âu và Viễn Đông đang nỗ lực tiến lên. Tình hình phức tạp nhất là ở Đức. Từ năm 1939 đến năm 1945, mức tăng trưởng của công ty Ford Werke là khoảng 13%. Năm 1954, Công ty ô tô Ford đầu tư thêm cho Ford Werke 557.000 đô-la. Nhưng vào năm 1931, chỉ riêng tiền xây dựng nhà máy đã tiêu tốn của Henry Ford 1,5 triệu đô-la.

Nói tóm lại, Ford Werke là một hạng mục thất bại của Công ty ô tô Ford. Trừ vài năm đầu thập kỷ

30 của thế kỷ XX được coi là tạm ổn, công ty này toàn gây ra tổn thất. Tháng 3 năm 1948, khi Ford Werke vẫn nằm dưới sự kiểm soát của quân đồng minh, Henry II đã đến thăm nhà máy. Dearborn không thể vứt bỏ thị trường Đức nhưng vẫn phải đợi những chính sách của quân đồng minh. Henry II khuyến khích lãnh đạo công ty thiết kế và sản xuất ra loại ô tô phù hợp với thị trường Đức. Năm tháng sau, quân đồng minh từ bỏ sự kiểm soát đối với nhà máy, 16 tháng sau, những trở ngại còn lại về tài chính và pháp luật cũng được loại bỏ, Công ty ô tô Ford đã khôi phục lại được sự kiểm soát của mình đối với Ford Werke. Bắt đầu từ năm 1949, Ford Werke trở lại thị trường ô tô dân dụng Đức, tiếp tục sản xuất kiểu xe Ford dòng Y mang tên Taunus rất được yêu thích trước chiến tranh.

Năm 1948, Công ty Ford Pháp đã đưa ra một kiểu ô tô mới được thiết kế trên cơ sở kiểu xe nhỏ của Dearborn và giành được thành công nhưng vẫn không thể khôi phục được hoàn toàn tiềm năng về sản phẩm và thị trường. Năm 1947, Tổng giám đốc Maurice Dollfus đã cầu cứu Dearborn, ông thuyết phục Henry II trợ giúp Công ty Ford Pháp trong việc tái thiết.

Công ty Ford England khôi phục nhanh hơn so với Đức và Pháp. Về tài chính, đây là công ty chế tạo ô tô lớn nhất Great Britain. Trên thị trường tuy có một số kiểu xe cũng rất có ưu thế như Minor, Hillman Minx nhưng lượng tiêu thụ của Ford vẫn vượt qua tất cả. Sau khi khôi phục sản xuất, Ford England bắt đầu sản xuất loại xe Anglias bền chắc và Prefects thoải mái. Năm 1947, công ty đưa ra một kiểu xe mới: Pilot, kiểu xe này có không gian rộng rãi, 5 chỗ và động cơ V-8 rất được ưa chuộng.

Công ty Ford Canada sau khi chiến tranh kết thúc, D. B. Craig, người đứng đầu công ty đã đưa ra một cuộc cải cách lớn về kinh doanh. Trong khi đa số các công ty đang mất đi nhà tiêu thụ thì ông tích cực mở rộng mạng lưới đại lý tiêu thụ. Kết quả là, năm 1945, Công ty Ford Canada đã có 760 nhà tiêu thụ (năm 1939 con số đó là 703). Điều đáng chú ý là ban Lincoln-Mercury hoàn toàn mới đã được thành lập vào năm 1945 với 353 phòng trưng bày. Công ty Ford Canada còn trang trí thêm cho sản phẩm của mình để phân biệt nó với kiểu xe theo tiêu chuẩn Mỹ. Người tiêu dùng ở Canada có thể lựa chọn giữa Ford và Meteor, giữa Mercury và Monarch.

Năm 1949 là một năm thành công của Công ty ô tô Ford, lượng tiêu thụ của Ford đạt 1,1 triệu chiếc, Mercury bán được 334.000 chiếc. Năm 1950, khi Công ty ô tô Ford đang tìm lại được nhịp phát triển, một số sự kiện lớn trên thế giới đã làm ảnh hưởng đến sự bất ổn định và hòa bình trong chiến tranh lạnh nhưng cũng khiến Ford mất đi cơ hội vượt qua Chervolet. Năm đó quân đội Mỹ và quân đội của Liên hợp quốc đã tiến hành can thiệp vào cuộc nội chiến Triều Tiên có khả năng diễn biến thành chiến tranh thế giới. Giống như trong Đại chiến Thế giới II, nước Mỹ thực hiện việc kiểm soát kinh tế đối với ngành công nghiệp trong nước. Năm 1949, thị phần của Ford gần như đã ngang bằng với Chervolet. Năm 1950, những nỗ lực của Ford đã được đền đáp, thị phần ô tô của Ford đã chiếm 24%, vượt qua mức 17,6% của Chervolet. Năm 1952, chiến tranh Triều Tiên rơi vào cục diện bế tắc, Công ty ô tô Ford cũng không còn kiên nhẫn trước sự khống chế về sản xuất. Sản lượng của công ty chỉ còn 25% so với năm 1950. Sau khi định mức sản xuất được nới rộng vào năm 1953, đến năm 1954, Công ty ô tô Ford đã trở thành công ty đứng thứ hai trên thị trường ô tô, chiếm 30,5% thị phần, đứng sau Công ty ô tô thông dụng với thị phần chiếm 49,2%. Chervolet chỉ chiếm



14,4% thị phần.

Năm 1953, Công ty ô tô Ford tổ chức kỷ niệm 50 năm ngày thành lập công ty. Công ty ô tô Ford có rất nhiều việc đáng để chúc mừng. Đó là một trong những doanh nghiệp công nghiệp lớn nhất nước Mỹ, đồng thời công ty còn có vai trò và giá trị lịch sử mà không công ty nào khác có được. Trong lịch sử nhân loại, Công ty ô tô Ford có sức ảnh hưởng mà không công ty nào sau này có được. Lễ kỷ niệm cũng giống như một lời từ biệt cái cũ. Đa số quãng thời gian của 50 năm lịch sử, Công ty ô tô Ford là Henry Ford, Henry Ford cũng là Công ty ô tô Ford, mọi thứ đều do ông sáng tạo ra; nhưng công ty sau khi hồi sinh là của rất nhiều người. Thời điểm diễn ra lễ kỷ niệm, Henry Ford đã qua đời được 6 năm, công ty có cơ hội bước ra khỏi cái bóng của Henry Ford. Công ty ô tô Ford đã thể hiện một hình tượng doanh nghiệp ô tô hiện đại hóa. Trong một doanh nghiệp như thế, ô tô mới thực sự là ngôi sao. Ford Thunderbird, biểu tượng cho lời cáo biệt cuối cùng của Công ty ô tô Ford 50 năm trước, sắp ra đời.

# V. THUNDERBIRD LẦY LÙNG, NHỮNG CHIẾC XE TẢI CHẮC CHẮN VÀ EDSEL THẤT BẠI

Đầu những năm 50 của thế kỷ XX, một thực tế là xe đua của nước Anh đang chiếm ưu thế. Vào thời điểm đó, khi các câu lạc bộ đua xe ở Mỹ thay thế các sân golf để trở thành môn thể thao thịnh hành nhất vào dịp cuối tuần, chiếc Ferrari của Italy là chiếc xe đua được yêu thích nhất. Nhưng khi đó, Ferrari chỉ đơn thuần là xe đua chứ không phải là một phương tiện giao thông. Hơn nữa, giá của chúng lại quá đắt. Những chiếc xe của Anh đã đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng ở mọi lứa tuổi, bao gồm cả các nhà quản lý ô tô của Mỹ.

Năm 1953, Chervolet đưa ra chiếc Corvette rất được thị trường ưa chuộng. Năm 1952, Franklin Q. Hershey được mời về làm quản lý thiết kế xe con và xe tải của Công ty ô tô Ford. Để cạnh tranh với Công ty ô tô thông dụng, Công ty ô tô Ford đang nỗ lực để

tạo ra một seri sản phẩm mới. Thunderbird là cái tên do Alden Giberson, một trong những nhân viên thiết kế đưa ra. Ernest Breech và Hershey đều thích tên này. Thunderbird được đưa ra thị trường vào năm 1955 hoàn toàn là vì sự khiêu chiến của Corvette. Nhưng có một điều thú vị là, nếu không có những lời đồn đại về chiếc xe mới của Ford, Corvette có lẽ không thể tồn tại được đến năm 1955. Thunderbird lắp động cơ V-8, trọng lượng khoảng gần 3000 pound. Xe sử dụng hệ thống lái tiêu chuẩn, động cơ có thể đạt công suất 193 mã lực. Nếu lựa chọn hệ thống lái tự động Ford-o-Matic, động cơ có thể đạt 198 mã lực.

Chiếc Thunderbird năm 1955 có giá 2944 đô-la, chiếc Corvette có giá 2909 đô-la. Hai chiếc xe có giá tương đương nhau nhưng lượng tiêu thụ lại chênh lệch khá rõ. Năm 1954 Chevrolet bán được 3640 chiếc Corvette, nhưng đến năm 1955 thì chỉ bán được 700 chiếc. Cũng trong năm đó, lượng tiêu thụ của Thunderbird đạt 14.190 chiếc.

Năm 1958, Công ty ô tô Ford đã tiến hành cải tiến chiếc Thunderbird từ 2 chỗ lên thành 4 chỗ, năm đó Thunderbird tiêu thụ được 48.482 chiếc,

con số này về sau còn tiếp tục được tăng lên. Năm 1997, khi Thunderbird đã ngừng sản xuất (ít ra là tạm thời ngừng sản xuất), tổng lượng tiêu thụ của nó đã vượt qua con số 4 triệu chiếc.

---

Năm 1948, Công ty ô tô Ford lại trông giống cò mở để đưa ra loại ô tô tải mới. Tính từ loại xe tải F-8,3 tấn trở xuống, có tới 7 loại khác có thể lựa chọn, cho đến loại F-1 500 kg. Seri F tồn tại đến tận ngày nay, đây quả là một thành tích huy hoàng của Công ty ô tô Ford. Độ trung thành của khách hàng mà dòng sản phẩm này đem lại đã vượt qua bất cứ dòng sản phẩm nào. Trong suốt những năm 60 của thế kỷ XX, nó luôn là loại xe tải có lượng tiêu thụ cao nhất nước Mỹ. Đến những năm 80, kiểu xe này đã rời khỏi những trang trại và các công trường xây dựng để đến tay một số người tiêu dùng khác.

Năm 1953, Công ty ô tô Ford đã trích 5.000 đô-la để hoàn thiện chiếc xe tải của mình, đó là seri

F-100. Xét về tổng thể, F-100 có phần đầu quá to, không cân đối giữa cabin và thùng xe. Nhưng những người tiêu dùng lại rất thích nó - lượng tiêu thụ của xe tải Ford từ 94.000 chiếc năm 1952 tăng lên 133.000 chiếc sau khi F-100 được đưa ra thị trường, những nhà sưu tầm ngày nay cũng rất thích kiểu xe này. Chiếc xe đầu tiên của seri F-100 được coi là chiếc xe tải đẹp nhất được chế tạo trong năm. Cũng trong năm đó, dưới sự lãnh đạo của Benson Ford, ban Lincoln - Mercury đã thực hiện việc nâng công suất ô tô từ 160 mã lực lên 205 mã lực. Dù sức khỏe của Benson không được tốt nhưng ông lại thích xe đua, thậm chí đã từng 3 lần lái chiếc xe có tốc độ cao này tham gia cuộc đua Indianapolis 500. Ông còn đưa Lincoln tham gia cuộc đua Pan - American Road Race, kết quả là, những chiếc xe về đích thứ nhất, thứ hai, thứ ba và thứ tư đều là xe Lincoln. Tốc độ trung bình mà Lincoln đạt được trong cuộc đua là 90.98 dặm/giờ, vượt qua cả Ferrari.

Đến tháng 10 năm 1954, thành tích tiêu thụ của Ford gần như đã ngang bằng với Chervolet. Thunderbird trở thành đề tài nóng hổi trong các cuộc trò chuyện của những người yêu thích ô tô ở Mỹ. Mercury cũng đang bán rất chạy, sản lượng của

Lincoln tiếp tục tăng lên. Tổng lượng tiêu thụ của ô tô con, ô tô tải và máy kéo của Ford đạt 4 tỉ đô-la. Tất cả các con số đều phản ánh xu thế đi lên của Công ty ô tô Ford. Lợi nhuận đang tăng một cách ổn định, từ 138 triệu sau khi nộp thuế vào năm 1951 tăng lên 200 triệu vào năm 1954. Phương pháp sử dụng lợi nhuận của Henry II và đội ngũ của ông vẫn luôn là phương pháp mà Ford thích nhất - đa số đều được dùng cho bản thân công ty. Trong khoảng thời gian từ 1945-1955, Ford đã xây dựng 28 nhà máy mới, ngoài ra còn xây dựng 20 điểm bổ sung linh kiện và 14 văn phòng quan trọng. Ngoài những công trình mới, những công trình được tu sửa của Ford cũng rất lớn. Tính một cách tổng thể, về thiết bị sản xuất, trong vòng 10 năm, công ty đã đầu tư 1,4 tỉ đô-la. Giữa những năm 50 của thế kỷ XX, Công ty ô tô Ford được coi là doanh nghiệp chế tạo ô tô tự động hóa, hiện đại hóa nhất nước Mỹ.

