

Richard S. Tedlow

— *Thững* —

NGƯỜI KHỔNG LỒ

TRONG

GIỚI KINH DOANH

— *T* —

7 NHÀ CẢI CÁCH DOANH NGHIỆP
VÀ ĐẾ CHẾ CỦA HỌ

MỤC LỤC

LỜI NGƯỜI DỊCH

LỜI CẢM ƠN

LỜI GIỚI THIỆU: BỨC TRANH TOÀN CẢNH

PHẦN MỘT: SỰ TRỖI DẬY CỦA CƯỜNG QUỐC KINH TẾ TOÀN CẦU

MỞ ĐẦU

1 ANDREW CARNEGIE: Từ nghèo rớt đến giàu tột bậc

2 GEORGE EASTMAN và sự sáng tạo thi trường đại chúng

3 HENRY FORD: Lợi nhuận và cái giá của chủ nghĩa sơ khai

PHẦN HAI: TRUNG TÂM CỦA KỈ NGUYÊN MỸ

MỞ ĐẦU

4 THOMAS J. WATSON SR. và nghệ thuật bán hàng kiểu Mỹ

5 CHARLES REVSON VÀ REVLON: Hàng tiêu dùng đóng gói và cuộc cách mạng truyền hình

PHẦN BA: THỜI ĐẠI CỦA CHÚNG TA

MỞ ĐẦU

6 SAM WALTON: Đặc Mỹ

7 ROBERT NOYCE và Thung lũng Silicon Tiếp cận thế giới kinh doanh mới

PHẦN KẾT: THÀNH QUẢ VÀ LỢI NHUẬN

*Cuốn sách này dành tặng cho
người vợ yêu dấu của tôi*

Joyce R. Tedlow

Chúng ta sánh bước tay trong tay
Cùng trải qua buồn vui...^(*)

Ebook miễn phí tại : www.Sachvui.Com

hững người khổng lồ trong giới kinh doanh là một cuốn sách đặc biệt. Trước hết, đây không chỉ là cuốn tiểu sử phác họa chân dung của bảy doanh nhân tiêu biểu (Andrew Carnegie, George Eastman, Henry Ford, Thomas J. Watson Sr., Charles Revson, Sam Walton, Robert Noyce), qua đó cho thấy lịch sử phát triển của nước Mỹ từ giữa thế kỉ XIX đến cuối thế kỉ XX. Tác giả của cuốn sách, giáo sư lịch sử kinh doanh của Trường Kinh doanh Harvard Richard S. Tedlow, dường như đi tới kết luận rằng bản sắc của Hoa Kỳ là kinh doanh: Không ở đâu trên thế giới này doanh nhân lại được tôn vinh và môi trường kinh doanh lại thuận lợi như ở Mỹ. Để chứng minh, mỗi chương sách là một gương doanh nhân với rất nhiều bài học sâu sắc và không hề lỗi thời theo thời gian. Và tất cả các phân tích trường hợp về gương doanh nhân tạo nên bức tranh toàn cảnh về quá trình trỗi dậy của Hoa Kỳ trở thành một cường quốc toàn cầu.

Thứ hai, dễ nhận thấy rằng mỗi một chương sách về tiểu sử nhân vật là sự kết hợp của ba yếu tố: lịch sử, kinh doanh và tâm lí. Ba yếu tố này không nhất thiết được trình bày lần lượt mà hòa quyện với nhau, bổ sung cho nhau khiến cho sự nghiệp và đời tư của từng nhân vật được mô tả trở nên sắc nét, sống động. Chẳng hạn trong tiểu sử của Andrew Carnegie, doanh nhân đầu tiên được nêu trong cuốn sách này, độc giả chứng kiến quá trình vươn lên từ nghèo khó của một người sinh trưởng trong một gia đình Scotland di cư đến Tân Thế Giới, thành đạt trong giai đoạn 1860 - 1870 khi nước Mỹ trải qua những biến cố lớn: cuộc Nội chiến giữa hai miền Bắc - Nam và cuộc suy thoái nghiêm trọng về kinh tế, từ đó gây dựng nên đế chế thép của riêng mình và trở thành người giàu nhất thế giới. Trong quá trình này, tính cách và lối hành xử định hình nên con người Carnegie vừa là nguyên nhân vừa là kết quả cho cả thành công lẫn thất bại của ông trong sự nghiệp và đời tư được tác giả nhìn nhận bằng một nhãn quan tâm lí học độc đáo và tinh tế mang màu sắc Freud, cụ thể là mối quan hệ phức tạp giữa Carnegie với cha và mẹ của ông.

Thứ ba, tác phẩm này của Richard S. Tedlow không chỉ toàn một

màu hồng, hay rất một thứ thanh âm ngợi ca tán tụng về những vĩ nhân như Carnegie đã thành công trong việc biến “Giấc mơ Mỹ” trở thành hiện thực. Cuốn sách còn lạnh lùng nói về cái giá của thành công cá nhân. Bảy doanh nhân được nêu trong sách có một điểm chung: Họ đều có tầm nhìn. Họ thấy những điều mà người khác không thấy, nắm lấy cơ hội và theo đuổi mục tiêu đến cùng. Và vô tình hay hữu ý, để hiện thực hóa tầm nhìn, họ đặt mình vào thế buộc phải gạt bỏ hoặc hi sinh những điều mà họ trân quý: tình cảm gia đình, tình thầy trò, tình bằng hữu, thậm chí quên cả bản thân như trường hợp George Eastman... Ai đó có thể gọi đây là sự nhẫn tâm. Và tác giả không ít lần đặt ra câu hỏi về bản chất của hoạt động kinh doanh: Có phải tất cả chỉ vì lợi nhuận hay không? Có thể có sự hài hòa giữa việc mưu cầu lợi nhuận của doanh nghiệp và lợi ích chung của cộng đồng không? Trên bình diện rộng hơn, tác giả cũng không ngần ngại chỉ ra cái giá của một môi trường khích lệ kinh doanh: “Kết quả là [tạo ra] một xã hội trong đó mục tiêu dường như là mang lại cơ hội bình đẳng cho mọi người để trở nên bất bình đẳng”.

Trên đây chỉ là một vài nét lớn về cuốn sách. Không chỉ có thế, độc giả chắc chắn sẽ không phải hối tiếc khi dành thời gian đọc và suy ngẫm những lập luận chặt chẽ, những đánh giá sắc bén, giàu triết lí, dựa trên những cứ liệu đáng tin cậy, được so sánh, sắp xếp một cách khoa học. Thêm vào đó, ngôn từ phong phú, hàm súc và hình ảnh văn học xuất hiện khắp nơi trong sách, trải từ những tác phẩm kinh điển của Hy-La cổ đại cho tới văn học Âu-Mỹ hiện đại, được Richard Tedlow viện dẫn và vận dụng một cách tài tình, khiến cho công trình về lịch sử kinh doanh này của ông tránh được sự khô khan thường thấy ở những tác phẩm cùng loại.

Nhóm dịch chúng tôi thực sự vinh hạnh được chuyển ngữ sang tiếng Việt cuốn sách đặc biệt có giá trị này. Tuy nhiên, trong quá trình chuyển ngữ, chúng tôi gặp phải không ít khó khăn. Ngoài phạm vi rộng lớn của tác phẩm, bao trùm khoảng thời gian gần hai thế kỉ, trải rộng trên nhiều lĩnh vực kinh doanh (thép, máy ảnh, xe hơi, máy tính, mỹ phẩm, điện tử bán dẫn,...), thì chính những ưu điểm đã nêu ở trên (sự lồng ghép giữa lịch sử, kinh doanh và tâm lí; cách trình bày đậm chất văn học và giàu triết lí) đã thực sự thách đố lòng kiên trì và sự tỉ mỉ của chúng tôi. Ngoài những chú thích của tác giả, chúng tôi có thêm vào một số chú thích của người dịch (kí hiệu là ND) để người đọc có thể hiểu rõ những hàm ý hoặc ý đồ của tác giả. Mặt khác, chúng tôi cũng mạn phép lược bớt những chú thích dẫn nguồn tư liệu

vốn vô cùng quan trọng đối với một công trình học thuật nhưng không thực sự cần thiết cho bạn đọc rộng rãi mà chúng tôi đang hướng đến. Nếu điều này có gây ra sự bất tiện nào, mong quý độc giả gửi ý kiến phê bình cho chúng tôi. Và cuối cùng, vì sự phức tạp của cuốn sách cũng như khả năng dịch thuật còn hạn chế, rất mong bạn đọc góp ý cho chúng tôi để bản dịch được hoàn thiện hơn.

Thay mặt nhóm dịch

Vũ Trọng Đại

LỜI CẢM ƠN

Khi tập hợp danh sách những người đã giúp đỡ tôi trong quá trình viết cuốn sách này, tôi khá bất ngờ khi thấy mình phải chịu ơn nhiều người đến vậy. Quả thực tôi quá may mắn vì có rất nhiều bạn bè và đồng nghiệp đã giúp tôi thực hiện dự án này.

Helen Rees, người đại diện của tôi, trước hết vì cô đã tin tưởng vào cuốn sách và những lời khuyên của cô ấy là điều không thể thiếu từ khi tôi khởi soạn cho tới khi hoàn thành cuốn sách này. Cô đã giúp tôi liên hệ với Adrian Zackheim – Phó chủ tịch cấp cao kiêm Phó tổng biên tập của HarperBusiness và chúng tôi đã đạt được thỏa thuận qua điện thoại chỉ trong vòng một phút với sự trợ giúp của Helen. Adrian và nhóm của ông, trong đó có Joe Veltre, đã hiểu sâu sắc về điều tôi cố gắng làm được thông qua cuốn sách *Những người khổng lồ trong giới kinh doanh*.

Nhiều năm trước, tôi cứ suy nghĩ mãi về việc viết cuốn sách này, nhưng chỉ bắt tay vào việc viết lách khi Kim B. Clark trở thành hiệu trưởng Trường Kinh doanh Harvard vào năm 1995. Tôi đã được hưởng nhiều ích lợi từ những mục tiêu cũng như những khát vọng mà ông dành cho nhà trường. *Những người khổng lồ trong giới kinh doanh* đã được Phòng Nghiên cứu tài trợ – tại đây, Ken Froot hết năm này qua năm khác luôn tỏ ra là người hào phóng. Mỗi chương sách trình bày một buổi seminar tại trường và những kết quả nghiên cứu mới của buổi seminar đó. Tôi đã nhận được những lời khuyên và ý tưởng của nhiều đồng nghiệp trong khoa, cụ thể là Carliss Baldwin, Adam Brandenburger, Al Chandler, John Deighton, Bob Dolan, Susan Fournier, Linda Hill, Geoff Jones, Bob Kennedy, Rakesh Khurana, Nancy Koehn, Anita McGahan, Huw Pill, Forest Reinhardt, Mike Roberts, Dick Rosenbloom, Julio Rotemberg, Bill Sahlman, Walt Salmon, Debora Spar, Don Sull, Dick Vietor, Jonathan West, David Yoffie và Abe Zaleznik. Xin dành lời cảm ơn đặc biệt tới Tom McCraw, người đứng đầu bộ môn Lịch sử Kinh doanh của Trường Kinh doanh Harvard.

Đối với nhà trường, tôi xin bày tỏ sự tri ân với Chris Albanese, Chris Allen, Kim Bettcher, Jeff Cronin, Chris Darwall, Sarah Eriksen, Walter Friedman, Courtney Purrington, Kathleen Ryan và Margaret Willard.

Nhiều học giả, doanh nhân và bạn bè đã không ngần ngại giúp đỡ tôi, bao gồm Jim Amoss, Ann Bowers, Kathy Connor, Lillian Cravotta-Crouch, Bob Cuff, Bill Donaldson, Lynn Groff, Andy Grove, Reed Hundt, Richard John, Analisa Lattes, Erik Lund, Sandy Lynch, Darlene Mann, Susan McGraw, Gordon Moore, Pendred Noyce, M.D., Rowena Olegario, Cliff Reid, Martin Revson, Barbara Rifkind, Arthur Rock, Linda Smith, Charles Spencer, Irwin Tomash và Les Vadasz.

Tuy nhiên, người mà tôi phải chịu ơn nhiều nhất chính là vợ tôi, Joyce. Là nhà tâm lý học, Joyce không những đưa ra cách đánh giá thông minh về những chủ đề trong cuốn sách này mà còn là chỗ dựa tinh thần tuyệt vời cho tác giả. Cô ấy đã làm điều này trong điều kiện sức khỏe không tốt. Nhưng cô ấy không bao giờ đánh mất niềm tin.

Tính cách của một người chính là số phận của anh ta.

– Heraclitus, trích trong Charles H. Kahn, *Nghệ thuật và tư duy của Heraclitus: Tập hợp tư liệu kèm bản dịch và chú giải* (The Art and Thought of Heraclitus: An Edition of the Fragments with Translation and Commentary)

Cuối cùng tôi đã có quyền đưa ra những phương hướng [lãnh đạo] đối với bối cảnh tổng thể. Tôi cảm thấy như mình đang bước đi cùng vận mệnh và tất cả quãng đời đã qua của tôi chưa đủ để tôi chuẩn bị cho giờ phút này và cho thử thách này.

– Winston Churchill, sau khi được bổ nhiệm làm Thủ tướng Anh, ngày 10 tháng 6 năm 1940, trích theo Martin Gilbert, *Cuộc đời Churchill* (Churchill, A Life)

ây là cuốn sách viết về những người Mỹ làm tốt nhất việc thành lập và phát triển những doanh nghiệp mới. Nó nói về những con người đã phá vỡ những nguyên tắc cũ và tạo ra những nguyên tắc mới, xây dựng nên những thế giới mới, quyết tâm lãnh đạo chứ không chịu bị lãnh đạo, khám phá những công cụ và công nghệ mới khi thời đại của họ mới chỉ mơ hồ ý thức được về chúng để phục vụ cho những thị trường, mà ở chừng mực nào đó, đã được chính họ tạo ra. Bảy con người được khắc họa chân dung trong cuốn sách này là các cá nhân có động lực và sức cạnh tranh vô cùng lớn lao, họ đã sống trong một đất nước và nền văn hóa khuyến khích những đặc tính này và định hướng họ vào con đường kinh doanh. Mỗi người trong số họ, theo cách riêng của mình, là một cá nhân xuất chúng, sống trong một quốc gia cho phép họ bộc lộ đầy đủ tài năng. Những con người ấy ở đất nước này đã được hưởng sự tự do như bất kì ai khác trên thế giới.

Nếu bảy người này là người Ý, có lẽ họ đã trở thành những nhà soạn nhạc; và thế giới đã có thêm một Verdi⁽¹⁾ thứ hai thay vì nghệ thuật nhiếp ảnh dành cho thị trường đại chúng. “Vì chúng ta, ông đã khóc; vì chúng ta, ông đã yêu”, D’Annunzio đã nói như vậy trong bài tiễn biệt tại buổi tưởng niệm Verdi. Nếu là người Nga, có lẽ họ đã trở thành những tiểu thuyết gia. Ngày 27 tháng 9 năm 1867, trong quá trình viết tác phẩm *Chiến tranh và hòa bình*, Tolstoy viết thư cho vợ: “Chúa Trời đã ban cho anh sức khỏe, sự bình an và tĩnh lặng và anh sẽ mô tả trận Borodino như thể nó chưa bao giờ được mô tả”. Nếu là người Bồ Đào Nha, có lẽ họ đã trở thành những nhà hàng hải; nếu là người Đức, họ là chiến binh; nếu là người Nhật, họ là nô bộc của nhà nước; nếu là người Rumani, họ là những vận động viên thể dục dụng cụ, v.v...

Nước Mỹ đã sản sinh ra những người có thể làm mọi điều trên (nên những quốc gia trên đều đã sản sinh ra những doanh nhân); nhưng, nói chung, nước Mỹ là một quốc gia và một nền văn hóa

không phân biệt bản thân nó như một quốc gia/một nền văn hóa ưu việt nhất trong số các quốc gia trên thế giới. Những ví dụ ưu tú cá biệt xuất hiện dưới những hình thức nỗ lực khác nhau ở khắp nơi trên thế giới, đôi khi ở những nơi ít ai nghĩ tới. Tuy nhiên, khi quan sát một quãng thời gian dài, người ta có thể nói rằng 250 năm là khoảng thời gian đủ lâu để khẳng định nước Mỹ là nơi tốt nhất để khởi dựng và phát triển doanh nghiệp. Do đó, đây là cuốn sách nói về điều tốt nhất trong những điều tốt nhất.

Tại sao lại là bảy người này? Lí do quan trọng nhất chính là cuộc đời và sự nghiệp của họ diễn ra trong một thời kỳ lâu dài. Andrew Carnegie sinh năm 1835. Ông trở thành một thế lực trong thế giới kinh doanh vào thập niên 1860. Tiểu sử của hai người cuối là Sam Walton và Robert Noyce, họ đều qua đời vào thập niên 1990. Vì vậy, sự nghiệp của họ đem lại cơ hội xem xét việc thành lập và phát triển những doanh nghiệp ở Hoa Kỳ đã thay đổi theo thời gian như thế nào.

Bảy tiểu sử nhân vật trong cuốn sách này được chia làm ba phần. Phần thứ nhất – Carnegie, Eastman và Ford – minh họa cho quá trình chuyển biến của Hoa Kỳ từ một nước đang phát triển trở thành quốc gia lãnh đạo thế giới. Phần thứ hai – Watson và Revson – minh họa cho phong cách lãnh đạo của nhà buôn công nghiệp (IBM) và nhà buôn hàng tiêu dùng (Revlon) vào những thập niên giữa thế kỉ XX. Phần thứ ba – Walton và Noyce – mang lại hình ảnh tương phản tương tự giữa doanh nghiệp hàng tiêu dùng (Wal-Mart) và doanh nghiệp công nghiệp (Intel) vào cuối thế kỉ XX. Các tiểu luận này cũng cho thấy những phong cách lãnh đạo khác nhau ở nhân vật đầu tiên (bán lẻ) và nhân vật sau cùng (điện tử bán dẫn). Bảy bức chân dung trên sẽ giúp chúng ta khám phá ra những thay đổi cơ bản về nhu cầu lãnh đạo doanh nghiệp kể từ thời kỳ Nội chiến Mỹ⁽²⁾ cho tới năm 1990.

Một tiêu chí lựa chọn khác nữa là tính vùng miền. Những nhà lãnh đạo kinh doanh đóng vai trò khác nhau ở những vùng khác nhau của Mỹ. Andrew Carnegie chào đời gần Edinburgh, Scotland và phát đạt ở Pittsburgh. George Eastman sinh ra ở vùng thượng của bang New York và thành lập các trụ sở của hãng Kodak ở Rochester. Ford sinh ra và dành cả đời mình để làm việc ở Dearborn – vùng ngoại ô của Detroit. Watson, giống như Eastman, sinh ra ở vùng thượng của bang New York và dành cả đời mình làm việc ở thành phố New York. Revson chào đời ở Boston và giống như Watson, thành lập các trụ sở

công ty của mình ở thành phố New York. Walton sinh ra ở Kingfisher, Oklahoma. Các trụ sở của Wal-Mart tại Bentonville, bang Arkansas, giúp chúng ta có thể nhìn lướt qua hoạt động kinh doanh ở miền Nam của nhánh Mason-Dixon. Noyce sinh ra ở Denmark, bang Iowa và thành lập Intel ở Santa Clara, bang California, ngay tại trung tâm của Thung lũng Silicon.

Chưa hết, vài người trong số các nhà lãnh đạo doanh nghiệp này bị ảnh hưởng sâu sắc bởi quan niệm của họ về nơi chốn. Thật khó để hình dung ra Bob Noyce ở Bentonville, giống như không thể tưởng tượng được Sam Walton lại ở Thung lũng Silicon vậy. Người ta cũng có thể nói điều tương tự về việc đặt Charles Revson ở Dearborn và Ford ở New York. Mặc dù đi nhiều nơi ngay từ khi còn trẻ, Eastman vẫn là đứa con của vùng Rochester và ông đã dành tâm sức của mình để cống hiến cho nơi này. Cho tới nay, hãng Kodak vẫn đặt trụ sở chính tại Rochester; và những người chỉ trích công ty này hiện vẫn đang tự hỏi rằng liệu có phải ở Kodak có quá nhiều thứ thuộc về Rochester và công ty này nên chẳng là loại bỏ chúng để tự cứu lấy chính mình.

Chẳng có gì là chắc chắn về sự nghiệp của bất kì ai trong số bảy người được đề cập đến trong cuốn sách này. Nếu Andrew Carnegie không bao giờ rời bỏ nhà máy dệt tại Pittsburg – nơi đầu tiên ông làm việc, thì liệu có ai hỏi rằng: Tại sao không có Carnegie trong lịch sử nước Mỹ? Quả thực, Carnegie nằm trong số những nhân vật ít có khả năng thành công nhất trong quá khứ của Hoa Kỳ. Suốt tám thập kỉ qua, các sử gia luôn lúng túng về trường hợp của ông. Trong các thập kỉ 1940 và 1950, một cuốn giáo trình lịch sử Hoa Kỳ được sử dụng rộng rãi đã mô tả ông là “nhân vật điển hình nhất của kỉ nguyên công nghiệp”. Ba thập kỉ sau đó, các chuyên gia lịch sử đưa ra nhận xét rằng Carnegie là “trường hợp biệt lệ”. Carnegie mất năm 1919, vì vậy sự thay đổi về dư luận nêu trên không thể là kết quả từ bất kì điều gì ông đã làm.

Chẳng có gì chắc chắn về Công ty Thép Carnegie, về máy ảnh, về thuốc sơn móng tay hoặc về mạch tích hợp. Chẳng có lí thuyết nào về việc thành lập tổ chức – vốn không thể tính hết được những yếu tố tài năng, năng khiếu, khí chất và đôi khi cả sự ngu ngốc của mỗi cá nhân nhà lãnh đạo kể trên – có thể giải thích được về việc làm thế nào mà nước Mỹ lại làm được tốt nhất điều nó đã làm. Tương tự, không phải ngẫu nhiên mà sự nghiệp của các cá nhân được mô tả và phân tích

trong cuốn sách này lại thịnh vượng ở Hoa Kỳ. Đó là vì xã hội này vừa mang lại cho họ sự khích lệ, vừa từ chối việc dựng lên những rào cản có thể ngăn trở họ hoàn thành trọn vẹn vận mệnh của mình. Do vậy, cuốn sách này là câu chuyện kể về các cá nhân và tổ chức. Nhưng các cá nhân giữ vị trí trung tâm, còn các tổ chức, cả công lẫn tư, đóng vai trò là phong nền sân khấu.

Những tổ chức của Hoa Kỳ kể từ thời kì Nội chiến cho tới nay đã cung cấp một loạt quyền hạn cho doanh nghiệp mới. Kết quả là [tạo ra] một xã hội trong đó mục tiêu dường như là mang lại cơ hội bình đẳng cho mọi người để trở nên bất bình đẳng.

Sự tự do tham gia vào hoạt động kinh doanh là rộng mở [cho mọi người], nhưng không phải là vô hạn. Việc chống độc quyền là một ví dụ. Đạo luật Sherman, coi một tội phạm liên bang là kẻ “âm mưu hạn chế mậu dịch”, được xác lập thành luật vào năm 1890. Andrew Carnegie đã phớt lờ luật này trong suốt thập niên 1890. Khi bị Ủy ban Quốc hội triệu tập để chất vấn về hành động này, ông nói: “Các ngài có thực sự mong đợi những người đang chủ động đấu tranh để tạo ra sinh kế trong ngành sản xuất đưa ra ý kiến về những luật lệ và quyết định của họ, và về những thứ đang được áp dụng ở đây, ở kia và ở mọi nơi hay không?... Chưa từng có ai đề cập với tôi về Đạo luật Sherman, tôi nhớ là như vậy.” Carnegie không hề phải trả giá cho sự vô tâm này. Ông còn khoe khoang về điều đó. Một thế kỉ sau, Bill Gates thể hiện chính xác một thái độ tương tự và thái độ đó khiến các cổ đông của công ty ông ta mất hơn 225 tỷ đôla. Thời thế thay đổi. Luật lệ cũng thay đổi theo.

Không có ai trong số bảy nhân vật chính trong cuốn sách này có thể gọi là “điển hình”. Không có nhà quản trị kinh doanh điển hình; và nếu như ai đó trong số họ được nhìn nhận như vậy, thì mỗi đặc tính của ông ta sẽ khiến ông ta thậm chí còn không điển hình hơn. Khi người ta nghiên cứu trên diện rộng các CEO của giới doanh nghiệp Mỹ, điều ấn tượng nhất là sự đa dạng của họ với những giới hạn cụ thể mà tôi có thể mô tả ngay lập tức. Họ sinh trưởng ở khắp nơi trong một quốc gia có kích cỡ của một lục địa. Một vài người sinh ra và lớn lên ở nước ngoài. Họ gắn kết với những tôn giáo và giáo phái khác nhau. Những dấu mốc trên con đường sự nghiệp của họ cũng khác nhau và nền tảng giáo dục của họ cũng vậy.

Các quan sát trên đúng với những nhà quản trị trong suốt một thế

kỉ rườm rà, với một vài dấu hiệu báo trước có ý nghĩa quan trọng. Đầu tiên là vấn đề sắc tộc. Lịch sử của giới kinh doanh người Mỹ gốc Phi ở Hoa Kỳ là một chủ đề hấp dẫn. Tuy nhiên, trừ một số trường hợp ngoại lệ gần đây, người da đen cả nam và nữ đều không có cơ hội để lãnh đạo một công ty lớn của Mỹ. Điều tương tự cũng đúng với phụ nữ. Một công trình nghiên cứu về những CEO của 200 công ty quan trọng nhất trong nền công nghiệp Hoa Kỳ vào năm 1917 cho biết không có ai trong số này là người Mỹ gốc Phi hay phụ nữ. Thậm chí ngày nay rất hiếm thấy thành viên của hai nhóm này (hiển nhiên, sự trùng lặp ở đây là phụ nữ da đen) lãnh đạo một công ty lớn của Mỹ. Vào năm 2000, chỉ có ba CEO là phụ nữ trong danh sách 500 công ty lớn nhất Hoa Kỳ của tạp chí *Fortune*.

Năm 1932, Frank W. Taussig, nhà kinh tế học cao cấp tại Harvard cùng đồng nghiệp là Carl S. Joslyn đã công bố những kết quả của cuộc điều tra trên diện rộng về nguồn gốc xã hội của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Hoa Kỳ. Để kết luận, nghiên cứu này tuyên bố rằng “tất cả những người đàn ông có năng lượng, hoài bão và trí thông minh, hành trang học vấn hầu như chỉ là tay trắng, đều có thể giành được chỗ đứng trong thế giới kinh doanh và làm việc để thăng tiến tới địa vị cao hơn”. Điều đáng chú ý là, hai học giả trên, sau khi tiến hành một công trình nghiên cứu tỉ mỉ và đặt đống đến vậy, lại rút ra kết luận này bởi vì nó thiếu chính xác về mặt thời điểm và không bao giờ đúng trong hiện tại.

Quả thực, kết luận của Taussig và Joslyn tự mâu thuẫn với chính nó. Cụm từ “tất cả những người đàn ông” loại bỏ một nửa dân số là nữ của Mỹ. Trong cuốn sách của họ không đề cập tới những người Mỹ gốc Phi, nhưng cũng không đặt câu hỏi về việc kể từ khi chấm dứt chế độ nô lệ tại Mỹ vào năm 1865 cho tới nay, người da đen đã không được miêu tả một cách đúng mức trong giới tinh hoa kinh doanh của Hoa Kỳ. Thực tế là Taussig và Joslyn có thể đã sử dụng cụm từ khẳng định “tất cả những người đàn ông” để minh họa cho việc phụ nữ và người da đen, tức là hơn một nửa dân số Mỹ, đã không được tính đến. Cả hai nhóm người này đều liên quan tới kinh doanh với vai trò vừa là người làm thuê vừa là người làm chủ. Nhưng với tư cách là những nhà quản trị của các doanh nghiệp hàng đầu, trong quá trình lịch sử, họ chỉ cấu thành một tỉ lệ rất nhỏ.

Taussig, Joslyn và nhiều người khác không phải là thiếu hiểu biết khi tự hỏi về tính mở và sự linh hoạt của nền kinh tế Mỹ. Họ, giống

như mọi người khác, chỉ là sản phẩm của thời đại mình. Họ đã không thấy sự loại trừ hơn nữa dân số Hoa Kỳ ra khỏi giới tinh hoa kinh doanh của Mỹ là bằng chứng cho thấy một điều: tính độc quyền. Họ thừa nhận rằng có vài nhóm đơn giản là “nằm ngoài nôi hâm như”. Trước đây điều này là hiển nhiên.

Điều gây ấn tượng với họ cũng như với nhiều nhà quan sát khác là về những người ở “bên ngoài” chứ không phải là những người ở “bên trong”. Ví dụ, bạn có thể điều hành một trong những doanh nghiệp lớn của Mỹ nếu bạn là một người Do Thái gốc Nga. Trước đây điều này có thật ở một đất nước có tín đồ Cơ đốc giáo chiếm ưu thế, ngôn ngữ quốc gia là tiếng Anh và những truyền thống luật pháp cai quản giới kinh doanh được dựa chủ yếu trên những nền tảng của Anh. Người Do Thái gốc Nga trong trường hợp này là David Sarnoff, nhà sáng lập và trong nhiều năm là nhà độc tài đúng nghĩa của RCA – Công ty Phát thanh Hoa Kỳ.

Giờ đây, không có ý nghĩa quan trọng ghê gớm gì hơn ngoài một nhãn hiệu, RCA nằm trong số những công ty chủ chốt của Hoa Kỳ từng tồn tại trong giai đoạn từ những năm 1920 đến những năm 1980. Nó chi phối ngành viễn thông, điều này rất dễ nhận ra nhờ những hoạt động giải trí mà nó cung cấp (RCA có thời gian sở hữu NBC, tức là hai trong số ba hệ thống phát thanh truyền hình của Mỹ lúc bấy giờ) và điều này cũng có ý nghĩa sống còn đối với nền quốc phòng. Công nghệ viễn thông có thể khiến những con tàu ngoài khơi giữ liên lạc và tạo ra một đạo quân bằng cách biến một đám đông dân chúng thành một đơn vị chiến đấu có tổ chức. Điều kì lạ ở chỗ Sarnoff có lẽ đã khó có thể leo tới địa vị có vai trò chủ chốt đến thế nếu như ông ta vẫn còn ở Nga hoặc giả sử đã di cư sang Nhật.

Do vậy, khi nói về việc tự do tiếp cận tới [địa vị] quyền lực của các doanh nghiệp Hoa Kỳ, chúng ta chắc chắn hiểu rõ rằng việc tiếp cận này cực kì tự do đối với những ai nằm trong các ranh giới “có thể chấp nhận được” và hết sức ngặt nghèo đối với những ai nằm ngoài các ranh giới này. Người Caucasia nằm trong các ranh giới cho phép – thậm chí nếu họ là người Do Thái như Charles Revson, thậm chí nếu họ là dân di cư bần cùng, học vấn chẳng bao nhiêu như Andrew Carnegie, thậm chí nếu họ sinh trưởng cách xa những trung tâm quyền lực kinh doanh quốc gia và thủ đô như Sam Walton. Người da đen và phụ nữ nằm ngoài các ranh giới cho phép.

Việc lựa chọn bảy người được đề cập đến trong cuốn sách này đã được hướng dẫn từ chính thực tế khắc nghiệt, không khoan nhượng này. Những người da trắng được khắc họa chân dung trong sách là những người hoàn toàn khác nhau. Nhưng họ có điểm chung là giới tính và màu da. Còn nhiều khoảng trống cho cuốn sách này về lịch sử của những nhân vật hàng đầu trong số phụ nữ và người da đen của giới kinh doanh ở Mỹ. Còn vô số những câu chuyện chưa được kể đáng được lắng nghe. Tuy nhiên, những người muốn biết các câu chuyện đó sẽ phải đọc một cuốn sách khác chứ không phải cuốn sách này.

Một yếu tố khác chi phối việc lựa chọn nhân vật để khắc họa chân dung đó là họ không còn sống nữa. Quyết định này khá quan trọng và đáng để đưa ra sự giải thích nào đó. Lịch sử là môn khoa học dân chủ. Bạn không cần những kí hiệu toán học. Tất cả những gì bạn cần là đánh giá, sẵn sàng làm việc và nhận sự trợ giúp nào đó từ bạn bè.

Chẳng thể bản khoán việc các sử gia tỏ ra vô cùng kém cỏi trong việc tiên đoán về tương lai. Không hề có mô hình toán học nào sẽ xuất hiện trong những trang kế tiếp để giúp bạn chỉ ra ai sẽ là những người khổng lồ trong giới kinh doanh vào năm 2010⁽³⁾. Bạn sẽ không tìm thấy bất kì công thức kì diệu nào để giải mã các thị trường sẽ đi về đâu.

Một vài doanh nhân có thể thấy hơi bực mình về điều này. Người ta vẫn nói các nhà tư bản “là những người đặt cược vào tương lai. Điều cốt lõi của chủ nghĩa tư bản là một định hướng tâm lí hướng tới việc mưu cầu sự giàu có và thịnh vượng trong tương lai.” Và bởi vậy, đây là lịch sử của những người, như Robert Noyce, đã nỗ lực để không phải chịu gánh nặng của lịch sử, nhờ vậy họ có thể thoát ra và làm được những điều kì diệu.

Tuy nhiên, lịch sử đã có một đóng góp khá giá trị cho nỗ lực học hỏi về kinh doanh. Các sử gia có lợi thế về quan niệm và bối cảnh. Chúng tôi biết về những điều đã xảy ra. Chúng tôi biết câu trả lời rất cuộc là gì.

Những sinh viên học các môn khác về kinh doanh nhận thấy mình trong hoàn cảnh ngược lại. Đầu tháng 10 năm 1929, Irving Fisher, nhà kinh tế học nổi tiếng thế giới giảng dạy tại Đại học Yale, đã nói rằng “giá cổ phiếu vọt tới mức như thể một cao nguyên vĩnh cửu”.

Thực tế đã không diễn ra như vậy. Năm 1970, tạp chí *Quản lí bán hàng* (Sales Management) tuyên bố rằng năm nhà sản xuất lốp xe nội địa quy mô lớn đều có “chỗ đứng hầu như vững chắc trên [thị trường] kinh doanh lốp xe Hoa Kỳ”. Đến năm 1988, bốn trong số năm nhà sản xuất trên đã buộc phải rời khỏi ngành. Tháng 10 năm 1986, tạp chí *Fortune* đề cao Ken Olsen trong một bài báo, nói rằng một vài doanh nhân, như “người sáng lập Wal-Mart là Sam Walton, nếu so sánh với Olsen, họ đã làm được những điều tốt hơn cho cổ đông hoặc khiến cổ đông của họ trở nên giàu có hơn. Nhưng không ai tạo ra được một hãng công nghiệp mạnh mẽ hoặc có ý nghĩa quan trọng như DEC. Và dựa trên cơ sở đó, *Fortune* coi ông ta [Olsen] là người đạt được thành công vĩ đại nhất.” Trích dẫn này có thể được thấy trong tiểu sử của Olsen có tiêu đề *Doanh nhân ưu việt* (The Ultimate Entrepreneur). Khi *Fortune* cho đăng tải bài viết tán dương ấy, DEC là chủ sử dụng lao động lớn nhất trong Khối thịnh vượng Massachusetts. Tuy nhiên, năm 1992, Olsen bị loại khỏi công ty do ông ta sáng lập. Năm 1998, những gì còn lại của DEC bị bán đi. Hiện nay, DEC không còn tồn tại. Giờ đây Ken Olsen được xem như một trong những tấm gương thất bại lớn nhất trong kinh doanh. Chắc chắn ngày nay không còn ai có nhã ý muốn so sánh ông ta với Sam Walton nữa.

Cũng theo kiểu viết này, sẽ có nhiều nhà bình luận đánh giá Jack Welch của General Electric (GE) là doanh nhân vĩ đại nhất của Hoa Kỳ. Vài người sẽ còn gọi ông là doanh nhân vĩ đại nhất thế kỉ XX. Nhưng nếu như GE chứng tỏ là không đủ khả năng tiêu hóa nhiều vụ thu tóm doanh nghiệp mà công ty này đã thực hiện thì hẳn người ta sẽ thay đổi suy nghĩ về công ty này. Ngay trước khi kết thúc nhiệm kì CEO của GE, Welch thực hiện một vụ mua bán quy mô lớn, thu tóm Honeywell vào năm 2000 với giá trên 30 tỷ đôla. Nếu như vụ thu tóm đó thất bại để tạo ra những nền kinh tế “hy vọng”, quyền lực thị trường và lợi nhuận thì di sản của Jack Welch sẽ là một vụ giao dịch hời và ít ấn tượng hơn tai tiếng của ông ta hiện nay. Và thực tế là vụ giao dịch Honeywell lớn đến mức khiến người ta không biết liệu nó [việc sáp nhập] có hoạt động hiệu quả không.

Nếu nói rằng các sử gia biết điều họ biết chỉ bởi vì người ta thường nhận ra vấn đề sau khi sự việc đã xảy ra, tôi xin hoan hỉ biện minh rằng điều đó là sai. Những nhận định sáng suốt rút ra sau khi sự việc đã xảy ra chính xác là điều mà nghiên cứu lịch sử mang lại cho hoạt động kinh doanh. Không có lĩnh vực nào khác trong số những hoạt động của con người – bao gồm giải trí, thể thao, thời trang hay

chính trị – lại đánh đổ người ta bằng những thứ nhất thời như kinh doanh. Ngày nào cũng có một tựa báo, tuần nào cũng có một câu chuyện trên tạp chí, và có lẽ với Internet, chúng ta sẽ sớm có thể nói rằng giờ nào cũng có một “bậc thầy” chào hàng về một người hùng mới trong kinh doanh hoặc một phương pháp mới để giải quyết những vấn đề đã xảy ra trước đó cả 10 năm hoặc lâu hơn nữa. Ít ra, việc nghiên cứu lịch sử kinh doanh có thể thúc đẩy một nhà quản trị đặt câu hỏi về “giải pháp” mới cho những vấn đề chưa bao giờ được giải quyết, dù hỏi chỉ là để đẩy mà thôi: Cách tiếp cận này, ý tưởng này, công ty này thực sự diễn ra như thế nào?

Các sử gia không giỏi hơn ai trong việc đánh giá hiện tại. Họ mắc sai lầm khi tiên đoán tương lai. Nhưng đơn giản là họ không thể bị đánh bại nếu đưa ra những dự đoán về quá khứ. Lẽ ra Coca-Cola không nên thay đổi công thức của họ vào năm 1985. Thấy không? Lại đúng nhé. Do vậy, không phải ngẫu nhiên mà các nhà quản trị được lựa chọn trong cuốn sách này không còn sống nữa.

Nhiều vấn đề khác nhau được bàn luận trong mỗi trường hợp nghiên cứu tiểu sử của cuốn sách này. Những câu trả lời khác nhau mà các nhà quản trị ấy tìm ra không chỉ soi sáng cho việc phục dựng chân dung cá nhân của riêng họ mà còn cho thấy qua từng thời kì, những nhu cầu đã được đáp ứng như thế nào để tạo ra những điều vĩ đại trong thế giới kinh doanh.

Chẳng hạn một vấn đề như vậy đã được bàn tới trong cuốn sách này. Đó là việc chống độc quyền. Andrew Carnegie có thể đã phớt lờ nó. Thomas J. Watson (người đã tạo ra IBM vĩ đại) thì không. Và Bill Gates lại càng không. Vấn đề chống độc quyền chỉ là một biểu lộ hiển nhiên nhất của những mối quan hệ giữa kinh doanh và nhà nước. Tất cả bảy doanh nhân này đã phải học cách để quản lí nhà nước, cùng lúc với việc nhà nước dưới đủ hình thức như tổ chức luật, ủy ban quốc hội, hoặc các vụ kiện tụng dân sự hay hình sự đang tìm cách để quản lí họ. Những mối quan hệ này có thể trở nên cực kì phức tạp và mâu thuẫn. Lấy một ví dụ, năm 1914, Watson gần như có nguy cơ phải ngồi tù vì những cáo buộc hình sự vi phạm luật chống độc quyền. Cho tới thập niên 1930, trái ngược hoàn toàn, chính quyền liên bang, do nhu cầu tổng hợp và phân tích vô số dữ liệu về an sinh xã hội và những chương trình khác, trở thành khách hàng chủ chốt sử dụng các sản phẩm và dịch vụ của IBM; và Watson, trong thế giới kinh doanh của nền Cộng hòa, trở thành người hậu thuẫn nhiệt thành

cho Tổng thống Franklin D. Roosevelt. Đến giữa thập niên 1950, cái bóng của việc chống độc quyền xuất hiện trở lại. Chính quyền, dường như đã, chơi trò tay đấm tay xoa.

Những vấn đề khác cũng xuất hiện trở lại, bao gồm quá trình phát triển một doanh nghiệp từ khi khởi sự cho tới lúc trở thành một hãng quan liêu, công kênh, việc tuyển dụng và đào tạo bộ khung quản lí, việc quản lí mối quan hệ với người lao động và những quan điểm khác nhau về thế giới từ góc nhìn của doanh nhân khi ông ta về già và [đứng trước] những thách thức mới nảy sinh.

Một chủ đề quan trọng nữa gắn kết bảy chương sách với nhau, đó là tầm nhìn. Bảy chương sách là bảy câu chuyện về những người thấy những điều mà người khác không thấy và thực hiện tốt nhất cách phân tích sâu sắc của họ. Họ đã sử dụng những công cụ mà người khác cũng có, nhưng sử dụng bằng kĩ năng tốt hơn nhiều.

Vì mục đích gì? Để chiến thắng. Để sở hữu. Để kiểm soát. Để sáng tạo. Đây là câu chuyện về bảy nhà tư bản biết nắm lấy những cơ hội dù những người khác chỉ thấy đó là những điều gượng ép mà thôi.

Bảy nhà tư bản này đều là những người dám chấp nhận rủi ro, những nhà đổi mới, những người đam mê thử nghiệm. Họ đều khao khát thành công hơn cả nỗi lo sợ bị thất bại. Họ đều dũng cảm để thay đổi không chỉ khi mọi chuyện trở nên tồi tệ đi mà còn, và đây mới thực sự là điều khó khăn hơn cả, khi mọi chuyện đang tốt đẹp.

Họ đều là những người cực kì tự tin, bắt nguồn từ cảm giác an toàn bẩm sinh (Noyce và Walton) hoặc từ việc không tin vào sự phán xét của người khác (Revson). Dù vì bất cứ lí do nào, họ đã tin tưởng vào chính bản thân mình. Kinh nghiệm chứng tỏ niềm tin này là xác đáng. Họ cảm thấy tài năng của mình không có bất kì giới hạn nào – niềm tin ấy đôi khi khiến họ phát cuồng lên vào lúc cuối đời (Ford).

Tất cả những điều đó nói lên rằng, khi chúng ta thay đổi góc nhìn, đặt mình trọn vẹn vào vai trò của những con người ấy trong kinh doanh và trong thế giới như chính cá nhân con người họ, chúng ta khám phá ra những khác biệt đáng kể. Họ là những con người rất khác biệt với những hoàn cảnh khác nhau, những điểm mạnh và điểm yếu cũng khác nhau. Giờ đây thật khó có thể hình dung ra việc có thể ăn tối cùng lúc với cả bảy con người này.

Nhưng ít nhất họ cũng có hai điểm chung. Họ là những người không lồ trong giới kinh doanh của thời đại mình. Và họ là người Mỹ. Tại sao lại lựa chọn bảy người này để nói về phong cách lãnh đạo kinh doanh kiểu Mỹ và sự thay đổi của nó qua thời gian? Vài lí do đã được nêu ra ở trên. Những lí do khác sẽ trở nên rõ ràng khi bạn đọc sách. Nhưng tôi xin gợi ý là có một câu hỏi hay hơn câu hỏi Tại sao là bảy người này?, đó là: Tại sao không phải là bảy người này? Với câu hỏi đó, chỉ có một câu trả lời: Chẳng có lí do nào cả. Bảy con người này có rất nhiều điều để dạy chúng ta về kinh doanh, tổ chức, công cuộc đấu tranh vì tự chủ cá nhân, khả năng khai sinh ra một công nghệ mới và vận hành nó.

Tháng 8 năm 1866, một phóng viên thường trú của tờ *New York Times* báo cáo về từ Nebraska [vùng Trung Tây nước Mỹ] rằng việc xây dựng tuyến đường sắt xuyên lục địa là sự thể hiện của “một thiên tài Mỹ đích thực”. Những chương sau đây cũng sẽ kể những ví dụ về những “thiên tài Mỹ đích thực” như thế. Trong ngành nghề của họ, đó là những con người đã vượt qua những đường biên giới mới.

Ở nước Anh, những người đàn ông và phụ nữ đạt được thành tựu lớn được tôn vinh bằng những tước hiệu đã có từ thời Trung cổ. Những nghệ sĩ, học giả và chiến binh sẽ được phong tước hiệp sĩ hoặc quý tộc. Khi nhà triết học chính trị Anh John Locke được yêu cầu phác thảo các tài liệu phục vụ cho việc cai trị các thuộc địa Mỹ, ông gợi ý rằng hệ thống tôn ti quý tộc phức tạp với tước hiệu và phẩm trật mà phần nào đó có tính thể tập sẽ là điều cần thiết. Nhưng ở Mỹ, người ta đã thể chế hóa nhiều di sản từ thời thuộc Anh (gồm cả nhiều ý tưởng của Locke) và quay lưng lại với tước hiệu. Hiến pháp Hoa Kỳ dứt khoát ngăn cấm việc ban tước hiệu. Nữ bá tước xứ Kent cứ việc trao giải thưởng tại Wimbledon. Còn ở Mỹ, chẳng có nữ hoàng nào đóng vai trò gì trong Giải Mỹ mở rộng ở Flushing Meadow.

Năm 1901, ở Ý, hàng nghìn người xếp hàng trên các đường phố để chứng kiến nhà soạn nhạc quá cố Giuseppe Verdi được đưa về nơi an nghỉ cuối cùng. Hoàng gia đã ở đó, cũng như các chính trị gia hàng đầu, các chức sắc nhà thờ và bao người dân thường khác. Các nhà soạn nhạc kịch vĩ đại của Ý bao gồm Mascagni, Leoncavallo và Puccini đã ở đó. Arturo Toscanini chỉ huy dàn giao hưởng và hợp xướng của nhà hát La Scala – một trong những nhà hát nhạc kịch hàng đầu thế giới – trình diễn đoạn hợp xướng nổi tiếng của Verdi: *Va, penisiero*. Cùng lúc, đám đông hát hòa theo và giai điệu du dương của hợp

xương đã vang lên tới tận Thiên đường vào ngày hôm ấy.

Ở Mỹ, một cảnh tượng như vậy là điều không thể hiểu được. Hàng nghìn công dân xếp hàng trên các đường phố và đồng thanh hát một đoạn hợp xướng của một nhà soạn nhạc nổi tiếng người Mỹ của một dòng nhạc nghiêm túc ư? Tôi không nghĩ vậy. Những con người ở đây mới là quan trọng, họ thực sự quan trọng, họ là những nhà quý tộc thực sự, họ là những người mà những người hiểu biết nhất muốn tìm hiểu, họ chính là những người được mô tả trong cuốn sách này. Họ có thể đã được nền văn hóa và những thiết chế của Mỹ tạo ra. Đồng thời, họ có vai trò hết sức quan trọng vì họ đã định hình nên chính nền văn hóa và những thiết chế ấy.

Nước Mỹ liệu có để tâm đến việc một nhà soạn nhạc vĩ đại qua đời hay không? Hãy thử kể tên một nhà soạn nhạc người Mỹ vĩ đại của dòng nhạc giao hưởng-thính phòng. Thật chẳng dễ dàng gì. Nhưng trong đám tang của Henry Ford vào năm 1947, thống đốc bang Michigan đã lệnh cho tất cả các cơ quan của chính quyền bang phải treo cờ rủ. Cơ quan lập pháp của bang ngừng hoạt động “để tưởng niệm trước sự ra đi của một vĩ nhân”. Hàng nghìn người tham dự lễ tang của Ford, chứ không phải là lễ tang của một nhà soạn nhạc nào đó. Ở đây, những người sáng lập và gây dựng những doanh nghiệp khổng lồ có ý nghĩa đặc biệt như những người sáng tác nên các bản nhạc kịch kinh điển ở Ý.

Cuộc đời của bảy con người này giống như một chiếc thấu kính, qua đó lịch sử kinh doanh của nước Mỹ sẽ hiển hiện dưới mắt chúng ta.

SỰ TRỖI DẬY CỦA CƯỜNG QUỐC KINH TẾ TOÀN CẦU



ANDREW CARNEGIE

GEORGE EASTMAN

HENRY FORD

MỞ ĐẦU

Ba nhà quản trị được khắc họa tiểu sử trong phần này đã đưa nước Mỹ từ một cường quốc kinh tế rõ ràng mới chỉ ở vị trí thứ hai tới địa vị của một thế lực chi phối thế giới xét dưới các khía cạnh sản lượng kinh tế, thu nhập bình quân đầu người và tiến bộ công nghệ. Nhà lãnh đạo kinh doanh đầu tiên mà chúng ta đề

cập đến, Andrew Carnegie, sinh năm 1835 ở Scotland và di cư cùng gia đình 13 năm sau đó. Chỉ bằng quan sát đơn giản này, chúng ta đã bắt gặp một hiện tượng có ý nghĩa hết sức quan trọng. Từ thời đại của Carnegie cho tới nay, Hoa Kỳ đã được hưởng lợi ích khổng lồ từ làn sóng di cư tự nguyện lớn nhất trong lịch sử thế giới.

Tất nhiên, sự trớ trêu lớn lao của nước Mỹ trong những năm đầu Carnegie tới đây là ở chỗ không phải tất cả những cuộc di cư mà chúng ta [người Mỹ] được hưởng lợi đều là di cư tự nguyện. Carnegie định cư ở Pittsburgh. Chỉ cách đó 72 km về phía Nam là Virginia – bang của những người nô lệ. Đi liền với những hoạt động kinh doanh nhộn nhịp ở Pittsburgh vào cuối thập niên 1840 là một xã hội mà ở đó một số kẻ – nói như lời của bài phát biểu bất hủ khi nhậm chức Tổng thống nhiệm kỳ thứ hai của Abraham Lincoln – đã làm giàu trên mồ hôi, nước mắt của người khác. Carnegie ý thức sâu sắc về mâu thuẫn căn bản này trong chính thể Mỹ và ngay từ buổi đầu, ông đã ra sức ủng hộ cho việc xóa bỏ chế độ nô lệ.

Khi Carnegie tới Mỹ, thực tế là con đường của ông ít được đảm bảo hơn so với những nước khác. Và Carnegie biết điều đó. Khi lớn tuổi hơn, ông ôm ghì lấy nước Mỹ và những con đường kiểu Mỹ bằng tất cả lòng nhiệt tâm của người cải đạo. Ông thích thú với việc chèo ghẹo, chào mời và đôi khi lấy sự ưu việt của xứ sở đã cư mang ông ra để châm chọc chua cay những bạn bè người Âu của mình. Năm 1886, ông mở đầu một cuốn sách bằng một câu mà sau này sẽ trở nên nổi tiếng: “Những quốc gia già cỗi của thế giới bò đi trong cái vỏ ốc sên; nước cộng hòa này khuấy động quá khứ với con tàu tốc hành đang sầm sập lao tới”.

Năm 1848, khi vận số của Carnegie bắt đầu phát lên, nước Anh đang là nền kinh tế dẫn đầu thế giới. Cuối năm 1870, sản lượng thép của Anh bằng sản lượng thép của những nước còn lại trên thế giới gộp lại. Carnegie sản xuất thép cho nước mình và ông đã khuấy động quá khứ của quốc gia chôn rau cắt rốn của mình bằng con tàu tốc hành đang sầm sập lao tới. Năm 1900, năm trước khi Carnegie nghỉ hưu, sản lượng thép của Mỹ đã gấp đôi Anh và phần nhiều trong số đó là sản phẩm của các nhà máy thép của Carnegie. Đó là loại thép có chất lượng tốt nhất, giá thành thấp nhất và có mặt ở khắp mọi nơi.

Là một con người, Carnegie có nhiều vấn đề mà chúng ta sẽ bắt gặp lặp đi lặp lại [khi tìm hiểu tiểu sử của ông]. Cách ông xử lý những

vấn đề này – bao gồm cách ông đối xử với những người đã giúp đỡ ông thuở ban đầu, với đối tác, cách đối xử với người lao động – xác định ông là người như thế nào. Niềm khát khao bỏng cháy của ông muốn nắm chặt quá khứ (ông đã mua một bất động sản khổng lồ cùng với một tòa lâu đài ở Scotland) và làm “rúng động” tương lai cũng vậy. Mỗi con người được khắc họa chân dung trong cuốn sách này đã phải thừa nhận rằng mình giàu có. Họ đã trở nên giàu có hơn nhiều so với những gì mà họ mong đợi khi còn trẻ. Đối với tình huống này, Carnegie đã có cách ứng xử hết sức độc đáo của riêng mình.

Carnegie là một trong số những người khổng lồ trong giới kinh doanh sinh ra vào thập niên 1830. Tất cả họ sau này đều trở nên nổi tiếng với biệt danh không mấy hay ho, dù đúng hay không, là “những nam tước kẻ cướp”. Ví dụ, J. P. Morgan sinh sau Carnegie hai năm. John D. Rockefeller sinh năm 1839, sau Morgan hai năm. Chương kế tiếp sẽ đề cập tới một người trẻ hơn Carnegie 19 tuổi: George Eastman.

Eastman chưa bao giờ bị coi là một “nam tước kẻ cướp”; giữa ông và Carnegie có rất nhiều điểm khác biệt. Carnegie ăn nói trôi chảy và viết rất nhiều sách báo có lượng ấn bản lớn. Ông khiến cuộc sống trở nên thú vị; ông ham sống đến tham lam và chẳng bao giờ thấy cuộc sống là đủ. Pittsburgh không đủ lớn để giữ chân ông; trong khoảng hai thập kỷ hưu trí của mình, ông phân thời gian ra để sống ở tòa nhà hoa lệ tại Scotland, ở đây ông tiêu khiển với những người nổi tiếng trên thế giới và ở ngôi nhà lộng lẫy tại Manhattan. Có lẽ Carnegie sẽ chẳng ngại ngần thực hiện vụ đổi chác như Faust để lại được sống thêm lần nữa.⁽⁴⁾

Trái lại, Eastman tỏ ra xa lánh, lãnh đạm. Người đàn ông này có một gia tài mà ngày nay người ta vẫn kinh doanh, đó là những bức ảnh chụp ông mà hiện nay vẫn còn bị che giấu. Ông viết lách chẳng được bao nhiêu, may ra là vài bài báo, còn sách thì càng không. Cộng sự thân thiết nhất của ông là một người đàn ông có tên là Henry Alvah Strong – Strong có thể coi trọng ông nhưng chưa bao giờ (như Strong tự thừa nhận) hiểu được ông. Mối quan hệ mật thiết nhất của ông là với người mẹ; nhưng sự yêu mến ông dành cho bà cũng chẳng có bao nhiêu, ngay cả khi người ta có thể nhìn nhận những điều này là do sự hạn chế về mặt thông tin, sự cảm nhận như thế là đủ từ cả hai phía. Eastman là nhà lãnh đạo doanh nghiệp duy nhất trong cuốn

sách này và là một trong số những nhà quản trị ít ỏi của các tập đoàn hàng đầu trong lịch sử kinh doanh của Mỹ, không kết hôn. Mặc cho ông là người nổi tiếng không chỉ ở quê nhà Rochester mà còn trên toàn thế giới (máy ảnh hiệu Kodak của ông được bán ở mọi nơi), George Eastman là người cô độc cho đến cuối đời. Khi về già, phải sống lâu hơn bạn bè và tình trạng sức khỏe ngày càng kém đi, ông không hề nghĩ tới việc mặc cả như Faust. Ông đã tự sát.

Với gia tài kếch xù của mình, Eastman vô cùng hào phóng khi thường giấu danh tính để làm từ thiện trong các lĩnh vực y tế, giáo dục và văn hóa. Ông rất có khiếu thẩm mỹ. Ông đã làm được điều còn có ý nghĩa hơn cả sự cạnh tranh trong ngành nhiếp ảnh; ông đã biến chuyển ngành này. Ông đã đặt chiếc máy ảnh, như chiếc Kodak Brownie, vào tay mọi người với giá cực rẻ: chỉ 1 đôla và đặt mỗi quan tâm chính vào việc chụp ảnh.

Công ty Eastman Kodak được thành lập vào năm 1880 và George Eastman là người tiên phong trong giới doanh nhân đã bán ra thị trường (chứ không phải cho các doanh nghiệp khác) những sản phẩm tiêu dùng được gắn nhãn mác – đây là điều có ý nghĩa hết sức quan trọng.

Thập niên 1880 đã chứng kiến sự bùng nổ của việc giới thiệu những sản phẩm tiêu dùng gắn thương hiệu ra thị trường đại chúng. Procter & Gamble đã tung ra sản phẩm thương hiệu từ khoảng năm 1837 nhưng Ivory Soap chỉ mới bắt đầu thực hiện điều này vào năm 1879. American Tobacco thành lập vào năm 1882. Cả Coca-Cola và Johnson & Johnson đều thành lập vào năm 1886. Heinz và Campbell Soup cũng ra đời vào thập niên 1880. Hết loại sản phẩm này đến loại sản phẩm khác, các mặt hàng được đóng gói bao bì mang nhãn hiệu đã chi phối thị trường nước Mỹ. Đối với các sản phẩm máy ảnh, đó là nhãn hiệu Kodak.

Xu hướng gắn sản phẩm với nhãn mác chưa từng có tiền lệ trước đó. Rất ít thương hiệu tung ra thị trường trước năm 1880 có thể tồn tại lâu dài. Có vài trường hợp ngoại lệ, như Wedgwood, nhưng không nhiều. Tuy nhiên, nếu chúng ta nhìn vào danh sách những sản phẩm gắn thương hiệu được tạo ra ở Mỹ vào thập kỷ 1880 thì tất cả chúng đều tồn tại cho đến ngày nay. Tại sao lại thế? Điều gì đã xảy ra?

Thập kỷ 1860 là thời kỳ diễn ra cuộc Nội chiến Mỹ và sự suy sụp

của nền chính trị. Trong thập niên 1870, nước Mỹ phải chống chọi với cuộc suy thoái nghiêm trọng. Tới thập niên 1880, khối thống nhất của các bang được đảm bảo và cuộc suy thoái đã qua đi. Nhưng quan trọng là, các mạng lưới điện tín và đường sắt đã trở nên hoàn chỉnh, cho phép người ta tiếp cận với thị trường toàn quốc.

Bất kì điều gì khiến những rào cản về thời gian và không gian sụp đổ thì đều đã mở ra vô vàn cơ hội mới cho những doanh nhân có tầm nhìn thấu đáo và dám hành động. Eastman nằm trong số những doanh nhân như thế. Có lẽ công ty Eastman Kodak sẽ không thể ra đời nếu thiếu hệ thống đường sắt và điện tín – hai thành tựu công nghệ kì diệu của kỉ nguyên này. Vì cùng lí do như vậy, một số người tin rằng Internet sẽ đóng vai trò tương tự trong thế kỉ XXI. Internet cho phép truyền dữ liệu đi với tốc độ nhanh chưa từng thấy và khiến nền kinh tế phát triển nhanh chóng.

Trong thập niên 1880, môi trường kinh doanh hết sức thuận lợi cho Eastman. Nhưng tất cả những người khác cũng được hưởng môi trường tương tự. Chỉ có điều, ông (và một vài người nữa) trở nên nổi bật là do ông đã biết cách chèo lái doanh nghiệp của mình. Thập niên 1880 thực sự là thời điểm bắt đầu cho sự dồi dào của thị trường Mỹ, của một nền kinh tế sản xuất ra vô số thứ người ta mong muốn, chẳng hạn những chiếc máy ảnh rẻ tiền, chứ không phải là thực phẩm, quần áo và nhà ở – những thứ mà người ta cần để sinh tồn.

Henry Ford là doanh nhân thứ ba được đề cập tới trong phần này. Khi ông và doanh nghiệp của mình ở đỉnh cao thịnh vượng vào đầu thập niên 1920, địa vị của nước Mỹ trên thế giới đã hoàn toàn thay đổi. Khi Andrew Carnegie di cư và đặt chân tới bờ biển nước Mỹ, lúc đó nước Mỹ vẫn còn là một nền kinh tế kiểu thuộc địa điển hình, xuất khẩu hàng nông sản và nhập khẩu máy móc, thiết bị, cố gắng tự bảo vệ bằng hàng rào thuế quan và đối phó với nguy cơ thường trực mất vàng trong ngân khố do cán cân thanh toán bị thâm hụt kinh niên vì chế độ tỉ giá hối đoái cố định của thế giới.

Tới đầu thập kỉ 1920, Hoa Kỳ trở thành nước đi đầu thế giới trong những lĩnh vực mà sau này trở thành các ngành nghề của tương lai, đặc biệt là ngành sản xuất xe hơi và điện năng. Henry Ford không chỉ thống trị ngành sản xuất xe hơi từ năm 1908 cho tới giữa thập kỉ 1920, những phương pháp sản xuất của ông đã trở thành điều kì diệu trong kinh doanh. Không chỉ là một con người, ông là một làn sóng.

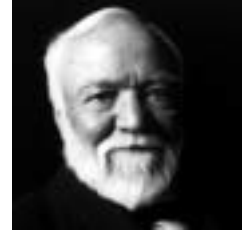
Học thuyết Ford (Fordism) là một từ đã được dịch ra nhiều thứ tiếng và nhiều người nói các ngôn ngữ khác nhau đã thực hiện những chuyến hành hương tới khu phức hợp công nghiệp khổng lồ của ông tại River Rouge ở vùng ngoại ô Dearborn, thành phố Detroit.

Vào giữa thập kỉ 1920, không có bất kì ai ở Mỹ cảm thấy lo lắng về vị thế của quốc gia mình trong hệ thống tài chính toàn cầu. Sau Chiến tranh thế giới thứ nhất, lần đầu tiên trong lịch sử nước này, Hoa Kỳ nổi lên với tư cách là quốc gia chủ nợ. Nước Mỹ trở thành một cỗ máy xuất khẩu, đồng thời xây dựng những cơ sở sản xuất ở nước ngoài. Nhưng trước đó, từ năm 1911, Ford đã mở một nhà máy ở Anh.

Henry Ford, hơn bất cứ cá nhân nào khác, đã đặt nước Mỹ trên những bánh xe. Ông giải phóng nước Mỹ khỏi vị thế của một quốc gia nông nghiệp. Ông khiến chiếc xe hơi nằm trong tầm với của số đông. Việc vận chuyển bằng ô tô cũng đã làm thay đổi bộ mặt của các thành thị ở Mỹ. Vào năm 1900, người ta ước tính có 2,5 triệu tấn phân và 60.000 gallon [tương đương 226.800 lít] nước tiểu do ngựa thải ra mỗi ngày ở thành phố New York. Hãy nghĩ về sự thay đổi đó.

Vấn đề của Ford là ở chỗ ông tin vào những thông cáo báo chí của mình. Có lẽ hơn bất kì nhân vật nổi bật nào khác trong lịch sử kinh doanh của Mỹ trước đây, ông phải hứng chịu chứng điên rồ của những vĩ nhân. Câu chuyện về cuộc đời buồn thảm của ông từ sau năm 1927 là bằng chứng hùng hồn cho triết lí về nỗi sợ hãi của những nhà sáng lập không kiểm soát nổi sức mạnh của mình.

Sự nghiệp của ba con người – Carnegie, Eastman và Ford – sẽ đưa chúng ta theo hành trình của nước Mỹ từ chốn ao tù trở thành một quốc gia đạt tới đỉnh cao trong lịch sử nước này. Sự nghiệp của họ cũng phơi bày những vấn đề mà với từng người trong số họ, xét dưới khía cạnh nào đó, là tương tự. Nhưng họ đã giải quyết chúng bằng những giải pháp hết sức khác nhau.



Từ nghèo rớt đến giàu tột bậc

Dường như bạn giàu có. Bạn sẽ cho kẻ nguông mộ bạn một đôla rưỡi để mua cuốn Thánh Kinh chứ? Chúa sẽ phù hộ bạn vì điều đó. Tôi cảm thấy thế. Tôi biết thế...

PS: Đừng cho cuốn Thánh Kinh mà hãy cho tiền. Tôi muốn có sự lựa chọn của riêng mình.

Đôi khi trong giai đoạn giữa năm 1886 và đầu thế kỉ XX, Andrew Carnegie tới thăm cô em dâu góa phụ Lucy tại nhà người em trai quá cố ở Dungeness, Florida – ngoài vùng duyên hải ranh giới giữa hai bang Florida và Georgia. Andrew và Lucy rất thân thiết. Ông đã lấy tên Lucy để đặt cho lò nung hơi sản xuất phôi thép đầu tiên của mình (từ đó hình thành tập quán trong ngành gang thép lấy tên phụ nữ để đặt tên cho các lò nung); còn Lucy cũng đặt tên cho một người con trai là Andrew (bà và Tom có tất cả chín người con).

Lần nọ, khi Carnegie tới thăm, Lucy phàn nàn với ông anh chồng khiến ông phải sửng sốt, rằng cậu con trai Andrew của bà chẳng đoái hoài gì tới chuyện viết thư cho mẹ kể từ khi cậu ta vào học đại học. Không hề do dự, Carnegie bảo em dâu là ông có thể thuyết phục chàng sinh viên trẻ kia viết thư hồi âm. Ông chắc chắn đến mức cược với Lucy 10 đôla, còn Lucy thì đồng ý ngay với vụ cá cược này.

Và rồi Andrew thảo một bức thư “ngọt ngào, ân cần” để gửi cho cậu cháu trai cùng tên với mình. Trong thư ông có viết đôi lời tái bút rằng ông gửi kèm theo thư tờ séc 10 đô để làm quà cho cháu. Thế nhưng ông lại chủ tâm không bỏ tờ séc vào phong thư.

Chẳng bao lâu sau, anh chàng Andrew Carnegie trẻ tuổi viết thư hỏi âm cho bác mình, cho hay cậu vui vì món quà nhưng buồn vì không thấy nó được gửi kèm theo thư. Carnegie hoan hỉ đưa bức thư ấy cho Lucy; thế là bà phải trả cho ông 10 đôla tiền thua cược, còn Carnegie thì gửi 10 đô ấy cho cháu trai mình.

Andrew Carnegie và John D. Rockefeller là hai doanh nhân Mỹ vĩ đại nhất của thế kỉ XIX. Họ là hai con người giàu có và quyền lực nhất. Tuy nhiên, xét dưới khía cạnh từng cá nhân, thật khó có thể hình dung hai con người này lại ít giống nhau đến vậy. Carnegie là người sôi nổi; cho đến tận cuối đời ông vẫn luôn lạc quan; ông vô cùng thành thật nhưng cũng không kém phần đạo đức giả, cực kì thực dụng song lại cũng phô trương. Có chút buồn vui thất thường, ông có thể đang tràn đầy nhiệt tình với thứ này nhưng ngay tức khắc chuyển sang say sưa với thứ hoàn toàn khác. Ông có sức mạnh thể chất, nhưng cũng là người nhút nhát. Ông trung thành; nhưng không kiên định. Ông có thể yêu. Ông có thể phụ bạc.

Có một hố sâu không thể lấp đầy giữa con người mà ông muốn trở thành và con người thực tế của ông vốn được giới doanh nhân tôn vinh, ngưỡng vọng. Đây là một thuộc tính quan trọng trong sự nghiệp của Carnegie và là điều được ông chia sẻ với nhiều doanh nhân khác. Không gì có thể minh họa tốt hơn sự kiện mà Joseph Frazier Wall gọi là “quãng thời gian rùm beng và đau buồn nhất trong sự nghiệp kinh doanh của ông” – vụ sa thải hàng loạt nhân công ở nhà máy Homestead vào năm 1892.

Carnegie khao khát tột độ sự tán thành của công chúng, nhu cầu này trở nên tồi tệ trước nỗi khao khát tột cùng của ông đối với tiền bạc và quyền lực. Ông viết lách không ngừng và những điều ông viết là về tự do và công bằng như hình ảnh mà ông muốn có cho bản thân mình. Tháng 4 năm 1886, ông viết trên tạp chí *Forum* (Diễn đàn): “Kinh nghiệm của tôi cho thấy các nghiệp đoàn, xét trên mọi phương diện, có ích cho cả người lao động và giới tư bản”.

Không nhiều chủ lao động dám phát ngôn như vậy vào năm 1886. Sau bài báo đó, vào tháng 5, “vụ bạo loạn” Haymarket⁽⁵⁾ nổ ra khiến nhiều người thuộc tầng lớp trung lưu ở Mỹ coi dân lao động và chủ nghĩa cấp tiến là cùng một giuộc. Không hề nản lòng, Carnegie lại hối hả viết bài đăng báo. Trong bài “Những hậu quả đấu tranh của người lao động” đăng vào tháng 8 năm 1886, ông viết: “Không thể mong chờ

quá nhiều rằng một người nào đó đang phải phụ thuộc vào lương công nhật để trang trải cho những nhu cầu thiết yếu trong cuộc sống lại chịu yên lặng đứng nhìn người khác được tuyển vào thế chỗ của mình. Những người công nhân giỏi có một luật lệ bất thành văn: ‘Không nên cướp việc của hàng xóm.’”

Giới công nhân nhiệt liệt hưởng ứng những tình cảm ấy và Carnegie được các nghiệp đoàn hết sức trọng vọng. Hội Bằng hữu Thợ máy xe lửa đã lấy tên ông đặt cho một phân hội và trao cho ông chứng nhận là thành viên danh dự; Carnegie đã vui vẻ đón nhận:

Như các bạn đã biết, tôi có niềm tin mạnh mẽ vào thế mạnh của các nghiệp đoàn cũng như các tổ chức của người lao động nói chung, tin rằng họ là những công cụ giáo dục gần kề tốt nhất... Tôi cảm thấy vinh dự vì các bạn đã chọn tên tôi [để đặt tên cho phân hội]. Đó lại là một mối ràng buộc khăng khít nữa để tôi tiếp tục thực hiện những bổn phận cao quý của đời mình, để tôi không bao giờ có thể làm gì khiến Hội phải thấy xấu hổ.

Người ta có thể hình dung ra phản ứng của cộng đồng doanh nghiệp ở Pittsburgh, vốn bị chi phối bởi Henry Clay Frick, đối tác chính của Carnegie và Judge Thomas Mellon, chủ ngân hàng của Frick. Bởi lẽ các nghiệp đoàn chính là lời nguyện đối với họ và những ông chủ trong giới sản xuất thép thời đó vốn giữ vị trí trọng tâm của nền kinh doanh ở Pittsburgh.

Tình trạng bạo động của thợ thuyền là căn bệnh đặc trưng của Pittsburgh. Vào các năm 1874 - 1875, việc đóng cửa các nhà máy thép trong thành phố xảy ra liên tiếp. Tiếp nối vụ việc này là “Cuộc nổi dậy lớn của công nhân” vào tháng 7 năm 1877. Trong suốt quãng thời gian diễn ra các vụ nổi loạn vào thời kì đó, 20 công dân Pittsburgh, có thể hơn, đã bị Vệ binh Quốc gia sát hại. Paul Krause, sử gia hàng đầu về người lao động ở Pittsburgh trong giai đoạn này, đã viết rằng đối với các ông chủ, vụ nổi loạn năm 1877 là “một lời nhắc nhở rõ ràng rằng Công xã Paris⁽⁶⁾ là điều vẫn có thể xảy ra với nước Mỹ”.

Công ty Luyện thép Bessemer Pittsburgh được một số nhà công nghiệp thành công nhất của Pittsburgh thành lập vào tháng 10 năm 1879. Mục tiêu của công ty này là phát triển một nhà máy thép hiện đại nhất để cạnh tranh với “ET” (tên viết tắt của nhà máy Edgar

Thomson của Carnegie). Địa điểm mà họ lựa chọn để xây dựng nhà máy là Homestead, gần ET.

Ngay từ đầu, Homestead đã gặp phải sự cố với người lao động, hoặc theo quan điểm của người lao động thì đúng ra nên gọi là “sự cố với giới tư bản”. Không như ET, Homestead đã có tổ chức công đoàn ngay từ đầu. Hiệp hội Hợp nhất Công nhân Gang và Thép (AAISW) bị coi là đã dính líu vào vụ đình công dẫn tới đóng cửa nhà máy vào quý I năm 1882. Sau đó xung đột cứ định kì lại bùng phát và đến năm sau, những người chủ nhà máy sẵn lòng bán nó cho Carnegie.

Carnegie sẵn sàng mua. Homestead là nhà máy hiện đại nhất ở Mỹ lúc đó; và Carnegie, luôn hướng tới tương lai, không thể không ý thức được rằng ngoài đường ray xe lửa, Homestead có thể sản xuất thép xây dựng. Ông ta đã mua lại nhà máy đó theo giá vốn, đề nghị trả cho các nhà đầu tư bằng tiền mặt hoặc bằng cổ phần. Chỉ có duy nhất một nhà đầu tư nhận cổ phần. Con số là 50.000 đôla. Sau một thập kỉ rưỡi, 50.000 đôla cổ phần đó đã tăng giá trị lên 8 triệu đôla.

Các nguồn tài liệu không cho chúng ta biết có bao nhiêu người đã được Carnegie đề nghị để mua lại Homestead. Theo Wall, “những đại diện của năm công ty sản xuất” đã tham gia vào việc tạo nên Công ty Luyện thép Bessemer Pittsburgh vào năm 1879. Đáng kể đến là cho dù Carnegie đã đạt được kỉ lục vào năm 1883, chỉ có duy nhất một người muốn trở thành đối tác của ông. Carnegie từng nói “tôi chắc chắn rằng bất kì người am hiểu nào cũng sẽ phải ngạc nhiên sao tôi lại ít gặp rủi ro đến vậy...” Tuy nhiên, giống như rất nhiều tuyên bố của Carnegie về sự nghiệp của mình, lời nói trên không hẳn đúng vậy. Nhiều người từ chối trở thành đối tác của ông vào năm 1883 tóm lại là vì việc sản xuất thép theo phương pháp Bessemer là một hoạt động kinh doanh chứa đựng nhiều rủi ro. Họ giữ tiền và chạy tháo thân.

Tất cả từ chối ngoại trừ một người trong số chủ cũ của nhà máy Homestead đã đứng ngoài bối cảnh trên vào cuối năm 1883, nhưng cuộc đấu tranh của người lao động vẫn liên tục tiếp diễn. Vì tất cả những lời lẽ tốt đẹp đã dành cho nghiệp đoàn nên Carnegie không muốn sắp xếp lại người lao động ở bất kì nhà máy nào của mình. nỗ lực của ông để làm tan rã AAISW đã dẫn đến việc đóng cửa nhà máy Homestead vào năm 1889. Nghiệp đoàn đã thắng thế. Ba năm sau, câu chuyện có khác đi khi người ta nêu ra việc phục hồi thỏa ước.

Khi phải đối mặt với những hàm ý về các lời lẽ tốt đẹp mà Carnegie dành cho nghiệp đoàn, ông bỏ cuộc. Sáu năm sau khi bài báo của ông được đăng trên tờ *Forum* (Diễn đàn), tình trạng náo động trong giới công nhân lại xảy đến một lần nữa với Homestead. Carnegie trốn về nơi ẩn dật hẻo lánh ở Scotland, bỏ Henry Clay Frick ở lại chịu trách nhiệm cho những tài sản của mình. Frick và Carnegie đều biết rằng để tích lũy được số tiền bạc và quyền lực mà cả hai đều thèm muốn, họ phải giữ được chi phí sản xuất và giá thành thấp hơn so với bất kì đối thủ cạnh tranh nào. AAISW lại có chiến lược chống lại. Như một đối tác của Carnegie đã nêu ra, “Hiệp hội Hợp nhất áp đặt một mức thuế lên những cải tiến, do đó họ phải ra đi”.

Frick không phải là người ủy mị. Ông ta không hề lấy làm hối tiếc khi phải sử dụng mọi chiến thuật vốn bị các bài báo của Carnegie lên án để dập tắt bãi công và hủy hoại nghiệp đoàn. Ở đây rõ ràng là có sự xung đột giữa con người mà Carnegie muốn bản thân mình trở thành và con người mà thực tế kinh doanh đòi hỏi ông phải như vậy và đó sẽ vẫn là một chủ đề còn tiếp diễn trong cuộc đời ông. Hơn một lần, những hành động mâu thuẫn với lời nói của ông. Với Walt Whitman, có lẽ ông đã từng nói:

Tôi mâu thuẫn với chính tôi ư?

Tốt thôi, vậy tôi là như thế;

(Tôi rộng lớn – tôi chứa đựng quần chúng trong mình.)

Ở Carnegie có chất khô hài mà ở Rockefeller, người cùng thời với ông không có. Không như Carnegie, Rockefeller không có nhu cầu làm vừa lòng ai cả, cũng chẳng có nhu cầu khoe khoang. Carnegie giữ một tệp tài liệu dán nhãn “Sự biết ơn và Những lời lẽ ngọt ngào”. Thật khó hình dung có một tệp tài liệu như vậy trong văn phòng của Rockefeller. Carnegie khao khát tư cách đáng trọng của kẻ trí thức. Còn Rockefeller, cá nhân ông ta đã thành lập hai trường đại học (Đại học Rockefeller và Đại học Chicago) và một trường cao đẳng (Cao đẳng Spelman), đồng thời trao tặng một khoản tiền lớn cho những tổ chức giáo dục bậc cao khác, thì lại chẳng để tâm mấy đến việc này.

Alice Roosevelt Longworth, người cháu gái lớn của Theodore Roosevelt, nói về cha mình rằng ông ấy phải là “cô dâu trong mọi đám cưới, người chết trong mọi đám ma” [ý là muốn trở thành tâm điểm

trong mọi việc]. Người ta cũng có thể mừng tượng một bình luận tương tự về Carnegie. Sau khi nghỉ hưu, không còn tích cực kinh doanh nữa, ông được khoảng 57 thành phố Anh quốc trao tặng phần thưởng mang tên “Tự do cho Thành thị”⁽⁷⁾. Trước đó kỉ lục cho người nắm giữ danh hiệu này thuộc về William E. Gladstone – ông ta từng bốn lần giữ cương vị Thủ tướng Anh. Thậm chí đến Winston Churchill, mà sự phán xét kĩ càng của lịch sử cũng đã phải tôn vinh là “vị cứu tinh của đất nước”, cũng không tích lũy được nhiều danh hiệu “Tự do cho Thành thị” như Andrew Carnegie.

Sức mạnh bên trong những người như Rockefeller và Carnegie hình thành từ những đặc điểm trái ngược. Người ta cảm thấy thoải mái hơn với Carnegie. Chúng ta vẫn gặp gỡ những người như ông. Những mục đích, nhu cầu, niềm vui của Carnegie giống với chúng ta, ngoại trừ quy mô của những thứ đó lớn hơn do sự giàu có cho phép ông sống như vậy. Khối tài sản kếch xù biến ông thành một người tự cao tự đại.

Rockefeller cũng được khuếch trương hình ảnh nhờ sự giàu có của mình. Tuy nhiên, ông hoàn toàn không bị đe dọa phải phơi mình trước một đối thủ chưa bao giờ được xác định. Ông ta cứ để mặc cho đối thủ của mình tưởng tượng. Và Rockefeller biết cách kích thích sự tưởng tượng đó. Ông là bậc thầy về vẻ ngoài vô cảm. Bạn có thể trở nên tê liệt chờ người khi ông xuất hiện. Hoặc đơn giản là dường như bạn biến mất, như thể ông chẳng thấy cần có bạn ở xung quanh. Kết quả là khi bạn thương thảo với Rockefeller hoặc khi bạn cố gắng bầy ông trên bục nhân chứng, bao giờ cũng vậy, bạn sẽ trở thành kẻ thù tồi tệ nhất của chính mình.

Nếu bạn bước vào trong phòng họp có mặt Rockefeller, hầu như chắc chắn bạn sẽ không đoán được ông là ông chủ. Ông có thói quen không ngồi ở bàn đầu của hội nghị. Nếu trong phòng có chiếc đi văng, có thể ông sẽ ngã người trên đó. Có lẽ ông gần như còn gà gật lơ mơ. Gần như vậy. Nếu nghe được một con số mà ông không thích, ông chỉ nhún mày mà thôi.

Carnegie thu hút ánh đèn sân khấu. Rockefeller lại ưa hoạt động trong bóng tối. Rockefeller từng nói: “Tôi không bao giờ thèm muốn thuốc lá, trà hay cà phê. Tôi chưa bao giờ thèm muốn bất cứ thứ gì.” Thật khác xa với Carnegie. Người ta khó có thể hình dung Carnegie sẽ tuyên bố như vậy. Liệt kê những thứ mà ông không khao khát chắc

chấn dễ dàng hơn là liệt kê những thứ mà ông khao khát.

Phát biểu trên của Rockefeller không hoàn toàn đúng. Ông có ít nhất là một khao khát – đây là điều ông hoàn toàn trùng khớp với Andrew Carnegie. Cả hai con người này đều có một thứ vô cùng quan trọng đối với tất cả mọi người.

Rockefeller và Carnegie đều khao khát tiền bạc. Họ khao khát quyền lực mà tiền bạc mang lại cho họ, thậm chí trong những chuyện nhỏ nhặt. (Hãy nhớ lại cách hành xử của Carnegie để khiến cậu cháu trai phải gửi thư cho mình.) Họ khao khát sự xa hoa. Tự do. Lòng tự trọng. Sự công nhận. Cả hai người này đều khao khát tiền bạc và hơn bất kì ai ở Mỹ vào thế kỉ XIX, họ biết cách để có được nó.

Ngày 25 tháng 11 năm 1835, tại một ngôi làng của người Scotland ở Dunfermline, cách Edinburgh đi qua sông Forth khoảng 24 km, Margaret Morrison Carnegie hạ sinh đứa con đầu lòng. Cậu con trai được bố mẹ đặt tên là Andrew. Nơi Andrew ra đời là một căn nhà nhỏ vừa làm chỗ ở vừa là nơi làm việc của người cha, William, và mẹ, Margaret. Cả cha lẫn mẹ cậu bé đều xuất thân từ những dòng họ theo quan điểm cấp tiến về chính trị; nhưng Will, không như Margaret, bản chất lại nhút nhát.

Dù nhút nhát hay không thì Will Carnegie, một thợ dệt vải lanh Damask, nằm trong nhóm quý tộc của tầng lớp lao động. Công việc của ông là một nghề thủ công thực sự, đòi hỏi ngoài sự nhạy cảm về tính hài hòa thẩm mỹ còn phải có cả sự khéo léo và linh hoạt của một người có khiếu nghệ thuật bẩm sinh. Để trở thành một thợ dệt vải Damask tài năng đích thực, như Will Carnegie, không có nghĩa là chỉ bận tâm tới khung cửi của mình và giám sát trước tiên là một, rồi hai, rồi ba người khác với đủ những vấn đề trò chuyện huyền thuyên ồn ào giữa họ với nhau vốn là điều thường thấy hàng ngày trong một doanh nghiệp nhỏ, mà còn phải sản xuất ra một siêu phẩm bằng “việc tạo ra một cái đẹp có thật mà ông ta cảm nhận được trong thâm tâm mình”. Để điều đó xảy ra, cái đẹp phải được đặt lên hàng đầu và với trường hợp của Will Carnegie hình như là như vậy. Công việc của ông

đã mê hoặc người con trai, cậu thực sự mong muốn nối nghiệp cha. Nhưng tương lai của cậu đã không diễn ra như thế.

Will Carnegie hiện ra trước chúng ta qua khoảng cách thời gian là một người đàn ông đứng đắn và tốt bụng. Một người tử tế. Một người mà, mặc dù nhút nhát, dám đòi quyền lợi của mình để bảo vệ gia đình trước sự khiêu khích của những kẻ có thế lực⁽⁸⁾.

Đáng buồn thay, Will lại không có những phẩm chất vốn là điều sống còn khi phải đối mặt với một thế giới đang tiến hóa của thế kỉ XIX. Đó lại là những phẩm chất mà vợ ông có được và người con trai cả đã học được từ mẹ.

Will Carnegie là ví dụ điển hình về việc không làm gì để đối mặt với sự thay đổi hoàn toàn. Ông cũng là người mà ngày nay sẽ không còn ai nhớ tới nếu không có những thành tựu của con trai mình. Will, dòng họ của ông và dòng họ Morrison bên vợ là những người ủng hộ nhiệt thành cho “Hiến chương”, một bản tuyên ngôn chính trị mà mục đích của nó là nhằm khiến cho Vương quốc Anh trở nên dân chủ. Sự nhiệt thành cho tự do chính trị là điều Andrew Carnegie chưa bao giờ từ bỏ. Trong cuộc chiến tranh Mỹ – Tây Ban Nha năm 1898, ông kinh tởm những mưu đồ đế quốc của chính quyền McKinley⁽⁹⁾ đối với Philippines. Khi biết về kế hoạch của chính quyền Mỹ trả Tây Ban Nha 20 triệu đôla cho các đảo đã bị chinh phục, ông đề nghị với tổng thống để mua lại rồi giải phóng cho các đảo này. Ý muốn của ông khi đưa ra đề nghị này là hoàn toàn nghiêm túc.

Vào năm 1898, Carnegie có đủ khả năng tài chính để thực hiện những hành động như vậy. Nhưng Philippines không có mấy ý nghĩa tác động đối với số mệnh của Công ty Thép Carnegie, tương tự như Hiến chương chẳng có bao nhiêu ảnh hưởng đối với số phận của Will Carnegie và những người thợ dệt cử khác. Vấn đề của họ không phải là chế độ quân chủ, hay Thượng viện, hoặc sự suy đồi đạo đức ở thành thị. Vấn đề của họ là công nghệ mới, cụ thể là máy hơi nước. Đó là những nhà máy dệt chạy bằng hơi nước, là thứ mà người ta không thể bỏ phiếu để xóa bỏ hoặc cầu mong chúng biến mất. Những nhà máy ấy đã hủy diệt thế giới của Will Carnegie, khiến ông và những bạn đồng nghiệp trở nên lỗi thời về kĩ thuật.

Sau khi Andrew chào đời, doanh nghiệp của Will làm ăn phát đạt

trong thời gian ngắn; nhưng rồi toàn bộ thế giới của những thợ dệt cửu sớm cảm nhận được những hệ quả có thể dự báo trước và không thay đổi được do năng lượng hơi nước mang lại. Will Carnegie bắt đầu sa sút ghê gớm về kinh tế. Tình hình này kéo dài hơn nửa thập kỉ ở Scotland và sau đó tiếp diễn ở Mỹ. Thế nhưng Will vẫn trung thành với những cách làm cũ. Ông cảm thấy bị sập bẫy, mất đi thế giới mà ông yêu quý, ở đó có sự kết hợp của cái đẹp, sự tinh xảo và nhịp điệu của những máy móc làm bằng gỗ được đôi tay ông vận hành, tất cả đem lại sự thoải mái cho một con người hiền lành thấy mình được nuôi dưỡng chính trong công việc hàng ngày. Thay vì thế giới quen thuộc đang mất dần, ông phải đối mặt với một thế giới mà ông chưa từng biết. Cuối cùng, thực tại là điều không thể phủ nhận. Ông bảo con trai vào mùa đông năm 1847 - 1848: “Andra, có thể cha sẽ mất việc.” Từ thời điểm này, quyền lực trong gia đình chuyển từ người cha sang người mẹ và không bao giờ quay ngược lại nữa.

Bằng nước mắt và tiền vay mượn, Will, Margaret, Andrew và Tom Carnegie trở thành bốn trong số 188.233 người Anh di cư sang Mỹ vào năm 1848. Tom, sinh năm 1843, là một cậu bé hiền lành. (Giữa Andrew và Tom còn có Ann sinh năm 1840. Cô bé mất năm 1841.) Sự buồn thảm che phủ cảng Glasgow, ngày ra đi và con tàu di cư. Will Carnegie khi đó đã thành “người về hưu thất bại”.

Trái lại, Margaret Carnegie có cảm giác đang kiềm chế cơn giận dữ của mình. Cuộc sống đã giáng cho bà một đòn nặng nề. Bà sẽ phải xoay xở mưu sinh không chỉ vì bản thân mình. Trước nghịch cảnh ấy, bà chưa bao giờ nản lòng. Còn về cậu con trai cả, cậu ta thông minh, sắc sảo, cuốn hút, tự tin. Cậu vừa vận hoàn toàn với thế giới mới đòi hỏi lòng dũng cảm.

“Slabtown”, cái tên nói lên tất cả⁽¹⁰⁾. Đó là nơi gia đình Carnegie kết thúc hành trình vào cuối hè năm 1848. Họ không đơn độc. Margaret có họ hàng ở Allegheny, Pennsylvania (thành phố gần Slabtown) và những di dân người Scotland đến đây từ trước sẵn sàng chìa tay giúp đỡ họ. Gia đình Carnegie nghèo – rất nghèo – nhưng không đến nỗi quá túng thiếu. Nhà họ rất chật chội nhưng chưa đến mức là địa ngục. Allegheny, Pittsburgh và những thành phố lân cận xấu xí và quả thật đáng sợ. Nhưng có những nơi trên thế giới còn tồi tệ hơn, và hơn cả, đó là thực tại.

Đối lập với tình trạng ảm đạm ấy là một trạng thái tích cực.

Margaret có một ý chí sắt đá. Andrew có năng lượng và hoài bão vô hạn. Ở nước Mỹ vào năm 1848 luôn có chỗ cho một cậu trai trẻ như thế.

Margaret và Andrew biết cách làm việc. Margaret dẫn thân làm thợ giày còn chàng cư dân mới của Slabtown được đặt tên là Henry Phipps và yêu cầu làm việc nhà để giúp đỡ mẹ. Không lâu sau đó Andrew đi làm thợ chạy ống chỉ tại xưởng dệt của một người Scotland. Cậu được trả 1,20 đôla một tuần. Đến năm 1901, Andrew có tài sản trị giá 300 triệu đôla. Ông Will Carnegie nghèo khổ và lạc lối cũng đến làm việc ở xưởng này. Ông không muốn làm công việc đó, nhưng ông thấy mình có bốn phận phải để mắt đến cậu con trai còn nhỏ của mình. Chẳng bao lâu thì một công việc khác tự xuất hiện. Một người bạn của gia đình Carnegie có nhà máy sản xuất ống chỉ đã hỏi Andrew có muốn làm công việc đốt lò đun của máy hơi nước không. Mặc dù ghê sợ máy hơi nước nhưng Andrew vẫn nhận làm, thậm chí làm việc một mình nhiều giờ trong căn hầm nhà máy âm ỉ đình tai nhức óc ở cái tuổi mà những người trẻ thích tụ tập vui chơi. Một thời gian ngắn sau, nhà sản xuất ống chỉ thấy cần có người giúp đỡ công việc ở văn phòng; thế là Andrew trở thành thư kí. Để được trả 2 đôla một tuần, Andrew còn được người chủ nhà máy giao thêm cho nhiệm vụ đội lớp dầu bảo vệ lên các ống chỉ. Đây là việc mà cậu hoàn toàn có thể đảm nhận được. Trong tiểu sử của mình, được ông viết lúc cuối đời và xuất bản sau khi qua đời, Andrew Carnegie vẫn hồi tưởng rất sống động về mùi dầu từng khiến ông muốn lộn mửa. “Nhưng nếu phải bỏ bữa sáng hay bữa chiều [vì mùi dầu] thì tôi vẫn hoàn toàn cảm thấy ngon miệng vào bữa tối, và tôi đã hoàn thành công việc được giao.”

Thế chân đốt lò đun của Carnegie là Norman Vincent Peale, một người bi quan sâu muện. Có thể nói là căn hầm của một nhà máy ở Pittsburgh, Pennsylvania, vào buổi bình minh của Kỷ nguyên Công nghiệp không phải là một nơi tốt đẹp gì. Để trốn chạy công việc sản xuất trong nhà máy ở Scotland, đi một chặng đường dài 5.600 km, để rồi lại bị cuốn vào một nhà máy, dường như cuộc sống không có sự tiến triển nào. Sống ở một đất nước đủ lâu để học cách yêu mến nó và rồi thấy mình là một kẻ ngoại quốc hầu như không được học hành tại một vùng đất mới còn ban sơ không có di sản, không có luật lệ, không có một chỗ nào hoàn toàn thích hợp, và ở một thành phố thậm chí còn chẳng quan tâm tới chính nó đến mức người ta không thể tìm thấy một công viên gần nơi sinh sống – hoàn cảnh ấy không thể khiến

cho hầu hết những con tim cảm thấy hạnh phúc, hân hoan. Có một người cha bị đánh gục tới mức ông ta quay lại với nghề nghiệp duy nhất khiến mình cảm thấy an ủi, tức là việc dệt bằng khung cửi, thậm chí cho dù chẳng có nơi nào tiêu thụ vải của ông ta, lại càng hầu như không giúp cải thiện gì cho hoàn cảnh.

Will Carnegie là một bức tường gạch mà trên đó cậu con trai cả chính là ô cửa chiến thắng. Cậu là một người tự do ở một xứ sở tự do. Chẳng điều gì có thể ngăn trở cậu. Một chân trời mới đã mở ra – đó là nước Mỹ với chàng trai trẻ Andrew Carnegie.

Sau một ngày làm việc 12 tiếng đồng hồ, Andrew đi xuống khu buôn bán của Pittsburgh, tại đó cậu và vài người bạn thuyết phục một người kế toán dạy cho họ cách làm kế toán hai số. Hóa ra Andrew ham thích toán học. Một cơ hội tiếp xúc thông qua người bác đã giúp cậu vào làm việc tại Công ty Điện tín O'Reilly. Công ty này cần một cậu bé đưa tin. Tài năng của Andrew có dịp được tỏa sáng. Và cậu được thuê ngay lập tức. Trong những tháng mới tới Slabtown, Andrew đã có công việc thứ ba; và công việc này đầy hứa hẹn. Chẳng bao lâu Andrew đã kiếm được 11,25 đôla một tháng; rất nhanh sau đó là 13,50 đôla một tháng. Trong khi những cậu bé khác cố gắng hết sức để thành thạo công việc của mình thì Andrew thay đổi công việc đến chóng mặt. Kết quả thế nào? Theo Harold C. Livesay, người viết tiểu sử Carnegie, quan sát thì: “Hai năm sau khi đến nước Mỹ, gia đình Carnegie đã gây dựng lại sản nghiệp của họ: Họ hưởng tổng thu nhập lớn hơn mức thu nhập khi còn ở Scotland; họ hoàn trả số tiền vay mượn cho chuyển di cư...” và họ đã có nhà riêng. Còn theo Joseph Frazier Wall, “đối với Andrew, nước Mỹ là miền đất hứa, hứa hẹn về sự phát triển [và] cơ hội...” “Mọi thứ xung quanh chúng tôi đều đang chuyển động...”, Carnegie đã viết như vậy cho một người bà con ở Scotland và không ai chuyển động nhanh bằng cậu ta.

Có nhiều nhân viên đưa tin trẻ tuổi ở nước Mỹ vào năm 1849 và thái độ của hầu hết bọn họ không hề đáng ngạc nhiên. Công việc này vốn đã tẻ nhạt: đến văn phòng vào mỗi sáng, dọn dẹp văn phòng và rồi chạy khắp thành phố, dù mưa hay nắng, đưa tin cho những người quan trọng hơn họ. Liệu có công việc nào ít triển vọng hơn công việc này không?

Đây lại là một trường hợp khác về bức tường và ô cửa chiến thắng. Carnegie không thấy gì khác ngoài cơ hội trong công việc mới

này. Cậu học hỏi những người đang thăng tiến ở Pittsburgh và không mất một đồng học phí nào. Cậu có thể nhanh chóng nắm được thông tin về một vụ làm ăn lớn của cộng đồng doanh nghiệp ở thành phố.

Về phần mình, chẳng cần qua buổi học nào, cậu đã học được về liên lạc điện báo. Cậu nắm vững nó nhanh hơn bất cứ ai. Lương của cậu giờ đã lên đến 25 đôla một tháng. Chẳng bao lâu sau các tờ báo ở Pittsburgh đều muốn thuê cậu. Andrew Carnegie, khi đó mới ở tuổi thiếu niên, dần trở thành trung tâm thông tin ở một thủ phủ đang phát triển mạnh mẽ, tại đó tin tức đồng nghĩa với tiền bạc. Các tờ báo trả tiền cho cậu để có được thông tin cập nhật từng phút.

Một tối mùa xuân năm 1852, Andrew vội vã tới cầu tàu mang theo những thông báo khẩn của một tàu chạy sông đang xuôi xuống Ohio để tới Wheeling và Cincinnati. Tại đó, bất thành công và không mong đợi, tương lai đã gặp quá khứ. Andrew gặp cha cậu đang tới Cincinnati để cố gắng bán vài mảnh khăn trải bàn mà ông dè dặt và biết chắc là thất bại. Khi đó Will Carnegie đã gần 48 tuổi và ông không thể trả tiền phòng trên tàu. Ông sẽ phải qua đêm trên boong tàu. Andrew mua chỗ cho ông trong khoang và hai người nói với nhau những lời tốt đẹp.

Không thể có minh họa nào tốt hơn thế về sự thăng lợi và bi kịch trong thời kì công nghiệp hóa và kết quả của việc di cư. Will Carnegie là một người tử tế, dễ mến, hiền lành, là sự mô tả hoàn hảo về một cá nhân không có chỗ đứng ở Tân Thế Giới. Cuộc đời của Will Carnegie ở Mỹ là sự xuống dốc chậm chạp, lâu dài. Con trai ông ta lại là một nhà thử nghiệm nổi bật, một “người dám nghĩ dám làm” đích thực. Tân Thế Giới được tạo ra để dành cho cậu, đồng thời cậu cũng góp phần tạo ra nó.

Will Carnegie – tên của ông mang âm hưởng truyện của Dickens, vì nó thiếu đi ý chí để thích nghi với sự sa sút của mình – vẫn tiếp tục dè dặt cử ba năm nữa sau ngày gặp con trai tại cầu tàu. Để rồi cuối cùng ông cũng từ bỏ. Ngày 2 tháng 10 năm 1855, khoảng một năm sau khi trở thành công dân được nhập quốc tịch Mỹ, ông qua đời.

Đoạn này trong cuốn tự truyện của Carnegie được đánh dấu bằng cuộc gặp ở cầu tàu nói trên là chủ đề cho nhiều cách diễn giải. Về hình thức, không chi tiết nào có thể thích đáng và xúc động hơn. Đoạn này có ý nghĩa quan trọng và xứng đáng để trích dẫn:

Tôi nhớ mình đã xúc động mạnh khi thấy rằng thay vì lấy một chỗ trong phòng trên tàu, [cha tôi] quyết định không trả tiền mà đi xuống phía sông như một hành khách ở trên boong. Tôi thấy phần nộ vì sao một người bản chất tử tế như vậy lại buộc phải đi tàu theo cách đó. Nhưng tôi lại nói lời an ủi: “Cha ạ, sẽ chẳng lâu nữa đâu mẹ và con sẽ đi trong khoang riêng dành cho cha.”

Cha tôi luôn nhút nhát, bảo thủ và vô cùng nhạy cảm, rất kiệm lời khen (đặc điểm của người Scotland) vì sợ rằng các con mình có thể trở nên quá tự phụ; nhưng khi xúc động ông hay mất tự chủ. Khi đó cũng vậy, ông nắm lấy tay tôi với ánh mắt mà cho đến giờ tôi thường vẫn thấy và không thể nào quên. Ông thì thầm chậm chậm: “Andra, cha tự hào vì con.”

Giọng nói run run và dường như ông cảm thấy xấu hổ vì đã nói nhiều như thế... Cha tôi là một trong những người đáng mến nhất, được bạn bè yêu thương, có đời sống tâm linh sâu sắc dù không theo giáo phái và tư tưởng thần học nào, không có nhiều người như vậy trên thế giới, nhưng người như thế có khắp nơi ở Thiên Đường. Ông tốt bụng, cho dù bảo thủ. Than ôi! Ông qua đời không lâu sau khi trở về sau chuyến đi Miền Tây này khi chúng tôi đã có thể mang lại cuộc sống thư nhàn và thoải mái cho ông.

Harold Livesay, trong cuốn tiểu sử Carnegie ngắn gọn nhưng gây chú ý của mình, đã khẳng định “vợ và người con trai cả [của Will Carnegie] rõ ràng đã nghĩ rằng ông ta thất bại, tình yêu và sự tôn trọng của họ dần dần chuyển thành nỗi xấu hổ và sự khinh rẻ.” Livesay đề cập tới đoạn trên như một trích dẫn làm bằng chứng. Livesay viết: “Rốt cuộc đây là sự ca ngợi yếu ớt của một người đã từ bỏ tôn giáo khi còn là một cậu bé, dành ngày Chủ nhật để trượt băng, đọc sách báo hoặc cưỡi ngựa, chế giễu ý tưởng về Thiên Đường và những ai rao giảng về nó, bám chặt lấy tín điều về cách mạng của Herbert Spencer và khoe khoang về những thành tựu của bản thân như một ‘người của thế giới.’”⁽¹¹⁾

Margaret Carnegie, xuất thân từ một dòng họ bất trị và kiêu hãnh, hầu như khó có thể xem chồng mình, người lớn hơn bà sáu tuổi, là thành công. Tình cảnh của họ đòi hỏi phải thích nghi và ông đã không thể thích nghi với hoàn cảnh mới. Bà đang phải làm việc như điên để

giữ mái nhà cho gia đình, trong khi ông vẫn theo đuổi con đường viên vông ảo tưởng.

Andrew tràn đầy sức sống và nhiệt huyết dường như chẳng bận tâm tới việc làm chủ gia đình. Rốt cuộc, chính cậu sẽ là người chăm sóc cha mình chứ không phải là ngược lại. Hơn nửa thế kỉ sau sự kiện ấy, Carnegie nhớ lại cha mình đã bày tỏ niềm tự hào về cậu con trai và gán cho cha mình sự xấu hổ khi làm điều đó. Người ta có thể đọc lại đoạn này và không thấy quá hụt hẫng khi thấy Andrew thể hiện niềm tự hào về bản thân và cảm thấy xấu hổ về cha mình.

Will Carnegie không phải là kẻ ngốc; và mặc dù không có bằng chứng nào cho thấy gia đình ông xem thường ông vì điều đó, nhưng sự thất bại của ông ở Tân Thế Giới chắc chắn không phải là một bí mật quốc gia. Will là kẻ thất bại và ông biết điều đó. Andrew, người mà suốt đời (trừ vài ngoại lệ) luôn gặt hái hết thành công này đến thành công khác, không thể hiểu được thất bại. Chắc là Andrew có thể hiểu được sự thất bại từ góc độ tri thức; và không nghi ngờ gì rằng ông chỉ có thể thông cảm ở chừng mực đó. Nhưng có thể ông không thực sự hiểu được nó. Hỏi ông hiểu về thất bại như thế nào sẽ chẳng khác gì hỏi một người mù màu có nhìn thấy cái màu mà họ không thể nhìn thấy hay không.

Một chuyên gia về lĩnh vực quyền lực trong kinh doanh đồng thời là nhà phân tích tâm lí đã mô tả Carnegie như “kẻ chiến thắng mang phức cảm Oedipus”⁽¹²⁾. Điều đó để nói rằng, cậu đã thấy cha mình bị hoàn cảnh gạt ra bên lề, thấy ông thất bại và thế chỗ người cha bằng người mẹ ở nhiều phương diện, trừ phương diện vật lí. Năm 1897, Andrew Carnegie nói rằng “sự ham muốn thời thơ ấu là trở thành người lớn và giết một ông vua.” Ở trang 10 của cuốn tự truyện dày 372 trang được hoàn thành vào năm 1914, Carnegie viết: “Khi còn nhỏ có lẽ tôi đã có thể hạ sát vua, công tước hoặc huân tước và coi cái chết của họ là để phụng sự quốc gia và nhờ thế đó sẽ là một hành động anh hùng.”

Những tưởng tượng như vậy không phổ biến với các cậu bé. Nhưng sẽ đáng chú ý nếu thấy những tưởng tượng này ở khía cạnh là sự phản ứng trong trường hợp người cha thất bại khi cậu bé mới 12 tuổi và chết khi cậu ta 19 tuổi. Và càng đáng chú ý hơn khi thấy đứa con trai thích gần gũi với người mẹ thường khuyên bảo cậu ta trong việc kinh doanh và dành toàn bộ thời gian của mình cho con trai. Và

rồi còn đáng chú ý hơn nữa khi người ta nhận ra rằng người con trai không có cơ hội kết hôn khi mẹ anh ta còn sống.

Andrew Carnegie gặp người phụ nữ sau này sẽ trở thành vợ mình, Louise Whitfield, vào năm 1880. Một tình cảm yêu mến chân thành lớn lên giữa hai người; thế nhưng mối tình lãng mạn ấy đã bị mẹ của Andrew ngáng trở, bà áp đặt cho con trai cùng một thứ tư duy đơn độc mãnh liệt để đạt được mục đích như mình. Chỉ có sự bình tĩnh và kiên nhẫn của Louise và sự hiểu biết nhờ vào bản năng của cô mà đám cưới mới không diễn ra khi mẹ của Carnegie còn sống và sau đó hai người mới kết hôn.

Chuyện tình của họ chắc chắn không cho thấy Carnegie là mẫu người có tính bốc đồng. Mãi đến ngày 22 tháng 4 năm 1887, Carnegie và Louise mới kết hôn. Mẹ của Carnegie, bà Margaret Morrison Carnegie bất khuất, đã qua đời trước đó vào ngày 10 tháng 11 năm 1886. Lúc đó Carnegie 51 tuổi. Còn cô dâu 30 tuổi. Ngày 30 tháng 3 năm 1897, Louise Whitfield Carnegie sinh đứa con duy nhất, một bé gái. Tên đứa bé là gì? Chắc không cần phải hỏi thì người ta cũng biết. Tất nhiên tên cô bé là Margaret. Có lẽ chắc chắn là họ sẽ đặt tên Margaret cho đứa trẻ cho dù nếu đó là một bé trai đi chăng nữa.

Louise và Andrew yêu nhau chân thành và họ đều dồn hết tình cảm cho con gái. Cuộc hôn nhân ấy viên mãn bởi vì Louise hiểu mình phải nhập vai vợ của một người vĩ đại. Còn chồng bà biết mình có những thứ đáng yêu hơn nhiều so với sự nghiệp riêng và có những dịp hiếm hoi khi bà đưa ra yêu cầu đặc biệt nào đó, ông sẵn sàng đáp ứng.

Louise Carnegie là một phụ nữ khéo cư xử, nhưng bà cũng nhớ dai. Bà nói với người viết tiểu sử quan trọng đầu tiên của Carnegie rằng mẹ của Andrew là người phụ nữ khó chịu nhất mà bà từng biết.

Carnegie là một người đa dạng. Ông có thừa tài năng. Nhưng có một đặc điểm hầu như không có ở ông, đó là sự thiếu vắng của một thứ rất ích lợi cho sự thành công trong kinh doanh ở thế kỉ XIX và có lẽ cả ngày nay nữa. Nhân vật Oedipus của nhà soạn kịch Sophocles đã làm gì khi phát hiện ra mình đã giết chết cha và cưới mẹ? Ông ta đã tự chọc mù hai mắt của mình. Tại sao? Bởi vì, giữa những nguyên do khác, ông ta đã gục ngã hoàn toàn bởi chính cái điều vốn xa lạ với ông ta, tương tự như Carnegie xa lạ với thất bại. Đó là tội lỗi.

Chúng ta hãy nhớ lại trích dẫn bên trên lấy từ tự truyện của Carnegie về số phận của người cha. Carnegie thấy cha mình ra đi trên một con tàu chạy đường sông và đã mua cho ông một chỗ ngồi trong khoang. Người cha sẽ không bao giờ trở lại như một áp lực trong cuộc sống của người con trai nữa.

Giờ đây hình ảnh một người cha mới xuất hiện và ông ta được mô tả ở câu kế tiếp đoạn gặp gỡ ở cầu tàu trong tự truyện của Carnegie: “Sau khi trở về Pittsburgh, một thời gian ngắn sau tôi quen một người phi thường, Thomas A. Scott – từ ‘thiên tài’ gắn ở nơi làm việc của ông hoàn toàn phù hợp.” Suốt cuộc đời mình, Carnegie tôn thờ anh hùng, hầu như là một đặc điểm khuôn mẫu của một “nam tước kẻ cướp”. Năm 1904, ông thành lập Quỹ Anh hùng để vinh danh “những anh hùng đích thực của nền văn minh”, những người được ông miêu tả như “những người đơn độc cứu vớt hoặc phụng sự lớn lao” cho dân tộc mình⁽¹³⁾.

Thomas Alexander Scott, người được Carnegie tuyên bố trong tự truyện của mình là “thiên tài”, là cá nhân quan trọng nhất trong sự nghiệp kinh doanh của Carnegie. Luôn khao khát kiến thức, nhưng Carnegie chỉ được hưởng giáo dục quy củ trong bốn hoặc năm năm. Tom Scott giống như thế “con quý Scotland tóc trắng” 70 tuổi khi ông nói về Carnegie một cách trìu mến. Chính Scott đã giới thiệu Carnegie với công ty hàng đầu của Mỹ vào đầu thập niên 1850... Scott đã kéo Carnegie lên trên nhiều người khác vốn đã làm việc vì Công ty Đường sắt Pennsylvania để có được mối quen biết ấy và rồi tình bạn ban đầu nảy nở giữa nhóm điều hành công ty... Scott đã dạy cho người nhập cư nghèo khó ấy nhiều cách để có thể kiếm tiền... Scott – về ngoài nổi bật, ăn mặc chải chuốt – là hình mẫu cho Carnegie học tập về cách nhìn nhận và xử trí các vấn đề.

Tôi tin rằng Andrew Carnegie vẫn sẽ thành công thậm chí nếu Scott chưa từng gặp ông ta. Hiển nhiên chúng ta sẽ không bao giờ biết được nếu chuyện đó có xảy ra. Carnegie thực sự thiếu chỗ dựa của cha ngay từ khi còn bé và do đó không ai có thể làm dịu đi tác động của một người mẹ độc đoán có đôi khi ích kỷ rầy rà. Ông phủ nhận điều, mà như Wall nêu, “lẽ ra là một phần trong sự giáo dục thông thường đối với một cậu thiếu niên” về vấn đề giới tính. Kết quả là

một thứ gì đó còn lớn hơn cả sự bút rứt về bản năng giới tính, ấy là có một người cha sinh học là Tom Scott chứ không phải là Will Carnegie. Livesay cho chúng ta biết: Sống ở một thành phố có những tập tục của vùng biên giới, Carnegie là “một cậu trai bé nhỏ và sau này là một người đàn ông thấp lùn (lúc trưởng thành cao 1,58 m ở thời điểm mà chiều cao trung bình của đàn ông Mỹ xấp xỉ 1,7 m). Điều gì sẽ xảy ra nếu những tưởng tượng lớn lao vượt ra ngoài tầm kiểm soát khi ông còn trẻ, chứ không phải khi ông đã xác lập được vận mệnh của mình? Theo quan sát tinh tường của Wall, “Carnegie còn hơn cả sự lãng mạn. Giống như mọi thứ lãng mạn có ở thế kỉ XIX, ông ca ngợi những sự kiện khó có thể xảy ra và phủ nhận những cách thức giúp dự đoán trước...” Sự thúc thủ toàn diện của tính quan liêu trước uy tín với quần chúng không nhất thiết là một công thức cho sự thành công trong kinh doanh.

Chúng ta chỉ cần nhìn vào ngay Tom, người em trai của Carnegie để thấy rằng không có gì chắc chắn đảm bảo cho sự thành công ở vùng đất mới. Tom, “đứa trẻ có mái tóc bạch kim đẹp đẽ và cặp mắt đen sáng ngời, đến đâu cũng thu hút sự chú ý”, nhỏ hơn anh trai tám tuổi, là thành viên của một gia đình không có gì nổi bật, bởi vì tuổi trẻ của anh ta, bởi tội lỗi khi trở thành kẻ di cư xa rời quê hương yêu dấu vào cái năm 1848 bất hạnh ấy. Chính là Tom, chứ không phải người anh, có lẽ đã mong đợi [cuộc sống] được điều chỉnh dễ dàng khi đến Mỹ.

Tuy nhiên, trong Tom có phần nhiều của cha hơn là của mẹ. Tom trở thành chủ tịch các hãng Carnegie, nhưng hiển nhiên là quyền lực thực sự nằm trong tay người anh trai. Andrew không có chức vị chính thức trong công ty của mình, nhưng sở hữu phần lớn cổ phần. Tom Carnegie chưa bao giờ gặp một bản sao của Tom Scott. Người hướng dẫn ông ta chính là anh trai. Tom khá thạo việc và dễ mến. Andrew tin tưởng Tom và ủy quyền cho ông những lúc vắng mặt dài ngày trong những chuyến đi châu Âu.

Cuốn sách *Andrew Carnegie* của Joseph Frazier Wall được viết từ cuối thập niên 1860 cho đến thập niên 1870 đã và vẫn sẽ là tác phẩm chuẩn mực về chủ đề này. Cuốn sách gác sang một bên những mối quan hệ trong gia đình Carnegie vốn khó hiểu đến khác thường. Wall nhận thấy: “Mỗi năm qua đi, Margaret [Carnegie, mẹ cậu bé] ngày càng chiếm hữu cậu con trai cả [tức là Andrew] và đòi hỏi sự quan tâm của cậu. Tom, người mà Andrew luôn cảm thấy được mẹ thiên

vị ngấm ngầm, đã thành công trong việc phá bỏ sự chi phối của Margaret.”

Chúng tôi in nghiêng dòng đó để làm gì? Wall không dẫn nguồn cho thông tin đó. Mà nếu không có tài liệu tham khảo cụ thể, thật khó để đánh giá và, cuối cùng, khó chấp nhận được. Dòng chữ in nghiêng đó đặt ra hai câu hỏi: Trước tiên, Andrew có thực sự cảm thấy mẹ mình thiên vị em trai? Và thứ hai, giả dụ Andrew nhận thức như vậy thì anh ta biện minh cho sự thiên vị ngấm ngầm đó như thế nào?

Câu trả lời là không cho cả hai câu hỏi trên. Bản thân Andrew luôn dành tình cảm cho Tom theo cách của mình. Ông yêu quý em trai mình như cách một người tham lam, ích kỉ, tự yêu mình có thể đem lòng yêu ai đó. Nói vậy tức là ông tin cậy và sử dụng Tom; nhưng ông không có ý niệm gì về việc trở thành một người bạn đích thực với con người bên trong Tom. Vây quanh là đại gia đình và rất nhiều bạn bè nhưng Tom lại là một người cô đơn. Ông mượn rượu làm bạn đồng hành. Chai rượu dành cho Tom tựa như cái khung cửa dành cho người cha, đó là một sự tháo chạy khỏi thực tế khắc nghiệt của cuộc sống.

Đây là cách Wall miêu tả Margaret Carnegie khi còn trẻ:

Mặc dù cô luôn im lặng chiều theo ý cha mình – một người mẫn cảm đôi theo cô còn hơn cả William [tức là chồng cô] – có lẽ ông đã cảm thấy sức mạnh ý chí và sự quyết đoán ghê gớm của Margaret. Trung thành mãnh liệt với ai mà cô yêu và quyết liệt sở hữu mọi thứ mà cô có thể gọi là của mình, Margaret đã có dịp thể hiện tính quả quyết không chút thương xót, điều mà William sẽ không bao giờ hiểu được.

Nếu không phải như Quý bà Macbeth thì Margaret Morrison Carnegie cũng không phải là Mary Poppins⁽¹⁴⁾. Không có bằng chứng rõ ràng nào là bà từng đối xử ác nghiệt với người yếu thế, nhưng bà bị cuốn hút theo kẻ mạnh. Do đó, chính Andrew là tâm điểm cho sự quan tâm của bà. Không có dấu hiệu nào cho thấy bà phản đối Tom kết hôn. Rốt cuộc, ngày cưới chính xác của Tom không được Wall hay bất kì nhà viết tiểu sử nào khác lưu ý. Wall thậm chí còn không ghi chính xác ngày sinh và ngày mất của Tom.

Chỉ có Andrew mới biết cách kiểm soát quyền lực ngoại trừ đôi khi bị che phủ bởi cơn thủy triều tác động của Margaret. Chính ông và có lẽ chỉ có ông mới biết cách làm hài lòng người mẹ. Gia đình Carnegie không những phải gây dựng lại sản nghiệp mà hơn thế nữa, mọi người ở Dunfermline phải biết đến họ.

Margaret Carnegie sống cùng Andrew gần 20 năm sau đám cưới của Tom – từ năm 1867 đến năm 1886 (khi Tom và Margaret qua đời cách nhau một tháng). Không có thêm tư liệu lưu trữ nào cho thấy Andrew cảm thấy phải cạnh tranh với Tom, người mà như chúng tôi đã đề cập ở trên, khiến ông yêu quý nhưng theo cách là một sự hạ cố, chỉ vì những tình cảm của mẹ mà thôi. Người ta buộc phải kết luận rằng Wall, dù đúng trong nhiều chuyện, nhưng đơn giản đã sai về điều này.

Sau một thời gian dài, tôi đã khám phá ra vấn đề này bởi vì nó có ý nghĩa quan trọng để hiểu quan điểm của Carnegie về bản thân và do đó là sự tiếp cận của ông với người thầy, Tom Scott, và sau nữa là với đối tác và nhân viên. Tôn thờ anh hùng nên Carnegie nhìn chung thường nói về mẹ mình như một “nữ anh hùng”. Những mô tả của ông về mẹ tỏ ra quá mức, thậm chí xét theo những tiêu chuẩn của thế kỷ XIX.

Sự thực là, Andrew chỉ có duy nhất một người hùng và chỉ biết duy nhất một thiên tài. Ông chạm mặt người đó mỗi lần nhìn vào gương. Ông giữ trong tim hình ảnh “người nữ anh hùng” không nghi ngờ gì nữa chỉ để góp phần đề cao bản thân. Theo lời của Sigmund Freud thì, “một người đàn ông dành tình cảm yêu mến cho người mẹ của mình một cách không thể chối cãi được là nhằm để giữ cho cuộc sống có cảm giác của một người chinh phục, rằng việc tin tưởng vào thành công thường mang đến thành công thực sự.”

Bây giờ chúng ta hãy quay trở lại với câu chuyện về Tom Scott và Andrew Carnegie.

Giống như Carnegie, Scott là một người tự lập. Ông sinh ra trong ngõ Loudon thuộc hạt Franklin ở phía Đông Pennsylvania vào ngày 23 tháng 12 năm 1823. Khi ông lên 10, người cha qua đời, để lại người vợ góa cùng 11 đứa con, trong đó Scott là con thứ bảy. Công ty Đường sắt Pennsylvania thành lập ngày 13 tháng 4 năm 1846 và năm 1850 Scott trở thành nhân viên nhà ga ở Duncansville. Đó là ngày 10

tháng 12 năm 1852, một ngày trọng đại trong lịch sử của giới kinh doanh Hoa Kỳ, khi đường sắt của công ty Pennsylvania vươn tới thành phố Pittsburgh. Thomas Alexander Scott trở thành trợ lý quản lý thứ ba ở Phân khu Phía Tây của công ty Pennsylvania, đặt trụ sở tại Pittsburgh. Tom Scott thấy mình phải chạy đua tới một bộ phận quan trọng của lĩnh vực mà sau này trở thành một trong những ngành kinh doanh sinh lợi nhất ở thế kỉ XIX. Mặc dù đủ “nhanh trí, lanh lợi, đẹp trai và xởi lởi” nhưng Scott muốn có một công việc làm ăn lớn; và anh ta sẽ cần có sự giúp đỡ. Anh ta sẽ phải tìm sự giúp đỡ ở đâu?

Liếc qua bản đồ sẽ thấy theo tiêu chuẩn của Mỹ, Pennsylvania không phải là một bang lớn. Ngày nay, về diện tích nó đứng thứ 33 trên tổng số 50 bang. Thế nhưng với những nhà điều hành Công ty Đường sắt Pennsylvania vào năm 1852 đang cố gắng vận hành hệ thống đường tàu qua những ngọn núi và thung lũng trên đường ray sắt (chứ chưa phải bằng thép như bây giờ), băng qua những con sông và dòng suối trên những chiếc cầu thường làm bằng gỗ với những đầu máy và toa tàu còn thô sơ thậm chí ngay cả theo tiêu chuẩn của thế hệ kế tiếp, thì bang Pennsylvania có vẻ thật là rộng lớn. Để vận hành một hệ thống đường sắt, thông tin được đòi hỏi phải cập nhật đến từng giây. Điều đó cho thấy vai trò của điện báo. Ngài Scott tinh tế nhận thấy rằng mình thường phải hối hả tới phòng điện báo của công ty O'Reilly để biết các đoàn tàu đang ở đâu, để nghe nhịp tim của đường sắt nối giữa Pittsburgh và Altoona (cách Pittsburgh 133 km về phía Đông), rồi Scott lại phải tới trụ sở của Herman Lombaert, tổng quản lý đồng thời là ông chủ của Scott. Bang Pennsylvania chỉ có duy nhất một đường tàu hỏa; do đó việc lập kế hoạch có ý nghĩa trọng yếu.

Scott sớm nhận ra rằng anh cần có một phòng điện báo của riêng mình. Anh được Thống đốc bang Pennsylvania J. Edgar Thomson cho phép thành lập phòng điện báo. Việc chọn lựa người quản lý phòng điện báo thật dễ dàng. Scott trước đó đã từng gặp Carnegie ở công ty O'Reilly và tình cảm giữa họ nảy sinh ngay từ cái nhìn đầu tiên. Carnegie học hỏi rất nhanh – ông được cho là người thứ ba ở Mỹ học được cách nhận tin báo bằng âm thanh chứ không cần phải phiên âm thông tin qua những cuộn giấy gạch-chấm, sự thay đổi về cách thức trao đổi thông tin như thế là điều mà F. B. Morse cho là cần thiết. Carnegie cũng là người có tài bẩm sinh về giải quyết vấn đề. Còn Scott là người đang cần ai đó để cùng giải quyết các vấn đề trong công việc.

Scott bảo một trong số các trợ lý của mình tìm hiểu xem Carnegie có sẵn sàng làm việc cho mình không và được báo rằng Carnegie đã được tuyển dụng chính thức ở công ty O'Reilly. Carnegie không cần người khác nói cho anh ta biết khi nào nên quan tâm cái gì, và chắc chắn là anh ta không có thói quen để chuyện gì cản trở khi cơ hội gõ cửa. “Đừng vội vã như thế”, anh nói ngay khi biết về chuyện Scott muốn tuyển dụng mình. “Ông ta có thể có tôi... Hãy đi và nói với ông ta như vậy.”

Ngày 1 tháng 2 năm 1853, Andrew Carnegie trở thành nhân viên của Công ty Đường sắt Pennsylvania với tư cách là thư kí kiêm người quản lí điện báo cho ngài Thomas A. Scott. Lương của anh lúc này là 35 đôla một tháng, tăng 40% so với mức thu nhập 25 đôla khi còn làm việc ở công ty O'Reilly. Khi đó Carnegie 17 tuổi. Khi 13 tuổi, anh kiếm được 1,20 đôla một tuần.

Địa vị có ý nghĩa quan trọng hơn cả tiền bạc. Carnegie đứng ở ngay giữa tâm chấn của sự thay đổi mạnh mẽ về giao thông và liên lạc ở một trong những khu vực sản xuất phát triển nhanh nhất của nước Mỹ. Kì diệu thay, anh được một người có gốc gác thân phận thấp kém tựa như mình bảo trợ. Và anh cũng sẽ thành công nhanh chóng gần như hết với người bảo trợ của mình. Trên hết, anh thể hiện được bản thân. Anh là một thanh niên có tài năng nổi bật. Tóm lại, anh đang vững bước trên con đường của mình.

Trong thời gian ngắn ngủi, tên tuổi Carnegie đã được nhóm chóp bu của công ty Pennsylvania biết tới. Chẳng bao lâu sau anh bắt đầu gặp gỡ trực tiếp với những người có thế lực và ảnh hưởng tại công ty. Anh khởi hành tới Altoona, đây là chuyến đi xa đầu tiên kể từ khi “chuồn” khỏi Scotland, để thu tiền hàng tháng cho công ty. Khi ở Altoona, Carnegie có dịp gặp ông chủ của Tom Scott, ông Herman Lombaert đã nói ở trên.

Danh tiếng của Lombaert trái ngược với Scott. Như ngày nay người ta thường nói, Lombaert thiếu “kĩ năng giao tế”. “Khá lạnh lùng và cứng rắn” là cách Carnegie mô tả về ông ta. Không lạ gì khi Carnegie cảm thấy sốc khi Lombaert mời anh đến uống trà cùng vợ ông ta vào tối hôm đó. “Tôi lắp bắp gì đó đại khái là đồng ý và đợi chờ đến giờ hẹn trong tâm trạng vô cùng lo lắng.” Lombaert giới thiệu anh với vợ: “‘Andy’ của ông Scott”. Carnegie nhớ lại: “Tôi rất tự hào vì được thừa nhận là người của ông Scott.” Andy là người của Scott.

Anh ta gần giống như thú cưng, nhưng là người của ông Scott. Và tất cả là nhờ có ông ta. “Ông Scott là một trong những cấp trên lôi cuốn nhất mà bất kì ai cũng muốn có và tôi sớm trở nên gắn bó mật thiết với ông. Ông là vĩ nhân của tôi và tôi dành tất cả sự tôn thờ anh hùng vốn có từ thời trẻ trao gửi hết cho ông.”

Niềm tin vào Scott của Andy nhỏ tuổi đã phải trả giá theo một cách thức phi thường ngay sau khi Carnegie vào làm việc. Một sự cố ở Phân khu Phía Đông đã khiến tất cả các đoàn tàu trên toàn tuyến phải dừng bánh. Khi đến nơi làm việc, Carnegie ngay lập tức phát hiện vấn đề này, nhưng “không thấy ông Scott đâu cả”. Trong cuốn tự truyện của mình, Carnegie nhớ lại: “Cuối cùng, tôi không thể chống lại sự cám dỗ phải lao vào cuộc, chịu trách nhiệm, đưa ra “mệnh lệnh cho các đoàn tàu” và giải quyết vấn đề... Tôi có thể sắp đặt cho mọi thứ hoạt động.” Và anh đã hành động, chuyển đi hết lệnh này đến lệnh khác và kí tên T.A.S chứ không phải là A.C⁽¹⁵⁾. Đây là điện báo chứ không phải là điện thoại; không có người nhận nào có thể biết được ai mới là người thực sự gửi những mệnh lệnh đi.

Có rất nhiều nguy cơ: “Tôi biết có thể sẽ bị sa thải, giáng chức, thậm chí xử lí hình sự nếu mắc sai lầm.” Khi Scott nghe tin về sự cố, ông vội vã đến văn phòng, Carnegie đã trình bày cặn kẽ tình hình cho ông. Scott “nhìn vào mặt tôi một một chốc. Tôi hiếm khi dám nhìn vào mặt ông ấy.” Nhưng sau đó qua một người khác, Carnegie biết được Scott khoe với mọi người về “điều mà con quỷ nhỏ Scotland tóc trắng của tôi đã làm”. Sau chuyện đó, “thằng hoặc ông Scott mới ra lệnh cho tàu”.

Ít lâu sau Carnegie được giới thiệu với J. Edgar Thomson, Chủ tịch của công ty Pennsylvania; và rõ ràng là Andrew Carnegie sẽ sớm nhìn cuộc sống từ phía bên kia của vực thẳm sâu rộng phân chia giữa giàu và nghèo. Sau khi cha qua đời, thông qua Tom Scott, Carnegie đã được tiếp cận với một ý tưởng về đầu tư. Chỉ có một khó khăn nhỏ. Scott cần Carnegie bỏ ra 500 đôla cho vụ đầu tư này. Carnegie nhớ lại trong tự truyện của mình: “500 xu thì còn được với vốn liếng của tôi. Chắc chắn tôi không có nổi 50 đôla để đầu tư, nhưng tôi sẽ không bỏ lỡ cơ hội được hùn chung vốn với người lãnh đạo và cũng là vĩ nhân của tôi. Vì vậy tôi liều lĩnh nói rằng mình có thể kiếm được số tiền đó.” Ở nước Mỹ, sự liều lĩnh sẽ phải trả giá đắt.

Trong tự truyện, Carnegie viết ông đã hỏi người mẹ anh hùng của

mình. Bằng cách nào đó, gần như ngay lập tức bà đã đáp ứng cho khoản 500 đôla ấy. Thế nhưng, có một trục trặc vào phút cuối – cần trả thêm 100 đôla nữa. Carnegie viết: Trong yêu cầu vào phút cuối này, “ông Scott tử tế nói rằng tôi có thể trả khoản này khi nào thuận tiện”.

Trong câu chuyện đáng chú ý này, vấn đề nằm ở chỗ là về bản chất, nó không chính xác. Vào năm 1856, 500 đôla thực sự là cả một gia tài. Đơn giản là người ta không thể nào chạy quanh thành phố mà kiếm ra số tiền ấy nhanh như thế được. Tom Scott thúc Carnegie mua 10 cổ phiếu của Công ty Chuyển phát nhanh Adams. Tổng số tiền cần có là 610 đôla. Mẹ của Carnegie chẳng thể xoay đâu ra số tiền đó được.

Tiền đầu tư đã được trả, nhưng chắc chắn đó không phải là điều quan trọng. Điều quan trọng là thông qua vụ đầu tư này, Carnegie học được rằng tiền có thể sinh ra tiền. “Eureka!” (Tìm ra rồi!), anh đã khóc khi lần đầu tiên nhận được tiền cổ tức. “Đây là con ngỗng đẻ trứng vàng.” Không ai trong số bạn bè ông “hình dung ra có thể có việc đầu tư như thế”. Carnegie nhanh chóng chuyển từ người làm thuê thành nhà tư bản nhờ có Tom Scott.

Carnegie đã cảm nhận được nhịp đập của nước Mỹ. Trong khi anh ta vẫn còn thấy kinh ngạc hết lần này đến lần khác, thì mọi việc vẫn tiếp tục chuyển động. Tom Scott là người đề xướng ý kiến quan trọng, và đến cuối mùa thu năm 1856 ông được bổ nhiệm vào vị trí của Herman Lombaert. Giờ đây ông đã là tổng giám sát của Công ty Đường sắt Pennsylvania. Điều này có nghĩa là ông phải chuyển tới Altoona và tất nhiên Andy của ông Scott sẽ đi cùng, với mức lương mới là 50 đôla một tháng.

Scott tiếp tục thăng tiến vào năm 1859, lần này là vị trí Phó chủ tịch của Công ty đường sắt Pennsylvania. Khi Scott thăng tiến, vấn đề là điều gì sẽ xảy ra với Andy của ông Scott: “Điều gì sẽ xảy đến với tôi thực sự là một câu hỏi hệ trọng. Ông ta sẽ đưa tôi theo cùng hay tôi phải ở lại Altoona với chức vụ mới [tức là thay thế vị trí cũ của Scott]? Rời bỏ ông Scott là việc rất khó khăn; đảm đương chức vụ mới ở vị trí trước đây của ông là điều mà tôi tin là mình không thể. Ông ấy là lẽ sống của tôi.”

Scott đến Philadelphia để nói chuyện với Thomson, Chủ tịch của

công ty Pennsylvania. Một người dữ dội, khắc khổ và tài năng, Thomson đã gặp “Andy của ông Scott” khi chàng trai trẻ này là “hiện tượng” ở phòng điện báo Pittsburgh. Nhưng để bổ nhiệm người mới 24 tuổi này vào vị trí tổng giám sát Phân khu Phía Tây của Công ty Đường sắt Pennsylvania... thì quả là một bước nhảy quá lớn.

Tuy nhiên, Scott lấy đó làm điều kiện với Thomson để nhận vị trí mới; và chắc chắn ông ta chẳng ngại ngần gì để nói điều đó với Carnegie. Vào ngày 1 tháng 12 năm 1859, mọi việc được thu xếp xong.

Giờ đây Carnegie đã là người quản lí chuyên môn của một bộ phận trọng yếu trong cơ sở hạ tầng giao thông vận tải của nước Mỹ. Lương của anh lúc này là 1.500 đôla một năm. Có lẽ điều đáng chú ý nhất về mức tiền lương hào phóng này là ở chỗ nó thực sự không có nghĩa lí gì. Carnegie đã học được, nhờ có Scott và khoản đầu tư vào Công ty Chuyển phát nhanh Adams, về cách có thể kiếm tiền dễ dàng. Tóm lại, tiền có thể sản sinh ra tiền, còn công việc là thứ mang lại “danh tiếng”.

Vào năm 1858 hoặc 1859, trong hoàn cảnh còn chưa rõ ràng, Carnegie đã xoay sở để đầu tư vào Công ty Toa xe giường nằm Woodruff. Tỷ suất lợi nhuận 1-8 của anh ở công ty này thực sự là “điểm khởi đầu cho tài sản của Carnegie”. Wall và Burton J. Hendrick, người viết tiểu sử đầu tiên của Carnegie, đều đồng ý với điểm này.

Chẳng bao lâu sau khi pháo đài Sumter sụp đổ vào tháng 4 năm 1861⁽¹⁶⁾, Bộ trưởng Chiến tranh yêu cầu Tom Scott rời công ty Pennsylvania tới Washington để xem hệ thống đường ray kết nối thủ đô với phe Liên bang miền Bắc liệu có bị những kẻ li khai ở Maryland đe dọa hay không. Scott cần người hỗ trợ và lần cuối cùng Andy của ông Scott đã đi theo người là “lẽ sống” của mình. Sau vài phen mạo hiểm, Scott và Carnegie đã bảo đảm an toàn thành công cho các tuyến đường sắt nối với thủ đô. Carnegie dành hết tâm trí vào công tác hỗ trợ giao thông và thông tin liên lạc cho Trận Bull Run lần thứ nhất. Anh bị say nắng vào tháng 7, rồi lại bị một vết thương dài trên mặt trong khi sửa chữa đường dây điện báo. Cuối cùng, trong khoảng thời gian từ tháng 5 đến tháng 9 năm 1861, anh ở Maryland, Washington D.C. và Virginia. Với việc tổ chức lại quân đội, anh có thể trở về Pittsburgh và tiếp tục làm tổng giám sát của Phân khu Phía Tây của công ty Pennsylvania.

Những năm tháng của cuộc Nội chiến là thời kì tốt đẹp với Carnegie. Thật ra thì từ “tốt đẹp” cũng chưa nói hết được. Tới cuối năm 1863, anh đã là người rất giàu có. Anh tiếp tục hoạt động đầu tư và tiền của anh tiếp tục làm giàu thêm cho gia sản của anh. Tổng thu nhập của anh vào năm 1863 là 42.260,67 đôla. Cùng năm lương của anh ở công ty Pennsylvania là 2.400 đôla. Anh không cần lương nữa. Anh không cần Công ty Đường sắt Pennsylvania nữa. Anh không cần Tom Scott nữa. Chưa đầy 30 tuổi, anh đã có sự nghiệp của riêng mình trong thế giới kinh doanh.

Mặc dù không còn cần Scott hay Thomson nữa, nhưng anh vẫn cộng tác mật thiết với họ; chắc chắn anh vẫn thích công ty của họ, nhưng với vai trò là nhà đầu tư. Carnegie đầu tư vào đường sắt, xây dựng cầu đường, vô số lĩnh vực kinh doanh khác nữa và đầu tư cả vào chứng khoán trong khoảng thời gian kể từ lúc anh rời bỏ Công ty Đường sắt Pennsylvania vào ngày 28 tháng 3 năm 1865 cho tới năm 1872 - 1873 là khi cuối cùng anh quyết định lĩnh vực kinh doanh tương lai của mình là ngành thép.

Không phải mọi đầu tư nói trên của Carnegie đều có kết quả tốt. Căng thẳng đôi khi nảy sinh giữa Carnegie và bạn bè của anh. Dù vậy, nếu từng có bất kì hồ nghi nào thì những năm tháng này đã chứng minh Carnegie là một doanh nhân nổi bật. Anh có thể hiểu thấu những điều mấu chốt và kiếm tiền cho bản thân cùng bạn bè trong rất nhiều ngành nghề khác nhau.

Rất có thể Carnegie đã gặt hái thành công lớn với tư cách là người thao túng tài chính. Nhưng trong thâm tâm, anh là một người của nền kinh tế sản xuất chứ không phải là nền kinh tế tài chính. Năm 1872, anh tin tưởng rằng ngành thép sẽ nằm ở trung tâm của thế giới hoạt động sản xuất. “Sở thích của tôi luôn luôn là hoạt động sản xuất. Tôi mong muốn làm ra thứ gì đó hữu hình.”

Tháng 12 năm 1868, Carnegie ngồi xuống và lập bảng cân đối tài chính cá nhân. Lúc này anh 33 tuổi. Dường như anh đã trải qua cả tá cuộc đời khi mới chùng ấy tuổi. Anh liệt kê các khoản đầu tư. Số tiền đầu tư lên tới 400.000 đôla. Mầm cây nhỏ bé gieo trồng chưa đầy một thập kỉ trước – khoản hùn vốn với Tom Scott và 10 cổ phần của Công ty Chuyển phát nhanh Adams – nay đã lớn lên thành một cây sồi mạnh mẽ. Lợi nhuận sinh ra từ các khoản đầu tư đó đạt đến con

số đáng kinh ngạc: 56.110 đôla. Carnegie đã trở thành một trong những người giàu nhất nước Mỹ. Carnegie, theo bình luận của Wall, “đã háo hức nhận Scott và Thomson làm thầy và giá trị của họ đã trở thành giá trị của anh, mục tiêu của họ trở thành tầm nhìn về thành công của anh.”

Tuy nhiên, để đạt tới giấc mơ Mỹ, Carnegie vẫn chưa thỏa mãn. “Hầu hết những người mà anh từng gặp đều là những người chỉ có một tham vọng duy nhất – tiền bạc...” Nhưng Carnegie viết cho chính mình như sau: “Con người phải có thần tượng – việc tích lũy của cải là một trong những hình thức sùng bái thần tượng tệ hại nhất [nguyên văn]. Không hình thức thần tượng nào đáng bị coi rẻ hơn sự tôn thờ tiền bạc. *Tham gia bất cứ việc gì, tôi đều phải thúc đẩy đến cùng*, do đó tôi chú tâm tới việc lựa chọn sao cho cuộc sống sẽ trở nên đáng giá nhất.”

Wall thấy “việc tự phân tích chính mình” này “chắc chắn là hi hữu trong lịch sử doanh nhân Hoa Kỳ”, xét ở khía cạnh tiết lộ sự nhận thức về bản thân. Với Wall, thách thức lớn nhất trong cuộc đời Carnegie không phải là việc tích lũy của cải, mà là việc hòa hợp di sản Scotland cực đoan của ông với một thực tế là ở Tân Thế Giới, tất cả những thứ dường như không thể đạt được ở Cựu Thế Giới thì đều được chấp nhận mà thậm chí không cần phải bỏ công chinh phục. Cuộc săn – cuộc săn vĩnh cửu để ngày càng có nhiều tiền bạc và quyền lực hơn – là động cơ để sản sinh ra nhiều doanh nhân mới trong “những khoảng thời gian buồn chán và chộn rộn [của Carnegie] và điều này chỉ có vài cộng sự của ông mới hiểu được.”

Tôi tin là Wall không đúng khi hoàn toàn bám lấy ngôn từ của Carnegie cũng như cách giải thích của Wall về cụm từ “những khoảng thời gian buồn chán và bồn chồn không yên”. Trước hết, những cảm xúc như vậy không riêng gì Carnegie mới có. J. P. Morgan mô tả bản thân cũng với những từ ngữ tương tự⁽¹⁷⁾. Thứ hai, ít ra thì điều mà Carnegie khao khát không phải là thoát khỏi sự tôn thờ tiền bạc (ông hiểu rõ quyền lực của đồng tiền và giữ nó đến hơi thở cuối cùng) mà là thoát khỏi sự cô đơn. Ông có nhiều cộng sự kinh doanh và, tất nhiên, cả mẹ của mình. Nhưng ông không có vợ, không có con, thậm chí không có nhà. Ông đang sống ở một khách sạn trong thành phố New York vào lúc tự đánh giá về bản thân mình.

Dù vì bất kì lí do gì, khi ấy Carnegie đang trải qua một số rối loạn

ting thần. Như nhiều doanh nhân lớn khác, ông có cái nhìn sâu sắc nhưng đồng thời cũng thạo cả việc tự dối mình. Có lẽ ông không thể nói đúng hơn khi hiểu là ông sẽ “thúc đẩy đến cùng” bất cứ việc gì mà mình tham gia. Tuy nhiên, để thỏa mãn nhu cầu đó, ông không thể cho phép bản thân theo đuổi một số lĩnh vực kinh doanh ưa thích khác mà không cần biết là liệu chúng có thành công hay không.

Chưa ai từng phải nói với Carnegie rằng quan trọng là phải nghĩ lớn. Điều này nằm trong xương tủy của ông rồi. Nhưng ông hiểu rằng để nghĩ lớn trong kỉ nguyên sắp tới – để trở thành ông vua trong kỉ nguyên thép – đồng nghĩa với việc phải bố trí lại toàn bộ các nguồn lực của mình. Các hoạt động kinh doanh phụ phải loại bỏ. Tất cả năng lượng trí tuệ của ông, tất cả nguồn lực tài chính của ông, tất cả các mối quan hệ làm ăn của ông phải được tập trung cho một mục tiêu duy nhất. Tuy nhiên, ngành thép sẽ lớn mạnh, ông cũng sẽ lớn mạnh hơn. Đây là lộ trình mà ông vạch ra để hoàn thành định mệnh của mình. Đây là cách để ông làm yên sự chộn rộn trong lòng mình lại.

Đúng lúc nỗ lực lớn lao này đang được triển khai thì nhà băng của Jay Cooke and Company sụp đổ vào ngày 18 tháng 9 năm 1873, gây ra sự hoảng loạn quy mô lớn trong lĩnh vực tài chính. Biến cố này nhanh chóng tác động tới nền kinh tế thực, làm đổ vỡ vô số doanh nghiệp và chắc chắn đã gây ra cuộc suy thoái tồi tệ nhất của nước Mỹ vào thời kì đó. Chính vào thời điểm này, khi Carnegie giải tỏa được cuộc khủng hoảng tuổi trung niên của mình và bắt đầu tôn thờ thần tượng thép, thì khi ấy thời khắc chân lí của đời ông đã điểm.

Tom Scott đã để mình vướng vào một tình thế hiểm nguy về tài chính. Tóm gọn lại câu chuyện: Scott quyết định xây dựng một đường tàu gọi là Texas and Pacific, nối từ ranh giới hai bang Louisiana-Texas tới Thái Bình Dương. Ông lao vào dự án này mà không có nguồn tài chính thích hợp và không nghe theo lời khuyên của Carnegie. Bỏ tiền vào một dự án tầm cỡ thế này trong khi về căn bản chỉ dựa vào các khoản vay ngắn hạn thì đối với Carnegie, đây là điều cực kì khinh suất. Scott nghĩ ông ta có thể thắng trong dự án lớn này. Giống như nhiều doanh nhân khác ở thế kỉ XIX, Scott không thể tìm thấy mối dây liên hệ tốt đẹp nào giữa vận may và tư duy logic sắt đá trong sự thành công về kinh doanh. Với ông ta cũng như các doanh nhân khác, Carnegie là một ví dụ cho thấy sự thành công về căn bản là do may mắn.

Rốt cuộc đúng là Carnegie may mắn và ông biết điều đó. Tuy nhiên, ông không bao giờ phụ thuộc vào vận may của mình. Ông phụ thuộc vào sự sắc sảo không ai bằng khi phân tích những cơ hội làm ăn, vào nghệ thuật bán hàng và khả năng thao túng người khác của mình.

Để kế hoạch xây dựng đường ray Texas and Pacific thành công, may mắn là điều kiện tiên quyết. Nhưng khi Cuộc hoảng loạn năm 1873 nổ ra, vận may của Tom Scott đã ra đi. Ông ta thấy mình ngập sâu trong nợ nần và ông ta cần xác nhận của những người có thể bảo lãnh cho các khoản vay. Nhưng Carnegie đã rót ngay 250.000 đôla vào dự án này, cho dù ngay từ đầu ông chưa bao giờ tin rằng nó thành công. Người ta có thể nói rằng ông làm điều này là “hi sinh vì bè bạn”. Liệu ông có tiến xa thêm nữa không? Ông sẽ hi sinh những tham vọng của mình trong ngành thép? Ông đã mắc nợ điều gì với người đã nâng ông lên từ cảnh tối tăm mờ mịt?

Đây là thời điểm vô cùng phức tạp. Hoặc có lẽ nó đã là một thời điểm phức tạp. Chắc chắn nó *vốn dĩ* đều phức tạp đối với hầu hết mọi người. Đây là cách Carnegie, người mà chúng ta luôn luôn có thể tìm đến đầu tiên để biết phần nào sự thật, miêu tả lại tình huống mà ông phải đối diện. Tom Scott “vào một ngày nợ ở New York đã gửi điện cho tôi nói là đến gặp ông ấy ở Philadelphia nếu không [dự án] sẽ thất bại. Tôi gặp ông ấy ở đó cùng với một số người bạn khác... Một khoản vay lớn cho dự án Texas Pacific [của Tom Scott] đã đáo hạn ở London và nhà băng Morgan & Co. đồng ý cho gia hạn, miễn là tôi tham gia vào nhóm các bên vay tiền.”

Người nhà Morgan được nói đến ở đây là Junius S. Morgan, cha của J. P. Morgan và vào năm 1873, ông là người đứng đầu nhà băng mang tên mình này. Những mối quan hệ làm ăn giữa Carnegie và Morgan bắt đầu vào mùa hè năm 1868 khi Carnegie bán cổ phiếu xuyên Đại Tây Dương. Carnegie thấy việc buôn bán cổ phiếu là cách dễ dàng và thoải mái để tiêu thời giờ. Đó là một trong nhiều hoạt động mà ông giỏi giang và ông cùng Morgan đã kiếm được rất nhiều tiền. Nhà băng “uy tín và lành mạnh” này đã đặt niềm tin vào Carnegie trẻ tuổi.

Thật đáng tiếc là không ai tham gia cuộc gặp này ghi lại chi tiết sự việc. Việc thiếu tài liệu lưu trữ buộc chúng ta phải vận dụng trí tưởng tượng. Chúng ta thậm chí không thể chắc chắn về những ai đã tham

gia cuộc gặp ấy. Ai nằm trong “một số người bạn khác”? Ai nằm trong “nhóm các bên vay tiền”?

Từ những gì chúng tôi có thể thu thập được, có mặt trong cuộc gặp ấy, ngoài Scott và Carnegie, còn có kỹ sư trưởng của dự án Texas and Pacific và cựu binh dày dạn trận mạc của cuộc Nội chiến Grenville M. Dodge. Dodge, người được Sherman, Grant cho tới Lincoln kính trọng⁽¹⁸⁾, đã đóng vai trò chủ chốt (có lẽ là chủ chốt) trong việc xây dựng mạng lưới đường sắt Union Pacific sau cuộc Nội chiến⁽¹⁹⁾. Một sử gia đã mô tả “cuộc gặp được triệu tập vội vã” này như “một cuộc họp kín đầy cảm xúc mà tại đó sự nghiệp của Thomson, Scott, Thaw, McManus, Baird, Houston và Carnegie đều được đặt trên bàn cân... Những thảo luận kéo dài suốt ngày và gần hết cả đêm.”⁽²⁰⁾ Hầu hết những người được đề cập đến chắc chắn đã có mặt trong cuộc gặp này. Tuy nhiên, Thomson chắc chắn không tham dự. Người ta có thể hình dung được là nếu ông ta có mặt ở đó, Carnegie sẽ phải đặc biệt nhắc đến ông ta.

Điều mà chúng ta biết đó là Scott, vị “thiên tài” là “lẽ sống” của Carnegie và những nhà đầu tư mà Carnegie từng cộng tác làm ăn với họ trước đây nay đang đề nghị ông giúp đỡ. Scott gần gũi như hình ảnh của một người cha đối với “Andy của ông ta” như thực tế mà chúng ta từng được biết. Rốt cuộc thì theo Wall, liên minh của những con người này “vốn lâu dài được xem như... một thứ gì đó cố định và đáng tin cậy như điều đã cố kết dòng họ Rothschild⁽²¹⁾...”

Scott không chỉ là người bạn cố tri và đồng minh kinh doanh của Carnegie mà còn là bạn thân (như với Carnegie) của Chủ tịch Công ty Đường sắt Pennsylvania, J. Edgar Thomson. Thomson giữ chức chủ tịch công ty suốt hai thập niên kể từ khi tiếp quản vị trí này vào ngày 3 tháng 2 năm 1852. Thomson và các lãnh đạo khác của công ty Pennsylvania là những nhà đầu tư vào dự án Texas and Pacific của Scott và đã chứng thực một vài giấy tờ của ông ta “vì tình hữu hảo”. Bản thân Scott vào thời điểm tháng 9 năm 1873 là Phó chủ tịch cấp cao của công ty Pennsylvania. Với tư cách là người giữ vị trí thứ hai về điều hành, ông là người sẽ kế nhiệm Thomson. Thomson sang tuổi 65 vào tháng 9 năm 1873. Ông đã mệt mỏi và đau ốm liên miên.

Những sự việc đó rất đáng chú ý bởi vì Công ty Đường sắt Pennsylvania chắc chắn là doanh nghiệp quan trọng nhất ở nước Mỹ

đối với một người sẽ bước chân vào lĩnh vực kinh doanh thép tại Pittsburgh vào năm 1872 - 1873. Trước tiên, công ty này là nhà tiêu thụ đường ray. Đường ray sẽ là cốt lõi của ngành kinh doanh thép trong phần lớn thời gian còn lại của thế kỉ XIX. Thứ hai, công ty Pennsylvania là cách thức hiệu quả nhất, hơn nhiều so với vận chuyển đường thủy vào và ra Pittsburgh. Cả thành phố Pittsburgh và toàn bộ các nhà sản xuất hàng hóa ở những vùng lân cận đều phụ thuộc vào hoạt động vận chuyển của công ty này. Vận năng của nó có thể làm nên thành công hay thất bại của một công ty. Nói cách khác, đơn giản là cuộc gặp này có ý nghĩa trọng yếu bởi vì Scott là một kẻ quyền thế trong công ty Pennsylvania, thậm chí nếu ông ta và Carnegie chưa bao giờ gặp nhau trước đó.

Và rồi, hãy tưởng tượng Andrew Carnegie tại cuộc gặp này vào cuối tháng 9 năm 1873. Vây quanh Carnegie là những người có vai trò quyết định đối với con đường tàu có ý nghĩa then chốt với ông. Ông bị ràng buộc với nhân vật trung tâm của vở kịch (tức là Scott) bằng những mối dây tình cảm vững chắc nhất. Chắc chắn ông là người trẻ nhất trong cuộc gặp và tất cả những người tham dự chắc chắn đều cao hơn ông. Do đó người ta có thể hình dung ra rằng ông không thể tránh né hoặc đánh trống lảng. Không nghi ngờ gì là phần mào đầu sẽ rất ngắn gọn và Scott chắc chắn sẽ đi thẳng vào vấn đề, chẳng hạn như: “Cậu sẽ tham gia cùng chúng tôi và thúc đẩy dự án tầm cỡ này?”. Đây chính là sức ép. Sức ép thực sự từ mọi phía.

Trong tự truyện, Carnegie ghi lại phản ứng của mình: “Tôi khước từ”. Ông viết tiếp: “Thế rồi tôi được hỏi là nếu việc tôi từ chối ủng hộ các bạn của mình sẽ khiến họ đều bị phá sản thì sao”. Chúng ta chỉ có thể hình dung ngữ điệu giọng nói của một câu hỏi như vậy sẽ như thế nào. Không lạ gì khi Carnegie hồi tưởng chuyện này như “một trong những thời điểm khó khăn nhất của cuộc đời tôi”.

Chuyện này có lẽ là “khó khăn”, nhưng nó không hề phức tạp hoặc khiến Carnegie phải bối rối. Ông không hề do dự trước, trong hoặc sau cuộc gặp này về điều mà tất nhiên ông sẽ làm; và ông không phải là người có thể bị người khác phỉnh phờ hoặc bắt nạt. Ông viết: “Nhưng tôi không bị kích động trong chốc lát để rồi chiều theo ý nghĩ để bản thân mình cuốn vào chuyện này”.

Tại sao không? Hãy để Carnegie nói về bản thân mình: “Câu hỏi về trách nhiệm của tôi là gì đã xuất hiện trước tiên và ngăn tôi lại. Tất

cả vốn liếng của tôi đều dành cho hoạt động sản xuất và tôi cần phải sử dụng đến từng đồng đôla một. Tôi là nhà tư bản (một nhà tư bản khiêm nhường nhất, thực sự là như vậy) của doanh nghiệp chúng tôi. Cả doanh nghiệp phụ thuộc vào tôi. Em trai tôi với vợ cậu ta và gia đình, ông Phipps và gia đình ông ấy, ông Kloman và gia đình ông ấy, tất cả đều hiện ra trước mắt tôi và đòi được bảo vệ.”

Carnegie đề cập tới “doanh nghiệp chúng tôi” là muốn nói tới công ty sắt thép còn non trẻ của mình. Khi đó ông đã cùng cộng tác với những người được nêu ở trên. Những quan hệ cộng tác này chưa mang tính pháp nhân, còn trách nhiệm là vô hạn. Nếu Carnegie kí vào những giấy tờ của Scott, thì ông khẳng định, không chỉ gia đình ông mà gia đình của cả những người đặt niềm tin vào óc suy xét của ông cũng sẽ suy sụp.

Quyết định của ông sẽ tác động không chỉ đến ông mà còn đến những người khác nữa. Nếu ông phá sản, họ có thể cũng sẽ phá sản. Thứ “xuất hiện trước tiên” là “trách nhiệm” với những đối tác mới, chứ không phải với những người thầy ngày xưa⁽²²⁾.

²² Thật khó xác định Carnegie đã nhận thấy mức độ nguy hiểm đối với tình hình tài chính của các đối tác mới nếu ông đầu tư vào dự án Texas and Pacific của Scott như thế nào. Carnegie đã nghĩ dự án đường sắt của Scott là một ý tưởng tồi. Không có gì phải thắc mắc về điều này. Nhưng nếu dự án này đi đến chỗ phá sản thì liệu Carnegie có bị phá sản theo? Liệu những chủ nợ của tuyến đường sắt Texas and Pacific có khả năng đụng tới những khoản đầu tư của Carnegie vào các tài sản khác hay không khi số thua lỗ của họ vượt quá khoản đầu tư của ông cho dự án này? Liệu những chủ nợ có thể vươn tới tất cả những tài sản của Carnegie cho tới cả tài sản của các đối tác mới trong doanh nghiệp thép của ông, như Phipps, Kloman và người em trai Tom, những người mà ông đã đặc biệt đề cập đến trong tự truyện hay không? Đây là một câu hỏi quan trọng. Ông phải đáp ứng “trách nhiệm” pháp lí đến đâu với những đối tác mới của mình? Liệu đây có phải là lí do hay chỉ là sự biện minh?

Chúng ta chỉ có thể phán đoán đáp án cho những câu hỏi này. Dự án đường sắt Texas and Pacific được tổ chức như một công ty trách nhiệm hữu hạn. Do đó Carnegie chỉ gặp rủi ro với số tiền mà ông đầu tư cho nó. Các chủ nợ sẽ không thể tiếp cận được với những tài sản khác của ông. Như đoạn tiếp theo của chú thích này cho thấy, trước khi diễn ra cuộc gặp này, Carnegie đã đầu tư 250.000 đôla tiền cá nhân cho dự án Texas and Pacific theo đề nghị của Scott. Nếu dự án này phá sản, đó là toàn bộ số tiền

mà ông có thể bị mất.

Tuy nhiên, nếu Carnegie đầu tư vào đường sắt của Scott không phải với tư cách cá nhân mà như một thành viên đối tác mang tư cách của Công ty Thép Carnegie đang được ông gây dựng thì những tổ chức đó và các đối tác liên quan sẽ lâm vào tình cảnh nguy hiểm. Những quan hệ đối tác của Carnegie trong công ty thép chưa mang tính pháp lý. Trách nhiệm là vô hạn. Luật pháp dường như thừa nhận rằng một đối tác có thể phát ngôn đại diện, vì vậy tất cả các đối tác đều có trách nhiệm “chung và riêng” không chỉ với toàn bộ số tiền đầu tư của Carnegie mà còn với toàn bộ thiệt hại của các chủ nợ. Nói cách khác, dường như có khả năng Carnegie có thể làm phá sản những đối tác của mình bằng một hoạt động đầu tư mà không có sự đồng thuận của họ.

Mặc dù về lý thuyết là có khả năng như thế nhưng chuỗi sự kiện nói trên không chắc có thể xảy ra. Nếu Carnegie đầu tư vào dự án đường sắt này, dường như ông sẽ làm vậy mà không làm phương hại trực tiếp đến những đối tác mới của mình. Tuy nhiên, những đối tác này đang phải phụ thuộc vào vốn và sự nhạy bén kinh doanh của ông. Không ai trong số họ có thể sáng lập Công ty Thép Carnegie mà thiếu được ông. Nếu Carnegie để cho một hoạt động đầu tư thất bại dẫn đến việc ông phá sản thì gián tiếp ông đã làm phá sản những đối tác mới của mình thông qua việc tước đi của họ nguồn lực tài chính cũng như khả năng lãnh đạo của ông.

Những điều phức tạp của chủ đề này chỉ được gợi mở trong chú thích này mà thôi. Nhưng những điều phức tạp này có ý nghĩa quan trọng bởi vì chúng đã làm nổi bật lên câu hỏi về một phần trong câu chuyện quan hệ Carnegie-Scott. Đó là: Phải chăng Carnegie đã chối từ Scott vào lúc ông ta cần giúp đỡ nhất bởi vì không còn lựa chọn nào khác? Hoặc có phải ông đã đưa ra quyết định này bởi vì, mặc dù nhận được ân huệ không kể xiết của Scott, thì việc quản lý một khoản đầu tư lớn mà ông vốn không tán thành sẽ đòi hỏi thời gian, tiền bạc và công sức nhiều hơn cả những gì mà ông cảm thấy mình mắc nợ người thầy trước đây? Chỉ có một cách duy nhất giúp chúng ta có thể chắc chắn về câu trả lời, đó là giả dụ Carnegie đóng vai vị cứu tinh cho Scott và đáp ứng khoản đầu tư mà Scott đề nghị, thế nhưng dự án đường sắt này đi đến chỗ phá sản, còn Carnegie bị thừa kiện. Carnegie không bao giờ có ý định chuốc lấy một hậu quả như vậy.

Chúng ta có thể lần ngược trở lại lịch sử sóng gió của dự án Đường sắt Texas and Pacific “tai tiếng” nhờ sự giúp đỡ của Albert V. House Jr., “Những tiền lệ thời kì hậu Nội chiến đối với các tổ chức đường sắt ngày nay,” “Tạp chí sử học Thung lũng Mississippi,” tập 25, số 4 (tháng 3/1939), tr. 505-522. Xem thêm Dự án Đường sắt Texas and Pacific, “Từ đàn bò tới bầy đại bàng: Lịch sử dự án Đường sắt Texas and Pacific” (Dallas: Đường sắt Texas and Pacific, 1946 [?]), tr. 6-21; John F. Stover, “Hệ thống đường sắt miền Nam Hoa Kỳ, 1865-1900: Nghiên cứu về tài chính và điều khiển” (Chapel Hill: Nxb. Đại học North Carolina, 1955), tr. 99-121. Đáng chú ý là không tài liệu nào trong số này (cũng như bất kì nguồn tài liệu nào khác mà tôi từng xem) đề cập đến Carnegie hay cuộc gặp năm 1873. Điều này có thể dẫn ra làm ví dụ về việc Carnegie đã quá đề cao tầm quan trọng của mình.

Carnegie bày tỏ sự khinh thị đối với gợi ý của Scott:

Tôi bảo ông Scott là tôi đã cố gắng hết sức để ngăn ông ấy đừng xây dựng một tuyến đường sắt lớn trước khi đảm bảo có được số vốn cần thiết. Tôi nhất mực cho rằng không thể xây dựng hàng nghìn cây số đường ray mà chỉ dựa vào những khoản vay tạm thời. Bên cạnh đó, tôi đã trả 250.000 đôla tiền mặt để góp vào dự án này, đó là khoản đầu tư mà ông ấy nói là để dành cho tôi vào lúc tôi từ châu Âu trở về, mặc dù tôi chưa bao giờ tán thành kế hoạch này. Nhưng không có chuyện gì trên thế giới này lại khiến tôi cảm thấy tội lỗi bằng việc chứng thực cho giấy tờ của công ty xây dựng đó hoặc của bất kì doanh nghiệp nào khác mà không phải là cho chính công ty của chúng tôi.

Nói cách khác, dự án của Scott thật ngu ngốc. Ông ta đã được cảnh báo về tính phi thực tế của nó. Ông ta đã chỉ định Carnegie phải chi ra 250.000 đôla cho cuộc phiêu lưu này, thậm chí dù Carnegie không tán thành kế hoạch đó. Nói cách khác, Scott buộc Carnegie phải chấp nhận. Tất nhiên, ông ta đã quen với việc này. Trước đây khi tới Altoona, Scott đã mang “Andy của ông ta” theo cùng. Khi Nội chiến bùng nổ và phải đến Washington, Scott lại mang theo “Andy của ông ta”. Nhưng giờ đã là năm 1873. “Andy của ông ta” nay đã trở thành một nhà tư bản độc lập danh tiếng xuyên Đại Tây Dương và Carnegie đang sử dụng sự kiện này để tuyên bố với thế giới rằng ông đi lại những đâu và rằng không ai có thể mang ông đi đâu tùy ý. Đáng chú ý là một lần nữa Carnegie lại nói về đạo đức. Ở đoạn trước, ông nói đến “trách nhiệm” của mình. Ở đoạn này, ông dùng từ “tội lỗi”, nhưng cái tội ở đây được gắn với cả việc từ chối giúp đỡ Scott lẫn khả năng đáp ứng đề nghị của ông ta.

Tiếp đến, Carnegie khẳng định rằng dù ông có làm gì đi nữa thì cũng không cứu vãn được tình hình. Con tàu của Scott sắp đắm. Carnegie xác định mình chỉ có một lựa chọn duy nhất, hoặc lên tàu hoặc ở trên đất liền: “Tôi biết rằng mình không thể trả cho khoản vay của nhà Morgan trong vòng 60 ngày, hoặc thậm chí chỉ trả cho phần của tôi trong đó. Bên cạnh đó, không chỉ có khoản vay trên mà còn cả nửa tá các khoản vay khác sẽ bị đòi sau này, đây là thực tế cần phải

cân nhắc kĩ.”

Scott có thể đã cảm thấy ngờ vực về những cảm xúc của Carnegie trước khi diễn ra cuộc gặp này. Nhưng chắc chắn đây vẫn là cú sốc khi “Andy của ông ta” nói không khi đang trực diện với ông ta. Liệu ông ta có tin vào điều mình đang nghe? Ông viện tới người thầy, đối tác đồng thời là sếp của mình, J. Edgar Thomson, để thử nói lại với Carnegie. Thomson đã nói những lời tán dương cho dự án này. Ngày 3 tháng 10, ông ta viết cho Carnegie:

Cậu nên đòi hỏi các bạn mình, nếu bản thân cậu không đủ tiềm lực, để đáp ứng những yêu cầu của công ty Texas... Kế hoạch này bản thân nó là tốt, nhưng quản lí tài chính lại tồi tệ đến đáng thương [*nguyên văn*], Scott vẫn đang hành động dựa trên niềm tin vào ngôi sao dẫn đường của ông ta, thay vì phải suy nghĩ cho thật chín chắn. Nhưng Scott cần vượt qua được chuyện này cho đến khi ông ta hồi vốn, và cậu nên giúp một tay nếu như không có rủi ro gì – trừ phi cậu không thể tiếp tục thêm nữa.
TB: Tôi mừng vì mình đã thoát khỏi vấn đề này của công ty Texas với khoản thiệt hại gấp ba lần mức mà cậu đã đặt cọc vào đây.

Chúng ta biết là trong tự truyện của Carnegie – và Thomson có lẽ nên biết điều này vào thời điểm đó – về quan điểm của Carnegie: Ông sẽ gặp rủi ro đáng kể nếu chứng thực cho những giấy tờ của Scott. Tuy nhiên, cụm từ “cậu nên giúp một tay” rất có sức nặng. Thế nhưng không lời lẽ nào có thể thay đổi được quan điểm sắt đá của Carnegie. Ngay cả đến khi có các đề nghị khẩn khoản khác nữa, thì theo Livesay, Carnegie “sẽ không ngu ngốc đi theo bất kì “ngôi sao dẫn đường” nào...” Scott đã không tài nào hiểu được điều mà Carnegie luôn biết rất rõ. May mắn là một thứ xa xỉ, không thể là cơ sở cho một hoạt động kinh doanh. May mắn là thứ “có được thì tốt” nhưng không phải là thứ “cần phải có”.

Chúng ta hãy quay trở lại với những hồi tưởng của Carnegie về cuộc gặp quan trọng này. Việc ông từ chối hỗ trợ Scott

đã đánh dấu một bước nữa [cả hai chúng tôi gần đây có vài bất đồng sâu sắc] trong việc tách rời toàn bộ hoạt động kinh doanh

giữa ông Scott và tôi, chuyện này chắc chắn sẽ phải xảy ra. Nó khiến tôi cảm thấy đau đớn hơn tất cả những thử thách tài chính mà tôi phải chịu cho tới thời điểm đó. Không lâu sau cuộc gặp này, thảm họa đã xảy ra và cả đất nước hoảng hốt vì sự thất bại của những người được coi là mạnh nhất. Tôi sợ rằng việc Scott sớm qua đời có thể được quy cho sự nhục nhã mà ông ấy phải chịu đựng. Ông ấy là một người nhạy cảm hơn là một kẻ kiêu hãnh, và sự thất bại đang treo lơ lửng đã khiến ông suy sụp nhanh chóng.

Wall miêu tả chi tiết giai đoạn này bằng sự tinh tế thường thấy của mình. Ông kết luận rằng “sự đau đớn” mà Carnegie đề cập tới trong đoạn trước,

nếu không phải là một cảm giác tội lỗi, cố chấp, và thậm chí khi Carnegie đã về già và viết tự truyện, thì ông cũng không thể phớt lờ giai đoạn này như đã phớt lờ nhiều sự việc không vui khác trong quá khứ. Ông cảm thấy buộc phải miêu tả lại toàn bộ câu chuyện và một lần nữa thanh minh cho quyết định của mình. Câu kết lại câu chuyện của ông cho thấy nỗi đau vẫn còn đó: “Tôi sợ rằng cái chết yếu của Scott có thể được quy cho sự nhục nhã mà ông ấy phải chịu đựng”. Đoạn này đáng chú ý vì nó là một trong những ví dụ hiếm hoi trong cuốn tự truyện mà ở đó Carnegie bày tỏ sự hối tiếc về những việc đã xảy ra trong quá khứ.

Như thường lệ, tường thuật của Wall đáng tin cậy và có giá trị tư liệu cao. Tuy nhiên, một lần nữa tôi thấy phân tích của ông gợi lên những câu hỏi. Những câu hỏi đó tập trung chính xác vào vấn đề “sớm qua đời” và “sự nhục nhã” của Scott⁽²³⁾.

Câu hỏi trước hết là “sự nhục nhã” của Scott kinh khủng đến cỡ nào?