Tháng 5 năm 1955, Hội quỹ Ford tuyên bố, vào tháng 1 năm 1946 hội sẽ bán ra 15% số cổ phần của Ford, đây là đợt phát hành cổ phiếu lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ. Nhưng mãi đến tháng 3 thì cổ phiếu của Ford mới chính thức được giao dịch trên sàn giao dịch chứng khoán New York. Chiều ngày 17 tháng 1,

giá cổ phiếu của Ford được chính thức định giá là 64,5 đô-la. Trong ngày đầu tiên, giao dịch trực tiếp đã đẩy giá lên 69 đô-la.

Có rất nhiều người tranh mua cổ phiếu của Ford không phải vì tiền. Bản thân Công ty ô tô Ford bán cổ phiếu cũng không phải vì tiền. Cả hai đều là một phần của sự chuyển biến mang tính lịch sử.

---

Nếu nói Thunderbird đã chứng minh rằng Công ty ô tô Ford có thể chế tạo ra kiểu ô tô có sức hấp dẫn với tuổi trẻ thì chiếc Continental Mark II ra đời vào năm 1955 lại chứng tỏ công ty đã hiểu hơn về một bộ phận thị trường khác. Trong thị trường này, đa phần các khách hàng thậm chí không quan tâm đến bảng giá. Trên thực tế, giá cao là một trong những điểm nhấn của Mark II. Giá của nó là khoảng 10.000 đô-la, đắt hơn chiếc Cadillac 3.000 đô-la.

Bốn tháng đầu sau khi xuất hiện trên thị trường,

Mark II đã rất thành công. Dù có giá bán là 10.000 đô-la nhưng Công ty ô tô Ford phản ánh, mỗi chiếc xe bán ra công ty phải bù lỗ 1000 đô-la. Nếu ảnh hưởng của William Clay Ford trong công ty lớn hơn một chút, thì ban của ông có lẽ đã có cơ hội để tiếp tục mở rộng trên cơ sở Mark II. Chiếc Continental mới đến năm 1957 đã bị ngừng sản xuất. Thương hiệu này vẫn tiếp tục tồn tại nhưng được quy về dòng sản phẩm Lincoln, ban Continental cũng được sáp nhập vào ban Lincoln - Mercury.

---

Năm 1956, Công ty ô tô Ford lên kế hoạch cho ra đời một kiểu xe mới dành cho thị trường trung cao cấp. Chiếc xe mang tên E-Car (Experimental Car). Chiếc xe E-Car sau này được đặt tên là Edsel đã thất bại. Ngay từ ngày 4 tháng 9 năm 1957 khi chiếc xe được đưa ra thị trường, công chúng đã không mấy ưa thích nó, số lượng khách hàng ít đến nỗi không có đủ tiền để thu lại số vốn đã bỏ ra cho hạng mục này.



Ngày 19 tháng 11 năm 1956, chiếc E-Car được đặt tên là Edsel. Sau khi được đưa ra thị trường, tên của chiếc xe đã trở thành một trong số những nguyên nhân chính khiến người tiêu dùng mất đi hứng thú đối với chiếc xe. Trước tiên, từ “Edsel” phát âm vừa nặng vừa thấp. Thứ nữa, nó dễ khiến người tiêu dùng liên tưởng đến sức mạnh mà gia tộc Ford đang chi phối. Một điều không công bằng nữa là, những người tiêu dùng cho rằng cái tên này muốn chứng minh hư vinh của gia tộc Ford. Năm 1958, ban Edsel được sáp nhập vào ban Lincoln-Mercury. Theo lời của nhà sử học Thomas Bonsall thì nó đã trở thành “Titanic của ngành ô tô”. Ngày 19 tháng 11 năm 1959, Công ty ô tô Ford đã ngừng sản xuất chiếc Edsel. Trong hạng mục này, công ty đã lỗ hơn 250 triệu đô-la.

Sự kết thúc của Edsel vào năm 1960 cũng kết thúc thời đại Công ty ô tô Ford chạy đua với Công ty ô tô thông dụng. Ba kiểu xe mà công ty thiết kế ra vào những năm 50 của thế kỷ XX là Thunderbird, Mark II và Edsel đã đại diện cho Công ty ô tô Ford chân chính, giúp công ty xác định phương hướng đi tiếp trong những năm 60 của thế kỷ XX.

## VI. THỜI ĐẠI MUSTANG

Đầu những năm 60 của thế kỷ XX, dân số Mỹ đang dần trẻ hóa. Đến cuối năm 1956, có khoảng 40% dân Mỹ ở dưới độ tuổi 20. Xu thế này còn tiếp tục kéo dài đến hết những năm 60. Căn cứ vào số lượng thanh niên đang dần tăng lên, các chuyên gia dự tính lượng tiêu thụ ô tô của Mỹ cũng sẽ tăng. Theo điều tra thị trường của Công ty ô tô Ford, mỗi năm có tới 1/3 số người Mỹ có độ tuổi từ 18-24 mua xe mới; càng nhiều thanh niên có nghĩa là lượng tiêu thụ ô tô càng cao. Tháng 4 năm 1964, sự ra đời của Mustang đã nhắm chuẩn vào 4 loại khách hàng: những gia đình có hai ô tô có chút tiền, những người lái xe trẻ gần như không có tiền để tiêu, nữ giới thích ô tô dễ bảo dưỡng, các đối tượng thích những đồ chơi mới thời thượng. Mustang do Lee Iacocca chịu trách nhiệm chỉ đạo thiết kế. Cái tên Mustang cũng được lựa chọn khá vất vả từ 6000 cái tên khác nhau từ thư viện công cộng ở Detroit. Với giá khá hợp lý là 2368 đô-la, Mustang còn hơn 80 chi tiết có thể lựa chọn, bao gồm 4 kiểu động cơ khác nhau và 7 loại hộp số. Điều đáng ngạc nhiên hơn nữa là Mustang còn có thể chuyển đổi thành kiểu xe tính năng, tham gia vào

đường đua.

Ngày 9 tháng 3 năm 1964, Mustang chính thức được đưa vào sản xuất tại nhà máy luyện kim. Vào 9 giờ 30 phút tối ngày 16 tháng 4, Mustang đã ra mắt công chúng trong một seri các chương trình quảng cáo trên 3 đài truyền hình. Sáng hôm sau, Mustang chính thức được đưa ra thị trường. Theo thống kê, trên khắp nước Mỹ có 4 triệu người đã đến các phòng trưng bày của Ford để chiêm ngưỡng Mustang ngay trong tuần đầu tiên. Công ty ô tô Ford đã đăng quảng cáo trên hơn 2600 tờ báo ở khoảng 2200 khu vực. Trong 30 ngày, Công ty ô tô Ford đã bán ra 70.000 chiếc Mustang, cao hơn tổng lượng tiêu thụ của Thunderbird trong 3 năm trước. Đến cuối năm 1964, chưa đầy 9 tháng sau khi Mustang được đưa ra thị trường, đã có 250.000 chiếc được bán ra. Iacocca đã sớm có sự chuẩn bị, ngay từ đầu ông đã mạnh dạn đưa ra định mức sản xuất là 360.000 chiếc, sản xuất tại nhà máy luyện kim và nhà máy ở San Jose, California. Ngay giữa năm đầu tiên sản xuất, để đáp ứng nhu cầu của thị trường, một nhà máy khác của Ford ở Metuchen, New Jersey đã phải chuyển sang lắp ráp xe Mustang. Trong năm đầu tiên, Mustang đã tiêu thụ được 418.812 chiếc.

---

Những con số tiêu thụ trong 5 năm sản xuất Mustang đã chứng minh cho thành công rực rỡ của nó. Giá cơ bản của nó là 2368 đô-la nhưng theo thông tin từ Công ty ô tô Ford, giá bán bình quân của nó là 2760 đô-la. Trong năm 1964 và 1965, tổng lượng tiêu thụ của Công ty ô tô Ford cũng tăng mạnh. Ví dụ, trong năm 1965, tổng lượng tiêu thụ của Ford là 2,4 triệu chiếc, bao gồm 542.000 chiếc Mustang, tăng khoảng 400.000 chiếc so với năm trước. Dưới sự hỗ trợ của Mustang, Ford đã giữ được tỉ lệ 26% thị phần. Từ năm 1964 đến năm 1973, tổng cộng Công ty ô tô Ford đã bán ra 3 triệu chiếc Mustang.

“Món quà tốt nghiệp cấp 3 của tôi là một chiếc Mustang - chiếc xe được sơn màu xanh lá cây, bằng chất liệu sơn kim loại” - Bill Ford nhớ lại. Vào thời điểm đó, chưa ai có được loại xe Mustang như ông nói. Bill Ford, người giữ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty gia tộc vào năm 1999 cho rằng Mustang là tấm bảng hiệu của công ty. “Đối với công ty chúng tôi, Mustang là một thương hiệu độc nhất vô nhị,” - ông nói - “mọi người có thể nói rằng ‘tôi lái một chiếc

xe tải nhỏ của Ford' nhưng những người sở hữu xe Mustang sẽ nói: "Tôi lái một chiếc Mustang".

# PHẦN V

## THỜI KỲ PHỤC HƯNG

### I. THẾ GIỚI PHẢN LỰC

Chiến dịch thanh niên của Công ty ô tô Ford vào đầu những năm 60 của thế kỷ XX được khởi phát dưới sự dẫn dắt của Chủ tịch Hội đồng quản trị Henry II. Henry II kết hôn rất sớm, hơn nữa lại phải gánh vác trách nhiệm quản lý công ty của gia tộc khi chưa đầy 30 tuổi. Trong 15 năm, những biểu hiện của Henry II chứng tỏ ông trưởng thành hơn rất nhiều so với những người cùng trang lứa, ông toàn tâm toàn ý tập trung vào công việc, giành được lòng tin của mọi người đối với Ford. Ông không có nhiều sở thích, chỉ thích đi du lịch, ông thường cùng vợ là Anne và 3 người con đi du lịch. Vào những năm 50 của thế kỷ XX, ông luôn được coi là người chồng, người cha đáng tin cậy.

Vào năm 41 tuổi, Henry II đã vứt bỏ lối sống ổn định của mình, bước vào cuộc tình vượt đại dương với Cristina Vettore Austin, người Italy. Sau khi ly hôn với Anne vào năm 1963, ngày 19 tháng 2 năm 1965, Henry II đã kết hôn với Cristina tại khách sạn Shoreham ở New York. Ý nghĩa của những năm 60 của thế kỷ XX đối với Công ty ô tô Ford và Henry II là khác nhau. Henry II đối mặt với thế giới xã giao kiểu phản lực, còn công ty lại đối mặt với một thế giới kiểu phản lực khác: thế giới xe đua. Đầu năm 1935, Henry Ford đã từng phái người tham gia cuộc đua Indianapolis 500 nhưng kết quả là đã phải bỏ cuộc giữa đường, còn Henry thì vĩnh viễn mất đi niềm hứng thú đối với xe đua. Trong mười mấy năm tiếp theo, công ty cũng không thể tiếp tục tham gia đua xe. Trong những năm 50 của thế kỷ XX, sau khi giành được thắng lợi từ nhiều cuộc đua xe phổ thông, năm 1957, Công ty ô tô Ford và các công ty chế tạo ô tô khác của Mỹ cùng rút khỏi những cuộc đua xe. Nhưng đến năm 1962, Công ty ô tô Ford lại đưa nhiệt tình của công ty quay về với những cuộc đua. Đua xe đã làm thay đổi văn hóa của công ty, đồng thời cũng làm thay đổi công việc kinh doanh của công ty. Vào năm 1962, không mấy người dưới 30 tuổi lại không biết đến “Ferrari”, đối với họ, Ferrari có nghĩa là

người chiến thắng. Công ty ô tô Ford muốn giành lại từ chiến thắng từ tay của Ferrari. Trên thực tế, Công ty ô tô Ford muốn giành lấy cả Công ty Ferrari. Năm 1963, Ford đã phái người đến Italy với mục đích mua lại Công ty Ferrari. Enzo Ferrari, người sáng lập ra công ty vào năm 1945 hẳn đã rất hài lòng với cái giá 12 triệu đô-la, nhưng cuối cùng ông ta vẫn từ chối. Ông ta muốn quản lý Công ty Ferrari mà cách duy nhất để làm được việc đó là phải có được nó.

Tuy Công ty ô tô Ford không thể đánh bại triệt để đối thủ Ferrari trong thế giới xe đua nhưng từ năm 1964 đến 1969, Ford đã mở ra cho mình một không gian rộng lớn trong thế giới này. Đến cuối những năm 60 của thế kỷ XX, Ford bắt đầu nhạt dần với thế giới xe đua. Những thắng lợi mà họ giành được trong các cuộc đua đã không còn là những tin tức mới mẻ. Công ty không còn muốn bỏ tiền cho những cuộc đua xe nữa.

Công ty ô tô Ford (England) vào năm 1962 đã đưa ra kiểu xe Cortina và giành được thành công đáng kinh ngạc. Cortina có rất nhiều kiểu xe, trở thành loại xe có sản lượng cao nhất nước Anh. Vào những năm 60 của thế kỷ XX, vấn đề nhỏ nhất của



Công ty ô tô Ford (England) là thiết kế ra loại xe thu hút được người tiêu dùng, vấn đề lớn nhất nằm ở việc sản xuất ô tô. Dù mọi thứ đều thuận lợi, nhưng trên thực tế, trong những năm 60 và đầu những năm 70, mọi việc ở Công ty ô tô Ford (England) đều không thuận lợi. Ford Werke ở Đức là một nơi khá bình yên, tình hình kinh doanh của nó cũng khá phát đạt. Sau chiến tranh, Ford Werke đã chiếm được 18% thị phần. Năm 1965, Công ty ô tô Ford vượt qua Công ty ô tô thông dụng, trở thành nhà sản xuất ô tô có lượng tiêu thụ lớn nhất trên thị trường thế giới ngoài Bắc Mỹ.