Ngày 5 tháng 11 năm 1873, giấy vay 300.000 đôla đã đến hạn nhưng Scott và vài người bạn cùng hội đã không thể trả được. Điều này đồng nghĩa với sự phá sản. Theo một tài liệu mô tả thì, Scott “đã kéo những người vay nợ chủ chốt theo cùng và thuyết phục họ cho phép ông ta giữ quyền kiểm soát công ty để có thể thu hồi lại cho họ

được gì không. Đó là một đòn trời giáng vào danh tiếng của Scott khiến ông ta thấy buộc phải đệ đơn từ chức lên ban quản trị của công ty Pennsylvania vào ba ngày sau đó.”⁽²⁴⁾

Rõ ràng đây không phải là tin tức tốt lành. Mặt khác, mặc dù dự án Texas and Pacific và công ty thi công dự án này đã phá sản nhưng Scott, vì những lí do còn chưa rõ, hình như lại không bị phá sản. Hơn nữa, ở Mỹ cho tới thập niên 1870, thời kì mà người ta bị bỏ tù vì nợ nần đã là chuyện quá vãng. Hàng trăm, hàng nghìn công ty đường sắt, nhà băng và nhiều doanh nghiệp thuộc những ngành nghề khác nữa lâm vào cảnh phá sản trong thế kỉ XIX, chúng đã chỉ có thể trôi dạt từ đồng tro tàn. Thậm chí Jay Cooke – chính vụ phá sản của ông ta vào năm 1873 đã dẫn tới cuộc hoảng loạn và suy thoái vào năm đó, gây ra tổn thất hàng triệu đôla – đã được miễn trừ trách nhiệm khỏi vụ phá sản vào năm 1876; và tới khi qua đời vào năm 1905, ông ta lại tích lũy được một tài sản đồ sộ khác.

Thomson quy trách nhiệm cho Scott không chỉ về việc quản lí tài của ông ta mà còn cả về chuyện kéo Công ty Đường sắt Pennsylvania vào những vụ đầu tư thất bại. Mặt khác, Thomson đã chủ trì cuộc họp ban quản trị mà tại đó việc đề nghị từ chức của Scott đã được xem xét; và ông đã khuyên rằng việc chấp nhận lời đề nghị từ chức này không “cần thiết hoặc đáng mong chờ”. Không loại trừ trường hợp là việc từ chức của Scott và hành động bác đơn từ chức chỉ là vấn đề hình thức.

Cũng nên lưu ý là dự án Texas and Pacific không mất hết toàn bộ giá trị của nó. Dự án này đã đóng vai trò nhất định trong những cuộc chiến về xây dựng đường sắt ở vùng Tây Nam vào thời kì này. Nhà tài chính Jay Gould đã mua lại cổ phần của Scott trong công ty triển khai dự án này vào tháng 4 năm 1881.

Dù sao, sự thực là Scott đã phải chịu “bể mặt”. Nhưng dựa trên tư liệu lịch sử thì khó có thể kết luận là sự bể mặt này kéo dài hoặc đã hủy hoại ông. Cổ phiếu của Texas and Pacific chắc chắn không bao giờ xứng được với giấc mộng hoành tráng của những người khởi xướng vào năm 1871, nhưng một thập kỉ sau đó chúng không phải là không có giá trị. Đầu tháng 10 năm 1875, Scott và một người trong số những đối tác của ông “đã có thể quảng bá rằng họ sẵn sàng mua ngang giá tất cả những giấy tờ chứng thực việc liên doanh của họ”⁽²⁵⁾.

J. Edgar Thomson qua đời ngày 27 tháng 5 năm 1874. Vào tuần sau, chính xác là ngày 3 tháng 6, Tom Scott được bầu làm chủ tịch của Công ty Đường sắt Pennsylvania. Ban quản trị công ty đã không vứt bỏ Scott sau sự ra đi của Thomson, người bảo hộ đồng thời là đối tác lâu năm của ông. Hiển nhiên khi đó trong mắt của ban quản trị, ông không còn là người đàn ông nhục nhã, bị tổn thương hay bất lực của mới chỉ nửa năm trước đó sau vụ vỡ nợ của dự án Texas and Pacific. Ban quản trị đã lựa chọn ông để chỉ lối đưa đường cho công ty vượt qua những thời khắc đoán chắc là khó khăn sắp tới của cuộc suy thoái lớn.

Thập niên 1870 là những năm thách thức vô cùng lớn đối với công ty Pennsylvania. Đó là cuộc đọ sức không chỉ với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp mà với cả những nhà vận tải đường thủy lớn như John D. Rockefeller. Công ty đã phải hứng chịu một cuộc bãi công nghiêm trọng nổ ra ở Pittsburgh vào ngày 19 tháng 7 năm 1877, cùng với đó là những vụ bạo loạn và phá hủy số lượng lớn tài vật đường sắt. Tuy trải qua mọi biến cố ấy, công ty Pennsylvania trong nhiệm kỳ của Scott vẫn “có thể làm ăn được... để trả cổ tức hàng năm bằng tiền mặt, cho dù họ không duy trì được mức đều đặn như trước đây, và vào năm 1878 cổ tức đã giảm xuống còn 2%.”

Scott nghỉ hưu, rời Công ty Đường sắt Pennsylvania vào ngày 1 tháng 6 năm 1880. Lịch sử công ty Pennsylvania ghi lại: “Ông mới có 56 tuổi, nhưng sức khỏe của ông trở nên tồi tệ ít nhất đã hai năm rồi, gần như chắc chắn là do, hoặc là bị trầm trọng thêm, bởi những vấn đề xảy ra vào năm 1877.” Scott qua đời vào năm sau ở tuổi 57.

Tất cả những chuyện này còn lưu lại dấu vết ở đâu trong hồi tưởng của Carnegie về sự chấm dứt mối quan hệ giữa ông và Scott? Chúng còn lưu lại ở đâu trong phân tích của các sử gia về những quan điểm của Carnegie?

Scott rõ ràng đã phải chịu đựng sự sa sút về kinh doanh khi dự án đường sắt Pacific của ông thất bại. Tôi cho rằng, mọi sự thất bại như thế đều là nhục nhã đối với một người tự lập, tự hào và thích ánh hào quang chiến thắng. Nhưng trong ánh sáng lóe lên vào cuối sự nghiệp của Scott, người ta có thể khẳng định rằng ông đã không phải chịu đựng sự nhục nhã khổ sở lâu dài.

Chúng ta hiểu thế nào về việc Carnegie thú nhận nỗi đau và sự hối

hận về chuyện có lẽ ông đã góp phần vào việc Scott sớm qua đời? Chúng ta phải gạt bỏ hoàn toàn sự thú nhận này. Trước hết, cái chết ở tuổi 57 hầu như không thể được gọi là sớm qua đời ở Mỹ vào thế kỉ XIX. Em trai Tom của Carnegie mất khi 43 tuổi vào năm 1886. (Và Carnegie có một người chị, Ann, chỉ sống được một năm và không hề được đề cập đến trong tự truyện của ông.) Người ta có thể nêu một trường hợp rõ ràng hơn là Carnegie, với lối chỉ trích trịch thượng và kiểu một mực “tự đề cao” không chỉ bản thân mình mà đặc biệt là với cả những người mà ông có quyền áp đặt một cách “quá quắt”, đã tác động tồi tệ lên Tom, người em trai mà Carnegie miêu tả là “bẩm tính mệt mỏi”. Không ngạc nhiên khi không có sự thừa nhận nào về nỗi đau hay tội lỗi trong trường hợp này, mà đáng lẽ ra nó có đôi chút thích hợp hơn.

Tom Scott còn sống gần tám năm sau khi quan hệ giữa ông ta và Carnegie đổ vỡ, từ tháng 9 năm 1873 đến ngày 21 tháng 5 năm 1881. Trong phần lớn quãng thời gian đó, ông là chủ tịch của công ty đường sắt quan trọng nhất của Hoa Kỳ. Đó là những năm tháng chông gai với ông, nhưng có lẽ đó cũng là giai đoạn nghiệt ngã cho bất cứ ai điều hành công ty đường sắt này. Các sử gia nghiên cứu công ty Pennsylvania cho rằng cuộc tổng bãi công năm 1877 có lẽ đã khiến sức khỏe của Scott sa sút. Họ không hề đề cập tới Carnegie.

Chúng kiến việc một người khẳng định mình đã có những việc làm tốt đẹp nhưng thực tế không phải vậy, điều này không hề gây ngạc nhiên cho độc giả khi đọc một cuốn tự truyện. Chúng ta cũng sẽ không ngạc nhiên nếu khi đọc tự truyện mà thấy một người phủ nhận tội lỗi mà sự thực là anh ta phải chịu trách nhiệm. Nhưng trong tự truyện của mình, Carnegie bày tỏ sự ăn năn về bi kịch trong cách xử sự của mình, với sự nhục nhã của Scott và việc ông ta sớm qua đời, mặc dù thực tế là ông không hề liên quan tới cái chết của Scott và phần nào có liên hệ với sự nhục nhã của Scott mà thôi. Thực sự là hiếm khi người ta có thể đọc một cuốn tự truyện mà trong đó có một người nhận trách nhiệm, dù là gián tiếp, về những sự kiện mà ông ta không hề phải chịu trách nhiệm gì.

Tại sao lại như vậy?

Trong cuộc gặp gỡ định mệnh vào tháng 9 năm 1873, Carnegie đã là một ông trùm đúng nghĩa. Hãy lưu ý cách ông đề cập đến trong tự truyện của mình về “việc tách rời toàn bộ hoạt động kinh doanh giữa

ông Scott và tôi, chuyện này chắc chắn sẽ phải xảy ra”. Carnegie biết chuyện này chắc chắn phải xảy ra. Ông tin vào sự đánh giá của bản thân hơn bất kì ai hay bất cứ điều gì. Ông sẽ không chạy theo Tom Scott hay bất cứ nhóm nào. Người ta sẽ phải chạy theo ông. Wall cho biết: “Năm 1872 - 1873 đánh dấu giai đoạn chuyển giao lớn trong cuộc đời của Carnegie. Và rồi ông đi đến quyết định tập trung những mối quan tâm kinh doanh để chuyên chú cho lĩnh vực sản xuất thép. *Những người cộng tác cũ phải được gạt sang một bên.*”

Dưới khía cạnh tâm lí học, Carnegie đã thủ tiêu Scott như một hình tượng về người cha. Ông không còn cần đến bất kì hình tượng người cha nào nữa. Cuộc gặp đó là một thắng lợi khiến Carnegie cảm thấy tự hào. Đến cuối đời, Carnegie thích nhạc của Wagner⁽²⁶⁾. Giống như Siegfried, ông đã hạ sát một con rồng. Giống như Siegfried, ông đã đương đầu với Wotan của chính mình và gạt hẳn sang một bên. Vì những lí do đó, chứ không phải vì bất cứ tội lỗi nào còn rơi rớt lại, đã khiến ông nhớ về sự đổ vỡ mà ông đã gây ra. Không còn cách nào khác có thể lí giải thấu đáo hơn cho những sai lầm hiển nhiên của ông. Carnegie tự hào, không một chút hối tiếc, về khả năng suy nghĩ mạch lạc và sự cứng rắn khi thành công đòi hỏi phải vậy. Cha của ông sẽ không bao giờ vượt qua được bài kiểm tra này. Ông ta sẽ để tình cảm chi phối. Nhưng khi áp lực tăng dần trong cuộc đấu tranh giữa lòng nhân từ và tiền bạc, Carnegie đã lựa chọn tiền tài.

Những lí do nào khiến Carnegie đã “cực tuyệt” chứng thực cho các khoản vay? Ngay sau khi từ Philadelphia trở về New York, “ông đã nghe tin đồn về những nghi ngờ đang che phủ tên tuổi của ông ở Pittsburgh”. Những mối nghi ngờ chủ yếu là của Exchange Bank, nơi vay tiền chính của Carnegie để xây dựng nhà máy thép đầu tiên của ông ở Braddock, Pennsylvania. Nhà máy này được ông đặt tên là Edgar Thomson. Các chủ nhà băng biết rằng Scott là một con bạc liều mạng; họ nghĩ rằng, trước đây vốn luôn như vậy, Scott và Carnegie luôn gắn bó keo sơn; và họ lo sợ rằng thông qua Carnegie, vi-rút nợ nần sẽ lây lan tới nhà băng của họ.

Carnegie nhảy ngay lên chuyến tàu đầu tiên đi Pittsburgh. Theo nhà viết tiểu sử Burton J. Hendrick, “khung cảnh thường trực trong căn phòng của ban giám đốc cùng với sự kịch tính ấy là điều thân thuộc với Carnegie. Một nhân vật nhỏ nhắn ngồi vững chãi trên ghế của mình, vây xung quanh là những người cật vấn có địa vị tôn quý sẽ bắt đầu gây sức ép với ông.” Tuy nhiên, như mọi khi, Carnegie chứng

tổ sự lão luyện trong việc xử lý sự ác ý nhắm vào ông. Khi ban giám đốc của Exchange Bank gây áp lực, họ không hề thấy Carnegie lúng túng.

Như Wall đã nêu, “những câu trả lời của ông [Carnegie] không phải là điều mà các giám đốc nhà băng mong đợi”. Họ mong đợi rằng ông nói sẽ tiếp tục đồng hành cùng với những người bạn cũ của mình. Họ đã chuẩn bị để lên lớp cho ông về sự thiếu trách nhiệm trong việc đầu cơ cổ phiếu bằng tiền của người khác chỉ vì tình cảm thôi thúc. Thay vào đó, Carnegie lại lên lớp cho họ. Ông có thể nói thành thực rằng chỉ có ngớ ngẩn thì ông mới cho phép tình cảm che mờ tầm mắt tinh tường của mình, điều mà Hendrick gọi là “những nguyên tắc nền tảng”. Carnegie “trỗi dậy từ pha kiểm tra gắt gao ấy là một con người mới – ít nhất là mới trong ước định của cộng đồng của ông. Nhà sản xuất thép vốn bị các chủ nhà băng coi là rất yếu ớt và dễ sụp đổ trong thời kì cam go ấy bỗng nhiên hiện ra như một con người thực sự duy nhất có thể vượt qua bão tố thành công.”

Năm 1911, một chuyên gia trong ngành thép khi đánh giá về tài năng đặc biệt của Carnegie đã nói: Điều quan trọng nằm ở chỗ ông nhận thức rõ rằng “thời cơ thực sự để mở rộng hoạt động của bạn là khi không có ai khác làm điều đó”. Luôn luôn là vậy trong những giai đoạn đình đốn khi tài chính được thắt chặt. Và đó là lí do tại sao Carnegie đã đưa ra một nhận xét nổi tiếng vào bảy năm sau ngày ông về hưu: “Người vẫn có tiền bạc trong cuộc khủng hoảng là một công dân đáng giá và khôn ngoan.” (Thậm chí khi đã già, ông vẫn giữ cái lối hài hước tinh quái và hóm đời của mình.) Với ngân hàng của ông, sự tín nhiệm được bảo đảm và thể hiện trong tình tiết liên quan tới Scott, đó là ông sẵn sàng hành động để cho thấy đằng sau “vẻ ngoài ngoan cố là một đầu óc biết tính toán”, Carnegie không bao giờ gặp khó khăn trong việc bảo đảm nguồn tài trợ trong suốt quãng đời còn lại của mình. Ông có thể gây dựng khi người khác bất lực. Điều đó có nghĩa là ông có thể gây dựng với nguồn tài chính ít hơn họ. Điều đó có nghĩa là chi phí của ông luôn thấp hơn và lợi nhuận của ông luôn cao hơn trong những cuộc cạnh tranh.

Chúng ta từng nghĩ Andrew Carnegie là một cậu bé phi thường, thực sự đúng như vậy, điều này khiến chúng ta nhìn lại và thừa nhận rằng trước khi trở thành doanh nhân, ông đã là một người có đầu óc tổ chức. Như có lần chính ông từng nói, người nghèo đi làm ngay từ khi còn rất trẻ. Ông cũng không phải là ngoại lệ. Ông đã làm việc trong nhà máy dệt ở Pittsburgh khi mới 13 tuổi, vào năm 1848.

Tuy nhiên, đến năm 1853, ông lại đang làm việc trong ngành đường sắt. Nhưng không phải ông làm cho bất kì công ty đường sắt nào mà là làm việc trong một doanh nghiệp lớn và quan trọng bậc nhất ở một quốc gia căn bản là nông nghiệp, hoạt động thiếu tổ chức với dân số là tiểu nông chiếm ưu thế. Chúng ta đã chứng kiến từ năm 1853 cho đến 1865 là năm ông nghỉ làm ở công ty Pennsylvania, giai đoạn mà ông đã từng bước leo lên những nấc thang thành công được vạch ra rõ ràng.

Vào giai đoạn đó, ngoài việc thăng tiến trong công ty đường sắt, Carnegie còn làm nhiều việc khác nữa. Ông là một nhà đầu tư thành công huyền thoại. Một trong số những vụ đầu tư quan trọng nhất của ông, báo trước cho sự nghiệp tương lai, là việc đầu tư vào Công ty Piper and Schiffler – một công ty xây dựng cầu đường – vào tháng 2 năm 1862. Carnegie bảo đảm với các đối tác mà công ty này mang tên của họ là sẽ có vô số công việc cho những nhà xây dựng cầu đường, đặc biệt là xây dựng cầu đường sắt, sau khi cuộc Nội chiến kết thúc và ông bỏ một phần năm số vốn cho hoạt động kinh doanh này là 1.250 đôla. Hồi tưởng lại thì sẽ thấy tiên liệu của Carnegie là sự thật hiển nhiên. Nhưng cuộc sống không tồn tại bằng hồi tưởng. Dù sao đi nữa, vào năm tiếp theo, khoản đầu tư của Carnegie đã thu về 7.500 đôla.

Việc xây dựng cầu trở thành cánh cửa để Carnegie bước qua đó đến với mối quan tâm về sắt thép. Công ty Piper and Schiffler chính thức trở thành Công ty Cầu đường Keystone (Keystone Bridge Works) vào ngày 1 tháng 5 năm 1865, chỉ một thời gian ngắn sau trận Appomattox⁽²⁷⁾ và vụ ám sát Tổng thống Lincoln. Thế giới nô lệ già cỗi đã ra đi mãi mãi. Thế giới mới của chủ nghĩa tư bản công nghiệp trên bình diện quốc gia đã vẫy tay mời gọi và công ty Keystone có cả một lục địa chờ sẵn trước khi ra đời. Keystone chuyên xây dựng cầu sắt. Như đã tiên liệu, rõ ràng là sắt sẽ thay thế gỗ để làm nguyên liệu xây cầu. Nó vững chắc hơn, chịu lửa và bền vững. Đến khi cuộc Nội chiến khép lại, việc làm ăn của Keystone phát lên nhanh chóng.

Sau khi Keystone được tái tổ chức, Carnegie có chuyến du lịch quan trọng tới châu Âu. Ông trở về quê hương Dunfermline, tới các thành phố khác ở Anh và thăm các thắng cảnh. Ông đã tấn công Cựu Thế giới như một người tấn công một đạo quân, sôi sục vì những điều ông đã chứng kiến và hoàn toàn vắt kiệt sức của những người đồng hành. Nhiệt tình không chút e dè như một đứa trẻ, Carnegie vẫn mãi là một du khách khát khao tìm hiểu suốt cả đời mình. Trong phần lớn tuổi trưởng thành, ông có những kì nghỉ dài và vẫn theo sát hoạt động kinh doanh thông qua các báo cáo. Ông không có chút gì của một người làm việc miệt mài xét theo những tiêu chuẩn hiện đại.

Tiểu sử của Carnegie chính là lịch sử về công nghệ mũi nhọn trong thế kỉ XIX. Ông đã chứng kiến nghề dệt thủ công của cha được thay thế bằng nhà máy dệt chạy bằng hơi nước. Ông đã thành thạo điện báo chẳng bao lâu sau khi nó được phát minh. Ông đã ở đúng chỗ vào đúng lúc khi cuộc cách mạng đường sắt bắt đầu. Carnegie hiểu rõ những nhu cầu về đường sắt.

Mối quan tâm của ông đối với việc sản xuất đường ray là vào thời điểm này [tức là khoảng thời gian ông đi du lịch châu Âu vào năm 1865] nó có ý nghĩa thật nhỏ bé nếu so sánh với những dự án kinh doanh khác của ông, nhưng ông dễ dàng nhận thấy những lợi ích tiềm tàng của việc nắm giữ quyền sáng chế cho bất kì quy trình nào sẽ cải tiến... việc đúc đường sắt... Đối với đường sắt, giòn và thiếu linh hoạt, nó chịu tác động nghiêm trọng của nhiệt độ cao và với nhu cầu ngày càng mạnh mẽ về việc đi lại vận chuyển bằng tàu hỏa ở Mỹ, vấn đề về đường ray yếu, dễ nứt gãy được đặt ra gay gắt mỗi năm... Tất nhiên, đường ray bằng thép sẽ là đáp án cho vấn đề này, nhưng trong thời kì khi chưa có phương pháp Bessemer thì việc đúc đường ray thép là vô cùng đắt đỏ.

Điều mà các công ty đường sắt cần là một thứ kim loại khỏe, bền, đáng tin cậy trong mọi điều kiện thời tiết. Họ phải gánh rất nhiều chi phí từ việc lắp đặt đường ray, xây cầu cho tới mua đầu máy và toa tàu. Tính chất quan trọng của ngành đường sắt vào cuối thế kỉ XIX là điều chưa từng có tiền lệ trong lịch sử. Cái giá phải trả cho bất kì một sản phẩm thất bại nào cũng đều cao tới mức chưa từng có tiền lệ. Nói cách khác, điều mà các công ty đường sắt cần là thép.

Tài sản thép hầu như là điều còn mới mẻ đối với người Mỹ đang ở ngưỡng cửa của cuộc bùng nổ về nhu cầu đường sắt xuất hiện vào lúc cuộc Nội chiến kết thúc. Đúng như theo định nghĩa, người ta có thể truy nguyên nguồn gốc xuất hiện của nó từ hơn một thiên niên kỉ trước khi Jesus Christ chào đời. Đến năm 500 trước Công nguyên, thép hóa lỏng đã được sản xuất ở Ấn Độ. Mặc dù thép đã được sử dụng ở châu Âu vào thời Trung Cổ, nó vẫn chưa phổ biến cho tới năm 1740 khi người châu Âu tái phát hiện kĩ thuật sản xuất thép hóa lỏng.

Sắt, cùng với ngành dệt vải bông và máy hơi nước, đóng vai trò chủ chốt trong cuộc Cách mạng Công nghiệp lần thứ nhất ở Anh suốt 40 năm cuối của thế kỉ XVIII. Thép không như vậy. Thép quá đắt và khó sản xuất. Nó thích hợp cho động cơ đồng hồ, công cụ, chi tiết máy chất lượng cao hoặc dao kéo đắt tiền chứ không phải cho sản xuất số lượng lớn với giá thành mà ngành đường sắt có thể sử dụng được.

Vào giai đoạn 1850-1872, vai trò của thép đã thay đổi vĩnh viễn. Thời điểm kịch tích nhất trong sự chuyển biến này đến thật tình cờ và được ngài Henry Bessemer thông báo với thế giới vào tháng 8 năm 1856. Ông đã khám phá ra cách loại bỏ tạp chất ra khỏi gang mà không cần nung nó giữa các lớp than củi và cũng không sử dụng kĩ thuật luyện puddling⁽²⁸⁾ cần nhiều nhân công. Thay vào đó, nhà sản xuất thép có thể đẩy khí lạnh vào lò chuyển đổi chứa đầy gang nung chảy, khiến ôxy trong không khí hòa trộn với carbon trong gang; carbon sau đó sẽ tự bị động bị khử. Silic dư thừa, một chất mà chúng ta sẽ gặp lại vào phần kết của cuốn sách này, cũng có thể được khử theo cách này.

Thị trường đã có: các công ty đường sắt. Sản phẩm đã có: thép. Điều cần thiết lúc này là một phương pháp sản xuất thương mại để đáp ứng được thị trường. Bài viết của ngài Henry Bessemer “Sản xuất sắt không cần nhiên liệu” đã chỉ ra phương pháp đó, nhưng có nhiều vấn đề khác nhau vẫn cần phải vượt qua trước khi có thể đưa vào sản xuất quy mô lớn. Những vấn đề này bao gồm cả khía cạnh pháp lí và kĩ thuật. Bước đột phá của Bessemer là một ví dụ nữa minh họa cho châm ngôn sẽ được Thomas Edison phát biểu hùng hồn vào cuối thế kỉ XIX: Bằng sáng chế là một “lời mời kiện cáo”. Trong số những vấn đề kĩ thuật quan trọng nhất có việc loại bỏ phốt pho ra khỏi quặng sắt. Ngoài những vấn đề trên, còn có thách thức của việc cần có nguyên liệu thô phục vụ cho sản xuất thép với số lượng lớn, vốn là điều mà

trước đây người ta không thể tưởng tượng được.

Ba nguyên liệu thô quan trọng nhất là quặng sắt, đá vôi và than cốc. Nguồn cung đá vôi thiếu hụt không phải là vấn đề. Vùng Trung Tây nước Mỹ đáp ứng đầy đủ quặng sắt; và thậm chí khi quặng sắt được vận chuyển bằng tàu thủy từ mãi tận vùng thượng của vùng Ngũ Đại Hồ⁽²⁹⁾ tới Pittsburgh, chất lượng của nó vẫn đủ để chi trả cho chi phí vận chuyển.

Than cốc, loại than đã được nung để loại bỏ lưu huỳnh và phốt pho, lại là vấn đề khác. Nó nặng và cồng kềnh. Việc vận chuyển đường dài bằng tàu thủy không phải là lựa chọn tốt. May mắn cho Pittsburgh và cho cả Carnegie, cách khoảng 56 km về phía Nam và Tây của Pittsburgh xuống phía sông Youghiogheny là thị trấn Connellsville thuộc Pennsylvania. Connellsville tọa lạc ngay giữa vĩa than lớn có chất lượng tốt. Than được chuyển đổi thành than cốc bằng cách nung trong hàng chục lò tổ ong. Nhân vật nổi bật về than, than cốc và lò nung ở Connellsville là một nhà gây dựng đế chế ở cùng đẳng cấp với Carnegie, đó là Henry Clay Frick⁽³⁰⁾.

Frick chứng tỏ là một nhà tư bản không biết đến tái thiết, tàn bạo và thông minh. Tham vọng của ông ta là mở rộng hoạt động kinh doanh và giữ chi phí thấp ngang với chi phí của Carnegie. Ông ta và Carnegie trở thành đối tác vào cuối năm 1881. Một chi phí quan trọng đối với cả hai lĩnh vực kinh doanh than cốc và thép là nhân công. Cả Frick và Carnegie đều biết rằng phải giữ chi phí nhân công ở mức thấp. Họ đều biết cách kiểm soát chi phí này. Sự khác biệt giữa hai người là ở chỗ Frick hoàn toàn không có những ảo tưởng để khiến việc này có ý nghĩa quan trọng. Còn Carnegie đơn giản là một kẻ đạo đức giả đối với người lao động. Thái độ đạo đức giả, như người ta nói⁽³¹⁾, là thói vô đạo đức nhưng giả vờ là đức hạnh. Frick cảm thấy không cần phải làm vậy. Còn Carnegie đã làm như vậy. Đó là bãi cát nông của sự khác biệt khiến cho một trong số những quan hệ đối tác kinh doanh thành công nhất rốt cuộc đã mắc cạn. Tuy nhiên, ngày nay nhìn lại, ngay khi Công ty Than cốc H. C. Frick được kết nối với những lợi ích của Công ty Thép Carnegie không thông qua thị trường mà thông qua quyền sở hữu thì mọi điều kiện đã được chuẩn bị sẵn sàng cho sự gia tăng ngoạn mục về sản lượng và lợi nhuận của Carnegie.

Khu sản xuất liên hợp của Carnegie nằm ở ngã ba của hai con sông Allegheny và Monongahela, tại nơi chúng gặp nhau ở Pittsburgh rồi nhập lại thành sông Ohio, ngày một tốt hơn lên nhờ tăng trưởng thay vì già đi theo số năm. Tới cuối thế kỉ XIX, khu liên hợp này đã có thể sản xuất ra thép với mức giá và chất lượng mà không tổ chức kinh doanh nào ở bất kì đâu có thể cạnh tranh được.

Một vài số liệu thống kê sẽ giúp kể lại câu chuyện này. Năm 1875, nhà máy thép Edgar Thomson đi vào hoạt động. Vào năm đó, nó chiếm 2,25% sản lượng đường ray thép chế tạo theo phương pháp Bessemer của toàn nước Mỹ, tương đương với 259.699 tấn. Vào năm 1900, khi quyền sở hữu thuộc về Carnegie, sản lượng của Edgar Thomson trong tổng sản lượng của Mỹ đã vọt lên tới 26,30%. Và đó là thị phần của Edgar Thomson trong một thị trường cực kì rộng lớn. Tổng sản lượng đường ray bằng thép của Mỹ chế tạo theo phương pháp Bessemer là 2.383.654 tấn, đó là một trình tự gia tăng tầm quan trọng biểu hiện cho tỉ lệ tăng trưởng phức hợp hàng năm trong suốt 25 năm cuối của thế kỉ XIX luôn ở mức 9,3%⁽³²⁾.

Việc xác định đặc tính của Carnegie như một doanh nhân cho thấy ông là sự kết hợp của tầm nhìn xa trông rộng và khả năng chấp nhận, thậm chí là đón chào, sự thay đổi. Thật khó để biết sự thật về tương lai của một doanh nghiệp và thị trường mà nó sẽ phải đối mặt. Cũng sẽ khó khăn tương tự để loại bỏ những quan điểm kinh doanh trước đây một khi đã đối diện sự thật và cần phải hành động. Chi phí chìm [sunk costs – ND] là những chi phí không thể lấy lại được mà một doanh nghiệp phải gánh chịu và do đó không có tác động nào đến những quyết định trong tương lai. Tất cả những ai làm kinh doanh đều biết đến định nghĩa này. Một vài người dũng cảm dám làm như vậy. Carnegie nằm trong số đó. Ông từng bảo Charles Schwab, một trong số những nhà bảo trợ cho ông, hãy dỡ bỏ và thay thế một nhà máy cán thép mới tinh khi Schwab nói với ông rằng có một thiết kế còn tốt hơn.

Một thập kỉ sau khi việc xây dựng Edgar Thomson hoàn thành, thị trường thép phần lớn cung ứng cho việc làm đường ray. Sau đó, khi các thành phố của Mỹ phát triển thì thị trường bắt đầu chuyển hướng sang phục vụ cho các công trình xây dựng để có thể tiếp tục tăng trưởng khi nhu cầu phát triển mạng lưới đường ray đã bão hòa. Năm 1888, việc sản xuất đường ray theo phương pháp Bessemer chỉ chiếm chưa đến một nửa sản lượng thép ở Mỹ. Đến năm 1900, con số này

rớt xuống còn chưa tới một phần tư. Ngưỡng giới hạn của phương pháp này dẫn đến việc đòi hỏi phải có những thay đổi trong các quy trình sản xuất từ những điều chỉnh nhỏ trong thiết kế nhà xưởng cho tới những chuyển đổi lớn từ phương pháp Bessemer sang phương pháp lò ngang. Carnegie chào đón thay đổi trong thị trường bởi vì, giống như con nhím trong truyện ngụ ngôn của Isaiah Berlin, ông biết về “một chuyện lớn”⁽³³⁾.

“Chuyện lớn” gì mà Carnegie biết còn những người khác lại không biết? Đâu đó khoảng giữa năm 1868 và 1872, ông hiểu rằng thép đã được an bài để làm thay đổi nền tảng vật chất của văn minh⁽³⁴⁾. Người nào có thể cung cấp thứ hàng hóa này với chất lượng cao, chi phí thấp sẽ là người giàu nhất thế giới (đến mức mất ngủ vì tôn sùng đồng tiền) và là người vĩ đại nhất trong giới doanh nhân.

Điều mà tôi muốn nhấn mạnh không chỉ ở chỗ Carnegie hiểu được thực tế này. Ông hiểu nó ngay lập tức, khẩn trương hành động và phù hợp hơn bất kỳ ai khác. Ông hiểu rằng không có sự đầu tư nào vào ngành này được coi là quá nhiều nếu muốn thống trị nó.

Ngay từ khởi đầu, mọi dấu hiệu đều củng cố thêm niềm tin của ông. Nhà máy Edgar Thomson – được thiết kế dưới sự chỉ đạo của kỹ sư công nghiệp vĩ đại nhất thời đó, Alexander L. Holley, và được xây dựng trong cuộc suy thoái năm 1873, do đó chỉ mất ba phần tư số chi phí cần bỏ ra nếu như nó được xây dựng trước hoặc sau thời điểm này vài năm – ngay lập tức đã thành công. Nhà máy nhận được đơn hàng đầu tiên của công ty Pennsylvania là 2.000 tấn đường ray thép. Chủ tịch công ty Pennsylvania lúc đó, chúng ta hãy cùng nhớ lại, là Thomas A. Scott. Ông ta vẫn tồn tại sau vụ bị Carnegie làm cho “bế mặt” hai năm trước đó và đủ tỉnh táo để quên đi mọi chuyện.

Nhà máy khổng lồ này dường như đã sinh lời chỉ sau sáu tháng. “Đó là nơi tuyệt vời cho một doanh nghiệp như vậy” là lời cảm thán nổi tiếng của Carnegie. Trong một phần tư thế kỷ kể từ khi khai trương nhà máy Edgar Thomson cho tới năm 1900, tập đoàn Carnegie (Carnegie Companies) chưa năm nào không có lợi nhuận. Năm 1875, Carnegie kiếm được 18.600 đôla; năm 1900, ông kiếm được 40 triệu đôla.

Ông đã làm được điều đó bằng cách nào?

Trước hết, ông đã đúng về thép và đúng về nước Mỹ. Ông có niềm tin khờ cùng vào tương lai của thép và tương lai của nước Mỹ. Ở đây chúng ta thấy con nhím ở Carnegie.

Chúng ta có thể gọi ông là người có tầm nhìn xa trông rộng, vì sự thực là như vậy. Tuy nhiên, trên thế giới cũng có nhiều người có tầm nhìn xa trông rộng. Thực tế đáng buồn ở chỗ những nhà thương điên chứa đầy những người có tầm nhìn. Nhưng Carnegie đã đúng. Ông biết là ông đã đúng. Kiến thức của ông dựa trên cả tầm nhìn và thực tế lạnh lùng, khắc nghiệt.

Đặc biệt là Carnegie không phải là người có thiên hướng về công nghệ. Nhưng ông biết rằng mình không biết và do đó phải mua hoặc thuê mướn. Có thể ông không biết về hóa học; nhưng ông biết cách thuê một nhà hóa học, “một người Đức uyên bác, tiến sĩ Fricke và những bí quyết tuyệt vời đã được vị tiến sĩ này mở ra cho chúng tôi”. Các mỏ được cho là có quặng sắt chất lượng cao thì sự thực hóa ra chỉ cho sản phẩm chất lượng kém và ngược lại. “Thứ tốt hóa ra lại tồi còn thứ tồi thành ra lại tốt và mọi thứ đều đảo lộn.” Vào thời khắc quan trọng trong quá trình hoạt động của một lò nung, sử dụng quá nhiều vôi để làm sạch quặng sắt sẽ cho ra kết quả hoàn toàn không như mong đợi. Kết quả: Lò nung “gặp thảm họa... Phẩm chất vượt trội của nguyên liệu đã khiến chúng tôi thua lỗ nghiêm trọng.”

“Chúng ta đã làm chuyện ngu ngốc gì thế này?!” Nhưng rồi Carnegie thuật lại với niềm hân hoan không che giấu được, đó là một sự an ủi: Chúng tôi “đã cực kì ngu ngốc hết như những đối thủ cạnh tranh của mình. Đó là những năm tháng mà chúng tôi đã để cho hóa học dẫn đường khi mà [những người khác nói] họ không đủ khả năng để thuê một nhà hóa học”. Sự thật là “họ không đủ khả năng hoạt động nếu không có một nhà hóa học.” Không bao giờ khôn ranh vặt vãnh nhưng lại ngu ngốc trong đại sự, Carnegie biết rằng điều mà những người khác nghĩ là phung phí thì thực ra lại là tiết kiệm chi phí.

Điều mà chính Carnegie phải nhận thức được và điều mà ông biết rõ hơn bất kì ai khác đó là chi phí. Người ta không thể kiểm soát thị trường, cho dù Carnegie là người bán hàng xuất sắc, nhưng người ta có thể – phải có thể – kiểm soát được chi phí.

Carnegie đã không bỏ phí 12 năm làm việc cho Công ty Đường sắt

Pennsylvania. “Những đoàn tàu lớn, toa tàu chất đầy và chạy nhanh.” Pennsylvania khi đó là công ty được quản lý tốt nhất ở Mỹ và một trong những bí quyết cho sự thành công của nó là việc kiểm soát được chi phí.

Pennsylvania cũng như những công ty đường sắt hàng đầu trước hết đã chỉ ra những phương pháp tinh vi để tính toán chi phí. Carnegie đã áp dụng kiến thức này vào ngành thép. Ông biết rõ hơn nhiều so với bất kì đối thủ cạnh tranh nào về những hàm ý của việc kinh doanh dựa trên chi phí cố định ở mức cao. Điều này thực sự rất đơn giản: “Chi phí rẻ là thành tố của việc sản xuất trên quy mô lớn. Để sản xuất ra 10 tấn thép sẽ mất nhiều thời gian như khi sản xuất 100 tấn... Do đó, quy mô sản xuất càng lớn thì giá thành sản phẩm càng rẻ.”

Thực tế không lay chuyển được này có hai hàm ý: kiểm soát chi phí và giữ cho nhà máy luôn hoạt động. Hãy dùng chính lời của Carnegie: “Cắt giảm chi phí, đi trước thị trường, chạy máy liên tục... Hãy quan sát xem chi phí và lợi nhuận sẽ hỗ trợ cho nhau như thế nào.” Carnegie đã nhắc lại lần nữa cương lĩnh của ông cho mọi cơ hội. “Hãy vận hành các nhà máy của chúng ta hết công suất; chúng ta *phải* vận hành chúng bằng bất kì giá nào... Việc này có thể mất chi phí, nhưng còn tùy vào giá cả, tiền mặt hay sự tin cậy của người mua. Hãy giữ vững nguyên tắc này – tất cả những cân nhắc khác chỉ là thứ yếu.”

Theo lô-gíc, chính sách sử dụng vốn của Carnegie được bắt nguồn từ các nguyên tắc này. Cụ thể: Việc thuê những kĩ sư giỏi nhất để thiết kế nhà xưởng. Chi tiêu cho những thứ cần thiết để giữ cho chi phí vận hành ở mức thấp. Cần giữ chi phí biên ở mức nhỏ nhất và trên thực tế đây là điều đáng ao ước. Chi phí biên càng thấp, giá thành càng giảm. Giá thành càng thấp, thị trường càng rộng lớn. Thị trường càng lớn, quy mô kinh doanh càng lớn. Quy mô kinh doanh càng lớn, lợi thế cạnh tranh càng lớn.

Người ta có thể dễ dàng nói ra những quy tắc trên và chỉ hiểu được nó khi đã muộn màng, nhưng duy nhất một người trong số một triệu doanh nhân mới có thể sống được nhờ chúng. Carnegie không chỉ nắm vững những nhận thức đúng đắn; ông có sức mạnh và sự can đảm để áp dụng chúng vào thực tế.

Sức mạnh đến từ quyền sở hữu. Cho đến khi Carnegie bán cổ

phần của mình cho J. P. Morgan vào năm 1901, các công ty của ông (đa dạng về loại hình và tên gọi qua thời gian) đều thuộc sở hữu cá nhân. Những công ty này đều chịu sự chi phối của “Thỏa thuận sắt”, theo đó buộc bất kì chủ sở hữu nào nếu muốn biến tài sản của mình thành tiền thì sẽ phải bán lại cổ phần của mình cho công ty theo giá trị sổ sách (book value). Đây là phần rất nhỏ trong giá trị cổ phần của Carnegie nếu bán ra trên thị trường mở dù xét ở bất kì thời điểm nào trong giai đoạn từ năm 1875 đến năm 1901. Carnegie luôn luôn sở hữu trên 50% cổ phần của công ty. Ông có thể và đã buộc “các đối tác” phải nhảy múa theo nhịp điệu của mình.

Người ta không chỉ cần có lòng dũng cảm để gây dựng kinh doanh trong thời kì suy thoái. Người ta cần phải có tiền. Và Carnegie luôn luôn có nhiều tiền bởi vì ông không trả cổ tức, trước sự sùng sốt của các đối tác. Ông có tiền và ông chưa bao giờ phải khom lưng để tới phố Wall cầu cạnh.

Ngoài tất cả những điều kể trên, Carnegie là một người đặc biệt nhân tâm. Ông dễ dàng sa thải những lãnh đạo cấp cao mà không mấy may dlay dứt. Ông từng nói về một ứng viên tiềm năng: “Hãy cho anh ta thử”. “Đó là tất cả những gì chúng ta có và có thể cho người khác. Nếu có thể chiến thắng trong cuộc đua, anh ta sẽ là con ngựa đua của chúng ta. Còn nếu không, hãy để anh ta về với xe kéo.” Thái độ của ông đối với người lao động, khi xem xét dựa trên những điều ông đã làm chứ không phải là những điều ông đã nói, thật khó phân biệt khi so với thái độ của những doanh nhân có cùng đẳng cấp như ông. Carnegie là một cá tính có sức quyến rũ đến mức người ta dễ dàng dành nhiều tình cảm khi nghĩ về ông. Nhưng làm vậy có nghĩa là phủ nhận thực tế.

“Làm tiên phong không phải trả giá” là câu nói thường được trích dẫn của Carnegie. Như nhiều điều mà ông từng nói, câu nói này không mô tả được bao nhiêu về điều ông đã làm. Xét dưới nhiều khía cạnh, Andrew Carnegie là nhà tiên phong và việc tiên phong rất cuộc đã mang lại rất nhiều lợi ích cho ông.

Năm 1926, nhà văn Scott Fitzgerald đã viết: “Hãy để tôi nói cho các

bạn về những người cực kì giàu có. Họ khác với các bạn và tôi.” Ernest Hemingway đáp lại trong một câu chuyện viết năm 1938: “Vâng, vì họ có nhiều tiền hơn.” Trong cuộc đối thoại nổi tiếng này, Fitzgerald đã đúng, còn Hemingway đã sai. Người giàu thực sự khác biệt. Không nhất thiết là tốt hơn, nhưng khác biệt. Họ khác với những người làm việc trong những công ty làm giàu cho họ. Họ khác với những người khác ở trong nước. Họ khác với chính mình khi chưa trở nên giàu có. Nguyên nhân chính nằm ở chỗ họ có quyền lực nhờ tài sản kếch xù.

Ngày 5 tháng 4 năm 1887, John Emerich Edward Dallbergh-Acton, hay còn gọi là huân tước Acton, đã viết một bức thư gửi tới giám mục Mandell Creighton, trong đó ông nói: “Quyền lực có xu hướng trở nên đồi bại và quyền lực tuyệt đối dẫn tới đồi bại tuyệt đối.” Những lời lẽ này thường xuyên được trích dẫn đến mức ý nghĩa của chúng có thể trở nên khó nắm bắt. Mỗi ngày, mỗi người đàn ông hoặc phụ nữ có quyền lực nên tự hỏi là “Liệu tôi có đang trở nên đồi bại vì quyền lực hay không?” chứ không phải là “Bằng cách nào tôi đang trở nên đồi bại vì quyền lực?”.

Điều mà người ta học được từ việc nghiên cứu các ông trùm kinh doanh của Mỹ là ở chỗ châm ngôn của huân tước Acton có thể bị biến đổi theo lợi ích. Quyền lực là thứ còn hơn cả đồi bại. Nó là thứ gì đó tinh vi và giảo quyệt hơn. Từ ngữ mà tôi lựa chọn để mô tả tác động của quyền lực đó là nó gây ra “xáo trộn”⁽³⁵⁾.

Sự đồi bại và sự xáo trộn không loại trừ lẫn nhau, nhưng “sự xáo trộn” đem lại một chiều kích nữa để hiểu về tác động của quyền lực. Những người đồi bại thường biết là họ đồi bại. Nhưng những người loạn trí phủ nhận là họ tự biết mình như vậy. Họ không biết những phương cách phong phú mà thế giới này âm mưu cùng với sự vĩ đại của chính họ để khiến họ trở nên xáo trộn, tức là thay đổi những dây cương mà họ đang nắm giữ để điều khiển thế giới quanh họ.

Vấn đề không chỉ là những người có quyền lực được vây quanh bởi những kẻ vâng phục. Đó vốn là điều tất nhiên, không cần bàn cãi. Tác giả Mel Gussow đã viết tiểu sử của ông trùm Hollywood Darryl F. Zanuck với tiêu đề thú vị: Đừng nói “Vâng” cho tới khi tôi ngừng lời. Kẻ vâng phục lo âu để làm vừa lòng ông chủ tới mức họ sẽ đồng ý với bất kể điều gì ông chủ nói. Do đó, chẳng cần ông ta hoặc bà ta ngừng lời, họ đã nói vâng. Người ta dễ dàng nhận ra kẻ vâng phục. Có thể

không cần đếm xỉa đến sự tán thành của họ; hoặc, nếu người có quyền lực cho thấy không đủ bảo đảm an toàn cho họ, anh ta hoặc cô ta có thể phơi bày sự nịnh bợ của mình.

Tuy nhiên, sự xáo trộn không có nguyên do từ những kẻ vâng phục. Nó có nguyên do từ người phụ tá khôn ngoan hoặc đủ đáng sợ để không bị phát hiện ra. Đó là những người sắp xếp một thế giới luôn tán thành không ngớt người có quyền lực. Họ thấy rằng anh ta hoặc cô ta không bao giờ trễ vì tắc đường và không bao giờ phục vụ kém cùng với cà phê nếu ông chủ hoặc bà chủ thích sữa. Người phụ tá đáp ứng hoàn hảo cho người có quyền lực từ những thứ nhỏ nhất như thế có khả năng hút hồn người thường. Trong quá trình đó, họ tách người có quyền lực ra khỏi thế giới thực, thậm chí ngay với cả tầng lớp thượng lưu tương đối giàu có.

Không gian biến đổi, cảm xúc biến đổi, địa lí biến đổi đôi khi có sự hiện diện của người có quyền lực. Euripides từng nói rằng “nô lệ là người không thể nói ra suy nghĩ của mình”. Nếu đó là sự thật, cảnh nô lệ vẫn hưng vượng thậm chí cho đến ngày nay trong các công ty của Mỹ, trái ngược với Điều 13 sửa đổi trong Hiến pháp Mỹ⁽³⁶⁾. Thậm chí ngay cả những người không muốn đóng vai trò phụ tá cũng phải xét nét chính họ khi có sự hiện diện của ông chủ.

Đừng nghĩ rằng loại hành vi này chỉ giới hạn ở những công ty công nghiệp nặng ngày xưa. Trước đây không lâu, tôi đã ở một hãng tại California, tại đó mọi người đều được “trao quyền”. Giám đốc điều hành (CEO) đang điều hành doanh nghiệp đó không chỉ để kiếm tiền mà còn để “mang lại lợi ích nhân văn”. Mọi người trong hãng đó cứ như thế đang đi trên trứng mỏng bởi vì họ không thể biết khi nào vị CEO sẽ xuất hiện.

Sự xáo trộn của quyền lực còn được gia tăng bởi những tác động tương tác. Các CEO dành nhiều thời gian cho nhau. Bill Gates và Warren Buffett là bạn. Bạn có nghĩ rằng tình bạn sẽ giúp cho mỗi người trong số họ hiểu rõ hơn về cuộc sống của những người mà giá trị thuần của thu nhập không đạt được 11 con số hay không?

Như chúng ta biết, Andrew Carnegie tay trắng đến Mỹ và có rất ít cơ hội dành cho ông ngoại trừ nỗ lực của bản thân. Tuy nhiên, đó là khoảng thời gian không lâu trước khi ông gặp gỡ, làm ăn và trở thành bạn bè với những doanh nhân quan trọng nhất của thời đại ông:

Scott, Thomson, George Pullman, Junius Morgan và những người khác nữa. Và cũng không lâu sau ông bắt đầu làm quen với những nhân vật chính trị và học giả quan trọng. Những nhân vật nổi tiếng này không chỉ là vật trang trí. Ông thích họ. Họ thể hiện một phần bản chất của ông, chẳng hạn như Henry Clay Frick – lạnh lùng, khắc kỷ, tàn nhẫn – đã thể hiện một phần khác trong bản chất của ông.

Sức mạnh lớn lao của Carnegie bắt nguồn từ hoạt động kinh doanh chứ không phải từ một quan điểm đạo đức mà chúng ta có thể gọi là “chúng quên có chủ đích”. Khi đối mặt với thảm họa (nhân thể phải nói là, ông chỉ trải qua chút ít thảm họa đáng kể trong suốt cuộc đời mình), Carnegie có thể chỉ quên đi là xong. Xét ở mọi cơ sở kinh doanh thuộc sở hữu của ông, thì vụ tranh chấp với người lao động nghiêm trọng nhất là vụ đóng cửa nhà máy ở Homestead vào năm 1892. Carnegie đã không ngừng nói chuyện và đăng bài trên báo. Ông luôn muốn thể hiện bản thân mình với thế giới và với chính mình như một người có đầu óc và tư tưởng tự do, có khả năng đề cao những tranh luận hợp lý, thậm chí cho dù những tranh luận ấy không phù hợp với quan điểm của ông. Ý tưởng cho rằng của cải và quyền lực phải đối chọi với nhau, rằng cuộc tranh giành quyền lực giữa chúng sẽ dẫn đến cuộc xung đột bạo lực, là điều bị ghét cay ghét đắng trong suy nghĩ của Carnegie. Ông tin tưởng vào “sự chung sống hòa hợp” giữa chúng mà không cần thông qua ấu đả. Sự phủ nhận rối rắm của Carnegie về phần trách nhiệm của ông trong vụ Homestead là sự tự lừa dối khéo léo như khi ông tái phát minh ra mối quan hệ giữa mình và Tom Scott.

Carnegie nắm lấy Charles Darwin bằng cách diễn giải theo ý thích riêng bản dịch của Herbert Spencer dịch tác phẩm của Darwin. Nhà tiểu sử Wall viết rằng việc Carnegie phát hiện ra thuyết tiến hóa “xảy đến như một sự phát hiện li kì”. Trong tự truyện, Carnegie nhớ lại đã đọc Darwin và Spencer và kết quả là “ánh sáng ào đến như thác lũ và mọi thứ đều rõ ràng... ‘Mọi thứ tốt đẹp bởi vì mọi thứ trở nên tốt hơn’ trở thành phương châm của tôi, nguồn an ủi đích thực của tôi.” Wall viết: “‘Mọi thứ tốt đẹp bởi vì mọi thứ trở nên tốt hơn’ là sự đúc rút thỏa mãn [cho Carnegie] của 30 tập nghiên cứu triết học của Spencer.”

Trong tác phẩm kinh điển *Truyền thống chính trị Hoa Kỳ: Và những người tạo ra nó*, Richard Hofstadter viết rằng ông “phân tích ở đây những con người hành động trong khả năng của họ như những

nhà lãnh đạo tư tưởng của quần chúng, điều này không phải là chức năng ấn tượng nhất của họ.”⁽³⁷⁾ Nếu những chính trị gia không “ấn tượng” như “những nhà lãnh đạo tư tưởng của quần chúng”, vậy có đúng hơn không nếu đó là những doanh nhân? Những nhà lãnh đạo kinh doanh ở Mỹ hiếm khi chỉ là những người đàn ông hoặc phụ nữ được cho là những nhà lãnh đạo nằm trong số quần chúng, mà không được đề cập bao hàm cả giới học thuật. Như Hofstadter nói về những chính trị gia, người ta cũng có thể nói rằng nhìn chung các doanh nhân có thiên hướng hành động hơn là suy tư. Các doanh nhân có thể thường là thông minh. Tuy nhiên, hiếm khi họ là những trí thức xét dưới khía cạnh học thuật, cũng không nhất thiết lí trí sẽ hỗ trợ họ trong công việc.

Sự khác biệt mà Hofstadter phác họa ra giữa trí thông minh và trí tuệ chỉ là ý kiến cá nhân nhưng lại tỏ ra hữu ích. Trí thông minh “là sự ưu tú về trí óc được sử dụng trong phạm vi tương đối hẹp, tức thì và có thể dự đoán trước; nó là một phẩm chất thực tế bền bỉ, có thể điều chỉnh được và có sức hấp dẫn...” Ngược lại, Hofstadter tin rằng trí tuệ là “khía cạnh phê bình, sáng tạo và suy tư của trí óc... Trí tuệ được đánh giá bằng những ước lượng.” Người trí thức không chỉ làm việc bằng ý tưởng; anh ta hoặc cô ta chơi với chúng. Những ý tưởng có tính bảo toàn nguyên vẹn đối với người trí thức đã tiếp cận chúng không chỉ bằng “sự vui đùa” mà còn với cả “sự trân trọng”. Nhưng mặt khác, nhà điều hành doanh nghiệp sống *ngoài ý tưởng*, chứ không sống vì ý tưởng. Vai trò chuyên nghiệp của ông ta, những kĩ năng chuyên nghiệp của ông ta không khiến ông ta trở thành một trí thức. Ông ta là một người lao động tinh thần, một nhà kĩ thuật.”⁽³⁸⁾

Quan điểm này thích đáng để hiểu được Carnegie bởi vì ông khao khát tha thiết để là một người như vậy chứ không chỉ là một kẻ kiếm tiền. Khi ông vận chuyển tài sản của nhà mình tại khách sạn xa hoa St. Nicholas vào cuối năm 1868 và nhận ra rằng mình thực sự giàu có đến mức nào, ông đã thấy buồn phiền hơn là vui vẻ. Chẳng có điều gì tác động được tới ông bằng việc khám phá ra thuyết tiến hóa. Carnegie đã gặp gỡ duy nhất một doanh nhân thành đạt có khả năng nhớ và trích dẫn một dòng của Shakespeare hoặc Burns. Ông yêu thích đi săn và ông yêu tiền, nhưng ông không yêu mến những kẻ đi săn để kiếm tiền. “Ông không thể chịu được khi so sánh những đối tác kinh doanh này với những người hùng thời thơ ấu, bác Tom Morrison, bác Lauder và cha của ông, những người có thể thuyết

trình chi tiết về những chủ đề lịch sử, văn học, chính trị.”⁽³⁹⁾

Điều mà Carnegie không hiểu đúng là ở chỗ “những người hùng thời thơ ấu của ông” là những vĩ nhân trong một thế giới rất nhỏ bé. Những quan điểm của “bác Tom Morrison, bác Lauder và cha của ông” sẽ không bao giờ được xem xét kỹ trước một công chúng hoài nghi. Quan trọng hơn, họ không bao giờ là những người có đủ quyền lực để thu hẹp được khoảng cách giữa điều họ nói và điều họ làm. Mẹ của Carnegie khá hạnh phúc để quên đi sự phô trương rỗng tuếch của gia đình mình (rốt cuộc, sự phô trương ấy đã đưa họ đến một ngôi nhà tạm bợ ở Slabtown) và hưởng những thành quả thành công của con trai mình. Nhưng Carnegie muốn trở thành một thế lực trong một thế giới không chỉ có thép mà còn có cả học thuật và chính trị. Sự xáo trộn về quyền lực của ông đã mở đường cho việc ông tự biến mình thành kẻ ngốc.

Carnegie là một doanh nhân vĩ đại. Ông chính xác là một người thông minh như Hofstadter mô tả. Ông hiểu rõ hơn bất kỳ ai khác về cơ hội trong những nền kinh tế sản xuất và nhu cầu về thép. Không ngạc nhiên khi ông thốt lên: “Không ở đâu có một doanh nghiệp như thế!”. Không đâu khác trừ trong lĩnh vực dầu mỏ, vì ở đó John D. Rockefeller đã thiết lập sự thống trị của mình.

Ngành thép chính là cái rổ để Carnegie bỏ tất cả trứng vào. Đó là cái rổ mà ông sẽ theo dõi sát sao. Đây chính là cuộc chiến vĩ đại nhất trong đời ông. Ông biết cách chiến đấu và chiến thắng. Sau khi ông nghỉ hưu, Hạ nghị sĩ A. O. Stanley nói với ông: “Tôi luôn tin rằng ông sẽ thâm tóm được ngành thép của thế giới nếu ông bám trụ với ngành này.” Carnegie trả lời: “Tôi dám chắc về việc đó như tôi có thể dám chắc về bất cứ điều gì.”

Chúng ta đừng nên bắt lấy từng lời lẽ của Carnegie. Elbert H. Gary, người đầu tiên cạnh tranh với Carnegie và sau đó trở thành Giám đốc điều hành của Công ty Thép Hoa Kỳ (United States Steel), bao gồm cả công ty của Carnegie, đã nói: “Rốt cuộc không thể chắc chắn rằng nếu việc quản lý số lượng lớn tại cùng thời điểm còn tiếp diễn thì Công ty Carnegie đã không thể lấn lướt mọi công ty thép ở Hoa Kỳ.”

Với thắng lợi trong ngành thép, tiền bạc chảy về với số lượng chưa từng thấy trước đây. Khi J. P. Morgan mua Công ty Thép

Carnegie và lập ra Công ty Thép Hoa Kỳ vào năm 1901, ông ta thể hiện mỗi quan tâm trong cuộc gặp với Carnegie để hợp tác trong vụ giao dịch kinh doanh lớn nhất từ trước đến giờ. Ông ta mời Carnegie xuống hang ổ nổi tiếng của mình ở số 23 phố Wall. Carnegie đáp lại rằng dường như với ông đó cũng là khoảng cách tương đương theo hướng đối diện từ số 23 phố Wall tới số 5 phố West Fifty-first (Carnegie đang sống tại đây vào lúc đó). Nếu Morgan muốn gặp ông, nói cách khác, ông sẽ hoan nghênh chuyến thăm của ông ta. Và Morgan đã đến để tuyên bố: “Ông Carnegie, tôi muốn chúc mừng ông là người giàu nhất thế giới!”. Cái tôi của Carnegie, chưa bao giờ nhỏ, dường như ngày càng lớn thêm theo mỗi đồng đôla ông có.

Carnegie cho đi số lượng lớn tài sản của mình và đa phần sự hào phóng của ông đã và đang đem lại nhiều điều tốt đẹp. Là thành viên trong một khoa thuộc trường đại học, cá nhân tôi cảm thấy khá hài lòng vì sự tồn tại của Hiệp hội Trợ cấp và Bảo hiểm Giáo chức. Những tổ chức phúc thiện ấy đã làm tăng thêm tính tự cao tự đại của ông, nhưng điều này không vì thế mà khiến chúng giảm đi ý nghĩa. Sự hào phóng của ông là chân thật và có nguyên tắc. Ông tin rằng thật đáng hổ thẹn nếu chết đi trong giàu có.

Minh họa hoàn hảo cho việc quyền lực gây ra cho Carnegie sự xáo trộn như thế nào không nằm ở các tổ chức phúc thiện của ông, mà ở một thiên hướng đã hấp thu rất nhiều năng lượng của ông trong hai thập niên kể từ khi ông về hưu cho tới khi qua đời. Thiên hướng nào có thể hút lấy năng lượng và sự giàu có của một người vốn đã leo tới những đỉnh cao nhất trong ngành quan trọng nhất vào thời đại của ông ta, một ngành thậm chí chưa tồn tại khi ông ta chào đời? Người ta nghĩ người giàu nhất thế giới sẽ sử dụng thời gian như thế nào? Andrew Carnegie dồn tâm sức cho không gì khác hơn ngoài công cuộc tìm kiếm hòa bình cho thế giới. Trong công cuộc này, ông hoàn toàn thất bại như khi ông đã hoàn toàn thành công trong việc kiếm tiền trong ngành thép. Ông còn trở nên tồi tệ hơn cả một kẻ thất bại; ông là một kẻ ngốc.

Trước khi chúng ta có thể hiểu bằng cách nào một người khôn ngoan sắc sảo như vậy lại tự biến mình thành một gã hề, thì cách sống của Carnegie đáng để cho chúng ta suy ngẫm, về thực tế hàng ngày của ông diễn ra như thế nào. Từ năm 1880 trở đi, Carnegie không làm việc miệt mài nữa. Ông thường xuyên có những kì nghỉ dài ở châu Âu. Sự thực là, ông vẫn để mắt tới hoạt động kinh doanh thông qua

những báo cáo được đều đặn gửi cho ông. Ông hiểu rất rõ rằng chỉ cần những báo cáo như thế là đủ. Ông biết những chỉ số quan trọng cho thành công của doanh nghiệp là gì. Ông biết khi nào mình đang bị những nhà cung cấp hoặc nhà vận chuyển ép giá. Ông biết khi nào những mối đe dọa cạnh tranh xuất hiện. Ông biết khi nào cần thương thảo hợp đồng và khi nào nên phê duyệt. Và ông biết cách liên tục quấy rối những đối tác dưới cơ trong công việc như với những kẻ nô lệ vậy, trong khi đó ông tận hưởng một cuộc sống đặc biệt do chính mình tạo ra.

Andrew Carnegie không chỉ là một người tự lập, ông đã sống trong một thế giới tự lập. Những người ăn mặc thời trang ở cả hai lục địa là những vị khách dễ chịu trong lâu đài tráng lệ của ông ở điền trang Skibo, Scotland. Điền trang này là một nơi “xập xệ”, và Carnegie vớ được nó chỉ với giá 85.000 bảng. Khi đó ông đang tìm kiếm một nơi nhìn ra biển, có suối cá hồi và có thác nước. Thứ gì Skibo không có, Carnegie có thể xây dựng. Không có bằng chứng nào cho thấy James Hilton⁽⁴⁰⁾ từng là khách mời ở đây, nhưng Wall mô tả nơi này như thế Shangri-la.⁽⁴¹⁾

Skibo nằm trên địa phận hạt Sutherland, mãi tận góc Đông Bắc của Scotland trên miền duyên hải Dornoch. Hai con sông, sông Shinn và sông Evelix, ở cách đó 32 km, tạo thành đường ranh giới của vùng đất này. Mặc dù Skibo ở cùng vĩ độ như Juneau, Alaska nhưng nó được đường duyên hải dài và hẹp cùng với các ngọn đồi ở Sutherland vây quanh, giúp che chắn những đợt gió bắc khắc nghiệt thổi vào từ ngoài khơi Biển Bắc. Tiết trời ở đây ôn hòa, dịu mát hầu như quanh năm, đổ tuyết nở hoa vào tháng 1 và ở một xứ sở không có nhiều thứ để tôn vinh như vậy thì Skibo là nơi được hưởng ánh nắng mặt trời trong năm nhiều hơn bất cứ vùng nào khác ở Scotland.

Lâu đài cổ ở Skibo đã đổ nát khi Carnegie lần đầu tiên lái xe trên con đường dài quanh co uốn khúc nối giữa ngôi làng nhỏ Bonar Bridge và Skibo. Không có thác nước ở đây nhưng cách không xa là biển sáng lấp lánh, mặt trời chiếu rọi và hàng nghìn héc-ta đồng hoang mọc toàn cây thạch nam xanh mờ, phớt màu oải hương mà sau đó không lâu sẽ nở hoa. Cuối cùng nơi đây chính là vùng đất cao nguyên Scotland quê hương ông, và Carnegie ngay lập tức lên kế hoạch xây dựng một lâu đài nam

tước mới – và cả một thác nước nữa.

Đó là mùa hè năm 1897. Khi đó Carnegie 61 tuổi. Vào ngày 30 tháng 3, ông lên chức bố. Ông không còn sự cường tráng của tuổi thanh xuân. Vì ông chỉ quan tâm tới các hoạt động kinh doanh khi chúng đã đạt tới cao trào nên cuộc sống gia đình của ông bước sang một giai đoạn mới. Đó là bối cảnh mà những tham vọng ghê gớm của đối tác và đối thủ cạnh tranh cùng với sự kích động khéo léo của người vợ đã kết hợp lại để mách nước cho ông về sự cân bằng hướng tới gia đình và mở đường cho việc chuyển nhượng công ty cho Morgan.

Vận hành điền trang Skibo là một hoạt động điều phối khổng lồ. Một số người đã kể lại câu chuyện. Trong đó có một nhân viên đã 85 tuổi.

Năm 1902, gia đình Carnegie chuyển tới sống ở một biệt thự mới ở đại lộ 5 Avenue trên đường 91. Biệt thự này, vốn là nơi ở mùa đông của họ, là một ngôi nhà ở thành phố và không rộng lớn như Skibo. Nói vậy không có nghĩa là nó nhỏ. Ngôi biệt thự bốn tầng này có ba tầng hầm. Ở đây cũng có nhiều không gian dành cho khách. Tổng số có 64 phòng. Wall viết: “Toàn bộ ngôi nhà là một điều kì diệu trong việc thiết kế phương án kĩ thuật vào thời đó.” Ví dụ: “Không khí đưa từ bên ngoài vào trong nhà được lọc sạch, sau đó được làm nóng hoặc làm mát chính xác như nhiệt độ mong muốn.” Chi phí trả cho các kiến trúc sư là 1,5 triệu đôla.

Và đây là cách sống của Carnegie, người mà vào năm 1891 đã đăng bài báo có tên “Lợi thế của người nghèo”. Còn điều gì có thể rút ra thêm nữa từ những điều tệ hại và đen tối nhất của những nhà máy nằm trên bờ của hai con sông Allegheny và Monongahela? Khi Herbert Spencer, một trong số nhiều thần tượng của Carnegie, bị dụ dỗ tới Pittsburgh, ông đã nhận xét: “Sáu tháng ở đây không khác nào tự sát.”⁽⁴²⁾

Carnegie là khách lạ ở Pittsburgh trong hai thập niên cuối đời ông. Dù những tưởng tượng của người ta có hoang đại đến mức nào, thế giới kinh doanh ít ra cần phải có tính kỉ luật nào đó. Những gì đã qua và sự giàu có tột bậc đã khiến ông trở thành một người mà người khác khó có thể phớt lờ. Sự khôn ngoan của Carnegie dường như thui

chột dần khi sự tự lừa dối bản thân của ông ngày một phát triển.

Không có gì sai nếu ủng hộ cho hòa bình thế giới. Người ta cũng không cần có những phẩm chất đặc biệt nào cho một sự nghiệp chính nghĩa như vậy. Tuy nhiên, tầm cỡ của thách thức này dường như yêu cầu người ta ít ra phải có một chút khiêm tốn. Nếu có một đặc điểm mà bản chất và sự nghiệp của Carnegie đã thất bại để hình thành nó trong ông, thì đó chính là phẩm chất này.

Sự ngây thơ và ngốc nghếch của ông được minh họa không gì tốt hơn bằng thái độ của ông đối với hoàng đế Đức Kaiser Wilhelm II. Đây không phải là chỗ để nói dài dòng về hoàng đế Đức. Ông ta là một trong những nhân vật lịch sử quan trọng mà người ta rất ít khi bắt đồng khi đánh giá. Ông ta là một đứa trẻ tự phụ đã xây dựng một tổ chức quân đội khổng lồ vào thời đó như các sử gia đã biết. Wilhelm II hiếu chiến và ngu xuẩn, và người ta hầu như không thể nghĩ rằng Carnegie có thể thấy ở ông ta sự đồng cảm. Nhưng Carnegie không bao giờ thực sự thấy ông ta. Tất cả những gì Carnegie thấy chính là giấc mộng của ông.

Giấc mộng đó là, tại cuộc gặp giữa vị hoàng đế Đức và tổng thống Theodore Roosevelt, Carnegie sẽ phác họa kế hoạch của ông về hòa bình thế giới và hoàng đế Đức cùng tổng thống sẽ nhiệt thành ủng hộ kế hoạch đó. Carnegie cảm thấy vị hoàng đế Đức là một nhân vật quan trọng. Ông nói trong một hội nghị về vấn đề hòa bình vào năm 1907: “Nhiều người đã nói và viết về vị hoàng đế này như mỗi đe dọa cho hòa bình của châu Âu, nhưng tôi nghĩ điều này là không công bằng. Hãy để tôi nhắc quý vị rằng ông ấy đã tại vị trên ngai vàng gần 20 năm và không gây ra vụ đổ máu nào.”

Cuối năm đó Carnegie báo với hiệu trưởng trường Đại học St. Andrews: “Tôi đã có ba buổi phỏng vấn hoàng đế Đức và ăn tối với ông ta hai lần – đó là một con người tuyệt vời, rất sáng láng, hài hước và có *nụ cười dễ mến*. Tôi nghĩ có thể tin cậy ông ta và tuyên bố của ông ta về hòa bình.” Cũng vào năm 1907, một năm bận rộn cho công cuộc vì hòa bình, Carnegie đã gửi cho hoàng đế Đức bản sao “bài diễn văn của tôi về việc đặt hòa bình của các quốc gia vào tay ông”, cùng với một bức thư gồm hai đoạn. Đoạn thứ nhất như sau: “Trong những lúc tôi mơ màng, đôi khi ngài xuất hiện và tiến vào tâm trí tôi. Và rồi tôi tự hình dung mình là ‘Hoàng đế’ và đối thoại với nhau.”

Cái con người đã có những thương thảo khôn khéo với Junius và J. P. Morgan, George Pullman, Henry Clay Frick và John D. Rockefeller, bây giờ đang ở đâu? Trong sự nghiệp của mình, sự khôn ngoan của ông chứng tỏ hữu hiệu trong vài trường hợp. Kinh doanh là điều ông thành thạo; còn chính trị là sở thích của ông. Nếu từng có người thợ đóng giày bị vướng lại ở khâu cuối cùng, thì đó là Carnegie. Nhưng tiền bạc, ông đã tự nhủ với mình khi còn trẻ, là “hình thức sùng bái thần tượng tồi tệ nhất”. Nếu ông bị buộc phải thúc đẩy điều gì một cách quá đáng, thì việc tích lũy của cải là điều không bao giờ khiến ông thỏa mãn. Còn hòa bình thế giới lại là vấn đề khác.

Kết quả là những mộng tưởng về Kaiser Wilhelm II, một người mà những nhà bình luận dù khoan dung nhất cũng chỉ có được một chút ít điều tốt đẹp để nói về ông ta. Sử gia Gordon A. Craig miêu tả Wilhelm II như “một dạng trung úy kì cựu ở Potsdam, tình yêu của ông ta dành cho bộ quân phục mãnh liệt tới mức ông ta khăng khăng mặc bộ lễ phục hải quân tới các buổi trình diễn vở *Người Hà Lan bay* (The Flying Dutchman), ăn tối với *Ulanenmusik* và ưa thích kết bạn với quân nhân, hành xử theo kiểu quân đội và khuyên nhủ bất kì ai cũng theo kiểu quân đội.” Mẹ của Wilhelm cảm nhận đích xác rằng con trai bà nuôi dưỡng những quan điểm chính trị sẽ gây họa cho nước Đức⁽⁴³⁾. Rốt cuộc, đây là kẻ được kí thác những mộng tưởng về hòa bình.

Bối cảnh thế giới càng trở nên đen tối thì mọi chuyện với Carnegie dường như lại càng trở nên tươi sáng. Ông là một trong hai người Mỹ đã trao tặng cho hoàng đế Đức vật kỉ niệm để bày tỏ “lời chúc mừng chân thành về 25 năm cai trị hòa bình và thịnh vượng của ngài... Chúng tôi cảm ơn Hoàng đế vì ngài là nhà lãnh đạo lỗi lạc nhất đấu tranh cho hòa bình trong thời đại của chúng ta...” Sự kiện này diễn ra vào tháng 6 năm 1913. Trong tự truyện của mình, Carnegie viết:

Khi tôi tiến tới để đưa cho ông ta cái trap đựng bài diễn văn, ông nhận ra tôi và với vòng tay mở rộng, thốt lên:

“Ông Carnegie này, 25 năm hòa bình và chúng ta hy vọng còn nhiều hơn thế.”

Tôi không thể không đáp lại:

“Và trong sứ mạng cao quý hơn tất cả những sứ mạng này, ngài là minh chủ của chúng tôi.”

Có lẽ sự việc đã diễn ra đại loại dưới hình thức này, nhưng Carnegie cũng đã tưởng tượng ra nhiều điều. Vị hoàng đế này không bao giờ làm bất cứ chuyện gì “vói vòng tay mở rộng”. Cánh tay trái của ông ta đã bị teo từ khi mới lọt lòng.

Người ta có thể tiếp tục dõi theo những bất hạnh của Carnegie trong công cuộc vì hòa bình. Chắc chắn cụm từ “hòa bình trong thời đại của chúng ta” trên vật kỉ niệm tặng cho hoàng đế Đức đã mang tới điềm báo trước ớn lạnh tương tự như khi Neville Chamberlain trở về sau cuộc hội kiến với Hitler ở Munich vào năm 1938.

Điều mà tôi mong muốn đơn giản chỉ là cho thấy công cuộc tìm kiếm hòa bình của Carnegie không phải là vì hòa bình mà là vì Carnegie. Khi Chiến tranh thế giới thứ nhất bùng nổ, ông dường như cảm thấy bị xúc phạm. “Những người anh hùng” của ông đã khiến ông thất bại. Và không thể phủ nhận là ông đã sai lầm. Ông không thể viết lại lịch sử về thành công trong trường hợp này, như ông vẫn thường thành công trong đời sống kinh doanh của mình. Ông phải đối mặt với thực tế và người đàn ông vốn cả cuộc đời luôn chói sáng thì cuối cùng đã có dịp trực tiếp học được thất bại và phiền muộn có nghĩa là gì.

Quyền lực mà ông nắm được từ giữa thập niên 1860 đã khiến những đánh giá của ông hỗn độn đến mức ông trở nên tin rằng mình có thể giải quyết vấn đề về sự hiếu chiến của con người. Ai sẽ phản bác ông? Ông giàu có đến mức người ta không thể phớt lờ ý kiến của ông. Những người có vị thế vốn cho ông là một kẻ ngốc hầu như luôn nói như vậy sau lưng ông. Còn những người tán thành ý kiến của ông sẽ hạnh phúc dành thời gian thư giãn tại Skibo.

Về tất cả những nhược điểm của ông, người ta không thể nhìn lại 83 năm cuộc đời của Andrew Carnegie mà không kính sợ. Từ nghèo rớt mùng tơi tới giàu tột bậc⁽⁴⁴⁾. Nếu ông tự cho phép bản thân nghĩ rằng mình có thể kiến tạo nên hòa bình thế giới, thì điều này liệu có điên rồ

hơn con đường vươn lên ngoạn mục của ông sau chuyến đi vượt Đại Tây Dương lần đầu tiên trên con tàu *Wiscasset* vào năm 1848? Kể từ đó ông còn vượt Đại Tây Dương thêm 65 lần nữa. Liệu ai có thể nghĩ rằng tại sao lại có quá nhiều chuyến đi như vậy không? Hoặc ông sẽ không bao giờ lại đi tàu trên khoang hạng chót không?

Andrew Carnegie là một vĩ nhân. Ông thấy những chân trời ở nơi mà người khác không thấy gì cả. Sự say mê cuộc sống và khả năng tạo niềm vui cho bản thân của ông kích thích người ta tôn trọng và đổ kị.

Tuy là một vĩ nhân nhưng Carnegie không phải lúc nào cũng là người tốt. Rốt cuộc, một trong những khía cạnh khiến người ta say đắm trong câu chuyện đời ông là mức độ vĩ đại và tốt đẹp không loại trừ lẫn nhau. Mỗi quan hệ giữa ông và Tom Scott đã gây ra cuộc xung đột này và đó là tình huống không thể có giải pháp đơn giản. Khi mọi chuyện đã qua, bạn thực sự mắc nợ người thầy hướng dẫn cho mình trong thế giới kinh doanh bao nhiêu? Khi Scott gặp Carnegie vào năm 1852, họ đã xây dựng quan hệ bạn bè dựa trên công việc kinh doanh. Hai mươi một năm sau, khi Scott cố thúc ép Carnegie đầu tư vào dự án Texas and Pacific, ông lại đang đề nghị một mối quan hệ kinh doanh dựa trên tình bạn. Hai chuyện này khác nhau. Mỗi quan hệ trước cho phép vận dụng tình cảm; mỗi quan hệ sau lại ngăn cấm việc đó xảy ra.

Trong vụ Homestead, những hành động của Carnegie cho thấy ít có sự phòng thủ. Ở đây chúng ta chứng kiến cuộc đụng độ trực tiếp giữa Carnegie tốt đẹp, một người bạn của người lao động, và Carnegie vĩ đại, chủ sở hữu của những nhà máy chi phí thấp đã cho phép ông trở thành ông vua trong ngành thép. Vốn dĩ các nghiệp đoàn chẳng có gì tốt đẹp, và hầu hết những nhà quản lý thích hành động mà không có họ. Vấn đề không nằm ở đó mà ở thực tế là Carnegie đã thoát ra khỏi cái vỏ ốc của dân Scotland, để lại một người thay thế, Henry Clay Frick, để làm cái công việc bản thủ là phá bỏ Hiệp hội Hợp nhất Công nhân ngành sắt thép và hứng chịu rủi ro đó của cuộc đời ông.

Trong thời khắc của chân lí, Carnegie đã lựa chọn sự vĩ đại thay vì lòng tốt khi chúng đi đến chỗ xung khắc với nhau. Trong kinh doanh, hai mặt này thường xuyên xảy ra xung khắc.

Ngay từ đầu, khi ông muốn trở thành một người đàn ông và sát

hại một vị vua, tầm vóc của Carnegie đã thực sự lớn lao. Suy nghĩ lớn có thể mang lại thành tựu lớn. Nó cũng có thể gây ra sự ảo tưởng. Cho tới hai thập niên cuối đời, sự giàu có trở thành bệ đỡ nâng ông lên khỏi thực tế đến mức không còn điều gì có thể kìm hãm được thế giới tưởng tượng của ông. Khi còn hoạt động kinh doanh, luôn luôn có những người sẵn sàng đăng bài, xuất bản những sự thật có hại về ông. Một vài người sẽ nói thẳng với ông về những sự thật này và tiến xa tới mức đe dọa ông⁽⁴⁵⁾. Mặc dù vậy, với “chúng quên chiến lược”, Carnegie có thể loại bỏ những chỉ trích này, nhưng chúng vẫn còn đó. Đó là thực tế.

Khi ông rời khỏi hoạt động kinh doanh, thực tế này biến mất. Giờ đây những mộng tưởng của ông không còn được ai kiểm chứng. Công cuộc tìm kiếm hòa bình của Carnegie không thực sự là một chương mới trong cuộc đời ông. Nó chỉ thổi phồng lên sự xáo trộn do tiền bạc và quyền lực của ông tạo ra từ thập niên 1860. Nó cảnh báo chúng ta hãy theo dõi những hội chứng tương tự ở những vĩ nhân khác trong thế giới kinh doanh.

Chúng ta sẽ thấy sự xáo trộn ấy ở những vĩ nhân kinh doanh khác mà không cần phải tìm kiếm đâu xa.

ANDREW CARNEGIE

25/11/1835	Andrew Carnegie sinh ra tại Dunfermline, Scotland.
17/5/1848	Gia đình Carnegie từ Scotland đi tàu sang Mỹ.
Năm 1848	Công việc đầu tiên của Carnegie: “cậu bé sản xuất ống chỉ”.
Năm 1851	Carnegie trở thành nhân viên điện báo.
1/2/1853	Carnegie gia nhập Công ty Đường sắt Pennsylvania với tư cách thư kí của Thomas Scott và người phụ trách điện báo.
1/12/1859	Carnegie trở thành người giám sát Phân khu phía Tây của công ty Pennsylvania.
2/1862	Công ty Piper and Chiffler được thành lập để xây dựng cầu đường sắt. Carnegie giữ 1/5 lợi nhuận. Về sau công ty này được tổ chức lại thành Công ty Cầu đường Keystone.
3 – 5/1865	Kloman & Phipps sáp nhập với Cyclops để hình thành Liên hiệp Nhà máy Thép, sau này được tổ chức lại thành Công ty Carnegie, Kloman & Company, cho dù vẫn được biết đến với tên gọi Liên hiệp.
28/3/1865	Carnegie từ chức ở Công ty Đường sắt Pennsylvania.
Năm 1873	Công trình xây dựng nhà máy thép Edgar Thomson của Carnegie tại Braddock được khởi công.

- Năm 1881 Carnegie đầu tư vào Công ty Than cốc Frick.
- 10/1883 Carnegie giành được Homestead.
- 22/4/1887 Carnegie cưới Louise Whitfield.
- 11/1890 Carnegie giành được Nhà máy Thép Duquesne.
- 29/6/1892 Vụ đóng cửa nhà máy Homestead xảy ra.
- 1/7/1892 Tái tổ chức và củng cố thêm cổ phần của Carnegie trong Công ty Thép Carnegie.
- 1/1901 Carnegie đồng ý bán cổ phần của mình cho J. P. Morgan với giá 480 triệu đôla. Cổ phiếu cá nhân của Carnegie có giá trị 300 triệu đôla.
- 11/8/1919 Carnegie qua đời tại Lenox, bang Massachusetts.

2 GEORGE EASTMAN



và sự sáng tạo thị trường đại chúng

DẪN NHẬP

“Vói bạn bè, bốn phận của tôi đã hoàn tất – tại sao phải chờ đợi thêm nữa?”⁽⁴⁶⁾. Vào lúc một giờ kém mười phút chiều ngày thứ Hai, 14 tháng 3 năm 1932, ngay sau khi viết lời này trên mẫu giấy vàng kẻ dòng bằng một cánh tay vẫn còn run rẩy, George Eastman đã tự sát. Ông đã tính kĩ về việc này.

Ông đóng nắp chiếc bút máy dùng để viết lời nhắn. Ông hút một điếu thuốc và cẩn thận dập nó. Ông gập một cái khăn tắm ướt đặt lên ngực dường như để ngăn thuốc súng cháy. Ông tự bắn vào tim mình. Ông biết chính xác phải chĩa khẩu Luger tự động vào đâu bởi vì không lâu trước đó ông đã hỏi bác sĩ riêng để phác qua vị trí của tim trên ngực mình⁽⁴⁷⁾. Chiếc rổ may vá của người mẹ yêu quý của ông đựng hai đôi găng tay của bà được đặt ngay cạnh mẫu giấy. Gần đó là một khẩu Luger khác, để phòng trường hợp khẩu kia không bắn được. Chừng ấy thứ đã đủ kì quặc cho một người kĩ tính như ông, và bản thân mẫu giấy nhắn ấy, xét ở ý nghĩa nào đó, lại có phần lạc điệu.

GIA ĐÌNH EASTMAN

Khi chết, George Eastman 77 tuổi. Lịch sử gia tộc ông gắn bó mật thiết với lịch sử quốc gia. Tổ tiên của mẹ ông, bà Maria (đọc là “Mah-rye-ah”) Kilbourn, đặt chân đến khu định cư Hà Lan ở Connecticut vào năm 1635. Ba năm sau, Roger Eastman di cư từ xứ Wales (Anh) tới nơi mà ngày nay là Franklin, New Hampshire. Trong số những hậu duệ của Roger có các tướng lĩnh ở phía các bang thuộc địa Mỹ trong cuộc Chiến tranh giành độc lập; Thượng nghị sĩ Daniel

Webster; Francis Amasa Walker (Chủ tịch đầu tiên của Viện Công nghệ Massachusetts – MIT); anh em nhà Colgate, Sidney và Arthur, đồng sở hữu công ty sản phẩm đóng hộp cùng tên và George Washington Eastman, cha của George Eastman.

George Washington Eastman sinh ngày 9 tháng 9 năm 1815 tại một trang trại gia đình ở Marshall, gần Waterville, hạt Oneida, New York. Ông là con út trong một gia đình có 10 người con. Maria Kilbourn, con út trong một gia đình có 7 người con, sinh 6 năm sau đó ở trang trại gần đó. Hai dòng họ Eastman và Kilbourn vốn có truyền thống thông gia cho tới thời điểm George và Maria trở thành vợ chồng vào ngày 25 tháng 9 năm 1844.

Eastman phát hiện ông có “năng khiếu viết lách”, nên ngoài công việc đồng áng ở trang trại của gia đình, từ đầu thập niên 1830 ông bắt đầu dạy học ở trường và làm gia sư. Năm 1842, ông chuyển tới Rochester và tự quảng bá bản thân là giáo viên ngữ văn. Trong thập niên 1840, Eastman cũng bắt đầu dạy cả kế toán. Nhờ sự giúp đỡ của vài người họ hàng, ông mở và điều hành một trường tư, “trường cao đẳng thương mại” đầu tiên ở Rochester; ông là đồng tác giả của một số cuốn giáo trình về những môn ông giảng dạy.

Maria không vui khi ở Rochester vì bà thích vùng đồng quê; và năm 1849 Eastman chuyển gia đình tới một trang trại rộng 10 héc-ta nằm ở khoảng giữa Waterville và Utica. Trang trại này ông mua với giá 3.000 đôla. Ông cũng mở một trường cao đẳng thương mại ở Waterville; và tới đầu thập niên 1850, ngoài một trang trại, ông còn điều hành hai trường cao đẳng cách nhau 192 km. Eastman sống ở Rochester trong khi gia đình ông cứ vào khoảng thời gian để chịu trong năm thì lại về sống ở Waterville.

Trong khoảng thời gian giữa những hoạt động kinh doanh như thế, gia đình Eastman ngày một đông thêm. Ellen Maria sinh vào ngày 4 tháng 11 năm 1845. Tiếp đến là Emma Kate sinh ngày 6 tháng 8 năm 1850. Hình như có một người con trai đã mất sau khi sinh vào năm 1852. Ngày 12 tháng 7 năm 1854, George Eastman chào đời.

Chúng tôi chỉ có được một ít thông tin quý giá về cuộc sống trong gia đình Eastman. Dù bận rộn làm ăn, người cha dường như vẫn có đôi chút phiếm muộn. Việc vắng nhà lâu ngày có lẽ đã khiến ông chán nản. Thật khó tin là người ta không thể sắp xếp được điều kiện sống

cho phù hợp hơn. Cuộc sống của gia đình Eastman trong những năm đầu ấy có vẻ không gặp khó khăn về tài chính. Cảnh đẹp thiên nhiên không phải là không có; hoa hồng và cây ăn quả đã tô điểm cho trang trại ở Waterville. Nhưng dường như vẫn thiếu một thứ gì đó.

Điều rút ra từ số tư liệu lưu trữ ít ỏi về gia đình này là nỗi buồn. George Eastman nhớ lại vào năm 1920: “Tôi chưa bao giờ mỉm cười cho đến khi tôi 40 tuổi”. Vẫn chính xác như mọi khi, ông bổ sung: “Tôi hoàn toàn có thể cười nhưng tôi không bao giờ cười.” Nhận xét này rất đáng suy ngẫm. Sự tương phản với Carnegie, Sam Walton và Bob Noyce (những người mà chúng ta sẽ gặp ở những chương sau) là hoàn toàn rõ ràng. Đây cũng là nhận xét tiêu biểu của Eastman. Ông biết mình đã đánh mất một thứ gì đó có ý nghĩa quan trọng lúc đầu đời. Nhưng dường như ông tỏ ra lãnh đạm hơn là cay đắng khi miêu tả về điều này.

Ốm đau, đặc biệt là những bệnh truyền nhiễm và chết sớm là điều thường gặp trước kỉ nguyên của nền y dược hiện đại; và gia đình Eastman cũng chịu chung số phận đó. Không chỉ có một người con của Maria chết yếu; một người con khác, Emma Kate, bị liệt bẩm sinh khi mới 1 tuổi, phải chịu đựng những biến dạng do căn bệnh mang lại cho đến khi mất vào năm 1870.

George Washington Eastman, theo như nhà viết tiểu sử của George Eastman là Elizabeth Brayer mô tả, “dường như biết rất rõ giấc mơ Mỹ của mình là gì”, đã chứng kiến giấc mơ ấy vượt qua vào năm 1857. Nguyên nhân của việc này không rõ ràng. Sức khỏe của ông bắt đầu sa sút khi ông bị chứng viêm khớp hành hạ và không thể rời khỏi nhà suốt một thời gian. Năm 1857 cũng là năm mà cuộc khủng hoảng tài chính đã dẫn tới tình trạng kinh doanh suy thoái trầm trọng ở miền Bắc Hoa Kỳ.

Năm 1858, Eastman cha bán cơ sở kinh doanh ở Waterville; hai năm sau, sau khi gặp một số khó khăn, ông bán cả ngôi nhà ở Waterville. Gia đình họ trở về Rochester sinh sống. “Và rồi”, Brayer viết, “tai ương ập xuống.” Eastman cha qua đời, được cho là do “rối loạn não”, vào ngày 2 tháng 5 năm 1862.

Người ta không biết rõ về giấc mơ Mỹ của G. W. Eastman đã thực sự khép lại như thế nào. Công việc kinh doanh mà ông đã lựa chọn chỉ cho thấy tiềm năng lợi nhuận có giới hạn, chứ không như lĩnh vực

kinh doanh mà con trai ông đã bước vào. Thậm chí nếu ông đã có khoảng thời gian làm ăn phát đạt cho tới năm 1857, ngay cả điều này người ta cũng không thể khẳng định chắc chắn, thì việc kinh doanh ấy và cùng gia sản của nhà Eastman đã bắt đầu sa sút kể từ năm 1857 trở đi. Khi còn trẻ, có lẽ Eastman cha đã mơ những giấc mơ lớn, nhưng dường như ông chưa bao giờ kéo được chúng về gần với thực tại. Đó là thực tế xét cả dưới góc độ nghề nghiệp lẫn cá nhân. Nếu ông từng có kế hoạch tổng thể cho việc xây dựng doanh nghiệp của mình, thì người ta chưa bao giờ được biết đến nó. Trong cuộc sống riêng, hầu hết thời gian trong năm ông tự đẩy ả mình xa gia đình vốn là bến đỗ cho trái tim ông. Có lẽ ông không phải là một người cha đúng nghĩa đối với con trai mình. Khi ông không còn rời xa gia đình, đó là lúc ông ở nhà trong ốm đau bệnh tật. Đây là khoảng thời gian khi vợ ông sinh hạ một người con nhưng không đủ sức khỏe để nuôi dưỡng.

Khi G. W. Eastman qua đời, con trai ông mới 7 tuổi. Sự trượt xuống về kinh tế và địa vị xã hội của gia đình Eastman khởi đầu vào năm 1857 đã biến thành sự tuột dốc nhanh chóng vào năm 1862. Mặc kẹt ở Rochester, Maria phải ở trọ để tránh rơi vào cảnh nợ nần. Sau đó bà chuyển tới những khu phố ít đất đỏ hơn. Brayer khẳng định rằng “hoàn cảnh của nhà Eastman là phong lưu thanh bần chứ không lâm vào cảnh nghèo xơ xác, cho dù cái nghèo là câu chuyện vượt khó tưởng tượng theo hồi ức có sàng lọc của chính Eastman.”

Brayer là tác giả có thẩm quyền về những vấn đề như vậy, nhưng cần chú ý là với điều kiện nhận xét của bà là đúng và “hồi ức có sàng lọc của chính Eastman” là sai. Cha của ông đã bỏ lại gia đình với đồng nợ nần và không còn tài sản, thực tế ấy khiến người con trai phần nộ. Việc ở trọ là chuyện thông thường, nhưng nhìn chung đó cũng là nguồn gốc xích mích trong quan hệ gia đình. Và có lẽ họ cũng không có nhiều thu nhập. Maria Eastman xuất thân từ một đại gia đình; và, mặc dù không có tư liệu nào ghi lại việc này, nhưng người ta hẳn đoán là liệu những thành viên của đại gia đình đó có chìa tay giúp đỡ bà vào những lúc gieo neo ấy không.

GEORGE EASTMAN THỜI TRẺ

George Eastman học bảy năm ở trường công, sau đó bỏ học đi làm chân chạy việc lật vật cho một hãng bảo hiểm với mức lương 3 đôla

một tuần. Trách nhiệm của ông khi đó bao gồm cả việc làm sạch các ống nhỏ ở văn phòng. Đó là năm 1868. Eastman ít được học hành bài bản như mẹ của mình, ông là trường hợp ít học hiếm hoi trong số các ông trùm tư bản Hoa Kỳ.

Eastman là người khá nhỏ bé. Trong phần lớn cuộc đời ông được mô tả là nhút nhát, nhưng mô tả này dường như không đúng lắm. Ông không gặp phải trở ngại nào trên thị trường lao động. Ông làm việc chăm chỉ: 60 giờ mỗi tuần. Ông thích kiếm tiền và ông thích tiêu xài cho quần áo và đi du lịch. Ông hào phóng với gia đình, đặc biệt là với người chị bệnh tật; và ông cũng tài trợ cho các hội viên thuộc Nhà thờ Tân giáo để làm mẹ vui lòng. Đáng chú ý là Eastman không cần đợi đến khi trở nên giàu có mới tỏ ra hào phóng⁽⁴⁸⁾. Ông yêu thích đọc sách, du lịch và các hoạt động ngoài trời. Đến năm 1873, ông đã đến thăm Chicago, New York và nhiều nơi giữa hai thành phố này; ông cũng đã đi câu và giong thuyền ra ngoài khơi vùng duyên hải New England. Chúng ta đã chứng kiến Andrew Carnegie ngay sau khi đặt chân đến Mỹ đã ngạc nhiên như thế nào khi thấy “mọi thứ xung quanh chúng tôi đều chuyển động”. Nhiều chuyến đi của Eastman ngay từ khi còn trẻ đã minh chứng cho hiện tượng này.

Ngoài việc đi du lịch, Eastman còn tham dự các buổi thuyết trình, đặt mua dài hạn các ấn phẩm như tờ *Harper's*, mặc dù điều này có vẻ rất kì lạ – khi ông trở thành độc giả nhiệt thành của “Oliver Optic”. Oliver Optic là tên gọi của những cuốn sách thuộc thể loại Horatio Alger, có chủ đề về đam mê du lịch hoặc đam mê khoa học dẫn tới việc phiêu lưu khám phá⁽⁴⁹⁾. Indiana Johns là hình mẫu hiện đại của một anh hùng Optic.

Trong thế giới thường nhật, một lần nữa, chúng ta phải đặt dấu chấm hỏi về việc người ta cho rằng Eastman nhút nhát qua những hành động của ông. Ông yêu cầu tăng lương (với một số người điều này có thể khiến họ sững sờ); không được đáp ứng, ông chuyển sang một công ty bảo hiểm khác. Tới năm 1869, ở tuổi 15, ông kiếm được 6 đôla một tuần. Ông được coi là “người có triển vọng” trong công việc mới, và cuối cùng ông đã trở thành đối tác trong hãng bảo hiểm đó⁽⁵⁰⁾.

Sau một tuổi thơ phải chịu đựng nhiều đổ vỡ mất mát, mọi chuyện bắt đầu diễn ra theo cách của Eastman. Năm 1871, một vụ hỏa

hoạn đã nhấn chìm phần lớn Chicago trong biển lửa. Một số doanh nghiệp địa phương được bảo hiểm nhận thấy các nhà bảo hiểm của họ sẽ phá sản. Bài học ở đây là: Hãy xóa bỏ những chính sách bảo hiểm ở các thành phố đông dân. Đến lúc nào đó chúng sẽ bị thiêu rụi bất thành linh. Rochester dường như là một lựa chọn tối ưu và chàng trai trẻ Eastman sớm nhận thấy mình đang viết “những chính sách mới cho khoảng trên ba phần tư triệu người”.

Đó là năm 1871 khi Eastman bắt đầu thăng tiến về kinh tế. Ông kiếm được 41,66 đôla một tháng cho công việc ở hãng bảo hiểm và thêm 8 đôla một tháng cho công việc nhân viên cứu hỏa vào thời gian rỗi. Ông giữ một khoản thế chấp vẫn sinh lợi nhuận và có những đầu tư nhỏ trong lĩnh vực bất động sản. Bấy giờ ông đã có thể chăm sóc cho mẹ, nhân vật trung tâm trong thế giới tình cảm của ông; và ông cũng đã có tiền dành cho những mối quan tâm khác nữa.

Năm 1874, một trong những chủ nhà trọ của mẹ ông nói với Eastman về một công việc ở Ngân hàng Tiết kiệm Rochester. Chuyện này diễn ra không lâu sau Cuộc hoảng loạn năm 1873 đã khiến thu nhập quốc gia rơi tự do và tỉ lệ thất nghiệp gia tăng. Việc làm khan hiếm; người tìm việc làm nhan nhản khắp nơi. Tám người ứng tuyển vào cùng một vị trí thư kí ở ngân hàng “với mức lương 700 đôla một năm”. Chàng thanh niên Eastman được cho là nhút nhát ấy dường như không gặp trở ngại nào trong việc khẳng định bản thân là người xuất sắc nhất cho vị trí này. Ông đã được tuyển dụng. Vào tháng 1 năm sau, ông được thăng chức trợ lí kế toán và thu nhập hàng năm của ông tăng lên 1.000 đôla.

Theo một nhà viết tiểu sử của Benjamin Franklin, “ở thời đại nào, tại bất kì đâu Franklin cũng sẽ là người vĩ đại”⁽⁵¹⁾. Có thể nhận xét tương tự khi nói về George Eastman hay không? Liệu ông có chiếc chìa khóa độc nhất vô nhị nào có thể mở được ổ khóa độc nhất vô nhị trên cánh cửa dẫn tới thành công ở Mỹ trong một phần tư cuối cùng của thế kỉ XIX? Hoặc ông có hội tụ trong mình những đặc điểm sẽ khiến ông thành công “ở bất kì thời đại nào, tại bất kì đâu” không?

Những con số biết nói về những doanh nhân thành công. Đôi khi, người ta có thể nắm bắt được sự thành công của một doanh nhân dựa trên cách hiểu của ông ta về một con số hoặc về một mối quan hệ số học đơn giản. Với John D. Rockefeller, tâm điểm kinh doanh của ông nằm ở chỗ ông xây dựng nhà máy lọc dầu càng lớn, chi phí sản xuất

của ông càng nhỏ. Với công suất lọc dầu 500 thùng một ngày, chi phí chỉ là 0,06 đôla cho một ga-lông⁽⁵²⁾. Ở mức 1.500 thùng một ngày, chi phí chỉ còn 0,03 đôla cho một ga-lông. “Mối quan hệ tỉ lệ về chi phí này vẫn là trọng tâm từ thời đó [thập niên 1860] cho tới ngày nay.”⁽⁵³⁾ Sự hiểu biết của Rockefeller về động lực then chốt này đã định hướng cho chiến lược kinh doanh của ông.

Xử lí số liệu cũng hình thành hạt nhân cho ưu thế trong ngành thép của Andrew Carnegie. Đây là cách ông đặt vấn đề:

Kì quan thứ tám thế giới là đây:

hai pound thiết thạch [quặng sắt]

mua trên bờ Hồ [Superior]

chuyển tới Pittsburgh;

hai pound than đá

khai thác ở mỏ [Connellsville]

mang về Pittsburgh;

ít quặng mangan

khai thác ở mỏ [Virginia]

mang về Pittsburgh,

Bốn pound rưỡi này

chế thành thép đặc

nặng vừa một pound

bán giá một xu.

Đó là tất cả

những điều cần nói

về kinh doanh thép⁽⁵⁴⁾

Theo Henry Bessemer, người giới thiệu sản phẩm thép Bessemer với thế giới vào năm 1856, thì trước khi quy trình sản xuất thép mang tên ông được thương mại hóa, giá thép dao động từ 50 cho tới 60 bảng Anh một tấn, tức là khoảng 240 cho tới 288 đôla. Còn nếu một pound có giá một xu thì giá thép chỉ là 20 đôla một tấn.

Trong một nhận xét sắc sảo của David Riesman, Henry Ford là người “bị thời gian ám ảnh”⁽⁵⁵⁾. Trong trường hợp của Ford, phép đo lường quan trọng là tính toán số thời gian cần thiết để lắp ráp chiếc xe Model T trong đại công xưởng của ông ở Highland Park. Vào mùa thu năm 1913, việc lắp ráp khung gầm ô tô mất 22 giờ 20 phút. Vào mùa xuân năm sau, công việc này chỉ mất có 1 giờ 33 phút⁽⁵⁶⁾. Nếu một đối thủ cạnh tranh với Ford vào năm 1914 vẫn chế tạo với mức thời gian của năm 1913... hoặc bằng nửa mức năm 1913... hoặc bằng một phần tư mức của năm 1913... thì đối thủ cạnh tranh đó sẽ phải đối mặt với sự phá sản.

Trước khi những con số có thể gây ra vấn đề, người ta phải bám sát chúng. Bằng sự cẩn trọng và chính xác, John D. Rockefeller bắt đầu theo dõi chặt chẽ Sổ cái A vào năm 1855. Khi đó ông 60 tuổi. Ông mới chỉ tham gia vài khóa học tại trường Cao đẳng Thương mại Folsom ở Cleveland (loại hình tổ chức mà Eastman cha muốn tạo dựng) và bắt đầu sự nghiệp kinh doanh, giống như George Eastman, từ vị trí của một nhân viên kế toán.

Eastman bắt đầu ghi sổ kế toán vào ngày 7 tháng 3 năm 1868. Khi đó ông 13 tuổi. Brayer đề cập tới “các mục tỉ mỉ và chữ viết rõ ràng”, trong đó ông “ghi chép cẩn thận tới từng xu kiếm được và chi tiêu”. Điều gây ấn tượng mạnh cho người đọc thời nay về sổ kế toán của Eastman là nét chữ bay bướm nghệ thuật, đặc biệt là khi ông viết chữ “Inclusive” (Bao gồm). Có thể việc chú ý tới chi tiết kiểu này là một thứ lạm dụng diễn dịch vì người ta sẽ chẳng để ý đến nó nếu Eastman lớn lên và chỉ trở thành một doanh nhân cỡ trung bình. Nhưng ông đã vươn xa hơn thế. Ông lớn lên để lập ra một ngành mới, và một trong những câu đố về ông chính là điều này. Tại sao là George Eastman? Tại sao không phải là ai khác?

Từ thời ấu thơ của ông, chúng ta có thể thấy rõ những đặc điểm sẽ giúp cho một doanh nhân thành công ở Mỹ vào cuối thế kỉ XIX. Trước tiên và quan trọng nhất như đã được đề cập ở trên, đó là khả năng thành thực trong tính toán số liệu. Người ta có thể bổ sung điều này nữa: năng lượng và sự dũng dõ vốn có của ông. Eastman có khả năng tập trung đáng nể. Cũng phải chú ý tới tính tự do vô lo của ông. Thời trai trẻ, ông lên đường bước ra thế giới mà chẳng cần có mối quan hệ nào. Ông sẵn sàng làm những điều có lợi cho công việc, kể cả việc phải dọn ống nhổ. Ông không để cho sự tự tôn cản trở mình. Ông cũng không để cho nỗi lo sợ khiến mình tê liệt. Nếu ông được trả công thấp hơn mức ông cảm thấy mình xứng đáng được hưởng, ông ra đi và tìm một công việc khác. Chúng ta có thể thấy rằng ông không để mình bị người khác coi thường. Nhưng có lẽ ông cũng không phải là một kẻ kiêu căng. Các chủ nhà băng đã thuê ông chắc chắn có nhiều lựa chọn và họ sẽ không tuyển dụng một kẻ khoe khoang.

Và còn cả tính ưa du lịch của ông. Vào thời thanh niên, không như đa số người Mỹ trong hai thập niên 1860 và 1870, Eastman, giống với Carnegie, là một chàng trai thành thị. Tuy nhiên, ngay từ đầu ông đã muốn được hưởng thụ miền đồng quê không kém gì niềm thích thú với chốn thành thị. Du lịch là điều khó khăn ở Mỹ vào thời điểm này: từ “du lịch” (travel) bắt nguồn từ tiếng Pháp (travail), có nghĩa là “cực nhọc”. Thế nhưng chàng trai trẻ này đã đi thăm thú được rất nhiều nơi.

Mặc cho mọi điều đã xem đã thấy, Eastman vẫn trở lại Rochester. Trong đời mình ông đã đi nhiều nơi trên thế giới, nhưng ông vẫn bám rễ ở Rochester. Tại ngôi nhà nổi tiếng của ông có một tuyên ngôn đáng chú ý về nơi chốn và gia đình. Có lẽ đó chính là sức mạnh gắn kết ông với Rochester, khiến ông có thể đi nhiều đến vậy. Hơn thế nữa, thông qua những tổ chức phúc thiện của mình, mà đối tượng hưởng lợi bao gồm Trường Âm nhạc Eastman và Đại học Rochester, ông đã mang sự tinh tế của toàn thế giới về hai bên bờ sông Genesee⁽⁵⁷⁾.

Năm 1877, Eastman đang chuẩn bị cho một chuyến đi nữa. Ông dự định sẽ tới Santo Domingo ở vùng Caribbean. Mục đích của chuyến đi này không phải là để trốn tránh mùa đông ở Rochester. Eastman muốn khám phá những khả năng đầu tư ở vùng đất này. Một người quen ở Ngân hàng Tiết kiệm Rochester gợi ý ông nên mang theo máy ảnh để ghi lại những điều ông chứng kiến.

Eastman đã quyết định không thực hiện chuyến đi đặc biệt này⁽⁵⁸⁾. Tuy nhiên, ông đã trót mua thiết bị chụp ảnh. Đó là cách mà cuộc hành trình vĩ đại của đời ông bắt đầu.

THIÊN THỜI ĐỊA LỢI NHÂN HÒA

Sự khao khát mô tả những điều mà người ta thấy qua những bức tranh đã diễn ra trong suốt một thời gian lâu dài đến mức phải nói rằng nó là thứ khao khát bẩm sinh của nhân loại. Con người đã vẽ tranh từ trước khi lịch sử bắt đầu. Hoạt động này kết nối chúng ta lại với nhau và khiến chúng ta khác loài vật. Chúng không thể vẽ; còn chúng ta thì có thể.

Được xem một bức bích họa trong hang động từ thời cổ đại là một trải nghiệm sâu sắc và tuyệt vời. Một ai đó đã đứng bên vách hang và có một sự hồi thúc khiến họ phải tái hiện hình hài của một con vật mà anh ta hoặc cô ta vừa nhìn thấy. Tại sao lại như vậy? Tại sao nhìn thấy con vật đó lại chưa đủ thỏa mãn? Bằng cách nào việc sáng tạo ra hình ảnh của con vật đó lại có ý nghĩa với người nghệ sĩ này?

Con người đang cố gắng nắm giữ khoảnh khắc thực tại một cách vĩnh viễn thông qua việc tạo ra những hình ảnh. Một bức tranh làm ngưng đọng thời gian. Một bức chân dung tự họa có thể trao cho bạn năng lực để thấy bản thân như thể người khác đang trông thấy mình. Nhưng không thực sự là vậy. Thời gian vẫn đang trôi. Và không có bức tranh nào, về bản thân, về bất cứ ai hoặc về một thứ nào khác, giống được như người đó hoặc sự vật đó.

Họa sĩ siêu thực người Bỉ René Magritte từng vẽ một bức tranh về một chiếc tàu hút thuốc. Bên dưới chiếc tàu, trên nền bức tranh, ông viết một dòng chữ lớn liền mạch duyên dáng: "*Ceci n'est pas une pipe*" (Đây không phải là cái tàu). Trước hết, dòng chữ này đang gây bối rối. Tại sao lại vẽ một bức tranh về thứ rõ ràng là cái tàu và rồi lại viết trên tranh rằng đó không phải là cái tàu? Lí do là ở chỗ đó thực sự không phải là cái tàu. Đó là bức tranh về cái tàu. Bức tranh này mang tên *Sự phản bội của hình ảnh*.

Nhiều tập sách đã được viết về nhiếp ảnh kể từ khi nó được phát minh và một số nghệ sĩ sáng tạo nhất đã lựa chọn thể hiện bản thân họ qua nhiếp ảnh. Chiếc máy ảnh không chỉ là một đồ chơi, cũng không chỉ là một công cụ công nghệ kì diệu, mặc dù nó là sự kết hợp của cả hai điều này. Như những phương tiện tuyệt vời khác của nghệ thuật, một bức ảnh có thể khiến con người lay động cho dù họ có hoàn cảnh, văn hóa và ngôn ngữ khác nhau.

Do đó, một bức ảnh (và chiếc máy ảnh cùng phim chụp để tạo ra nó) không chỉ là một sản phẩm. Khi viết về Eastman, một sử gia nhận xét: “Quá trình diễn biến nội tâm bí ẩn đã ngay lập tức lôi cuốn ông [Eastman] quan tâm sâu sắc tới máy ảnh là điều nằm ngoài khả năng khảo sát của sử gia. Điều này đủ để nói rằng người thư kí nhà băng trẻ tuổi ấy bắt đầu dành thời gian ngày càng nhiều cho việc đứng sau ống kính và trong phòng phát triển sản phẩm, và đọc mọi thứ có thể giúp ông hiểu về kĩ thuật nhiếp ảnh.”

Vấn đề nằm ở chỗ điều này vẫn chưa “đủ”, bởi vì nhiếp ảnh là một loại hình kinh doanh đặc biệt. Eastman không chế tạo một thứ hàng hóa cơ bản như dầu hoặc thép, như những gì Rockefeller và Carnegie đã làm. Ông không sản xuất để đáp ứng những nhu cầu thiết yếu như lương thực, quần áo và chỗ ở. Không ai “cần” một chiếc máy ảnh theo cách họ cần ba thứ nêu trên. Ông cũng không kiếm tiền bằng cách đầu cơ tiền bạc. Những lựa chọn trên đều mở ra với ông, đặc biệt là việc đầu cơ tiền bạc, khi ông đã có mười năm kinh nghiệm trong lĩnh vực bảo hiểm và ngân hàng.

Một trong những câu hỏi quan trọng nhất về cuộc đời và sự nghiệp của Eastman là: Ông đã lựa chọn dành toàn bộ hoặc phần lớn tâm sức cho nhiếp ảnh bởi vì đó là một cơ hội kinh doanh, hay là vì điều gì đó đặc biệt có ý nghĩa với ông trong việc bắt lấy một khoảnh khắc của hình ảnh để ghi lại trên phim? Chúng ta sẽ không bao giờ biết câu trả lời, nhưng gợi ý của tôi là vế sau của câu hỏi gần với thực tế hơn so với vế trước. Henry Alvah Strong, trợ thủ số một của Eastman, là một ví dụ tiêu biểu về một người chỉ coi máy ảnh là một đồ chơi sinh ra lợi nhuận, không hơn. Nếu tất cả những gì Eastman mong muốn, giống như Strong, là làm sao để có tiền, thì ông đã chứng tỏ rằng có nhiều cách khác thay vì nhiếp ảnh để giúp ông kiếm tiền.

Eastman không chọn ngành này nếu chỉ bởi ông là nghệ sĩ. Chắc

chấn ông không được nhắc đến trong những cuốn sách nói về nhiếp ảnh như một nghệ sĩ⁽⁵⁹⁾. Ông có khiếu thẩm mỹ nhưng nó chỉ mang tính cá nhân và không được đào tạo. Tuy thế, thật khó có thể tin rằng với Eastman đây, đơn thuần là một hoạt động kinh doanh khác mà thôi.

Có lẽ đây là thời điểm dành cho các nhà tâm lý học không chuyên. George Eastman không bao giờ biết mình là ai. Nhiều người không biết họ là ai; nhưng người ta cảm thấy rằng đối với Eastman, sự thiếu hiểu biết về chính bản thân mình đã giày vò ông, đặc biệt trong thời thanh niên và giai đoạn đầu khi đã trưởng thành.

Eastman có tuổi thơ ngắn ngủi. Vì cha qua đời, ông đã sớm trở thành người đàn ông trong gia đình. Khi đó ông chưa đầy 8 tuổi. Ông không thể có được sự hiểu biết về bản thân khi chỉ ở nhà. Mẹ ông dường như là một người phụ nữ khá bất hạnh và không có gì đặc biệt. Cha ông là một kẻ thất bại, một tình trạng mà nhờ thế khiến Eastman, cũng như Carnegie, có được chút ít tính kiên trì đáng quý. Những bức tranh đầu tiên của Eastman khiến ông xuất hiện như một người đàn ông đang thử nghiệm với “những bản chất có thể hình thành [của mình]”⁽⁶⁰⁾. Nói theo kiểu ẩn dụ thì, người đàn ông này đã lớn lên trong một ngôi nhà không hề có gương soi. Mỗi bức tranh chính là một loại gương.

Nói cách khác, theo ý kiến của tôi, Eastman không bước chân vào lĩnh vực kinh doanh này chỉ vì mục đích tiền bạc. Người ta sẽ phải miễn cưỡng để tuyên bố một điều như thế. Danh sách những doanh nhân khảng định họ không bị đồng tiền thúc đẩy sẽ còn dài mãi, và những khảng định của họ đều không thuyết phục. Thực sự hiếm có một người nào như nhà điều hành của Công ty Dầu mỏ Standard là Henry Huttleston Rogers, người cùng thời với Eastman, đã tự mô tả mình đơn giản chỉ là một “nhà tư bản” trong cuốn sách *Who's Who* (Ai là ai) và từng nói với Ủy ban điều tra của Quốc hội Mỹ: “Chúng tôi không kinh doanh vì sức khỏe của mọi người mà là vì những đồng đôla.”

Trái lại, với Eastman, dường như điều này lại là sự thực. Không nghi ngờ gì là ông thích tiền; nhưng có những cách dễ dàng hơn để kiếm tiền thay vì phải cạnh tranh bằng số vốn ít ỏi và phải tự đào luyện bản thân trong một ngành công nghệ chuyên sâu, mới mẻ và

không có gì là chắc chắn. Năm 1930, khi nhìn lại sự nghiệp của mình, ông nói: “Lúc đó tất cả tâm trí tôi đặt vào việc làm sao kiếm đủ tiền để mẹ tôi sẽ không bao giờ còn phải làm việc nữa.” Thế nhưng có điều gì đó trong ngành nhiếp ảnh đã thu hút ông.

Kể từ thời cổ đại, người ta đã biết rằng có một số chất liệu phai màu và một số chất liệu sậm đi khi phơi ra ánh sáng. Tuy nhiên, ở châu Âu cho tới đầu thế kỉ XVIII người ta mới bắt đầu thử nghiệm nghiêm túc với những hóa chất nhạy sáng, đặc biệt là với những hợp chất của bạc.

Phép chụp hình Daguerre, được phát triển ở Pháp và in ra lần đầu vào năm 1839, là sản phẩm đầu tiên mà theo đánh giá ngày nay được cho là tiền thân của một bức ảnh. Không ngạc nhiên khi người ta lập tức quan tâm tới phép chụp Daguerre. Henry Bessemer khi đó chỉ là một chàng trai 26 tuổi. Đến lúc cuối đời ông đã viết: “Tôi còn nhớ rõ cả thế giới đã giật mình ra sao bởi phát minh vĩ đại của Daguerre; cách mà tâm trí của một số ít người vào giờ phút đầu tiên công bố phát minh này đã thừa nhận một thực tế lạ kì là, bằng sự trợ giúp của hóa học kết hợp với kiến thức, ông đã chộp lấy và bẫy được hình bóng thoáng qua trên tấm bạc rồi giữ nó ở đó bất động vĩnh viễn.” Những thử nghiệm để cải tiến phép chụp hình này đã được tiến hành mạnh mẽ.

Tới giữa thập niên 1850, quy trình “collodion ướt”⁽⁶¹⁾ đã được tạo ra cho những người chụp ảnh trong việc chuẩn bị phim âm bản⁽⁶²⁾. Một bài báo thời đó có tiêu đề “Những kì quan nhiếp ảnh” đã mô tả quy trình collodion ướt như sau:

Phim âm bản được làm trên mặt kính thủy tinh sạch, trước hết được đánh bóng và làm sạch kĩ càng bằng bột rottenstone hoặc cồn, phủ lên một lớp hỗn hợp mịn gồm ête, bông thuốc súng cùng với bromua và iôđua, rồi nhúng vào chậu nước sạch pha nitorat bạc và để nguyên một lúc, phim collodion trở nên nhạy sáng cao, bị thấm dung dịch bạc, khiến cho nó biến thành màu đen bất cứ khi nào bị ánh sáng rọi vào.

Tấm phim sau đó ngay lập tức được đưa vào phòng tối, tại đó một dung dịch được đổ lên nó và hình ảnh bắt đầu hiện ra, tức là hình âm

bản. Hình ảnh này được rửa và định hình (fixing)⁽⁶³⁾ bằng một dung dịch khác, sau đó làm khô và đậy kín. Tiếp đến nó được đưa vào máy in và được ép lên một tấm giấy. Tấm giấy này đã được xử lý bằng lòng trắng trứng gà, làm khô, sau đó ngâm trong dung dịch bạc, lại làm khô, và rồi được xông khí amoniac. Hình âm bản và tấm giấy được ép lại với nhau trong một khung gỗ và phơi ra ánh sáng. Sau đó hình dương bản sẽ hiện lên trên tấm giấy bởi vì những vùng tối của hình âm bản được mặt giấy che đi không bị phơi ra ngoài sáng. Để ngăn toàn bộ hình ảnh trên giấy không bị biến thành màu đen, tấm giấy lại được phải xử lý thêm bằng một dung dịch hỗn hợp gồm chất định hình và nước. Sau đó, ảnh được rửa lại lần nữa và làm đậm nét bằng cách đặt trong dung dịch clorua vàng và những hóa chất khác. Tiếp đến ảnh được rửa lại lần cuối, rồi làm khô, xén tia, dán lên một tấm giấy cứng, lại làm khô, ép và làm bóng.

Tôi đi vào chi tiết tỉ mỉ để có thể cho thấy nhiều điều. Trước hết, chụp một bức ảnh vào giữa thế kỉ XIX là việc không dễ dàng. Hãy nghĩ đến việc phải thành thực quá trình như trên vừa mô tả. Đây là một công việc không thể thay đổi. Một động tác sai trong bất kì khâu nào của quy trình này đều khiến bức ảnh kém chất lượng hoặc không thể tạo thành. Và người ta phải học nhiều buổi với một bậc thầy trước khi có thể chụp ảnh.

Năm 1871, một nhà vật lí người Anh đã công bố những thử nghiệm trên với nhũ tương hỗn hợp của giêlatin, bạc và bromua để thay thế cho collodion. Phát minh này được miêu tả là “mở ra một kỉ nguyên”, mặc dù người phát minh ra nó đã không hiểu hết những ứng dụng của nó. Được những người khác cải tiến, “công nghệ tấm khô (dry-plate) giêlatin đã đánh dấu sự mở đầu kỉ nguyên hiện đại của việc sản xuất vật liệu ảnh tại nhà máy, giúp người chụp ảnh không còn cần phải tự chuẩn bị các tấm chụp nữa... [Các tấm khô giêlatin] có thể được tích trữ trong khoảng thời gian dài và khiến những bức ảnh chụp tức thì ghi lại được hình ảnh chỉ trong một khoảnh khắc.”⁽⁶⁴⁾

Nhờ cơ hội này, Eastman tình cờ trở nên quan tâm đến nhiếp ảnh tại khúc ngoặt của lịch sử công nghệ thế giới. Ông đã học được quy trình collodion ướt vào mùa thu và mùa đông năm 1877-1878. Nếu một hay hai năm nữa ông mới quan tâm đến nhiếp ảnh thì ông sẽ không bao giờ có được những kiến thức nền tảng trong lịch sử của

lĩnh vực nhiếp ảnh. Tháng 3 năm 1878, Charles Bennett đã công bố một vài tiến triển của ông ta trong nghiên cứu nhũ tương để làm tấm khô trên tờ *Tạp chí Nhiếp ảnh Anh quốc*, là tờ báo mà Eastman vừa đặt mua dài hạn vào tháng trước⁽⁶⁵⁾.

Tại sao chuỗi sự kiện này lại có ý nghĩa quan trọng? Trước tiên, nó gọi ra trong đầu óc kinh doanh tò mò của Eastman câu hỏi về điều gì sẽ xảy ra tiếp theo. Nếu có thể tiếp tục cải tiến lĩnh vực quan trọng này, vậy những cơ hội nào sẽ mở ra sau đó? Ngay từ ban đầu Eastman đã chứng kiến tận mắt sự thay đổi theo cấp số nhân của công nghệ có nghĩa là gì.

Sau này Eastman cho biết: “Bài báo đó đã giúp tôi bắt đầu đi đúng hướng”. Lúc rảnh rỗi (ông làm việc toàn thời gian tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester), ông bắt đầu tiến hành thử nghiệm với công thức nhũ tương tấm khô của riêng mình. Lần đầu tiên ông đã không thành công; do đó ông cứ thử đi thử lại. Cuối cùng, ông đã có kết quả khá tốt. Mục tiêu đầu tiên đơn giản chỉ là khiến cho việc này trở nên dễ dàng hơn cho ông trong việc chụp ảnh, “nhưng không lâu sau tôi đã nghĩ tới những khả năng về việc sản xuất thương mại.” Cho nên chúng ta cũng nên lưu ý một trường hợp tương tự, đó sự tận tụy của Carnegie đối với ngành thép. Vào thập niên 1860, thép chỉ được sản xuất với số lượng rất nhỏ. Nhưng đến đầu những năm 1870, chỉ nửa thập kỉ trước khi Eastman quan tâm tới nhiếp ảnh, quy trình Bessemer đã làm biến chuyển hoạt động sản xuất và kinh tế của ngành thép. Carnegie, cũng như Eastman, đã mang lại lợi ích vô cùng lớn nếu nhìn từ mọi góc độ của bước ngoặt trong ngành, mà trong đó ông sẽ tạo nên vận mệnh của chính mình.

Thứ hai, và đây cũng là một cơ may vô cùng hiếm hoi, hai người thầy dạy Eastman về quy trình collodion ướt hóa ra lại có vai trò quan trọng trong sự nghiệp kinh doanh của ông. Một trong số họ là George Monroe, một nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp mà Eastman đã trả ông ta 5 đôla cho các buổi học. Mười lăm năm sau ông sẽ gọi Monroe về làm việc cho ông khi một tay trung úy có vai vế đã cấm ông không được mở một công ty cạnh tranh với y.

Người thầy còn lại của Eastman là một trong số hai tay nhiếp ảnh nghiệp dư duy nhất toàn thành phố Rochester. Ông là một luật sư có chứng nhận tên là George B. Selden. George Selden cũng chính là người vào ngày 5 tháng 11 năm 1895 đã được nhận bằng sáng chế số

549.160 về “máy làm đường cải tiến” (improved road engine) được chạy bằng “máy nén hydrocarbon hóa lỏng”. Đây là bằng sáng chế quan trọng nhất trong lịch sử của ngành xe hơi. Nếu Henry Ford không đầu tư và phá bỏ nó, chắc chắn là sẽ không có Công ty Ford Motor như ngày nay; và ngành xe hơi sẽ có một lịch sử hoàn toàn khác. Vấn đề ở chỗ George Selden biết về các sáng chế. Kiến thức đó của ông có ý nghĩa quan trọng. Không thể có thành công trong ngành nhiếp ảnh nếu thiếu đi chiến lược sáng chế khác biệt.

Khi George Eastman mua chiếc máy ảnh và những thiết bị kèm theo vào ngày 13 tháng 11 năm 1877, giá của nó là 49,58 đôla. Nếu cộng thêm 5 đôla học phí mà ông đã trả, chúng ta sẽ thấy là ông đã bỏ ra 54,58 đôla để trở thành nhiếp ảnh gia⁽⁶⁶⁾. Năm 1900, Công ty Eastman Kodak tung ra chiếc máy ảnh Brownie. Nó có giá 1 đôla và bạn chẳng cần tham gia buổi học nào để học cách sử dụng nó. Phim chụp có giá 15 xu. Đây là các con số có ý nghĩa quan trọng nhất trong sự nghiệp kinh doanh của Eastman: 54,58 đôla và 1,15 đôla.

Ngoài giá cả, một khác biệt lớn nữa giữa thứ mà Eastman đã mua để chụp ảnh và chiếc máy ảnh mà ông đã tung ra thị trường vào đầu thế kỷ XX có liên quan tới những vật dụng cho việc chụp ảnh. Dưới đây là những thứ có trong bộ đồ nghề khởi đầu của Eastman vào năm 1877:

bản thân chiếc máy ảnh đã nặng trĩu, cùng với giá ba chân, cộng thêm các tấm khô, giấy, các loại hộp để đựng phim âm bản và một chiếc lều mà ông có thể dựng lên thay cho phòng tối, [và] còn cả những trang thiết bị của một phòng hóa nghiệm nhỏ – nitrat bạc, nước soda axetat, clorua vàng, natri, sắt, collodion, véc-ni, cồn, giấy quì, tỉ trọng kế, vật dụng có đánh vạch, đĩa làm khô phim, phễu, chổi lông cứng, cân đĩa và các quả cân...

Hãy so sánh bộ dụng cụ này với chiếc Brownie sản xuất năm 1900, thì rõ ràng Brownie là một chiếc hộp nhỏ, khá nhẹ được trang bị sẵn phim không bị phơi sáng.

Với giá thành và sự phức tạp của loại máy ảnh này, không ngạc nhiên khi số lượng người chụp ảnh không chuyên còn ít ỏi. Thị trường chịu tác động lớn nhất là những nhà chụp ảnh chuyên nghiệp. Và thành viên của nhiều hiệp hội nhiếp ảnh thường tỏ ra chống lại

những thay đổi. Họ phải chế ngự được những điều huyền bí của mọi trang thiết bị mà Eastman đã mua. Khả năng chế ngự là cội nguồn thu nhập của họ. Nói như Bernard Shaw, mỗi ngành nghề là một âm mưu chống lại những kẻ không cùng ngành nghề. Nhiếp ảnh không phải là ngoại lệ.

George Eastman đã không bắt đầu tìm hiểu nhiếp ảnh với một ý tưởng có chủ định rõ ràng về việc sẽ tiến vào hoạt động thương mại. Ông không giống như một nhà khoa học đặt mục đích khám phá ra phương thuốc trị bệnh và mọi bước đi trung gian của ông ta đều chỉ là phương tiện để đi tới đích. Eastman đã bắt đầu tiến hành công việc một cách có phương pháp. Đó là làm từng bước và mỗi bước có kết quả rõ ràng. Không giống như Edison với bóng đèn, Ford với xe hơi hoặc Steve Jobs với máy vi tính, Eastman bắt tay vào tìm tòi nghiên cứu không phải để thay đổi thế giới cũng chẳng phải để tạo ra sự thay đổi trong lĩnh vực của mình. Ông khởi sự bởi vì ý tưởng ở yên một chỗ dường như chưa bao giờ xuất hiện trong tâm trí ông.

THÀNH LẬP DOANH NGHIỆP

Cuối năm 1877 đầu năm 1878, Eastman nhận ra rằng tấm khô sẽ làm thay đổi ngành nhiếp ảnh. Mục tiêu của ông là nỗ lực sản xuất tấm khô theo công thức của riêng mình sao cho sản phẩm của ông phải tốt hơn sản phẩm cùng loại trên thị trường. Đến mùa hè năm 1878, ông vẫn tiếp tục tiến hành những thử nghiệm kể từ ba giờ chiều khi rời khỏi nhà băng cho tới sáng ngày hôm sau. Ông không có mấy thời gian để ngủ. Thói quen làm việc của ông dường như phù hợp với những kĩ sư phần mềm ở Thung lũng Silicon ngày nay hơn là khuôn mẫu mà chúng ta vẫn nghĩ về nhịp sống chậm chạp hơn của 125 năm về trước.

Doanh nhân được định nghĩa là một người làm kinh doanh được cơ hội thúc đẩy thay vì bị nguồn lực cưỡng ép⁽⁶⁷⁾. Cơ hội sẽ dành cho một công thức tốt hơn. Những nguồn lực mà Eastman bị cưỡng ép bao gồm mọi nguồn lực mà người ta có thể hình dung ra: những mối quan hệ, vốn, học vấn, trang thiết bị và thời gian. Nhưng ông không để cho sự cưỡng ép đó ảnh hưởng đến cơ hội.

Về bản chất, Eastman không phải là một nhà nghiên cứu thuần

túy. Ông không quan tâm tới hóa học chỉ vì mục đích nghiên cứu. “Phương pháp của ông dựa trên kinh nghiệm theo nghĩa nghiêm ngặt nhất của nó: Cái gì tỏ ra phát huy tác dụng, ông giữ lại; cái gì không phát huy tác dụng, ông vứt bỏ.” Sau nhiều tháng trời, cuối cùng ông đã tìm ra loại nhũ tương mà ông tin rằng nó hoàn thiện hơn bất kì những gì đã có trên thị trường.

Việc phủ loại nhũ tương này lên trên tấm kính trong các khâu xử lí ảnh cho thấy là công việc khó khăn. Do đó Eastman tiến hành việc tạo ra một chiếc máy có thể phủ loại nhũ tương mới này của ông lên trên các tấm kính. Dường như ông có biệt tài trong việc tạo ra những dụng cụ cơ khí chuyên biệt cho hóa học. Đến mùa hè năm 1878, thiết bị này được hoàn thành.

Eastman tới Anh vào tháng 6 năm 1878 để lấy bằng sáng chế (hình như thế) cho cả loại nhũ tương mới và thiết bị phủ nhũ tương. Nước Anh là trung tâm của ngành nhiếp ảnh thời đó, nhưng đến nay người ta vẫn chưa hiểu rõ tại sao đây lại là nơi ông đến đầu tiên. Trở lại nước Mỹ, George Selden khuyên Eastman cũng nên đăng kí bằng phát minh ở đây. Eastman làm theo lời khuyên của Selden, nhưng cuối cùng sự thiếu nhiệt huyết của Selden đã khiến ông phát cáu. Năm 1887, Eastman thay thế Selden với lời giải thích: “Chúng tôi muốn có một *chiến binh*.”

Cả hai khía cạnh – việc sản xuất nhũ tương và máy móc để sản xuất nhũ tương – đều được Eastman xác định là vũ đài cho những cải tiến liên tục. Những công thức nhũ tương mới, những máy móc mới và những bằng sáng chế mới nhanh chóng ra đời từ căn gác xép của một hiệu âm nhạc mà Eastman gọi là nhà máy của mình. Trong khi mọi hoạt động này đang diễn ra, Eastman vẫn tiếp tục đến nhà băng làm việc.

Đến tháng 4 năm 1880, Eastman đang sử dụng chiếc máy do ông phát minh để ra sản xuất các tấm khô được phủ bằng nhũ tương cũng do ông phát minh tại số 73 phố State ở khu tài chính của Rochester. Ông “tự hào vì sự tháo vát. Ông tự làm mọi thứ, từ tuyển dụng cho đến sa thải, từ phát minh, xây dựng cho tới chào hàng, kế toán và phúc đáp thư từ.” Trong khi đó, ông vẫn làm tốt công việc ở nhà băng, được thăng chức và tăng lương.

Đó là biểu hiện của sự tự do đặc trưng cho đời sống của những

người Mỹ vào năm 1880 khi Eastman có thể khởi tạo doanh nghiệp mà không cần tham vấn luật sư, ngân hàng và kế toán. Vào các năm 1879 và 1880, ông bỏ 4.000 đôla để vận hành một công ty không hề tồn tại về mặt pháp lí.

Đến cuối năm 1880, Eastman quyết định thay đổi điều đó. Trước đó, cũng trong năm này, ông đã cố gắng thuyết phục người chủ cũ ở đại lí bảo hiểm cùng cộng tác với mình. Người chủ cũ đã khéo léo từ chối – một sai lầm vô cùng đắt giá.

Eastman cũng đã tiếp cận một doanh nhân nổi tiếng ở Rochester tên là Henry Alvah Strong và Strong đã quyết định đánh cược vào Eastman. Mỗi quan hệ giữa Strong và Eastman cực kì thành công. Strong là một trong vài cá nhân đóng vai trò kết nối giữa hai bờ vực trong tính cách của Eastman – một bên là con người chuyên nghiệp của thế giới kinh doanh và bên kia là sự thanh tao trong tâm hồn ông. Strong đã trở thành cầu nối giữa mặt công chúng và mặt riêng tư của George Eastman.

Bản năng của Eastman trong việc phát triển công ty và gây dựng sự nghiệp cá nhân tỏ ra vô cùng hữu hiệu trong những năm đầu. Đại đa số các công ty khởi nghiệp đều thất bại và phần lớn trong số đó thất bại ngay sau khi mới được thành lập. Công ty Eastman Kodak đã sống sót qua những năm trứng nước ban đầu, theo một cách hết sức ấn tượng. Tại sao?

Doanh nhân luôn được coi là những người dám chấp nhận rủi ro. Người ta tin rằng rủi ro càng cao thành công càng lớn. Trên thực tế, phần lớn doanh nhân muốn nắm lấy thành công và cố gắng tránh rủi ro. (Phần lớn chứ không phải là tất cả. Một số người chỉ thích tìm kiếm hiểm nguy và coi thường rủi ro.) Vấn đề của rủi ro chính là... rủi ro. Người ta đôi khi có thể định lượng phạm vi của rủi ro và tính toán mức độ rủi ro gắn với những diễn biến hành động khác nhau. Nhưng thực tế là khi người ta đã tính toán mọi khả năng, vẫn có yếu tố may mắn xuất hiện khi rủi ro xảy ra.

Trở lại thế kỉ XIX, chúng ta bắt gặp một số doanh nhân nổi tiếng nhất của Mỹ có khả năng tiến lên từ rủi ro và nắm lấy cơ hội chắc chắn ngay khi có thể. Ví dụ, Marshall Field đã lập ra một triều đại bán lẻ vĩ đại. Khi bàn về việc kinh doanh của mình, ông từng nhận xét rằng “nếu không bao giờ có cuộc mạo hiểm hoặc rủi ro lớn nào thì

chẳng có điều gì thú vị nữa.” Khi Field dời cửa hiệu của mình từ phố Lake sang phố State ở Chicago, bạn ông ta là Potter Palmer – một tay trùm bất động sản – đã cho cấu trúc lại toàn bộ khu kinh doanh của Chicago. Field nằm trong “nhóm hợp thời”. Việc biết trước những kế hoạch của người bạn từng có lần cộng tác Palmer đã giúp ông tránh được rủi ro khi lựa chọn địa điểm của cửa hiệu.

Tài sản mà John D. Rockefeller có được là nhờ biết nắm lấy lợi thế kinh tế bằng quy mô trong lĩnh vực lọc dầu và thỏa thuận được tỉ lệ ưu đãi về vận chuyển đường sắt. Ông gặp một chút rắc rối để khởi đầu thành công. Ông từng phàn nàn về việc phải “mòn hai đầu gối quần” để tìm kiếm sự tín nhiệm. Nhưng giai đoạn này trong sự nghiệp của ông không kéo dài. Chẳng bao lâu, các chủ nhà băng bám theo ông sát gót và khấn nài ông “tiêu 50.000 đôla”. Tại sao có sự thay đổi này? Bởi vì Rockefeller đã loại bỏ nhiều rủi ro trong hoạt động kinh doanh của ông. Chi phí thấp tới mức không thể cạnh tranh đã khiến Công ty Standard Oil của ông trở thành một điều đảm bảo. Người ta cũng có thể kể những câu chuyện tương tự về Carnegie trong ngành thép và Ford trong ngành xe hơi. Những con người này đã đặt doanh nghiệp mình vào những tình huống nghẹt thở trong lĩnh vực của họ. Thông qua thành tích về chi phí thấp, họ xác lập vị thế cạnh tranh đáng gờm của mình. Chúng ta nên nhớ rằng trong mọi sự khái quát đều luôn có những ngoại lệ. Robert Noyce, người mà chúng ta sẽ tìm hiểu ở phần cuối cuốn sách này, đã phát biểu về “kỹ sư công nghệ” (chứ không phải là doanh nhân) là người “cảm thấy thoải mái với rủi ro”. Nhưng Noyce còn táo bạo hơn cả những doanh nhân thành công nhất.

Do đó, trong số nhiều thứ khác, cuộc hành trình mà một doanh nhân vĩ đại phải trải qua là cuộc hành trình thoát khỏi rủi ro để hướng tới sự chắc chắn, mà rủi ro là điều không thể loại bỏ khỏi một cuộc phiêu lưu mới. Liệu chúng ta có thể dựng lại cuộc hành trình của Eastman được không?

Eastman đã chơi nước đôi ngay từ lúc khởi đầu. Ông không tỏ ra thiếu thận trọng và bỏ việc tại nhà băng ngay khi lần đầu tiên chạm tay vào máy ảnh. Cho đến ngày 5 tháng 9 năm 1881, bốn năm sau khi chụp bức ảnh đầu tiên, Eastman cảm thấy thoải mái để trút bỏ công việc tại nhà băng, nơi ông cảm thấy mình đang bị đối xử bất công.

Đến năm 1880, Eastman đã làm tới chức trợ lý kế toán thứ nhất

tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester. Ông kiếm được 1.400 đôla một năm, một số tiền đáng kể vào thời đó, đặc biệt là với một chàng trai 25 tuổi mà mức lương đầu tiên nhận được chỉ là 3 đôla một tuần. Tuy nhiên, đó là năm 1881, một trong những sự kiện có tính quyết định, một trong những thời khắc của chân lí, là điều mà rất nhiều doanh nhân khác từng trải qua, đã xảy đến với cuộc đời của Eastman. Cấp trên trực tiếp của ông rời khỏi ngân hàng và Eastman mong muốn được thăng chức vào vị trí mà ông cảm thấy mình hoàn toàn xứng đáng. Nhưng ông không được người họ hàng của một trong các vị giám đốc ngân hàng ủng hộ. Nhiều năm, sau ông nói với tờ *New York Times*: “Thật bất công. Điều đó không đúng; nó đi ngược lại mọi nguyên tắc về công bằng.” Nhiều năm sau, ông có niềm vui kín đáo khi trở về Ngân hàng Tiết kiệm Rochester, lúc này với tư cách là ủy viên quản trị.

Đây là thời điểm sợi dây trói buộc Eastman được tháo bỏ. Ông là người tự do. Ông không còn phải chịu đựng những điều mà ông xem là bất công và không đúng. Ở Mỹ vào năm 1881, Eastman không bị lệ thuộc vào luật pháp hay tập quán nếu như ông không muốn. Ông rời khỏi nhà băng đó, giống như khi ông bỏ làm tại hãng bảo hiểm vào năm 1874. Tuy nhiên, lúc này ông đã có một thứ đang khởi đầu giống như một phương hướng đầy hứa hẹn về tương lai sau này: Công ty Tấm khô Eastman, tại địa chỉ mới ở số 101 và 103 phố State ở thành phố Rochester. Giờ đây, sau bốn năm gắn bó với nhiếp ảnh và tìm hiểu về nó, giờ khắc ấy đã tới, như Andrew Carnegie đã từng nói: “đặt những quả trứng tốt nhất vào trong một chiếc rổ, và rồi theo dõi chiếc rổ đó.” Giống như Carnegie và Rockefeller, Eastman không khởi nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh, hoặc thậm chí trong ngành mà ông sẽ ghi dấu ấn của mình. Ông biết về ngành đó trong khi đang làm một công việc khác. Điều đó có nghĩa là thời gian dài rông rã phải duy trì cả hai công việc, nhưng nó cũng làm suy yếu đáng kể kẻ thù của rất nhiều doanh nhân – sự rủi ro.

EASTMAN VÀ STRONG

Điểm khác biệt nổi bật giữa một bên là Eastman và bên kia là Ford, Carnegie, Rockefeller, Field cùng nhiều doanh nhân khác nằm ở chỗ sự bền chặt trong các mối quan hệ kinh doanh của Eastman ngay từ khi ông mới lập công ty. Thường thì, những mối quan hệ kinh doanh,

đặc biệt là những mối quan hệ thời kì khởi nghiệp, sẽ tan vỡ. Rockefeller và Clark, Carnegie và Frick, Ford và Malcomson, Field và Leiter – không có mối quan hệ đối tác nào trong số này tồn tại lâu dài. Tại sao những mối quan hệ trên và còn nhiều mối quan hệ kinh doanh khác nữa lại đổ vỡ trước phép thử của thời gian? Tại sao mối quan hệ của Eastman với Henry Alvah Strong lại phát triển tốt đẹp cho đến lúc Strong nghỉ hưu vào năm 1901 và tới tận khi ông qua đời vào năm 1919?

Hãy suy nghĩ về doanh nhân này khi chúng ta xác định đặc điểm của ông – vượt tới những cơ hội và vượt qua sự thúc ép. Eastman đã thấy một cơ hội trong lĩnh vực nhiếp ảnh. Lĩnh vực này khi đó đang chuyển động nhanh chóng. Những nhà thử nghiệm chia sẻ những kết quả đổi mới của họ với người khác, mà về sau là hình thức cùng nhau “tự sáng chế” vào thời kì đầu của máy tính cá nhân. Nhiếp ảnh hấp dẫn, kích thích trí tò mò và khiến người ta vui thích. Hiếm có những tính từ nào như trên có thể áp dụng cho nghề kế toán. Dường như trong tâm trí của Eastman chưa bao giờ xuất hiện ý nghĩ rằng đây là lĩnh vực mà ông không nên tham gia bởi vì ông không được đào tạo bài bản hoặc không có vị thế trong xã hội. Ở phần lớn các nước khác, ít nhất thì các vấn đề này sẽ được người ta xem xét. Tính linh động và cởi mở của môi trường xung quanh Eastman được minh họa không gì tốt hơn bằng chính thực tế này.

Khi doanh nhân phát hiện ra bất kì cơ hội nào, anh ta sẽ cần tiền để triển khai nó. Nếu anh ta không có thực lực về tài chính thì hiển nhiên là tiền sẽ phải đến từ cá nhân hoặc tổ chức nào đó. Đáng chú ý là trong nửa cuối thế kỉ XIX, nguồn vốn thường sẵn có cho những dự án tiềm năng và có người khởi xướng tâm huyết. Trở lại một ví dụ đã được nêu ở trên, ban đầu Rockefeller cần tiền, nhưng chẳng bao lâu sau các nhà đầu tư phải xếp hàng để mời ông vay tiền. Và điều này cũng đúng với Eastman. Trong sự nghiệp của mình, ông chưa bao giờ phải chịu áp lực về vốn. Hơn nữa, nguồn vốn cho những doanh nhân như Rockefeller và Eastman trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai hiếm khi đến từ cỗ máy đầu tư ở phố Wall hay phố State. Trước hết đó thường là nguồn tiền tại chỗ, sau đó được bổ sung bằng khoản tiền giữ lại khi doanh nghiệp làm ăn phát đạt.

Nguồn tiền sẵn có. Nhưng những điều khoản cụ thể của thỏa thuận, theo đó mỗi doanh nhân có thể tiếp cận được với quỹ tài trợ mà họ cần, lại rất khác nhau. Trong 9 trên 10 trường hợp, quỹ cấp vốn

và doanh nhân có những mục đích tài chính, kinh doanh và tâm lý khác nhau. Khi những khác biệt này không thể dàn xếp ổn thỏa, doanh nghiệp non trẻ sẽ rơi vào khủng hoảng. Một đặc điểm đáng chú ý trong hoạt động kinh doanh của Eastman đó là không hề có khủng hoảng nào từng xảy ra. Nguyên nhân nằm ở mối quan hệ giữa Eastman và Strong. Sự ràng buộc giữa hai con người này thật khó có thể lý giải được.

Strong là hậu duệ đời thứ tám của ông John Strong. Năm 1630, John Strong đến Dorchester, Massachusetts trên một con tàu khởi hành từ Anh (tàu *Mary and John*). Tổ tiên và họ hàng của Strong gồm nhà ái quốc Nathan Hale; Caleb Strong, thống đốc bang Massachusetts vào đầu thế kỷ XIX; và Washington Hunt, thống đốc New York từ năm 1850 đến năm 1852. (Một người họ hàng xa của John Strong ở South Coventry, Anh là tổ tiên của Công nương Diana Spencer, nguyên là Công chúa xứ Wales.)

Dòng họ Strong cư trú ở Rochester từ khi thành phố này mới hình thành. Năm 1813, Hulda Strong là giáo viên đầu tiên ở nơi mà sau này là Rochesterville⁽⁶⁸⁾. Một người nhà Strong khác kết hôn với giám đốc bưu điện của thị trấn. Những thành viên khác của dòng họ Strong là bác sĩ, biên tập viên báo chí, doanh nhân, chính trị gia và nhân vật của công chúng.

Strong là người phát lương trong lực lượng hải quân trong thời Nội chiến Mỹ. Khi trở về Rochester, ông tham gia hoạt động kinh doanh roi ngựa của người bác. Ông yêu cầu chung quyền sở hữu với người bác và trở thành đối tác với một người Rochester khác. Đến năm 1880, hãng này được cho là trở thành nhà sản xuất roi ngựa lớn thứ hai ở Mỹ, sử dụng 100 nhân công để sản xuất ra gần 1 triệu chiếc roi ngựa một năm và tạo ra lượng tiền mặt khổng lồ.

Strong chi 1.000 đôla cho Eastman vào ngày 23 tháng 12 năm 1880. Strong sẽ là chủ tịch của Công ty Tấm khô Eastman chuẩn bị khai trương, còn Eastman là thủ quỹ. Strong đầu tư thêm 1.000 đôla vào tháng 1 và 1.873 đôla nữa vào tháng 3 năm 1881. Đến tháng 8, Strong đã đầu tư tổng cộng hơn 5.000 đôla. Tại sao? Mục đích đầu tư của ông là gì?

Chúng ta không biết gì về những mục đích tài chính của Strong. Tất nhiên điều mà bây giờ chúng ta biết được đó là ngành sản xuất roi

ngựa không có triển vọng phát triển thêm nữa và người ta cần phải thoát ra. Và thực tế đó hiển nhiên vẫn còn xa vời vào thời điểm năm 1880, khi đó nước Mỹ có rất nhiều ngựa và cỏ khô cho ngựa là một trong những mặt hàng nông nghiệp có số lượng lớn nhất. Những khuấy động đầu tiên của chiếc xe hơi mãi đến thập niên 1890 mới xuất hiện cùng việc ra mắt chiếc xe Model T của Ford thì sự thoái ngòi của ngựa và roi da mới trở thành điều chắc chắn.

Strong không đầu tư vào nhiếp ảnh vì mục đích lợi nhuận. Hiểu biết của ông về lĩnh vực mới mẻ này rất ít ỏi. Cho tới tháng 5 năm 1888, ông chưa chụp một bức ảnh nào. Với tư cách cá nhân, Strong dường như là một người huênh hoang và có một chút gì đó giả tạo. Như Brayer nhận xét, “luôn luôn có một thứ gì đó hư ảo trong nhân cách của Strong, một thứ gì đó trong những lời lẽ đại ngôn của ông ta (chưa kể tới thân hình to lớn của ông ta) khiến người ta nghĩ tới Falstaff⁽⁶⁹⁾.”

Với tư cách doanh nhân, nói một cách tử tế thì Strong có những điểm hạn chế. Vì lí do nào đó, ông yêu mến thành phố Tacoma, bang Washington. Ông đã đầu tư những khoản tiền lớn vào các doanh nghiệp ở đó đến mức ông không thể đào tạo hoặc quản lí thích đáng. Ông đã thế chấp một tài sản mà giá trị của nó không thể phủ nhận được, đó là cổ phần trong công ty Eastman, để bảo lãnh cho một số khoản đầu tư ở Tacoma. Năm 1894, những doanh nghiệp có vốn đầu tư của Strong ở Tacoma sụp đổ. Eastman đã can thiệp, thanh toán những khoản nợ mà ông có thể trả và chuộc lại cổ phần bị thế chấp. Hành động này hình thành nên sự tương phản thú vị với Carnegie, người mà chúng ta thấy là đã khước từ vai trò cứu tinh tài chính cho người thầy Tom Scott của mình⁽⁷⁰⁾. Cuối cùng, những khoản đầu tư tưởng chừng vô giá trị của Strong lại tăng giá và bắt đầu mang lại tiền bạc trước sự ngạc nhiên của Eastman. Đôi khi những việc làm tốt sẽ được đền bồi xứng đáng.

Eastman đưa Strong trở về Rochester và giữ ông ta trên ghế chủ tịch của doanh nghiệp mà sau này là Công ty Eastman Kodak. Eastman bày tỏ cảm giác “vô cùng nhẹ nhõm” khi đưa được Strong trở về nhà. Strong vẫn làm chủ tịch, còn Eastman làm thủ quỹ cho đến khi Strong tự nguyện từ chức để dành thời gian thư thái chơi golf cùng những người bạn như John D. Rockefeller. Ông tiếp tục giữ chức chủ tịch của một công ty kinh doanh ở New York và là phó chủ

tịch kiêm thủ quỹ của một công ty ở New Jersey trong nhiều năm sau. Strong thực sự chưa bao giờ có hiểu biết sâu sắc về công việc kinh doanh và những vị trí mà ông nắm giữ dường như chủ yếu mang tính lễ nghi hình thức. Ông dành 20 năm cuối đời mình để vui chơi.

Mối quan hệ giữa Eastman và Strong có ý nghĩa quan trọng nhưng cũng rất khó hiểu. Những doanh nhân thành công thường là những người bỏ lại kẻ khác đằng sau. Strong và số tiền 5.000 đôla của ông ta có ý nghĩa sống còn với Eastman vào năm 1880 và 1881. Để đổi lại, Strong trở thành chủ tịch của công ty. Khi Công ty Tấm khô Eastman bán cổ phiếu ra công chúng vào năm 1884, Strong nhận được 750 cổ phiếu so với 650 cổ phiếu của Eastman. Hình như thứ duy nhất mà Strong mang lại cho đối tác đó là tiền. Đến năm 1894, khi Strong đang đầu tư mạo hiểm ở Tacoma, ông ta không còn giá trị với hoạt động kinh doanh của Eastman nữa. Nhưng Eastman đã cứu ông ta mà không thu lại một xu nào. Tại sao lại như vậy?

Eastman đã có thể cứu giúp Strong mà không phải hủy hoại bản thân mình. Tuy nhiên, chúng ta thấy có nhiều điểm tương đồng với câu chuyện của Carnegie và Scott. Strong, giống như Scott, đã thực hiện những dự án mới đầy rủi ro mà không làm theo lời khuyên của người đã từng được ông ta bảo trợ. Eastman, giống như Carnegie, đã rơi vào một tình huống tài chính phức tạp khi Strong gặp tai họa. Năm 1894 vẫn đang ở phần đáy của cuộc suy thoái nghiêm trọng. Đơn giản là Eastman chỉ cần đi nghỉ ở đâu đó khi ông nghe được điều tiếng về Strong đang chìm trong nguy ngập. Tại sao không mặc kệ cho người bạn già hứng chịu hậu quả do chính ông ta gây ta?

Có lẽ trong sự quan tâm lo lắng của Eastman có chứa những nguyên nhân về mặt kinh doanh. Strong đã thế chấp cổ phần của ông ta trong Công ty Eastman Kodak. Lần đầu tiên một lượng lớn cổ phiếu đã lọt vào tay người ngoài công ty. Liệu những người chủ mới của những cổ phần đó có đang tìm kiếm điều gì ngoài cổ tức hay không?

Nếu trong tâm trí của Eastman có những suy nghĩ như vậy thì cũng không có bằng chứng nào cho điều đó. Thay vào đó, mọi thứ đều chỉ dấu tới yếu tố tình cảm. Điều này không có nghĩa gợi ý rằng Eastman là người tử tế hơn Carnegie hoặc ông ủy mị hơn. Eastman không phải là người tự giác theo học thuyết Darwin xã hội như Carnegie, nhưng nước Mỹ chưa bao giờ sản sinh ra một doanh nhân

cứng rắn như ông. Eastman từng viết: “Hòa bình chỉ dành cho cuộc sống riêng tư... Trong kinh doanh, lúc nào cũng là chiến tranh.” Ông luôn nói đi đôi với làm. Ông đã sử dụng tình báo công nghiệp khi ông cảm thấy việc này là cần thiết và sẵn sàng từ chối không cho những đối thủ cạnh tranh tiếp cận những nguồn lực cần thiết cũng như các phương tiện marketing.

Marion Gleason, nhà dược học ở Đại học Rochester và là vợ của người chơi đàn organ cho riêng Eastman, từng nói với ông: “Tôi ghen tị với ông, vì ông có thể trở nên cứng rắn khi nào ông muốn.” Eastman đáp lại: “Vâng, người ta phải cứng rắn, cứng rắn trong thế giới này. Nhưng đừng bao giờ quên, người ta luôn phải giữ một chỗ trong tim mình cho một chút dịu dàng.” Strong đã được hưởng lợi ích nhờ cái phần dịu dàng trong trái tim của Eastman.

Eastman cứng rắn khi ông cảm thấy cần phải như vậy và khi ông cảm thấy mình đúng đắn. Những lúc như vậy, sự cứng rắn của ông dường như tuyệt giao với cảm xúc. Hành động loại bỏ cảm xúc đặc trưng cho sự cứng rắn của ông. Eastman có thể tỏ ra khá lạnh lùng. Ví dụ, khi ông phát hiện ra rằng Henry M. Reichenbach, một trong những nhân viên quan trọng và được ông tin cậy nhất, người vốn được Eastman kéo ra khỏi trường Đại học Rochester và trao cho cơ hội đổi đời, đang lên kế hoạch phản bội ông khi dự định rời công ty để lập một doanh nghiệp của riêng mình, Eastman ngay lập tức viết cho anh ta đơn giản như thế này:

Thưa ngài:

Công ty này không còn cần tới sự phục vụ của ngài nữa.

Trân trọng,
Geo Eastman

Không có rao giảng nào về sự vô ơn bạc nghĩa; không có biểu lộ nào về cảm xúc bị tổn thương. Chỉ như thể Reichenbach đã rơi ra bên rìa trái đất.

Đối với Strong, ông lại có những nguyên tắc khác. Sự thật là, như đã nêu, có những lí do trong việc kinh doanh khiến Eastman đồng hành cùng Strong. Ít nhất là cho đến năm 1894, Strong sở hữu nhiều

cổ phiếu hơn so với Eastman. Cùng với Strong, Eastman kiểm soát phần lớn cổ phần thậm chí ngay cả khi công ty của ông đã mở rộng quyền sở hữu. Eastman Kodak đã phát triển thành một công ty công nghiệp lớn với khối tài sản trị giá hàng triệu đôla dưới sự kiểm soát của một mối quan hệ đối tác ổn định kéo dài suốt gần bốn thập kỉ.

Sự ổn định này, khi kết hợp với sự độc quyền của Kodak đối với những bộ phận khác của ngành nhiếp ảnh vào cuối thế kỉ XIX, có thể đã dẫn tới việc vận hành khô cứng và ngưng trệ. Thế nhưng thay vào đó, Kodak lại nằm trong số những công ty đầy sức sống và tiến triển nhất vào cuối thế kỉ XIX đầu thế kỉ XX. Một trụ cột của tính năng động ổn định này là liên minh bền vững giữa Eastman và Strong.

Nhưng những cảm xúc mà hai người đàn ông này dành cho nhau sâu đậm hơn những mối quan hệ thương mại thông thường. Thật dễ để nói rằng Strong là hình ảnh của người cha. Điều này không hoàn toàn chính xác, nhưng cũng không phải là toàn bộ câu chuyện. Cha của Eastman sinh năm 1815. Strong sinh năm 1838, chỉ lớn hơn Eastman 6 tuổi, nhưng khoảng cách tuổi tác giữa họ dường như lớn hơn thế. Strong luôn cố gắng giới thiệu Eastman với những cô gái trẻ. Điều này thể hiện vai trò của người cha. Theo lời của một trong số rất ít nhân vật chủ chốt trong giới kinh doanh Mỹ cùng thời, Eastman chưa bao giờ thực sự hẹn hò với ai và không bao giờ kết hôn⁽⁷¹⁾.

Tuy nhiên, ngoại trừ chuyện trên, Strong thể hiện hình tượng người cha không rõ ràng. Những mối quan hệ giữa cha và con trai hầu như luôn luôn phức tạp. Khi công việc kinh doanh được gắn với gia đình, những vấn đề trong quan hệ cha con càng có nguy cơ bùng nổ. Tình yêu và tiền bạc thường không thể hòa hợp với nhau. Mối dây liên hệ giữa Strong và Eastman dường như là sự yêu mến thuần khiết. Có lẽ trong vai trò như một người thế phụ, Strong chưa bao giờ là mối đe dọa đối với mối quan hệ giữa Eastman và mẹ của ông, xét dưới khía cạnh mà mọi người cha sinh học thường tạo ra mối đe dọa như vậy.

Eastman luôn tận tâm với mẹ. Khi bà qua đời vào ngày 16 tháng 6 năm 1907 ở tuổi 85, ông nói rằng ông “đã khóc suốt ngày. Tôi không thể nào nín lại được.” Bà 41 tuổi khi chồng qua đời. Đến năm 1880, khi con trai bà tự chủ được về tài chính, bà đã gần 60. Tuy nhiên, từ những dữ liệu thu thập được, chúng ta biết rằng dường như bà tỏ ra dè dặt và kín tiếng trước sự hào phóng và thành công ngoạn mục của

con trai mình. Maria Kilbourn Eastman sống chật vật cho mãi đến năm 60 tuổi. Dù vậy, khi về già, bà sống trong những điều kiện mà rất ít người sẽ lấy làm thích thú. Thay vì ca ngợi người con trai giờ đã là một trong những người giàu nhất thế giới, bà lại sống thâm trầm. Khi Eastman nói: “Mẹ ạ, bây giờ chúng ta đã triệu phú rồi”, bà vẫn không ngừng đan len, chỉ nói: “Thật tuyệt George à” và hình như cũng không dừng lại để lưu ý rằng Eastman lẽ ra đã có thể nói “con” thay vì nói “chúng ta”. Sau đó bà nói với người y tá: “George có tiền quá muộn khi tôi không còn hưởng thụ được nữa.” Người đàn ông độc thân suốt đời Eastman đã tôn thờ mẹ mình theo cung cách của thời Victoria⁽⁷²⁾, thậm chí còn hơn thế. Bà dường như rất ít khi khen ngợi những thành tích của con trai mình. Bà là người phụ nữ không thể làm vừa lòng.

Trong bức tranh âm đạm này, Strong thể hiện sự tương phản hoàn toàn. Là người thân mật và vồn vã, ông hào phóng cho đi tình cảm của mình. Ông khác hoàn toàn với Eastman. Ông thoải mái, còn Eastman thì không; ông là một con bạc, còn Eastman là người cẩn trọng; ông khinh suất, còn Eastman sắc sảo; ông là người to lớn, ăn nói dông dài, còn Eastman thanh mảnh và nhìn bề ngoài trẻ hơn so với tuổi. Có lẽ chính do những khác biệt này đã khiến Eastman coi trọng tình bạn với Strong.

Strong đánh giá cao Eastman. Năm 1888, ông viết thư cho Eastman như sau: “Cậu là một gã kì quặc Geo ạ, và tôi biết là cậu không bao giờ muốn nhận bất kì sự cảm thông hoặc an ủi nào của bạn bè... nhưng tôi muốn cậu biết rằng tôi đánh giá cao về hàng núi bổn phận và trách nhiệm mà cậu liên tục được đòi hỏi phải vượt qua... và nếu chưa bao giờ tôi nói ra thành lời thì bây giờ cậu có thể được an ủi khi biết là tôi sẽ luôn chung tay chung lòng với cậu.” Sự thừa nhận của Strong về năng lực tập trung cao độ và gánh vác trách nhiệm nặng nề của Eastman không phải là cá biệt. Những người khác cũng bắt đầu hiểu về tài năng của Eastman chẳng bao lâu sau khi ông bước chân vào ngành nhiếp ảnh. Điều đáng chú ý nằm ở chỗ Eastman có thể chấp nhận sự đánh giá của Strong về mình.

SẢN XUẤT VÀ TIẾP THỊ

Tình bạn của Eastman với Strong không chỉ tiết lộ một phần về con

người này; như đã nêu ở trên, tình bạn này còn bảo vệ cho doanh nghiệp. Công ty Tăm khô Eastman lập kế hoạch để trở thành nhà sản xuất tấm khô nhiếp ảnh tốt nhất ở Mỹ. Điều này có nghĩa công ty cam kết sẽ sản xuất ra những tấm kính phủ giêlatin tốt nhất. Eastman nắm bắt vấn đề nhanh hơn bất kì ai khác trong ngành nhiếp ảnh rằng sự kết hợp giữa sản xuất và phân phối sẽ là điểm mấu chốt. Ông cũng hiểu rằng lợi thế cạnh tranh có thể đạt được tại bất kì điểm nào trong “chuỗi giá trị” và rằng lợi thế ấy cũng thể mất đi bất kì lúc nào⁽⁷³⁾.

Sự chuyển đổi từ quy trình collodion ướt sang quy trình tấm khô là một cuộc cách mạng. Bản chất của cuộc cách mạng này nằm ở chỗ người ta không phải chuẩn bị vật liệu ảnh cho quy trình tấm khô và những bức ảnh không cần phải xử lí ngay tại chỗ. Quy trình collodion ướt khiến cho việc sản xuất và phát triển các tấm phim chụp ảnh bị phân tán bởi vì người chụp ảnh phải tự mình thực hiện các khâu song song với việc chụp ảnh. Thứ có thể quản lí tập trung là việc phân phối vật tư thiết bị ảnh. Do đó, những công ty lớn và quan trọng nhất trong ngành nhiếp ảnh cũng là những nhà tiếp thị bán trang thiết bị nhiếp ảnh từ các kho và trạm chứa hàng.

Với công nghệ nhiếp ảnh tấm khô, người ta có thể lưu giữ các tấm phim trước và sau khi chụp. Điều này đồng nghĩa với việc các tấm phim có thể được sản xuất tập trung và người ta có thể tiến hành sản xuất quy mô lớn. Do đó, trong kỉ nguyên tấm khô, nhà sản xuất trở thành “tư lệnh ngành”, người chủ chốt trong chuỗi giá trị, thay thế vai trò mà nhà phân phối từng nắm giữ. Điều này có ý nghĩa quan trọng như bất kì thay đổi nào có thể xảy ra trong một ngành công nghiệp. Nó giống như thể một sự thay đổi công nghệ nào đó trong ngành xe hơi khiến bạn thấy rằng khi mua xe, người bán hàng có ý nghĩa quan trọng hơn nhà sản xuất.

Hơn nữa, ngay khi công nghệ nhiếp ảnh tấm khô trở thành hiện thực, những nhà thử nghiệm nhanh chóng bắt tay vào việc tìm kiếm một vật liệu cơ sở (carrier base) khác thay cho kính. Những nhà thử nghiệm đã phát hiện ra chất xenluloit, một loại nitrocellulose thường được coi là dạng chất dẻo đầu tiên, có thể được sản xuất làm phim chụp ảnh thay cho tấm kính. Người ta có thể phân phối phim chụp dưới dạng cuộn. Do đó các ống cuộn bỗng nhiên trở thành vật phẩm quan trọng trong ngành này.

Vào những năm đầu của Công ty Tăm khô Eastman, Eastman và

William H. Walker, một người khó tính được trao quyền sở hữu trong công ty và có chỗ trong ban quản trị, tập trung vào việc phát triển và sáng chế ba thành tố mà họ coi là cơ bản cho ngành nhiếp ảnh: phim chụp, quy trình xử lý phim và ống cuộn. Họ đã thành công và công ty đã có bước khởi đầu rất thuận lợi. Vào đầu thập niên 1880, những phương pháp cạnh tranh của Eastman và triết lý kinh doanh cơ bản của ông là khá truyền thống. Ông sáng chế mọi thứ một cách tốt nhất và cố gắng hết sức để mua các phát minh của những người khác. Ông gia nhập những nhóm lợi ích ngành nghề (pools)⁽⁷⁴⁾ để kiểm soát giá cả và đầu ra cho sản phẩm. Ông bắt đầu mua các công ty khác, ít nhất là 16 công ty, để kiểm soát vấn đề cạnh tranh.

Cả nữ tương lẫn máy sản xuất ống cuộn của Eastman đều được cấp bằng phát minh. Trong hai lĩnh vực kể trên, hóa học và cơ khí, thì phát minh về hóa học tinh tế và có giá trị hơn. Trong thập niên 1880, các công thức sản xuất nữ tương nhanh chóng được coi là nhân tố then chốt cho sự thành công trong ngành nhiếp ảnh. Do đó, chúng trở thành những bí quyết được bảo vệ nghiêm mật nhất. Giai đoạn chia sẻ, nghiệp dư và tự chế tại nhà của ngành nhiếp ảnh đã trôi qua.

Những phát minh đã có từ lâu đời như luật pháp, còn các nhóm lợi ích ngành nghề có mục đích kiểm soát giá cả và đầu ra là điều đã tồn tại từ khi xuất hiện hoạt động kinh doanh. Các nhóm lợi ích ngành nghề bị coi là bất hợp pháp ở Hoa Kỳ kể từ khi Đạo luật Sherman được thông qua vào năm 1890. Theo đó, Eastman Kodak đã mất đi ít nhất một lá bài chống độc quyền quan trọng. Eastman từng nổi cáu nói rằng ông không hiểu những luật lệ về chống độc quyền và không biết ai đã xây dựng những luật lệ đó.

Sức ép của Đạo luật Sherman sẽ ngăn chặn tình trạng ấn định giá⁽⁷⁵⁾ và độc quyền. Điều này nằm trong số những nhân tố khiến Kodak và những khác như Du Pont dừng việc thỏa thuận với những đối thủ cạnh tranh trực tiếp và hướng tới chiến lược tích hợp theo chiều dọc. Không chịu sự ảnh hưởng của Đạo luật Sherman, Eastman đã bắt đầu nhận ra vào thập niên 1880 và đầu thập niên 1890 rằng nhóm lợi ích ngành nghề và các bằng sáng chế đóng vai trò như những phương tiện để tổ chức nên một ngành nghề. Vấn đề đối với các nhóm lợi ích ngành nghề, và thậm chí là với việc mua lại các đối thủ cạnh tranh, nằm ở chỗ không điều gì có thể ngăn chặn một công ty nào đó gia nhập thị trường với mục đích cụ thể là được mua lại. Mô

hình này đã được thiết lập trong ngành đường sắt, và đến cuối thế kỉ XIX, nó đã ảnh hưởng rộng ra những ngành nghề khác.

Các bằng sáng chế vẫn có ý nghĩa quan trọng trong ngành nhiếp ảnh, nhưng cùng với các ưu điểm thì chúng cũng có rất nhiều nhược điểm kèm theo. Thứ nhất, chúng gây ra những vụ kiện tụng. Thứ hai, bằng sáng chế là một tài liệu công khai, cảnh báo cho phần còn lại của của một ngành nghề biết về phương hướng của một công ty. Nếu một tấm bằng sáng chế có thể được “phát minh ở đâu đó”, thông tin mà nó truyền tải có thể khiến một công ty phải trả giá lớn. Nếu những phương pháp cạnh tranh truyền thống đang gặp vấn đề, vậy thì người ta có thể tìm được cách thức mới nào để tạo dựng và duy trì vị thế lãnh đạo ngành?

Đến giữa thập niên 1880, Eastman rõ ràng đã khai sinh một doanh nghiệp. Ông là một người làm việc cực kì chăm chỉ, có hiểu biết phi thường và kiên trì. Ông thu hút được vài tài năng ưu tú làm việc với mình. Ông nghĩ làm và vận hành công ty. Nhưng ông sẽ vận hành công ty theo hướng nào?

George Eastman đã viết hàng nghìn bức thư trong suốt cuộc đời dài lâu của mình. Thông qua những đối thoại với bạn bè được lưu giữ trong những hồi ức và rất nhiều biên bản tòa án dài dòng, bổ sung cho tất cả những thư từ nêu trên và cuốn tiểu sử toàn diện của Elizabeth Brayer, chúng ta có bằng chứng về những suy nghĩ của Eastman theo từng năm. Cho đến năm 1887 hoặc 1888, Eastman và nhân viên của ông vẫn đang làm việc hết sức quyết liệt, đặc biệt về những vấn đề tinh vi liên quan tới khâu chuẩn bị nhũ tương để tráng phim, do đó dường như ông chỉ có thời gian hạn hẹp để dành cho bức tranh toàn cảnh. Eastman thúc đẩy mạnh mẽ đồng nghiệp đến mức có một số lượng khá lớn trong số họ suy sụp vì căng thẳng. Hóa học... ống cuộn... bằng sáng chế... các vụ kiện tụng... những bí mật thương mại... gián điệp công nghiệp... các nhà cung cấp... các nhà phân phối... nhân viên... đối thủ cạnh tranh... bản quyền quốc tế... những quy chế trong nước – những từ này choán hết những giờ phút thức tỉnh của Eastman. Vào một ngày nào đó, tầm quan trọng của chúng có thể thay đổi; nhưng Eastman vẫn không ngừng dập lửa hết nơi này đến nơi khác. Đôi khi những đám lửa ấy không chỉ mang tính ẩn dụ. Các chất hóa học dùng trong nhiếp ảnh có thể bùng cháy và phát nổ. Nhà máy của Eastman trên phố State đã chìm trong biển lửa vào năm 1888 và phải đóng cửa hai tháng. Một nguyên nhân nữa được gợi ý để lí giải

cho tình trạng căng thẳng của các đồng nghiệp của Eastman là do những tác động lên hệ thần kinh của hơi bốc ra trong quá trình sản xuất nhũ tương. Eastman và công ty của ông đã làm việc hết sức nỗ lực để giữ được vị thế của mình. Điều mà công ty của Eastman bỏ lỡ là một ý tưởng kích động – thứ mà ngày nay chúng ta biết đến thông qua một cụm từ khá lạc lõng: “Mục tiêu chiến lược táo bạo”⁽⁷⁶⁾.