---

Henry II là một người dễ gần nhưng chưa ai dám nói rằng ông là một người dễ hiểu. Dù giữ vai trò gì, ông dường như đều không cần quan tâm xem liệu người khác có hiểu nhầm mình hay không. Henry II hợp tác rất tốt với Arjay Miller. Miller cũng là người đứng đầu công ty. Thời gian ông giữ chức vụ này là một trong những thời gian thành công nhất của Ford.

Henry II tuy không mấy khi can thiệp vào các sách lược về sản phẩm nhưng về vấn đề nhân sự, ông ngày càng độc đoán. Điều này đã khiến công ty mất đi rất nhiều nhân tài. Tháng 2 năm 1968, đến lượt Miller ra đi. Lee Iacocca nghĩ rằng nếu Miller ra đi thì chức vụ của Miller chắc chắn sẽ về tay mình, nhưng chức vụ đó đã thuộc về Semon “Bunkie” Knudsen, con trai của William Knudsen.

Bunkie Knudsen cho rằng mình có thể tránh được Iacocca. Có thể ông không ý thức được phạm vi thế lực của Iacocca. Hơn một tháng sau khi Bunkie Knudsen bắt đầu can thiệp vào thiết kế phần đầu của Thunderbird, một nhóm các lãnh đạo cao cấp của công ty đã đưa ra những điểm không hài lòng của họ về cách quản lý của Knudsen. Trong bản đề nghị họ đã ám chỉ, nếu Knudsen không ra đi thì họ sẽ ra đi. Ngày 2 tháng 9 năm 1969, Henry II đã cho Knudsen nghỉ việc. Công ty ô tô Ford không còn ai giữ chức vụ này sau khi Knudsen ra đi mà hình thành nên một chính thể gồm 3 người đứng đầu, bao gồm cả Iacocca. Động lực của công ty trong những năm 60 của thế kỷ XX đã tiêu tan, nhân viên của công ty không còn biết ai là người quản lý chính của công ty.

---

Tháng 5 năm 1967, Henry II và Iacocca chuẩn bị phản kích lại ô tô nhập khẩu. Hiện tượng Volkswagen đã thu hút các nhà lãnh đạo Ford, nó đại diện cho mặt đối lập của triết học sản xuất ô tô ở Detroit. Volkswagen chưa từng có thiết kế cũng như không có tốc độ nổi trội. Trên thực tế, nó chẳng có gì giúp xác định đẳng cấp của khách hàng mà chỉ đơn thuần đáp ứng nhu cầu về giao thông. Đối với những người ghét ô tô, Volkswagen là một lựa chọn tốt nhất. Thị trường của nó mở rộng vào những năm 60 của thế kỷ XX khiến cho Ford cảm thấy bất an. Kể từ khi bước vào thị trường Mỹ cách đây 15 năm cho đến nay, kiểu xe này không có sự thay đổi nào rõ rệt. Chỉ có khách hàng là thay đổi. Lần đầu tiên trong lịch sử, đẳng cấp không còn là yếu tố quan trọng để lựa chọn ô tô, yếu tố đó được thay thế bằng sự tiện lợi. Giữa những năm 60, những kiểu xe nhỏ như Volkswagen không những tiện lợi hơn ô tô của Mỹ mà trên những con đường cao tốc đông đúc, nó cũng tốn ít không gian hơn. Hơn nữa, nó cũng không gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng như những kiểu xe lớn của Mỹ. Trong cuộc thăm dò ý kiến của người dân Mỹ đầu

những năm 70 của thế kỷ XX, có tới 70% người Mỹ cho rằng, vấn đề môi trường là vấn đề cấp thiết nhất trong nước cũng như trên quốc tế. Mà ngành công nghiệp ô tô là nguyên nhân chính dẫn đến ô nhiễm môi trường. Công ty ô tô Ford trở thành một trong những đối tượng chủ yếu bị phê phán.

Vào năm 1967, Detroit không phải là một nơi phát triển lành mạnh. Tỷ lệ thất nghiệp trong thành phố cao tới mức đáng sợ. Thanh niên cần những công việc ổn định nhưng những kiến thức cần cho công việc thì lại không được trang bị đầy đủ, một phần là do sự lạc hậu của hệ thống giáo dục. Những công việc tốt trong các nhà máy ô tô ngày càng ít. Ngày 23 tháng 7 năm 1967, Detroit đã thay đổi vĩnh viễn, bởi vì xu thế phát triển của ô tô đối với thành phố đã không còn là chuyện quan trọng nhất. Một cuộc bạo động liên quan đến vấn đề chủng tộc đã xảy ra, kết quả là 43 người chết, hơn 700 người bị thương, khoảng 5000 người không còn nhà để về, 7231 người bị bắt, tổn thất về tài sản lên tới 50 triệu đô-la. Ở Detroit, khắp nơi đều là những căn nhà đổ nát, những cửa hàng bị quét sạch, những mảnh kính nhà thờ bị đập vỡ và những chiếc ô tô bị phá hỏng, trông chẳng khác gì một bãi chiến trường. Sau khi cuộc bạo loạn

xảy ra, tỷ lệ phạm tội tăng cao đến mức không ai dám ra khỏi nhà hay băng qua đường. Detroit biến thành một thành phố tuyệt vọng.

Tháng 8, Công ty ô tô Ford thành lập ban “Sự kiện thành phố”, chịu trách nhiệm đưa ra những phản ứng của công ty đối với vấn đề bạo loạn ở Detroit. Chẳng mất nhiều thời gian, ban này đã tìm ra những trở ngại khiến cho những người da đen không có văn hóa luôn không chiếm được ưu thế trong các đợt tuyển dụng của công ty. Trở ngại đầu tiên là ở phần trắc nghiệm tư cách. Công ty ô tô Ford đưa ra lời hứa sẽ tuyển dụng 6500 người, chủ yếu là những người thuộc dân tộc thiểu số nghèo khó. Vào mùa thu năm 1967, công ty đã thiết lập hai “trung tâm hành động” để tuyển mộ công nhân ở khu dân cư tập trung dân tộc thiểu số. Trong năm đầu tiên, Công ty ô tô Ford đã tuyển dụng được 5000 người thuộc thành phần này.

Từ năm 1967 đến năm 1968, hoạt động tuyển dụng người thuộc dân tộc thiểu số tuy không ngăn được sự suy thoái của Detroit nhưng đã giải quyết được vấn đề của người da đen. Tháng 4 năm 1968, trước khi bị ám sát vài tháng, Martin Luther King

còn khen ngợi Công ty ô tô Ford đã đi tiên phong khi đưa ra quyền được làm việc công bằng. Tuy có được một tia hy vọng mong manh nhưng chẳng có thứ gì có thể làm thay đổi xu thế tổng thể của Detroit. Cùng với việc các doanh nghiệp lần lượt giải thể, ngày càng có nhiều người rơi vào hoàn cảnh khó khăn, điều này lại dẫn đến sự giải thể của ngày càng nhiều các doanh nghiệp. Công ty ô tô Ford cuối cùng đã quyết định giải quyết vấn đề này, đưa các doanh nghiệp trở lại thành phố.

---

Công ty ô tô Ford kết thúc những năm 60 của thế kỷ XX bằng việc đưa ra chiếc Maverick. Nhờ chiếc xe kiểu nhỏ này, Ford đã vượt qua các doanh nghiệp khác ở trong nước, nhưng điều này không có nghĩa là nó đã đứng đầu ngành công nghiệp ô tô. Ngày 17 tháng 4 năm 1969, chiếc Maverick hai chỗ được đưa ra thị trường. Để giảm bớt giá thành về thiết bị, Ford đã thiết kế chiếc Maverick thành một kiểu hỗn hợp của các loại xe khác. Chiếc Maverick của

Ford dài hơn chiếc Volkswagen một chút, rộng hơn một chút, nhưng lại có phong cách hơn bởi nó áp dụng thiết kế kiểu lưng nghiêng của các sản phẩm của Ford trong giai đoạn 1969-1970. Để chiếc xe thời trang hơn, Iacocca đã đặc biệt sử dụng vải len kẻ trong trang trí nội thất xe và màu sơn hiếm thấy ở bên ngoài, ngay đến tên của màu sơn nghe cũng khá kỳ quái: Thanks Vermillion, Hulla Blue, Freudian Gilt và Original Cinnamon.

Chiếc Maverick tuy không thể đánh bại được xe nhập khẩu nhưng nó đã trở thành sản phẩm bán chạy trong trận chiến kinh doanh của Iacocca. Sau Maverick, công ty đưa ra chiếc Pinto nhỏ hơn vào ngày 11 tháng 9 năm 1970, một kiểu xe mini. Ban đầu Pinto thể hiện ưu thế thành công, năm đầu tiên lượng tiêu thụ đã vượt 350.000 chiếc, Công ty ô tô Ford tin tưởng vào sức hấp dẫn của Pinto, thậm chí còn gọi nó là “kiểu xe dòng T mới”.

Nhờ Maverick và Pinto, trong giai đoạn từ 1970-1971, Ford đã bán được 530.000 chiếc ô tô con, chiếm 18% thị phần ô tô con. Năm 1970, Công ty ô tô Ford đã sản xuất được 4,86 triệu chiếc xe. Lượng tiêu thụ ô tô chiếm 93% lợi nhuận của công ty.

Tại Mỹ, Công ty ô tô Ford chiếm 26,6% thị trường ô tô, có 8000 nhà tiêu thụ tiêu thụ xe Ford, Mercury hoặc Lincoln. Vào năm 1971 và năm 1972, Công ty ô tô Ford đều nâng cao được lợi nhuận.

## II. KHỦNG HOẢNG TÀI CHÍNH

Tại Mỹ, vào những năm 70 của thế kỷ XX, ngành ô tô bắt đầu bị chi phối bởi các nhân tố từ bên ngoài. Đầu tiên là chính phủ, sau đó là hoạt động của người tiêu dùng, cuối cùng là sự cạnh tranh đến từ Nhật Bản. Công ty ô tô Ford cũng có những vấn đề của riêng mình, chính những vấn đề đó đã khiến nó rơi vào hoàn cảnh bất lợi nhất từ sau Đại chiến Thế giới II. Nguồn sức mạnh, sự tự tin và tài năng của công ty trong khoảng thời gian sau chiến tranh đã một đi không trở lại. Tiếp đó, rất nhiều người yêu cầu Công ty ô tô Ford đầu tư vào lĩnh vực máy tính và vũ trụ lúc này đang trong giai đoạn mạnh nha.

Đến cuối những năm 70, vấn đề của Ford trở nên trầm trọng, ảnh hưởng nghiêm trọng đến lòng tin của



công chúng và các nhân viên trong nội bộ công ty. Vào giai đoạn cuối những năm 70 của thế kỷ XX, Henry II bị bệnh. Đối mặt với cuộc khủng hoảng của công ty đang đến gần, Henry II và Iacocca quyết định tìm sự giúp đỡ của Tổng thống Richard Nixon. Ngày 27 tháng 4 năm 1971, hai người đã đến Nhà Trắng. Họ lo lắng rằng việc quản chế có liên quan đến vấn đề an toàn của chính phủ sẽ làm tăng giá thành sản phẩm, cuối cùng sẽ ảnh hưởng đến nền kinh tế. Điều không may là cả Henry II và Iacocca đều không coi trọng tính an toàn, điểm này được thể hiện khá rõ trong một số vấn đề xuất hiện trong công ty. Giá thành và sự cạnh tranh là hai vấn đề mà họ quan tâm nhất. Tổng thống đã hứa với họ sẽ suy nghĩ về việc nói lỏng sự quản chế, nhưng ông cũng bày tỏ trước tiên phải nghe ý kiến của các bên khác.

Xu thế tăng cường quản chế bắt đầu vào năm 1965. Năm đó chính phủ liên bang thành lập Cục quản lý an toàn giao thông đường cao tốc quốc gia (National Highway Traffic Safety Administration - viết tắt là NHTSA). Tổ chức này là sản phẩm trực tiếp của các hoạt động vì sự an toàn của ô tô do Ralph Nader, một người theo chủ nghĩa kích tiến tiêu dùng khởi xướng. Trong những năm qua, những

áp lực mà Nader và NHTSA tạo ra cho các nhà sản xuất ô tô đã giảm được rất nhiều các vụ chết người do tai nạn giao thông.

Đồng thời với việc đặt ra các tiêu chuẩn mới cho ô tô trong tương lai, NHTSA cũng ý thức rằng, sức mạnh lớn nhất của nó nằm ở việc kêu gọi mọi người chú ý đến những chiếc ô tô có khiếm khuyết. Vũ khí mạnh nhất của nó chính là việc thu hồi mang tính cưỡng chế. Vào năm 1977, tổng cộng có 12,9 triệu chiếc ô tô bị thu hồi do nhiều nguyên nhân khác nhau. Ngoài ra, “Phương án làm sạch không khí” vào năm 1970 còn đưa ra những tiêu chuẩn mới vô cùng nghiêm ngặt về khí xả đối với ô tô. Năm 1975, chính phủ ban bố chính sách tài nguyên và “Phương án tiết kiệm” (Conservation Act). Căn cứ vào tiêu chuẩn tiết kiệm nhiên liệu thông thường của các doanh nghiệp (CAFE), mỗi công ty ô tô sẽ phải chấp nhận việc kiểm tra số dặm ô tô đi được với mỗi một gallon xăng. Tiêu chuẩn CAFE quy định vào năm 1978 là 18 dặm/gallon xăng, vào năm 1985 là 27,5 dặm/gallon xăng. Đồng thời, số ô tô các công ty trong nước nhập khẩu từ các chi nhánh nước ngoài hoặc từ các đối tác sản xuất thì không được tính. Theo tiêu chuẩn của CAFE, chỉ số của Công ty ô tô Ford còn thiếu 1,5.

Con số này tưởng chừng không lớn nhưng vì nó là con số trung bình của hơn 2 triệu chiếc xe nên việc thay đổi không phải là đơn giản. Theo tính toán của công ty, nếu không đạt tiêu chuẩn, công ty sẽ phải nộp phạt 300 triệu đô-la cho một dặm sai số.

---

Vào năm 1975, trong số ô tô mới tiêu thụ trên thị trường Mỹ có 18% là xe nước ngoài, trong đó có 1/3 là sản phẩm của châu Âu, số còn lại đều là sản phẩm của Nhật Bản: Toyota, Nissan, Honda, Mazda và Subaru. Chỉ sau đó hai năm, tức là vào năm 1977, thị phần ô tô nhập khẩu đã chiếm tỉ lệ 21%, trong đó ô tô châu Âu chỉ chiếm 6% thị phần, còn ô tô Nhật đã chiếm đến 15% thị phần. Chất lượng xe ô tô Nhật nhìn chung khá cao, xe ô tô của họ đều được sản xuất theo cùng một quy cách, việc này đã làm đơn giản hóa quy trình sản xuất. Ngoài ra, việc này cũng giúp đơn giản hóa quá trình mua của khách hàng bởi vì họ không phải mất thời gian lựa chọn những hạng mục phụ. Về hai mặt này, người Nhật đã áp dụng thành

công bí quyết của kiểu xe dòng T của Henry Ford. Người Nhật đã phát hiện ra rằng, không phải tất cả người Mỹ đều xem ô tô như một thứ đồ dùng thời thượng, rất nhiều người chỉ xem nó là một phương tiện giao thông, đây cũng là căn cứ để Henry Ford sản xuất kiểu xe dòng T.

Năm 1977, trào lưu chuộng xe cỡ lớn lại trở lại. Dearborn đón một năm tốt lành. Năm đó, tỷ lệ lợi nhuận của Công ty ô tô Ford đã vượt qua Công ty ô tô thông dụng. Nguyên nhân là do công ty đã không hoàn toàn vứt bỏ dòng xe cỡ lớn. Hai kiểu xe LTD và Mercury vẫn luôn là sản phẩm quan trọng của công ty cho mãi đến cuối những năm 70 của thế kỷ XX. Ford có đủ lý do để giữ lại dòng xe cỡ lớn. Thứ nhất, chúng vẫn đang thịnh hành. Là một trong những con “khủng long” cuối cùng của Detroit, Thunderbird là sản phẩm có lượng tiêu thụ cao nhất của Ford vào năm 1977. Những kiểu xe kinh tế khác cũng không thể so được với nó. Nếu giá của một kiểu xe lớn gấp đôi kiểu xe nhỏ thì lợi nhuận của nó thường gấp 4 lần kiểu xe nhỏ. Henry II đã nhận rõ thực tế này. Ông thường nói: “Xe mini, lợi nhuận mini”. Hơn nữa Henry II tin tưởng rằng người Mỹ luôn ưa thích những kiểu xe cỡ lớn, cho dù trong một thời gian

ngắn có những áp lực và cơn sốt nào. Tuy nhiên, dù khách hàng vẫn đang mua những kiểu xe cỡ lớn nhưng Công ty ô tô Ford cũng không thể tiếp tục sản xuất kiểu xe này nữa. Vào cuối những năm 70, Ford đã đứng bên bờ của khủng hoảng. Công ty đã cắt giảm sản lượng của Lincoln Mark V với mức tiêu hao nhiên liệu là 12 dặm/gallon xăng để sản xuất loại xe cỡ nhỏ với mức tiêu hao nhiên liệu là 30 dặm/gallon xăng, thậm chí còn lỗ vốn khi bán chúng, chỉ để đạt được tiêu chuẩn mà CAFE quy định.

---

Dù Iacocca và Henry II đều là một trong số những nhà lãnh đạo xuất sắc nhất trong lịch sử ngành công nghiệp ô tô hiện đại nhưng sức mạnh lãnh đạo của Công ty ô tô Ford đã suy sụp hoàn toàn vào năm 1975. Cuộc khủng hoảng của Công ty ô tô Ford đang ở ngay phía trước. Công ty ô tô Ford đang dần hình thành một thói quen xấu: xúi giục khách hàng mua kiểu xe cỡ lớn, cho đến khi một số sự cố đã bộc lộ điểm yếu chết người của Công ty ô tô Ford.

Ngày 10 tháng 8 năm 1978, một chiếc xe tải đã đâm vào một chiếc Pinto của Ford trên đường cao tốc, trên xe có 3 cô gái. Vụ va chạm không làm bị thương 3 cô gái nhưng ngay sau đó, chiếc Pinto đột nhiên bốc cháy, thiêu chết họ. Tháng 5 năm 1972, sau khi bị húc vào đuôi xe trên đường cao tốc, một chiếc Pinto cũng đã bốc cháy, một người bị chết, một người bị thương, mặt anh ta bị bỏng 90%. Nguyên nhân gây ra cháy là do thùng xăng của Pinto được thiết kế đặt ở phía sau cầu xe, dễ gây cháy; ngoài ra, sau khi bị đâm, các chi tiết khác cũng rất dễ đâm thủng thùng xăng. Vị trí của dây dẫn xăng cũng không hợp lý, rất dễ bị đứt sau khi bị đâm. Nếu xăng bị rò rỉ sau khi xe xảy ra tai nạn thì việc bốc cháy là khó tránh khỏi. Ngay từ khi Pinto vừa được đưa ra thị trường, Công ty ô tô Ford đã biết đến nguy cơ này. Các kỹ sư thiết kế đã đưa ra một loạt các phương án thiết kế có thể nâng cao tính an toàn cho thùng xăng của Pinto nhưng tất cả đều bị phủ quyết. Một số đề án liên quan đến vấn đề này được đưa ra vào năm 1971 và 1972 đều không được phê duyệt. Hành động của Công ty ô tô Ford khiến mọi người nhận ra một điều: đối với Ford, giá thành quan trọng hơn nhiều so với sự an toàn. Công ty ô tô Ford không những không giải quyết những vấn đề đã biết của Pinto mà

còn áp dụng cùng một thiết kế bình xăng cho chiếc Mercury Bobcat sản xuất từ 1975-1976. Thiết kế của Pinto đã gây ra cái chết của 500 người. Số người chết thống kê được trong năm 1978 là 59 người, tuy nhiên, nguyên nhân dẫn đến cái chết còn quan trọng hơn số người chết. NHTSA đã vào cuộc điều tra, khi chuẩn bị công bố kết quả điều tra công khai, Công ty ô tô Ford đã đưa ra những sự nhượng bộ. Công ty không đồng ý công bố 1,9 triệu chiếc Pinto và Bobcat bị thu hồi từ 1971-1976 và từ 1975-1976. Các nhà tiêu thụ sẽ được lắp miễn phí vỏ bảo vệ bên ngoài thùng xăng và những ống dẫn xăng dài hơn.

Sau cái chết của 3 cô gái vào năm 1978, lượng tiêu thụ của Pinto sụt giảm nhanh chóng. Nhưng vẫn chưa hết. Từ năm 1969-1979, đã có ít nhất 128 người chết và 1700 người bị thương do tai nạn giao thông mà nguyên nhân là do hệ thống số tự động của Ford không có tín hiệu cảnh báo khi chuyển sang số lùi. Vấn đề về hộp số đã đưa đến cho Công ty ô tô Ford 240 vụ kiện.

Trong suy nghĩ của công chúng, Ford là loại ô tô không an toàn. Theo một cuộc điều tra, có 36% số người được hỏi cho rằng ô tô Ford không an toàn.

Công ty ô tô Ford vào những năm 70 của thế kỷ XX chỉ xem trọng giá thành, lợi nhuận và tiền vốn. Những thành quả trong một giai đoạn ngắn đã khiến Iacocca và Henry II vui mừng, nhưng họ không biết rằng làm như vậy chẳng mang lại lợi ích gì cho bản thân công ty.

---

Năm 1976, Henry II mắc bệnh đau tim nặng. Bản thân Henry II rất hiểu căn bệnh này, bởi vì những người khác trong gia tộc Ford đều đã từng mắc phải, kể cả Benson Ford, dù căn bệnh này không có yếu tố di truyền. Tình trạng sức khỏe của Henry II cũng chịu những ảnh hưởng nhất định do lối sống của ông. Ông hút thuốc lá rất nhiều, hơn nữa còn uống rượu suốt 20 năm qua. Ông không thích tập luyện, lúc nào cũng bận rộn đi hết nơi này đến nơi khác. Một phần cũng do áp lực từ công việc. Cuộc sống riêng tư của ông cũng gây ảnh hưởng không nhỏ. Đầu năm 1976, ông ly thân với Cristina. Họ sớm nhận ra rằng giữa họ chẳng có điểm gì chung. Trước



đó không lâu Cristina nhận ra Henry II còn có một người phụ nữ khác - đó là Kathy Duross, 37 tuổi. Sau cuộc cãi cọ giữa hai vợ chồng, Henry II rời khỏi nhà, dọn đến một căn hộ ở gần văn phòng của mình tại Dearborn. Tiếp đó, Henry lại mắc bệnh. Sự thực là ông không thể điều hành công ty được mấy năm nữa. Khi ông bắt đầu chuẩn bị cho sự thực này thì thời kỳ được tín nhiệm của Iacocca cũng kết thúc.

Sau năm 1976, Henry II dần lấy đi quyền lực của Iacocca. Năm 1977, ông lập ra “văn phòng điều hành” gồm 3 người là Henry II, Iacocca và Philip Caldwell giữ chức Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị. Nhưng Henry II “có quyền bỏ phiếu đặc biệt”. Henry II hy vọng đặt công ty trong tay của người có năng lực, cho đến khi một thành viên khác của gia tộc Ford có thể tiếp quản công ty. Khi đó, con trai Edsel II của ông mới 28 tuổi, đang điều hành chi nhánh của công ty ở Australia.

Henry II đã không còn tín nhiệm Lee Iacocca. Năm 1975, ông từng dùng 1,5 triệu đô-la tiền của công ty để tiến hành điều tra Iacocca nhưng không phát hiện được thông tin gì có giá trị. Mùa hè năm 1978, Lee Iacocca đã đánh một canh bạc sai lầm.

Ông tiếp xúc với các thành viên trong Hội đồng quản trị, tìm kiếm sự ủng hộ. Henry II đã có được lý do mà ông cần. Ngày 13 tháng 7 năm 1978, ông đã cho Lee Iacocca nghỉ việc.

Sự ra đi của Iacocca đã mang lại những thay đổi to lớn đối với Công ty ô tô Ford nhưng vẫn không thể thay đổi được sự thực là Công ty ô tô Ford đang bị lỗ vốn với một tốc độ kỷ lục. Thị trường cần loại xe mới, nhưng công ty lại thiếu tiền để để khai thác ra kiểu xe mới. Giá thành gần như đã mất đi sự kiểm soát. Xe ô tô Nhật vẫn được nhập khẩu ồ ạt, theo số liệu của Bộ giao thông, giá thành của ô tô Nhật thấp hơn giá thành của ô tô Mỹ 1000 đô-la. Hơn nữa, đó mới chỉ là vấn đề nhỏ, khoản lỗ 1,4 tỉ đô-la của công ty trong năm đó cũng chỉ là vấn đề nhỏ, ngay cả những người tin rằng Ford có thể vượt qua khó khăn về tiền tệ cũng không biết liệu Ford và các công ty ô tô Mỹ khác có tạo ra được loại ô tô tiêu chuẩn cao như của người Nhật và người Đức hay không. Vào năm 1980, vấn đề lớn mà Công ty ô tô Ford phải đối mặt là làm thế nào để giải phóng tài năng của mình.

# III. KHỦNG HOẢNG CHẤT LƯỢNG

Năm 1980, Henry II về hưu, không ai biết ông còn có Phần V: Thời kỳ phục hưng 235 sức ảnh hưởng như thế nào đối với công ty. Tuy không còn là người đứng đầu công ty nhưng ông vẫn đại diện cho gia tộc Ford, mà gia tộc Ford lại nắm gần 40% số cổ phần. Điều quan trọng hơn, ông vẫn là Henry Ford II. Người tiếp quản chức vụ của ông là Philip Caldwell và Donald Peterson. Trong việc lựa chọn những người quản lý cao cấp hoặc cho nhân viên nghỉ việc, Henry II không phải lúc nào cũng đúng, nhưng mỗi khi công ty cần nhân tài thì Henry II luôn tìm được những ứng cử viên thích hợp.

Khi Philip Caldwell tiếp nhận chức vụ của Henry II, ông đã tạo ra lịch sử. Lần đầu tiên không có thành viên của gia tộc Ford tham gia vào các quyết sách quan trọng của công ty. Là Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị, William Ford có thể tham gia với tư cách là cố vấn nhưng ông và anh trai của mình là Henry II đã giao lại các vấn đề của công ty cho Caldwell. Mà

các vấn đề mà Caldwell phải đối mặt đều là những vấn đề lớn. Vào thời điểm đó, Công ty ô tô Ford không những thiếu hụt về mặt tài chính mà còn đang mất đi phong cách của mình - lý do tồn tại của công ty. Trước năm 1980 ít nhất là 10 năm, Công ty ô tô Ford mãi mê trong lợi nhuận đến mức không còn quan tâm đến vấn đề nào khác. Nhà máy sản xuất ô tô được những người công nhân gọi là “chiến khu”. Dường như đối với họ, hoàn thành nhiệm vụ sản xuất còn quan trọng hơn việc đảm bảo tiêu chuẩn chất lượng. Nếu phát hiện thấy có vấn đề ở một khâu nào đó, người công nhân sẽ cho qua. Họ hy vọng những nhân viên kiểm tra chất lượng sẽ phát hiện ra. Họ không quan tâm lắm đến vấn đề đó bởi nếu đưa ra ý kiến quá nhiều thì họ sẽ bị quy là không làm tròn trách nhiệm trong công việc của mình và có thể bị đuổi việc. Một công nhân còn nhớ một lần anh ta đã nhìn thấy một chiếc ô tô tải có số tự động mà lại có cả côn. Sơ suất lớn như vậy không bao giờ xảy ra với những chiếc xe của Nhật. Thị phần của Ford vào năm 1980 chỉ còn 16%. Trọng trách tìm kiếm phương hướng mới cho công ty được đặt lên vai Philip Caldwell. Một số nhà phê bình cho rằng Caldwell hành động quá chậm chạp, nhưng trên thực tế, ông đã nhanh chóng làm thay đổi không khí trong công

ty. Điều mà ông coi trọng là những sách lược chính xác.