Đầu thập niên 1880, thị trường trang thiết bị nhiếp ảnh gồm hai phân khúc: người chụp ảnh chân dung chuyên nghiệp và người chụp ảnh không chuyên nghiêm túc (serious amateur). Do những khó khăn của hoạt động nhiếp ảnh, bất kì người không chuyên nào cũng đều phải nghiêm túc. Dù là vì lợi nhuận hay sở thích, nhiếp ảnh đều cần có sự kiên nhẫn, kiến thức và lao động thật sự.

Từng bước một và không tuân theo một kế hoạch tổng thể nào, những thay đổi đang diễn ra trong những thành tố khác nhau của ngành nhiếp ảnh theo hướng khiến cho việc chụp ảnh trở nên dễ dàng hơn. Năm 1878, việc chụp ảnh đòi hỏi tiền bạc và sự cẩn trọng. Một thập kỉ sau, phim được sản xuất và cải tiến để phục vụ cho người sử dụng. Trong thập niên 1880, chiếc máy ảnh đã giảm về kích cỡ, không lớn hơn chiếc cặp đựng tài liệu. Năm 1883, “Máy ảnh Thám tử” được cấp bằng sáng chế. Chiếc máy ảnh này có tên gọi như vậy vì nó đủ nhỏ gọn để có thể giả định là sẽ được sử dụng cho những công tác bí mật của cảnh sát.

Ngành nhiếp ảnh nói chung và Eastman nói riêng đang tạo ra một cái bẫy tinh xảo hơn, nhưng thế giới lại không mở ra lối đi tới trước cửa nhà họ. Theo sử gia hàng đầu về ngành nhiếp ảnh, Reese V. Jenkins, đại đa số người Mỹ vào đầu thập niên 1880 “chưa bao giờ có ý nghĩ giải trí bằng việc chụp ảnh, để bản thân mình đơn độc theo đuổi những hoạt động phức tạp của việc xử lí và in phim để tạo ra bức ảnh chụp tiếp theo”. Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu một người với khả năng trung bình có thể chụp ảnh mà không cần tới tất cả “những hoạt động phức tạp” kia? Không ai biết câu trả lời. Trên thực tế, thậm chí khi đó không ai biết đây là vấn đề đáng để đặt ra câu hỏi.

Chúng tôi phải dừng lại và nhấn mạnh vào thời điểm này bởi nó lặp lại nhiều lần ở những ngành nghề khác kể từ năm 1880 cho tới ngày nay. Làm sao người ta có thể biết được liệu một sản phẩm công nghệ mới vốn chưa từng được hình dung sẽ được đưa vào thị trường phổ thông như thế nào? Làm sao bạn biết ai sẽ muốn sử dụng từ

lạnh? Hay một chiếc điều hòa? Một chiếc radio? Đi lại bằng đường hàng không? Máy tính cá nhân? Liệu những sản phẩm hoặc dịch vụ này có dành cho đại chúng mua với số lượng lớn? Chúng sẽ được phân phối như thế nào? Bán ra sao? Giá cả thế nào? Lịch sử kinh doanh trong thế kỉ XX của Mỹ là lịch sử giới thiệu những sản phẩm mới. Những câu hỏi trên phải được giải đáp cho những sản phẩm đã nêu để nắm bắt được thị trường đại chúng. Trước khi có thể giải đáp, người ta phải đặt ra các câu hỏi. Và trước khi có thể đặt ra câu hỏi, người ta phải bắt đầu suy nghĩ theo một cách khác biệt với những người cùng thời, theo cách trực giao với những vấn đề về sản xuất và tiếp thị đã hình thành khái niệm từ trong quá khứ.

Ngày nay thuật ngữ “chuyển đổi mô thức” (paradigm shift) được sử dụng khá thoải mái. Người đưa ra từ “mô thức” (paradigm) với ý nghĩa hiện nay là nhà nghiên cứu lịch sử khoa học quá cố Thomas S. Kuhn. Dưới đây là điều ông muốn nói:

Hãy xem... những kẻ đã gọi Copernicus là gã điên bởi vì ông tuyên bố trái đất chuyển động. Họ không chỉ sai hoặc hoàn toàn sai. Điều mà họ muốn nói với từ “mặt đất” đó là vị trí cố định. Ít ra thì mặt đất của họ không thể chuyển động. Đáp lại, phát hiện của Copernicus không đơn giản chỉ là về sự chuyển động của trái đất. Hơn thế, đó là một cách tiếp cận hoàn toàn mới về những vấn đề của vật lí và thiên văn, nó đã làm thay đổi ý nghĩa của cả “mặt đất” và “sự chuyển động”⁽⁷⁷⁾.

Trước thập niên 1880, điều mà người ta muốn nói với từ “nhiếp ảnh” là một bộ dụng cụ hóa học tinh vi và tất cả những “hoạt động phức tạp” mà Jenkins đã đề cập đến. Nhưng nhiếp ảnh sẽ là gì nếu bạn có thể có được những bức ảnh mà không cần đến sự tinh thông trong nghề?

Điều mà Eastman phát hiện ra chính là chẳng có gì xảy ra cả. Như ông đã nêu: “Khi chúng tôi bắt đầu triển khai cơ chế làm phim chụp ảnh, chúng tôi đã mong đợi mọi người từng sử dụng các tấm kính sẽ sử dụng phim, nhưng chúng tôi nhận thấy rằng số người dùng phim tương đối ít và để tạo ra một ngành thương mại lớn thì chúng tôi sẽ phải vươn tới đại chúng và tạo ra một tầng lớp khách hàng quen thuộc mới.”

Eastman sẽ phải “tạo ra”, theo cách nói của ông, một thị trường đại chúng. Ông đã bị cả những người chụp ảnh chuyên nghiệp lẫn không chuyên cự tuyệt. Nhưng ngoại trừ họ ra thì thị trường tiềm năng lớn cỡ nào? Không ai biết cả. Bản thân Eastman hiểu rõ rằng không ai cần đến một chiếc máy ảnh hay một bức ảnh để đáp ứng nhu cầu sinh tồn. Nhiếp ảnh là một thứ xa xỉ. Nó có thể được bình dân hóa hay không? Eastman nghĩ là có. Ông bắt đầu hành động với một chiếc máy ảnh sẽ được tung ra thị trường đại chúng vào mùa hè năm 1887. Đến tháng 12, chiếc máy ảnh “Roll Holder Breast” của ông đã sẵn sàng chờ được đặt tên. Ông gọi nó là Kodak. Ông luôn luôn thích chữ “K”, là chữ cái đầu trong tên thời con gái của mẹ ông. Ông muốn một từ độc đáo, mới mẻ để đáp ứng những đòi hỏi về nhãn mác sản phẩm ở Anh; và ông cũng muốn một từ dễ phát âm. Kích thước của chiếc Kodak mới này là 16,2 x 8,2 x 9,5 cm. Giá: 25 đôla.

Nhưng Eastman không chỉ bán máy ảnh, ông còn bán cả dịch vụ. Chiếc Kodak 25 đôla được lắp sẵn một cuộn phim 100 kiểu. Tất cả công việc mà người chụp phải làm là bật khóa để chuyển sang kiểu kế tiếp, kéo một sợi dây để mở màn trập và nhấn vào một nút để chụp ảnh. Khi tất cả 100 kiểu ảnh đã được phơi sáng, người chụp gửi máy ảnh trở lại Rochester, tại đây Công ty Eastman Kodak sẽ dỡ phim, xử lí ảnh, lắp phim mới vào máy ảnh rồi gửi trả cả ảnh đã rửa và máy ảnh cho người chụp. Giá cho dịch vụ này là 10 đôla.

Đây là một bước ngoặt trong lịch sử của ngành nhiếp ảnh.

Vụ cháy nhà xưởng đã làm đình trệ việc sản xuất cho đến cuối mùa đông năm 1888. Tuy nhiên, đến cuối tháng 6, những chiếc máy ảnh Kodak mới sản xuất ở Rochester lại tiếp tục được chuyển tới tay khách hàng. Eastman không chỉ quản lí công ty ở khâu này. Ông cũng tham gia tích cực và năng nổ trong mọi khía cạnh hoạt động của công ty Kodak: từ việc xây dựng ý niệm về sản phẩm thông qua sản xuất và marketing, cho tới việc đặt tên cho sản phẩm và soạn (hoặc ít ra là lựa chọn) khẩu hiệu (một câu ngắn gọn) để truyền tải tới khách hàng một lượng lớn thông tin về sản phẩm đột phá này: “Bạn chỉ cần bấm nút, việc còn lại để chúng tôi lo.” Tên của sản phẩm và khẩu hiệu đi kèm, cả hai được tạo ra mà không hề có hoạt động nghiên cứu thị trường, nhanh chóng nổi tiếng khắp thế giới. Cho đến nay nhãn hiệu sản phẩm vẫn như vậy. Khẩu hiệu của nó cũng được công nhận là nằm trong số những khẩu hiệu xuất sắc nhất từ trước đến nay.

Quan trọng hơn tất cả những điều trên, đó là Eastman đã đặt trọn tâm sức vào việc phát triển khái niệm máy ảnh Kodak. Cuối cùng, Công ty Eastman Kodak không còn kinh doanh qua ngày đoạ tháng, luôn phải chửa cháy. Giờ đây nó được dẫn dắt – làm bùng cháy – bằng sức mạnh của một ý tưởng đã đến lúc gặp thời. Một trải nghiệm như vậy không thường xảy ra ở một công ty lớn.

Eastman bắt đầu nhanh chóng nhận ra rằng ông có trong hành trang của mình một thứ tuyệt diệu. Ông đã đưa một trong những chiếc máy ảnh Kodak đầu tiên cho Henry Strong, khi đó đang nghỉ ngơi thư giãn bên bờ Eo biển Puget. Eastman nhận xét: “Đây là lần đầu tiên ông ấy [Strong] cầm một chiếc máy ảnh và ông ấy thích thú với nó như thể một cậu bé với con quay mới. Trước đây tôi chưa từng thấy ai vui vẻ với nhiếp ảnh đến thế. Ông ấy dường như chưa bao giờ nhận ra là mình có thể tự chụp ảnh.”

Eastman đến Minneapolis vào tháng 7 để tham dự một hội nghị thường niên của giới nhiếp ảnh. Ông hài lòng khi thấy máy ảnh Kodak được trao tặng huy chương cho phát minh của năm. Cuối tháng đó, ông nói rằng máy ảnh Kodak dường như đã trở thành “sản phẩm nổi tiếng nhất cùng loại từng được giới thiệu”. Máy ảnh Kodak hết nhãn hàng trên cả nước.

Suốt một thập kỉ, Eastman đã thực hiện công việc đãi cát tìm vàng. Ông di chuyển từng bước vững chắc lên thượng nguồn và tìm thấy những khối vàng ngày càng lớn hơn. Năm 1888, ông đã đào đúng mạch chính. Ông đánh dấu chủ quyền (lấy bằng sáng chế mọi thứ trong tầm nhìn) và đầu tư đến đồng xu cuối cùng cho lần khai mỏ đáng giá này. Cũng trong thời kì này – việc ra mắt chiếc máy ảnh Kodak vào năm 1888 và loại phim celluloid mới được cải tiến – Eastman bắt đầu phát biểu hùng hồn mà không hề phi thực tế về cơ hội đang chờ ông phía trước. Ông nói: “Thành công có nghĩa là tiền triệu.” Nói về loại phim celluloid mới sẽ được tung ra thị trường vào năm 1889, ông nói rằng ông có thể kiểm soát nó thông qua những bằng sáng chế: “Tôi sẽ không bán nó để lấy một cái máy điện thoại.” Trong một nhận xét thường được trích dẫn, Eastman đã nói vào năm 1894 rằng “định mệnh hiển nhiên của Công ty Eastman Kodak sẽ là nhà sản xuất vật liệu nhiếp ảnh lớn nhất thế giới hoặc chẳng là gì cả.” Giờ đây công ty đã có Mục tiêu chiến lược táo bạo của mình.

Mỗi một tuyên bố như vậy có thể rất hùng hồn nhưng không hề

phô trương. Thành công không chỉ là tiền triệu, mà là nhiều triệu đôla. Doanh thu của Kodak gia tăng từ khoảng 510.000 đôla vào năm 1889 tới sát 900.000 đôla vào năm 1895 với lợi nhuận là 185.000 đôla và cổ tức trên 40.000 đôla. (Lúc này mới ở vào giữa thời kì suy thoái.) Doanh thu đạt 9,7 triệu đôla vào năm 1909, đó là năm mà Kodak chiếm tới gần 43% thị phần ngành nhiếp ảnh của Mỹ.

Trong thập niên 1890, Eastman bắt đầu nghĩ về những phương thức cạnh tranh mới. Ở trên, chúng ta đã thảo luận các vấn đề về nhóm lợi ích ngành nghề và bằng sáng chế. Không ai ý thức được các vấn đề này rõ hơn Eastman, ông hiểu rõ về doanh nghiệp của mình như bất kì nhà điều hành nào khác. Điều mà ông dần dần nhận ra đó là: Vấn đề cốt lõi của nhóm lợi ích ngành nghề hay bằng sáng chế chính là khái niệm bất biến của công ty, thứ mà chúng phụ thuộc vào đó. Nhóm lợi ích ngành nghề, trừ vài trường hợp rất hiếm hoi, sẽ không phát huy tác dụng về lâu dài. Điều kiện thị trường thay đổi quá nhiều; và, như đã đề cập, bất kì thỏa thuận liên kết lợi ích ngành nghề nào cũng sẽ là lời mời thường trực cho một công ty mới gia nhập vào ngành. Các bằng sáng chế cũng không thể duy trì lâu dài, bởi vì chúng có thời hạn vô hiệu theo quy định của pháp luật. Và chúng đóng vai trò như một hình thức quảng cáo cho những quan điểm kín đáo và dễ bị tổn hại nhất của người lãnh đạo công ty.

Nói như thế không có nghĩa mọi bằng sáng chế bỗng chốc trở nên không còn quan trọng nữa. Chúng ta hãy nhớ rằng nhân vật Hank Morgan của Mark Twain bị xà beng đập vào đầu, khi tỉnh dậy thấy mình là một gã người Mỹ vùng Connecticut ở trong triều đình của vua Arthur nước Anh, thì “việc trước tiên mà tôi làm, trong nhiệm vụ điều hành của tôi [như là một “Ông chủ”] – ngay ngày đầu tiên – sẽ là khởi lập một phòng sáng chế; vì tôi biết rằng một quốc gia nếu không có một cơ quan sáng chế và luật lệ tốt về lĩnh vực sáng chế thì sẽ như một con cua chỉ biết bò ngang hoặc giật lùi.”⁽⁷⁸⁾ Vì những lí do hiển nhiên, bằng sáng chế đã và luôn giữ tầm quan trọng sống còn. Tuy nhiên, mặc dù có thể Twain đã đúng khi khẳng định rằng nếu không có một hệ thống về phát minh thì một quốc gia sẽ như một “con cua” chỉ có thể đi ngang hoặc đi giật lùi, nhưng cũng không đồng nghĩa với việc một quốc gia có hệ thống về phát minh sẽ tiến lên phía trước.

Eastman hiểu rằng cách tốt nhất để duy trì vai trò lãnh đạo là hướng công ty của ông vào một mục tiêu hoạt động. Ông muốn xây dựng một doanh nghiệp có khả năng tạo ra “một chuỗi thay đổi và cải

tiến nhanh chóng... Nếu chúng ta có thể tung ra những sản phẩm được cải tiến hàng năm thì sẽ không có ai có thể theo kịp và cạnh tranh với chúng ta. Cách duy nhất để họ cạnh tranh được với chúng ta là tung ra những sản phẩm độc đáo tương tự với sản phẩm của chúng ta.” Eastman muốn công ty Eastman Kodak trở thành thứ mà theo cách nói hiện nay là “một tổ chức học tập” với đặc trưng là “sự cải tiến không ngừng”. Mục tiêu này có thể đạt được thông qua hoạt động sáng chế, nhưng không thể chỉ dựa vào sáng chế. Các nhóm lợi ích ngành nghề, theo quan niệm mới của công ty, không những không cần thiết mà còn là một chướng ngại.

Làm thế nào để một công ty có thể tự chuyển mình thành một “tổ chức học tập”? Có một cách đó là thực hiện hoạt động tuyển dụng và bảo trợ tại các tổ chức giáo dục bậc cao. Eastman đã thuê Henry M. Reichenbach vào tháng 8 năm 1886 trước khi anh ta hoàn thành bậc học cử nhân tại Đại học Rochester. Trong hơn 5 năm, Reichenbach đã chứng minh mình là một trong những người chủ chốt trong cuộc đua về kỹ thuật và chèo lái công ty của Eastman tiến lên phía trước. Năm 1891, Reichenbach phản bội người bảo trợ cho mình và đã phải trả giá, không còn tên tuổi trong ngành. Nhưng khúc quanh của số phận này không khiến cho Eastman tỏ ra khó chịu với Đại học Rochester, nơi mà ông là nhà bảo trợ hàng đầu, hoặc với các trường đại học nói chung.

Với việc ra mắt máy ảnh Kodak, các điều kiện sản xuất phải được mở rộng nhanh chóng. Ngày 1 tháng 10 năm 1890, Công viên Kodak cách trung tâm thành phố Rochester gần 5 km về phía Bắc được khởi công. Công viên công nghiệp này được xây dựng theo nhu cầu phát triển của công ty. Ở một chừng mực nào đó, vận mệnh của thành phố Rochester trong thế kỉ tiếp theo sẽ gắn bó mật thiết với công ty Eastman Kodak.

Để thay thế cho Reichenbach ở vị trí giám đốc nhà máy, trong một quá trình mà vị trí này được cho là phải đảm đương những trách nhiệm ngày càng lớn hơn gắn với sự phát triển của Công viên Kodak, Eastman đã bổ nhiệm Darragh de Lancey mới chỉ 21 tuổi khi anh vừa tốt nghiệp trường MIT. De Lancey đã làm việc như một kẻ nghiện cho tới khi anh bị suy nhược thần kinh vào năm 1898. Anh trực tiếp tuyển dụng ba người cũng tốt nghiệp trường MIT để hỗ trợ giải quyết những công việc thú vị nhưng hao tâm tổn sức. Eastman ấn tượng với những gì ông chứng kiến đến mức ông đã viết cho một giáo sư hóa

học của trường MIT: “Tôi vô cùng tin tưởng vào những sản phẩm mà ông tạo ra tại tổ chức của mình.” Đây là sự khởi đầu cho mối quan hệ vô giá đối với cả công ty Eastman Kodak lẫn trường MIT, khiến Eastman trở thành một trong những tài trợ hào phóng nhất cho trường này.

Cách thứ hai để tạo ra một tổ chức học tập là đi vào con đường học tập. Công ty Eastman Kodak từ lâu đã có những phương tiện để kiểm nghiệm sản phẩm. Năm 1912, một vài người tin rằng, được thúc đẩy bởi một nhận xét của Carl Duisberg, người đứng đầu công ty hóa học khổng lồ của Đức Bayer, Eastman đã quyết định đầu tư vào nghiên cứu cơ bản tại Công viên Kodak. Ông nói với người được ông chọn phụ trách dự án mới này – một người Anh có tên là Charles Edward Kenneth Mees – rằng “công việc của anh là tương lai của ngành nhiếp ảnh.” Nhiều năm trước Eastman cũng nói điều này với Reichenbach. Điều này đúng vào cuối thập niên 1880 và càng đúng hơn vào năm 1912. Chiếc máy ảnh Brownie, bán với giá 1 đôla, kèm một cuộn phim có giá 0,15 đôla, được ra mắt vào năm 1900. Công ty Eastman Kodak sẽ bán được hàng triệu chiếc Brownie như thế.

Như đã đề cập ở trên, thập niên 1880 là thời kì mà những doanh nhân sáng suốt nắm giữ giá trị của nhãn hiệu. Không chỉ Kodak mà còn nhiều sản phẩm mang nhãn hiệu khác được đưa vào thị trường từ thập kỉ đó cho tới nay vẫn còn thống trị. Cái tên “Coca-Cola” nằm trong số những tài sản giá trị nhất trong thế giới kinh doanh.

Từ thuở ban đầu, mặc dù trong nền tảng kiến thức của mình không có gì để gợi ý cho cách nhìn thấu đáo này, nhưng Eastman đã đánh giá cao tầm quan trọng của nhãn hiệu. Cái tên Kodak, với những hoạt động quảng bá và bán hàng đằng sau nó, và việc liên tục cải tiến sản phẩm là những thành tố cốt yếu trong việc xây dựng nhãn hiệu vào thập kỉ 1880.

Có tầm quan trọng tương đương là việc hiểu rằng có một thị trường đại chúng cho ngành nhiếp ảnh dấu cho thị trường đại chúng có hiểu điều đó hay không. Theo bản năng, Eastman biết rằng ông có thể “tạo ra một tầng lớp khách hàng quen thuộc mới”, và khi ông làm vậy, họ sẽ thuộc về ông suốt cả cuộc đời. Ông sẽ đạt được giấc mơ của mọi doanh nhân – sự trung thành với nhãn hiệu sản phẩm.

Cú đánh mạnh mẽ nhất trong chiến dịch này diễn ra vào năm

1900 với việc ra mắt chiếc máy ảnh Kodak Brownie. Giống như chiếc xe Model T của Ford hoặc chiếc chai hẹp phần chân dung tích 200 ml của Coca-Cola, máy ảnh Brownie đã xác định một loại hình sản phẩm mới hoàn toàn. Nó chỉ có giá 1 đôla. Hãy nghĩ về điều này. Ngày 13 tháng 11 năm 1877, George Eastman mua một chiếc máy ảnh với giá 49,58 đôla. Chiếc máy ảnh này khó dùng nên ông phải trả 5 đôla nữa cho các lớp học cách sử dụng máy ảnh. Nhưng vào năm 1900 bạn có thể làm chính xác cái việc mà Eastman đã làm từ 23 năm trước, giờ đây chỉ với giá 1 đôla. Và điều này diễn ra trong một quốc gia ngày càng đông dân và giàu có hơn. Về những bài học: “Bạn chỉ cần bấm nút, việc còn lại để chúng tôi lo.”

Đột nhiên, cả nước Mỹ trải qua cuộc biến đổi như Henry Strong vào năm 1888: “Ông ấy thích thú với nó như thể một cậu bé với con quay mới. Ông ấy dường như chưa bao giờ nhận ra là mình có thể tự chụp ảnh.” Được phát minh ra chỉ như một thứ đồ chơi của trẻ em, một con quay mới, máy ảnh đã nắm bắt được trí tưởng tượng của hàng triệu người. Được tiếp thị rầm rộ thông qua các hoạt động PR cũng như quảng cáo, nó trở thành một biểu tượng, một phần trong cuộc sống của mọi người. Những năm tháng sau khi họ mua hoặc được cho chiếc máy ảnh đầu tiên, họ trân quý những kỉ niệm vui vẻ mà nó mang đến cho họ. Phải đến nửa thế kỉ sau khi ảnh chụp lấy ngay xuất hiện, nó mới tìm thấy đối thủ. Đây là sức mạnh nhãn hiệu thực sự và hoạt động marketing kiểu Mỹ đích thực. Đó quả là một lĩnh vực riêng biệt dành cho số ít, trong vòng gần một phần tư thế kỉ, do đó dễ dàng trở nên có giá trị với quần chúng. Trong vài năm nó khiến cho quần chúng nhận ra là họ muốn tận dụng lợi ích dễ dàng có được này. Nhưng khi họ làm vậy, thứ ma lực đặc biệt ấy cho thấy điều gì sẽ xảy ra với một nhãn hiệu vô cùng đặc biệt. Người Mỹ đã khiến Kodak Brownie trở thành sở hữu của riêng họ.

Năm 1985, Roberto Goizueta quá cố, người có sự nghiệp thành công huyền thoại với tư cách là CEO của Coca-Cola, đã phạm phải một trong những sai lầm kinh doanh lớn nhất mà cho đến nay người ta vẫn còn ghi nhớ. Ông đã thay đổi công thức của Coca-Cola. Sự bất bình của công chúng lớn đến mức, mặc cho tất cả tiền bạc, uy tín và lòng tự trọng đã được đầu tư cho sự thay đổi công thức này, thì công ty Coca-Cola không còn lựa chọn nào khác ngoài việc giới thiệu trở lại công thức ban đầu. Bài học của sự cố tai tiếng này là gì? Goizueta nói ông đã nhận được bài học là Coca-Cola không sở hữu nhãn hiệu của nó. Khách hàng mới là người sở hữu nhãn hiệu này.

Sẽ có ích khi thay đổi một chút phân tích này. Những nhãn hiệu quyền lực thực sự không chỉ được sở hữu bởi công ty hay khách hàng. Chúng được “đồng sáng tạo” – cả công ty và khách hàng tương tác với nhau để tạo ra một thứ hỗn hợp mà không một cá nhân nào có thể đơn độc sáng chế⁽⁷⁹⁾. Không có cách quảng cáo nào tốt hơn truyền miệng; và khi khách hàng nắm phần nào đó quyền sở hữu, nhãn hiệu ấy sẽ hưởng lợi lớn từ điều mà họ sẽ nói với một người khác.

Đây là động lực cốt lõi của chiến lược marketing toàn diện⁽⁸⁰⁾, điều mà các công ty của Mỹ lúc đó đã tình cờ bắt gặp. Các nhà tiếp thị nhãn hiệu có thể bỏ ra hàng triệu đôla để hô hào về sản phẩm của họ và những lợi ích mà chúng mang lại. Việc hô hào này, nếu có đủ tiền bạc và sự khôn ngoan hậu thuẫn, sẽ đạt được kết quả đáng kể. Một phút xuất hiện trong giải vô địch bóng bầu dục Super Bowl sẽ có rất nhiều người xem (đặc biệt là trong khoảng thời gian một phần tư đầu tiên của trận đấu).

Điều mà những đồng đôla quảng cáo như thế sẽ không thể tạo ra được là sự tương tác dồi dào của khách hàng. Một phút trong giải Super Bowl chỉ có 60 giây. Nhiều người xem sẽ không chú ý nhiều đến nó. Nhưng khi quá trình đồng sáng tạo bắt đầu, khách hàng có cảm giác được sở hữu và công ty không phải bỏ ra bất kì chi phí nào.

Một ví dụ về sự tương tác dồi dào, điều mà máy ảnh Kodak Brownie đến nay vẫn có được, là những trang trên mạng Internet chuyên giới thiệu về nó sẽ đề nghị bạn chia sẻ “câu chuyện của mình [về máy ảnh Kodak Brownie]”. Một trang mạng được đặt tên là “The Brownie Camera @ 100: A Celebration” (Máy ảnh Brownie: Kỷ niệm 100 năm). Một số nhãn hiệu chỉ tồn tại 10 năm, nói gì đến 100 năm, và còn ít hơn nữa những nhãn hiệu được kỉ niệm theo hình thức như vậy.

Trang mạng “The Brownie Camera Page” không phải do Kodak quản lí mà thuộc về một người hâm mộ cuồng nhiệt: “Đó là một trang dịch vụ công cộng được xây dựng xuất phát từ tình yêu do Chuck Baker duy trì. Trang này dành cho những nhiếp ảnh gia sử dụng máy Brownie ở mọi nơi: quá khứ, hiện tại và tương lai.” Trang này chứa một lượng lớn thông tin về máy ảnh Brownie, bao gồm tất cả những lần mẫu mã mới của sản phẩm được ra mắt, loại phim nào được sử dụng, v.v... Ví dụ, bạn có thể biết được rằng “Brownie Pliant Six-20 là

mẫu máy ảnh gấp sử dụng phim cuộn, người ta tin là mẫu máy ảnh này chỉ có thể bán được trong năm 1939 mà thôi.” Chuck Baker bày tỏ: “Đặc biệt cảm ơn Damien Liew (Australia) đã cung cấp thông tin này!”.

Damien Liew là ai? Là một ai đó mà chiếc máy ảnh Kodak Brownie có ý nghĩa quan trọng đủ để anh ta phải sưu tập một lượng lớn thông tin về nó. Và cuối cùng, sự tận tâm đã được thưởng công xứng đáng. Anh xuất hiện trên màn hình vi tính ở khắp nơi trên thế giới. Bạn không thể sản xuất hàng loạt và tiến hành marketing toàn diện nếu không có sức tiêu thụ của đại chúng. Và “sức tiêu thụ của đại chúng” là một kiến tạo nhân tạo. Chữ “đại chúng” (mass) nghĩa là rất nhiều cá nhân, hàng triệu triệu những người như Chuck Bakers và Damien Liews. Chính George Eastman là người thiết lập nên quá trình chuyển động này. Nhưng cần phải có những người như họ để giữ cho quả bóng tiếp tục lăn.

Khi ra mắt vào năm 1900, máy ảnh Brownie có giá bán thấp, điều này đòi hỏi sự tiết kiệm ở mỗi bộ phận của doanh nghiệp, và lợi nhuận dựa trên số lượng sản phẩm bán được chứ không dựa trên biên lợi nhuận mỏng tang như tờ giấy. Để cạnh tranh, bạn phải có khả năng đảm bảo giá bán như sản phẩm của Kodak, đây là nhiệm vụ bất khả thi đối với một công ty mới khởi nghiệp. Kodak đã tiến hành theo cách của nó để giữ vững vị thế áp đảo về giá trong suốt hai thập kỉ, đó là sử dụng lợi nhuận giữ lại. Để thực hiện được mô hình kinh doanh như của Kodak, chắc chắn bạn sẽ phải vay một lượng tiền lớn của J. P. Morgan. Và thậm chí nếu bạn làm vậy, làm sao bạn có thể tạo ra những năng lực của tổ chức như Kodak đã xây dựng được qua nhiều năm? Bạn sẽ tìm một George Eastman khác ở đâu?

Và tất cả những điều này chính là chân dung của hình thức cạnh tranh mới trong thế kỉ XX, khác xa so với những nhóm lợi ích ngành nghề của một thời xưa cũ: Biên lợi nhuận thấp, giá bán thấp, số lượng lớn, lợi thế kinh tế nhờ quy mô, cải tiến liên tục và tổ chức học tập.

Đến năm 1912, Eastman Kodak là công ty quan trọng nhất trong ngành nhiếp ảnh, bỏ xa bất kì doanh nghiệp nào ở vị trí thứ hai. Lí thuyết gợi ý rằng những nhà độc quyền giới hạn đầu ra, giữ giá bán cao và bóp nghẹt đổi mới. Tuy nhiên, trên thực tế, nhân tố con người có ý nghĩa quan trọng. Tính tò mò của George Eastman ngày càng

tăng lên, chứ không giảm đi, khi ngành của ông phát triển. Phim màu... hình ảnh động... tương lai dường như không có giới hạn. Chính vì tương lai không có giới hạn nên ông sẽ cạnh tranh bằng những hoạt động đầu tư dựa trên các kết luận logic không thể đoán trước. Ông và Charles Mees đồng tình rằng không thể có tài sản thương mại nếu chỉ trông chờ vào những nghiên cứu mới trong phòng thí nghiệm trong thời gian 10 năm.

THÀNH CÔNG

Trong ba thập kỷ từ năm 1880 tới năm 1912, sự nghiệp của George Eastman rất đáng nể. Ông bước chân vào ngành nhiếp ảnh khi vẫn còn là nhân viên kế toán tại nhà băng. Khi đó ông kiếm được 1.400 đôla một năm. Liệu đó đã phải là một khoản thu nhập cao? Cuốn tiểu thuyết *Danh vọng và tiền tài* (Fame and Fortune) của Horatio Alger⁽⁸¹⁾ kết thúc với hình ảnh người hùng kiếm được mức lương đó (cộng thêm thu nhập từ 2.000 đôla tiền tiết kiệm). Eastman đã mua cho mình một chiếc máy ảnh bởi vì ai đó đã gợi ý rằng nó sẽ có ích cho ông để lưu lại những bức ảnh trong chuyến đi sắp tới. Với gợi ý này, cũng như với nhiều gợi ý khác, ông đáp lại: “Tại sao không nhỉ?”.

Eastman nhanh chóng chuyển từ một cá nhân tò mò với nhiếp ảnh thành một người chụp ảnh không chuyên. Hãy nhớ rằng vào cuối thập niên 1870, một người chụp ảnh không chuyên phải hết sức nghiêm túc. Tại điểm chuyển tiếp này, có hai sự kiện quan trọng đã không xảy ra. Thứ nhất, Eastman không quyết định trở thành người chụp ảnh chuyên nghiệp trong khi ông có thể làm vậy. Ông có kỹ năng và sở thích. Nhưng nếu trở thành một người chụp ảnh chuyên nghiệp, ông sẽ có cơ hội quan sát ngành nhiếp ảnh từ bên trong tới một mức độ sẽ khiến ông không bao giờ tạo ra được những thay đổi mà rốt cuộc ông là người gánh vác.

Sự kiện thứ hai không xảy ra đó là ông đã không quyết định vừa là một nhà nhiếp ảnh nghiệp dư vừa là một nhân viên ngân hàng chuyên nghiệp. Điều này có lẽ cũng rất có thể đã xảy ra. Một người có thể sống thoải mái với mức thu nhập mà Eastman kiếm được tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester vào năm 1881. Thậm chí cho dù vào năm đó ông không được thăng chức vào vị trí mà ông thấy mình xứng đáng, thì chắc chắn sau đó ông cũng sẽ sớm nhận được vị trí ấy. Và

thậm chí nếu ông không làm ở ngân hàng đó thì vẫn còn có những ngân hàng khác. Ngân hàng Tiết kiệm Rochester là nơi thứ ba ông làm việc. Ông hoàn toàn có thể chuyển sang làm việc ở nơi thứ tư.

Phán đoán của tôi là ông có thể đã thành công như một người chụp ảnh chuyên nghiệp hoặc như một nhân viên ngân hàng chuyên nghiệp kiêm người chụp ảnh nghiệp dư. Đặc biệt, trong vai trò thứ hai, người ta có thể mừng tượng Eastman sẽ đạt được mức độ giàu có đáng kể. Trong kinh doanh luôn luôn có chỗ cho những người biết cách dùng tiền để kiếm tiền.

Tại sao lại đưa ra những phán đoán trái ngược sự thật như vậy? Bởi vì chúng là những con đường sự nghiệp có khả năng xảy ra hơn so với con đường mà Eastman đã chọn. Chẳng có gì ít chắc chắn hơn con đường đó. Như sử gia người Anh Frederick W. Maitland đã cảnh báo trong một quan sát đơn giản dễ gây nhầm lẫn: “Thật khó để nhớ được rằng giờ đây, những sự kiện từ lâu trong quá khứ đã từng hé lộ tương lai.” Một nhà quan sát am hiểu vào năm 1880 có lẽ sẽ đoán Eastman chọn một trong hai sự nghiệp đã nêu ở trên hơn là sự nghiệp mà rốt cuộc ông đã theo đuổi.

Không có số liệu thống kê nào so sánh Hoa Kỳ với các quốc gia khác về việc hình thành doanh nghiệp mới vào năm 1880. Tuy nhiên, có một phán đoán hợp lí đó là tại Mỹ, việc hình thành doanh nghiệp mới rõ ràng hơn so với Anh, Nhật hay bất kì quốc gia nào khác. Những động cơ diễn ra tại đó. Những mô hình được thiết lập tại đó. Niềm tin phi lí (cho dù có rất nhiều thất bại) được hình thành tại đó. Và các hậu quả vì thất bại do những điều trên gây ra không nặng nề như ở những nơi khác.

Tất cả những điều trên là để nói rằng, hiếm có cá nhân nào sẽ từ bỏ công việc ổn định ở nhà băng để khởi dựng một công ty mới trong một ngành nghề mới. Mặc dù những hậu quả của việc phá sản có thể không nặng nề như ở các quốc gia khác thì thất bại, như chúng ta đã thấy với trường hợp của Tom Scott, cũng chẳng vui vẻ gì.

Nhiều doanh nhân nổi tiếng của Mỹ đã nếm trải thất bại. Chỉ 5 năm trước khi Eastman thành lập Công ty Tấm khô của ông ở Rochester, Henry John Heinz đã đệ đơn phá sản ở Pittsburgh. Vào năm 1875 ấy, Heinz thấy thế nào khi chứng kiến giấc mơ về công ty của riêng ông ta tan vỡ trong một cơn ác mộng? Nhìn lại năm 1875,

khi đó các chủ nợ buộc tội Heinz lừa đảo và khiến ông bị bắt giam hai lần. Heinz viết trong nhật kí vào tháng 11: “Sáng mai tôi phải trả 2.000 đôla nhưng giờ tôi chẳng còn lấy một xu.”

Ngày 17 tháng 12 năm 1875, Heinz tuyên bố phá sản. Không lâu sau đó ông viết trong nhật kí: “Không có những món quà Giáng sinh để trao đổi⁽⁸²⁾. Sallie [vợ ông] dường như đau lòng và đã khóc, nhưng lại nói không phải vì những vấn đề của chúng tôi đâu; chỉ là cô ấy cảm thấy không khỏe. Thật đau khổ. Tôi ước không ai phải chịu những thử thách như vậy. Tôi chẳng chuẩn bị món quà Giáng sinh nào... Tôi cảm thấy như thể tất cả mọi người đang xô ngã chúng tôi bởi vì chúng tôi đã phá sản. Thế giới này là như thế đó.”

Sự thật là bạn sẽ không bị tống vào tù chỉ vì phá sản. Bạn cũng sẽ không bị bác bỏ cơ hội để lại cố gắng thành lập doanh nghiệp. (Heinz đã lập doanh nghiệp mới và mọi chuyện tiến triển tốt hơn trong lần thứ hai này.) Bạn cũng không mất quyền bầu cử. Bởi vì những điều trên không xảy ra nên ngày càng có nhiều người nắm lấy cơ hội để trở thành doanh nhân ở đây hơn so với các quốc gia khác. Được sự hậu thuẫn của thể chế, văn hóa thành lập doanh nghiệp mới là nét đặc trưng của thế giới kinh doanh Hoa Kỳ. Tuy nhiên, xét từ kinh nghiệm của Heinz, trừ phi bạn thích rắc rối, còn thất bại thì chẳng vui vẻ gì.

Khía cạnh thực sự nổi bật trong thời kì đầu sự nghiệp của Eastman đó là dường như ông không bao giờ lo lắng về thất bại, cho dù có thể thấy những ví dụ về sự thất bại của ông cũng như sự sa sút của chính cha ông. Thật thú vị nếu biết thêm về những mối quan hệ trong gia đình Eastman từ năm 1857, khi George Washington Eastman suy sụp vì chứng viêm khớp, cho tới năm 1862, khi ông qua đời. Trong những năm đó, trong khi còn thơ ấu, cậu bé đã chứng kiến sự sa sút của người cha từ vị trí trụ cột gia đình trở thành một người ăn bám. Người cha vốn là chỗ dựa thì nay trở thành gánh nặng của gia đình. Maria dường như có thiên hướng khắc kỉ, nhưng thật khó tin là bà không có một chút bất mãn nào với bước ngoặt trong cuộc sống của mình. Những cảm xúc của Eastman về mẹ, nỗi lo sợ bà không hài lòng có lẽ đủ lớn và rõ rệt như sự phản đối của xã hội hoặc những rắc rối pháp lí mà sự thất bại trong kinh doanh sẽ mang lại. Nhưng ông vẫn tiến về phía trước, dường như không hề lo sợ.

Do vậy, trong quá trình từ một cá nhân tò mò trở thành một người nghiệp dư nghiêm túc và nhà thử nghiệm, Eastman đã nhanh

chóng tiến tới trở thành một doanh nhân. Ông đã sáng lập Công ty Tấm khô Eastman; và cho dù không phải là người sở hữu độc nhất hay thậm chí là chủ tịch công ty, ông vẫn là linh hồn cho sự hoạt động và là người không thể thiếu của công ty.

Eastman gia nhập ngành nhiếp ảnh với một khiếm khuyết nghiêm trọng. Ông không được đào tạo bài bản về hóa học. Nhưng không vì thế mà ông dừng lại. Eastman quan tâm đến những cơ hội một cách không hề gượng ép. Điều gì chưa biết, ông sẽ học. Ông ngẫu nhiên những tờ tạp chí kĩ thuật. Nếu có khó khăn, hãy cố gắng giải quyết nó, bởi vì đây là điều cần thiết. Để hỗ trợ cho việc tự học, ông tuyển dụng những nhà hóa học được đào tạo trong trường đại học. Ông không có thành kiến đối với việc học tập bài bản, mặc dù kiểu thành kiến này là điều phổ biến trong giới doanh nhân vào thời của ông và ngày nay vẫn còn tồn tại. Ấn tượng hơn, ông có đủ lòng tự trọng để không bị đe dọa bởi những thế mạnh của người khác. Đây là điểm khác biệt với người được đào tạo bài bản: Họ thường ít nhiều tỏ ra đố kỵ hoặc che đậy những cảm xúc so bì hơn kém. Vì vậy ông đã thuê Henry Reichenbach.

Khi Reichenbach rời bỏ ông, mang theo những bí mật thương mại trong quá trình sản xuất, Eastman lẽ ra dễ đi đến chỗ coi tất cả những người được đào tạo đại học là cùng một giuộc. Người ta có thể dễ dàng hình dung suy nghĩ của ông: “Họ không bao giờ phải chiến đấu để duy trì sự tồn tại của một doanh nghiệp. Họ có cuộc sống dễ dàng. Họ không biết ý nghĩa của sự trung thành.”

Không có dấu vết nào cho thấy Eastman có những cảm nghĩ như thế. Thay vào đó, ông trở lại trường đại học, lần này là tới MIT. Trong một thời kì khi “không tuyển dụng người Ireland” là chính sách phổ biến của các công ty, Eastman đã thuê một người tên là Darragh de Lancey. Hiếm có công ty nào chào đón người gốc Ireland vào những vị trí cấp cao, tương tự như đối với phụ nữ. Eastman đã thuê Harriet Gallup tốt nghiệp trường MIT vào năm 1894. Lịch sử ban đầu của các công ty của Eastman là một bằng chứng rõ ràng về giá trị của một nhà tuyển dụng tài năng biết tạo cơ hội bình đẳng cho tất cả mọi người. Ông sẽ theo sau ủng hộ những người có thể hoàn thành tốt công việc. Đó chính là các tiêu chuẩn của việc tuyển dụng⁽⁸³⁾.

Nếu Eastman không nở nụ cười cho đến năm 40 tuổi thì lần đầu tiên ông mỉm cười đầu đó vào ngày 12 tháng 7 năm 1894 hoặc sau đó.

Đó là một năm rắc rối với nhiều sự kiện. Ông phải cứu nguy cho thất bại của Strong sau những phiêu lưu sai lầm bên Bờ Tây nước Mỹ. Những con số kinh doanh của công ty Eastman Kodak không được như kì vọng. Cùng với đất nước, công ty cũng đang phải chịu đựng cuộc Đại suy thoái kéo dài suốt thập niên 1890.

Tuy nhiên, vẫn có lí do để mỉm cười. Công ty có một tầm nhìn và những nguồn lực để biến tầm nhìn đó thành hiện thực. Đó là sức mạnh ở tầm quốc tế, với việc thiết lập các nhà máy ở hải ngoại. Đây là nhân tố chủ đạo trong việc chuyển đổi nước Mỹ từ một quốc gia nhập khẩu và kẻ đi theo trong lĩnh vực nhiếp ảnh thành một quốc gia xuất khẩu và nhà lãnh đạo trong ngành.

Đến năm 1894, Công viên Kodak đã được thiết lập. Nó tiếp tục phát triển khi Eastman đầu tư cho tương lai. Rochester nổi lên là kinh đô nhiếp ảnh của thế giới. Vào cuối thập niên 1890, Eastman chứng tỏ mình đã làm chủ một yếu tố quan trọng nữa của hoạt động kinh doanh hiện đại. Không chỉ sản xuất, ông còn có thể tiếp thị. Ông đặt các quảng cáo trên những tờ báo phát hành định kì thường xuyên về một sản phẩm mới, giá rẻ nhắm vào đại chúng. Ý nghĩa quan trọng của sự thay đổi chiến lược này xứng đáng được nhấn mạnh. Thậm chí cho đến ngày nay, với tất cả những công cụ của khoa học marketing, thì đây vẫn là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất của các doanh nhân trong việc tiên đoán quảng cáo cái gì sẽ thành công; và thực sự phức tạp để chỉ ra tác động mà các quảng cáo đem lại. Hơn nữa, gắn với đó là những loại thuốc và “phương thuốc trị ung thư” được cấp chứng nhận giả mà thực tế thường chỉ là những đồ uống có cồn, khiến cho danh tiếng của quảng cáo như một ngành nghề vào cuối thế kỉ XIX thật khó đo lường.

Tuy nhiên, Eastman nhiệt thành với quảng cáo. Ông thể hiện mình là một thiên tài trong việc viết quảng cáo, biên tập và lựa chọn phương tiện truyền thông phù hợp, trong khi vốn kiến thức của ông không hề có những thứ liên quan. Quảng cáo của ông rất nổi bật theo kiểu chỉ bằng một khẩu hiệu đơn giản. “Bạn chỉ cần bấm nút...” là khẩu hiệu mà người ta thậm chí vẫn còn nhớ đến tận ngày nay. Nó truyền đi một thông điệp. Nó súc tích tới mức như là thơ vậy.

Từ một cá nhân tò mò, tới nhà thử nghiệm, tiếp đó là doanh nhân, rồi nhà sản xuất và nhà tiếp thị – thế nhưng cuộc hành trình của Eastman với tư cách là nhà quản trị vẫn chưa hoàn thành. Trong

thập niên đầu tiên của thế kỉ XX, Eastman bắt đầu quá trình chuyển giao dần dần những trách nhiệm quản lí cho người khác. Ngoại trừ Eastman, Tổng giám đốc đầu tiên của Eastman Kodak là Frank William Lovejoy. Là nhà hóa học được đào tạo tại MIT, Lovejoy được de Lancey tuyển dụng để làm việc tại Công viên Kodak vào năm 1894, cùng năm đó Harriet Gallup kí hợp đồng làm việc cho Kodak. Vào những năm đầu thế kỉ XX, Lovejoy chuyển từ trụ sở kĩ thuật của ông ở Công viên Kodak sang khu văn phòng điều hành của Kodak để làm tổng trợ lí cho Eastman.

Khi những phức tạp hàng ngày của việc điều hành một doanh nghiệp toàn cầu tăng lên gấp bội, Eastman quyết định cần có sự trợ giúp chuyên nghiệp trong việc quản lí, tương tự như trước đây với hai lĩnh vực sản xuất và marketing. Năm 1914, ông đến Boston để gặp hiệu trưởng của Trường Kinh doanh Harvard (trường này được thành lập 6 năm trước). Ông nói với hiệu trưởng rằng ông muốn thuê một sinh viên giỏi. Hình như Eastman chỉ phỏng vấn duy nhất một người, đó là Marion B. Folsom. Ông đề nghị Folsom làm việc với mức lương 100 đôla một tháng. Sau một chút do dự, Folsom chấp nhận và dành cả sự nghiệp của mình tại công ty Eastman Kodak.

Khi Eastman chậm rãi rút khỏi những hoạt động liên quan tới công ty, ông luôn luôn để ý đến những người sắc sảo, đặc biệt là những người trẻ, họ sẽ đến với công ty và đáp ứng cho những thách thức trong tương lai. Đến năm 1919, ông vẫn đang thuê các hãng tư vấn để giúp ông đảm bảo rằng việc điều hành Eastman Kodak đạt được hiệu quả như trong các hoạt động marketing và sản xuất. Đây là sự đầu tư nhằm vào ba mục đích – sản xuất, marketing và quản lí – điều mà sử gia Alfred D. Chandler Jr. đã mô tả là thiết yếu đối với việc xây dựng một doanh nghiệp lớn có khả năng tự phát triển bền vững.

Trước khi khởi đầu cho việc thảo luận về Eastman với tư cách là một doanh nhân, chúng tôi thấy cần phải nói về những chính sách lao động của ông. Năm 1898, công ty Eastman Kodak ngập trong lợi nhuận, đã chuyển hướng sự chú ý tới lực lượng lao động. Hoạt động tái tổ chức đã được Eastman đích thân tiến hành với chi phí gần 1 triệu đôla. Từ số tiền này, ông dành ra trên 175.000 đôla để phân phát cho gần 3.000 nhân viên của công ty. Đi kèm với hành động này là một lưu ý như sau: “Đây là việc cá nhân của ngài Eastman và ngài ấy đề nghị là bạn sẽ không coi đây như một món quà mà là một khoản trả thêm cho kết quả làm việc tốt.” Eastman đã làm điều này trong

một kỉ nguyên mà một trong những quản đốc lò nung của Andrew Carnegie đã nói: “Tôi luôn luôn có một nguyên tắc. Khi một người lao động bị cảnh báo, phải trừng trị.” Nếu cho rằng ví dụ này có thể được coi là “chủ nghĩa tư bản phúc lợi” rất đáng chú ý vào thời ấy thì vẫn là nói giảm nhẹ đi. Eastman đã lấy số tiền này ra từ chính túi của mình. Ông cũng như công ty không hề bị cưỡng ép phải làm như vậy. Đó hoàn toàn không phải là sự bồi thường cho người lao động.

Khi ông thả lỏng bản thân hướng tới việc chuyển giao ngọn đuốc cho những người mà ông đã đào tạo, Eastman đã hoàn thành việc truyền thừa bằng một quá trình liên tục. Lại một lần nữa chúng ta thấy câu chuyện về rất nhiều vấn đề đã không xảy ra. Như những người ngoài cuộc nhìn vào việc nghỉ hưu của Eastman và quá trình chuyển giao quyền lực cho một thế hệ mới, người ta dễ cho rằng đó là do không có vấn đề nào xảy ra trong quá trình chuyển giao, quá trình này về bản chất là không hề có trở ngại. Thật khó để biết được điều gì hoạt động như thế nào cho đến khi mọi chuyện lộ ra. Nhưng độc giả khi đọc những dòng này đừng nên băn khoăn mà hãy tin đây là sự thật. Người ta không thể khiến thị lực có khả năng suy nghĩ. Tuy nhiên, nếu thị lực đột nhiên suy giảm, người ta sẽ thấy bản thân mình học hỏi được nhiều điều về các hoạt động của mắt và bản chất của sự nhìn.

Lịch sử giúp chúng ta hiểu được một vài vấn đề xảy ra trong quá trình chuyển giao quyền điều hành. Người ta cảm thấy có lỗi. Bất kể những tuyên bố công khai của họ là gì, thì nhiều nhà điều hành tham vọng ở một công ty có kích cỡ như Kodak tại thời điểm tái tổ chức của nó vào năm 1919 chắc chắn đã cảm thấy rằng đây là lúc để “ông già” nhường chỗ. Khi ông làm vậy, mối liên quan giữa những suy nghĩ ẩn sâu bên trong và mục tiêu thực tế của ông có thể khiến người ta băn khoăn lo lắng. Họ cảm thấy bất an. Người mà suốt nhiều năm họ tìm đến mỗi khi cần có câu trả lời sẽ không còn ở quanh đây nữa. Người ta thường lí tưởng hóa những nhà lãnh đạo của mình. Họ được phú cho những phẩm chất của trí tuệ và đam mê – những thứ mà họ có thể hoặc không thể sở hữu – bởi vì nhu cầu về sự an toàn, nhu cầu của niềm tin rằng cuộc sống phải có ý nghĩa.

Những nhu cầu trên có thể cùng lúc thúc giục nhà lãnh đạo phải ra đi và phải ở lại, dẫn cho hai việc này mâu thuẫn với nhau. Các tác động này tạo ra giai đoạn rời bỏ thực sự – đặc biệt là sau thời gian tại nhiệm lâu dài; người ta biết việc này sẽ phải xảy ra, nhưng cũng chưa

từng tin rằng nó sẽ đến – đó là quãng thời gian rỗi rãi của những cảm xúc tiềm tàng.

Còn có cả vấn đề về sự ganh đua. Trong một công ty thường hình thành những bè phái khác nhau, ủng hộ cho những lãnh đạo khác nhau. Khi ai đó được chọn, những người khác sẽ bị loại bỏ. Nếu tuổi các ứng viên xấp xỉ nhau, điều đó có nghĩa là kẻ thua cuộc rất có thể sẽ không bao giờ vươn tới được đỉnh cao. Nguy cơ của việc rời bỏ công ty, hoặc do kẻ chiến thắng ép buộc hoặc những người thua cuộc thất vọng nên tự nguyện, sẽ lên cao vào thời điểm này. Khi đó công ty sẽ đối mặt với mối nguy về việc chảy máu những tài năng tinh túy nhất.

Không có thách thức nào như đã liệt kê ở trên chỉ là tưởng tượng. Tất cả chúng đều đã xảy ra. Những khó khăn tiềm tàng tăng lên khi nhà lãnh đạo chuẩn bị ra đi lại chính là người sáng lập công ty, người công dân hàng đầu của thành phố mà tại đó các nhà điều hành đang sinh sống và một huyền thoại trong thời kì của ông (cụm từ này đã nhầm nhưng chính xác trong trường hợp này). Những nhà sáng lập ra các công ty thường nổi tiếng và cũng tai tiếng vì không biết khi nào họ ra đi, vì trông chừng những người kế nhiệm, và thậm chí, nếu quyền sở hữu của họ cho phép, họ sẽ quay trở lại nắm quyền sau khi năng lực của họ đã giảm sút. Henry Ford đã làm tất cả những điều này. Còn Eastman tránh phạm phải tất cả những điều này.

Năm 1919, công ty Eastman Kodak được tái tổ chức theo những phạm vi chức năng với một nhóm quản lí gồm 9 người báo cáo cho Eastman, khi đó ông đã 65 tuổi. Mẹ ông đã qua đời 12 năm trước. Henry Strong, người bạn thân thiết của Eastman, đã mất năm đó. Eastman gần gũi với vài người họ hàng. Ông có nhiều bạn bè và vô số quan hệ thân quen. Thông qua những tổ chức từ thiện của mình, ông đã khiến bản thân mình trở thành một trong những nhân vật quan trọng nhất của quốc gia trong các lĩnh vực y dược và âm nhạc.

Nhưng Eastman không có vợ. Không có con. Victor Hugo từng viết: “Niềm hạnh phúc tối thượng của cuộc sống đó là tin rằng chúng ta được yêu...” Sự đồng cảm thật sự là điều không thể thay thế được, và Eastman, với tất cả sự giàu có của mình, đã không thể có điều đó – và đến năm 1919 thì rõ ràng là ông sẽ không bao giờ có thể có được nữa. Sự căm dỗ đối với người đàn ông này đó là nhầm lẫn công ty mang tên ông với họ hàng của ông và điều đó có thể đã gây ra những

nguy cơ. Nhưng ông không rơi vào cạm bẫy đó. Một lần nữa câu chuyện về sự thành công của Eastman là câu chuyện về việc tránh được thất bại như thế nào.

Năm 1923, Eastman viết cho một giám đốc của Công ty Eastman Kodak ở Anh:

Chúng ta đang già đi và đã vượt qua được sự bất đồng nhiều năm trước. Tôi nay đã 69 tuổi nhưng chưa cảm thấy dấu hiệu của tuổi già và vẫn đang khỏe mạnh. Khi tôi đi, tôi hy vọng mọi thứ vẫn nguyên trạng và chúng sẽ vẫn tiếp tục như vậy. Điều tôi muốn làm chỉ là biến dần khỏi bức tranh và không rời đi trong âm ỉ. Có nhiều dòng máu trẻ trung trong công ty và tôi đang cố tổ chức lại nó để người ta sẽ ở lại sau khi tôi rời khỏi đây theo cái cách mà sau cùng ông già này không phải là tất cả.

Eastman bắt đầu có những kì nghỉ dài. Ông vắng mặt ở văn phòng ngày càng nhiều hơn. Người đứng đầu Phòng thí nghiệm Phát triển, văn phòng của ông ta ở cạnh văn phòng của Eastman trong Tháp Văn phòng Kodak, nhớ lại: “Và rồi thời điểm đó đã đến khi ông ấy [Eastman] có mặt ở văn phòng ngày càng ít đi. Đến nỗi khi ông đến văn phòng, điều này trở thành tin tức được lan truyền: Ngài Eastman hôm nay đến văn phòng. Không biết bằng cách nào, cái ngày ông có mặt ở văn phòng trở thành ngày tốt đẹp hơn với tất cả chúng tôi. Cuối cùng ông không còn đến nữa.”

CUỘC SỐNG SAU KHI RỜI KODAK

Năm 1925, năm cuối cùng ông can dự tích cực vào hoạt động thông thường của công ty, Eastman đã nói với một nhóm nhân viên: “Điều mà chúng ta làm trong giờ làm việc khẳng định thứ mà chúng ta có trong thế giới này. Điều mà chúng ta làm trong lúc vui chơi khẳng định chúng ta là người như thế nào.”

Eastman có thể rời bỏ công ty theo một cách tích cực như thế là do ông không chỉ về hưu với công việc. Ông cũng về hưu với nhiều mối quan tâm mà ông đã vun trồng chăm lo trong suốt nhiều năm. Khi lớn tuổi hơn, giàu có hơn và nổi tiếng hơn, Eastman có thể đi lại trong những điều kiện tiện nghi và gặp gỡ bất kì ai mà ông thích. Hai

lần, vào năm 1925 và năm 1927, ông đã tham gia các cuộc đi săn ở châu Phi. Trong chuyến đi thứ hai, ở tuổi 73, ông đã bắn hạ một con voi và một con tê giác trắng.

Cho dù đi qua bao nhiêu dặm đường, ông luôn luôn trở về nhà ở Rochester. Tại đây ông xây một ngôi nhà quyền rũ khác thường. Ngôi nhà này, ngày nay được mở cửa cho công chúng, nằm tại số 900 Đại lộ phía Đông, cách không xa khu thương mại, Đại học Rochester và Công viên Kodak. Nhà của Eastman mang dáng vẻ chắc chắn, thực tế và lộng lẫy, cho thấy con người của Eastman và cách ông cảm nhận cái đẹp như thế nào. Không giống như hàng loạt kiến trúc đề nặng lên khu Newport, Rhode Island, ngôi nhà này, với những vẻ đẹp và những chi tiết độc đáo của nó, đã (và vẫn) là một tuyên bố rõ ràng về con người của Eastman, hơn việc chỉ là một sự phô bày về tài sản của ông. Mặc dù được sử dụng trong nhiều sự kiện trang trọng, ngôi nhà này của Eastman thực sự là nhà. Ông khiến nó trở thành thứ mà ông muốn, ông tham gia trực tiếp vào những lần sửa chữa và xây dựng thêm qua các năm.

Ngôi nhà này được trang bị tất cả những thiết bị tiện nghi hiện đại: đèn điện, máy quay đĩa và máy chiếu hình ảnh động cũng như một chiếc thang máy hiệu Otis đời 1903. Mặc dù không tiếc tiền chi cho ngôi nhà của mình, Eastman đã mua một vài thứ đồ cổ để trong nhà. Ông mãn nguyện với những phiên bản của các tác phẩm nghệ thuật. Sự dừng dưng của ông đối với chất lượng của các trang bị đồ đạc trong nhà phản ánh thái độ tương tự của ông đối với âm nhạc. Người chơi đàn organ của ông bình luận rằng Eastman “không hề giả đò hiểu biết về âm nhạc... ông biết chính xác ông thích và không thích cái gì”. Bình luận này có thể dễ dàng áp dụng cho quan điểm của ông đối với nghệ thuật và đồ cổ.

Eastman yêu thích nhạc organ và đã thuê Harold Gleason làm nhạc công riêng để chơi đàn cho ông nghe vào mỗi bữa sáng, cũng như thường xuyên tại các buổi tiệc trưa và độc tấu vào các buổi tối. Mặc dù các vị khách thường không tán thưởng sở thích âm nhạc của ông (ông là người yêu thích nhạc của Wagner và không thích nhạc của Bach), thế nhưng ông vẫn một mực tự lựa chọn các chương trình âm nhạc, mặc dù ông vờ như không hề tinh thông về lĩnh vực này.

Căn phòng kính áp vách nhà được trang trí trang nhã bằng những tác phẩm theo phong cách nghệ thuật cổ, Eastman lựa chọn cách

trang trí này đơn giản bởi vì ông thích như thế và không tuân theo bất kỳ một phối cảnh trang trí nào. Thực vậy, căn phòng khá vui nhộn với một cái đầu voi khổng lồ được đặt trên các ổ cửa sổ nhìn ra vườn. Nó là chiến lợi phẩm của chuyến đi săn ở châu Phi vào năm 1927. Các chiến lợi phẩm tương tự trong các chuyến đi săn của ông được treo khắp trong nhà. Gần như trong mỗi phòng đều có một cái gạt tàn thuốc lá làm bằng móng của một loài động vật lớn nào đó và da của chúng được dùng để bọc cho một số thứ đồ đạc.

Bộ sưu tập nghệ thuật của Eastman, giống như nhiều thứ trong nhà ông, phản ánh thị hiếu của riêng ông, không giống với thị hiếu của giới phê bình đáng kính. Các bức tranh chủ yếu là tranh chân dung, đa dạng về thể loại và thời kì. Một trong những bức tranh lớn nhất là chân dung của mẹ ông, được treo bên trên lò sưởi trong phòng khách thoáng và rộng rãi. Eastman trang trí ngôi nhà cho chính mình và đưa vào đó những đồ vật, cây cối và màu sắc ông ưa thích, không quan tâm đến việc liệu chúng có hấp dẫn đối với những vị khách mà ông tiếp đãi ở đó hay không. Nhà của ông là cách ông thể hiện chính mình, được ông thiết kế vì chính ông.

TRỞ LẠI VỤ TỰ SÁT

Chương này bắt đầu bằng mẫu giấy Eastman để lại khi tự sát và chúng tôi khẳng định rằng có điều gì không đúng cho lắm. Vậy thì không đúng ở điểm gì?

Việc Eastman tự sát là một hành động có cân nhắc và suy tính từ trước vì cảm giác phiền muộn mà ông thấy là không gì có thể cải thiện được. Ông sa sút về sức khỏe. Ông khổ sở vì cột sống lưng ngày càng yếu dẫn tới tình trạng không kiềm chế được nước tiểu, khiến ông hết sức đau buồn. Eastman 77 tuổi khi ông tự sát. Bất kỳ ai sống tới tuổi đó thì trong lúc sống mà như đã thấy cận kề với cái chết. Những người bạn mới – dấu cho là những người bạn thực sự – cũng khó có thể kết bạn với một người đang ngày càng mòn về thể chất và e dè với xã hội.

Ở đây chúng ta có thể xác định nguyên nhân thật sự khiến ông tự sát. Đó không phải là do ông làm việc quá nhiều. Ông đã thực sự kết thúc làm việc từ 7 năm trước. Ông đã muốn làm như vậy, và có lẽ ông

đã nghỉ hưu sau Chiến tranh thế giới thứ nhất. Kodak vẫn giữ được sự cân bằng. Đầu tư của ông vào nó sẽ chỉ gia tăng về giá trị.

Eastman yêu Eastman Kodak, nhưng tôi không thể nói rằng ông yêu bản chất của việc kinh doanh. Kinh doanh là chiến tranh. Kinh doanh là nhân tâm. Kinh doanh là mảng tối trong cuộc đời mang màu sắc đạo Mani⁽⁸⁴⁾ của Eastman.

Eastman đã mất một thời gian dài để học cách chơi, nhưng ngay khi ông làm được điều đó, ông phát hiện ra cuộc sống có thể thực sự vui vẻ đến nhường nào. Sự sáng tạo của ông thể hiện qua ngôi nhà ông ở; về khía cạnh phiêu lưu, qua những chuyến đi của ông; và khao khát để cho thế giới này trở nên tốt đẹp hơn những gì ông từng thấy, qua sự hào phóng của ông. Đây là mảng sáng của cuộc đời ông. Điều đã thôi thúc ông làm việc chính là điều ông đã có được.

Tôi tin Eastman tự sát không phải do công việc của ông quá tải mà bởi vì tuổi tác và tình trạng sức khỏe của ông đã khiến cho cuộc chơi của ông đến hồi kết. Việc ông tự sát là một hành động có lý trí.

Trong thảo luận của chúng tôi về Carnegie, chúng tôi đã nói về việc doanh nhân này phát hiện ra những chân trời mới, chạm trán với những thời khắc của chân lí và chịu tác động của sự xáo trộn của quyền lực. Eastman rõ ràng đã thấy những chân trời mới trong lĩnh vực mà ông thống trị. Điều mà những người khác không thể hình dung được thì ông đã biến nó thành thực tế: một chiếc máy ảnh cho tất cả mọi người. Ông cũng có những thời khắc của chân lí. Bỏ việc tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester là một ví dụ. Một ví dụ khác là việc ông nhận thấy rằng phải tạo ra nhu cầu thông qua hoạt động marketing tích cực thậm chí cho dù ông đã có một sản phẩm tốt đến mức người ta sẽ tự động xúm vào mua nó.

Nhưng về điều khó ư nhất trong số các đặc điểm trên, sự xáo trộn về quyền lực, người ta thấy rất ít bằng chứng về Eastman. Ông dường như không bao giờ nơi lỏng tính thực tế cho dù luôn nhiệt thành với doanh nghiệp của mình – nếu không có sự nhiệt thành này, sẽ không thể có công ty Eastman Kodak. Không giống như Carnegie, Ford, Watson hay Revson, Eastman không hề tỏ ra tàn nhẫn cho dù ông giàu có và nhiều quyền lực. Hình như ông không bao giờ tự biến mình thành kẻ ngốc. Điều này tương phản mạnh với nhân vật có tầm nhìn nhưng cũng rất hảo huyền được nói tới đầu tiên – Carnegie, và

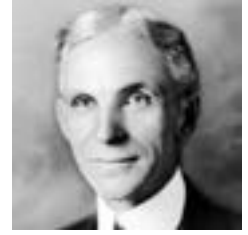
nhân vật kế tiếp – Ford.

Theodore Roosevelt từng nói: “Tất cả chúng ta đều từng gặp may... Chúng ta cũng đã chạm trán với các vấn đề, có đôi khi là thảm họa. Và chúng ta không thể mong đợi thoát khỏi sự ảm đạm chắc chắn sẽ xảy ra vào buổi chiều của cuộc sống – vì cuộc sống thường không kết thúc trong ánh vàng huy hoàng của hoàng hôn.”

George Eastman là một con người đã làm nhiều điều đúng đắn trong cuộc đời mình. Những hành động của ông phù hợp với từng độ tuổi và giai đoạn của ông. Trong khi người ta có thể không ngừng suy nghĩ rằng liệu ông có thể làm tốt hơn nữa, phù hợp hơn nữa hay không, thì trái tim ông đơn giản là ngừng đập và số phận cho phép ông ra đi một cách tự nhiên, yên bình.

GEORGE EASTMAN

12/7/1854	George Eastman chào đời.
8/3/1868	Eastman đi làm tại một hãng bảo hiểm ở Rochester.
4/1874	Eastman bỏ việc tại hãng bảo hiểm để sang làm nhân viên kế toán tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester.
11/1877	Eastman chụp bức ảnh đầu tiên.
1/1/1881	Công ty Tăm khô Eastman chính thức được thành lập.
5/9/1881	Eastman bỏ việc tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester.
Đầu mùa thu năm 1884	William Hall Walker và Eastman ứng dụng các sáng chế về ba thành tố cơ bản của hệ thống sản xuất phim cuộn.
10/1884	Hợp nhất Công ty Tăm khô và Phim Eastman.
6/1888	Eastman tung ra thị trường chiếc máy ảnh Kodak đầu tiên. Khẩu hiệu quảng cáo cho chiếc máy ảnh này là “Bạn chỉ cần bấm nút, việc còn lại để chúng tôi lo”.
27/8/1889	Cuộn phim nitrocellulose đầu tiên được bán ra thị trường.
1/10/1890	Khởi công xây dựng nhà máy tại Công viên Kodak ở Rochester.
5/1892	Công ty Eastman Kodak được thành lập.
Năm 1900	Eastman giới thiệu máy ảnh Brownie.
Năm 1925	Eastman từ chức chủ tịch Công ty Eastman Kodak.
14/3/1932	Eastman tự sát.



Lợi nhuận và cái giá của chủ nghĩa sơ khai

“Tôi sẽ chế tạo một chiếc xe cho đông đảo quần chúng”, Henry Ford đã nói vậy từ khi mới bắt đầu sự nghiệp, “được làm từ những nguyên liệu tốt nhất bởi những người giỏi nhất, với thiết kế đơn giản nhất mà công nghệ hiện đại có thể sáng chế ra... giá lại thấp đến mức người đàn ông nào được trả lương khá cũng có thể sở hữu một chiếc – và tận hưởng cùng gia đình niềm vui của những giờ phút hạnh phúc trong không gian rộng mở tuyệt vời của Chúa”⁽⁸⁵⁾. Đoạn văn ngắn gọn mà hùng hồn trên là một trong những phát biểu hay nhất về mục đích của các doanh nghiệp trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ.

Ở đây chúng ta có một tuyên ngôn Mỹ đặc trưng. Vào thập niên 1890 đầu thập niên 1990, ở các nước châu Âu, xe hơi chủ yếu được xem là sản phẩm dành cho người giàu. Henry Ford muốn mang nó đến với “đông đảo quần chúng”. Điều quan trọng hơn là ông không nói sẽ mang đến cho quần chúng một vật mô phỏng yếu ớt. Họ sẽ được nhận thứ tốt nhất. Tốt nhất mà lại không hề quá đắt đỏ. Quần chúng sẽ có chiếc xe tốt nhất với giá rẻ hơn.

Tại đám tang của Ford, một trong những người đọc diếu văn ca ngợi đã so sánh ông với Abraham Lincoln⁽⁸⁶⁾: “Abraham Lincoln và Ford đại diện cho nước Mỹ trên khắp thế giới – nhà gỗ tới Nhà Trắng – cửa hàng cơ khí tới đế chế công nghiệp”. Sự tương đồng được gợi ý ở đây là những chuyển động xã hội và kinh tế do Lincoln và Ford mang lại, nhưng việc so sánh Ford với Lincoln có ý nghĩa rộng hơn thế.

Sau khi Lincoln bị ám sát, Ralph Waldo Emerson⁽⁸⁷⁾ đã nói trong đám tang của Lincoln rằng rốt cuộc thì một quốc gia “trung lưu” cũng tìm thấy vị tổng thống thuộc tầng lớp trung lưu của nó. Theo một nghĩa nào đó thì Henry Ford cũng giống như Lincoln, là người đầy tớ trung thành của giai cấp trung lưu. Mục tiêu kinh doanh của ông là khiến cuộc sống của họ tốt đẹp hơn bằng cách cung cấp phương tiện giao thông chất lượng và không đắt đỏ. Nếu ông làm được điều đó, rất nhiều các vấn đề khác sẽ tự được xử lý. Ford đã thành công. Tuy nhiên, điều quan trọng là ông không chỉ làm được, mà là cách ông đã làm được điều đó như thế nào, đó là điều góp phần tạo nên phẩm chất Lincoln của ông.

Mùa thu năm 1916, John và Horace Dodge – các cổ đông nhỏ của công ty – khởi kiện Henry Ford nhằm buộc ông phải chia lợi nhuận của Công ty Ford Motor cho họ dưới dạng cổ tức. Dưới đây là một đoạn trích lời khai của Ford với sự có mặt của nhân chứng. Lúc đó ông đang bị luật sư của bên nguyên thẩm vấn:

Hỏi: Ông nói ông không nghĩ rằng công ty có lãi nhiều đến thế. Vậy thì nó tiếp tục hoạt động để làm gì và tại sao nó lại đang được mở rộng quy mô?

Đáp: Để làm nhiều điều (tốt đẹp) nhất có thể cho tất cả những ai quan tâm đến nó.

Hỏi: Ý của ông là gì khi nói “làm nhiều điều tốt đẹp nhất có thể”?

Đáp: Tức là làm ra tiền và sử dụng nó, tạo công ăn việc làm và phân phối xe hơi đến những nơi con người có thể sử dụng.

Hỏi: Tất cả chỉ có vậy? Không phải ý ông là mình đã có đủ tiền rồi và sau này ông định vận hành công ty để tạo công ăn việc làm cho nhiều người nhất trong khả năng của ông, trả lương cao để họ được hưởng lợi và để quần chúng được hưởng lợi ích của một chiếc xe hơi giá rẻ?

Đáp: Tôi cho là như vậy và tình cờ mà kiếm được tiền thôi.

Hỏi: Tình cờ kiếm được tiền sao?

Đáp: Đúng vậy.

Hỏi: Nhưng điểm nổi bật trong cách quản lí, hay có thể là phương châm hoạt động của ông, vì ông đã có tất cả số tiền mình mong muốn, là tạo công ăn việc làm và trả lương cao cho một lực lượng lao động đông đảo, để giảm giá bán xe hơi và cho mọi người một chiếc xe hơi mà ai cũng muốn.

Đáp: Nếu có thể làm được tất cả những điều đó, tiền sẽ tự rơi vào tay ông, ông muốn trốn cũng không được.

Như chúng ta đã thấy trong sự nghiệp của Andrew Carnegie, những đòi hỏi của công việc kinh doanh có thể khiến một người đàn ông không thống nhất giữa điều anh ta định làm để có được thành công và cách anh ta muốn giới thiệu mình đến công chúng. Trong cuộc trao đổi được trích ở trên, ai cũng có thể hình dung ra Ford đã rất vui vẻ khi đùa giỡn với những kẻ “nông dân” đó và họ chỉ còn cách rút lui mà thôi. Ông không phải là kẻ quý tộc hám tiền. Ông dường như rất thích thú khi vị luật sư khôn khéo có tiếng của thành phố “buộc tội” ông vì giúp mọi người có khả năng mua xe hơi, trả lương cao cho nhân viên và vì thế mà tiền tự chảy vào túi ông.

Về mặt hình ảnh, màn trình diễn của Ford rất hoàn hảo. Trường hợp này không giống với Henry Clay Frick (vẫn còn sống và là thành viên hội đồng quản trị của Công ty Thép Hoa Kỳ khi Ford ra trước tòa) giấu những người thuộc tổ chức thám tử Pinkerton vào nhà máy vào giữa đêm để ép “những cậu chàng có đôi bàn tay chai cứng vì phải làm việc nặng” thôi việc. Đây là phong cách Mỹ thuần túy – doanh nhân là mạnh thường quân của loài người.

Ai cũng chỉ có thể tưởng tượng đây là cảnh trong một bộ phim của Frank Capra⁽⁸⁸⁾ hoặc trong một câu chuyện của Joel Chandler Harris⁽⁸⁹⁾. Nhưng là lịch sử có thật, nó có một yếu tố vô cùng thú vị. Trong số tất cả các doanh nhân trong lịch sử nước Mỹ, chỉ có Henry Ford được mọi người hình dung là sẽ nói những điều như thế trước sự có mặt của nhân chúng. Ông là hiện thân cho sự đơn giản mạnh mẽ, cho một trí tuệ thiên phú có nguồn gốc từ đất Mỹ mà một người tốt nghiệp từ một trường đại học khoa trương sành điệu không được học (nhưng có thể là không học được).

Tuy nhiên, về mặt kinh doanh, Ford phải trả giá cho sự vờ vịt này. Chủ nghĩa tư bản có luật của nó và ông đã phạm luật khi hào phóng

như vậy, bởi vài phần trong số tiền ông đã chi rộng rãi thuộc sở hữu của những người khác. Vị luật sư chất vấn Ford không hề quan tâm đến quan hệ công chúng. Mặc dù trong con mắt của báo chí và công chúng, Ford rất hấp dẫn, nhưng vị luật sư của bên nguyên cũng chỉ đóng vai trò là khán giả của quan tòa. Theo quan điểm của Tòa án tối cao bang Michigan thì:

Không có gì phải nghi ngờ (có bằng chứng rõ ràng) về trách nhiệm mà ông Ford cho rằng mình và các cổ đông phải có với công chúng và bốn phạm về mặt luật pháp mà ông cùng những người đứng đầu phải có với các cổ đông nhỏ hơn. *Sự hợp tác trong kinh doanh được tổ chức và thực hiện chủ yếu vì lợi nhuận của các cổ đông.* Các lãnh đạo của công ty được thuê làm việc cũng vì mục đích đó. *Sự sáng suốt của lãnh đạo được thể hiện trong việc lựa chọn phương tiện để đạt được mục đích của doanh nghiệp và không mở rộng dẫn đến việc thay đổi mục đích ban đầu,* đến việc lợi nhuận giảm hay không chia lợi nhuận giữa các cổ đông để cống hiến nó cho các mục đích khác.

Kết quả của việc thua kiện đó, có nguyên nhân ít nhất một phần là do màn kịch của Ford, là Ford buộc phải khai ra số tiền lãi lớn hơn ông mong muốn. (Một phần lớn số tiền lãi này rơi vào túi ông – cổ đông lớn nhất). Chính phán quyết này đã thúc đẩy Ford mua lại tất cả cổ phần của các cổ đông nhỏ và giành lại quyền kiểm soát công ty tuyệt đối. Việc mua lại cổ phần của Ford vẫn còn dấu ấn cho tới ngày nay. Công ty Ford Motor không hề bán cổ phần của mình ra thị trường cho tới tháng 1 năm 1956. Vào thời điểm xuất bản cuốn sách này (2003), khoảng hơn 40% cổ phần biểu quyết vẫn thuộc kiểm soát của gia đình nhà Ford.

Người Mỹ thích chiếc Model T của Ford. Thật ra nói “thích” thì chưa đủ. Họ yêu nó. Hàng triệu người yêu luôn cả những người đã tạo ra nó. Dường như ông là một trong số đó. Như sử gia Thomas K. McGraw viết, mọi người dường như “tưởng tượng rằng họ có quen biết ông [Ford] và tin tưởng ông không chỉ là người đại diện cho dân thường mà còn coi ông là dân thường luôn.”

Đó cũng chính là gương mặt mà Lincoln thể hiện với công chúng. “Tôi tình cờ, tạm thời ở trong Nhà Trắng”, ông đã nói như vậy trong một bài nói chuyện với Trung đoàn 166 Ohio. “Tôi là một nhân chứng

sống cho việc bất cứ đứa con nào của các bạn cũng có thể đến đó, như con trai của cha tôi.” Đây giống như một bình luận về tính đồng nhất hơn là về sự thay đổi. Lincoln không chỉ nói rằng ông chỉ (tạm thời) giữ văn phòng cao cấp nhất của đất nước và rằng con cái của những người đang lắng nghe ông cũng có một cơ hội ngang bằng nhau để làm được điều đó. Ông còn muốn nói rằng dù có đi xa đến đâu, một phần của ông chưa từng rời xa gia đình.

Mối quan hệ giữa Henry Ford và công chúng có đặc điểm gần giống như thế. Vào đầu những năm 1920, khi sự giàu có của một triệu phú đã vượt xa khả năng tưởng tượng của mọi người thì Henry Ford đã là tỉ phú. Chỉ có John D. Rockefeller và Andrew Carnegie là những người Mỹ có số tài sản tích lũy ngang ngửa với ông. Ông có thể là một trong 12 người giàu có nhất thế giới.

Nhưng Ford lại chưa bao giờ khiến người Mỹ cảm thấy mình thua kém ông theo những cách mà họ vẫn sợ mình thấp kém hơn người khác. Ông không muốn có người giúp việc trong nhà. Như ông giải thích: “Tôi vẫn thích khoai tây luộc cả vỏ và tôi không muốn có người đứng sau ghế, lấy tay áo che miệng cười khi tôi lột vỏ khoai tây ra.”

Không hề úp mở và rất tự hào, Ford tự đặt mình vào vị trí là người bênh vực cho các chủ trang trại. “Model T, hơn bất cứ thứ gì khác, là chiếc xe hơi của các chủ trang trại.” Ông cũng muốn người khác nghĩ mình bênh vực cho người dân bình thường và giới tiểu thương, và phải vất vả chống lại các công ty lớn và giới tư bản. “Bạn đã bao giờ thấy những vết chai tay giả trên tay người không”, ông từng hỏi như vậy. “Rất hiếm. Khi tay người đàn ông chai và tay người phụ nữ không còn sức sống nữa, bạn có thể chắc chắn rằng họ là người lương thiện. Từ đó bạn có thể nói nhiều hơn về những đôi tay mềm mại trắng trẻo.” “Những đôi tay mềm mại trắng trẻo” đó không cầm búa hay cuốc xẻng mà họ nắm giữ cổ phần và trái phiếu. Đó là những cánh tay của tư bản. Đó không phải là những cánh tay của những người tạo ra giá trị cuộc sống, mà là của những người thụ hưởng và tận hưởng cuộc sống trong khi tiền của họ vẫn sinh ra tiền.

Người Mỹ không coi Ford là người giàu. Mặc dù ít nhất ông cũng giàu ngang với Rockefeller – người bị chỉ trích vì lượng tài sản chất thành đống của mình và giàu gấp nhiều lần “đôi tay trắng mềm mại” J. P. Morgan. Khi tới thăm nhà Morgan, ông nói không một chút sắc thái châm biếm: “Thật thú vị khi được tận mắt thấy cuộc sống của

người giàu có”. Có người rút ra kết luận là Ford – người có nhận thức sai lầm trong rất nhiều thứ – không tự cho mình là người giàu có. Hãy nghĩ đến Abraham Lincoln và sau đó nghĩ đến một doanh nhân. Henry Ford là người duy nhất có thể được người ta thoải mái nhìn nhận trong ngữ cảnh đó. (Một khả năng khác là Thomas A. Edison, nhưng ông sẽ luôn được nhớ đến là một nhà phát minh hơn là một doanh nhân.)

Tôi không muốn đẩy sự so sánh giữa Abraham Lincoln và Henry Ford đi quá xa. Có thể mối quan hệ giữa hai người được thể hiện rõ nét nhất bởi, hơn mọi người khác, Gerald Ford. Là thành viên lâu năm của Viện Dân biểu [Hạ viện] từ khu vực bầu cử tập trung ở thành phố Grand Rapids, Michigan và không có liên quan gì đến gia đình của Henry Ford, Gerald Ford đóng một vai trò độc nhất vô nhị trong lịch sử nước Mỹ. Vào ngày 6 tháng 12 năm 1973, ông được bổ nhiệm là Phó Tổng thống Mỹ để kế nhiệm Spiro T. Agnew – người mắc tai tiếng vì ăn hối lộ. Ford tiếp quản chức vụ Tổng thống sau vụ bê bối Watergate – dẫn đến việc Richard M. Nixon buộc phải từ chức vào năm 1974.

Gerald Ford tuyên thệ khi nhận chức vụ Phó Tổng thống trong phòng lớn của Hạ viện ở Điện Capitol. Ông nói, trong dòng chữ duy nhất đáng ghi nhớ ông từng nói: “Tôi là Ford, không phải là Lincoln”. Gerald Ford muốn nói (trong trò chơi chữ phức tạp được sử dụng với mục đích kiềm chế các kì vọng) ông là “phương tiện giao thông cơ bản” [tức xe Ford, hàm ý mình lên người bình thường - ND] chứ không phải dòng xe Lincoln đẳng cấp [ý chỉ người xuất chúng như Lincoln - ND]. Điều này đúng với cả Gerald và Henry Ford. Họ không thể vượt lên bản thân mình. Còn Lincoln có khả năng đó và ông đã làm vậy. Dù sao đi nữa, chúng ta cần thận trọng khi đẩy phép so sánh này đi quá xa. Hầu như không cần phải nói rằng chẳng người Mỹ nào có thể so sánh với Abraham Lincoln. Đến cuối cùng, Henry Ford chỉ là một sự thất vọng, với tư cách con người.