Để ngăn cản sự suy thoái, trong vòng 2 năm, Caldwell đã hạ 40 đô-la giá thành; Peterson lên kế hoạch chuẩn bị sản xuất một dòng sản phẩm mới trong giai đoạn 1982-1983. Chiếc xe được đặt tên là Aero có kiểu dáng hoàn toàn mới. Trong sự nghiệp phục hưng công ty, dáng vẻ mới mẻ của sản phẩm chỉ là bề ngoài, bản thân Công ty ô tô Ford cũng phải có sự thay đổi triệt để trong nội bộ. Từ năm 1980 đến năm 1982, trong giới công nghiệp, Công ty ô tô Ford vừa bị lỗ vốn lại vừa mất đi danh tiếng. Có rất nhiều người coi Ford là một công ty lỗi thời. Tuy vẫn có người mua ô tô Ford nhưng gần như không còn ai bàn tán về ô tô Ford nữa. Trong 3 năm đó, Công ty ô tô Ford đã âm thầm thay đổi đường đi của mình. Sự thay đổi này có thể không rõ nét trong mắt những người ngoài cuộc nhưng trong nội bộ công ty thì tinh thần của những người công nhân đã được nâng cao.

Khi Công ty ô tô Ford công bố thành tích kinh doanh trong năm 1983, cả giới kinh doanh đã phải kinh ngạc: lợi nhuận của công ty là 1,8 tỉ đô-la. Đó không chỉ là một bước ngoặt đáng kinh ngạc sau 3

năm thất bại liên tiếp mà còn là mức lợi nhuận lớn nhất Dearborn lập được trong lịch sử. Năm 1984, thành tích đạt được còn tốt hơn nhiều, lợi nhuận công ty thu được là 3 tỉ đô-la. Vào năm 1979, Công ty ô tô Ford phải bán hết 3,5 triệu chiếc ô tô con và ô tô tải thì mới bắt đầu có lãi. Đến năm 1983, con số đó đã giảm xuống còn 2,5 triệu. Sự nhấn mạnh đến chất lượng của Caldwell đã biến lợi nhuận trở thành một điều tất nhiên.

Mùa thu năm 1985, Patrick Bedard đã viết: “Tôi thấy rằng có một số ô tô không giống như những chiếc ô tô khác. Chúng đã vứt bỏ đi một số thứ. Khi tôi lái những chiếc xe đó trên đường, chúng chạy rất êm. Mỗi khi tôi phát hiện ra những chiếc xe như vậy, tôi đều cúi xuống để nhìn và lần nào tôi cũng nhìn thấy biểu tượng màu xanh nước biển hình bầu dục của Ford”.

Bốn tháng sau, chiếc Ford Taurus, chiếc xe không những đưa Công ty ô tô Ford bay lên không trung mà còn khiến cho cả ngành công nghiệp ô tô Mỹ tiếp tục phát triển mạnh mẽ đã ra đời.

# IV. ĐỘI NGŨ TAURUS

Taurus là chiếc ô tô Mỹ quan trọng nhất trong những năm 80 của thế kỷ XX. Khi Taurus được đưa ra thị trường vào cuối năm 1985, chỉ với sức cạnh tranh và sự tự tin, nó đã làm chấn động thị trường ô tô. Khi đó, khái niệm ô tô Mỹ chất lượng cao đã đủ để khiến mọi người kinh ngạc, nhưng Công ty ô tô Ford đã biến khái niệm đó thành hiện thực, mở ra một cánh cửa mới cho ngành sản xuất ô tô ở Mỹ. Đối với công ty, Taurus từng là một sự mạo hiểm lớn. Philip Caldwell nói: “Nếu Taurus thất bại thì công ty chúng tôi sẽ bị diệt vong”.

Taurus/Sable đại diện cho sự vĩnh biệt những sản phẩm trong quá khứ. Nó được xem là chiếc ô tô đầu tiên của Mỹ tập trung vô số những ưu điểm nổi bật. Sự ra đời của Taurus đã ảnh hưởng đến cả thị trường ô tô nước Mỹ, khiến mọi người thay đổi hẳn thái độ đối với ô tô Mỹ. Taurus/Sable xứng đáng là một dấu hiệu cho sự quay trở lại của Detroit.

Taurus đã tạo ra sự thay đổi về mặt tổ chức một cách rõ ràng như đã tạo ra sự thay đổi về thái độ của

mọi người đối với ô tô Mỹ. Trong các hạng mục trước đây, các ban đều hoạt động độc lập: kế hoạch sản phẩm, kỹ sư cơ khí, kỹ sư thiết kế, giám đốc sản xuất, nhà cung ứng, nhân viên nhà máy, người tiêu thụ và đội ngũ tiêu thụ giống như những khâu khác nhau trong dây chuyền sản xuất. Nhưng trong “đội ngũ Taurus”, các kỹ thuật chuyên môn ở từng mặt đồng loạt phát huy tác dụng. Điều này khiến cho việc sắp xếp lịch trình và trao đổi có gấp rút hơn nhưng lại giúp mọi người giải quyết vấn đề nhanh chóng hơn. Đứng đầu “đội ngũ Taurus” là Lewis Veraldi.

Trên thực tế, theo thiết kế ban đầu, Taurus và Sable sẽ là kiểu xe nhỏ. Công ty dự tính giá xăng sẽ đạt mức trên 3 đô-la/gallon. Nhưng khi giá xăng ổn định ở mức khoảng 1,25 đô-la/gallon thì công ty đã thay đổi chủ ý. Kỹ sư phụ trách thiết kế nội thất của Taurus/Sable là Mimi Vandermolen, bà là người Hà Lan nhưng lớn lên tại Canada. Từ nhỏ bà đã có niềm đam mê đối với ô tô. Bà làm việc tại Ford từ năm 1970, bà đã từng tham gia vào hạng mục Mustang. Trong thiết kế nội thất Taurus, bà đã theo đuổi nghệ thuật công trình học nhân loại: đảm bảo cho mỗi thao tác của người lái đều đạt được sự tiện lợi và thoải mái hết mức có thể. Đội ngũ của Vandermolen đã



mất gần 1 năm cho thiết kế ghế ngồi. Chiếc Taurus năm 1986 nhẹ hơn 1600 pound so với chiếc LTD vào những năm 70. Hơn nữa, dù động cơ của nó chỉ lớn bằng 1/2 động cơ của chiếc LTD nhưng công suất của nó thì chỉ thấp hơn một chút. Tương tự, Taurus ngắn hơn LTD 15 inches, hẹp hơn 9 inches nhưng lại có một không gian bên trong tương đối rộng rãi. Có thể coi Taurus là chiếc ô tô kiểu châu Âu dành cho thị trường Mỹ được Công ty ô tô Ford sản xuất theo phương pháp sản xuất của Nhật.

---

Tháng 11 năm 1985, nhiệm vụ hàng đầu đã được hoàn thành, Taurus cuối cùng đã trở thành hiện thực. Giá thành để chế tạo Taurus thấp hơn so với dự tính, chỉ có 2,9 tỉ đô-la, nhưng Công ty ô tô Ford không thể chịu thêm một lần thất bại nữa, nên đây chẳng khác gì một canh bạc. Công ty phải đợi đến tháng sau mới biết liệu khách hàng có chấp nhận Taurus hay không. Do lỗ mất dịp mùa thu nên công ty phải đợi đến khi giáng sinh kết thúc mới đưa xe ra

thị trường. Nhưng thời gian chờ đợi cũng không dài: Taurus và Sable được sắp xếp để đưa ra thị trường vào ngày 26 tháng 12. Ford hy vọng mỗi năm có thể bán được 500.000 chiếc Taurus và Sable. Đến ngày 26 tháng 12, công ty rất hài lòng khi nhận được đơn đặt hàng với số lượng 103.000 chiếc. Ngoài những đơn đặt hàng đổ về như nước, thành công rõ nét nhất mà Taurus/Sable đạt được là phản ứng của các đối thủ cạnh tranh. Taurus đã khiến cho Công ty ô tô Ford dẫn đầu hai năm trong lĩnh vực thiết kế kiểu dáng.

Khi sản xuất đã theo kịp nhu cầu của thị trường vào năm 1987, Taurus trở thành loại ô tô phổ biến nhất ở Mỹ. Hơn nữa, trong 12 năm tiếp theo nó vẫn giữ vị trí đó. Tuy nhiên, dù Ford đã bỏ ra khá nhiều công sức về vấn đề chất lượng nhưng những chiếc Taurus/Sable vẫn tồn tại vấn đề về độ tin cậy. Bởi vậy, phương pháp ứng phó của Ford là đưa ra những sửa chữa kịp thời vào những lúc cần thiết. Trong 3 năm, Ford đã có những cải tiến đối với nhược điểm này. Sau khi được Cục cải thiện kinh doanh (Better Business Bureau) chấp nhận, Ford hãnh diện gọi Taurus/Sable là “ô tô có chất lượng tốt nhất ở Mỹ giai đoạn 1981-1989”.

Đầu năm 1985, trước khi Taurus được đưa ra thị trường, Philip Caldwell khi đó đã đến tuổi quy định (65 tuổi) phải về hưu. Sau khi Caldwell về hưu, Peterson khi đó 58 tuổi đã tiếp quản chức vụ của ông và chức Chủ tịch Hội đồng quản trị. Hai năm sau khi tầng lớp lãnh đạo của Ford có sự thay đổi, cũng tức là 1 năm sau khi Taurus ra đời, Henry II bị viêm phổi, có thể ông đã nhiễm căn bệnh quân đoàn (Legionnaires' disease) trong chuyến du lịch châu Âu. Ngày 29 tháng 9 năm 1987, chưa đầy 1 tháng sau ngày mừng thọ 70 tuổi, Henry II qua đời (cách ngày qua đời của bà ông là Clara Ford đúng 37 năm.

Khi Henry II qua đời, gia tộc Ford vẫn nắm giữ hoặc kiểm soát tất cả cổ phần cấp B của Ford (đại diện cho số cổ phiếu đầu tư 40%). Hai thành viên đời thứ 3 của gia tộc Ford là Josephine Ford và William Clay Ford nắm giữ nhiều cổ phần nhất. Đến năm 1987, mười mấy thành viên đời thứ tư của gia tộc Ford cũng đã có cổ phần của công ty gia tộc. Thành viên đời thứ tư của gia tộc Ford sống rất phân tán, hơn nữa, xét từ góc độ hứng thú, họ chẳng có mối liên quan nào đối với ngành ô tô. Charlotte, con gái của Henry II là một nhà văn và là một chuyên gia lễ nghi có chút tiếng tăm, cô con gái khác, Anne thì

sống ở New York, có chồng là Chuck Scarborough, phóng viên thời sự của đài truyền hình NBC.

Khi đó, có 4 người thuộc đời thứ 4 của gia tộc Ford đang làm việc trong Công ty ô tô Ford. Trong đó, lớn tuổi nhất là Walter Buhl Ford III, con trai của Josephine, là chuyên gia quảng cáo, nhưng xem ra không có hứng thú đối với công việc quản lý tổng hợp; Benson Ford Jr, là đại diện liên hệ khách hàng của ban linh kiện và dịch vụ; Edsel Ford II và William Clay Ford Jr mới thực sự là hai ngôi sao đang lên. Vào năm 1987, Bill Ford Jr, sinh ngày 3 tháng 5 năm 1957, là một thành viên khác thuộc đời thứ 4 của gia tộc Ford, chỉ muốn làm công việc của mình trong Công ty ô tô Ford. Nhưng theo mọi người, đa số đều dự kiến Bill Ford Jr sẽ là người tiếp quản quyền lực. Chỉ có một điều khiến họ lo lắng là Bill Ford Jr hứng thú với thể thao, lịch sử và sự hoang dã hơn là với ngành ô tô. Năm 1979, sau khi tốt nghiệp đại học, Bill vào làm tại Công ty ô tô Ford, ở ban kế hoạch sản phẩm. Cuối cùng, ông đã tích lũy được những kinh nghiệm công tác ở rất nhiều cương vị khác nhau như về tiền tệ, tiêu thụ và sản xuất. Ngày 14 tháng 1 năm 1988, Bill Ford Jr trở thành thành viên Hội đồng quản trị Công ty ô tô Ford.

---

Sự phục hưng của Công ty ô tô Ford vào những năm 80 của thế kỷ XX đại diện cho lần phục hưng vĩ đại nhất trong lịch sử ngành kinh doanh. Xét từ góc độ kinh doanh, lợi nhuận của Công ty ô tô Ford - công ty đã từng lập kỷ lục về lỗ vốn - đã trở nên cao hơn tất cả các công ty ô tô khác trên thế giới. Xét về nội bộ, nó đã thay đổi phương thức làm việc của những người làm thuê, thực hiện được một sự chuyển biến khó khăn hơn. Trong cả thế kỷ XX, có hàng nghìn doanh nghiệp trong ngành ô tô đã gặp phải những khó khăn lớn về tài chính, khai thác sản phẩm... giống như Ford, nhưng không một doanh nghiệp nào có thể thực hiện được cú lội ngược dòng vĩ đại như Ford.