Tuy nhiên, vào những năm chiếc Model T được ưa chuộng, nghĩ về Ford và Lincoln ở trong cùng một câu không phải là điều đáng cười. Cả hai đều là những nhân vật quan trọng của lịch sử thế giới. Trong lĩnh vực riêng của mình, cả hai đều là “Người giải phóng vĩ đại”. Cố sử gia kinh tế Jonathan R. T. Hughes – người có quan điểm khá bảo thủ về Henry Ford – thừa nhận: “Ford đã giải phóng cho người dân thường ở cấp độ lớn hơn bất cứ người anh hùng nào trong

lịch sử. Ford nói người đó là Edison. Nhưng điều đó cũng đúng cả với Ford nữa.”

Thật không may, đó chưa phải là toàn bộ câu chuyện, như Hughes biết rõ. Tiểu sử của Ford, ông viết, minh họa cho việc “làm sao khối lượng tài sản kịch xù trong tay của một người bảo thủ có học thức lại có thể gây ra vô số tổn hại”. Một vài người khác đưa ra những lập luận ủng hộ và chống lại chủ nghĩa tư bản đã cho thấy bản thân họ lại hoàn toàn tương phản. Câu chuyện của Henry Ford là câu chuyện về lợi nhuận và cái giá của chủ nghĩa sơ khai.

Người ta viết về Henry Ford nhiều hơn so với bất kì doanh nhân nào ở Mỹ. Có rất nhiều lí do cho sự chú ý này. Thứ nhất là sản phẩm mà công ty của ông sản xuất ra giữ vị trí độc nhất vô nhị trong cuộc sống của chúng ta. Xe hơi là sản phẩm hàng hiệu đắt nhất mà mọi người từng mua. Trên thực tế, nó có thể được coi là loại hàng hóa tiêu dùng đắt nhất mà hầu hết mọi người đều mua. Nhà đất đúng là đắt hơn, nhưng những người mua nhà thường coi khoản mua đó là một vụ đầu tư mà nếu được bảo quản phù hợp, nó sẽ lên giá.

Bên cạnh chức năng chính của một phương tiện giao thông, thực sự giải phóng cho con người, xe hơi còn đảm nhiệm vai trò bổ sung cho một tuyên bố về người chủ sở hữu nó. Như sử gia Donald F. Davis từng viết: “Nhiều tài sản hiện đại không dễ thấy và vì thế có ít giá trị trong việc xác định... địa vị... Ngược lại, xe hơi lại đặc biệt dễ nhìn thấy và rất lưu động”. Davis tuyên bố: “Xe hơi gọi lên đam mê” và việc người khác dễ nhìn thấy nó là một trong nhiều lí do.

Lí do thứ hai giải thích vì sao có rất nhiều người viết về Ford là bởi ông khuyến khích mọi người quan tâm đến mình. Không phải là một ông trùm tư bản hay xấu hổ, Ford viết (hoặc thuê người viết) tới sáu cuốn sách và ông còn sở hữu một tạp chí. Ford cũng là người thích được công chúng biết đến rộng rãi trên các lĩnh vực khác.

Cuối cùng, Ford đã có một cuộc sống dài lâu. Ông sinh ngày 30 tháng 7 năm 1863, đúng vào tháng diễn ra hai trận Gettysburg và Vicksburg vào giữa cuộc Nội chiến. Ông mất ngày 7 tháng 4 năm 1947, trong Kỷ nguyên Hạt nhân. Hầu như trong suốt bốn thập kỉ đầu tiên của thế kỉ này, ông hoàn toàn làm chủ một công ty có giá trị vô cùng lớn, có tác động ngay lập tức tới cuộc sống của hàng trăm nghìn công nhân, nhà cung cấp và nhà phân phối cùng hàng triệu người tiêu

dùng sản phẩm “thuộc về đam mê” này.

Nếu có một đề tài bao trùm toàn bộ đại dương từ ngữ viết về Henry Ford thì đó sẽ là hoang mang. Như một sử gia đã quan sát được, “tính cách của Ford... tiếp tục vượt quá sự hiểu biết của chúng ta: Ông là một người đơn giản tỏ vẻ phức tạp một cách sai lầm, hay một người vô cùng phức tạp nhưng lại lạc lối vì tỏ ra đơn giản?”. Một sử gia khác đặt tên cho một chương viết về ông: “Kẻ ngu dốt thiên tài”.

Theo công trình mẫu mực về Ford và công ty của ông được viết bởi Allan Nevins, Frank Ernest Hill và nhóm của họ, thì Henry Ford là người của “tầm nhìn và nhiều tầm nhìn”. Khi lựa chọn từ ngữ, có lẽ họ đã sử dụng từ chính xác hơn mức họ biết. Anne Jardim – tác giả của một cuốn tiểu sử nhìn nhận về Ford từ quan điểm phân tâm học – quan sát thấy “các lựa chọn hành động ẩn chứa dấu hiệu *tầm nhìn*, chứng thực nhiều hơn về một *nhu cầu cháy bỏng phải làm điều cần làm* hơn là bất cứ đánh giá lí trí nào về những cơ hội mở ra trước ông.” Đó chính là yếu tố cưỡng bách trong vẻ ngoài ông cố tạo ra cho mình, đây dường như cũng chính là nét nổi bật nhất trong tính cách của Ford. Bị bao vây bởi sự cưỡng bách, Ford được giải thoát khỏi sự tự vấn.

Trong chương viết về George Eastman, tôi từng hỏi liệu có thể nói về ông bằng câu nói về Benjamin Franklin: Vào bất kì thời đại nào ở bất kì đâu, ông sẽ vẫn là người vĩ đại. Điều này hoàn toàn đúng với Franklin và cũng có thể khá đúng với Eastman. Tuy nhiên, người ta lại nghi ngờ rằng sự pha trộn các đặc điểm tính cách của Henry Ford có phục vụ ông đặc lực như khi ông còn ở Detroit, Michigan, Hợp chủng quốc Hoa Kỳ trong giai đoạn từ 1899 tới 1914 hay không. Thiên tài là một từ bị lạm dụng quá mức và khó nói rằng liệu Ford có sở hữu nó hay không. Nhưng chắc chắn ông là một kĩ sư đặc biệt tài năng. Ông là một cá nhân rất thích cạnh tranh, sống một cuộc sống của tầng lớp trung lưu đầy tự trọng từ ngày mới sinh cho tới những năm đầu của tuổi bốn mươi. Chẳng có lí do nào để tin rằng nửa cuối phần đời của ông sẽ chẳng khác gì nửa đầu nếu ngành xe hơi không ra đời và nếu không có sự đối lập trong quan điểm về kinh doanh của ông với các đối thủ cạnh tranh.

Nó có thể được gọi là sự kiên quyết hay nổi ám ảnh. Khi ngành xe hơi mới ra đời, Henry Ford hiểu được hai điều. Thứ nhất là nước Mỹ

cần một chiếc xe không đắt. Thứ hai là bất kì người nào muốn chế tạo nên chiếc xe như vậy phải đấu tranh quyết liệt để thực hiện được điều đó. Ông phải đấu tranh với các nhà bảo trợ – những người luôn muốn ông chế tạo ra những kiểu dáng xe to và đắt tiền hơn. Ông sẽ phải đấu tranh với các đối thủ cạnh tranh – những người tự đặt bản thân dưới sự cho phép của Bằng sáng chế Selden⁽⁹⁰⁾ trong Hiệp hội các nhà sản xuất xe hơi có giấy phép, những người đòi hỏi tất cả mọi người trong ngành này phải tuân theo các quy định “quý tộc” mà họ đặt ra. Ông cũng phải đấu tranh với các rào cản kỹ thuật cản trở việc sản xuất ra những chiếc xe không đắt mà vẫn không thô kệch và đáng tin cậy để có lợi nhuận ở mức chấp nhận được trong khi vẫn giữ được giá bán lẻ thấp. Trên thực tế, ông phải đấu tranh với tất cả mọi thứ và tất cả mọi người, trừ một ngoại lệ duy nhất. Đó là người tiêu dùng.

Có rất nhiều bằng chứng cho thấy người tiêu dùng muốn có một phương tiện đường bộ giá thấp và tự vận hành. Ví dụ hay nhất là sự nghiệp ban đầu của Ransom E. Olds. Sinh ra ở Geneva, Ohio vào năm 1864, Olds đang sống ở Lansing, Michigan khi ông bắt đầu quan tâm tới cửa hàng cơ khí của cha mình. Những thử nghiệm ban đầu của Olds là với xe hơi sử dụng năng lượng hơi nước, nhưng vào năm 1896, Olds đã chế tạo được chiếc xe chạy xăng đầu tiên của mình.

Với sự hậu thuẫn của Samuel L. Smith, Olds thành lập Nhà máy ô tô Olds vào ngày 8 tháng 5 năm 1899. Chưa có ý tưởng rõ ràng về sản phẩm sẽ là gì nhưng sự hấp dẫn của thị trường giá cao rất hiển nhiên trong sự suy tính của công ty này. “Vào các năm 1899 và 1900, Olds và các nhân viên của mình cho ra mắt được khoảng 11 mẫu xe hơi khác nhau, giá dao động từ 1.200 đôla cho một chiếc xe hai chỗ cửa sập (cửa sập là một kiểu cửa ở thân xe) đến 2.750 đôla cho một chiếc xe bốn chỗ khoang rời (khoang hành khách bốn chỗ khép kín với một ghế mở cho người lái ở phía trước). Đây là những mức giá cao. Ngược lại, vào tháng 6 năm 1899, một chiếc Locomobile chạy bằng hơi nước được quảng cáo với giá 600 đôla.

Vào năm 1901, Olds quyết định tập trung nỗ lực của mình vào những chiếc ô tô nhỏ với giá thành rẻ hơn. Điều này trở nên nổi tiếng trong các bài hát và câu chuyện với cái tên “Oldsmobile vui vẻ”. Còn được biết đến với tên gọi “Oldsmobile chẵn bùn cong” vì sàn xe uốn cong lên phía trước xe để làm thành cái chắn bùn, chứng tỏ chiếc xe cực kì nổi tiếng.

Rất khó kiểm được các con số doanh thu đáng tin cậy. Theo Donald F. Davis, 400 chiếc Oldsmobile được bán vào năm 1901 và lần lượt là 2.500, 4.000, 5.500 và 6.500 từ năm 1902 tới 1905. Davis cho biết: “Từ năm 1899 tới năm 1903, Olds trả cổ tức bằng tiền mặt ở mức 105% và nâng vốn (thông qua lợi nhuận tái đầu tư) từ 350.000 đô lên 2 triệu đô.”

Đánh giá từ những con số doanh thu này, có vẻ như Oldsmobile – tên hiệu xe hơi cổ nhất nước Mỹ còn tồn tại cho đến khi General Motors tuyên bố oldsmobile ngừng hoạt động vào năm 2000 – được trừ định sẽ nổi lên thành một công ty khổng lồ trong ngành. Thậm chí kể cả nếu con số doanh thu chỉ đạt một nửa so với số lượng ước đoán bên trên thì chúng quả thực vẫn rất cao nếu tính đến việc chỉ có 4.200 chiếc xe hơi được bán trên toàn nước Mỹ vào năm 1900; và xu hướng bán hàng của Oldsmobile chắc chắn là đang đi đúng hướng. “Việc làm chủ thị trường xe hơi giá rẻ của Oldsmobile là không thể tranh cãi, nhưng phần lớn các đối thủ cạnh tranh của công ty đều không có được nguồn vốn và kinh nghiệm sản xuất như vậy.”

Tuy nhiên, như chuyện vẫn thường xảy ra, giấc mộng về sự phát đạt đang chờ đợi xe giá rẻ tan vỡ như ảo ảnh với Oldsmobile. Bản thân Olds bị ép rời khỏi công ty vào đầu năm 1904 bởi một nhà bảo trợ giàu có muốn sản xuất những chiếc xe giá cao hơn. Olds lại bước vào ngành bằng việc thành lập Reo, nhưng hãng này không bao giờ cạnh tranh trong phân khúc xe giá rẻ.

Olds hiểu được một trong hai điều mà Ford đã hiểu. Đó là ở Mỹ có thị trường cho xe hơi giá rẻ. Những người khác cũng thấy được điều này. Có thể thấy được nó là khôn ngoan, nhưng chưa phải là thiên tài. Thứ Ford có mà những người khác không có là hiểu biết rằng ông sẽ phải đấu tranh với hàng loạt kẻ thù để phục vụ cho thị trường giá rẻ đó.

Tùy theo quan điểm của mỗi người, những điều kì quặc hay là sự rối loạn trong nhân cách của Ford có lợi một cách hoàn hảo cho ông trong thời điểm quan trọng của lịch sử ngành này. Ông tuyệt đối không nhân nhượng trong việc tìm kiếm chiếc xe cho “đông đảo quần chúng”. Mặc dù mục tiêu kiên định là vậy, ông lại rất linh hoạt trong việc vận dụng các phương tiện để tìm ra nó. Ông đã trải qua hai công ty và tám mẫu xe trước khi Công ty Ford Motor sản xuất ra chiếc Model T. Khi Model T bắt đầu được bán ra vào năm 1908, nhu cầu

mua xe vượt xa mọi giấc mơ điên rồ nhất. Từ đây đã sinh ra những hệ quả hình thành nên thế giới hiện đại: xưởng Highland Park⁽⁹¹⁾, dây chuyền lắp ráp, các bộ phận có thể thay thế và mức lương 5 đôla một ngày⁽⁹²⁾,...

Nếu xưởng Highland Park quan trọng như chúng tôi vừa gợi ý và nếu Henry Ford là chủ của công ty sở hữu xưởng đó, câu hỏi ông là ai tự hé lộ bản thân nó với chúng ta. Nếu ngành công nghiệp xe hơi điều khiển thế giới hiện đại, nếu Ford Motor điều khiển ngành công nghiệp xe hơi trong những năm đầu tiên mang tính quyết định này, và nếu Henry Ford là người quyết định chính sách của công ty thì chắc chắn là tác giả cuốn sách này nợ độc giả một lời giải thích về việc Ford là ai và tại sao ông lại thực hiện những việc ông đã làm.

Mặc dù yêu cầu này là chính đáng nhưng khó có thể đáp ứng nó một cách đầy đủ được. Sophocles⁽⁹³⁾ từng viết: “Thế giới có rất nhiều kì quan và kì quan vĩ đại nhất chính là con người”. Mỗi cá nhân là một tổng thể đầy những mâu thuẫn, phức tạp và (đôi khi) rắc rối. Khi một người vươn đến sự xuất chúng như Henry Ford, anh ta có cơ hội để thực hiện những mong muốn của mình mà không cần phải tuân theo yêu cầu văn minh là phải sống hòa hợp với người khác. Trong vương quốc của mình, Henry Ford có thể tạo ra luật lệ và không ai dám bỏ phiếu chống lại ông. Với cung cách tự do này, những ưu điểm và khuyết điểm cá nhân của ông có thể tự bộc lộ mà không có bất kì giới hạn nào.

Đối với các sử gia, vấn đề chuyên môn của họ là khó liên hệ giữa mức độ phổ quát với chủ đề đang được thảo luận. Chẳng hạn lấy cuộc Nội chiến Mỹ làm ví dụ. Các sử gia có thể nói chắc chắn rằng cuộc chiến bắt đầu vào năm 1861 và kết thúc vào năm 1865 với chiến thắng thuộc về Liên minh miền Bắc. Đây là những sự kiện thực tế và bất kì ai phủ nhận chúng tức là họ sai.

Khi chúng ta chuyển xuống cấp độ cuộc chiến giữa các cá nhân, mọi thứ trở nên phức tạp hơn một chút. Hãy xem xét giả thuyết dưới

đây. Chẳng hạn chúng ta sẽ cùng thuật lại chuỗi các sự kiện tại một chiến trường. Giả sử như hồi ký của một sĩ quan cho chúng ta biết quân địch sẽ tiến hành một cuộc tấn công tại một địa điểm nhất định, vào một thời gian nhất định. Có thể nỗ lực đầu tiên của chúng ta sẽ là tìm kiếm chứng cứ cho ký ức này. Nếu tìm thấy một sĩ quan khác ở vị trí quan sát cảnh tượng này cũng viết một câu chuyện tương tự như thế trong hồi ký của mình, chúng ta sẽ cảm thấy thoải mái hơn để ghi chép lại sự thật về cuộc tấn công tại địa điểm và thời gian được nói ở trên.

Nếu hồi ký của sĩ quan thứ hai khác với bản báo cáo gốc, chúng ta sẽ có lí do để lo ngại. Nếu người sĩ quan thứ hai đồng ý với bản gốc, chúng ta sẽ cảm thấy tự tin hơn. Anh ta càng đồng ý sát sao, chúng ta càng cảm thấy tốt hơn. Trừ phi, khi sự thống nhất giữa hai người sĩ quan này *quá* sát sao. Nếu họ cùng sử dụng những từ ngữ giống nhau, chúng ta có thể đoán rằng người này đã sao chép của người kia hoặc cả hai đều sao chép từ một nguồn thứ ba. Thêm vào đó, rõ ràng là có sự tương đồng mang tính xác nhận và cũng có sự tương đồng mang tính phủ nhận. Nhưng tương đồng đến đâu là quá tương đồng?

Khi chúng ta tìm hiểu tới cấp độ của cá nhân con người, các sử gia nhận thấy họ chưa từng bao giờ lo lắng đến thế. Hãy từ chiến trường của cuộc Nội chiến trở lại với thế giới của Henry Ford. Chúng ta biết rất nhiều sự kiện về cuộc đời ông. Chúng ta biết ông sinh ra khi nào, mất vào năm nào, ông đã giành được quyền kiểm soát công ty Ford Motor như thế nào và ông là một kĩ sư lành nghề ra sao.

Nhưng chỉ có thế thì chưa đủ. Henry Ford đã thay đổi thế giới. Có “ít nhất 57 nhà máy tham gia vào công việc chế tạo xe hơi” ở Mỹ vào năm 1900. Không ai biết liệu xăng, hơi nước hay điện sẽ nổi lên như nguồn năng lượng chủ đạo cả. Bên cạnh các ông chủ sở hữu những nhà máy đó, hay chính xác hơn là các xưởng sản xuất xe hơi, còn có hàng ngàn người Mỹ cũng đang nuôi những giấc mơ lớn về ngành công nghiệp ấy vào thời điểm này. Hầu hết bọn họ đều thất bại. Tại sao lại thế? Và Henry Ford là ai?

Đây không phải là một câu hỏi vô căn cứ. Giám đốc điều hành của một công ty xe hơi vào năm 1905 không phải là viên chức lạnh lùng của một nửa thế kỉ sau. “Các nhà sản xuất xe hơi thời kì đầu thường gắn liền uy tín cá nhân của mình với sản phẩm để phân biệt nó với hàng trăm mẫu xe hơi cạnh tranh khác...”

Danh tiếng có thể thay đổi nhưng không sớm thì muộn, ta sẽ phải đối mặt với sự thật. Trên thực tế, Ford đã nói rất nhiều điều và làm rất nhiều việc mâu thuẫn, tự hủy hoại bản thân và ảnh hưởng xấu đến công việc kinh doanh. Việc thu thập một loạt các trích dẫn khiến người ta nghĩ ông là kẻ ngốc chẳng có gì khó khăn. Chẳng hạn như, đây là lời giải thích Ford đưa ra cho các phóng viên về niềm tin của ông vào sự đầu thai: “Khi những chiếc xe hơi mới ra đời, một trong số chúng đi ra đường, một chú gà đang chạy về nhà và chú thường bị cán chết. Nhưng giờ đây, khi xe chạy đến, chú gà sẽ chạy đến lề đường gần nhất. Chú gà đó chắc hẳn kiếp trước đã bị tông xe.”

Có thể các sử gia không cần bận tâm đến một phát biểu như thế. Tôi nghi ngờ không biết liệu nó có ảnh hưởng đến doanh số thậm chí của một chiếc xe hay không, dù nó thể hiện một quá trình tư duy khác thường nhiều hơn.

Các phát biểu khác mà Ford đưa ra cũng như cách ông cư xử trên những lĩnh vực khác không chỉ tiết lộ về con người ông mà còn có ảnh hưởng rõ ràng đến sự nghiệp của ông. Ảnh hưởng đó không phải lúc nào cũng tiêu cực. Sự gắn bó chặt chẽ của Ford với những người làm việc, sự bất hòa vĩnh viễn với tầng lớp thượng lưu ở Detroit (được thể hiện bằng quyết định không sống gần họ của ông, thay vào đó, ông sống ở một ngôi nhà rộng lớn tối tăm cách đó gần 20 km ở Dearborn), sự cống hiến của ông cho những gì khó khăn, hiện hữu và có thật – tất cả những đặc điểm này giúp ông trở thành người tiên phong duy nhất trong ngành công nghiệp xe hơi giữ được sự tập trung vào thị trường đại chúng.

Tuy nhiên, người đàn ông này cũng có mặt hiếu chiến, hay thù oán và xấu tính. Điều này được thể hiện rõ nhất ở thái độ bài Do Thái độc ác của ông, chính thái độ này đã gây tổn hại cho công ty một cách không cần thiết, chưa kể đến những người Do Thái là những đối tượng đã bị để mất trong nhiều năm trời và điều chúng ta đang thảo luận ở đây. Với thái độ này, cũng như với rất nhiều niềm tin khác của Ford, các công cụ kể chuyện tiêu chuẩn của các sử gia không đủ đáp ứng để giải thích được nhiều lắm.

Một ví dụ hay về vấn đề tính cách giả tạo của Ford là chủ nghĩa hòa bình của ông. Đây là một niềm tin mà ông đã tuyên bố ngày một khoa trương khi Chiến tranh thế giới thứ nhất kéo dài sang năm 1915. Khi nghe nói về vụ tàu *Lusitania* bị ngư lôi đánh chìm vào tháng 5

năm đó, ông phát biểu: “Chà, những kẻ đã lên tàu thật ngu ngốc, vì họ đã được cảnh báo từ trước rồi”. James Couzens – người được sinh ra ở Canada, một người không sợ Ford và có kỹ năng tổ chức có ảnh hưởng sống còn đến công ty, đồng tình với phe Liên minh và có thể muốn công ty ủng hộ cho phe Liên minh. Ford đã công khai phát biểu rằng ông thà đốt cả công ty đi còn hơn là cung cấp trang thiết bị chiến tranh.

Ford vẫn giữ vững các phát biểu về chủ nghĩa hòa bình xuyên suốt mùa hè và mùa thu năm 1915. “Tôi ghét chiến tranh, vì chiến tranh đồng nghĩa với giết chóc, tàn phá và hủy diệt”, ông phát biểu. Mỗi một tuyên ngôn như thế lại càng khiến Couzens tức giận hơn. Cuối cùng, vào tháng 10, Couzens rời khỏi công ty. Ông rời bỏ luôn cả ngành xe hơi và tham gia vào giới chính trị, cuối cùng ông đã trở thành thượng nghị sĩ của bang Michigan.

Sau này Ford giải thích rằng đó là thời điểm Couzens phải ra đi. Ông tuyên bố rằng Couzens không còn tập trung trí óc vào công việc nữa. Couzens có những tham vọng chính trị “không hòa hợp với việc nắm giữ một công việc ở công ty Ford Motor”. Trong cuộc tranh cãi cuối cùng của họ về việc công bố những quan điểm về chủ nghĩa hòa bình của Ford, Ford đã tự nói với bản thân mình: “Tốt thôi, đó là cách tốt nhất để thoát khỏi chuyện này”.

Liệu Ford có thật sự có những quan điểm theo chủ nghĩa hòa bình không? Hay ông chỉ sử dụng chúng như một cách để loại bỏ một đối thủ cho vị trí lãnh đạo trong công ty, một người có sức mạnh khiến Ford cảm thấy bị đe dọa?

Việc loại bỏ Couzens không thể là tất cả lí do cho chuyện đó, vì khi Couzens đã rời công ty, cuộc phiêu lưu theo chủ nghĩa hòa bình của Ford vẫn tiếp tục không hề suy giảm. Vào cuối tháng 11, ông thuê “Tàu Hòa bình” nổi tiếng, con tàu *Oscar II* đến châu Âu để mang lại hòa bình cho những nước đang tham chiến. Vào ngày 22 tháng 11, Ford ghé thăm Nhà Trắng, ở đây ông đã nhận thấy Tổng thống Wilson rất thân mật nhưng cũng tỏ thái độ lấp lửng. Không lâu trước khi căng buồm, Ford đã thông báo rằng những người lính đang chiến đấu trong những con hào nên kêu gọi một cuộc tổng đình công.

Con tàu *Oscar II* khởi hành từ Hoboken, New Jersey vào ngày 5 tháng 12 năm 1915 – một mục đích ngớ ngẩn, nếu Ford từng có một

mục đích nào đó cho chuyến đi này. Khi Ford đến Oslo vào ngày 18 tháng 12, ông không nói gì trong năm ngày. Sau đó ông tổ chức một cuộc họp báo để giải thích rằng chiếc máy kéo mới của ông chưa được cấp bằng sáng chế và rằng các nhà chế tạo vũ khí có thể nhận ra những chiếc máy kéo sẽ mang lại lợi nhuận lớn hơn là các công cụ chiến tranh. Ford đã không sai, về nguyên nhân mơ hồ mong manh nhất hay những hậu quả tiềm tàng của cuộc xung đột vũ trang lớn nhất trong lịch sử. Một người tham gia cuộc họp báo đã phát biểu: “Ông ấy hẳn phải là người rất vĩ đại khi cho phép bản thân thốt ra những điều ngớ ngẩn đến thế”. Sự tương đồng với Carnegie đang trôi dạt.

Có phải Henry Ford – người đã tuyên bố với cả thế giới rằng chiến tranh chẳng là gì ngoài giết chóc, tàn phá và hủy diệt, người đã nói ông thà đốt công ty của mình (vào thời điểm ấy, đó là một trong những công ty có quy mô lớn nhất thế giới) chứ không chấp nhận việc làm ăn liên quan tới chiến tranh, người (không có mối quan hệ nào với giới chính khách, lúc đó Couzens mới rời công ty) liều chuốc lấy nổi nhục nhã trước cả thế giới về việc chi nửa triệu đôla để thuê một chiếc tàu thủy với một niềm tin mơ hồ rằng bằng cách nào đó hòa bình sẽ đến – là một người theo chủ nghĩa hòa bình chân chính hay không? Trong nghiên cứu của Nevins và Hill, chương 2 của tập về thời kỳ này được đặt tên là “Vận động hòa bình”. Đọc giả lật sang chương 3, có tên là “Sản xuất cho Chiến tranh”. “Sự biến đổi của Henry Ford từ một thiên sứ hòa bình sang Thần rền⁽⁹⁴⁾ diễn ra trong vòng chưa đến một tuần”, họ giải thích như vậy. Louis P. Lochner – một nhà lí luận yêu hòa bình, ông từng nói chuyện với Ford trong ngày 30 tháng 1 năm 1917 – nhận ra rằng Ford không hoàn toàn đóng cánh cửa nỗ lực vì hòa bình. Vào ngày mùng 3 tháng 2, Lochner nói rằng Ford “cười vào ý tưởng về bất cứ hiểm họa nào của chiến tranh”, dù ông cũng nói rằng ông sẽ ủng hộ bất kì quyết định nào của tổng thống. Vào ngày 5 tháng 2, hai ngày sau khi Tổng thống Wilson cắt đứt quan hệ ngoại giao với Đức, Ford nói: “Tôi không tin rằng chiến tranh sẽ đến”, nhưng nếu chiến tranh có đến, ông hứa sẽ “để công ty cho chính phủ Mỹ tùy ý sử dụng và sẽ hoạt động mà không cần đến một xu lợi nhuận.”

Tuyên bố này đúng một nửa, là nửa về việc sản xuất trang thiết bị chiến tranh cho chính phủ. Công ty Ford Motor trở thành nhà thầu chính của vũ khí phòng thủ vào năm 1917 và 1918. Nửa không đúng là nửa về “một xu lợi nhuận”. Công ty đã kiếm được 8.151.119,31 đôla

trước thuế từ những hợp đồng chiến tranh. Là cổ đông lớn nhất, thu nhập sau thuế của cá nhân Henry Ford từ chiến tranh là 926.780,46 đôla. Không có “một xu lợi nhuận” nào được quay trở về ngân khố của liên bang.

Nếu một người bám theo dòng lịch sử, anh ta sẽ thấy một người đàn ông, trong một thời gian dài, là một người yêu hòa bình với thái độ thù địch – nếu đây không phải là phép nghịch hợp – sẵn sàng nhìn công ty của mình bị thiêu rụi còn hơn chấp nhận đơn đặt hàng để sản xuất dù chỉ một viên đạn. Đột nhiên sau đó, khi vẫn đang chống lại một cách độc địa một kế hoạch hợp lí để chuẩn bị cho cuộc chiến do người đứng đầu quốc gia hậu thuẫn, Ford thay đổi hoàn toàn suy nghĩ của mình không vì một lí do nào rõ ràng cả. “Trước tiên tôi là một người yêu hòa bình nhưng có lẽ chủ nghĩa quân phiệt có thể sẽ được xóa sổ bằng chính chủ nghĩa quân phiệt. Trong trường hợp đó, tôi sẽ tham gia để hoàn thành mục tiêu này.”

Tại sao lại có sự thay đổi này? Sử gia David Hackett Fischer đã cảnh báo các sử gia đừng đặt ra các câu hỏi “tại sao”: “Một câu hỏi ‘tại sao’ có xu hướng trở thành một câu hỏi trừu tượng. Nó cũng là một câu hỏi mơ hồ vì trạng từ ‘tại sao’ rất khó nắm bắt và định nghĩa. Đôi khi nó tìm kiếm một nguyên nhân, đôi khi một động cơ, đôi khi một lí do, đôi khi một miêu tả, đôi khi một quá trình, đôi khi một mục đích, đôi khi một lời bào chữa.” Fischer thích các sử gia bám vào các câu hỏi mang tính giải quyết theo kinh nghiệm như ai, ở đâu, khi nào, cái gì và như thế nào. Quan sát của Fischer là đáng ghi nhận, nhưng nó cũng có điểm giới hạn, đôi khi là cực kì giới hạn. Điều này có thể được thấy rất rõ trong trường hợp này – vấn đề của Ford và chủ nghĩa hòa bình.

Dường như tôi không thể trốn tránh được việc đặt câu hỏi: Tại sao Ford lại thay đổi quan điểm từ một người yêu hòa bình sang ủng hộ chiến tranh? Tại sao ông đã hứa không lấy “một xu lợi nhuận” từ các hợp đồng chiến tranh mà rồi cuối cùng lại lấy và giữ hơn 8 triệu đôla cho công ty mình và gần 1 triệu đô cho bản thân? Hơn thế nữa, điều gì đã xảy đến với chủ nghĩa hòa bình của ông trong Chiến tranh thế giới thứ hai, khi công ty của ông xây dựng một nhà máy sản xuất bom không lồ bắt đầu từ con số không?

Fischer đã đúng, chúng ta có thể sẽ không bao giờ biết được câu trả lời cho những câu hỏi này. Không có “câu trả lời” nào cho những

câu hỏi khó về nhân cách của Henry Ford. Tuy nhiên, chúng ta có thể đưa ra những suy đoán phổ biến và mời độc giả tự có những đáp án hay nhất cho riêng mình.

Trong nghiên cứu của Nevins và Hill, các chương viết về “Vận động hòa bình” và hành động từ bỏ nó để tham gia sản xuất vũ khí cho chiến tranh, trong khi gần như hoàn toàn kiệt sức, các sử gia đã để lại cho người đọc khao khát muốn có một lời giải thích rõ ràng và ít chi tiết hơn. Vấn đề rõ ràng ở đây là: Liệu Ford có thật sự là một người yêu hòa bình không hay chủ nghĩa hòa bình của ông là phương tiện để đạt được những mục đích khác? Câu trả lời của Nevins và Hill là Ford là một người yêu hòa bình chân chính, và rằng quan điểm của ông về vấn đề này khá phù hợp với tinh thần của thời đại khi đó. Như chúng ta đã biết, Ford “lớn lên trong một kỉ nguyên được đánh dấu bởi sự yêu chuộng hòa bình ngày một tăng lên”. Các vị chính khách đứng đầu Hoa Kỳ đã vận động vì hòa bình trong hơn một thập kỉ trước khi Chiến tranh thế giới thứ nhất nổ ra. “Chủ nghĩa hòa bình ở Hoa Kỳ... do đó không chỉ có khá nhiều người tham gia mà còn giành được một chút thắng lợi.” Ford không lao vào một “chiến dịch mạnh mẽ, kiên cường”. Ngược lại, “hàng triệu người có cùng tinh thần như thể đồng hành với ông”.

Thật vậy, Nevins và Hill cung cấp cho chúng ta một vài khả năng thay thế. Có thể Ford muốn loại bỏ Couzens và việc công khai thể hiện chủ nghĩa hòa bình một cách khiêu khích là một lí do hợp lí. Nhưng Couzens đã từ chức vào ngày 12 tháng 10 năm 1915 và Ford vẫn là một người yêu chuộng hòa bình ồn ào cho tới tháng 2 năm 1917.

Sau này, khi thảo luận về rủi ro của Tàu Hòa bình, Ford nói rằng ông “kiếm được một triệu đôla nhờ việc quảng bá này” và rằng ông đã tìm ra được thị trường mới cho chiếc máy kéo của mình. Ford có thể đạt được những mục tiêu này mà không cần đến tình huống trở trêu của Tàu Hòa bình và chắc chắn là không cần đến chủ nghĩa hòa bình của Ford trong nhiều tháng trước đó nữa.

Thật ra, việc Ford giả vờ giả vệt trước công chúng từ năm 1915 đến 1918 cũng có một chút ý nghĩa. Ông phàn nàn rằng Couzens đã vắng mặt rất nhiều lần ở công ty trước khi ông này từ chức. “Nếu một người đàn ông làm việc cùng chúng ta”, Ford nói, “anh ta phải gắn bó với nó...”. Ông khẳng định rằng Couzens chỉ có mặt ở công ty 184 ngày trong năm trước – “Tôi đã”, ông nói, “cố gắng hạn chế anh ta”.

Tôi không biết Ford có mặt ở công ty được bao nhiêu ngày, nhưng việc ông phàn nàn về chuyện phải có mặt ở công ty và chuyến đi riêng tới châu Âu của ông không được nhất quán cho lắm.

Trước chuyến đi, Ford đã sắp xếp để gặp Woodrow Wilson. Ông nhận thấy Wilson là người “keo kiệt” khi ông này từ chối tặng cho Tàu Hòa bình một khoản tiền tài trợ hậu hĩ. Tuy nhiên, năm sau, khi Wilson đặc biệt đề nghị, Ford ủng hộ vào ghế thượng nghị sĩ của bang Michigan. Từng thuộc Đảng Cộng hòa, dù có thể ông chưa từng để tâm đến việc bỏ phiếu, giờ Ford lại ủng hộ như một người theo Đảng Dân chủ. Wilson hy vọng một cách tuyệt vọng rằng Đảng Dân chủ sẽ chiếm đa số Thượng viện.

Ford không hề có chiến dịch vận động nào, ông gần như không chi tiền cho hoạt động nào và dường như không quan tâm đến kết quả. Trong suốt quá trình bầu cử, ông “vẫn lơ đãng”. Trong sự kiện bầu cử, con người ngây thơ về chính trị này không đọc bài diễn văn nào, không tiêu một đồng xu nào, ủng hộ với sự hậu thuẫn của một vị Tổng thống không được nhiều người yêu thích trong một bang Đảng Cộng hòa chiếm ưu thế và chưa từng bầu một ai thuộc Đảng Dân chủ vào ghế thượng nghị sĩ từ trước cuộc Nội chiến, nhưng đã giành được 48% trong tổng số 440.000 phiếu bầu.

Sau màn trình diễn đáng nhớ này, Ford tự hứa với bản thân mình sẽ hủy hoại người đàn ông đã đánh bại mình. Dành nhiều thời gian, năng lượng và tiền bạc vào nỗ lực này hơn cả những gì ông đã bỏ ra trong chính cuộc tranh cử cho ghế Thượng nghị sĩ, Ford buộc kẻ thù của mình – Truman Newberry – vào một cuộc tấn công tàn nhẫn và hiệu quả đến mức, theo chính lời Newberry là “chịu đựng sự tra tấn của địa ngục”, khiến ông ta phải từ chức thượng nghị sĩ vào năm 1922.

Nếu hành vi không nhất quán một cách khoa trương như vừa miêu tả ở trên giới hạn trong một lĩnh vực cụ thể (chẳng hạn như chính trị) hay tại một giai đoạn cụ thể (chẳng hạn như từ 1915 tới 1922) thì có thể gạt bỏ nó như một rủi ro trong cả cuộc đời của một người đàn ông thành công. Tuy nhiên, ngược lại, kiểu hành vi kì quặc này lại thường thấy chứ không phải hiếm gặp.

Với sự tôn trọng dành cho nghiệp đoàn, trong những năm trước, người ta nghĩ về Ford giống như người bạn lớn nhất của công nhân

trong số các nhà công nghiệp, nhưng đến những năm 1930, có gián điệp với lai lịch bất minh thâm nhập vào các nhà máy hòng giám sát công nhân của ông. Vào cuối những năm 1930, ông là một trong những ông chủ chống lại các liên đoàn lao động mạnh mẽ nhất ở nước Mỹ. Ông bị những người cầm đầu các nghiệp đoàn đánh bại và chỉ có may mắn mới khiến không có người nào thiệt mạng ở River Rouge. Một lần nữa, ông đe dọa rằng ông thà đóng cửa công ty còn hơn để cho tầng lớp lao động tổ chức các nhà máy của mình. Nghe nói chỉ khi gia đình ông lên tiếng cầu xin thì chuyện này mới được ngăn chặn.

Và sau đó, bỗng nhiên sau bao nhiêu năm đấu tranh một cách ngớ ngẩn với các liên đoàn lao động và chính phủ, Ford lại nhượng bộ. Và khi ông làm vậy, ông đã tặng cho Liên đoàn Công nhân Xe hơi (United Automobile Workers) hợp đồng hậu hĩ nhất trong ngành. Sự thay đổi này buộc Nevins và Hill phải đặt một câu hỏi “tại sao”: “Tại sao Henry Ford lại lập tức đảo ngược toàn bộ những chính sách cũ như vậy?”. Những nỗ lực họ bỏ ra để trả lời câu hỏi khó hiểu này không thuyết phục được tôi. Ai cũng băn khoăn không biết liệu họ có thực sự tìm thấy câu trả lời không.

Từ thập kỉ thứ hai của thế kỉ XX cho tới khi ông mất vào năm 1947, Henry Ford đã có cách cư xử bất hợp lí trong rất nhiều vấn đề, có một vài thứ liên quan trực tiếp đến công việc kinh doanh, một vài thứ chẳng liên quan gì. Những tình tiết hoặc khu vực vô lí đó được mở rộng và gia tăng tần số khi ông có tuổi hơn. Ông là chủ đề của những cuộc đấu tranh như thế trong suốt những năm từ 1910 - 1919 và câu chuyện về chủ nghĩa hòa bình của ông là minh chứng được khắc họa rõ nét nhất.

Bất cứ nỗ lực nào để bàn luận về chủ nghĩa hòa bình của Ford như thể Ford đang trực tiếp suy nghĩ tất sẽ thất bại. Nếu buộc phải tổng kết những cách hành xử mâu thuẫn của Ford, người viết sẽ kết thúc với một câu chuyện đầy mâu thuẫn. Sử gia phải mang cái gì đó đến cuộc bàn luận nhiều hơn các câu hỏi “ai, ở đâu, cái gì, khi nào và như thế nào”. Anh hoặc chị ta phải hỏi: Tại sao Ford lại hành động như vậy?

Ngành tâm thần học và các quy tắc liên quan cũng không thể cho chúng ta một câu trả lời xác đáng. Trước hết, chúng ta thiếu những chi tiết cụ thể và sâu sắc về cuộc đời của một người đàn ông nổi tiếng

như Henry Ford để xây dựng một bức tranh bệnh án chặt chẽ. Thậm chí dù tiếp cận được với tất cả các thông tin chúng ta muốn có thì tâm thần học vẫn còn xa với khoa học chính xác. Nếu được cung cấp cùng một dữ liệu bệnh án, các nhà tâm thần học khác nhau và các trường tâm thần học khác nhau sẽ đưa ra các chẩn đoán và đơn thuốc khác nhau. Mặc dù tâm thần học có thể không đưa ra cho chúng ta được các câu trả lời, nhưng nó vẫn rất có ý nghĩa. Nó có thể cung cấp những câu hỏi giúp chúng ta khám phá xem điều gì đang diễn ra khi một người đàn ông quyền lực hành động theo những cách rõ ràng là không sáng suốt.

Ford có thật sự là một người yêu hòa bình không? Khi nói như vậy, liệu ông có thật sự có ý đó không? Liệu ông, mượn tên một chương trong nghiên cứu của Erik H. Erikson về Martin Luther, có hiểu ý nghĩa của “có ý đó” là gì không? Câu trả lời là không. Như Anne Jardim đã chỉ ra: “Sau mọi tuyên bố của mình, Ford không phải là một người yêu hòa bình theo bất cứ nghĩa nào: Niềm tin của ông không phải niềm tin của một Tín Hữu⁽⁹⁵⁾”. Bà giải thích vai trò của cái tưởng là niềm tin ấy: “*Chủ nghĩa hòa bình với ông là một phương tiện thể hiện cảm xúc mà không sợ bị buộc tội... Sự thù địch, trước đó để chống lại chiến tranh và những người tạo ra chiến tranh, giờ đây được thể hiện bằng cách tiến hành chiến tranh.*”

Dường như đối với tôi, nếu đây không phải là “lời giải” cho câu hỏi hóc búa về Henry Ford thì nó cũng là điểm mấu chốt để hiểu được vì sao ông lại hành động như vậy. Ford không tự nhìn vào nội tâm của mình. Ông cũng không tự xem xét bản thân. Vì những lí do mà có thể chúng ta sẽ không bao giờ biết hết được, ông bị kìm kẹp bởi những thôi thúc, có những thời điểm vô cùng sáng tạo nhưng nó thường, đặc biệt là khi ông có tuổi hơn, hiếu chiến và mang tính hủy diệt hơn. Không nhận thức được rằng mình sở hữu bản chất bên trong của chính mình, ông lao đảo từ “sự buộc tội này” sang “sự buộc tội khác”, do đó mà những mâu thuẫn ngây thơ của ông mới vô tình thể hiện ra thế giới hay những hành vi đầy mâu thuẫn khiến những điều đó đến gần với ông.

Quan sát quan trọng của Jardim – việc Ford “thể hiện cảm xúc mà không sợ bị buộc tội” đã điều khiển cuộc đời của người đàn ông này. Ông là đại diện hoàn hảo cho những người không bao giờ hiểu được ý nghĩa của cụm từ “nghĩa là thế”. Khi thể hiện những niềm tin của mình về hòa bình, ông không có ý đó. Thứ ông cần là một phương

tiện cho sự hiếu chiến của mình. Khi tình thế trở nên thuận lợi hơn để cung cấp hàng hóa cho quân đội, ông cũng thực hiện công việc đó với thái độ hiếu chiến như vậy. Điều quan trọng là tìm được một mục đích để thể hiện cảm xúc của mình, chứ bản thân mục đích đó thì không quan trọng. Khá khôi hài khi một người đàn ông như thế lại diễn thuyết rất nhiều và viết (hoặc ông thuê người khác viết) rất nhiều bài báo và sách. Ông có thể có “những niềm tin” ngẫu nhiên nhưng không bao giờ có một hệ thống niềm tin có sự gắn kết. Khi nhìn rõ được điều này, sự mâu thuẫn liên tục của ông lại có sự nhất quán. Không phải ông không có mục đích thật sự nào, mà có lẽ ông có một tập hợp cảm xúc thay đổi luân phiên mà chính ông cũng không hiểu nổi.

Để bàn luận về sự nhiệt tình khác thường hay sự giận dữ vô cớ mãnh liệt của Ford thì không thể không nhắc đến chủ nghĩa bài Do Thái của ông, nó có liên quan với chủ nghĩa hòa bình của ông theo một cách không thể lí giải được. Ford ghét người Do Thái cũng với sự mâu thuẫn như khi ông tiếp cận với nhiều vấn đề khác. Tuy nhiên, trong trường hợp này, ảnh hưởng của sự hỗn loạn của ông lớn hơn và kéo dài hơn, sự biện hộ của ông cũng đáng sợ hơn.

Vào cuối năm 1918, Ford mua lại một tạp chí nhỏ có tên là *Dearborn Independent*. Vào ngày 22 tháng 5 năm 1920, chẳng vì lí do đặc biệt nào mà bất kì ai có thể chỉ ra được, tạp chí bắt đầu lao vào một chiến dịch bài Do Thái được miêu tả là “sự công khai chống Do Thái có hệ thống đầu tiên tại Hoa Kỳ”. David L. Lewis miêu tả cách Ford đã sử dụng các trang bài trên tạp chí để xác nhận các quan điểm của mình như thế nào:

“Sức mạnh quốc tế của người Do Thái trong ngành ngân hàng” đã khơi mào chiến tranh [ví dụ như, Chiến tranh thế giới thứ nhất – buộc tội người Do Thái gây ra chiến tranh là một dấu hiệu cho thấy sự liên kết trong bộ óc quần trí của Ford giữa chủ nghĩa hòa bình và chủ nghĩa bài Do Thái của ông] và khiến nó tiếp diễn... Người Do Thái âm mưu “hủy hoại nền văn minh của các tín đồ Cơ Đốc”, và... hầu hết người Do Thái “chỉ là con buôn, bọn háms lợi, những kẻ không muốn làm ra thứ gì, nhưng lại kiếm lời từ những thứ người khác làm ra”. Trong khi quả quyết rằng phần lớn những người Do Thái không phải là những người làm ra sản phẩm, ông vua xe hơi lại thuê hàng ngàn người Do

Thái làm việc trong các nhà máy của mình; “chúng ta thấy rằng họ cũng làm việc”, ông nói với một phóng viên, “và họ không thực sự thích thú với công việc”...

Tờ *Independent*... sửa lại rằng văn bản ngụ ý tạo *Mật thư của các Trưởng lão Do Thái* (The Protocols of the Wise Men of Zion), có nội dung cho rằng người Do Thái ở khắp mọi nơi là để thực hiện âm mưu thống trị thế giới... Quyền lợi của người Do Thái là chịu trách nhiệm cho sự suy tàn về đạo đức của cá nhân hay tập thể, thái độ không đúng mực, quần áo hở hang, tất đùi, những bộ phim rẻ tiền, những buổi biểu diễn ở Broadway thiếu thẩm mỹ, cờ bạc, nhạc jazz, tiểu thuyết diễm tình, đồ trang sức hào nhoáng, [và] các câu lạc bộ ban đêm... Trách nhiệm được đổ lên đầu rất nhiều người Do Thái nổi bật. Ví dụ như Bernard M. Baruch⁽⁹⁶⁾, người ta từng tuyên bố ông là “phó lãnh sự vương quốc Do Thái tại Mỹ”, một “người Do Thái có quyền lực siêu nhiên”, người đứng đầu của âm mưu độc tài.

Khi Henry Ford nói, người khác sẽ lắng nghe. Do đó các phóng viên đã lập tức chạy đến chỗ Baruch để xem ông phản ứng thế nào với những lời cáo buộc này. Baruch, vốn là người có khiếu hài hước, đã nói rằng có lẽ người ta đã trông đợi ông khó lòng từ chối những cáo buộc này. Ông có thể hình dung ra những lời buộc tội tồi tệ hơn là sở hữu “Quyền lực siêu nhiên”.

Nhưng sự thật là Ford không hề có ý đưa cột trong chiến dịch này. Vào đầu những năm 1920, ông sưu tập các bài báo trên tờ *Dearborn Independent* và xuất bản chúng trong một tuyển tập mang tên *Người Do Thái quốc tế* (The International Jew). Tuyển tập này được phân phối rộng rãi không chỉ ở Mỹ mà còn cả ở châu Âu, nó được dịch ra nhiều thứ tiếng và những người mang tư tưởng bảo thủ từ Pháp tới Nga đã “há hức vồ lấy nó”. Nhưng ảnh hưởng lớn nhất của tuyển tập nhỏ bé đáng sợ này là ở Đức. Baldur von Schirach, người trở thành “Lãnh đạo thanh niên của Đảng Quốc xã” vào năm 1931 và, sau khi Hitler nắm quyền lực là “Lãnh đạo tổ chức đoàn thanh niên của Đức Quốc xã”, đã đọc cuốn *Người Do Thái quốc tế* khi mới 17 tuổi. Tại phiên tòa Nuremberg vào năm 1945, ông ta nói: “Các người không biết cuốn sách này đã có ảnh hưởng đến tư duy của thanh niên Đức lớn như thế nào... Thế hệ trẻ nhìn vào những biểu tượng của sự thành công và giàu có như Henry Ford với sự ghen tị, và nếu ông ta nói rằng

người Do Thái có tội, tại sao chúng ta lại không tin ông chứ”.

Von Schirach không phải kiêu người khiến người khác tin tưởng vào lời nói của mình và việc đưa tên tuổi Ford vào phiên tòa phục vụ cho mục đích chính thức buộc tội Hoa Kỳ ở mức độ nào đó về chủ nghĩa bài Do Thái của Đảng Quốc xã. Tuy nhiên, không có gì phải nghi ngờ về việc Ford rất có ích cho Đảng Quốc xã vào những năm 1930, trước Chiến tranh thế giới thứ hai và cuộc thảm sát Holocaust⁽⁹⁷⁾. Ông là người Mỹ duy nhất được nhắc đến với thiện ý trong phiên bản xuất bản ở Mỹ của cuốn *Cuộc đấu tranh của tôi* (Mein Kampf) của Hitler.

Hitler đã viết rằng “một người đàn ông vĩ đại như Ford, với sự ác cảm [với sự “ác cảm” dành cho người Mỹ gốc Do Thái] vẫn chống lại họ”. Nếu không có Ford, Hitler vẫn là người có tư tưởng bài Do Thái, nhưng sự thật là chúng ta sẽ không bao giờ biết được hành động của Ford đã gây ra thiệt hại đến đâu. Ông là một trong những người nổi tiếng nhất thế giới và ông có liên quan mật thiết với “người bình thường” tại xã hội “bình dân”. Việc Hitler có khả năng trích dẫn về một người nổi tiếng có cùng quan điểm với mình chỉ có lợi cho ông ta mà thôi.

Giờ đây, đột nhiên Ford lại thay đổi lập trường công khai của mình và lên tiếng xin lỗi. Lời xin lỗi của ông không hề thuyết phục và có thể là do những cân nhắc về mặt kinh doanh. Tuy nhiên, đúng là dường như Ford đối xử với một vài người Do Thái không tồi và ông đã rất bối rối khi người Do Thái cắt đứt tình bạn với ông vì những gì ông đã nói về họ. Theo một tác giả, Ford vẫn là một người theo chủ nghĩa bài Do Thái cho đến cuối cùng. Có thể điều đó đúng, nhưng không rõ là ông có thực sự hiểu chủ nghĩa bài Do Thái có nghĩa là thế nào không. Thái độ của riêng ông liên quan đến chuyện này thường cho thấy sự bối rối và mâu thuẫn. Có lần, ông đã giúp những người tị nạn Do Thái ở châu Âu tái định cư, một dự án nhân đạo mà chính phủ Hoa Kỳ không đoái hoài đến.

Việc Ford theo chủ nghĩa bài Do Thái rất nổi tiếng với công chúng ở Hoa Kỳ và đến những năm 1960, một vài người Do Thái rất căm phẫn về điều này. Ngày nay, có ít người biết về nó. Tuy vậy, ảnh hưởng của thái độ của Ford với người Do Thái vẫn còn giá trị nếu bạn biết nơi cần tìm thông tin. Bạn không cần phải đến thư viện. *Người Do Thái quốc tế* có ở trên mạng. Bạn có thể đọc *Người Do Thái quốc*

tế, vấn đề hàng đầu của thế giới “Rút gọn từ bản gốc được xuất bản bởi nhà công nghiệp nổi tiếng thế giới, NGÀI HENRY FORD” tại địa chỉ: <http://flinet.com/~politics/antisemi/internatjew.html> (địa chỉ trong bài viết này). Nó vẫn đáng kinh tởm như ngày mới được xuất bản.

Chủ nghĩa bài Do Thái chẳng mấy mới mẻ với nền văn minh phương Tây khi Henry Ford bắt đầu ủng hộ nó. Nó là căn bệnh đã tồn tại qua nhiều thế kỉ. Tuy nhiên, vào thế kỉ XX, nó trở thành một sự say mê minh định và như bản. Cuộc thảm sát Holocaust do nó gây ra sẽ mãi mãi là một minh họa đen tối cho việc nguy trang của lễ nghi phép tắc trong nhân loại mỏng manh như thế nào. Nếu không có Henry Ford, cuộc thảm sát Holocaust vẫn xảy ra, nhưng ông đã góp phần vào sự điên rồ dẫn đến nó nhiều hơn bất cứ doanh nhân người Mỹ nào. Hành động của ông minh họa cho cái giá của việc quyền lực bị tách rời khỏi trách nhiệm.

Henry Ford sở hữu sự bướng bỉnh của một con người mâu thuẫn. Nếu đã chấp được một ý tưởng, ông sẽ theo đuổi nó với sự kiên trì chuyên tâm và một niềm tin vào bản thân dường như có thể dời non lấp biển. Đó là Henry Ford, người đã thành công ở thị trường giá rẻ trong khi tất cả những người khác thất bại, người đã tạo ra xưởng Highland Park. Ông là kĩ sư của các kĩ sư, sắc sảo với những vật vô tri cũng như khi ông hành xử ngớ ngẩn với con người.

Nếu Henry Ford chết vào tháng 2 năm 1914, sau khi thông báo về chương trình 5 đôla một ngày lương, ông sẽ được nhớ đến, hầu như không cần phải dè dặt, là người thật sự vĩ đại. Ông có nhiều sai lầm dễ nhận thấy trong nửa đầu thế kỉ ông sống, nhưng người ta có thể quên mất chúng. Thay vào đó, Ford sống đến năm 1947, khi ông lớn tuổi hơn, xung quanh ông là một nhóm những kẻ xu nịnh rất giỏi trong việc nói cho ông những gì ông muốn nghe chứ không phải những gì ông cần biết. Khi sự giàu có và nổi tiếng của ông tràn ngập khắp thế giới, ông đánh mất hết tất cả quan điểm của mình. Sự loạn trí do quyền lực không mang đến một cuộc sống tốt đẹp hơn. Bất kì ai muốn nói với ông sự thật đều đối mặt với nguy cơ bị sa thải. Ông lừa dối cả người vợ yêu quý của mình. Ông đã đẩy con trai duy nhất của mình sớm vào chỗ chết.

Ngay từ năm 1923, Samuel S. Marquis, người đứng đầu nhà thờ lớn nhất ở Detroit là Episcopal Church và từng có thời gian làm quản

lí của phòng Xã hội học (ngày nay thường được gọi là phòng Nhân sự) của Ford đã từng viết về ông rằng: “Khi có sự hiện diện của ông thì không ai có thể hoàn toàn cảm thấy thoải mái được...” Điều này phần nào vì ông là ông chủ. Nhưng cũng vì mọi người không bao giờ biết được ông thật sự cảm thấy thế nào hoặc ông sẽ làm gì. Bản thân Ford cũng không biết.

Honoré de Balzac⁽⁹⁸⁾ từng viết: “Đằng sau mọi gia sản kếch xù là một tội ác vĩ đại”. Peter Collier và David Horowitz, hai nhà báo từng viết một cuốn sách rất hay về gia đình Ford nói rằng: “Ông già Henry vẫn luôn ngoan cố thế, đã làm điều ngược lại: Gia sản đi trước và tội ác theo sau”. Câu hỏi khó trả lời và bi kịch của cuộc đời Henry Ford nằm cả trong đó.

Henry Ford sinh ngày 30 tháng 7 năm 1863, sau George Eastman chín năm. Ông của Henry Ford là John Ford di cư từ Ireland sang Mỹ vào năm 1847. Cha Henry Ford, William, sinh năm 1826 là con trai trưởng của ông. Gia đình Ford theo đạo Tin lành, có nguồn gốc từ Anh, có thể là từ Somerset và Devon. Hai anh trai của John Ford đã đến Dearborn, Michigan vào năm 1832 và đó là nơi John đưa cả gia đình lớn của mình đến.

Mẹ của Henry Ford, Mary Litogot là con nuôi của Patrick O’Hern, một chủ trang trại giàu có ở Dearborn di cư đến từ Quận Cork, Ireland vào khoảng năm 1830. Cha đẻ của Mary, là người Hà Lan hoặc vùng Flanders, chết trong một tai nạn vào những năm 1840 và gia đình O’Hern không có con đã vui vẻ nhận nuôi cô bé Mary nhỏ tuổi (cô sinh năm 1839). “Họ hết mực yêu thương và hy sinh vì cô, cô cũng đáp trả họ bằng tình yêu thương dạt dào.”

Vào ngày 25 tháng 4 năm 1861, William Ford, giờ đã là một chủ trang trại có tiếng ở Dearborn, đã lấy Mary Litogot – kém anh 13 tuổi làm vợ. Từ đầu, dường như đây là một cuộc hôn nhân hạnh phúc và mối quan hệ với gia đình lớn, đặc biệt là với nhà O’Hern cũng rất hòa hợp. Nhà Ford và nhà O’Hern sở hữu rất nhiều đất đai ở Dearborn và

các vùng xung quanh và họ rất giàu có.

Đứa con đầu tiên của hai người chào đời vào năm 1861 và mất năm sau đó, khi đang còn ẵm ngửa. Đứa con thứ hai, Henry, sinh năm 1863. Sau Henry, họ còn có thêm bốn cậu con trai và hai cô con gái nữa. Đứa con trai út gần như mất khi vừa chào đời và mẹ cậu bé cũng xuống mồ theo cậu 12 ngày sau. Trước tai họa này, suốt 13 năm đầu đời, tuổi thơ của Henry Ford dường như vô cùng bình dị.

Khi gia đình Ford lần đầu tiên đến Dearborn vào năm 1832, đó là một vùng đất bỏ hoang. Khi Alexis Tocqueville bắt đầu thời kì tạm trú lưu truyền sử sách của mình ở Tân Thế giới vào năm 1831, ông muốn đến thăm vùng biên giới và ông đã đến Detroit, một thành phố kiểu Pháp nhiều hơn là kiểu Mỹ. Dearborn nằm ở phía Tây Nam của Detroit là khu vực rừng núi. Michigan chưa được chấp nhận là một bang của Liên bang cho tới năm 1837.

Vùng đất mới “rộng lớn, hoang vu, nhưng cũng hứa hẹn sẽ vô cùng rạng rỡ” phát triển với một tốc độ khiến nhiều người kinh ngạc. Năm 1830, dân số của Detroit là 2.222 người, trên tổng số dân của Michigan là 31.639 người. Đến năm 1860, các con số đó lần lượt là 45.619 và 749.113. Những người nhập cư đến từ châu Âu chặt cây, xây dựng đường sắt và khai khẩn đất hoang. Các trang trại không hề đất đỏ và dễ sửa sang. Khi giao thông được cải thiện, Michigan trở nên giàu có. Nước Mỹ, toàn bộ thế giới phương Tây, đã tự phục hồi ở đó.

Ngoài việc điều hành trang trại, William Ford còn làm việc ở Công ty Đường sắt Trung tâm Michigan. Không chỉ là người lao động thủ công, ông còn là một thợ mộc lành nghề. Hàng trăm, hàng nghìn những người như William Ford đã khiến Michigan trở thành một thế lực kinh tế và một trong những bức tường thành vững chắc của Liên minh miền Bắc vào năm 1861. Hồi ức của Tocqueville về Michigan là một vùng đất cần cỗi của những người định cư thô kệch. Đến thời điểm Henry Ford chào đời, nhu cầu về điều kiện bên ngoài vẫn rất rõ ràng. Tuy nhiên, yếu tố “vườn tược” thay thế cho Michigan hoang sơ đã được hình thành:

Đứa trẻ có tên Henry Ford đi chập chững quanh trang trại ở Dearborn và không gian dễ chịu xung quanh. Dù đất ở đây có một lớp đất sét cứng và khó cây bừa, nó vẫn rất màu mỡ. Bên

kia sân với chiếc máy bơm, bên kia những bụi cây và vườn quả xanh ngát là những cánh đồng tươi tốt bị đứt quãng bởi những khoảng đất trồng cây lấy gỗ. Những đóa hoa dại nở trong những góc hàng rào và bìa rừng, những chú bướm được sinh ra từ những vùng đất ẩm ướt, chuồn chuồn bay thành vòng tròn bên những đầm lầy; vào những buổi sáng mùa xuân, những con sáo Bắc Mỹ, những con chim ly tước, chim họa mi đỏ nâu, chim nhại tiếng mèo, chim giẻ cùi xanh cùng cất lên bản hòa ca vui tươi. Nhìn khắp những cánh đồng vào tháng Tư với... cha mình, cậu bé thi thoảng lại nghe thấy những tiếng gáy đầy sức sống của chú gà gô hay nhìn thấy con chim khi nó định đập cánh thình lình bay đi. Cậu bé trở nên quen thuộc với những con vật hoang dã bé nhỏ trong vùng: thỏ, chồn, gấu trúc, cáo, chồn vizon và chuột nước.

Về sau, khi nhớ lại những ngày tháng này, Ford ghi nhanh lại kỉ niệm đầu tiên của mình. Đó là khi “cha tôi đưa tôi và em đến xem một tổ chim dưới một cây sồi lớn cách nhà chúng tôi và nơi tôi sinh ra khoảng hơn 100 mét về phía Đông”. Ford tin rằng cuộc đi chơi nhỏ này diễn ra vào tháng 6 năm 1866. Cha ông bế em trai John mới được một tuổi trên tay, còn Henry khi đó khoảng ba tuổi, đủ lớn để có thể “chạy theo họ”. Ford có thể nhớ rằng “tổ chim có bốn quả trứng, có cả chim và lắng nghe nó hát”.

Ford đã biến thế giới đồng quê bé nhỏ này thành một trung tâm của ngành công nghiệp cạnh tranh, nếu không nói là vượt trội so với vùng Ruhr⁽⁹⁹⁾. Vào những năm 1920, khu phức hợp công nghiệp rộng 2.000 mẫu của ông được đặt ở cửa sông Rouge, cách trang trại cũ vài cây số và có đến 100.000 người làm việc ở đó. Nó hoàn toàn thuộc sở hữu tư nhân của Ford, không có cổ đông, không có cộng sự. Tất nhiên là Ford đã thay đổi không chỉ Dearborn, Detroit và Michigan. Hơn bất cứ cá nhân nào khác, ông chính là người đặt nước Mỹ trên những bánh xe. Bằng cách giúp nhiều người trên thế giới có khả năng di chuyển tốt hơn, ông đã di chuyển cả thế giới. Ông chính là Copernicus⁽¹⁰⁰⁾ của ngành công nghiệp xe hơi.

Những năm đầu đời của Ford tràn ngập những khám phá, phát hiện và sự ngạc nhiên. Cuộc hôn nhân của William và Mary Ford dường như thực sự rất hòa hợp. Mary trông nom nhà cửa theo kiểu nghiêm túc một cách yêu thương hoặc yêu thương một cách nghiêm

túc, tùy thuộc vào cách nhìn của từng người. Ford nhớ lại tuổi thơ của mình “chúng tôi rất vui vẻ”, nhưng mẹ ông “luôn nhắc nhở chúng tôi rằng cuộc sống không thể lúc nào cũng vui như vậy được. ‘Con phải giành được quyền kiểm soát’, bà thường nói với tôi như vậy... ‘Sau khi hoàn thành bốn phần của mình thì niềm vui sẽ theo sau’”. Cả William và bà đều nhận ra mối quan tâm đến những thứ thuộc về cơ khí sớm phát triển ở cậu bé. Ảnh hưởng của bà Mary đến Henry là rất sâu sắc và lâu dài. “Tôi đã cố gắng sống như mẹ tôi mong muốn”, ông từng nói vậy vào năm 1923.

Tròn một thập kỉ sau khi con gái yêu của Mark Twain⁽¹⁰¹⁾ là Suzy qua đời đột ngột và bất ngờ vì bệnh viêm màng não vào năm 1895, Mark Twain nói: “Một trong những bí mật của tự nhiên là một người, chưa hề được chuẩn bị, lại có thể đón nhận nỗi đau giống như một cú sét đánh và vẫn phải tiếp tục sống”. Không ai trong gia đình Ford giỏi ngôn ngữ như Mark Twain, nhưng cảm xúc của họ vào tháng 3 năm 1876 hẳn cũng giống như của ông. Mary chuẩn bị sinh đứa con thứ tám của mình. Trước đây bà chưa từng gặp khó khăn trong việc sinh nở. Ở tuổi 37, bà không còn trẻ nhưng cũng chưa phải là già.

Đứa trẻ – một bé trai – mất ngay khi chào đời ngày 17 tháng 3. Họ gọi một bác sĩ đến. Không ai biết đã có chuyện gì xảy ra. Họ chẳng thể làm được gì. Mẹ của Henry Ford qua đời vào ngày 29 tháng 3 năm 1876. Điều văn của bà được đọc lên:

Người thân yêu nhất đã rời bỏ chúng ta. Chúng ta vô cùng tiếc thương vì sự mất mát này. Nhưng Chúa luôn đặt lòng tin vào chúng ta. Người có thể hàn gắn lại mọi nỗi đau. Ở thiên đường, chúng ta chào đón người, ở đó sẽ không còn những giọt nước mắt chia ly nữa.

Những năm sau đó, Ford nói rằng ngôi nhà trở thành một cái đồng hồ không còn dây cốt, một cách thể hiện nỗi buồn thật cảm động, dù ông khiến người khác có một chút cảm giác khó chịu khi so sánh vai trò của mẹ với một vật vô tri vô giác. Ông vẫn ở trang trại tại Dearborn cho tới năm 1879, nhưng những năm tháng ngày thơ đã kết thúc. Ông đã nhận ra cuộc sống thật sự rất khó khăn.

Ford chưa đến 13 tuổi khi mẹ mất. Tuổi dậy thì là thời gian tính dục bắt đầu phát triển và thời kì đầu muốn được đối xử như người

lớn trong thế giới của người lớn. Lần mang thai thứ tám của mẹ là một tuyên bố mạnh mẽ về việc bố mẹ Ford vẫn tiếp tục có quan hệ tình dục. Ở tuổi 13, cậu bé Ford có thể có những cảm xúc rất phức tạp về quyền tự do quan hệ tình dục của bố đối với mẹ. Trong suy nghĩ của cậu, ít nhất là trong suy nghĩ vô thức, có thể quyền tự do này và cái chết của mẹ có liên quan đến nhau.

Phải thú nhận rằng đây chỉ là sự suy đoán. Nhưng chúng ta cần cách nào đó để giải thích cho việc vì sao Ford lại bóp méo sự giúp đỡ về sau của cha với mình. Chúng ta cũng cần sự trợ giúp nào đó để hiểu vì sao Ford lại nuôi dưỡng bên trong mình sự giận dữ, mà cách giải phóng nó tốt nhất là khiến tất cả mọi người chịu tổn hại, trong đó có cả chính Ford, trong cuộc sống sau này.

Bốn tháng sau cái chết của mẹ, khi Henry đang ở Detroit với bố thì cậu nhìn thấy một chiếc xe chạy bằng hơi nước đi trên đường. Đó là một khoảnh khắc kì diệu, “một cảnh tượng khiến cậu bé kinh ngạc đến mức như thể cỗ xe lửa của nhà tiên tri Elijah⁽¹⁰²⁾ bỗng dừng xuất hiện”. Cậu bé nhớ cảnh tượng đó đến hết cuộc đời mình. Cậu đã sớm tìm thấy thứ gì đó để yêu sau cái chết của mẹ. Và, không giống như con người, một cỗ máy không thể chết và bỏ rơi người yêu thương nó.

Ford dành một vài năm nữa ở trang trại và đi học. Nhưng cậu bắt đầu không thích cuộc sống ở trang trại, với những công việc cực nhọc và buồn chán lặp đi lặp lại, đặc biệt là khi “dây cót” đã không còn. “Tôi không bao giờ có bất kì một tình cảm đặc biệt nào với trang trại”, ông đã nói vậy trong một câu nói tránh. “Chính mẹ tôi ở trang trại mới là điều tôi yêu quý”.

Ford rời gia đình vào năm 1879 để tìm vận may ở Detroit. Sự kiện này cũng đánh dấu sự kết thúc việc học chính quy của cậu. Jonathan Hughes đã nói quá khi cho rằng Ford chỉ mới biết đọc biết viết. Cậu có thể đọc và viết, và những bức thư tình cậu viết cho vợ chưa cưới của mình là Clara Jane Bryant rất chân thành và cảm động. Tuy nhiên, đúng là Ford cũng khá “vô học”. Từ lúc nhận được món quà là chiếc đồng hồ đầu tiên, cậu cảm thấy mình chẳng cần phải đọc sách nữa. “Với người kĩ sư, máy móc cũng giống như sách vở đối với nhà văn vậy”, sau này ông có nói như vậy.

Ford vô cùng thích thú với những chiếc đồng hồ. Cậu có thể dễ

dàng tháo rời chúng rồi lại lắp chúng vào. Cậu cũng bị mê hoặc bởi các loại máy móc khác, như động cơ hơi nước chẳng hạn. Cậu sinh ra để trở thành kĩ sư. Cậu kiên nhẫn, có hệ thống và cẩn thận với máy móc, phải nói thêm rằng cậu thật sự có tài trong lĩnh vực này.

Cả Eastman và Ford đều không có nhiều thời gian chính thức đi học ở trường. Tuy nhiên, Eastman đã trở thành một người hiểu biết, thậm chí là thông thái trong những năm về sau của cuộc đời mình. Những gì ông không được học ở trường, ông đều tự bù đắp cho mình. Có một vài câu nói của Eastman thể hiện sự nhận thức sâu sắc hơn là đánh giá về Henry Ford vào cuối năm 1916. Ông viết trong một lá thư riêng liên quan đến Tàu Hòa bình rằng Ford “khiến tôi mệt mỏi và phát ốm”.

Cả Eastman và Ford đều thần tượng hóa mẹ mình và đều có vấn đề với cha. Cha của Eastman mất khi ông mới chỉ là một đứa bé. Sự nghiệp kinh doanh thất bại của ông không để lại bất cứ tài sản gì cho gia đình ngoài các món nợ. Không có ghi chép nào cho thấy Eastman nhìn lại cuộc đời của cha mình một cách yêu thương và tha thiết.

Rất khó để giải mã về mối quan hệ giữa Ford và cha, bởi bản thân Ford cũng không rõ ràng về chuyện này. Khi không được chứng thực, ký ức của Ford về cha mình không đáng tin cậy. Ford muốn cả thế giới tin rằng cha ông phản đối việc ông rời khỏi trang trại và phản đối mối quan tâm của ông với xe hơi. Có một chi tiết thật trong cách nhìn nhận này. Nhưng cũng có bằng chứng thuyết phục rằng William Ford hầu như không phản đối những chuyện con trai ông muốn tất cả mọi người tin. Kỷ niệm về tuổi trẻ của Ford từ thời điểm thuận lợi của những năm sau này dường như bị buộc chặt với những điều không chính xác.

Có bằng chứng cho thấy William Ford muốn người con trai cả tiếp quản việc trông nom trang trại ở Dearborn. Cũng có bằng chứng cho thấy người cha không mấy ấn tượng với những nỗ lực ban đầu của con trai nhằm tạo ra một chiếc xe hơi. Tuy nhiên, điều gây ấn tượng nhất trong mối quan hệ giữa người cha và con trai ở đây là người con không ngừng bóp méo thái độ và hành động của người cha đối với mình.

Làm sao chúng ta biết được điều này? Nhân chứng tuyệt vời nhất của chúng ta là Margaret Ford Ruddiman, một người em gái của

Henry. Sinh năm 1867, bà Ruddiman được phỏng vấn vào đầu những năm 1950 trong những văn bản lưu trữ về việc thành lập Công ty Ford Motor ở Dearborn vào tháng 2 năm 1951. “Hồi ức” của bà, được tập hợp lại sau cái chết của Henry, rất có sức thuyết phục. Chúng rất tỉ mỉ và thận trọng. Ngoài ra, trong những trường hợp có thể, chúng còn được các bên thứ ba chứng thực. Những quan sát của bà xứng đáng được trích dẫn lại ở một mức chi tiết nhất định: “Trong nhiều năm liền, tôi rất lo lắng về những câu chuyện cho thấy sự thiếu hiểu biết về nhau giữa Henry và cha. Tôi và Henry đã thảo luận về chuyện này rất nhiều lần, nhưng anh cứ lần nữa chuyện phải đính chính lại những câu chuyện đó...”

Bà Ruddiman nói về trường hợp này khá nhẹ nhàng. Ford là người phải đứng ra giải thích cho những câu chuyện này. Bà nhớ lại: “Chúng tôi có những buổi thảo luận trong gia đình và sự khác biệt về quan điểm luôn tồn tại trong tất cả mọi gia đình bình thường, và không có gì phải bàn cãi về việc rất nhiều lần cha đã nghi ngờ sự khôn ngoan trong những quyết định của Henry nhưng giữa họ chưa bao giờ có cuộc tranh cãi nảy lửa nào cả...”

Ford lặp đi lặp lại rằng mình phải đấu tranh để đến với ngành cơ khí, phải trốn khỏi nhà để đến Detroit và gây dựng sự nghiệp trong ngành xe hơi. Trên thực tế, cha đã kiếm được một chỗ cho Henry tại Cửa hàng máy móc của anh em nhà Flower tại Detroit, cha đã giúp anh có quan hệ với những người Detroit giàu có – những người đầu tư vào công ty xe hơi đầu tiên của anh và cha cũng đưa ra lời đề nghị đầu tư tiền của chính ông vào công việc kinh doanh đó, một lời đề nghị mà anh đã từ chối.

Bạn không cần phải chấp nhận toàn bộ cách diễn giải của Jardim về tính cách của Henry Ford được khắc sâu với sự sắc bén mà cô phân tích về sự không nhất quán giữa hồi ức của Ford về tuổi thơ và tuổi thơ thật sự của ông. Bà Ruddiman đã đúng, dù cha Henry có những điểm bất đồng với ông nhưng những xung đột đó không hề vượt quá giới hạn bình thường. Suy cho cùng, William Ford vẫn ủng hộ con trai mình, dù mong muốn của con đi ngược lại với mong muốn của chính ông.

Đây chính xác là điểm có vấn đề. Người cha không hề cản trở con trai mình. Thật ra ông còn ủng hộ con. Bằng việc hỗ trợ, đưa ra lời mời đầu tư vào một công việc sẽ đưa Ford đi khỏi trang trại, người

cha đã gửi đi một thông điệp rằng ông sẵn sàng sống tiếp cuộc sống của mình mà không cần có con trai, rằng ông sẵn sàng, theo một nghĩa nào đó, từ bỏ con trai của mình. Trong vô số những ký ức đảo ngược về tuổi thơ của mình, Ford đã vẽ lên một bức tranh rằng bản thân mình đã từ bỏ người cha bằng cách chuyển sang theo đuổi ngành cơ khí và rời bỏ trang trại để đến Detroit. Do đó ông đã xóa đi vết thương vị kỉ và biến nó thành một tuyên bố độc lập đầy dũng cảm mà qua đó, ông không chỉ sáng chế ra một chiếc xe hơi mà cả bản thân mình nữa. Và ông đã tự làm điều đó, không cần đến sự giúp đỡ của người mẹ đã quá cố hay người cha phản đối mình. Vết thương tinh thần của Ford, do người cha đã “từ bỏ” ông, được thể hiện như thái độ sẵn sàng hỗ trợ về mặt tài chính cho công ty xe hơi của ông, giờ đã được đảo ngược lại một cách thuận lợi. Giờ thì chính người con – trong sự tái tạo kì quặc về tuổi thơ, thời niên thiếu và tuổi trẻ của Ford – lại là người từ bỏ cha mình.

Tại sao chuyện này lại quan trọng? Trước hết, sử gia chia sẻ mong muốn của bà Ruddiman là để đính chính lại sự việc. Thứ hai, bạn buộc phải đặt ra câu hỏi liệu những tuyên bố của Ford về những vấn đề khác có thể sai đến mức độ nào nếu chúng đã sai ngay từ đầu như thế này?

Quan trọng hơn, Henry Ford là người, đặc biệt là khi ông lớn tuổi hơn, gặp rất nhiều khó khăn trong việc hòa hợp với người khác. Ban đầu xu hướng này thường được nhận thấy trong niềm vui thích với những trò chơi khăm và trong tính cách bủn xỉn của ông. Vào cuối những năm 1910, Ford thấy ông rất khó làm việc với những người không quy lụy mình. Couzens đã phải ra đi. Anh em nhà Dodge cũng đầu đã phải ra đi. Rất nhiều thành viên của nhóm đã giúp công ty Ford Motor hoạt động theo trật tự và mở rộng phạm vi ra toàn cầu đã bị sa thải vào khoảng thời gian giữa năm 1919 và 1921. Những người này bao gồm người chịu trách nhiệm về quảng cáo, trợ lý giám đốc, viên chương lí, thủ quỹ, kiểm toán viên và người đứng đầu bộ phận nhân sự. Trong đó cũng có cả Norval Hawkins, người đã xây dựng hệ thống và mạng lưới bán hàng và William S. Knudsen ở bộ phận sản xuất. Hawkins và Knudsen đã nhanh chóng được General Motors thuê lại và cuối cùng Knudsen lại trở thành chủ tịch của tập đoàn này.

Trong những năm 1920, mọi chuyện trở nên khó khăn hơn nữa cho những ai muốn làm việc cho Ford, đặc biệt là nếu công việc đó đòi hỏi sự tiếp xúc cá nhân và giữ được lòng tự trọng của mình. Jardim

nói rằng “thái độ của Ford với những người xung quanh đôi khi gần giống với sự tàn bạo...” Trong câu này, cô đã nói giảm nói tránh. Ford đã vượt quá ranh giới đó. Trong những năm sau này, ông hoàn toàn là một người tàn bạo.

Người duy nhất mà Ford không sa thải và người đó cũng không thể rời bỏ ông là con trai ông, Edsel. Edsel đã phải trả giá. “Ngài Ford”, một nhà điều hành nhớ lại, “rất tàn nhẫn trong việc nhục mạ Edsel”. Một lần, trong một cuộc họp với bốn hay năm nhà điều hành về một vấn đề kĩ thuật, Edsel bắt đầu giải thích với cha mình về các bộ phận bên trong. Edsel chưa kịp bắt đầu thì cha anh đã đứng lên khỏi ghế và nói: “Edsel, con câm mồm ngay lại!” và bỏ đi. Không có ghi chép nào cho thấy việc Ford đã từng bị bố mình làm bẽ mặt theo cách đó bao giờ chưa. Henry Ford II (cháu trai của Henry Ford I và con trai của Edsel Ford) đã buộc tội ông mình và đám bạn của ông, trong đó có con trai của một giám mục người Goth có tên là Harry Bennett về cái chết của cha mình.

Một con người sống một cuộc sống bình thường hẳn sẽ phải đáp ứng yêu cầu của nhiều người khác. Họ phải giữ lại những mong muốn đen tối ở bên trong mình để hòa hợp với thế giới. Với Ford, cùng sự giàu có vô hạn của mình, ông thiếu cơ chế kiểm soát bên trong, cũng chẳng có cơ chế kiểm soát bên ngoài. Ông tự do nhưng với ông thì nó đồng nghĩa với việc tự do để đi giết lùì.

Nhưng chúng ta đoán trước được câu chuyện của mình. Như Collier và Horowitz đã nói, gia sản của Ford đi trước và tội ác theo sau. Và câu chuyện về sự sớm thành công trong ngành công nghiệp xe hơi của ông cũng truyền cảm hứng như câu chuyện về những thất bại sau này với tư cách là một con người phiến muộn.

Trong những năm 1880, Henry Ford chia thời gian của mình cho cả công việc ở Detroit và trang trại ở Dearborn. Ford không nhảy ngay vào ngành xe hơi. Vào những năm 1880, cũng chưa tồn tại ngành xe hơi nào để mà nhảy vào. Âm thanh của những xưởng máy tràn ngập khắp Detroit và Ford tìm việc trong những xưởng máy đó. Vào buổi tối, anh lại làm việc với những chiếc đồng hồ.

Trong các xưởng máy ở Detroit, Ford làm quen với các loại động cơ. Chỉ vài năm sau khi George Eastman bắt đầu đọc ngẫu nhiên *Tạp chí nhiếp ảnh Anh quốc*, thì Ford cũng nghiên cứu kỹ lưỡng “những tạp chí của Anh và Mỹ mà chúng tôi có trong xưởng máy viết về sự phát triển của động cơ và đặc biệt là những gợi ý về những phương án thay thế khí than hoặc khí than ướt bằng một loại khí được hình thành từ sự bốc hơi của xăng.” Trên thực tế, Ford, cũng giống như những người khác, có thể có hứng thú với loại nhiên liệu là hơi nước hơn là xăng. Năng lượng hơi nước đã thay đổi cả thế giới trong thế kỉ XIX. Ford làm việc, đọc sách báo, lắng nghe và chờ đợi thời cơ.

Sự kiện quan trọng nhất trong cuộc đời của Ford trong những năm 1880 diễn ra vào đầu năm 1885. Anh gặp Clara Jane Bryant trong một bữa tiệc tại Greenfield, gần Dearborn. Là chị cả trong gia đình có 10 đứa con, Clara, 18 tuổi, lớn lên trong một trang trại địa phương. Sau đó hai người tìm hiểu nhau. Clara và Henry làm đám cưới tại Nhà thờ St. James Episcopal ở Detroit vào ngày 11 tháng 4 năm 1888. Đó là ngày sinh nhật tuổi 21 của Clara. Cuộc hôn nhân kéo dài cho tới khi Henry chết, thiếu một năm là tròn sáu thập kỉ. Clara luôn có niềm tin vào Ford và bà có thể thỏa mãn “sự khao khát về tri thức và tình cảm” của ông.

Có vài tranh luận về quy mô của các thí nghiệm của Ford liên quan đến một chiếc “ô tô” trong khi anh và Clara sống tại “ngôi nhà ngăn nắp” ở trang trại Dearborn. Rõ ràng là anh vẫn giữ mối quan tâm của mình với động cơ và các phương tiện di chuyển đường bộ. Chính vì theo đuổi niềm đam mê này mà anh đã quyết định dứt khoát rời khỏi trang trại. Mặc dù người vợ Clara bảo thủ không hề vui vẻ với quyết định này, cô vẫn ủng hộ anh tới mức không bao giờ nhắc đến những mối bận khoăn của mình. William Ford cũng chẳng vui vẻ gì, nhưng ông chấp nhận tình huống này. Vào tháng 9 năm 1891, Henry và Clara rời khỏi trang trại, lần này có mục đích tốt. Henry có một công việc ở Công ty Chiếu sáng Edison ở Detroit, nơi anh nhanh chóng trở thành kĩ sư trưởng với mức lương 100 đôla một tháng.

Gia đình Ford đủ giàu có để chuyển từ căn hộ họ thuê ban đầu sang một ngôi nhà rộng rãi và có thể đi bộ từ công ty của Edison về. Ở đằng sau khu nhà có một nhà xưởng, nơi mà Ford, với tất cả mối quan tâm về các loại phương tiện có sử dụng động cơ đã trở thành nổi ám ảnh, trở thành xưởng cá nhân của anh. Anh làm việc nhiều giờ tại công ty điện của Edison. Sau đó anh trở về nhà với vợ, con trai

và quan trọng hơn cả là với xưởng riêng của mình. Anh làm việc cả buổi tối, nhưng đó là niềm vui của anh. “Tôi không thể nói rằng công việc đó thật vất vả được. Chẳng có công việc nào là vất vả nếu ta có đam mê.” Đến năm 1893, cả Detroit bị rung chuyển với sự quan tâm đến máy móc. Phương tiện tự vận hành trên đường đã chứng minh nó là một chiếc cột thu lôi với Ford và các kỹ sư khác. Phải mất một thập kỷ sau, một thập kỷ đầy những sự kiện phát minh, công ty Ford Motor cuối cùng cũng ra đời.