Đến cuối những năm 80, Ford đã trở thành người dẫn đầu của cả ngành công nghiệp ô tô. Năm 1987, lợi nhuận của Ford đã vượt qua Công ty ô tô thông dụng, đây là điểm mà từ năm 1924, khi chiếc xe dòng T ra đời cho đến nay, nó chưa từng làm được. Năm 1988, lợi nhuận của Ford gần bằng cả Công ty ô tô thông dụng và Chervolet cộng lại. Từ

năm 1980 đến năm 1989, cổ phiếu của Ford đã trở thành con rồng mới trên thị trường cổ phiếu phố Wall, giá tăng lên hơn 13 lần. Vào những năm 80, Ford đã nâng chất lượng của sản phẩm lên mức ngang với ô tô Nhật Bản.

## V. CON TUẤN MÃ MỚI

Đối với Công ty ô tô Ford, nửa sau những năm 80 của thế kỷ XX là khoảng thời gian đẹp nhất. Thị phần của Ford đã tăng lên 22,3%. Ô tô Ford không những có đường tiêu thụ mà vào năm 1988 và 1989, lượng tiêu thụ của nó còn vượt cả Chervolet. Tại nhà máy của Ford, hiệu suất sản xuất được nâng cao, giá thành hạ, đem lại cho Ford nguồn lợi nhuận lớn.

Năm 1986, kỷ lục về lợi nhuận mà Ford lập được đạt 3,29 tỉ đô-la. Năm 1987, lợi nhuận của Ford trên thực tế còn vượt qua lợi nhuận của các nhà sản xuất ô tô châu Âu và Nhật Bản cộng lại. Mức lợi nhuận năm 1987 một lần nữa áp đảo cả Công ty ô tô thông dụng. Công ty ô tô Ford trở thành công ty sản xuất ô tô có năng lực kinh doanh mạnh nhất trên toàn thế giới. Giá cổ phiếu của Ford tăng đột biến trong những năm

Vào cuối những năm 80 của thế kỷ XX, Công ty ô tô Ford đắm chìm trong hai thứ: một là tiền, hai là nỗi lo lắng cho tương lai. Chính vào lúc công ty đang tận hưởng xu thế phát triển ngoài sức tưởng tượng thì có một nguồn tin xuất hiện: không đến 5 năm nữa, Toyota sẽ thay thế Ford, trở thành nhà sản xuất ô tô có lượng tiêu thụ lớn thứ hai trên thế giới. Đây chính là điều mà Công ty ô tô Ford lo ngại nhất. Sự lo lắng cho tương lai đã ảnh hưởng đến kế hoạch chiến lược của Ford, điều này thể hiện rất rõ ở thái độ của Ford đối với nguồn vốn. Sau nhiều năm với nguồn lợi nhuận lớn và sự quản lý bảo thủ, Ford đã tích trữ được một số vốn khổng lồ, đến năm 1999 đã đạt hơn 10 tỉ đô-la, số tiền này buộc phải dùng đến. Chính phương pháp sử dụng vốn đã khiến Công ty ô tô Ford sau này phát sinh những thay đổi to lớn.

Vào những năm 80, Công ty tín dụng ô tô Ford là một trung tâm lợi nhuận phát đạt của cả doanh nghiệp. Dưới sự lãnh đạo của James W. Ford (không có liên hệ gì với gia tộc Ford), phạm vi nghiệp vụ của công ty tín dụng đã vượt ra khỏi những khoản tiền cho vay ô tô. Năm 1985, Công ty tín dụng Ford

nhANH chóng trở thành ngân hàng tiền vay tiết kiệm lớn thứ 6 ở Mỹ. Năm 1988 (cũng là năm James W. Ford về hưu), lợi nhuận của Công ty tín dụng Ford đã đạt 679 triệu đô-la, chiếm 1/5 trong tổng lợi nhuận của công ty. Bốn năm sau, Công ty tín dụng Ford - được đặt lại tên là Tập đoàn dịch vụ tiền tệ Ford - đã thực hiện một cuộc mua bán khiến mọi người kinh ngạc: mua lại Công ty liên hợp tiền tệ ở Dallas với giá 270 triệu đô-la. Công ty liên hợp cũng cung cấp các khoản vay kinh doanh nhưng điểm mạnh của nó là ở lĩnh vực chênh lệch giá nhà ở. Ngoài thẻ Visa và MasterCard, Công ty liên hợp còn phát hành thẻ tín dụng Ford.

Ngoài tiền tệ và ô tô, công ty còn từng thử mua lại Công ty Hughes Aircraft vào năm 1984, nhưng giá mà Công ty ô tô thông dụng đưa ra cao hơn giá của Ford. Năm 1987, Ford đã bỏ 1,3 tỉ đô-la để kiểm soát đa số cổ phần của Công ty Hertz. Chiến lược thu mua của Ford còn kéo dài mãi đến những năm 90 của thế kỷ XX. Nhưng đến những năm 90, việc thu mua không chỉ đơn giản là sự thay đổi trên tài khoản. Đối với người ngoài, đó là những chứng cứ rõ ràng nhất cho việc triết học của Công ty ô tô Ford đang phát sinh những chuyển biến mang tính căn bản.



Năm 1987, Công ty ô tô Ford mua lại Công ty ô tô Aston Martin ở Newport Pagnell, chuyên sản xuất xe đua. Công ty này có quy mô tuy nhỏ nhưng danh tiếng thì rất lớn. Nghe nói, ở Anh, giá của một chiếc Aston xấp xỉ giá một căn hộ, mà chẳng có mấy người mua được hai thứ này. Đối với Công ty ô tô Ford, việc mua lại Aston Martin không phải là một vụ mua bán mang tính cách mạng. Ford chỉ bỏ ra 33 triệu đô-la để trở thành cổ đông lớn nhất của Aston Martin, đây là một thay đổi nhỏ trong quy hoạch kinh doanh tổng thể của Ford.

Điều làm cho những người mê xe đua ngạc nhiên là, Ford cung cấp vốn cho Aston để khai thác kiểu xe mới, đồng thời ủng hộ việc quảng bá sản phẩm của Aston. Kết quả là sản lượng ô tô của Aston tăng từ 200 chiếc/năm lên 700 chiếc/năm, mặc dù vậy vẫn không đủ để cung cấp cho nhu cầu của thị trường. Năm 2002, Công ty ô tô Aston Martin lên kế hoạch tăng sản lượng lên 5000 chiếc vào năm 2005. Để tiêu thụ số xe này, công ty sẽ thiết lập 17 điểm tiêu thụ trên toàn thế giới, trong đó có 14 điểm ở Mỹ. Ngoài Aston Martin, Công ty ô tô Ford còn mua lại Công ty American Tiger (tháng 11 năm 1989), Công ty Mazda (tháng 4 năm 1996). Giữa những năm 90

của thế kỷ XX, Ford đã trở thành công ty dẫn đầu về lượng tiêu thụ ở châu Âu và Australia. Tại Mỹ, trong số 10 chiếc xe bán chạy nhất năm 1993, có tới 5 chiếc là sản phẩm của Ford. Năm 1995, Ford chiếm 25,6% thị trường ô tô trong nước, cao hơn 4 năm trước 19,3%. Các khách hàng Mỹ thích nhất 3 kiểu xe của Ford: chiếc xe tải F-150, Taurus và Explorer. Chiếc Explorer được nghiên cứu thiết kế vào năm 1986 và được đưa ra thị trường vào năm 1990. Đến năm 1992, lượng tiêu thụ của Explorer đã đạt 250.000 chiếc và vẫn còn tiếp tục tăng lên.

## VI. ĐỘNG LỰC

Trước lễ kỷ niệm 100 năm ngày thành lập công ty 3 năm, Công ty ô tô Ford đang ở trạng thái rất tốt. Khi nhân loại chuẩn bị chúc mừng thiên niên kỷ mới, trong một cuộc trưng cầu dân ý, Henry Ford được chọn là thương nhân thế kỷ. Điều quan trọng hơn là đầu năm 2000, Công ty ô tô Ford dường như đã vượt qua Công ty ô tô thông dụng để trở thành nhà sản xuất ô tô số 1 thế giới. Ford đã giành lại danh tiếng của mình về chất lượng sản phẩm, hiệu suất kinh doanh, cải cách toàn diện và tỉ lệ lợi nhuận. Từ năm

1997 đến năm 2000, lợi nhuận Công ty ô tô Ford đạt được là 39 tỉ đô-la.

Những ngày tháng tươi đẹp của Ford thậm chí không thể kéo dài đến giữa năm 2000. Công ty phát hiện ra mình đang rơi vào tình cảnh vừa không có sản phẩm mới, vừa không có vốn để kinh doanh. Ford không còn ưu thế trong giới ô tô. Ngay đến danh tiếng của công ty cũng bị đe dọa nghiêm trọng, điều này chủ yếu là vì lốp Firestone dùng để lắp cho ô tô Ford đã xuất hiện một loạt vấn đề. Bill Ford Jr nói: “Chúng tôi phát hiện ra chúng tôi đang ở trong một cái hố. Vấn đề là chúng tôi đã rơi xuống cái hố đó như thế nào? Chúng tôi phải làm thế nào để thoát ra?” Bài học về sinh tồn là một phần trong động lực vĩnh cửu nhất của Ford. Bốn năm cuối cùng trong lịch sử 100 năm của Ford không chỉ khiến nó trở thành hình ảnh thu nhỏ của một quá trình lịch sử lâu dài của công ty mà còn nhắc mọi người sức mạnh lớn lao của lịch sử.

---

---

Không còn nghi ngờ gì nữa, Bill Ford Jr chính là ứng cử viên số 1 của gia tộc Ford cho chức vụ Chủ tịch Hội đồng quản trị. Người tiền nhiệm của Công ty tin dụng Ford, Edsel II đã về hưu năm 1998, nhường lại đường chạy (ít ra là tạm thời) cho người anh em Bill Ford Jr. Tuy gia tộc Ford đã hạ quyết tâm để Bill Ford Jr trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị của Công ty ô tô Ford nhưng tâm tư của bản thân ông lại rất phức tạp. Bill Ford Jr là người dám nhận sai lầm, chân thành là một trong những phẩm chất tốt đẹp của ông. Ông cũng là người theo chủ nghĩa lý tưởng. Ông đặc biệt quan tâm đến việc bảo vệ môi trường, ông dường như thích nhất việc cùng người thân trong gia đình đi bơi ở Bắc Michigan, đi câu cá ở Alaska, đi trượt tuyết ở Colorado. Bill Ford Jr là một người tốt - chính điểm này đã khiến ông trở thành người mới nhất trong số hàng loạt các nhà lãnh đạo cao nhất trong lịch sử của Công ty ô tô Ford vào năm 1999.

Ngày 1 tháng 1 năm 1999, Bill Ford Jr chính thức nhậm chức, từ khi Henry II về hưu đến lúc đó đã 19 năm trôi qua, có 4 Chủ tịch Hội đồng quản trị đến rồi ra đi. Việc một thành viên của gia tộc Ford làm chủ Công ty ô tô Ford đã khơi dậy hưng phấn mãnh liệt của mọi người. Là một nhà lãnh đạo của

một doanh nghiệp công nghiệp mũi nhọn hàng đầu, Bill Ford Jr, 41 tuổi, vẫn còn rất trẻ, nhưng trong giới kinh doanh cuối những năm 90 của thế kỷ XX, so với một số thanh niên hơn 20 tuổi có trong tay những doanh nghiệp công nghệ cao, trong một đêm có thể kiếm được 1 tỉ đô-la, Bill Ford Jr đã trở thành người già.

Vào những năm 20 của thế kỷ XX, trong số lớp ô tô mà Ford sử dụng, có tới 65% là lớp do Firestone cung cấp. Khi cháu gái của Harvey là Martha Firestone kết hôn với cháu trai của Ford là William Clay Ford vào năm 1947, mối quan hệ giữa hai công ty càng thêm mật thiết. Tháng 2 năm 2000, con đường này đã đi đến đoạn cuối. Những tin tức của một đài truyền hình địa phương đã dẫn đến cuộc điều tra của Cục quản lý an toàn giao thông đường cao tốc quốc gia về vấn đề an toàn của lớp Firestone. Theo tin tức đã đưa thì lớp Firestone rất dễ bị nổ khi xe đi với tốc độ cao hoặc trong thời tiết nóng bức. Sau khi điều tra bước đầu, vào tháng 5, NHTSA đã bày tỏ, hạn chế này của lớp xe ô tô Ford có liên quan đến 33 sự cố và cái chết của 4 người. Những điều tra sau đó còn khiến cho những con số càng trở nên đáng kinh ngạc. Trong cả mùa hè, ngày càng có nhiều tin tức về

vấn đề này được đưa ra, sự khủng hoảng ngày một lớn.

Đối với Công ty ô tô Ford, vấn đề này không hoàn toàn nằm ngoài dự tính, tháng 3 năm 1999, công ty đã từng đề nghị Firestone thu hồi một model lốp. Loại lốp này được lắp cho chiếc Explorer xuất khẩu sang Saudi Arabia. Sở dĩ Ford lo lắng là vì đã có những bản tin ở Saudi Arabia đưa tin về việc xuất hiện sự cố lật xe có liên quan đến lốp của chiếc Explorer. Đầu năm 2000, Công ty Firestone vẫn không đồng ý thu hồi lại số sản phẩm lỗi. Firestone (năm 1988 đã trở thành công ty con của Công ty Bridgestone, nhà chế tạo lốp Nhật Bản) - dường như không quan tâm đến quyền lợi của người tiêu dùng Mỹ - đang trong tình trạng khủng hoảng.