Trong khi đó, gia đình Ford dường như vẫn là một gia đình hạnh phúc. Cậu con trai duy nhất của anh – Edsel sinh ngày 6 tháng 11 năm 1893. Cái tên đặc biệt nhà Ford chọn cho con mình xứng đáng có một lời bình luận. Cậu bé được đặt theo tên một người bạn cùng trường với Henry – Edsel Ruddiman. Ruddiman là một học sinh xuất sắc hơn Henry. Khi Edsel Ford ra đời, Ruddiman đã là một nhà hóa dược, tiếp tục học lên cao hơn một thời gian dài sau khi Henry bỏ học. Anh ta có tương lai sáng lạn và thành công hơn rất nhiều so với người “từ một cậu bé nông dân vùng về trở thành kỹ sư, người đã ở tuổi 30 và dành phần lớn các buổi tối của mình để sửa chữa máy móc trong căn phòng phía sau hoặc cười đùa và chơi với các cậu bé”. Ford ngưỡng mộ Ruddiman. Anh ta sẽ sớm trở thành một thành viên trong gia đình mở rộng của Ford khi em trai James của anh ta lấy em gái Margaret (ít hơn Ford bốn tuổi) của Ford. Cái tên “Edsel” bản thân nó có nguồn gốc từ tiếng Anh cổ. Ý nghĩa gốc của nó là “từ ngôi nhà của người giàu có”. Đây chắc chắn không phải là lý do tại sao nhà Ford lại chọn cái tên này.

Lý do của sự lạc đề này là vào tháng 9 năm 1957, công ty Ford Motor giới thiệu một mẫu xe hơi mới có tên là Edsel. Mặc dù cái tên này không mấy nổi bật trong thế kỷ XIX, đến những năm 1950 nó trở thành một cái tên không quá cổ, cũng không lỗi thời nhưng lại khá kì quặc. Edsel Ford đặt tên con trai cả của mình là Henry Ford II, rồi Henry Ford II lại đặt tên đứa con trai duy nhất của mình là Edsel Ford II và Edsel Ford II lại đặt tên con trai cả của mình là Henry Ford III (sinh năm 1980), người ta nghi ngờ rằng Edsel sẽ trở thành một cái tên phổ biến trong tương lai.

Dù sao đi nữa, trong những năm 1890, giống như Eastman thời kì đầu trong sự nghiệp của mình, Ford làm hai công việc một lúc: một kỹ sư tay nghề cao được trả lương vào ban ngày và một nhà phát minh và thử nghiệm tự do vào ban đêm. Đến năm 1896, Ford hoàn toàn mê

mãi với công việc của mình. Ford cảm thấy anh phải làm thứ gì đó mới mẻ, khác biệt và tốt hơn những người đã thử nghiệm với xe hơi trước đó.

Đến tháng 5 năm 1896, bạn bè anh “thường xuyên thắc mắc không biết Henry Ford ngủ vào lúc nào”. Clara sợ rằng anh sẽ bị suy sụp tinh thần nhưng chị đã giữ nỗi sợ hãi đó trong lòng, đúng như tính cách của chị. Kết quả của tất cả những chuyện đó là sự xuất hiện, vào khoảng thời gian từ 2 đến 4 giờ sáng ngày 2 tháng 6 của chiếc Quadricycle (xe có bốn bánh). Henry Ford đã làm chuyện mà không một nhà quản lý cấp cao của bất kì công ty xe hơi hàng đầu thế giới nào ngày nay làm được. Ông đã tạo ra một chiếc xe hơi hoàn chỉnh bằng đôi tay trần của mình.

Ford lái chiếc Quadricycle về trang trại của cha mình ở Dearborn. Charles B. King, một nhà công nghiệp tiên phong, người từng làm việc cùng Ford đã đi cùng anh. Cha Ford không những không ấn tượng, theo lời một người kể lại, mà còn thấy xấu hổ về điều này. King nhớ lại: “Tôi có thể thấy rằng ông già Ford xấu hổ khi thấy một người đàn ông trưởng thành như Henry lại nhặng xị hết cả lên vì một thứ vụn vặt như chiếc Quadricycle”. King nói: “Henry rất buồn”.

Nửa thế kỉ sau, em gái Margaret Ruddiman của Ford nhớ lại buổi đến chơi ngày Chủ nhật hôm đó ở Dearborn. Cha bà “nhiều lúc đúng là một chủ trang trại bảo thủ” thật sự từ chối không lên xe. Tuy nhiên, bà xác nhận rằng William Ford “rất tự hào về thành quả của Henry. Ông kể với chúng tôi về nó khi ở nhà, rồi lại kể cho hàng xóm nghe nữa... [và] trong những lần đến trang trại chơi sau này của Henry, Cha cũng ngồi lên xe.”

Dù Ford có buồn hay không trong ngày Chủ nhật tháng 6 hơn một thế kỉ trước, ông cũng trở nên nổi tiếng dẫu cảm từ ngày hôm đó. Mặc dù có rất nhiều người ở cả Detroit cũng như khắp vùng nghi ngờ về các phương tiện có động cơ tự vận hành nói chung và về động cơ chạy bằng xăng nói riêng, vẫn có nhiều người quan tâm đến vấn đề này hơn. Ở các bang thuộc vùng Đông Bắc và vùng Ngũ Đại Hồ, các doanh nhân tìm kiếm các nhà mạnh thường quân để giúp họ có tiền sản xuất những chiếc xe mà không cần đến ngựa để di chuyển.

Ford vẫn tiếp tục làm hai công việc: công việc tại Công ty Chiếu sáng Edison, nơi anh kiếm được 1.900 đôla mỗi năm và công việc tại

xưởng riêng của mình. Vào tháng 8, anh tham dự một hội nghị các công ty của Edison tại New York. Ở đó anh đã gặp thần tượng của mình – chính là Thomas Alva Edison. Anh đã sốt sắng nắm ngay lấy cơ hội này để trình bày với Edison những ý tưởng của mình. Edison – ông trùm của ngành điện – đã rất háo hức với những ý tưởng của Ford, dù trọng tâm của chúng không phải là điện mà là xăng.

Được truyền cảm hứng, Ford quay về Detroit. Mọi thứ bắt đầu diễn biến rất nhanh. Anh bán chiếc Quadricycle của mình với giá 200 đôla và sử dụng số tiền thu được để bắt đầu công việc chế tạo chiếc xe hơi kế tiếp của mình. Tuy nhiên, mục tiêu rõ ràng đó không phải là phương tiện “đi một lần rồi thôi” cho các doanh nhân địa phương. Ford biết rằng anh muốn sản xuất theo số lượng lớn. Trong khi bỏ rất nhiều nỗ lực vào việc sản xuất xe hơi, anh cũng trở thành một nhân sự quan trọng hơn ở Công ty Chiếu sáng Edison – giờ đã mở rộng hơn.

Vào ngày 5 tháng 8 năm 1899, Công ty Ô tô Detroit được thành lập. Đó là công ty xe hơi đầu tiên trong thành phố, nó có hơn một tá các nhà đầu tư, trong đó có cả ngài thị trưởng – nhờ sự can thiệp của cha Ford. Các nhà đầu tư lập ra một “nhóm đặc quyền”. Ford là người quản lý và anh được tặng một lượng cổ phần nhỏ dù anh chẳng góp đồng vốn nào.

“Mỗi con người, mỗi quốc gia đều có một lần/ Phải đến khoảnh khắc đưa ra quyết định...”, có một bài thánh ca viết như thế. Trong cuộc đời của Henry Ford, khoảnh khắc đó đến vào tháng 8 năm 1899. Anh không thể tiếp tục làm được cả hai công việc đều có nhiều đòi hỏi khắt khe như vậy. Anh đã từ bỏ nó thế này: “Công ty Edison mời tôi đảm nhiệm vị trí quản lý chung cả công ty nhưng với điều kiện tôi phải từ bỏ công việc liên quan đến động cơ chạy bằng xăng của mình và cống hiến cho điều gì đó thật sự có ích. Tôi phải lựa chọn giữa công việc và xe hơi. Tôi chọn xe hơi, đúng hơn là tôi từ bỏ công việc – chẳng có gì khác nhau trong việc lựa chọn cả.” Theo quan điểm của Ford thì không có sự lựa chọn thật sự nào cả, “vì tôi đã biết rằng xe hơi sẽ thành công.”

Làm sao có thể chắc chắn rằng vụ đầu tư mạo hiểm đầu tiên ở Detroit vào một ngành vừa mới ra đời sẽ thành công? Ford có một người bạn ở Công ty Chiếu sáng Edison có tên là David M. Bell, người từng làm việc với hai chiếc ô tô đầu tiên của Ford. Ford coi trọng Bell

tới mức mời anh đồng hành cùng mình trong vụ đầu tư mạo hiểm này.

“Dave”, Ford nói, “cậu sẽ giàu to với vụ này.”

“Vụ gì cơ?”, Bell trả lời, anh đã lựa chọn sự an toàn của khoản lương ổn định với một công ty đã có uy tín. Có người thích làm chủ doanh nghiệp, những người khác thì không. Sự khác biệt đó không thể nào được minh họa rõ nét hơn trong chi tiết nhỏ này.

Tuy nhiên, ngược lại với sự quyết đoán của Ford, chẳng có gì không chắc chắn hơn là thành công của chiếc xe hơi mới của anh. Thật ra, dường như không có định nghĩa rõ ràng nào về những thứ cấu thành nên thành công. Ở mức tối thiểu, nó có nghĩa là sự sống sót của Công ty Ô tô Detroit với tư cách là một doanh nghiệp đang phát triển.

Nếu so sánh với tiêu chuẩn khá thấp đó, Công ty Ô tô Detroit đã thất bại. Bản thân Ford cũng trở nên tuyệt vọng với chất lượng các sản phẩm của công ty và vào tháng 1 năm 1901, công ty tạm ngừng hoạt động. Công ty đã chi khoảng 86.000 đôla mà mới chỉ bán được rất ít các sản phẩm kiểu cách. Tuy nhiên, Ford vẫn gây được ấn tượng với một số các nhà đầu tư của mình đủ để họ tiếp tục hậu thuẫn cho anh. Anh bắt đầu tạo dựng được tên tuổi cho bản thân mình.

Ford lại tiếp tục thử nghiệm. Việc đua xe mang lại tên tuổi lẫy lừng cho anh. Vào ngày 10 tháng 10 năm 1901, anh đánh bại một tên tuổi lừng danh – Alexander Winton trong một cuộc đối đầu gay cấn giữa hai người với nhau ở Detroit. “Cuộc đua đó đã giúp quảng bá tên tuổi của anh ấy đi xa hơn”, Clara đã viết cho anh trai của mình như vậy. Các nhà đầu tư đều bị thu hút bởi những gì Ford và chiếc xe của anh đã làm được vào ngày 10 tháng 10 đó. Một vài người từng đầu tư vào Công ty Ô tô Detroit lại tập hợp lại quanh Ford. Lần này, doanh nghiệp được đặt tên là Công ty Henry Ford. Ford làm việc với tư cách là kỹ sư và được nhận 10.000 đôla lợi tức, công ty được thành lập vào ngày 30 tháng 11 năm 1901. Tuy nhiên, Công ty Henry Ford làm ăn chẳng khá hơn Công ty Ô tô Detroit là bao. Ford rời bỏ nó vào ngày 10 tháng 3 năm 1902, vào thời điểm công ty ngừng sử dụng tên tuổi của anh.

Vào tháng 8, Công ty Henry Ford trở thành Công ty Ô tô Cadillac,

vì các nhà hậu thuẫn trước đây của Henry Ford giờ đây đầu tư tiền của họ vào Henry M. Leland. Sau nhiều tháng trầm, Cadillac bị mua lại bởi General Motors mới được thành lập vào ngày 20 tháng 8 năm 1909, với giá 4,75 triệu đôla, gần như hoàn toàn bằng tiền mặt. Cha con nhà Leland điều hành Cadillac thuộc General Motors cho tới năm 1917. Họ bị buộc rời khỏi công ty, và vào tháng 1 năm 1920, họ mở Công ty Lincoln Motor. Vào năm 1922, Ford mua lại Lincoln. Họ tiếp quản công ty của anh vào năm 1902 và anh tiếp quản công ty của họ hai thập kỉ sau đó. Tình thế đã thay đổi.

Như vậy Henry Ford đã thất bại hai lần với tư cách một doanh nhân trước khi anh thành công. Lược sử của Công ty Ô tô Detroit và Công ty Henry Ford đã nêu bật lên được một vài vấn đề của chủ doanh nghiệp từ quan điểm của các nhà đầu tư. Bạn định đầu tư vào ngành nào? Vào đầu thế kỉ, có nhiều người quan tâm đến xe hơi. Tuy nhiên, phần lớn người Mỹ vẫn tin rằng xe hơi chỉ là một thứ đồ chơi đắt đỏ dành cho những người giàu có. Hơn nữa, ngành công nghiệp xe ngựa rất phát triển vào cuối những năm 1890. Từ năm 1894 tới năm 1899, theo Chủ tịch của Hiệp hội sản xuất xe ngựa, có 350.000 cỗ xe ngựa đã được bán ở thành phố New York, so với 125 chiếc xe hơi được bán ra. Ý tưởng rằng ngày nào đó xe hơi sẽ thay thế cho ngựa là “một ý kiến sai lầm ngu ngốc đến mức chẳng có người có đầu óc nào lại đi nói thế cả”.

Dù là theo kiến thức phổ thông, một nhà đầu tư có liều lĩnh đến mức bỏ tiền của mình vào ngành xe hơi thì ông ta sẽ chọn công ty nào để đầu tư? Từ năm 1890 đến 1930, có hàng trăm công ty tham gia vào ngành này. Tại thời điểm bài viết này, có ba hãng sản xuất của Hoa Kỳ mới rời khỏi ngành. Nói là ba, nếu tính cả Chrysler, mà sau vụ liên kết với Daimler, nên được coi là một công ty của Đức hơn là của Mỹ.

Một trong ba công ty đó là Công ty Ford Motor, nhưng khởi đầu khó khăn của Ford đã nêu bật một vấn đề khác cho các nhà đầu tư vào doanh nghiệp. Ford không kiếm được đồng nào cho các nhà đầu tư tại hai công ty đầu tiên và khiến họ tổn kém khá nhiều. Số phận của các nhà đầu tư vào công ty thứ ba của anh lại hoàn toàn khác.

Hãy lấy câu chuyện có hậu của em gái James Couzens làm ví dụ. Khi Công ty Ford Motor được thành lập, Couzens đang tuyệt vọng tìm kiếm tiền mặt để có tiền đầu tư và em gái anh – Rosetta tốt bụng cho anh vay 100 đôla trong số 300 đôla cô tiết kiệm được từ thu nhập là

một giáo viên trường công ở Chatham, Ontario. Rosetta Couzens không tham gia cùng bất kì nhóm nhà đầu tư đặc quyền nào, cô cũng chẳng biết gì về xe hơi. Khi Henry Ford mua lại cổ phiếu của các cổ đông nhỏ trong công ty vào năm 1919 và 1920, bà Rosetta Couzens Hauss đã nhận được 262.036,67 đôla cho 100 đô đó, một món hời lớn cho việc là người trông coi tài sản cho anh trai.

Nhà đầu tư vào doanh nghiệp phải lo lắng về việc nên đầu tư vào ngành nào, vào công ty nào và khi nào thì nên đầu tư. Họ phải đưa ra ba quyết định quan trọng này mà không có những thông tin chi tiết mà một nhà đầu tư thông thường muốn có. Trả lời sai bất kì câu nào trong ba câu hỏi trên đồng nghĩa với thất bại. Đó là lí do tại sao có rất nhiều người là những nhà đầu tư bảo thủ. Tuy nhiên, quá trình đó vẫn có rủi ro. Nếu bạn đầu tư vào một công ty sản xuất xe ngựa vào năm 1899 thì điều gì sẽ xảy ra với tiền của bạn?

Số phận của Công ty Ô tô Detroit và Công ty Henry Ford không làm Henry Ford nản chí. Công ty Ford Motor hiện đại được thành lập vào ngày 16 tháng 6 năm 1903, trước sinh nhật lần thứ 40 của ông một tháng rưỡi. Một thập kỉ sau, mọi người đều công nhận ông là người đi đầu của cả ngành xe hơi, ông sở hữu một gia sản không đo đếm nổi và đang trên đà tiến đến sự nổi tiếng trên toàn thế giới.

Vào năm 1903, Công ty Ford Motor bắt đầu sản xuất tại đại lộ Mack ở Detroit trong những cửa hàng đi thuê, giống những chiếc lán nhỏ thường thấy trong những bức ảnh. Số nhân viên ít ỏi của công ty có thể vừa vịn trong một bức ảnh chụp. Từ những góc chật hẹp này, công ty nhanh chóng chuyển sang đại lộ Piquette và từ đó chuyển sang khu phức hợp khổng lồ tại Highland Park. Highland Park mở cửa vào đầu năm 1910 ở một khu đất rộng 60 mẫu tại vùng ngoại ô phía Bắc thành phố Detroit. Khu phức hợp này được hoàn thiện vào sáu năm sau đó khi 60 mẫu đất cũng không thể chứa thêm bất kì tòa nhà nào. Cho đến thời điểm ấy, có khoảng hơn 30.000 người làm việc tại đó, so với thời điểm khi công ty còn ở đại lộ Mack là 125 người vào năm 1903.

Những người giỏi nhất thời đó cũng không tìm được từ nào để thể hiện ấn tượng của mình về xưởng Highland Park. Và Highland Park vẫn còn nhỏ bé nếu đem so với tổ chức công nghiệp khổng lồ mà Ford xây dựng trên một khu đất rộng tới 2.000 mẫu tại River Rouge, ở phía Nam Detroit. Vào năm 1929, có khoảng 98.337 người làm việc theo giờ tại Rouge. Chiếc xe hơi được sản xuất đầu tiên tại Highland Park và sau này ở Rouge – chiếc Model T Ford – trở thành chiếc xe hơi nổi tiếng nhất trong lịch sử của ngành công nghiệp sản xuất xe hơi.

Trước Ford, xe hơi chủ yếu là một vật xa xỉ đắt đỏ được lắp ráp bởi các kỹ sư thủ công lành nghề. Nhưng Henry Ford đã phát triển một tầm nhìn cho xe hơi. Tầm nhìn đó được thể hiện trong đoạn đầu tiên của chương này. Quan điểm đó vẫn rất phổ biến cho tới giữa những năm 1990 vì công ty Ford Motor vẫn tiếp tục sử dụng những lời lẽ của Ford trong các mục quảng cáo trên truyền hình của mình.

Từ năm 1903 tới 1908, công ty Ford Motor sản xuất 8 mẫu xe hơi khác nhau: Đó là các model A, B, C, F, K, N, R và S. Đôi khi, công ty đồng thời sản xuất nhiều mẫu một lúc. Chẳng hạn như trong khoảng thời gian từ 1904 đến 1905, công ty đã sản xuất Model C Runabout với giá 800 đô, Model F Touring Car với giá 1.000 đô (“với cửa hai cánh” là 1.250 đô) và Model B với giá 2.000 đô.

Trong những năm đầu tiên, một cuộc tranh luận nảy lửa về việc công ty nên hướng tới thị trường nào đã diễn ra trong doanh nghiệp non trẻ này. Nhà đầu tư đứng đằng sau công ty Ford Motor là Alexander Y. Malcomson, một doanh nhân buôn bán than đá, sở hữu 255 cổ phần (tương đương với số cổ phần của Henry Ford). Bạn bè và họ hàng của Malcomson cũng đầu tư vào công ty. Giống như rất nhiều nhà đầu tư vào ngành này trong thời gian đầu, Malcomson thích nhắm đến thị trường cao cấp. Ông “yêu thiết kế của chiếc Model K [đắt tiền] với sáu trục...”. Có bằng chứng cho thấy thị trường dành cho xe hơi nằm trong phân khúc giá cao. Malcomson là người ngoan cố. Đối với Henry Ford, ông không muốn mình đóng vai Henry Alvah Strong trong mối quan hệ với George Eastman.

Mặt khác, Ford vẫn kiên định với giấc mơ “một chiếc xe cho đông đảo quần chúng”. Và đó chính xác là một “giấc mơ” vì vào thời điểm đó, rất khó để thấy tầm nhìn của Ford có thể trở thành một ngành công nghiệp có lợi nhuận thật sự. Như Charles E. Sorensen, người

chịu trách nhiệm về sản xuất của Ford, sau này nhớ lại: “Ford chỉ có ý tưởng; ông không hình dung ra xem chiếc xe sẽ trông như thế nào”. Ford đấu tranh cho xe hơi giá rẻ và cuộc họp của các “lãnh đạo” trở nên đầy giông bão. Rất nhiều cú đập tay xuống bàn đã diễn ra và nhóm ít người đó... đôi khi kết thúc trong giận dữ. Ford chứng tỏ rằng mình là một người biết cách đấu đá đặc biệt hiệu quả. Ông tự đặt mình vào vị trí mua lại 255 cổ phần của Malcomson, ông làm điều này vào năm 1906. Đến mùa thu năm 1907, ông sở hữu phần lớn cổ phần của công ty. Công ty đang thiết lập kỉ lục bán hàng với Model N. Bước tuyệt vời tiếp theo là tập trung vào Model T.

Model T là chiếc xe hơi đặt nước Mỹ trên những bánh xe. Khi rốt cuộc nó cũng được dừng bán sau 20 năm vào năm 1927, có 14.458.781 chiếc đã được sản xuất. Chiếc Model T đã khiến Henry Ford trở thành tỉ phú. Và Henry Ford đã làm ra Model T. Tất nhiên là ông không tạo ra nó một mình. Ông tạo ra nó với sự giúp đỡ của hàng trăm nhà cung cấp, hàng nghìn người bán hàng và hàng chục nghìn công nhân nhà máy. Ông tạo ra nó với sự trợ giúp của một tập hợp các kĩ sư đặc biệt tài năng. Như một sử gia đã bình luận: “Henry Ford sở hữu một tài năng hiếm gặp – hoặc ông may mắn khác thường – trong việc thu hút về công ty của mình các kĩ sư tay nghề cao tin tưởng rằng ‘làm là chơi’.” Như “Charlie gang thép” Sorensen⁽¹⁰³⁾ đã nói, nếu với những người này làm không phải là chơi, “thì nó đã giết chết họ rồi. Họ như phát điên cả. Họ thường quên cả chuyện ăn uống.”

Những bài học mà cuộc đời Henry Ford đã dạy chúng ta sẽ không còn nữa nếu chúng ta để những sai lầm về sau che mất tầm nhìn và tài năng của ông. Chỉ trong những năm sau này, vô số những vấn đề giữa con người với con người mới trở thành sân khấu trung tâm trong cuộc đời ông. Trong những năm của Model N và những năm đầu tiên của Model T cũng như xưởng Highland Park, công ty Ford Motor hẳn là một trong những nơi làm việc hấp dẫn nhất trong lịch sử của cả ngành công nghiệp xe hơi. Nếu sự nghiệp của Henry Ford kết thúc ở thời kì này, ông sẽ giữ một chỗ trong nhóm những con người vĩ đại nhất của nước Mỹ bên cạnh các nhân vật khác trong quá khứ của đất nước.

Đánh giá về Ford trong những năm này, Nevin và Hill đã viết:

[Ford] tiến triển từ quá trình tư duy trực giác của mình về những ý niệm lớn nhất định mà, hơn bất cứ thứ gì khác, giải thích cho thành công lớn từ sớm của ông. Một, tất nhiên, là ý tưởng về xe hơi cho đại chúng của ông, sản xuất đại trà và càng bán được nhiều thì giá thành càng thấp. Còn lại là quyết tâm mở rộng nhà máy, mở rộng sản xuất, bán hàng với nhịp độ ổn định, thách thức những người muốn cản đường ông. Ông muốn làm ra nhiều xe nhất có thể với mức giá thấp nhất...

Không phải nhà nghiên cứu nào cũng nhìn nhận về Henry Ford một cách oai nghiêm như ông đang được giới thiệu ở đây. Chẳng hạn như John Kenneth Galbraith tin rằng Ford được đánh giá quá cao. Trong quan điểm của Galbraith, người làm nên thành công của Công ty Ford Motor trong những năm đầu tiên là James Couzens và sau khi Couzens rời công ty vào năm 1915 thì “công ty chưa bao giờ gạt hái được những thành công như vậy”.

Couzens thật sự là một cá nhân xuất sắc, vươn lên từ hoàn cảnh một gia đình bình thường để trở thành một triệu phú, một thượng nghị sĩ của bang Michigan, Hoa Kỳ. Theo Nevins: “Từ thời thơ ấu Couzens đã thể hiện... sự chăm chỉ tỉ mỉ đến phát điên, tính khí nóng nảy và quyết tâm thành công. Thời trẻ ông đã trách mẹ mình vì đã sinh ông ra ở Canada. ‘Con có thể không bao giờ trở thành Vua nước Anh’, ông nói rõ ràng và hoàn toàn nghiêm túc, ‘nhưng nếu được sinh ra ở Mỹ, con có thể trở thành Tổng thống’.”

Couzens có thể là bộ óc kinh doanh của công ty và xứng đáng với tất cả những lời khen ngợi về thành công của nó. Nhưng trong khi có rất nhiều người như James Couzens thì chỉ có duy nhất một Henry Ford. Sự đánh giá này rất quan trọng vì tầm nhìn của Ford về việc một chiếc xe hơi nên là gì và điều một công ty xe hơi nên làm vẫn tràn ngập khắp Công ty Ford Motor từ thời của ông cho đến thời đại của chúng ta ngày nay.

Tầm nhìn của Ford được phản ánh trong sự nghiệp của Robert S. McNamara⁽¹⁰⁴⁾ tại công ty. Chiếc Falcon, được ra mắt lần đầu vào năm 1960, là chiếc xe của McNamara. Một nhà báo đã miêu tả Falcon là “một phương tiện hoàn toàn thiết thực... tiết kiệm nhiên liệu... [có sẵn] chỉ có một màu thống nhất, không có chiếc nào có hai đến ba tông màu rùng rợn”. (Tất nhiên là điều này khiến chúng ta nhớ lại

tuyên bố nổi tiếng của Henry Ford rằng “Bất kì khách hàng nào có thể có một chiếc xe được sơn bất kì màu ông ta muốn cho tới khi nó vẫn là màu đen”.) “Ông [McNamara] đeo kính gọng vàng và sản xuất ra một chiếc xe điệu đàng”, một phóng viên chuyên mục xe hơi viết. Có thể điều đó đúng. Nhưng Công ty Ford Motor đã sản xuất hơn 435.000 chiếc “phiên bản Tin Lizzie⁽¹⁰⁵⁾ hiện đại” trong năm đầu tiên nó xuất hiện trên thị trường và vào ngày 3 tháng 6 năm 1960, McNamara, người đàn ông với “cặp kính gọng vàng” đã trở thành Chủ tịch của Công ty Ford Motor ở tuổi 44.

Đường lối về sản phẩm của Công ty Ford Motor trong những năm đầu tiên là sản xuất và tiếp thị cho một chiếc xe hơi duy nhất – Model T. Từ đầu chí cuối, thị trường cho chiếc Model T là nhu cầu “giao thông cơ bản” của khách hàng. Henry Ford rất thích khẩu hiệu nổi tiếng của chiếc xe này: “Nó đưa bạn tới đó và mang bạn quay về”. Vào năm 1908, khi chiếc Touring Car lần đầu được ra mắt công chúng với giá 850 đôla, một mục quảng cáo huênh hoang rằng: “Không có chiếc xe nào có giá dưới 2.000 đô được bán nữa và cũng không có chiếc xe nào có giá trên 2.000 đô được bán nữa ngoại trừ chúng được dùng để trang trí.”

Trong quan điểm của Henry Ford, Model T là chiếc xe hơi mà công chúng *nên* muốn có và nó là hiện thân của một chiếc xe hơi *nên* là. Xe hơi là một thiết bị đưa người chủ sở hữu đi từ nơi này sang nơi khác. Nó không phải là một vật thể hiện phong cách và nó không có nội dung thời trang. Nhằm sản xuất chiếc xe hơi đơn giản để đồng đảo mọi người có thể đưa vào giao thông, Ford đã dẫn dắt các đồng nghiệp của mình thay đổi từ sản xuất xe hơi theo kiểu thủ công sang sản xuất hàng loạt. Những điểm khác biệt sau này bao gồm các bộ phận thay thế cho nhau được, dây chuyền lắp ráp, tiêu chuẩn hóa nhiệm vụ công việc và cách tiếp cận sản xuất được hệ thống hóa cao.

“Phương thức để sản xuất xe hơi”, Ford nói với một trong các cộng sự của mình vào năm 1903, “là sản xuất tất cả đều giống nhau, là sản xuất chúng hoàn toàn giống nhau tại nhà máy – như một chiếc đinh ghim giống một chiếc đinh ghim khác khi nó đến từ một nhà máy đinh ghim, hay một bao diêm giống những bao diêm khác đến từ một nhà máy diêm”. Tuyên bố này là sai lầm. Trước hết, không phải mọi chiếc Model T đến từ nhà máy đều giống nhau. Thứ hai, chiếc Model T thay đổi theo thời gian, đặc biệt là trong những năm 1920.

Để hiểu cặn kẽ về chiếc Model T, trước hết chúng ta phải hiểu được một “mẫu xe” là như thế nào trong khoảng thời gian từ năm 1908 đến 1927. Không phải mọi chiếc Model T đều giống nhau chính xác trên mọi phương diện. Model T không được tiêu chuẩn hóa như một chiếc đinh ghim hay một bao diêm.

Từ trước đó cho tới khoảng năm 1930, “mẫu xe” có nghĩa là một sự kết hợp của khung gầm, hệ thống giảm sóc, động cơ và hệ bánh răng truyền động. Phần “thân” của một “mẫu xe” là một vật độc lập riêng. Ví dụ như, từ ngày 1 tháng 10 năm 1912 đến 1 tháng 8 năm 1913, khách hàng có thể mua một chiếc Runabout (có chỗ ngồi cho người lái xe và một người đi kèm), một chiếc Touring Car (có chỗ cho hai người ngồi trước và từ hai đến ba người ngồi sau), một chiếc Town Car (có đặc điểm đặc biệt là có vách ngăn ở phần sau xe, do đó ngăn cách những người đi kèm khỏi người lái xe) và một chiếc Delivery Wagon. Giá bán của những phương tiện này chênh lệch rất nhiều. Chiếc Runabout được bán với giá 525 đô, Touring Car là 600 đô (cao hơn gần 15%), chiếc Town Car là 800 đô (cao hơn 50% so với chiếc Runabout) và Delivery Wagon với giá 625 đô. Đến năm 1915, một người có thể mua một khung gầm, gần như không hề có phần thân xe, với giá 360 đô. Trên thực tế, chiếc Model T thu hút được sự chú ý của công chúng vì những mục đích sử dụng ngoài lề của nó. “Người ta thường kể những câu chuyện mới về một trạm Model T cung cấp năng lượng cho ô tô có thể làm mọi thứ từ đưa báo, thay điện thoại cho tới bơm nước hay diệt rùa đất.”

Công ty Ford Motor đã kiếm được rất nhiều tiền từ việc bán các bộ phận cho việc bảo dưỡng những chiếc Model T đang xuất hiện nhiều hơn bao giờ hết trên đường. Rất nhiều dịch vụ bảo dưỡng được cung cấp cho chiếc Model T là chế độ tự phục vụ. “Nếu động cơ của chiếc Model T có vấn đề, [chủ xe] chỉ cần nhìn vào phần nguyên nhân trong cuốn sách nhỏ câu-hỏi-và-trả-lời mà công ty cung cấp và sửa xe. Chẳng hạn như, họ có thể rút xăng ở bình xăng ra và đổ nhiên liệu lại qua một cái khăn để lọc nước bị lẫn trong xăng ra ngoài. Dòng cuối cùng: Nếu một bộ phận không thích hợp hoặc được cài đặt hơi sai lệch, họ yêu cầu chủ xe phải biết sửa nó.”

Sự phi lí ở đây là trong khi biến công nhân – những người sản xuất ra xe hơi thành thứ gì đó giống với những người bảo quản máy móc thiếu kĩ năng, công ty Ford Motor lại trông mong khách hàng của mình có hiểu biết nhất định về những công việc thủ công. Bản thân

Henry Ford có “tâm lí thủ công”. Vào năm 1910, năm xưởng Highland Park mở cửa, chỉ có 46% dân số nước Mỹ – trên tổng số 25 triệu người hoặc nhiều hơn – sống ở các thành phố. Các chủ trang trại và cư dân của các cộng đồng trang trại nhỏ đã quen thuộc với các loại máy móc vì máy gặt, máy quay sợi và các công cụ máy móc khác đã là một phần trong cuộc sống của họ trong suốt phần lớn của thế kỉ XIX. Thậm chí những người như vậy giỏi xử lí với những bộ phận phức tạp của xe hơi hơn hầu hết những người lái xe hiện đại khi đèn “kiểm tra động cơ” nhấp nháy trên bảng đồng hồ của họ.

Những chủ sở hữu đầu tiên của chiếc Model T không chỉ có thể trông nom xe của mình tốt, họ còn học được cách tùy biến chúng. Trong những năm được sản xuất, có khoảng 5.000 phụ kiện cho các chủ sở hữu xe Model T. Phủ tản nhiệt bằng da hoặc vải bạt, rất nhiều dụng cụ tỏa nhiệt bên trong, thiết bị giảm sóc, đèn điện ở cạnh xe, ống xả lệch, hệ thống đánh lửa và dẫn điện xoắn ốc, bu-gi không tắc, rất nhiều bộ chế hòa khí, bộ bánh răng mặt đầu và bộ bánh răng chuyền là một trong vài thiết bị có sẵn dành cho các chủ xe Model T mạnh dạn. Trước khi Ford thông qua đề tự động bằng điện, một dụng cụ cơ khí được bán để giúp người lái khởi động động cơ trong khi đang ngồi sau vô lăng. Nếu một người sẵn sàng dùng tay quay máy để khởi động nhưng lại muốn công việc này trở nên đơn giản hơn, họ có thể mua một thiết bị “chống giật”. Thiết bị này được bán bởi Công ty thiết bị chống giật thành phố Kansas. Quảng cáo cho biết: “Tốt hơn cả việc mua bảo hiểm vì nó ngăn ngừa bong gân cổ tay, gãy tay, vết thương và sự đau đớn, sự bất tiện và các hóa đơn phải trả cho bác sĩ”. Tất cả những thứ đó chỉ với 2,50 đô. Và cuối cùng là vấn đề về sơn. Không phải tất cả mọi người đều thích màu chiếc Model T của mình là màu đen. Do đó, một thị trường ăn theo đã mọc lên cho các cửa hàng sơn. Sau khi cân nhắc kĩ, người ta sẽ nhận ra sự đa dạng tồn tại trong phương tiện này.

Chiếc Model T thay đổi theo thời gian. Nó từng được miêu tả là “không thay đổi về bản chất” từ năm 1909 (có vài sự điều chỉnh từ phiên bản giới thiệu của năm trước) cho tới khi ngừng bán vào năm 1927. Sự chính xác của tuyên bố này phụ thuộc vào định nghĩa của cụm từ “về bản chất”. Sử gia David A. Hounshell đã liệt kê một loạt những thay đổi về cả phong cách lẫn cốt lõi của động cơ chiếc xe. Dù có những cải biến này, các sử gia và các nhà điều hành vẫn nhất trí rằng Model T đã trở nên lỗi mốt vào giữa những năm 1920. Theo lời của Hounshell: “Bộ phận đánh lửa, bộ chế hòa khí, hệ thống phanh và

giảm sóc cũng như phong cách và nội thất bên trong đã khiến Model T dường như không hợp thời. Các nhà sản xuất khác đã đưa ra những cải tiến thực sự về kỹ thuật...”.

Theo Alfred P. Sloan – người xây dựng nên General Motors: “Có cả một truyền thuyết được những người đa cảm xây dựng nên rằng Ngài Ford để lại [trong chiếc Model T] một chiếc xe tuyệt vời thể hiện được một ý tưởng đơn thuần về một phương tiện giao thông cơ bản và rẻ tiền. Sự thật là ông đã để lại một chiếc xe đã không còn được bán chạy nữa, dù nó vẫn là một phương tiện giao thông cơ bản và rẻ tiền.”

Điều tôi muốn nhấn mạnh ở đây là mặc dù có rất nhiều các mẫu thân xe Model T với giá khác nhau rõ ràng, tôi không thấy bất kì dấu hiệu nào cho thấy công ty Ford Motor hướng đến việc định giá một mẫu Model T xuống mức rất thấp để tạo điều kiện cho việc mua một sản phẩm mới và sau đó hướng người tiêu dùng đến một mẫu xe đắt tiền hơn. Nói cách khác, không ai lên kế hoạch định giá cho chiếc Runabout thấp với hy vọng ngày nào đó khách hàng sẽ bán nó để mua một chiếc Touring Car.

Tương tự như vậy, không ai ở công ty Ford Motor thay đổi Model T trong suốt những năm nó được bán ra thị trường với hy vọng rằng sẽ khiến những chiếc xe mà khách hàng đã mua trở nên lỗi thời. Thay đổi chưa bao giờ là điểm nổi bật của Model T. Ngược lại, khi Ford thay đổi Model T, cả công ty đã tìm cách che giấu những thay đổi này dưới những từ ngữ né tránh. Đó là vì như Hounshell đã chỉ ra, Model T “là một ý tưởng nhiều hơn là một chiếc xe hơi”. Mọi sản phẩm đều bắt đầu từ một ý tưởng. Trong trường hợp này, ý tưởng “là một chiếc xe không thay đổi dành cho đại chúng”. Model T được hiểu là câu trả lời cho nhu cầu thực tế của người dân về một phương tiện giao thông cơ bản. Do đó công ty sợ phải công bố những thay đổi mà họ đã thực hiện và giới thiệu chúng trong một “không khí bí mật”.

Ngay sau khi chính thức ra mắt vào ngày 1 tháng 10 năm 1908, mẫu xe Model T đã trở thành biểu tượng của nghệ thuật. Nó được 12 kỹ sư do đích thân Henry Ford chỉ đạo chịu trách nhiệm thiết kế. Chiếc

Model T và nhà máy sản xuất ra nó như bức tượng đài tôn vinh ông. Không một tính từ nào có thể mô tả trọn vẹn sức ảnh hưởng của họ. Giá gốc của chiếc Model T Runabout (nhỏ) là 825 đôla và thêm 25 đôla cho chiếc Touring Car (xe du lịch). Dù mức giá này vượt qua mục tiêu của Ford và cao hơn các đối thủ trên thị trường, Model T vẫn cứ xúng đáng đến từng đồng lẻ.

Trong những năm khởi đầu nền công nghiệp xe hơi, một phiên bản xe bán được vài trăm chiếc đã là rất tốt và nếu đạt 1000 chiếc sẽ là thành công kỉ lục thì vào năm 1908, mẫu Model T đã cán mốc 5.986 chiếc xe bán ra. Tám năm ngắn ngủi sau đó, khi Ford hạ giá chiếc Touring Car xuống còn 360 đôla, con số này đã vượt quá 575.000 bản. Nền công nghiệp xe hơi bước sang một trang mới. “Chủ nghĩa Ford” đã hiện thực hóa giấc mơ biến xe hơi trở thành ngành quan trọng nhất thế kỉ XX.

Đến năm 1917, Ford đã bán ra 1,5 triệu chiếc Model T. Nhu cầu bùng nổ khi giá xe hạ xuống. Lượng cầu tăng lên không khiến giá tăng theo mà dẫn đến tăng lượng bán ra và giảm giá thành. Vòng tròn tuyệt vời ấy của chủ nghĩa tư bản hiện đại đã được thiết lập. Khi giá giảm, cầu tăng lên. Cầu tăng thì lượng bán ra tăng theo. Bán được càng nhiều, chi phí sẽ giảm theo tỷ lệ kinh tế, đường học hỏi⁽¹⁰⁶⁾, và nền kinh tế tiêu dùng. Chi phí giảm đồng nghĩa với việc giá bán lại tiếp tục được hạ xuống. Trong khi đó, doanh thu sẽ tăng lên bởi lượng bán ra bù đắp gấp cả ngàn lần số lợi nhuận giảm đi trên mỗi sản phẩm. Dù không ý thức được, Ford đã vận dụng chính xác nguyên lí kinh tế mà Carnegie áp dụng vào trường hợp của ông.

Công xưởng ở Highland Park đi vào hoạt động từ ngày 1 tháng 1 năm 1910. Nhiều thứ trong nhà máy không còn mới. Dây chuyền sản xuất đã từng được sử dụng ở doanh nghiệp khác. Đã từng có những máy móc chuyên biệt sản xuất ra các linh kiện thay thế. Đã từng có những biểu đồ được thiết kế để giữ mọi thứ vận hành trơn tru. Tuy nhiên, chưa bao giờ mọi thứ lại kết hợp với nhau dưới qui mô khổng lồ đến vậy. Tất cả để tạo ra một sản phẩm động cơ phức tạp là chiếc xe Ford Model T. Mỗi nghệ sĩ đã chơi một âm sắc bằng chiếc đàn Clavico. Và Highland Park là *Bản giao hưởng số 8*⁽¹⁰⁷⁾.”

Chuyển từ phép so sánh với Gustav Mahler, tác giả khúc *Bản giao hưởng số 8*, tới phép ẩn dụ của Wagner⁽¹⁰⁸⁾, Highland Park chính là

một *Gesamtkunstwerk*, một tác phẩm thấm đẫm tính nghệ thuật của ngành xe hơi. Với Wagner, mọi yếu tố trong một vở opera (hay “nhạc kịch” như ông gọi các tác phẩm sau đó của mình) được thiết kế để phù hợp với *những yếu tố khác* – tiếng hát, diễn xuất, điệp khúc, những bước di chuyển trên sân khấu, các thiết kế, trang trí sân khấu và *dàn nhạc gồm 107 nhạc cụ*. Khi Wagner không thể tìm thấy một nhạc cụ có thể vang lên thứ âm sắc ông cần, ông tự thiết kế nó để phục vụ chính mình. Mọi nỗ lực nhằm kể một câu chuyện, không gì khác ngoài những vấn đề chuẩn mực của nhạc kịch xưa về “người yêu phản bội/trả thù”. Nhưng nó lại phải đưa được khán giả lên một tầm cao mới của cảm thụ thẩm mỹ và tiếp cận họ theo những cách hoàn toàn khác lạ. Điều mà Wagner đạt được đã được thực hiện rất nhiều lần trước đó. Tuy nhiên, không một nhà soạn nhạc nào làm nên điều tuyệt vời này theo cách của ông. Không một ai định hướng mục tiêu quá cao. Không một ai không sẵn sàng đón nhận kết quả chưa phải là tốt nhất. Không một ai kết hợp mọi thứ cùng nhau và tạo nên một tác phẩm mang tính nghệ thuật trọn vẹn.

Đó là câu chuyện của Highland Park. Quyết định chỉ tập trung vào một mẫu xe duy nhất cho phép những nhà thiết kế của Ford lắp đặt được các linh kiện máy móc chuyên biệt. Theo lời David A. Hounshell, một người đầy quyền lực trong lĩnh vực này tóm gọn lại thì: “Ngành công nghiệp linh kiện máy móc có khả năng – không chừng ngay lần đầu tiên – sản xuất ra các loại máy có thể biến lượng lớn công việc trở nên nhất quán một cách chính xác... [Ford] đã không khoan nhượng trong vấn đề này... Tính chính xác đã tạo nên một hòn đá vững chãi mà việc sản xuất hàng loạt chiếc Model T bám chặt vào.” Một chuyên gia đương đại đã nhấn mạnh “động cơ Ford là tốt nhất trên thế giới. Ai cũng biết điều đó.” Các đối thủ cạnh tranh nhận ra rằng Ford có thể chi tiêu một cách đặc biệt cho việc thiết kế linh kiện và máy móc mà không cần quan tâm đến chi phí bởi số lượng bán ra sẽ bù đắp được tất cả.

Độ chính xác, khả năng thay thế, các phần chuyên biệt là dấu ấn của Highland Park. Nếu thiếu những điều này thì việc sản xuất hàng loạt xe Model T sẽ là không thể. Vậy nên, theo cách này, xe có thể được bảo dưỡng sau bán hàng. Chiếc Model T được tạo ra ở một nơi, nhưng nó đã được bán và chạy khắp một đất nước 9 triệu km². Vào năm 1916, Ford có khoảng 8.500 nhà phân phối và mỗi nhà phân phối này đều có thể thay thế những linh kiện bị mòn. Nếu không có khả năng thay thế hoàn hảo này, quảng cáo đại chúng sẽ hoàn toàn vô

vọng.

Một nghiên cứu chỉ ra rằng mấu chốt của việc sản xuất đại trà là khả năng thay thế các bộ phận và việc các bộ phận gắn kết với nhau một cách dễ dàng. Chiếc Model T “được thiết kế để sản xuất” theo thuật ngữ hiện đại. Có thể dây chuyền lắp ráp đã được nhấn mạnh quá mức bởi đó là điều rõ ràng nhất mọi người nhận thấy ở Highland Park. Nếu vậy, dây chuyền này vừa là “chiếc chìa khóa” để sản xuất hàng loạt cũng như tạo ra các bộ phận có thể thay thế nhờ những chiếc máy được thiết kế đặc biệt. Cả hai đều là thiết yếu.

Ý tưởng về việc mang công việc đến chỗ con người hơn là để con người tìm đến công việc đến với công ty Ford Motor ngay từ năm 1907. Tuy nhiên, không có ai vẽ ra được một bức tranh tổng quát trong suy nghĩ. Đây là cách Charles Sorensen, một trong những người đi tiên phong và làm việc cho Ford trong bốn thập kỉ, đã gọi nhắc trong một cái nhìn toàn cảnh vào năm 1954: “Henry Ford đã không có ý tưởng nào về việc sản xuất hàng loạt. Ông ấy muốn tạo ra thật nhiều xe hơi. Ông ấy xác định được điều đó. Nhưng như mọi người khác ở thời điểm ấy, ông không biết thực hiện nó bằng cách nào... [Ông ấy] chỉ là cứ thế phát triển lên để đạt được điều đó, giống như chính chúng ta. Những công cụ cần thiết và dây chuyền lắp ráp cuối cùng với rất nhiều nhánh tích hợp đã tạo nên một tổ chức liên tục thử nghiệm và cải tiến để tạo ra sản phẩm tốt hơn.” Lời bình luận này giải thích được rất nhiều điều. Ford không hiểu rõ quá trình. Không ai biết cả. Nhưng ông biết kết quả: “Ông ấy muốn tạo ra thật nhiều xe hơi.” Ford và đồng nghiệp của ông “chỉ là cứ thế phát triển lên để đạt được điều đó.” Họ bám chặt lấy việc trải nghiệm và cải tiến liên tục. Họ linh hoạt, chào đón những ý tưởng mới và vào năm 1913 thì phát triển cực kì nhanh.

Sorensen nói rằng Ford không thể giải thích được vấn đề cho đến năm 1922. Dây chuyền lắp ráp, chính xác hơn là dây chuyền, bởi rất nhiều trong số đó là máy móc cảm ứng điện từ thuần túy. Như Sorensen đã nói: “Hiệu quả được đặt lên trên hết”. “Tiếp đó mới là giải thích một cách logic quy luật và triết học.” Hounshell đã viết: “Dây chuyền lắp ráp ở Ford Motor phát triển rất nhanh và mạnh mẽ, thách thức tính chính xác, cụ thể, hợp thời... Trong vòng một năm vận hành dây chuyền đầu tiên, hầu như mọi hoạt động lắp ráp của Ford đều được đặt trong một dây chuyền chuyển động đơn giản, và chúng đều đã được cải tiến một cách triệt để.”

Dây chuyền đầu tiên có thể là cho bánh đà từ tính lắp ráp vào ngày 1 tháng 8 năm 1913. Như Hounshell nhận xét, sự lắp ráp và hoạt động của dây chuyền này

bằng một cách nào đó dường như thực sự là một bước tiến khác trong những năm phát triển ở Ford, [cũng như] bằng cách nào đó [dường như đã] đột nhiên rơi từ trên trời xuống... Dù trước đó, một vài kĩ sư cảm thấy họ đã tạo nên được một bước đột phá... 29 công nhân, những người từng lắp ráp 35 hoặc 40 ma-nhê-tô⁽¹⁰⁹⁾ mỗi ngày ở băng ghế (hay một ma-nhê-tô trong mỗi 20 phút), thì giờ đây có thể làm được 1188 ma-nhê-tô trên dây chuyền (hay khoảng 1 chiếc mỗi người trong 13 phút 10 giây).

Đó mới chỉ là khởi đầu. Những tháng năm kì diệu là vào cuối năm 1913 và vào mùa đông và mùa xuân năm 1914. Động cơ, trục xe và cả khung gầm được đặt lên dây chuyền lắp ráp. Năng suất tăng lên với tỷ lệ đáng kinh ngạc đến không tưởng. Trước khi lắp đặt dây chuyền lắp ráp khung gầm vào tháng 10 năm 1913, việc lắp ráp tốn đến 12 giờ và 28 phút. Vào mùa xuân năm 1914, công việc tương tự được hoàn thành trong một giờ và 33 phút.

Một nhà báo kinh tế từng tham quan Highland Park vào năm 1913 đã đề nghị độc giả tưởng tượng thế nào là sản xuất 200.000 ô tô mỗi năm: 800.000 bánh xe cũng như lốp xe; 400.000 tấm da bò; 600.000 m(2) kính; 90.000 tấn thép; 2,7 triệu kg lông làm ghế ngồi. Nó nghĩa là trong ngày làm việc cứ 40 giây lại có một chiếc Model T, với năm ngàn chi tiết khác nhau, đi ra từ nhà máy. Nó có nghĩa là năm đoàn tàu, mỗi đoàn chở 40 chiếc Model T liên tục rời khỏi nhà máy mỗi ngày. Nếu làm được điều này thì hơn thế nữa liệu có khả thi không? Một con số khổng lồ. Những thống kê được trích dẫn ở đây là từ trước khi khung gầm được đặt lên dây chuyền lắp ráp. Chỉ một thập kỉ trước đó thôi, công ty Ford Motor vẫn chỉ là vài nhà xưởng nhỏ với những công nhân làm thủ công. Nevins và Hill gọi việc sản xuất hàng loạt ở Highland Park là “một sức mạnh thế giới mới... sinh ra để ảnh hưởng đến toàn bộ nền kinh tế và cuộc sống xã hội”. Họ đã đúng.

Nếu như câu chuyện của Highland Park kết thúc ở đây, nó đã đủ để trở thành một cuộc cách mạng. Tuy nhiên, chúng ta không chỉ nhắc tới điều khiến nhà máy này và người chủ sở hữu của nó nổi

tiếng trên toàn thế giới. Vào ngày 5 tháng 1 năm 1914, Ford đứng bên cửa sổ của một văn phòng trong nhà máy khi Couzens đọc một bản thông cáo báo chí gửi tới phóng viên của ba tờ báo ở Detroit:

Công ty Ford Motor, công ty sản xuất xe hơi vĩ đại và thành công nhất trên thế giới đã tạo nên cuộc cách mạng tuyệt vời nhất từ trước tới nay về vấn đề trao thưởng cho những người công nhân của họ trong thế giới công nghiệp.

Công ty đã giảm số giờ lao động từ 9 tiếng ngay lập tức xuống còn 8 tiếng và tăng thêm lương cho công nhân từ một phần lợi nhuận của doanh nghiệp. Khoản tiền nhỏ nhất được trao cho một công nhân 22 tuổi là từ 5 đôla trở lên mỗi ngày...

Ngôn ngữ được sử dụng trong bản thông cáo khá văn hoa, nhưng hoàn toàn xứng đáng. Họ vừa tăng lương thêm 2,34 đôla mỗi ngày vào ngày 1 tháng 10 năm 1913, tăng 13% so với trước đó. Giờ đây, không cần đấu tranh, không cần áp lực từ nghiệp đoàn, không phải ép buộc bất kì ai, công ty Ford Motor đã có chế độ lương cao hơn gấp đôi mức lương cạnh tranh trên thị trường lúc đó. Chỉ 20 năm trước phát biểu này, cuộc đình công ở nhà máy Homestead⁽¹¹⁰⁾ đang diễn ra.

Ford và Couzens đều biết phần phát biểu này sẽ tạo nên được hiệu ứng quảng bá tốt, điều được thể hiện qua cách viết của họ. Nhưng họ không hề có ý niệm gì về ảnh hưởng mà nó mang lại. Họ nghĩ nó đơn giản là một câu chuyện địa phương, đó là lí do tại sao họ chỉ thông báo cho báo chí địa phương. Trên thực tế, đó là câu chuyện tin tức lớn nhất đầu tiên trên báo của Detroit cho tới thời điểm đó. Và nó đã đưa tên tuổi của Henry Ford được công nhận trên toàn thế giới.

Đây là những lí do thuộc về nghiệp vụ và kinh tế cho con số 5 đôla mỗi ngày. Làm việc ở Highland Park không có picnic và khi nhà máy càng được cơ giới hóa, người công nhân càng giảm mức độ kiểm soát cuộc sống của họ trong mỗi phút trôi qua. Kết quả là, doanh thu của công ty tăng 370% vào năm 1913 một cách đầy kinh ngạc. Ford đã thuê 50.448 nhân viên để duy trì lực lượng lao động trung bình là 13.623 người. Một lực lượng lao động ổn định hơn và được trả mức lương cao hơn có thể và chắc chắn là sẽ tạo ra được hiệu quả sản xuất tốt hơn. Nhưng đây không phải là lí do duy nhất cho việc tăng lương. Bằng một cách nào đó, Ford và Couzens chỉ đơn giản cảm nhận được

rằng cần phải làm điều đó. Một tờ báo đã mô tả Ford là “người đã khước từ việc quên đi rằng khoảng cách giữa chiếc áo khoác ngoài và chất vải popolin là rất ngắn.” Điều này có thể chứa vài phần sự thật.

Không giống như rất nhiều vị giám đốc điều hành hiện đại, bản thân Ford thực sự hiểu cách tạo ra sản phẩm mà công ty ông bán. Nên nó cũng có sự liên hệ nhất định với chiếc áo khoác ngoài. Dường như quan trọng hơn, có một sự từ chối hoàn toàn với chất vải popolin. Ông đã tạo ra một điểm tách rời khỏi xã hội Detroit và tầng lớp kinh doanh. Thực sự là, mức lương hào phóng không khiến cuộc sống của họ dễ dàng hơn chút nào, khi nhân viên của họ ý thức được điều họ đang được trả.

Một ngày 5 đôla là hành động đỉnh điểm trong việc Ford đang đảo ngược trật tự thế giới. Khi lượng cầu tăng lên, giá bán giảm dù nguồn cung không theo kịp. Điều này không được dự đoán sẽ diễn ra nhưng nó đã từng xảy ra trước đó, với cả Carnegie và Eastman. Những nhà độc quyền thì không được kì vọng sẽ cải cách. Nhưng Highland Park là nhà máy tiên tiến nhất trên thế giới vào thời điểm Henry Ford làm chủ toàn bộ thị trường và ở đó, ông đã hoàn tất nó. Đối mặt với nguồn lao động dễ sai bảo, vô tổ chức và thiếu kĩ năng, điều Ford làm còn có ý nghĩa hơn cả việc tăng lương lên gấp đôi.

Nhìn nhận một cách tổng thể, giá của sản phẩm giảm mạnh và việc tăng lương tạo nên bức tranh của một xã hội không tuân theo lí thuyết kinh tế. Nếu lời hứa này, thứ dường như đang dần hiện thực hóa trong phạm vi công ty xe hơi Ford có thể đạt được, loài người có thể được dẫn dắt không phải vì cuộc chiến mang màu sắc học thuyết của Thomas Hobbes, nơi một người chống lại tất cả mọi người, cũng không phải vì cuộc chiến của chủ nghĩa Marx, nơi giai cấp này chống lại giai cấp kia. Thay vào đó, sẽ không có tầng lớp nào cả khi những người lao động cũng đủ tiền để mua sản phẩm họ sản xuất ra. Biến người lao động thành người tiêu dùng. Đó là lời hứa của Highland Park vào ngày 5 tháng 1 năm 1914.

Nếu có một bước ngoặt trong cuộc đời của Henry Ford trong vấn đề quan hệ giữa người với người, đó có thể chính là cơ hội công bố câu chuyện một ngày 5 đôla. Trước năm 1914, Ford vẫn luôn có những nhược điểm của mình, nhưng chúng dường như trở nên đáng ngại hơn trong cuộc sống hiện tại. Chỉ bởi bản thân ông đã đi lên với tỷ lệ không tưởng. Trong bối cảnh này, mãi tận tới năm 1914, Ford

mới trở thành một người đàn ông dễ gần, một người mà dù lướt qua rất nhanh, vẫn để lại ấn tượng thân thiện và chăm chỉ.

Vùng biển truyền thông nơi Ford căng buồm và hàng ngàn lá thư ông nhận được thể hiện điều gì đó sâu thẳm trong con người ông, mà trước nay vẫn được giữ kín. Theo David L. Lewis, một sử gia đáng kính về hình ảnh của Ford, 5 đôla một ngày “là công cụ thay đổi hình ảnh nhà sáng chế của bản thân ông. Sự khiêm nhường của Ford đã đi vào quá khứ.” Khi từ chối bình luận về vấn đề mình không nắm rõ, ông đã sớm bắt đầu tin rằng đó là một sự khôn ngoan vượt quá tầm hiểu biết. Sự tìm tòi nghiên cứu các vấn đề vượt xa khỏi việc sản xuất xe hơi cũng như các tiêu chuẩn vàng hay lý thuyết về sự tiến hóa trở nên phổ biến. “Khi Ford gần như bắt đầu chính thức cởi bỏ chiếc áo khiêm nhường, ông đã tạo nên cơn sốt khủng khiếp trong ngành báo chí. Không một giám đốc điều hành khác nào của Ford được phép chia sẻ chúng.”

Thật khó để hình dung chuyện Henry Ford của năm 1903 hay năm 1913 xuất hiện trên Tàu Hòa bình nhưng vào năm 1915, điều đó đã xảy ra. Một cuộc vận động chống lại người Do Thái là khó có thể tưởng tượng được vào năm 1910, nhưng Ford đã thực hiện nó vào năm 1920. Henry Ford của năm 1903 và năm 1913 có thể làm việc với sự quyết đoán cao nhất trong ngành xe hơi. Ông có đủ tự tin để không chỉ khoan dung cho những điểm yếu mà còn có thể phát huy các điểm mạnh của họ nhằm đạt được mục tiêu của chính mình.

Vào năm 1921, ông đã sa thải tất cả bọn họ. Tất cả trừ Edsel, người không thể chống lại ông. Nếu ông vẫn giữ được sự linh hoạt và cởi mở trong suốt quá trình chiếc Model T hoàn thành vòng đời sản phẩm như khi nó mới được tạo ra, có mọi lý do để tin rằng công ty Ford Motor có thể vẫn là một gã khổng lồ cao chót vót trong ngành công nghiệp này. Nhưng ông lại không như thế.

Vấn đề của phiên bản xe Model T vào năm 1923 như người ta vẫn nói có một vài điểm giống với Coca-Cola năm 1985, thời điểm của sự thay đổi trong công thức nổi tiếng đó. Trong cả hai trường hợp, thương

hiệu đều thành công rực rỡ khi người quản lí nó lo ngại rằng nếu tạo ra bất kì thay đổi nào trong sản phẩm cũng dẫn tới việc khách hàng do dự. Coca-Cola đã công bố khi nó thử thay đổi công thức đồ uống “tốt nhất từ trước tới nay”, một khẳng định thiếu sức thuyết phục được đưa ra rất nhẹ nhàng. Do vậy, trong suốt những năm 1920, khi hãng xe General Motors đang khai thác đến tận cùng ý tưởng thay đổi xe hơi (rất nhiều trong số đó trên thực tế chỉ là hình thức bề ngoài), Công ty Ford Motor lại giữ kín những thay đổi trong chiếc Model T (bao gồm vài thứ rất có giá trị).

Công ty Ford Motor đã tạo nên một sự thay đổi đáng chú ý trong dây chuyền sản phẩm vào năm 1922 khi nó mua lại Công ty ô tô Lincoln đã phá sản. Lincoln từng là một chiếc xe đắt giá, với một phiên bản bán ở mức 6.000 đôla vào năm 1921, khi mà Model T chỉ cỡ khoảng 1/20 mức giá đó. Người sáng lập ra Lincoln, Henry M. Leland, vào năm 1904, đã trở thành Tổng Giám đốc của một công ty mới mang tên Cadillac. Đây là công ty đã tiếp quản công ty Henry Ford vốn được chính Ford thành lập vào năm 1902. Leland rõ ràng là một kĩ sư thủ công lành nghề, được ngưỡng mộ bởi những tiêu chuẩn chính xác. Alfred Sloan sau này đã nhận định: “Ông là người nhã nhặn, sáng tạo và thông minh.” “Chất lượng là tiêu chí hàng đầu của ông.” Tuy nhiên, Leland lại không phải là một Giám đốc kinh doanh thành công, đó là lí do ông phải bán Lincoln cho Ford. Sự kiện này được ví như là cuộc hôn nhân kết hợp “một nhà sáng chế sản phẩm chất lượng cao” và “bậc thầy của sự thanh nhã trong máy móc”.

Cuộc hôn nhân này rất ngắn ngủi. Vào tháng 6 năm 1922, gia đình Leland đã thoát ra. Công ty ô tô Lincoln đã không hoạt động như một bộ phận riêng biệt. Nó bị hòa tan hoàn toàn vào Ford. Việc chế tạo Lincoln vẫn dưới 10.000 chiếc hàng năm suốt những năm 1920. Chưa bao giờ Lincoln và Ford được nhận định có thể trở thành một đội, với một cựu lãnh đạo trẻ sau cùng lại trở thành ông chủ trưởng thành và giàu có của chúng.

Mãi đến khi ngừng sản xuất chiếc Model T, những bằng chứng tốt nhất cho thấy chính sách sản xuất của công ty Ford bao gồm ba nguyên tắc. Thứ nhất là bán một chiếc xe có thể hoạt động cho khách hàng, những người có khả năng vận hành nó. Thứ hai là thay đổi chiếc xe, đáng tiếc là lại không đủ nhanh để giữ thế cân bằng về công nghệ với đối thủ và để tránh càng xa càng tốt những cuộc chuyển nhượng vì vài mục tiêu phù phiếm trong câu chuyện về phong cách và

kiểu mới. Điều thứ ba là giá cả.

Trong bốn yếu tố cơ bản của chiến lược marketing hỗn hợp – sản phẩm, giá cả, truyền thông và phân phối – công ty Ford Motor chỉ tập trung duy nhất vào hai yếu tố là sản phẩm và giá cả. Khi sản phẩm dần được cải thiện, giá của nó cũng giảm dần. Vào ngày 1 tháng 10 năm 1911, chiếc ô tô Model T Runabout có giá 590 đôla và chiếc Touring Car có giá 690 đôla. Đến ngày 2 tháng 10 năm 1924, khi có khoảng dưới 11 triệu chiếc Model T được bán ra, phiên bản Runabout chỉ còn 260 đôla và 290 đôla cho một chiếc Touring Car. Như vậy, giá xe đã giảm hơn một nửa so với ban đầu. (Để có thể so sánh và nhận định chính xác hơn, một chiếc tủ lạnh gia dụng tốt vào năm 1924 có giá 290 đôla.) Đến khi truyền thông được quan tâm, Ford dựa chủ yếu vào những quảng cáo miễn phí đa dạng mà chiếc Model T tạo ra. Từ năm 1917 đến 1923, công ty này không tiêu tốn bất kỳ chi phí nào cho việc quảng cáo. Với vấn đề phân phối, công ty theo đuổi một chính sách nhất quán trong việc tăng các kênh phân phối, do vậy sẽ tăng tính cạnh tranh về giá giữa các kênh này và khiến họ nổi giận. Sự coi thường của người sở hữu Ford về các nhà bán lẻ, bao gồm cả các đại lý xe hơi là vô hạn.

Tuy nhiên, trong những năm 1920, việc giảm giá tạo ra hiệu quả bán hàng kém hơn. Trong khi Ford đang đấu tranh để giữ được doanh số, việc bán dòng xe Chevrolet tăng vọt. Chỉ trong một năm, từ 1925-1926, chiếc Chevrolet đã bán ra từ 470.000 chiếc lên đến 730.000 chiếc. Và dù thế, giá của nó lại tăng từ 510 đôla lên tới 525 đôla.

Dù Henry Ford đành chấp nhận điều hiển nhiên này, có một bức ảnh đáng nhớ của con trai ông, Edsel, lái chiếc Model T thứ 15.000 ra khỏi dây chuyền lắp ráp, cùng với Ford là hành khách. Biểu cảm trên khuôn mặt ông, tư thế uể oải và ngôn ngữ cơ thể nhìn chung đã nói lên tất cả. Chiếc Model T, được tạo ra tại thời điểm đỉnh cao trong sự nghiệp của ông (ở tuổi 45), đang chết dần khi ông dần về già (ở tuổi 64).

Chiếc Model T là một đẳng cấp không dễ dàng đạt được. “Bước vào tuổi 64 và điều vĩ đại nhất trong cuộc đời tôi ở ngay phía trước” là điều mà Henry Ford đã nói vào ngày 30 tháng 7 năm 1927. Trong suốt 20 năm của kỷ nguyên Model T, công ty Ford Motor, với chỉ một lối tư duy, đã đơn thuần theo đuổi chiến lược giá cả thấp nhất, mà bỏ qua

những sự lựa chọn khác. Công ty đã phớt lờ một yêu cầu sống còn của việc “cân bằng sự hy vọng từ những lợi thế của việc giảm giá với hậu quả đánh mất tính linh hoạt và khả năng đổi mới”.

Do vậy, khi áp lực cạnh tranh và nhu cầu thị trường dẫn tới việc bắt buộc doanh nghiệp phải cải tiến, vấn đề tài chính, sự phá vỡ tổ chức và vị thế của đối thủ cạnh tranh khiến họ sửng sốt. Gần như toàn bộ 5.580 bộ phận của chiếc Model A vào năm 1927 “là mới hoàn toàn”. Theo đó, “cơ cấu của nhà máy Ford cần được xây dựng lại từ đầu. Thiết kế lại nhà máy, gấp rút hoàn thành các công trình xây dựng mới để phù hợp với những sự thay đổi này, bố trí nguồn năng lượng mới với vô vàn kết nối điện năng, lắp đặt băng chuyền tốt hơn, thiết kế hoặc đặt làm cả ngàn dụng cụ máy móc tiên tiến.”

Đó là cú chuyển mình vĩ đại nhất của một cơ sở sản xuất trong lịch sử nền công nghiệp Mỹ. Để thực hiện điều đó, Henry Ford, người đàn ông “bị ám ảnh bởi thời gian”, người dành trọn đam mê của đời mình cho việc nghiên cứu cải tiến những chiếc đồng hồ và là người tạo nên vận may cho chính mình qua việc giảm thời gian lắp ráp xe hơi cả chục lần, đã phải đóng cửa các nhà máy tại River Rouge trong vòng 6 tháng năm 1927. Về mặt kinh doanh, đó là một thảm họa. Ước tính tổng thiệt hại của sự kiện này rơi vào khoảng từ 200 tới 250 triệu đôla. Điều đó có nghĩa là toàn bộ nền kinh tế sẽ chậm lại bởi các khách hàng mua xe hơi tiềm năng chờ đợi phiên bản Model A mới của Ford trước khi có quyết định tiêu dùng tiếp theo.

Chiếc Model A rất được đón nhận khi trình làng vào cuối năm 1927 và tới giờ nó vẫn được ngợi ca. Nó đại diện cho một bước tiến khổng lồ nối gót phiên bản Model T. Chiếc Model A đưa công nghệ của Ford sánh ngang với General Motors và Chrysler, cũng như đạt doanh số bán hàng ngang với thời kì trước khi nhà máy bị đóng cửa và kiểu mẫu được thay đổi vào năm 1927.

Tuy nhiên, quá trình thay đổi tại Ford vào cuối thập niên 20 của thế kỉ trước lại lãng phí khủng khiếp. Lí do thì vô kể. Thiếu sự phối hợp giữa những người mà giờ chúng ta gọi là kĩ sư thiết kế và kĩ sư sản xuất. Sự phối hợp là vô cùng quan trọng bởi lịch sử của chiếc Model T không chỉ là các dụng cụ và máy móc ở River Rouge, mà còn bởi trang thiết bị và chính con người được thiết kế đặc biệt cùng chiếc Model T trong tâm trí. Nhà máy River Rouge là một khối rubic khổng lồ, nó đã được tháo ra vì chiếc Model T. Điều cần phải làm vì Model A

là phải sắp xếp lại toàn bộ màu sắc. Cần một kế hoạch phát triển lớn lao để giải quyết câu đố hóc búa này. Nhưng nó không hề được thực hiện.

Thêm vào đó, các vấn đề chính sách trong doanh nghiệp phá vỡ uy tín và tính sáng tạo. Henry Ford đã đánh mất tính thực tế trong một phạm vi quá rộng lớn nhằm tìm ra phương pháp dễ dàng nhất để giải quyết các vấn đề khó khăn. Edsel có cái nhìn đúng đắn và uy tín cao nhưng lại không nắm thực quyền trong tay (trên danh nghĩa, anh là Giám đốc của công ty.) Charles Sorensen coi sự chuyển đổi từ T sang A như một cơ hội để đánh bật các đối thủ của hãng. Đặc điểm nổi bật của quá trình này là các chính sách, ác ý và những sự nghiệp bị phá hủy. Công việc khá trôi chảy vào thời kì đầu của doanh nghiệp, nhưng không còn điều gì tươi vui trong sự thay đổi mẫu xe này. Bất chấp tất cả những điều này, chiếc Model A lại đạt được thành công bất ngờ.

Rõ ràng là, người ta cho rằng chiếc Model A được quảng cáo như “một phiên bản nâng cao của chiếc Model T”. Tuy nhiên vào cuối những năm 1920, chiếc Model T lại được hoàn thiện như một sản phẩm và cả như một “ý tưởng mới”. Hãng xe General Motors đang chứng minh rằng nó có thể sản xuất đại trà một sản phẩm liên tục thay đổi chứ không phải thứ chỉ dậm chân tại chỗ. Bằng việc đó, nó đã thay đổi cơ bản lợi thế so sánh trong nền công nghiệp xe hơi của Mỹ.

Henry Ford dự đoán sẽ có 10 triệu chiếc Model A được sản xuất. Edsel Ford dự đoán con số này là 20 triệu. Charles Sorensen đoán 50 triệu. Nhưng vào ngày 7 tháng 11 năm 1931, Henry Ford trình làng chiếc Ford với động cơ V-8 mới. V-8 lần đầu tiên xuất hiện ở phòng trưng bày vào ngày 31 tháng 3 năm 1932. Phiên bản xe Model A đã bán ra được 4.320.446 chiếc. Đó có thể coi là một màn trình diễn xuất sắc nếu không so sánh với kẻ tiền nhiệm là chiếc Model T.

Sorensen đánh giá động cơ V-8 là “thành tựu cơ khí cuối cùng” của Henry Ford. Theo Nevins và Hill: “Ford hay rất nhiều người cùng thời với ông đều không nhận thức được bất cứ sự suy yếu nào từ ông, nhưng sự thật là ông hiện nay [vào thời điểm 1934] đang sống trên một thế giới hấp thụ mọi cải tiến từ thế hệ của ông tạo ra, trong một nền công nghiệp dẫn dắt bởi một người đàn ông trẻ tuổi và mang sức mạnh lớn lao hơn ông.”

Vàng hào quang vĩ đại của Henry Ford vẫn tỏa sáng trên đỉnh công ty. Nhưng mọi người không mua xe chỉ vì lí do này. Những người tài năng cũng không dựa vào đó mà lựa chọn doanh nghiệp để gây dựng sự nghiệp. Năng lực tạo ra các sản phẩm mới của công ty Ford Motor cũng giảm dần sau thời điểm này.

Để chắc chắn, Ford đã bán rất nhiều xe trong suốt cuộc đại khủng hoảng. Từ năm 1932 (năm giới thiệu động cơ V-8) đến năm 1941 (năm trọn vẹn cuối cùng trước sự chuyển đổi để phục vụ chiến tranh), công ty Ford Motor đã sản xuất gần 10 triệu xe trên toàn thế giới. Tuy nhiên, trong thị trường nội địa, thị phần của Ford liên tục đứng sau (với khoảng cách không nhỏ) hãng General Motors và vài năm còn đứng sau cả hãng Chrysler. Chẳng hạn vào năm 1937, thị phần của Ford chỉ chiếm 21,37%, trong khi Chrysler chiếm 25,44% và General Motors chiếm 41,79%. Ford là doanh nghiệp phát triển theo chiều dọc thuần túy nhất trong ngành công nghiệp này, với lượng vốn cố định cao, do vậy, đầu ra thay đổi luôn kèm theo những hậu quả tài chính nghiêm trọng. Vào năm 1929, khi công ty bán được 1,4 triệu chiếc xe khách, nó thu về 90 triệu đôla. Hai năm sau đó, khi chỉ bán được nửa triệu chiếc, công ty thua lỗ tới 50 triệu đôla. Từ năm 1927 đến năm 1937, công ty Ford Motor mất khoảng 95 triệu đôla. Trong khi đó, General Motors tạo ra được 1,9 tỷ đôla. Công ty Ford Motor dần đi vào tình trạng phá sản.

Quá trình này không khiến công ty dừng cải tiến trong việc xây dựng sản phẩm và giới thiệu một dòng sản phẩm mới. Công ty Lincoln (thuộc sở hữu của Ford) sản xuất được 21 kiểu thân xe vào năm 1934. Năm tiếp theo, chiếc Lincoln Zephyr được trình làng. Chiếc xe được Giám đốc bán hàng mô tả như “một chiếc xe hơi tuyệt đỉnh hoàn toàn mới”. Lincoln Zephyr có khung gầm và động cơ nhỏ hơn tiêu chuẩn của Lincoln và có giá 1.275 đôla, gấp đôi chiếc Ford V-8 và là một khoản không nhỏ trong giữa những năm 1930. Dưới quan điểm của Nevins và Hill, mặc dù có khoảng cách với chiếc V-8, chiếc Zephyr vẫn xâm chiếm được thị trường xe phân khúc giá trung bình và về cơ bản đưa đến cho các nhà phân phối của Ford một sự lựa chọn mới. Số lượng bán ra của chiếc Zephyr đạt 25.000 chiếc vào năm 1937. Nevins và Hill nhận định đó là “một sự thể hiện tuyệt vời cho dòng xe ở phân khúc giá trung bình, thứ có nhiều hứa hẹn trong tương lai”.

Phiên bản xe Zephyr đã không được như kì vọng. Thay vì phát

triển kinh doanh cho doanh nghiệp, nó lại chiếm lĩnh thị phần của toàn bộ dòng xe Lincoln. Việc tăng giá xe (phiên bản đắt đỏ cuối cùng trên thị trường là 1.360 đôla trong suốt năm 1939) cũng không giúp được gì. “Người ta đồng ý ngầm rằng dòng xe Zephyr không còn tồn tại trong thời kì chiến tranh...”

Chỉ một sản phẩm cuối cùng thêm vào dòng sản phẩm của công ty Ford Motor suốt giai đoạn suy tàn là chiếc Mercury. Được công bố vào ngày 6 tháng 10 năm 1938, xe Mercury được đặt một vị trí đặc biệt “nhằm mở rộng, chứ không phải chia sẻ thị phần với Ford và Lincoln Zephyr”. Một nỗ lực rõ ràng vì thế được tạo nên nhằm sao chép chính sách sản phẩm của General Motors và Chrysler. Vào năm 1939, giá của chiếc Ford V-8 rơi vào khoảng 540 tới 920 đôla, Mercury khoảng 920 tới 1.180 đôla và chiếc Lincoln Zephyr được ghi nhận là từ 1.360 đôla trở lên.

Chiếc xe Mercury khởi đầu tương đối chậm, nhưng năm 1938 là một năm tồi tệ với cả ngành nói chung. Doanh số bán xe suy giảm suốt “thời kì suy thoái Roosevelt” từ 3,9 triệu chiếc năm 1937 xuống 2 triệu chiếc năm 1938. Việc bán hàng lại tăng từ 2,9 triệu chiếc năm 1939 lên 3,7 triệu chiếc năm 1940. Và như vậy, Mercury đã chiếm được một thị phần phù hợp. Mercury đã bán được hơn 65.000 chiếc vào năm 1939, hơn 80.000 chiếc vào năm 1940 và gần 82.000 chiếc vào năm 1941. Với tổng doanh số bán xe hơi của toàn nước Mỹ vào năm đó khoảng 3,8 triệu chiếc, 2,2% thị phần của chiếc Mercury được coi như một “thành tựu đáng kể”. Kì lạ hơn, một số bằng chứng thể hiện rằng chiếc Mercury đã được tổ chức như một cơ cấu hoàn chỉnh. Và vào thời điểm Mercury được giới thiệu, công ty Ford Motor đang phải cạnh tranh với một trong những hãng xe hoạt động hiệu quả nhất trên thế giới, General Motors.

Cơ cấu của General Motors là một sự đổi mới trong tổ chức với những giá trị đặc biệt. Nó cho phép công ty thu hút khách hàng trong toàn bộ quá trình họ mua xe ô tô suốt cả đời. Các mảng xe được công ty cho phép quảng bá xe hơi đến “mọi đối tượng và mọi mục đích” – một dòng sản phẩm được *Fortune* châm biếm như là “chiếc Chevrolet cho tầng lớp lao động... Pontiac... cho người nghèo nhưng cao quý, Cadillac cho người giàu.” Điều này giúp General Motors trở nên linh hoạt trong việc đối mặt với những điều kiện kinh tế vĩ mô, qua đó, nó có thể kiểm soát tốt hơn. Khi thời điểm đến, vào những năm cuối thập niên 20 của thế kỉ trước hoặc sau Chiến tranh thế giới thứ hai,

General Motors có thể thu được một khoản lợi nhuận khổng lồ với bộ ba sản phẩm giá tầm trung có tỷ suất lợi nhuận cao là Pontiac, Oldsmobile và Buick. Châm ngôn ở Detroit về việc “xe lớn, lợi nhuận cao; xe nhỏ, lợi nhuận thấp” đã bị phá vỡ bởi những chiếc xe siêu tốc này. Đỉnh cao của dòng sản phẩm chính là chiếc Cadillac, một chiếc xe đắt đỏ nhắm vào mảng thị trường giàu có đủ để miễn dịch với chu kỳ kinh tế. Dù thế, Alfred P. Sloan giải thích rằng nó vẫn “có thể trở thành chiếc xe được sản xuất với số lượng lớn”. Hãng xe General Motors “sẽ không bước vào thị trường xe giá siêu cao với số lượng sản xuất hạn chế”. Công ty này không có ý định cạnh tranh với các chuyên gia châu Âu. Nằm ở mức cuối cùng về giá của chuỗi sản phẩm là một siêu phẩm thành công của nhóm, chiếc xe Chevrolet. Chỉ được định giá ở mức tương đương với xe của Ford, Chevrolet được đánh giá là lựa chọn tiêu dùng tối ưu cho những ai mới bước chân vào thị trường ô tô. Vào thời kỳ suy thoái, Tổng công ty có thể dựa vào chiếc “Chevy” để tiếp tục bán xe giá tầm trung cho những người đang gặp khó khăn tài chính nhưng có khả năng chi trả và tiết kiệm khi nền kinh tế ấm lên. Một yếu tố quyết định trong chính sách sản phẩm của General Motors là mỗi sản phẩm mới đều được phân biệt với đối thủ cạnh tranh qua những tính năng vượt trội và với những sản phẩm mới khác bằng chiến lược giá cả. Sloan hiểu rằng trước khi ông trở thành CEO, dòng sản phẩm của GM đã được ghi nhận bởi “tính phi lí” của nó. Công ty đã từng phải cạnh tranh với chính mình. Ý tưởng của Sloan là hợp lý hóa các mảng sản phẩm của công ty nhằm cạnh tranh với các doanh nghiệp đối thủ. Những nhà quản lý các mảng xe sẽ vẫn cạnh tranh chống lại nhau. Tuy nhiên, thước đo cho cuộc đua này sẽ là hiệu quả cạnh tranh của mỗi mảng với các đối thủ ở từng phân khúc giá, chứ không phải thị phần nó cướp được từ chính dòng xe khác của công ty GM. Mục tiêu này không phải lúc nào cũng đạt được dù ở GM hay bất cứ doanh nghiệp có nhiều mảng sản phẩm khác.

Bất kể những nhược điểm vốn có, tổ chức của hãng General Motors vẫn vượt xa Ford. Công ty Ford Motor dường như chỉ hy vọng rằng một mảng sản phẩm của nó có thể vận hành như cách GM đã làm được mà thiếu đi kế hoạch, nỗ lực và lịch sử GM từng trải qua. Khi chiếc Mercury được sản xuất, Giám đốc bán hàng mới của Ford John R. Davis (còn được gọi là “Jack”) đã phát biểu rằng một nhân viên bán hàng mới của công ty nên được tuyển dụng để cống hiến “toàn bộ sức lực của họ cho mảng này” và rằng chiếc xe nên được hỗ trợ bởi tổ chức dịch vụ của chính nó. Tuy vậy, một số nhà phân phối

coi chiếc Mercury như “một sự phát triển thái quá của Ford”. Họ dường như cảm nhận rằng việc bán Mercury sẽ gây nên những tổn thất cho Ford hơn là Pontiac, Oldsmobile hay Dodge. Như là trong trường hợp của Lincoln Zephyr, việc chỉ nói rằng chiếc xe mới này chiếm một phân khúc riêng biệt trong ngành phương tiện vận tải không có nghĩa khiến khách hàng cũng nghĩ như vậy.

Nhìn một cách tổng quan về công ty Ford ngay trước Chiến tranh thế giới thứ hai, Nevins và Hill nhận thấy: “Tổ chức Ford vào năm 1940 vẫn khá năng động. Nó chưa bị xáo trộn bởi cuộc chiến như năm 1945.” Đây là phần được đánh giá với những câu như “Một công ty ảm đạm”. Tiêu đề này phản ánh chính xác hơn cả phần nội dung của nó. Cách đối xử của Henry Ford với con trai ông, Edsel, dần xa cách. Sự ảnh hưởng của Harry Bennett, một người đàn ông quý quyết không có chỗ trong những doanh nghiệp kinh doanh hợp pháp, trên đà tăng lên. Bennett gia nhập công ty Ford Motor sau khi giải ngũ vào năm 1918. Trong suốt những năm 30, ông đã dành toàn bộ sức lực làm tăng thêm sự vẻ vang cho Henry Ford và nắm giữ sức mạnh đáng kể trong các quyết định cá nhân ở công ty này. Henry Ford đã bị đột quỵ nhẹ vào năm 1938, ở tuổi 75. Và dù ảnh hưởng của nó dường như đã được tối thiểu hóa, thể trạng này không thể cho phép ông tiếp tục điều hành một công ty hoàn toàn dưới quyền kiểm soát cá nhân của mình nữa.

Tuy nhiên, nguồn cơn sự ảm đạm này của công ty Ford Motor dù có nằm ở điểm khởi đầu khi Mỹ tham chiến vào Chiến tranh thế giới thứ hai hay không thì nó chắc chắn đã ở đó khi cuộc chiến sắp kết thúc. Henry Ford chịu đựng cơn đột quỵ lần thứ hai nghiêm trọng hơn lần đầu vào năm 1941. Theo Sorensen, ông mang những nỗi ám ảnh vượt quá ngưỡng thông thường và dẫn tới chứng ảo giác. Nevins và Hill đã viết: “Những năm tháng của Hatter Điền đang bắt đầu, bất cứ điều gì cũng có thể xảy ra.”

Ford gây ra một cuộc xung đột đầy tính phá hoại và không cần thiết giữa con trai ông Edsel và Harry Bennett, người đã trở thành, không thể diễn tả chính xác hơn ngoài một “kẻ-phản-đối-con-trai-ông”. Edsel, khóa chặt cả đời vào cách sống làm vừa lòng người cha không thể hài lòng, đã mất vào ngày 26 tháng 5 năm 1943, ở tuổi 49. Nguyên nhân của cái chết, theo ngôn ngữ của Nevins và Hill, là “sự phức tạp của các chứng bệnh: ung thư dạ dày, sốt rét và một trái tim tan nát”. Điều khiến mọi người vô cùng choáng váng là Henry Ford,

80 tuổi, quyết định tự mình đảm đương chức vụ Chủ tịch công ty. Những ý tưởng của ông về tương lai không được khả quan lắm. Ông khẳng định suốt trong một thời gian dài rằng “chúng ta đã trở về thời Model T”. “Chúng ta cần sản xuất một chiếc xe duy nhất. Không phải Mercury, không phải Lincoln. Không phải chiếc xe nào khác.”