Đầu tháng 8, theo lệnh của NHTSA, cuối cùng Firestone cũng tuyên bố thu hồi 6,5 triệu chiếc lốp, trong đó bao gồm toàn bộ số lốp lắp cho chiếc Explorer. Do thiếu lốp, Công ty ô tô Ford đã phải đóng cửa 3 nhà máy sản xuất Explorer và Knight, thay đổi sản phẩm của họ. Đầu tháng 9, NHTSA kiên quyết yêu cầu Firestone đưa một số loại lốp khác vào danh sách thu hồi nhưng Firestone từ chối. Firestone

còn kéo cả Ford vào cuộc, họ tuyên bố chiếc Explorer vốn đã rất dễ bị lật xe, tiêu chuẩn mà Ford đặt lớp quá thấp nên mới dễ bị biến nhiệt và bị nứt.

Khi con số người chết do sự cố về lớp Firestone của chiếc Explorer mà NHTSA thống kê được vượt quá 140 người, Công ty ô tô Ford đang cố gắng áp dụng những hành động đi trước đối với khách hàng. Họ đã đưa ra hai chương trình quảng cáo trên truyền hình, cố gắng giải thích một cách chi tiết về những sự việc phát sinh trong quá trình thu hồi và những phản ứng của Công ty ô tô Ford. Công ty ô tô Ford đang chuẩn bị đưa ra kiểu xe Explorer mới vào đầu năm 2001, bởi vậy, họ rất muốn giải quyết xong vấn đề về an toàn này. Việc thu hồi đã làm tổn thất của công ty 500 triệu đô-la. Để chứng tỏ phương thức kinh doanh của mình, công ty đã đưa lớp vào phạm vi bảo hành của xe mới. Như vậy, Ford đã khẳng định cho khách hàng thấy, công ty sẽ chịu trách nhiệm về mọi mặt của sản phẩm. Ngoài ra, việc đưa lớp vào phạm vi bảo hành khiến Ford phải kiên trì yêu cầu nhà cung cấp cùng chịu trách nhiệm với công ty về các số liệu có liên quan đến các vấn đề hoặc các vụ kiện.

Điều đáng nói là lượng tiêu thụ chiếc Explorer

của Ford không chịu nhiều ảnh hưởng của việc thu hồi. Chiếc Explorer liên tục giữ vị trí số 1 về lượng tiêu thụ trong 10 năm với con số 445.157 chiếc. Tháng 1 năm 2001, chiếc Explorer mới được ra mắt tại các phòng trưng bày, tuy nền kinh tế không khởi sắc nhưng nó rất được hoan nghênh. Nhưng những vấn đề của Công ty Bridgestone/Firestone lại một lần nữa xuất hiện và nghiêm trọng hơn. Công ty ô tô Ford đã đề nghị Firestone thu hồi lốp nhưng Firestone vẫn cho rằng lốp của mình không có vấn đề, vấn đề là ở ô tô của Ford. Trong cuộc họp giữa hai công ty kéo dài 4 tiếng vào ngày 21 tháng 5, John Lampe - người đứng đầu Công ty Firestone đã tuyên bố cắt đứt quan hệ làm ăn với Ford. Ngày hôm sau, Công ty ô tô Ford tuyên bố thu hồi tất cả số lốp hiện lắp trên chiếc Explorer và trên ô tô tải, tổng cộng là 13 triệu chiếc. Theo tính toán, giá thành thu hồi về là 2,1 tỉ đô-la, nhưng đó là một cái giá xứng đáng để đảm bảo Ford sẽ không còn chịu ảnh hưởng do những vấn đề của Firestone nữa.

Vài tuần sau, Firestone lại khiêu chiến bằng việc chính thức mời NHTSA tiến hành điều tra những khiếm khuyết dễ dẫn đến lật xe của chiếc Ford Explorer. Dù sau này NHTSA đã tuyên bố miễn



trách nhiệm cho Công ty ô tô Ford, tuyên bố thiết kế của Explorer không có liên quan đến những sự cố đã xảy ra nhưng toàn bộ sự việc này vẫn phủ lên Công ty ô tô Ford một đám mây u ám.

---

Mặc dù đang bị bao vây bởi cuộc khủng hoảng về lớp, Công ty ô tô Ford vẫn đưa ra một số kiểu xe mới khiến mọi người cảm thấy phấn khích như chiếc xe tải siêu nhân F-150 phiên bản đặc biệt năm 1999 mà Công ty ô tô Ford đã hợp tác với Công ty Harley-Davidson để sản xuất. Kể từ khi Ford đưa ra chiếc xe tải F-1 đầu tiên vào tháng 1 năm 1948 đến nay, xe tải vẫn luôn là một nguồn thu lợi ổn định của công ty. Từ năm 1981 đến năm 1997, lượng tiêu thụ của seri F luôn vượt qua bất cứ loại xe nào khác ở khu vực Bắc Mỹ, bao gồm cả xe con và xe tải. Trong cuộc triển lãm xe ô tô Bắc Mỹ ở Detroit vào tháng 1 năm 2003, chiếc xe tải F-150 thiết kế mới là chiếc xe được giới truyền thông chú ý nhất.

Trong quá trình tiến tới lễ kỷ niệm 100 năm thành lập, Công ty ô tô Ford bắt đầu mượn những thương hiệu cũ để nâng cao lợi nhuận và hình tượng. Sự xuất hiện trở lại của Ford Thunderbird vào năm 2002 đã khiến người tiêu dùng vô cùng vui mừng. Công ty chỉ sản xuất 25.000 chiếc Thunderbird và đã bán hết chỉ trong vài tháng. Mercury cũng thử tận dụng truyền thống của mình. Tháng 6 năm 2002, Marauder 2003 đã xuất hiện ở phòng trưng bày. Nó được thiết kế dựa trên thiết kế của chiếc xe đua Marauder năm 1963. Một năm trước khi Marauder xuất hiện ở phòng trưng bày, lượng tiêu thụ của Mercury giảm xuống 22,8%. Xe mới đương nhiên là quan trọng nhưng sau sự kiện lớp Firestone thì tin tức tốt nhất đối với Công ty ô tô Ford là việc tiêu thụ của xe Explorer vẫn rất tốt. Những chuyên gia về ô tô cũng cảm thấy kinh ngạc vì sức hấp dẫn của nó. Tháng 8 năm 2002, Công ty ô tô Ford bán được 51.021 chiếc Explorer.

Trong quá trình chuẩn bị cho lễ kỷ niệm 100 năm thành lập công ty vào tháng 6 năm 2003, Công ty ô tô Ford bắt đầu nhìn lại cả quá trình lịch sử. Việc nhìn lại một giai đoạn lịch sử vĩ đại của công ty sẽ khiến cho người tiêu dùng và nhân viên của công ty

ghi nhớ rằng, Công ty ô tô Ford đã từng trải qua biết bao thời kỳ khó khăn, hơn nữa luôn từ trong khó khăn vươn tới thành công nhờ sự cải cách và tiến bộ.

2. Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch “brand” là “thương hiệu” sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ “trademark”. Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ “brand” sẽ được chuyển ngữ thành “thương hiệu” và “trademark” sẽ được gọi là “thương hiệu đăng ký”.

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick rờn rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc

chiến đấu để giết con cá voi.

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật công kênh đất tiền mà không có ích gì lắm.

3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.

1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.

2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.

3. Luật của Moore (Moore's Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng

Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm... Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình

ngiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: [www.slate.com](http://www.slate.com)

4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa là tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà

tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất căng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất căng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam's Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam



và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell’s: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles “Mike” Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ,

nước sốt mỳ Ý và cả bắp rang bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bỏ đôi kẹp thịt và rau, cà chua... Tên bánh này có xuất xứ từ

Đức.

4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.

5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là một phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).

6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.

7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm

lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là “Big Brown”). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công ty thực phẩm và nông sản

hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bỏ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... Ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên

radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính...

Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều

cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đình tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở

hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Joseph Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ “Quality, Value, Convenience” (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế



giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ.

Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo

của Mỹ.

4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.

4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.

1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.

2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho

các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyển nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm...

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và “nói” thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bụi và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp

phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vào được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được những bộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt

Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.

3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.

1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng

cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It's the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh



chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn

vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơ Kinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

**Cựu Thế giới (The Old World):** bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.

**Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim:** nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.

**Baron von Rothschild:** thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.

**Khả Hãn (Khan):** một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.

**Dhimmi:** là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo

các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.

Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).

Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.

Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.

Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.

DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.

Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.

Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.

Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi

nhiễm sắc thể.

Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7. Cách ly di truyền: genetic isolation.

Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.

Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.

Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic “averah b’ones (Hebrew: עבירה באונס)”, có nghĩa là “một sự vi phạm bắt buộc”.

Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.

Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là

hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.

Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.

Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa “Torah Viết”, cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là “Torah Nói” mà Moses đã truyền lại cho mọi người.

Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi

nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.

Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).

Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.

Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.

The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái

Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.

Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là “Kohen”, “Cohen”, hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là “nhiễm sắc thể Y Aaron”, tương tự với “nhiễm sắc thể Y Adam”.

Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.

Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng để chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.

Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.

Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.

Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái



Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.

Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.

Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.

Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).

Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.

Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.

Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.

Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.

Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chất lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những “khoảng trống” được tìm thấy trong Kinh Torah.

Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.

Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.

Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.

Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.

Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ

huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.

Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (שמנה עשרה, 18 “lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.

Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.

Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.

Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.

Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.

Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.

Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi

của văn minh” nhân loại.

Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.

Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.

Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đẩy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ả-rập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.

Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy Lạp

cổ đại.

Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy Lạp cổ đại.  
Học trò của Plato.

Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)

Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tàu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trùng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.

Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.

Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.

Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á.

Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ả-rập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.

Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).

Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.

Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.

Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.

Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.

Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.

Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xúc dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xúc dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xúc dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.

Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.

Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).

Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, “học”, từ Gnosis γνώσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng

tạo hóa – và chấp nhận thể giới tâm linh.

Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.

Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ả Rập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.

Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.

Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הלכה, Sephardic: (halaxa); phiên âm như halacha hoặc halachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloxo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic,

các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).

Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km<sup>2</sup>. Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.

Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.

Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sĩ.

Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.

Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga



biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).

Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.

Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.

Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái

Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.

Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.

(\*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.

Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.

Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.

Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ

Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để

cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.

Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa

1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ “Of Strategies, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là “Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research,” *Organization Science* 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và “Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in,” *Administrative Science Quarterly* 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết “Discovery-Driven Planning” (*Harvard Business Review*, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển

chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, *The Origin and Evolution of New Business* (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).

2. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 258.

3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược “đúng đắn”. Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận “hoặc-hoặc” trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg (“từ dưới lên”) và Igor Ansoff (“từ trên xuống”) trong cuốn *Strategic Management Journal* (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).

4. Andrew Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996), 146.

5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.

7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, “Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,” *Administrative Science Quarterly* 29 (1994): 24–56; và Grove, *Only the Paranoid Survive*.

8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, “Fading Memories”.

9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là “bộ điều khiển công nghệ” và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.

10. Grove, *Only the Paranoid Survive*.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.

12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhidé, *The Origin and Evolution of New Businesses* (New York: Oxford University Press, 2000).

13. Mintzberg and Waters, “Of Strategies,” 271.

14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., *Seeing Differently: Insights on Innovation* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J.

S. Brown, “Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality,” trong *Technological Innovation: Oversights and Foresights*, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, *The Social Life of Information* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là “sự phụ thuộc nguồn lực” khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn *The Innovator’s Dilemma* đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về

tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.

17. Clayton Christensen, “Materials Technology Corp.,” Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, “Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.,” Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).

18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.

19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ “Lập kế hoạch dựa trên nền tảng”. Thay vào đó,

chúng tôi gọi đây là “lập kế hoạch chiến lược thận trọng” để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.

20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để “thực hiện”. Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự



lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, *Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, *Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing* (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi “con lốc” xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, *Inside the Tornado* (New York: HarperBusiness, 1995) và *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, *Strategy Is Destiny* (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó,

Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi

những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần đề lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc

giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đắm đầu vào tường”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép

hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter “From Competitive Advantage to Competitive Strategy,” *Harvard Business Review* 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, “A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers,” in *Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts*, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, “The Market for Corporate Control: The

Empirical Evidence Since 1980,” *Journal of Economic Perspectives* 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence,” *Journal of Financial Economics* 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được “tuyển chọn” từ quan điểm chiến lược thông thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., “The Profitability of Mergers,” *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tính các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyên dữ liệu của Cisco

đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, *Revival of the Fittest* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có

thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.

16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.

17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống



của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí

đầu tư mạnh trong một “danh mục”, nhà đầu tư mắc chứng “thiên cận thị trường vốn” – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi “chạy đua”. Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công.

Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.

23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào

một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thử ví là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều này có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và

Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển

của họ, *In Search of Excellence* (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.

5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.

6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, *Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)*,” Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và “*Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)*,” Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).

7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.

8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô

hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lần dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy

tăng trưởng có thể tạo ra.

12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp.

Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ

Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, “Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process,” Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).

13. Xem Rita G. McGrath and Ian

MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.

1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York:

Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tương. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường “đích thực” cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận



được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: “Fatal Attraction (AT&T’s Failed Merger with NCR),” *The Economist*, 23 March 1996; “NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan,” *Bloomberg Business News*, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: *The Wall Street Journal*, 21 September 1994. “AT&T Splits Off AT&T Wireless,” AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: “AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services,” *The Wall Street Journal*, 10 March 1999; “The AT&T-MediaOne Deal: What the FCC Missed,” *Business Week*, 19 June 2000; “AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in \$72 Billion Transaction,” AT&T news release, 19 December 2001; “Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger,” *Associated Press Newswires*, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung

vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhẩy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ánh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: “Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ”, Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gạt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải

hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như *Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặt có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự “suy thoái” kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng.

Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đóc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp

để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai =

[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)]].

8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).

9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu

tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (*Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution* [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách “thất bại nhanh chóng” – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô

nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với “môi trường lựa chọn” – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một “môi trường lựa chọn” trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập “Thung lũng Silicon bên trong” – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, *Leading the Revolution* [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong



đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là “quy luật 15%” của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian “bê trễ” này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian “bê trễ” để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bề tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào

tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một “thoái lui vô hạn”. Bằng việc đưa thị trường “vào nội bộ”, thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh

Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, *Managing the Resources Allocation Process* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, *Inside Corporate Innovation* (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, *Strategy is Destiny* (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, “What’s the BIG idea?” Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như “tăng xác suất thành công” vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả

các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày

nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, *The Fifth Discipline* [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, “The Process of Theory Building” của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, [cchristensen@hbs.edu](mailto:cchristensen@hbs.edu). Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, *What Is History?* (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, “Building

Theories from Case Study Research,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research* (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, “The Role for Empirical Research in Management Accounting,” *Accounting, Organizations and Society* 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, “Using Paradox to Build Management and Organization Theories,” *Academy of Management Review* 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery* (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, *The Elusive Phenomena* (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, “The Logic of Scientific Inference,” chapter 2 in *Constructing Social Theories* (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, “Professional Science for a Professional School,” in *Breaking the Code of Change*, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, “Theory Construction as

Disciplined Imagination,” *Academy of Management Review* 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, *Case Study Research* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).

18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm “sự thật” theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, *Empiricism, Semantics and Ontology* (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, *Two Dogmas of Empiricism* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, *Epistemology Naturalized*. (New York: Columbia University Press, 1969).

19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là “lấy mẫu trên biến số lệ thuộc”. Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức

chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với “giá trị ngoại lệ” của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiếm câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết “kỳ cục” không sử dụng được – ví dụ như “Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?” hoặc “Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?” Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ



như một kết luận quan trọng trong cuốn *Từ tốt đến vĩ đại* (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lỗi cuốn, mà là những con người khiêm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi “Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lỗi cuốn không?” Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và

vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của

quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (*The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research* [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là “giả thuyết vững chắc” nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ “giả thuyết độc lập” của họ cũng giống như thuật ngữ “nhóm loại dựa vào thuộc tính” của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành “giả thuyết chính thức” mà chúng tôi gọi là “nhóm loại dựa vào tình huống”.

22. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*

(Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là *Case Study Research: Design and Methods* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn *The Innovator's Dilemma*. Tất nhiên, mỗi bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn *The Innovator's Dilemma* đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối

bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các “điều kiện ranh giới” trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các “điều kiện ranh giới” trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn *Creative Destruction* (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu

các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là *Profit from the Core* (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cổ vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để

các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gắn cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," *Administrative Science Quarterly* 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" *Omega* 33, no. 6 (1975): 639–656; và

Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, "Strategies for Survival in Fast-Changing Industries," *Management Science* 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách "lượng gia" của họ, và đánh đồng thuật ngữ



công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn *The Innovator's Dilemma* nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất

máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laser. Từ khi cuốn *The Innovator's Dilemma* được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là

các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, “What Is Strategy?” *Harvard Business Review*, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, *Revolutionizing New Product Development* (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, “Customers as Innovators: A New Way to Create Value,” *Harvard Business Review*, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách

đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys ‘R Us, Staples, Home Depot và Kitchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không

thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, “From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era”, Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laser của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một

thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter,

Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn *The Innovator's Dilemma*. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim *A Beautiful Mind*). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận

tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, *The Slow Pace of Fast Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ,



xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation,” MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuận thực. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, “Patterns of Disruption in Retailing,” Harvard Business Review, January–February 2000, 42–45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phần khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và

hấp dẫn hơn.

19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.

20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” *Foreign Affairs* 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” *MIT Sloan Management Review*, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu *Foreign Affairs* chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi

không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhanh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này.

Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trực cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao

hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, *Wellsprings of Knowledge* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine,

trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ “công việc cần thực hiện”. Anthony Ulwick của Lansana, Florida-based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ “các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm”. Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm “Turn Customer Input into Innovation”, Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn

David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v... để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi

người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về “tính năng”, một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là “công việc” hoặc “kết quả”. Theo Gibson, “Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu.” Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: “Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới.” Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là



cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không “thuê” mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, *The Ecological Approach to Visual Perception* (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một “ứng dụng mang tính triệt tiêu” là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn *Unleashing the Killer App* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với

Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm

của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng “Christensen và Raynor đã sai lầm.” Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của

mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, *Wellsprings of Knowledge*; Eric von Hippel, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, *Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu

hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp

nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – “Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền” – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: “Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét”. Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, “Marketing Myopia”, Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, “Turn Customer Input into Innovation,” Harvard

19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.

20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ “diệt trừ phân nhóm” – các công ty như Home Depot và Lowe’s – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.

21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình.

Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi “thuê” thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continuum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viện nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không



phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nông mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” *Harvard Business Review*, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” *American Psychologist* 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả

ngiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, “Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action,” *Academy of Management Review* 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, “The Making of Organizational Opportunities—An Interpretive Pathway to Organizational Change”, *Research in Organizational Behavior* 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, “Social Structure and Organizations,” trong *Handbook of Organizations*, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, “Pandemic—The Challenges of a New Business Venture,” case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, *Living on the Fault Line* (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng “năng lực cốt

lỗi” vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 *The Theory of the Growth of the Firm* (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ “năng lực cốt lõi” đã trở nên đồng nghĩa với từ “tập trung”, nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái “ý nghĩa trên thực tế” này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc

với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.

3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, “Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry,” *Management Science* 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, “The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm,” *Research Policy* 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design,” *Strategic Management Journal* 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity* (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho

tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, *Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks* (New York: Oxford University Press, 2000).

5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm “đột phá” và “phá vỡ”. Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các “đột phá” công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó,

họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng

biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.

8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.

9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.

10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dùng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, *The Soul of a New Machine*

(New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ “Xoắn kép”. Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường



cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn

Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh

tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," *Harvard Business Review*, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", *Strategic Management Journal* 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, "The Nature of the Firm" *Econometrica* 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là "quá đắt" để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên "độc lập". Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975), "Transaction Cost Economics", trong

The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, in Organizational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., “Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms,” Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, “Economics of Scope and the Scope of the Enterprise,” Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, “Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm,” Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., “Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process,” Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, “Vertical Integration and Corporate Strategy,” Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết

đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” *Strategic Management Journal* 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng công kênh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, *The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected* (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ

nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, *The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet* (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.

19. Xem “Integrate to Innovate”, một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập <http://www.dc.com/vcd>, hoặc gửi yêu cầu đến [delresearch@dc.com](mailto:delresearch@dc.com).

20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh

hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang “chiến đấu” với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc

Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng “bên gọi trả tiền” đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là “bên nghe trả tiền”. Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, “Nghiên cứu bên gọi trả tiền”; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông” và ITU Website:

<<http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>>. Kể đến tác



động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc “hóa đơn nguyên liệu” đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng “lặp lại” – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình

tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980) và *Competitive Advantage* (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể

đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược “chung chung”: sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương 2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị

trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,' Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các

quỹ khác cho “công ty chăm sóc sức khỏe”. Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, *The Consilient Observer*, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được

xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” *Industrial and Corporate Change* 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa

học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinde, “Skate to Where the Money Will Be,” Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên “A House of Brands or

a Branded House?”. Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã “bám trụ” kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhảy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel



của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tụ giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể “lưu trú” trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tụ làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.

16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế

giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp đầy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó được khám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên “Digital Loyalty Networks”, được cung cấp tại

<<http://www.dc.com/research>>, hoặc trên [delresearch@dc.com](mailto:delresearch@dc.com).

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói “thường” ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý

chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development,” *Strategic Management Journal* 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là “quan điểm dựa trên nguồn lực” (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, “A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the

Firm?" *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal* 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," *Organization Science* 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change* 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review* 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường

hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn *The Innovator's Dilemma*. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review*, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (*Globe & Mail*, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, *The Right Stuff* (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính

như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy

nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở “The Processes of Organization and Management,” Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ “quy trình”, nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm “quy trình” là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến “thói quen” mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, “The Population Ecology of Organizations,” *American Journal of Sociology* 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình

sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, “A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry,” Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction,” Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, “The Core Competence of the Corporation,” Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của “quy trình” để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, “Resources, Capabilities, and Competencies,” in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.



10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”.
11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.” Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gọi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến

lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là “các tổ chức thuận cả hai mặt”. Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh.

Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các

đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì

như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic

CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những “siêu sao”, những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thêm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, “Organizing and Leading Heavyweight Development Teams,” *California Management Review* 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công

việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, “Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms,” *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến



ngợi về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn *The Innovator's Dilemma*, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là “câu trả lời” của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, "Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing," Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).

27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E\*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E\*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể

kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.

28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.

(\*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là “Người Bắc Mỹ Bản Địa”. Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là “Người Da Đỏ”. Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.

(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung

Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

(BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

\* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách “Đánh thức con Rồng ngủ quên”, Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay “Kinh Tế tế Việt

Nam Trên trên đường hóa Rồng”, Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài “Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại” của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.

Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách

Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách

Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ

Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương “Đã qua rồi một thời Đổi mới”, trong sách “Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian” (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.

Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.

Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu “Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia” (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo,

B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.

Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.

Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19.

Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.

Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển

(Development and Policies Research Center -

DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội,

Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này

mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm

của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ

hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị

Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên

cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết

này.

Tổng cục Thống kê.

Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của

Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con

số này là 10%.

Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình

tháng.

IMF (2010).

IMF (2010), đã dẫn.

Hiệu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt

vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai. Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.

Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.

IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.

[http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current\\_Account\\_Balance\\_US\\_Dollars/](http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_Account_Balance_US_Dollars/) truy cập ngày 24/02/2011.

Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không

phải là không đúng, nhưng theo lý lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.

Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010,



giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.

Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?

Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kết kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều

Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at <http://depocenwp.org/upload>

/pubs/BuiTrinh/ERP\_Paper\_DEPOCENWP.pdf

Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.

Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.

Dựa trên số liệu từ

<http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.asp?Language=E&Country=VN> truy cập ngày 02/03/2011.

Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ

không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu. Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn. Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.

Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].

Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.

Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.

Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.

Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu

Hồ sơ thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại

<http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html>.

Ví dụ, xem bài “Lạm phát tăng là do tỷ giá” trả lời phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: <http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/>. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại:

<http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm>.

Xem bài “Lãi suất tiết kiệm vượt 16%”, của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net:

<http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/>.

Ví dụ, xem bài “Bơm USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:

<http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html>

Ví dụ, xem bài “Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng”, của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy:

<http://vneconomy.vn/2010120308305783P0C6/thong->

doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.

Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.

Xem bài “Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3,43 tỷ đô USDla”, của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: <http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp>.

Xem bài “Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD”, của Anh Quân đăng tại VnEconomy:

<http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm>.

Xem bài “Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm”, đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: <http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx>.

Ví dụ, xem bài “Bom USD, thả nổi lãi suất” của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:

<http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html>

Xem bài “Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá” của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy:

<http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm>.

Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.

Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài “Bom tiền ra có tạo áp lực lạm phát?” do Nguyễn Dương thực hiện đăng trên Tâm Nhìn: <http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html>.

“Lạm phát đình đốn” là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh “stagflation” ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.

Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.

Xem lưu tại:

<http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that->

chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.

Xem lưu tại:

<http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn>.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.

Xem bài “Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR” đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:

<http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor->

Tiếng Anh là “Credit Rationing”, xem Stiglitz and Weiss (1981) “Credit Rationing in Markets with Imperfect Information”, American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỷ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup  
Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup

Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup

Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.

Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011.

Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.

Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong



EvIEWS5 User's Guide, 1994–2004 Quantitative Micro Software, LLC.

Mỗi quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ,  $MV = PY$ , của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ  $V$  ổn định, tốc độ tăng giá  $P$  sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền  $M$  và tốc độ tăng trưởng sản lượng  $Y$ .

Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.

Gill và Kharas (2007: 104).

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người “biết trước” cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này

không có gì gọi là “thần kỳ”.

Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).

Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].

Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này

không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].

Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là “cực kỳ thấp” và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].

Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đãi cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.

Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác

xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].

Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.

Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.

Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài này cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.

Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).

Về sự phân loại loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38. Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, ... lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.

So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.

Bao nhiêu năm thì được gọi là “quá lâu”? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là “quá lâu”.

Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.

Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm

Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..

Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chính từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.

Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.

Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta

chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.

Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011

<http://www.chinhphu.vn/portal/page?>

[\\_pageid=517,33802599&\\_dad=ortal&\\_schema=PORTAL](http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL)

Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.

Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường... Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,... thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường... hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.

Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình

lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài. Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới. Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên “thua lỗ” để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng không giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.

Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.

Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup

(\*\*), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

(\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

(\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

(\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

(\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

(\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.

Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và



hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*\*\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Số trong ngoặc là giá trị p-value, (\*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%

Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.

Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).

Giá gạo 5% tằm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.

Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008)

<<http://www.tapchithoidai.org/>> và Vallely & Wilkinson (2008).

Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm “giáo dục vị học thuật” xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như “không bao giờ nghĩ đến việc dùng học — vấn đề mưu sinh” (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).

Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.

Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.

Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v.... Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.

Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.

Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: [dongochuynh@yahoo.com](mailto:dongochuynh@yahoo.com).

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.

Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.

Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.

Xem Dương Minh Đức (2011).

Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsich (2008).

Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).

Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).

VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.

Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi... Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.

Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những

ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lý người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng

lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.