Henry Ford II, con trai cả của Edsel, giải ngũ và trở lại Dearborn vào mùa hè năm 1943. Khi đó, anh chưa đầy 26 tuổi. Đến ngày 21 tháng 9 tháng 1945, khi anh trở thành Chủ tịch và CEO, công ty Ford Motor trôi qua một giai đoạn đoạn đen tối về tinh thần. Một vài vị giám đốc tài năng, trung thành và giàu kinh nghiệm đã ra đi, do bị sa thải hoặc tự từ chức. “Những biến cố trong các vấn đề của nhà máy giờ đây là tất yếu.”

Các nhiệm vụ trước mắt vị Chủ tịch trẻ tuổi và thiếu kinh nghiệm Henry Ford II trở nên khó khăn. Đầu tiên, anh phải đẩy ông nội của mình qua một bên và Henry Ford I chưa bao giờ là một người đàn ông dễ dàng từ bỏ. Động lực đến từ vợ của ông, Clara và từ người vợ góa của Edsel là Eleanor.

Khi ông nội cuối cùng cũng cần đến anh, Henry Ford II đã có cả sự dũng cảm và trí thông minh để đưa ra những điều kiện bắt buộc. Sau đó anh trả lời: “Cháu nói với ông rằng cháu sẽ chỉ nhận công việc này nếu cháu có toàn quyền thực hiện bất cứ thay đổi nào mà cháu muốn.” “Chúng tôi tranh luận về điều này – nhưng ông đã không rút bỏ lời đề nghị.”

Trong quá trình điều hành công ty, Henry Ford II cũng phải loại bỏ người đàn ông ngăn cản anh chiếm lấy lòng tin của ông mình đồng thời gây nên những cuộc khẩu chiến nguy hại trong công ty, Harry Bennett. Bennett, một võ sĩ có những liên kết rõ ràng với thế giới ngầm ở Detroit, đã đánh bại tất cả những kẻ thù trước đó. Cuối cùng, trong cuộc chiến này, ông lại thua cuộc. Henry Ford II tốn không ít sức lực để đạt được điều này. Do vậy, trong thời gian chuyển về các sản phẩm dân sự, Ford II đã bước qua một trải nghiệm thực sự khó khăn. Nhưng thử thách gian nan nhất vẫn còn ở phía trước. Anh cần đưa công ty quay trở lại các điều kiện để cạnh tranh. Đối thủ lớn của nó, General Motors trở thành công xưởng lớn nhất cả nước. Ford đã thể hiện thật nổi bật trong vai trò nhà thầu quân sự. Ford từng giữ một vị thế cao trong thời bình, khi nó còn là một công ty nghèo nàn về sản xuất, các quy trình và cả con người.

Người ta vẫn đồn đại về các vấn đề của Ford nhưng khi Henry cháu và những giám đốc anh tuyển dụng bắt đầu xem xét kỹ lưỡng công ty, họ nhận ra rằng những lời đồn đoán này hoàn toàn là sự thật. Các câu chuyện này là vô kể. Khi yêu cầu các dự án thống kê, một kế toán viên hồn nhiên trả lời ông: “Ngài còn muốn chúng như thế nào nữa?”. Henry Ford II sau đó phải thốt lên: “Anh có thể tin được không?”, “có bộ phận, người ta tính toán chi phí dựa vào việc cân đồng hóa đơn lên trên một thang điểm.” Cái giá của việc thiếu quản lý những vào giữa thế kỉ XX là không hề nhỏ. Công ty vấp phải 50 triệu đôla tiền thuế chưa nộp cho khoản lợi nhuận thặng dư bởi không một ai hoàn tất những mẫu đơn cần thiết cho các hợp đồng quân sự. Lá phiếu bất tín nhiệm thực tế nhất thể hiện bởi chính nhân viên, “những người mà, khi nhận thấy cái kết của công ty, sẽ lấy đi các dụng cụ, phụ tùng và bất cứ thứ gì cầm nắm được – tương tự như chiếc cần cầu đã được thuê để lấy ra từng phần của một thiết bị... Giám đốc đã ăn trộm rồi ghép từng mảnh lại với nhau dưới tầng hầm của anh ta.” Thực tế là, nhà máy đang bị chia ra thành từng mảnh.

Đối với bất cứ ai có khuynh hướng tin rằng những người đàn ông vĩ đại cố gắng phá hủy chính điều họ đã xây dựng trước khi chết, có cả đồng bằng chứng thuyết phục trong cuộc đời và sự nghiệp của Henry Ford.

Ford đã suy yếu về cả mặt thể chất lẫn tinh thần trước cả cái chết của Edsel vào năm 1943. Nhưng sự ra đi của con trai đã khiến ông, vợ và con dâu ông suy sụp hoàn toàn. Ford trở nên gắn chặt với cái chết. Ông bị ám ảnh và không thể xua tan nó khỏi tâm trí. Có những thời điểm, ông thậm chí không tin rằng điều đó thực sự đã xảy ra.

Người vợ góa của Edsel và cả Clara Ford đổ lỗi cho ông một phần trách nhiệm. Clara, trong một thời gian, từng xa lánh Henry. Người phụ nữ này, người đã đối mặt một cách bình tĩnh đáng nể với sự thiếu chung thủy của chồng, không thể chịu đựng nổi chuyện đó. “Một cặp vợ chồng già, sau 55 năm chung sống và ít khi nói chuyện với nhau; họ không thể trao đổi bất cứ điều gì về Edsel.” Có lẽ điều bất ngờ nhất là trong những khoảnh khắc minh mẫn hiếm hoi, Ford dường như tự hiểu rằng mình đã gây nên phần nào cái chết của con

traí. Sau cùng, Clara cũng để chồng quay trở lại cuộc sống của bà. Một buổi sáng, cuối tháng 6 năm 1943, bà nói: “Henry à, hoa thực được đã nở rồi. Chúng ta cần một bình lớn đặt trước sảnh. Hãy đi và xem ta tìm được gì nào.” Dù không nói chuyện nhiều vào buổi sáng hôm đó, nhưng họ đã giảng hòa với nhau.

Hai năm sau đó, Ford cuối cùng cũng rời bỏ công ty của mình. Vào giữa thời điểm Henry II gia nhập công ty năm 1945 đến khi ông mất năm 1947, tình trạng của ông tiếp tục tồi tệ đi. Đôi khi ông rơi vào trạng thái thiếu minh mẫn và kích động, nhưng rồi cũng có thể bình tĩnh trở lại.

Ngày Ford ra đi cũng như ngày đám tang của ông diễn ra đều có những điều thật trớ trêu. Henry và Clara đột ngột quay trở về từ căn biệt thự của họ ở Georgia. Ford dường như hăng hái muốn quay về Dearborn. Biệt thự Fair Lane của ông ở đó ngay bên bờ sông Rouge, không xa nơi ông sinh ra và cả nhà máy vĩ đại của ông. Cô độc trong chiếc vỏ người đàn ông vĩ đại của ngành công nghiệp xe hơi, Ford luôn giữ sự gắn bó sâu sắc với Detroit. Điều tương tự cũng đúng với gia đình của ông vào ngày hôm đó.

Sông Rouge bị ngập lụt vào ngày 7 tháng 8, và dù chỉ cách nó hơn 9 m, biệt thự Fair Lane lại khá an toàn. Nhà máy phát điện cho ngôi nhà bị ngập. Buổi tối hôm đó, Clara đọc sách cho Henry nghe dưới ánh nến. Người đàn ông làm việc chăm chỉ nhiều như bất cứ ai để định nghĩa nên thế kỉ XX đã chết trong một không gian gọi nhớ đến những năm tháng đơn giản xa xưa.

Ford bắt đầu cảm thấy cơ thể khó chịu vào khoảng 11 giờ 15 phút. Cô giúp việc, Rosa Buhler đã miêu tả khung cảnh khi đó: “Khi bước vào phòng ngủ, tôi thấy ngài Ford đang hấp hối. Chúng tôi dựng ông lên và ông tựa vào vai bà Ford như một đứa trẻ mệt mỏi. Ông cố gắng gập tay lại, như khi cầu nguyện. Bà chủ liên tục nói: ‘Này Henry, làm ơn nói chuyện với em đi.’ Tôi nói với bà: ‘Tôi nghĩ ngài ấy đã rời xa chúng ta rồi.’ Bà dường như tê liệt. Tôi xem mạch và lắng nghe nhịp tim của ông. Tôi thông báo với bà chủ: ‘Tôi nghĩ ngài ấy đã ra đi rồi.’”

Henry Ford mất vì căn bệnh xuất huyết não vào 11 giờ 40 phút tối ngày 7 tháng 8 năm 1947. Đám tang được tổ chức ba ngày sau đó, và nó dường như là sự kiện của cả nước. Cơ quan lập pháp của Michigan ngừng làm việc “để tưởng niệm sự ra đi của một người đàn ông vĩ

đại”. Chính phủ treo cờ rủ tại các tòa nhà công sở. Ở Detroit, “Hội đồng thành phố chỉ đạo đặt một bức chân dung lớn của Ford được phủ vải tang trước Tòa Thị chính trong vòng 30 ngày và những tấm ảnh tang sẽ được treo trên xe bus. Tất cả các lái xe ở Detroit được Hội đồng thành phố yêu cầu dừng lại khi thi hài của Ford được hạ xuống huyệt mộ.”

Tất cả những điều này là hoàn toàn hợp lí. Cả thế giới thôn thức khi một người đàn ông vĩ đại ra đi. Và nếu có nơi nào đó nợ Ford một tấm lòng biết ơn thì đó chính là Detroit. Rất nhiều thành phố của Mỹ từng là một thành phố cảng trong những năm đầu tiên. Nhưng chính bởi ngành xe hơi, Detroit đã lớn mạnh gấp sáu lần và thực sự trở thành một thành phố lớn. Dân số nơi đây vào khoảng 305.000 người vào năm 1900 và 1.837.000 người vào năm 1930. Ở Mỹ, chỉ Chicago và Los Angeles mới có sự phát triển tương tự trong giai đoạn này. Và lí do ở Detroit thật đơn giản: Chính là Henry Ford.

Hàng ngàn người phủ kín Nhà thờ Tân giáo Thánh Paul vào buổi sáng của lễ tang, ngày 10 tháng 8. Thi hài của Ford được chuyển từ nơi đây tới một nghĩa trang khiêm tốn của gia đình tại số 15801, đường Joy ở Detroit. Quan tài của Ford không được đặt trong chiếc Model T, chiếc xe mang nhiều ý nghĩa, hay trong chiếc Lincoln. Thay vào đó, ông được đưa tới nơi an nghỉ cuối cùng trong chiếc xe Packard 1942, nép mình giữa dòng xe Lincoln.

Packard! Chiếc xe hơi đại diện cho mọi thứ trong nền công nghiệp này (và cho cả xã hội địa phương ở Detroit) mà Henry Ford đã đứng lên phản đối và giành chiến thắng. Chiếc xe với khẩu hiệu “Hãy hỏi người sở hữu nó” (Ask the Man Who Owns One), chiếc xe hơi 12 xi-lanh đẳng cấp dành cho “giới hoàng tộc và những người giàu có”. Đó cũng là chiếc xe mà Sa hoàng Nga Nicholas II, nữ hoàng Tây Ban Nha, thiên hoàng Nhật Bản và Aga Khan đều sở hữu vào một thời điểm nào đó. Vua Alexander của Nam Tư có tới 48 chiếc. Thật mỉa mai khi Henry Ford lại được đưa tới lăng mộ của mình trên chiếc Packard.

Ngày mà chiếc Packard đưa Henry Ford tới nghĩa trang, toàn bộ dòng xe ô tô của Mỹ dường như ngừng lại trong một phút. Ước tính có tới 7 triệu công nhân nghỉ làm vào ngày hôm đó. Chưa từng có doanh nhân nào trong lịch sử nước Mỹ được tưởng niệm long trọng tới vậy. Và điều đó sẽ không bao giờ lặp lại. Một cử chỉ xứng đáng cho Ông vua xe hơi của nước Mỹ.

John Kenneth Galbraith đã viết rằng Henry Ford không phải là một doanh nhân: “Ở điểm này, bằng chứng hoàn toàn xác đáng và nếu như có điều gì chưa chắc chắn về việc thế nào là một doanh nhân, anh ta hiển nhiên là kiểu người nào đó không phải như Ford.” Có vài phần sự thật ở đây. Ford rõ ràng đã không “quan tâm tới kinh doanh” rất lâu trước khi ông từ bỏ quyền lực. Ở đây, câu này nên được hiểu là Ford không đơn thuần là doanh nhân. Tuy nhiên, để nói Ford không hề có điểm nào chung với một doanh nhân là không hoàn toàn đúng.

Không thể phủ nhận rằng Ford được công nhận bởi hàng trăm triệu người trên thế giới như một doanh nhân và là một phiên bản doanh nhân Mỹ vô cùng đặc biệt. Ford là một sự phóng đại tuyệt vời của những gì tốt đẹp nhất và cả tồi tệ nhất trong kinh doanh. Như Galbraith cũng từng viết: “Ford là một người ngoan cố, không ai có thể phủ nhận điều này. [Trong những năm tháng đầu tiên trong sự nghiệp, chính sự ngoan cố này] đã giúp ông rất nhiều. Sau đó, chính nó lại báo hại ông.” Hơn thế nữa – và ở điểm này Ford khác xa một doanh nhân đơn thuần – “thành công khiến ông không quan tâm tới những lời tư vấn hay khuyên bảo. Trong một thời gian dài, ông bị coi như kẻ lập dị, thậm chí chỉ là một bức tranh thiên tài ngu xuẩn được vẽ lên rồi tin vào điều đó.” Ford dường như là một ví dụ rõ nét về việc quyền lực làm hư hỏng một con người. Có bao nhiêu người đàn ông chịu đựng được việc cả thế giới đang tâng bốc tính ngạo mạn của họ trong vòng bốn thập kỉ?

Henry Ford là một người cực đoan. Khi ông tốt, đó là sự vĩ đại; khi ông tồi tệ, đó là thảm họa. Đặc biệt ở giai đoạn sau, ông cứ mãi quanh quẩn ở một nơi thay vì trưởng thành hơn khi quyền lực và vị thế của mình tăng lên.

Henry Ford là một chiếc ô tô oversteer⁽¹¹¹⁾.

HENRY FORD

30/7/1863	Henry Ford sinh ra tại Wayne County, Michigan.
Năm 1879	Ford bỏ học và rời khỏi nhà để tìm việc ở Detroit.
Năm 1882	Ford quay lại nông trại của gia đình tại Dearborn, Michigan.
11/4/1888	Ford kết hôn với Clara Jane Bryant.
Năm 1891	Ford bắt đầu làm việc tại công ty Chiếu sáng Edison.

4/6/1892	Ford hoàn thiện và chạy thử chiếc ô tô đầu tiên của mình, chiếc Quadricycle.
5/8/1899	Công ty ô tô Detroit được thành lập. Ford giữ vai trò quản đốc.
1/1/1901	Công ty ô tô Detroit tạm ngừng hoạt động.
30/11/1901	Công ty Henry Ford được thành lập. Ford giữ vai trò như một kĩ sư.
10/3/1902	Ford rời công ty Henry Ford và tên của nó được thay đổi.
16/6/1903	Công ty Ford Motor hiện đại được thành lập ở Detroit.
1/10/1908	Ford ra mắt chiếc Model T đầu tiên.
1/1/1910	Nhà máy ở Highland Park mở trên mảnh đất rộng 60 mẫu, phía Bắc Detroit.
Năm 1913	Công ty Ford Motor giới thiệu dây chuyền lắp ráp đầu tiên.
Năm 1919	Edsel Ford trở thành Chủ tịch công ty Ford Motor, dù bố của ông vẫn nắm thực quyền.
Cuối năm 1927	Ford ra mắt chiếc Model A.
7/4/1947	Henry Ford qua đời vì xuất huyết não ở Dearborn, Michigan.

TRUNG TÂM CỦA KỈ NGUYÊN MỸ



THOMAS J. WATSON SR.

CHARLES REVSON

MỞ ĐẦU

gày 17 tháng 2 năm 1941, trong một bài xã luận, Henry R. Luce – doanh nhân sáng lập ra tạp chí *Time* và một loạt tờ báo khác như tờ *Life* hay *Fortune*, tuyên bố với thế giới rằng nếu người Mỹ trung thành với di sản và vận mệnh của mình thì thế kỉ XX sẽ trở thành “Thế kỉ Mỹ”. Nước Mỹ có trong tay tất cả – những công dân đầy trí tuệ và động lực, nền kinh tế dẫn đầu thế giới, sức mạnh quân sự, nền chính trị ổn định và công bằng, và (theo quan điểm của Luce) cam kết theo đuổi đường lối đối nội và đối ngoại có đạo đức. Đây là lúc để quốc gia này giành lấy cơ hội vươn lên vị thế

lãnh đạo thế giới mà những quốc gia khác đã bỏ lỡ. Luce phát biểu rằng giấc mơ của Andrew Carnegie đã trở thành sự thật. “Dân chủ” đã thực sự “chiến thắng”, vứt bỏ sự trì trệ của Cựu Thế Giới và thay vào đó là một chuyến tốc hành.

Khi Luce viết những dòng đó trong bài của mình, nước Mỹ đang trên đỉnh cao về kinh tế – điều đã được dự đoán từ trước nhưng vẫn gây bất ngờ. Nước này đã chìm vào tình trạng thảm hại trong thời gian của cuộc Đại suy thoái những năm 1930. Franklin D. Roosevelt đã miêu tả đó là tình trạng bị đánh gục hoàn toàn khi nói rằng điều duy nhất chúng ta phải lo sợ lúc đó chính là bản thân nỗi sợ hãi. Tình trạng công nhân không có việc làm phổ biến ở khắp mọi nơi. Vấn đề lớn nhất của cuộc suy thoái là tình trạng thất nghiệp. Nó đã tự mình ghi dấu trong lịch sử nước Mỹ và biến những năm 1930 thành thập kỉ tối tăm nhất của nền kinh tế. Nếu có một sự nhất trí của những chính trị gia Mỹ thì đó là một cuộc suy thoái trầm trọng như vậy không được phép lặp lại.

Nếu Luce viết bản tuyên bố Thế kỉ Mỹ đó vào ba năm trước, trong giai đoạn của cuộc “Suy thoái Roosevelt” năm 1938, chắc hẳn ông đã bị cười nhạo, nếu không phải là bị phớt lờ. Tuy nhiên, đến năm 1941, mọi chuyện đã khác. Sự phục hồi của nền kinh tế Mỹ chỉ trong một vài năm thực sự đáng ngạc nhiên. Năm 1933, một phần tư lực lượng lao động không có việc làm. Đến năm 1938, con số vẫn là 19%. Năm 1944, tỉ lệ thất nghiệp chỉ còn 1,2%.

Về sản lượng, giai đoạn những năm 1930 đến những năm 1940 đã chứng kiến một sự biến đổi ngoạn mục. Từ năm 1929 tới năm 1932, tổng sản lượng quốc gia (GNP) giảm gần 30%. Chiến tranh thế giới thứ hai đã góp phần khôi phục sự sụt giảm này. Nguyên nhân là những đòi hỏi về công nghệ và tổ chức của cuộc chiến cần phải được đáp ứng. Một ví dụ về tầm quan trọng của yếu tố này là câu chuyện về những chiếc máy bay. Trong hai thập niên trước năm 1939, có 13.500 máy bay quân sự được sản xuất ở Mỹ. Trong tháng 5 năm 1940, Tổng thống Roosevelt yêu cầu phải sản xuất được 50.000 chiếc mỗi năm mà không hề quan tâm đến việc làm thế nào để đạt được thành tích này. Người ta gọi đó là một nhiệm vụ bất khả thi. Tuy vậy, quốc gia này đã sản xuất ra 48.000 chiếc máy bay trong năm 1942 và gấp đôi con số đó vào năm 1944.

Trong Chiến tranh thế giới thứ hai, những gì trước đó không thể

xảy ra đã trở thành những chuyện bình thường. Quyền bá chủ của nước Mỹ đã gia tăng trong một thế giới bị tàn phá bởi chiến tranh. Trong năm 1950, cứ 20 chiếc xe hơi trên thế giới thì có 17 chiếc được sản xuất ở Mỹ. Gần 40% hoạt động kinh tế toàn cầu là của Mỹ. Lần lượt từng ngành của Mỹ thống lĩnh toàn cầu sau Thế chiến thứ hai. Những năm 1960, hơn bảy phần mười doanh số của 200 tập đoàn lớn nhất thế giới thuộc về những doanh nghiệp Mỹ. Hơn 60% trong số 200 doanh nghiệp đó có trụ sở chính ở Mỹ. Những điều tưởng chừng điên rồ trong năm 1935 đã trở thành có lí trong các năm 1941, 1942 và đã được chứng minh vào năm 1960. Đó thực sự là Thế kỉ Mỹ.

Trong phần này của cuốn sách, chúng ta sẽ gặp gỡ một doanh nhân của ngành công nghiệp và một doanh nhân của ngành hàng tiêu dùng, những người đã góp phần biến người Mỹ thành “những người sung túc”. Thomas J. Watson Sr. không sáng lập ra IBM nhưng là người tổ chức và là người khiến nó thành một tập đoàn lớn. Ông cũng là người đưa công ty đến vị trí dẫn đầu ngành xử lí thông tin. Charles Revson lập ra Revlon, công ty dẫn dắt thị trường mỹ phẩm thời gian đó.

Tại sao lại là hai công ty của hai ngành này? Tại sao lại là hai nhân vật này? Chúng tôi đã từng đặt ra câu hỏi này và đã có một câu trả lời hợp lí: Tại sao lại không?

Cuốn sách này viết về những người xây dựng nên những đế chế, về những “cá nhân vĩ đại” của một đất nước công bằng. Không phải về những người xuôi theo dòng lịch sử mà là những người đã bơi ngược dòng. Nó viết về những người từ hai bàn tay trắng, qua con đường kinh doanh đã giành được của cải và quyền lực, qua đó thể hiện được chính mình. Viết về cách thức họ kiếm được tiền, họ dùng tiền vào mục đích gì và nó tác động tới họ như thế nào. Cuốn sách cũng viết về những người qua sự nghiệp và hành động của mình, đã hé lộ những đặc điểm riêng của hệ thống kinh doanh ở nước Mỹ. Những con người xuất chúng xuất phát từ con số không.

Liệu có những người khác được chọn lựa, những người cũng được tán dương, những người đã đạt được thành công trong kinh doanh, bị ganh tị hơn là được thấu hiểu? Câu trả lời là có. Đó là Robert Wood Johnson của công ty Johnson & Johnson, người ngưỡng mộ những quảng cáo của Revson. Đó là Henry J. Kaiser, có lẽ là một trong những khách hàng của IBM.

Còn có những người khác nữa. Nhưng số này không *nhều*. Watson và Revson nổi bật hơn cả. Chúng ta có thể biết nhiều hơn về những nhà điều hành này, những người đóng vai trò như những tượng đài dẫn dắt thế giới kinh doanh.

Chúng ta cũng thấy ở Watson sự phát triển của môn khoa học về bán hàng. Các kĩ sư đã làm việc trên đường sắt và trong các nhà máy vào thế kỉ XIX và trước đó là trên “những động cơ”. Nhưng suy nghĩ rằng phương pháp tiếp cận công nghệ có thể được đưa vào việc bán hàng là hoàn toàn mới vào thế kỉ XX. Watson là người đi tiên phong, một minh chứng cho việc có “một con đường tốt nhất” để bán hàng cũng như việc Henry Ford tìm ra “con đường tốt nhất” để sản xuất. IBM đạt được vị trí đứng đầu trong nền công nghiệp ít nhất ở khía cạnh đội quân bán hàng mặc com lê xanh, áo sơ mi trắng của nó cũng như công nghệ của công ty.

Dưới sự dẫn dắt của Watson, IBM trở thành một nguồn lực toàn cầu trong thế giới kinh doanh. Ông dường như được gắn chặt với tên tuổi công ty hơn bất cứ vị giám đốc điều hành nào từ trước tới nay. Đặc điểm này của ông và sự cam kết dành cho nó là toàn diện. Ông thúc đẩy chính mình làm việc cho đến khi 82 tuổi vào năm 1956. Sáu tuần sau khi con trai cả của ông lên nắm quyền, ông qua đời.

Với Charles Revson, chúng ta thấy được vị giám đốc đầu tiên, người hoàn thiện một sản phẩm vào thế kỉ XX. Sinh ra ở Boston vào năm 1906 trong một gia đình người Nga gốc Do Thái, Revson, giống như tất cả các giám đốc được giới thiệu trước ông trong cuốn sách này, chưa từng học đại học. Tuy nhiên, giống như những người khác, ông đã đóng góp một lượng kiến thức khổng lồ vào các tổ chức của một bậc giáo dục cao hơn.

Những năm đầu đời của Revson rất khó khăn. Gia đình ông không hạnh phúc. Tiền bạc thiếu thốn. Cuộc sống đời tư của ông thì, cần phải nói là, vô cùng tồi tệ. Tuy nhiên, ông lại là một thiên tài kinh doanh thời kì đầu.

Công ty Sơn móng Revlon được thành lập vào ngày 1 tháng 3 năm 1932, vào chính giữa cuộc Đại khủng hoảng, điều mà chúng ta đã thảo luận. Revlon có vài sự giúp đỡ từ các mối quan hệ, tuy nhiên, nếu có một công ty nào chỉ là câu chuyện của duy nhất một người đàn ông vào những năm tháng đầu tiên của nó, thì đó chính là Công ty Sơn

móng Revlon. Bằng cách nào đó, chống lại tất cả những điều kì dị, với niềm tin vững chãi vào “Kỉ nguyên mới” của những năm 1920 bị tiêu tan và đất nước ở trong một trạng thái ảo vượt ra ngoài hoàn cảnh kinh tế, Revson mang đến một sản phẩm mà về cơ bản được sử dụng bởi những người phụ nữ nổi tiếng, sơn móng tay, và đồng thời tạo nên sự giản đơn cho chính thành công rực rỡ của công ty mình.

Revson không chỉ phải chiến đấu với một nền kinh tế suy thoái (vào những năm 1930) và rồi là một cuộc chiến tranh thế giới (người ta khó có thể nhận định rằng sơn móng tay hay bất cứ thứ mỹ phẩm nào khác có thể nằm trong những nhu yếu phẩm của một quốc gia), ông cũng đã tự mình chiến đấu. Thô lỗ và đôi khi là hung ác, ông hầu như không sở hữu tính cách và năng lực nào được đào tạo trong các trường kinh tế hiện đại để giành được thành công. Không có hiểu biết gì về nghi lễ. Không có các kĩ năng giao thiệp. Không có sự nhạy bén trong phân tích. (Revson cô độc giữa bảy vị giám đốc trong cuốn sách này, ông không có dấu hiệu nào là đã tận hưởng công việc và đùa vui với những con số.) Do vậy, có rất nhiều điều mà người đàn ông u sầu này không mang tới bữa tiệc.

Tuy nhiên, ông đã đạt được sự giàu có khủng khiếp, vượt qua những thiếu sót của mình và tạo nên thành công. Đầu tiên, ông có đam mê về sản phẩm. Dù không được đào tạo bài bản về hóa học, ông vẫn là một nhà thí nghiệm đầy khát vọng, gọi nhớ tới sức sáng tạo Mỹ ngày trước. Thứ hai, ông hiểu rất rõ sự khác biệt giữa thứ công ty mình sản xuất ra và lợi ích mà khách hàng nhận được. Trong nhà máy, theo một câu nói mà người ta vẫn gán cho ông, chúng ta làm thí nghiệm với những chất hóa học. Ở một phòng khách đẹp đẽ, chúng ta bán niềm hy vọng.

Thứ ba, Revson có khả năng thay đổi với thời gian. Ông xây dựng sự nghiệp kinh doanh của mình qua những năm đầu tiên bằng sự đơn giản của những quảng cáo màu sắc trên các tạp chí. Sự xuất hiện của chiếc ti-vi thay đổi trạng thái nguyên thủy của việc cạnh tranh trong nền công nghiệp này.

Như chúng ta đã nhấn mạnh khi thảo luận về các con đường sắt và máy điện báo, bất cứ thứ gì thu hẹp khoảng cách không gian và thời gian trong chuyển động của con người, sản phẩm hay thông tin đều thay đổi cách vận hành của việc kinh doanh. Trong phạm vi của riêng mình, chiếc ti-vi đã thay đổi kinh doanh một cách mạnh mẽ như

bất cứ thứ gì xuất hiện trước nó. Ti-vi mang sản phẩm của bạn trực tiếp tới phòng khách của khách hàng với một sự thân tình và sự tín nhiệm vì thế được hình thành.

Chúng ta đã có thể nhìn nhận được ảnh hưởng của ti-vi bằng việc tập trung vào những người xây dựng nên ba kênh nguyên bản đầu tiên: David Sarnoff ở NBC, William Paley ở CBS hay Leonard Goldenson ở ABC. Thay vào đó, chúng ta sẽ đi trên những con đường ít chính thống hơn để tìm hiểu ý nghĩa của chiếc ti-vi tới toàn bộ các loại sản phẩm kiểu: khách hàng đóng gói các sản phẩm. Từng cái một, những sản phẩm này không quan trọng về tính kinh tế khi so sánh với những ngành khác mà chúng ta đang nói tới. Tuy nhiên, khi đặt cạnh nhau, chúng lại đại diện cho một lượng khổng lồ của các hoạt động kinh doanh. Hơn thế nữa, tất cả những sản phẩm này, những thứ đáp ứng “những điều bạn muốn” hơn là “thứ bạn cần” nghĩa là rất nhiều người, không chỉ ở Mỹ, mà cả hàng trăm triệu người nước ngoài, những người, như chúng ta, muốn trở thành “người của số đông” và tiêu dùng một phần kho hàng rộng lớn của nước Mỹ.

Revson và Revlon để lại cho chúng ta rất nhiều câu hỏi về giá trị đạo đức trong kinh doanh. Các công ty sử dụng ti-vi đưa những vấn đề này vào trọng tâm. Chương trình nổi tiếng nhất mà nó thuê quảng cáo là chương trình kiểm tra kiến thức cố định *Câu hỏi 64.000 đôla*.

Thêm vào đó, để vẽ nên chân dung hai người khổng lồ vào giữa thế kỷ XX này, hai chương sau sẽ thể hiện những phương pháp nâng cao nhất của kĩ nguyên bán hàng (IBM) và tiếp thị đại chúng (Revlon).



và nghệ thuật bán hàng kiểu Mỹ

“Thomas J. Watson, Chủ tịch Hội đồng Quản trị IBM qua đời ở tuổi 82” là một trong những tit lớn trên tờ *New York Times* vào ngày 20 tháng 6 năm 1956. Dòng tit phụ ghi: “Người bán hàng vĩ đại nhất thế giới’ đã xây dựng công ty trị giá 629 triệu đô – khẩu hiệu ‘SUY NGHĨ’ (THINK)”. Bài báo hai cột này xuất hiện trên trang nhất, một điều khá hiếm hoi đối với cáo phó của một doanh nhân. Đám tang có rất đông người tham dự đã diễn ra vào ngày 21 tháng 6. Theo tường thuật của *New York Times*, “đám tang của Watson có 1.200 người tham dự. Đám đông đứng tràn ở Nhà thờ Brick để nghe những lời đưa tiễn nhà công nghiệp của IBM.” Watson là trưởng thượng của Giáo hội Trưởng lão Brick trong 16 năm. Một trong ba trưởng thượng khác là John Foster Dulles, Ngoại trưởng của Hoa Kỳ. Dag Hammarskjöld, tổng thư kí của Liên Hợp Quốc, đã đến dự tang lễ. Ngoài ra còn có David Rockefeller, cháu nội của John D. Rockefeller; Grayson Kirk, chủ tịch Đại học Columbia – Watson là thành viên quản trị của trường suốt gần một phần tư thế kỉ; người ủng hộ nhiệt thành Đảng Dân chủ và là Tổng cục trưởng Tổng cục bưu điện của Tổng thống Franklin D. Roosevelt trong thập niên 1930 James A. Farley; Bernard Gimbel, Chủ tịch của Gimbels; Philip D. Reed, Chủ tịch hội đồng quản trị của General Electric; Charles F. Kettering, một trong những nhà phát minh vĩ đại trong lịch sử nước Mỹ và là cổ đông cá nhân lớn nhất của General Motors (vào thời điểm cổ phiếu của công ty này có giá trị cao nhất trên thị trường); tướng Lucius D. Clay, tổng tư lệnh quân đội Mỹ ở châu Âu kiêm chỉ huy trưởng tại khu vực do Mỹ kiểm soát ở nước Đức từ năm 1947 đến năm 1949; Arthur Hayes Sulzberger, Chủ tịch kiêm chủ báo của tờ *New York Times*... Nói tóm lại, có rất nhiều nhân vật quan trọng đã hiện diện trong lễ tang.

Không phải tất cả 42 người hộ tang danh dự đều có thể tham dự lễ tang, nhưng tên của họ tô điểm thêm cho những mô tả về lễ tang, và họ cũng là những người quan trọng: Bernard Baruch – người ủng hộ tài chính và nhà cố vấn cho nhiều đời tổng thống; CEO của công ty Máy ảnh và Thiết bị Fairchild đồng thời là cổ đông cá nhân lớn nhất của IBM; đô đốc Richard E. Byrd, nhà hàng hải, người khai phá Bắc Cực và Nam Cực, tác giả sách bán chạy; các nhà điều hành doanh nghiệp; các chủ tịch của các trường đại học và nhiều người khác nữa. Tổng thống Dwight D. Eisenhower đã có bài phát biểu ca ngợi Watson, “một người Mỹ cao quý chân chính”. “Tôi đã mất đi một người bạn tốt, những lời khuyên của ông luôn thể hiện mối quan tâm thâm lắng tới mọi người.” Đệ nhất phu nhân Hoa Kỳ đã viết riêng một bức thư không được công bố gửi tới bà Watson nhân danh cá nhân và ngài Tổng thống.

New York là một thành phố lớn và nó không dừng lại vào ngày diễn ra tang lễ. Nhưng mặt khác, 1.200 người ở ngã tư đại lộ Park và đường 91 chắc hẳn đã gây ra một sự náo động nào đó. Ô tô lưu thông trên đường đã phải đỗ lại vì nhiều khối nhà, bao gồm hai khối ở phía Tây, tại giao lộ giữa đường 91 và đại lộ 5, một khối khác án ngữ bên cạnh ngôi nhà mà Andrew Carnegie đã mua ngay sau khi ông nghỉ hưu, ở đó bà quả phụ ông đã sống cho đến khi qua đời, một thập kỉ trước lễ tang của Watson. Người ta băn khoăn là liệu xe ô tô có phải đỗ lại trên đại lộ Park ở phía Bắc đường 96 hay không. Đường 96 và đại lộ Park không hề giao nhau ở thành phố New York. Đường 96 là một khoảng trống lớn được tạo ra do cây cối ở khu trung tâm của đại lộ Park đã biến mất, làm lộ ra những đường ray tàu hỏa chạy từ đường hầm tới Nhà ga Trung tâm, cách đó 50 khối nhà về phía nam. Khi bạn băng qua đường 96 vào thập niên 1950, bạn đã đi từ một trong những khu đất đỏ và danh giá nhất thế giới để sang Harlem⁽¹¹²⁾.

Một phần trong câu chuyện về Watson đơn giản là một hành trình đi từ phía Bắc của đường 96 và đại lộ Park xuống phía Nam, từ nghèo khổ đến giàu có, từ một người khiêm nhường trong hệ thống trở thành trung tâm của hệ thống đó. Watson đã gặp nhiều thách thức để băng qua con đường đó. Nhưng có một thách thức mà ông đã không gặp phải. Đó là chủ nghĩa phân biệt chủng tộc. Watson là một người Caucasia theo đạo Tin lành có gốc ở vùng Bắc Âu. Hầu hết người ở khu Harlem không có gốc gác đó.

Watson được mai táng ở Nghĩa trang Sleepy Hollow gần Tarrytown, New York, cách thành phố New York khoảng 48 km về phía Bắc, đây cũng là nơi yên nghỉ của Andrew Carnegie. Đối với Watson, việc lựa chọn nghĩa trang này là hoàn hảo. Ông sinh ra ở vùng thượng của bang New York. Công ty của ông có các cơ sở rộng khắp thung lũng sông Hudson. Các thị trấn như Poughkeepsie được hưởng lợi rất nhiều nhờ sự phát triển bùng nổ của IBM trong những năm cuối đời của Watson và trong ba thập niên sau khi ông mất. Điều tương tự cũng đúng đối với mạn giáp ranh giữa New York và Pennsylvania. Ví dụ, IBM có một cơ sở rất lớn ở thị trấn Endicott. Không ngạc nhiên khi Charles F. Johnson, chủ tịch của Endicott-Johnson, đã đến thành phố New York để dự lễ tang của Watson.

Trong tang lễ, vị giáo sĩ của Giáo hội Trưởng lão đã mô tả Watson là người “đặc biệt trung thành với quá khứ của mình. Ông không bao giờ tách mình ra khỏi nó hoặc ra khỏi thị trấn nhỏ bé xa xôi nơi ông được nuôi dưỡng.” Điều này chỉ đúng một nửa. Mỗi người trong số các nhân vật được khắc họa chân dung trong cuốn sách này đều có những mối liên hệ phức tạp với quá khứ của mình. Sinh thời, công ty của ông đã đầu tư mạnh vào bang lớn nhất của Hoa Kỳ [tức là bang New York, cũng là nơi Watson sinh ra – ND]. Nhưng, nếu có thể nói như thế, ông còn “đặc biệt trung thành” hơn với tương lai. Watson khẳng định: Để một doanh nghiệp phát triển thịnh vượng, nó phải “nhìn vào tương lai và nghiên cứu những nhu cầu của tương lai”. Để đạt được mục đích này, năm 1929 ông thành lập Phòng nghiên cứu Nhu cầu Tương lai, mục đích là hướng tới “sự sáng tạo và phát triển những sản phẩm mới để bao trùm những lĩnh vực mới.” Watson đã luôn quả quyết ngay từ lúc khởi đầu là IBM sẽ vươn tới tầm quốc tế và nó sẽ bắt đầu.

“Doanh nghiệp của chúng ta có tương lai”, đó là điều Watson nói với “Câu lạc bộ 100%” (100% Club) (tập hợp những nhân viên bán hàng hàng đầu của năm trước đó). “Nó có một quá khứ khiến tất cả chúng tôi đều cảm thấy tự hào, nhưng nó có một tương lai rộng mở vượt qua cả tôi lẫn cuộc đời tôi. Doanh nghiệp này có một tương lai cho con, cháu, chắt của bạn bởi vì nó sẽ phát triển mãi mãi. Không điều gì trên thế giới này có thể khiến nó dừng lại. *IBM không chỉ là một tổ chức tập hợp những con người; nó là một thiết chế sẽ phát triển mãi mãi.*”

Đoạn trích trên nằm trong bài diễn văn của Watson vào tháng 1

năm 1926, bốn thập kỉ trước khi ông qua đời. Lúc đó IBM mới chỉ là một đốm nhỏ trên bức tranh doanh nghiệp của nước Mỹ. Hai năm trước đó, nó vẫn còn mang tên là Công ty Máy cân-Máy thống kê-Máy đo thời gian (Computing-Tabulating-Recording). Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế (International Business Machines) là một cái tên hoành tráng hơn nhiều, phù hợp với những kì vọng lớn lao của Watson.

Mỗi nhà lãnh đạo có những cách lãnh đạo khác nhau. Thế nên một bài diễn văn như được trích dẫn ở trên, nằm trong số hàng nghìn bài diễn văn của Watson trong suốt sự nghiệp của ông, sẽ là điều không thể tưởng tượng nổi đối với Carnegie, Eastman hoặc Ford. Trong số bảy nhà điều hành được đề cập đến trong cuốn sách này, chỉ Sam Walton là có thể được hình dung sẽ suy nghĩ và truyền đạt như cách Watson đã làm vào ngày mùa đông năm 1926 ấy.

Nếu người đọc điếu văn tại lễ tang của Watson đã không chính xác cho lắm trong việc nhấn mạnh sự tôn trọng của ông đối với quá khứ hơn cả niềm tin của ông vào tương lai, người viết mục điểm tin cho tờ *New York Times* đã không thể viết đúng hơn thế nữa. “Người bán hàng vĩ đại nhất thế giới” nằm trong tí bài viết. Cụm từ này đặt trong ngoặc, hàm ý rằng đó là sự khẳng định và tin tưởng chứ không phải là một thực tế được chứng minh. Miêu tả này có thể chưa bao giờ được xác thực nhưng chắc chắn là Watson sẽ có mặt trong danh sách những người bán hàng vĩ đại nhất.

Watson có năng lực thuyết phục ghê gớm. Ông không chỉ có thể thuyết phục khách hàng mua các sản phẩm của mình; ông còn có thể thuyết phục nhân viên rằng họ có thể vượt lên chính những kì vọng của họ. Ông có thể thuyết phục những người vô cùng giàu có và quyền lực làm những điều mà họ không muốn làm.

Đây là một ví dụ. Vào ngày 9 tháng 2 năm 1931, George Eastman là khách mời danh dự của một bữa tiệc lớn tại Khách sạn Commodore ở thành phố New York. Sự kiện này là buổi lễ thường niên của Hội sông Genesee, một tổ chức tập hợp những nhân vật hàng đầu của thung lũng sông Genesee ở vùng thượng New York. (Sông Genesee chảy qua Rochester.) Bữa tiệc này thu hút hơn 1.000 người hâm mộ tham dự.

Eastman vô cùng khinh ghét những sự kiện loại này. Đến khi sự

kiện này diễn ra, ông đang ốm và phiền muộn. Người ta không thể nghĩ rằng một chuyến đi tới thành phố New York vào giữa mùa đông trong khi cuộc Đại suy thoái đang diễn ra sẽ khiến ông vui lên. Suốt một thập kỉ, Hội sông Genesee đã ngỏ lời mời Eastman làm khách mời danh dự và Eastman luôn khước từ. “Sau một thập kỉ nói Không, Không, Không, ông đã đầu hàng với...” Với ai? Với Thomas J. Watson. Như nhiều nhà điều hành vĩ đại khác vào đầu thế kỉ XX, Eastman chịu ảnh hưởng từ người thầy của Watson, John Henry Patterson. Patterson đã tạo ra một chương trình dành cho nhân viên: Nhân viên sẽ gợi ý những cải tiến trong doanh nghiệp của ông – Công ty Máy đếm tiền Quốc gia. Eastman đã áp dụng cách làm này cho Công ty Eastman Kodak vào năm 1898. Watson gặp gỡ Eastman đầu đó vào giữa các năm 1899 và 1903, và ông được Eastman khâm phục. Khi Watson đề nghị và liên tục đề nghị, Eastman cuối cùng “đã đầu hàng”. Watson là chuyên gia chúc tụng, lời lẽ của ông rất thanh nhã và lịch thiệp. Ông ca ngợi khả năng cũng như lòng bác ái của Eastman và mô tả Eastman có “một sự tận tụy hiếm hoi với những nguyên tắc kinh doanh đúng đắn trong tình trạng rối loạn của đời sống công nghiệp...”

Chúng ta hãy trở lại với tiêu đề bài báo trên tờ *New York Times*. Đó là việc bán hàng, chứ không phải công nghệ, đã tạo ra bài báo. Điều này thật mỉa mai bởi vì trong nhiều năm IBM nằm ở trung tâm của những hoạt động công nghệ mạnh mẽ nhất trong các ngành công nghiệp. Nhưng nó cũng hoàn toàn chính xác. Bán hàng và marketing là cốt lõi trong lợi thế cạnh tranh của IBM khi ngành công nghiệp này phát triển.

Người có ảnh hưởng lớn nhất trong cuộc đời của Thomas J. Watson Sr. là John Henry Patterson, người sáng lập Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR). Watson 21 tuổi và thất nghiệp khi ông được tuyển dụng làm nhân viên bán hàng cho văn phòng của NCR tại Buffalo, New York. Hai tuần làm việc đầu tiên của ông không có kết quả. Hậu quả là ông chủ của ông, đại diện của NCR tại Buffalo, John Range đã mắng nhiếc ông bằng những lời lẽ xỉ vả vô cùng kinh khủng đến mức sau này Watson kể lại là khi đó ông chỉ chờ cho Range bình tĩnh lại để ông có thể xin thôi việc. Nhưng Watson đã không thôi việc.

Sau khi làm nhục ông, thái độ của Range thay đổi hoàn toàn. “Cũng nhanh như khi nổi cơn thịnh nộ, Range nguôi giận và dù không xin lỗi nhưng an ủi Watson.” Range yêu cầu Watson ra đường và dạy cho ông cách bán hàng. Watson, thông minh và sắc sảo, đã học hỏi rất nhanh. Ông đã sớm chắc chắn trong thế giới của những người bán hàng lưu động. Ngôi nhà thực sự duy nhất của nhóm người lang bạt này chính là những sản phẩm mà họ đem bán trên các con đường trong thành phố và khắp vùng thôn quê.

Trong vòng một năm, Watson trở thành một trong những người bán hàng giỏi nhất của NCR ở miền Đông. Đến năm 1899, ở tuổi 25, ông bán được nhiều hàng hơn cả Range; và Patterson đã chọn ông cho vị trí đại diện văn phòng chi nhánh Rochester của NCR. Đây là năm trước khi George Eastman – ở cùng thành phố, như chúng ta đã biết – giới thiệu chiếc máy ảnh Kodak Brownie.

NCR có khoảng 160 chi nhánh vào năm 1899 và Rochester nằm trong số những địa bàn có hoạt động kinh doanh kém hiệu quả nhất. Một trong những vấn đề dẫn đến tình trạng này là sự cạnh tranh. Rochester là một trong số những nơi mà NCR không thể giành được sự độc quyền.

Watson sử dụng những biện pháp cạnh tranh thô bỉ nhưng hiệu quả. Khi ông nghe một người bán hàng cho Công ty Hallwood, đối thủ chính của NCR, nói rằng ngày hôm sau anh ta dự định sẽ đến thăm một khách hàng triển vọng cách đó 32 km. Điều mà chúng ta biết được là cái giá của việc khinh suất khi ở gần Thomas J. Watson Sr. Ngày hôm sau, Watson chạm trán người bán hàng này trên đường anh ta đi gặp người khách hàng tiềm năng. Watson và anh ta đi theo hai hướng ngược nhau. Watson đang trên đường về thành phố sau khi đã hoàn thành vụ mua bán. Watson nói ông coi người bán hàng này là một người bạn. Nhưng không một điều gì có thể đứng giữa Tom Watson và kinh doanh.

Watson thăm dò đối thủ cạnh tranh, đặt “những giám thị” gần văn phòng của họ. Ông dạy họ cách ngầm phá hoại các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Ông đe dọa các khách hàng tiềm năng của đối thủ cạnh tranh về những hiểm họa của việc tố tụng do vi phạm sáng chế. Thành công của ông trong việc sử dụng các chiến thuật như vậy – ngày nay hầu hết những chiến thuật này là bất hợp pháp, trong đó nhiều chiến thuật là bất hợp pháp thậm chí tại thời điểm ấy, và một

vài chiến thuật không khác gì luật rừng – tạo thành sự bác bỏ hùng hồn đối với quan điểm cho rằng cách làm như vậy sẽ phải trả giá về đạo đức. Về đạo đức có thể sẽ phải trả giá, nhưng thời kì đầu trong sự nghiệp của Watson cho thấy hành vi vô đạo đức cũng có những phần thưởng của nó. Sự thành công của ông ở Rochester một lần nữa khiến ông lại được John Henry Patterson chú ý. Patterson triệu tập Watson tới trụ sở chính của NCR ở Dayton vào tháng 10 năm 1903.

Patterson có một niềm tin nhiệt thành đến mức khó có thể diễn tả chỉ trong một từ, đó là mọi chiếc máy đếm tiền trên thế giới này đều nên được sản xuất tại công ty của ông. Hơn nữa, mỗi chiếc máy được bán ra nên là một chiếc máy NCR mới. Do đó, ông quan sát sự phát triển của thị trường máy đếm tiền đã qua sử dụng như sự hoạt động của quỹ dữ. Ông quyết định tập hợp một đội quân của Chúa để dẹp thị trường này. Đứng tại Armageddon⁽¹¹³⁾ và chỉ huy trận đánh vì Chúa không ai khác hơn là chàng trai trẻ Watson.

Watson tiến hành một kế hoạch đơn giản. Ông khởi đầu tại thành phố New York, ở đây ông kết bạn với Fred Brainin. Brainin mở một cửa hiệu bán máy đếm tiền đã qua sử dụng tại số 124 đường East Fourteenth ở Manhattan. Chẳng bao lâu sau, một cửa hiệu mới mở cửa trên đường Fourteenth. Nó có tên Cửa hiệu Máy đếm tiền và Giao dịch đồ qua sử dụng của Watson.

Brainin gặp phải duy nhất một vấn đề trong khi Watson thì không. Nhưng đây là một vấn đề lớn. Brainin kinh doanh để kiếm tiền. Mục tiêu của ông ta là lợi nhuận. Watson không hề có mục tiêu đó. Ông kinh doanh để nhằm gạt Brainin ra khỏi việc kinh doanh. Chính sách giá của ông là bán thấp hơn giá của Brainin. Khi Brainin nhận ra một điều hiển nhiên là ông ta không thể trụ nổi trước một kẻ cạnh tranh hung hăng như vậy, Watson đã đề nghị mua lại cửa hiệu của Brainin với điều kiện ông ta đồng ý không trở lại hoạt động kinh doanh này nữa. Brainin đồng ý. Tất cả số tiền mà Watson cần đều được chuyển từ Dayton qua Rochester để che giấu nguồn gốc của nó. Từ thành phố này sang thành phố khác, Watson với cùng một cách đã đánh bật hết nhà kinh doanh này đến nhà kinh doanh khác ra khỏi lĩnh vực kinh doanh máy đếm tiền đã qua sử dụng.

Những hoạt động của Watson chỉ là một phần trong kế hoạch lớn của Patterson nhằm độc chiếm thị trường. Biện pháp thứ hai là sử dụng một loạt các kiện tụng về sở hữu phát minh. Đối với Patterson,

không quan trọng là bạn sẽ thắng hay thua kiện, mà là cách bạn chơi thế nào khi theo việc kiện cáo. Ông nêu quan điểm của mình:

Nếu bằng sáng chế được cấp cho Công ty Lamson [một đối thủ cạnh tranh], chúng ta sẽ khởi kiện. Nếu thua, chúng ta sẽ kiện lên Tòa phúc thẩm. Việc kiện tụng sẽ kéo dài năm hoặc sáu năm và chắc chắn sẽ khiến Lamson tiêu tốn 100.000 đôla trước khi họ có quyền hợp pháp để sử dụng chốt hãm và chốt nối loại đặc biệt của họ, còn chúng ta sẽ vẫn có quyền tiếp tục sử dụng chúng.

“Phòng cạnh tranh”, trước đó được biết đến với tên gọi “phòng nghiên cứu đối thủ”, tại NCR đảm trách mọi biện pháp cạnh tranh không công bằng mà người ta có thể hình dung ra được, rất có thể gồm cả việc hành hung nhân viên của các công ty đối thủ. Những nhân viên bán hàng “cừ khôi” được phái đi khắp cả nước để bán những chiếc máy là bản sao sản phẩm của công ty đối thủ. Họ sẽ can ngăn những người mua sản phẩm cạnh tranh trả tiền cho họ và đề nghị trả phí tổn nếu họ bị thua kiện. Họ được hướng dẫn cách hủy hoại những sản phẩm cạnh tranh đã được khách mua. Và gián điệp được giăng khắp nơi. Nhiều đối thủ cạnh tranh phát hiện nhân viên của họ được NCR trả tiền. Công ty NCR còn khoe khoang về hoạt động này. Như chính Patterson đã nói: “Chúng ta không trả tiền. Chúng ta gây đổ vỡ.”

Mọi người đều biết hoạt động này là bất hợp pháp; và vào năm 1911 và năm 1912, chính quyền liên bang đã có những động thái để xử lý. Ngày 22 tháng 2 năm 1912, John H. Patterson, Thomas J. Watson, John J. Range và hơn 20 nhà điều hành cao cấp của Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR) đã bị buộc tội vi phạm Đạo luật Chống độc quyền Sherman. Tất cả các bị cáo đều bị xử là có tội. Ngày 13 tháng 2 năm 1913, họ bị kết án một năm tù giam, mức tối đa theo luật bấy giờ. Tất cả đều bị phạt 5.000 đôla trừ Patterson: Ông bị gấp đôi con số đó.

Trong một thế giới công bằng, các bè đảng tội phạm sẽ phải chịu những bản án và hình phạt như thế. Bản án và hình phạt đều đích đáng. Nhưng giờ đây chúng ta không còn sống trong một thế giới công bằng nữa. Tất cả bị đơn đều kháng cáo và tất cả họ đều không bị trừng phạt mà chẳng vì một lí do đúng đắn nào.

Giám đốc điều hành của Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR), người được cho là kẻ đầu sỏ, giờ đây đáng được chúng ta chú ý thêm. John Henry Patterson ngày nay thường được coi là “cha đẻ của bán hàng hiện đại”. Đó không hẳn là một danh hiệu chính xác về mặt khoa học, nhưng không nghi ngờ gì về việc Patterson là cá nhân có ảnh hưởng lớn trong thế giới kinh doanh của Mỹ.

Điều mà Patterson muốn là “lời lẽ khiêm nhường, ý tưởng lớn lao”. Do đó suốt cả cuộc đời Patterson không tin cậy vào những người có bằng đại học vì ông cảm thấy họ chỉ muốn lương cao và thăng tiến nhanh cho dù họ không xứng đáng. Theo Stanley C. Allyn, người đã dành nửa thế kỷ cho NCR, trở thành chủ tịch hội đồng quản trị vào năm 1957, thì chỉ có duy nhất một ngoại lệ là Đại học Wisconsin, may mắn thay lại là nơi ông theo học.

Năm 1868, Patterson trở thành nhân viên thu phí trên một con kênh gần Dayton. Công việc này không phải là không gặp sự cố nào. Những thuyền trưởng của tàu bè chạy trên con kênh này có thói quen nói dối về những khoản phí mà họ đã trả để không phải nộp phí. Và Patterson không có cách nào để tự bảo vệ mình trước sự nghi ngờ về việc lừa dối ông chủ. “John Patterson coi thường sự chân thành. Anh ta chẳng coi trọng cái gì cả.” Patterson đã nghĩ ra một hệ thống biên lai để giảm thiểu tác hại của các vấn đề trên.

Bước tiếp theo của ông là tham gia hoạt động cung ứng than cho những người sinh sống ở Dayton. Giống như nhiều doanh nhân khác, Patterson cùng một lúc duy trì cả hai công việc: thành lập doanh nghiệp cung ứng than trong khi vẫn làm công việc thu phí. Cùng làm ăn với người anh trai, ông xoay sở để khiến công ty mình khác biệt với đối thủ cạnh tranh. Ông không hề thích công việc sổ sách kế toán nhưng ông có sở trường giải quyết những vấn đề trong kinh doanh thông qua việc sử dụng sáng tạo các thông tin. Ông giành được loại than có chất lượng tốt nhất, thiết kế ra một hệ thống đảm bảo rằng khách hàng sẽ nhận được hàng đã đặt và cũng xây dựng những biên lai để đảm bảo là ông được trả tiền đúng theo đơn hàng mà ông đã giao.

Trong khi kinh doanh than, Patterson bắt đầu nhanh chóng cho thấy sự tinh tường của riêng mình khi ông tiến vào lĩnh vực sản xuất máy đếm tiền. Ông muốn chi tiền ra theo một cách có phần phô trương thậm chí đối với một lĩnh vực kinh doanh về bản chất là

không sạch sẽ như việc phân phối than:

Khi ông bắt đầu kiếm tiền, [Patterson] đã mua những con ngựa tốt nhất mà ông tìm thấy được... [và] đóng cho chúng những bộ yên cương được nạm bạc và vàng. Ông có những cỗ xe kéo sơn nâu và gắn bên hông xe dòng chữ vàng cỡ lớn “Patterson & Co.”... [Ông] cảm nhận được tầm quan trọng của vẻ ngoài phát đạt; một trong những châm ngôn của ông là đứng trước một người thành đạt, bạn cũng phải có vẻ của người thành đạt.

Điều quan trọng không phải chỉ là siêng năng, mà quan trọng không kém là *tỏ ra* siêng năng. Trong một quốc gia không có tước hiệu quý tộc, không có địa vị thế tập được chính thức thừa nhận, thì vẻ bề ngoài là yếu tố sống còn để thành công. Sự chú trọng vào sức mạnh của vẻ bề ngoài để gây ảnh hưởng không chỉ với người khác mà còn làm vững vàng cái tôi bên trong của chính mình là điểm chung giữa Patterson và Benjamin Franklin, và Thomas J. Watson Sr. cũng có cùng quan điểm này với họ. Chủ đề này tái diễn khi xem xét các nhà bán hàng vĩ đại của nước Mỹ. “Đó dường như là” có thể biến thành “đó là”, đây là niềm tin cốt lõi của Mary Kay Ash, nhà sáng lập của hãng Mỹ phẩm Mary Kay, như chúng ta sẽ xem ở phần sau của cuốn sách này.

Sau nhiều vụ cãi vã và sự kiện tồi tệ, Patterson đã bán cổ phần của mình ở doanh nghiệp than vào năm 1884. Khoản đầu tư 40.000 đôla và rất nhiều công sức của ông giờ chỉ còn có 16.000 đôla. Ông chưa nhận túi nhưng lúc này ông không có tiền đồ, không có phương hướng. Khi đó ông đã 40 tuổi. Patterson đã đến Colorado Springs cùng với anh trai để tìm kiếm cơ hội đầu tư vào đất đai trong một khoảnh khắc khi mà trực giác của ông lóe lên. Những đám mây che phủ đã hé ra và ở đó, trên thiên đường, là máy đếm tiền.

Cơ hội tức thì xuất hiện khi ông chạm mặt một lái buôn đến từ phía Đông trong một kì nghỉ dài. Patterson đã hỏi người lái buôn rằng làm sao ông ta có thể bỏ công việc làm ăn dài ngày như vậy. Câu trả lời là ông ta sở hữu những chiếc máy đếm tiền xuất ra những tờ giấy đục lỗ mà từ đó có thể tạo ra một bản kê về công việc kinh doanh. Ông ta có thông tin mình cần mà không cần thiết phải có mặt tại chỗ. Patterson hỏi: Ở đâu sản xuất ra những chiếc máy kì diệu ấy? Ông ta đáp: Trở lại 1.768 km về phía Đông của một thành phố có tên là

Dayton, bang Ohio.

Patterson không phải là chưa biết về máy đếm tiền. Ông đã bắt đầu sử dụng chúng trong doanh nghiệp than của mình vào năm 1882. Ông đã mua 25 cổ phần, mỗi cổ phần giá 50 đôla, trên tổng số 300 cổ phần của Công ty Chế xuất Quốc gia (là nơi sản xuất máy đếm tiền) vào năm 1883. Patterson đã có ấn tượng mạnh với tính tiện lợi của máy đếm tiền, nhưng dường như khi đó ông không thừa nhận đây sẽ là lĩnh vực kinh doanh phát đạt như sau này ông đã cảm thấy vào năm 1884. Đi cùng với anh trai – Frank, Patterson đã tức tốc quay trở lại 1.768 km và mua công ty sản xuất máy đếm tiền từ người chủ sở hữu, George Phillips, với giá 6.500 đôla. Vụ giao dịch đã diễn ra một cách chóng vánh.

Cùng ngày, Patterson đã cười phá lên vì ông đã thực hiện một cuộc mua bán được cho là tồi tệ nhất mà người ta có thể hình dung ra. Công ty này, theo như những người quen nói với ông, đang ở trong hoàn cảnh rối ren. Ông chán nản đến mức trở lại gặp người bán, George Phillips, vào ngày hôm sau và cố gắng hủy bỏ giao dịch. Ông đề nghị trả cho Phillips 100 đôla để xóa hợp đồng. Phillips chẳng hề quan tâm. Thế còn 500 đôla thì sao? Vẫn không quan tâm. Và rồi Patterson đề nghị trả cho ông ta 2.000 đôla, gần bằng một phần ba giá trị của vụ mua bán này. Câu trả lời của Phillips không thể được coi là có chút nào khích lệ. Sau này Patterson nhớ lại: “Ông ta nói với tôi rằng, ‘anh đã mua công ty này. Nếu anh đã trả tiền và tôi đã chuyển giao nó cho anh, thế rồi anh sẽ giao lại nó cho tôi và nói: “Ông George, tôi sẽ tặng công ty này cho ông,” thì tôi cũng sẽ không nhận.”

Cuộc trao đổi này chắc chắn khác xa so với buổi nói chuyện giữa Phillips và Patterson ngày hôm trước cũng về chính chủ đề này khi Phillips bán công ty cho Patterson. Người mà sau này sẽ trở thành bậc thầy của những nhà bán hàng vĩ đại nhất trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ lúc đó chỉ chứng tỏ được rằng ông ta có thể từng khá khờ khạo trước lời mời chào bán hàng của kẻ khác. Nếu những lời lẽ của Phillips có gây tổn thương cho ông thì ông cũng đã không thể hiện điều đó. Ông nói là ông sẽ chứng minh Phillips đã sai. Ngày 22 tháng 11 năm 1884, Patterson tiếp quản Công ty Chế xuất Quốc gia và nhanh chóng đổi tên nó thành Công ty Máy đếm tiền Quốc gia.

Nhà máy mà Patterson mua lại còn chưa bằng một căn phòng lớn, diện tích khoảng 12 x 24 m. Có 13 nhân công. Nhưng toàn bộ doanh

nghiệp đang trong tình trạng lộn xộn đến mức khó có thể nói còn có điều gì tồi tệ hơn. Patterson quyết định rằng việc bán hàng sẽ là chìa khóa tháo gỡ cho mọi vấn đề. Như Richard H. Grant, một trong những nhân viên cũ của Patterson về sau đã gây dựng sự nghiệp thành công ở nơi khác, đã nói: “Hãy nhớ, bán hàng tốt sẽ khiến cho khói bốc ra từ các ống khói [nhà máy].”

Vì thế Patterson bắt đầu khám phá những bí quyết bán hàng. Sự thật là ai đó ở nơi nào đó đã sử dụng một trong những quy trình mà Patterson đã xây dựng tại Công ty Máy đếm tiền Quốc gia trong bốn thập kỉ ông chèo lái nó. Nhưng không một công ty nào tích hợp được tất cả các quy trình của Patterson. Và cũng không có công ty nào có nhân vật trung tâm mạnh mẽ như Patterson – khôn ngoan, sắc sảo, có sức lôi cuốn, linh hoạt và rất, rất khác biệt.

Trước khi mô tả hệ thống bán hàng của Patterson, thiết nghĩ độc giả cần được cung cấp bối cảnh nào đó để hình dung về những nhân viên bán hàng mà ông sẽ cùng làm việc và sản phẩm mà họ sẽ được yêu cầu chào bán. Công ty Máy đếm tiền Quốc gia không tuyển dụng đội ngũ bán hàng ngoài thị trường. Nó không đủ khả năng tài chính để chi trả cho một đội ngũ như vậy. Thay vào đó, Patterson bán hàng thông qua các đại lí và những doanh nhân độc lập: Ngoài sản phẩm của NCR, họ còn bán cả những mặt hàng khác. (Khi mua NCR, Patterson chỉ có trong tay vốn vẹn một đại lí chuyên nghiệp.) Thỏa thuận bán hàng qua đại lí là việc làm phổ biến thời đó, nhưng ngày nay không còn phổ biến nữa. NCR không thay thế toàn bộ hệ thống đại lí bằng các văn phòng chi nhánh của công ty cho tới tận Chiến tranh thế giới thứ hai.

Làm việc thông qua các đại lí có một số lợi thế. Phải kể đến đầu tiên là mặt tài chính. Các đại lí mang lại doanh thu và chi trả chi phí cho những văn phòng bán hàng. Các đại lí bán hàng vốn đã nằm ngay tại các địa phương, vì vậy người ta có cơ sở để mong chờ họ nắm rõ được địa bàn. Một đại lí ở Alabama chắc chắn sẽ biết rõ hơn về những khách hàng tiềm năng ở Montgomery hơn là về ai đó đến từ Dayton hay Seattle.

Tuy nhiên, hệ thống đại lí có nhược điểm về mặt hiệu quả. Thiếu quyền sở hữu dẫn tới thiếu sự kiểm soát, và trên thực tế chính vì lí do này mà hệ thống đại lí đã được thay đổi vào thập niên 1940. Patterson nhanh chóng xây dựng những quan niệm về cách bán hàng, cách tự

giới thiệu bản thân của người bán hàng và cách quản lý một đại lí. Tuy nhiên, ông không có đủ quyền lực để sắp xếp lại các đại lí mà ông có quan hệ giao kèo làm ăn (như đối với những người mà ông trực tiếp tuyển dụng) để vận hành doanh nghiệp của họ hoạt động chính xác theo chương trình của ông.

Đây là cội nguồn của sự thất vọng và bức tức triền miên bởi vì ngay sau khi bước chân vào lĩnh vực kinh doanh này, Patterson tin là ông đã khám phá ra cách bán hàng hiệu quả nhất. Thực sự là ông đã biết được cách duy nhất để bán hàng. Bất kì sự chệch hướng nào đều dẫn đến sự giảm sút về hiệu quả. Patterson trong lĩnh vực marketing là trường hợp tương tự với Frederick W. Taylor, vị kĩ sư mà “những nguyên tắc quản lí khoa học” của ông đã sớm được giới thiệu với thế giới như là giải pháp cho vấn đề sản xuất. Tất cả những điều mà Patterson sử dụng để giải thích cho các đại lí về tính hiệu quả có được nhờ những phương pháp của ông đều rất thuyết phục, chứ không mang tính mệnh lệnh áp đặt. Thật may mắn cho Patterson, ông có năng lực thuyết phục người khác rất đáng nể.

Sản phẩm của Patterson được các đại lí này rao bán tương đối mới mẻ vào năm 1884. Một vài doanh nhân, chẳng hạn người thương nhân mà Patterson đã gặp ở Colorado Springs và ngay chính Patterson vào năm 1882, đã sử dụng máy đếm tiền, nhưng chúng vẫn còn mới mẻ với hầu hết mọi người. Hai chuyên gia vào thời kì phát triển ban đầu của máy đếm tiền đã nhận xét chính xác về sự khó khăn của việc xác định “rốt cuộc ai sẽ là người đầu tiên”. Một công ty được thành lập vào đầu năm 1859 đã làm ra một “chiếc ngăn kéo để tiền có chuông báo động”. Tuy nhiên, mãi đến cuối thập niên 1870, các nhà phát minh mới bắt đầu thử nghiệm một thiết bị tương tự như chiếc máy đếm tiền mà công ty NCR sẽ khiến nó trở nên nổi tiếng. Anh em nhà Ritty, John và James, đã được cấp bằng sáng chế cho “Máy tính tiền liên tục” vào năm 1879 và đây được coi là “sự khởi đầu thực sự cho lĩnh vực kinh doanh máy đếm tiền.”

Việc bán máy đếm tiền gặp phải muôn vàn thách thức. Các chủ cửa hàng cần nó nhưng họ không biết phải làm gì với nó. Chắc chắn tại nhiều cửa hàng, đặc biệt là ở vùng nông thôn, máy đếm tiền hiếm khi được sử dụng. Chủ cửa hàng biết rõ các khách hàng của họ và những giao dịch với các khoản thanh toán họa hoàn lắm mới được ghi vào sổ. Vì các cửa hàng đã quen với sử dụng tiền mặt trao tay, nên hiển nhiên là người ta sẽ đặt câu hỏi tại sao một chiếc máy đếm tiền

lại tốt hơn so với một cái ngăn kéo, nhất là khi ngăn kéo đã được khóa lại an toàn.

Người bán máy đếm tiền nói với khách hàng của anh ta rằng tiền tiết kiệm có được trong tương lai là nhờ số tiền thực tế mà chủ cửa hàng dành dụm được ở đây và lúc này. Như thế, mặc dù máy đếm tiền là một vật có thể sờ thấy được nhưng người bán hàng vẫn đang bán một thứ trừu tượng: tiền tiết kiệm cho tương lai. Đối với chủ cửa hàng, sự hứa hẹn đó chỉ mang tính suy đoán; nhưng giá cả của máy đếm tiền là thật và phải trả ngay lập tức.

Vấn đề lớn nhất của việc bán hàng nằm ở chính người vận hành chiếc máy. Nhân viên sổ sách trong các cửa hàng ghét máy đếm tiền. Việc mua máy đếm tiền được coi là sự phỉ báng tính trung thực của tất cả những người làm việc trong cửa hàng. Người ta cảm thấy phẫn nộ. Máy đếm tiền có thể làm sa sút trạng thái cân bằng của tập thể ở cơ sở kinh doanh mà nó được lắp đặt. Việc mua máy đếm tiền

thường là dấu hiệu báo trước cho một cuộc bãi công có thể bất ngờ xảy ra của nhân viên cửa hàng. [Một người bán máy đếm tiền] có khả năng sẽ bị tổng cổ. Nếu anh ta đã tiếp cận được người chủ và bán cho ông ta một chiếc máy, sau đó nhân viên sổ sách sẽ cố gắng chơi trò hai mặt trong việc sử dụng [tức là giả vờ sử dụng nhưng thực chất là không – ND] theo mọi hình thức có thể với mục đích loại bỏ chiếc máy. Ở nhiều nơi, nhân viên sổ sách và người phục vụ tại quầy đã hình thành các nhóm để ngăn cản việc mua bán và sử dụng máy đếm tiền, truyền đi những thông tin về điều khiến cho sự xuất hiện của máy đếm tiền là không phù hợp.

Nhân viên sổ sách theo dõi những phong bì có đề địa chỉ nơi gửi là “Máy đếm tiền Quốc gia” và vứt bỏ chúng trước khi người chủ nhìn thấy, khiến cho việc quảng cáo qua thư trực tiếp hết sức khó khăn. Phát hiện ra vấn đề này, Patterson đổi tên công ty trên bì thư, nhưng lại phát hiện ra rằng thư đóng dấu bưu điện có chữ “Dayton” [là nơi đặt công ty của Patterson – ND] cũng bị hủy đi. Ông đã phải chuyển thư tới các đại lí ở những thành phố khác để gửi qua bưu điện từ đó.

Không ai cần máy đếm tiền. Họ phải trả tiền ngay cho chiếc máy, nhưng tiền tiết kiệm về dài hạn có được nhờ chiếc máy lại không

được đảm bảo. Những nhân viên sổ sách có nhiệm vụ sử dụng máy đếm tiền cảm ghét nó. Đây chính là những chướng ngại vật thực sự của việc bán hàng.

Để đối phó với vô số vấn đề trên, Patterson bắt đầu chiến đấu với phương pháp bán hàng của riêng mình. Những thành tố quan trọng nhất trong cách bán hàng của Patterson là đảm bảo địa bàn kinh doanh cho các đại lý độc lập và đề ra chỉ tiêu doanh số chính xác cần đạt được mỗi năm.

Như nhiều thành tố khác trong chương trình của Patterson, việc đảm bảo địa bàn kinh doanh không phải là một ý tưởng mới. Nhưng chúng tôi ngờ rằng trước Patterson, chưa có ai nhiệt huyết và quyết tâm với nó. Mục tiêu của người bán hàng là thâm nhập được toàn bộ địa bàn do anh ta phụ trách. Theo quan điểm của Patterson, một cuộc bán hàng khó khăn tại địa bàn được phân công có giá trị hơn so với hai cuộc bán hàng dễ dàng tại địa bàn của người khác. Patterson tin tưởng vào điều này đến mức ông đã thiết lập tại công ty một cơ chế làm nản lòng những kẻ giao dịch vụng trộm ở thị trường của người khác: Bất kể cuộc mua bán nào diễn ra tại địa bàn cụ thể của một đại lý sẽ được tính cho đại lý đó cho dù thực tế anh ta có hay không tham gia vào cuộc mua bán đó.

Nguyên nhân của chính sách này là ở chỗ các đại lý sẵn sàng chia sẻ thông tin của họ với người khác nếu họ biết rằng bằng cách hợp tác với nhau, họ sẽ kiếm được tổng doanh số của NCR lớn hơn nhiều so với doanh số ở mỗi địa bàn. Mặt khác, nếu họ nghĩ họ sẽ tiết lộ những bí mật kinh doanh để rồi việc này được sử dụng để chống lại họ ngay trên chính địa bàn của mình, thì hiển nhiên họ sẽ có khuynh hướng giữ bí mật. Patterson tuyên bố: “Việc kinh doanh dựa trên sự tin cậy; thành công dựa trên sự hợp tác.”

Tuyên bố này rất hợp lý và chắc chắn là điều mà Patterson đã tự nhủ với bản thân. Nhưng ngay sau khi tham gia vào lĩnh vực kinh doanh này, Patterson tin rằng ông đã có mọi câu trả lời về hoạt động bán hàng. Kể từ khi biết về mọi thứ, ông thấy mình có trách nhiệm phải dạy lại cho mọi người. Vậy thì một đại lý có thể học hỏi điều gì ở

một đại lí khác?

Việc đảm bảo địa bàn kinh doanh còn đáp ứng cho những nhu cầu khác – lí trí và cảm xúc. Việc xác lập chỉ tiêu chặt chẽ và cam kết đi kèm của người bán hàng sẽ khó có thể kiểm soát được nếu mọi người đi bán hàng ở mọi nơi. Có lẽ điều mà Patterson quan tâm hơn đó là thách thức của việc phải tìm kiếm thị trường mới sẽ khiến người bán hàng sao lãng mục đích chính của anh ta. Ông từng nói rằng: “Nếu bạn cho phép một người lao vào việc tìm kiếm thị trường mới, anh ta sẽ mất một tuần để có được một đơn hàng trong khi chỉ mất ba ngày để có một đơn hàng tại địa bàn của anh ta.” Patterson không bao giờ giải thích tại sao ông lại cảm thấy một nhân viên bán hàng có thể hành động một cách không hợp lí như vậy. Có lẽ quan điểm của ông là một người bán hàng về bản chất là một tên đế quốc xâm lược và cần phải kiềm chế xung lực này.

Hơn thế nữa, theo cách nói của thập niên 1960, thì Patterson sẽ được gọi là một “kẻ thích kiểm soát”. Ông ham muốn “lập trình” cuộc sống của người khác theo một mô thức có thể đoán biết trước. Ông xử lí mọi người theo ba giai đoạn. Trước tiên, ông đập tan tinh thần của họ và xóa sạch bản sắc trước đây cũng như ý thức tự thân của họ. Tiếp đến ông định hình lại họ, phát triển họ, củng cố lòng tự trọng của họ và phóng tay trả thù lao cho họ. Và rồi ông sa thải họ.

Nỗi ám ảnh của Patterson về sự kiểm soát thậm chí không loại trừ thái độ của ông đối với chính mình. Ông nói: “Anh là kẻ mạnh vì đã chiến thắng những người khác, nhưng nếu anh chiến thắng được chính mình thì sẽ còn mạnh hơn.” Do đó, không ngạc nhiên khi Patterson là người có sở thích ăn uống rất kì lạ, một kẻ ám ảnh về sức khỏe và một gã cuồng tín với luyện tập thân thể. Ông từng ăn kiêng suốt 37 ngày (hoặc đại loại như vậy); ông đã thử ăn chay; ông là khách mời tại viện điều dưỡng nổi tiếng của bác sĩ John Kellogg ở Battle Creek, bang Michigan; và còn nhiều điều khác nữa. Ngoài hệ thống tiêu hóa, Patterson có mối quan tâm tương tự với da dẻ và hệ thống cơ bắp của mình. Mỗi ngày ông phơi nắng năm lần. Sau thời gian ăn kiêng 37 ngày, ông tìm kiếm một huấn luyện viên thể chất để giúp ông khôi phục sức khỏe và đã tìm thấy ở London (khoảng năm 1906) một huấn luyện viên thể dục kiêm chuyên viên mát xa tên là Charles Palmer. Trước sự lo sợ của mọi người, Patterson đã mang Palmer về Dayton.

Năm 1888 khi 44 tuổi, Patterson kết hôn với Katherine Dudley Beck. Ít người biết về mối quan hệ gần gũi của họ. Bà Patterson qua đời vì bệnh thương hàn vào tháng 6 năm 1894, bỏ lại cậu con trai nhỏ và cô con gái vẫn còn ẵm ngửa, không chỉ mất mẹ mà gần như là mồ côi. Patterson “bất lực” trước các con của mình. “Ông không biết chút gì về trẻ con”, do đó chúng được họ hàng nuôi dưỡng.

Gia đình của Patterson chính là công ty của ông – “the Cash” (NCR [National Cash Register] thường được người ta gọi tắt như vậy) và trong một giai đoạn còn là Ngài Palmer hăm dọa. Theo tác giả William Rodgers, Palmer “khẳng định có những năng lực huyền bí, với khả năng đặc biệt trong việc phát giác tính cách chân thực của mọi người thông qua nghiên cứu tướng mạo của họ.” Patterson đã cho Palmer làm thành viên ban quản trị của NCR. Những nhận định về tướng mạo của Palmer có trọng lượng trong các quyết định về nhân sự. Và như Hugh Chalmers phát hiện, ai phản đối chế độ rèn luyện sức khỏe khắc nghiệt của ông sẽ bị mời ra đi. Báo chí ở Dayton nêu ra “những câu hỏi đầy tính châm chọc” về mối quan hệ của Palmer và Patterson. Những nguyên tắc khắt khe kết hợp với việc tùy tiện vi phạm chính những nguyên tắc này là một biện pháp để thực hiện việc kiểm soát dựa trên nỗi sợ hãi. Đó là thể chế của Patterson trong NCR. Đó cũng chính là lí do khiến ông càng thiếu quyền sở hữu các đại lí thì càng cử nhân viên đi nhiều hơn [để kiểm soát].

Nguyên tắc bán hàng thứ hai của Patterson là xác lập chỉ tiêu doanh số bán hàng cần đạt được mỗi năm. Nếu một nhân viên bán hàng đủ tiêu chuẩn, anh ta sẽ được giới thiệu vào Câu lạc bộ Một trăm điểm, với lòng tự trọng và sự thỏa mãn về kinh tế. Samuel Crowther, người viết tiểu sử của Patterson, mô tả “Câu lạc bộ” này là thứ nổi tiếng nhất trong số những cách tân của ông. Các thành viên câu lạc bộ được tôn vinh và ông không tiếc tiền chi cho những hội nghị hàng năm của các ngôi sao này.

Giống như các địa bàn độc quyền, hoa hồng cho việc bán hàng không phải là điều mới mẻ. Tuy nhiên, một lần nữa Patterson đã thúc đẩy phương thức này hết mức giới hạn và tạo ra một thay đổi. Patterson muốn nhân viên bán máy đếm tiền nhận được một khoản hoa hồng duy nhất, mà không có lương cơ bản. Theo Crowther, vào thập niên 1880, việc bán hàng nhận hoa hồng trực tiếp chỉ phù hợp cho “những người đi vận động bỏ phiếu” và “các đại lí bảo hiểm nhân thọ”, và không được coi trọng.

Quan điểm của Patterson là thực hiện chặt chẽ việc “trả theo năng lực”. Người bán hàng sẽ được trả công khi họ bán được hàng, chứ không phải khi họ bán hàng thất bại. Sự thay đổi đề cập bên trên thú vị ở chỗ Patterson thực lòng mong muốn những nhân viên bán hàng của ông thành công. Ông muốn họ trở nên giàu có và nhìn nhận, hành động theo cách đó, và ông muốn những người vợ của họ được hưởng niềm vui khi có được tiền bạc. Patterson biết ông có thể kiểm soát được những người ham muốn tiền bạc nếu ông có thể giúp họ kiếm được nó. Một lần nữa, ông lại đi trước thời đại. Ngày nay, điều này được gọi là “cái còng tay bằng vàng.”

Trước tiên, các đại lí của NCR gặp khó khăn trong việc hiểu rõ quan điểm của Patterson. Các ông chủ khác chắc chắn không ai có thể vui được với điều này. Các đại lí cho rằng công ty Cash, giống như rất nhiều doanh nghiệp khác, sẽ quan tâm tới việc giảm chi phí hơn là thúc đẩy doanh số bán hàng. Họ cho rằng nếu họ kiếm được quá nhiều tiền vì bán được nhiều máy đếm tiền thì công ty sẽ cắt giảm hoa hồng của họ.

Patterson có lẽ không bao giờ có thể vui vẻ được với sự nghịch ý như vậy. Một trong những nguyên tắc cốt yếu của ông là tất cả những ai gắn kết với ông sẽ kiếm được tiền nhờ có ông, và vì vậy ông có thể kiểm soát họ. Khi một người bán hàng ở New York ngừng lại vì anh ta nghĩ đã kiếm đủ số hoa hồng mà NCR sẽ trả cho anh ta, thì người đại lí ở New York vốn nắm rõ tình hình đã bảo anh ta: “Anh là đồ ngốc. Nếu anh có thể bán được 1 triệu đôla trong vòng một tuần thì chúng tôi sẽ thuê hẳn một ban nhạc kèn đồng để mang tiền hoa hồng cho anh. Chúng tôi không thể kiếm được xu nào nếu như anh không bán hàng.”

Máy đếm tiền là thứ hàng hóa lâu bền; và người ta bán nó không giống như bán một chiếc máy ảnh, tức là bán cho công chúng, mà đúng ra là bán cho những doanh nghiệp khác. Patterson là một nhà tiếp thị hàng công nghiệp, nhưng ông có tâm hồn của một nhà tiếp thị đại chúng. Ông muốn tạo ra những khách hàng mới cho sản phẩm của mình, như Eastman và Ford đã làm. Việc liên tục dựng lên rào cản về chỉ tiêu đã sinh ra hiệu quả này. Chỉ tiêu rất quan trọng bởi vì Patterson phải đầu tư vào những tài sản cố định có tính chuyên dụng để sản xuất ra thứ máy móc mà ông đem bán. Nếu không thể dự đoán được doanh số dựa trên việc đặt chỉ tiêu thì ông sẽ gặp rủi ro hoặc đầu tư quá nhiều hoặc quá ít cho nhà máy của mình, dẫn đến tình

trạng hàng tồn hoặc thiếu hàng.

Sử gia Alfred D. Chandler Jr. lập luận rằng đặc trưng của doanh nghiệp hiện đại là việc điều phối giữa sản xuất hàng loạt và phân phối với số lượng lớn. Đây chính là vấn đề mà Patterson gặp phải vào năm 1888. Năm trước đó, ông nói,

chúng tôi đã nghĩ rằng số lượng đơn đặt hàng mua máy sẽ tăng lên tới 30 đơn mỗi ngày. Tất cả các đại lí đều tin chắc vào kết quả này đến mức nhà máy, *bỏ ra chi phí lớn*, đã chuẩn bị sẵn sàng để đáp ứng số lượng đơn hàng đó.

Số lượng lớn máy móc mới... được mua... và nhiều nhân viên được đào tạo...

Thay vì 30 đơn hàng mỗi ngày, chúng tôi chỉ nhận được trung bình 17 đơn hàng một ngày. Chúng tôi đã cho một bộ phận nhân viên ngừng sản xuất mà vẫn bị tích lại hơn 300 máy đếm tiền. Chúng tôi sẽ làm gì bây giờ? Có nên cho nhà máy ngừng hoạt động không?

Như Andrew Carnegie, Patterson hiểu rằng ông phải giữ cho nhà máy hoạt động đều đặn và chạy hết công suất.

NCR mong đợi nhân viên bán hàng sẽ đạt được chỉ tiêu của anh ta hàng năm. Patterson hoàn toàn phản bác ý kiến về sự bão hòa của thị trường. Nếu lượng bán tiềm năng của một khu vực có dân số 200.000 người là 5.000 chiếc máy, vậy thì một nhân viên bán hàng có thể bán 50 chiếc một năm sẽ có thể ít nhất đạt được mức chỉ tiêu tiếp theo. Tới thời điểm khi mà tất cả những người nên mua máy đếm tiền giờ đây đều đã mua máy thì cũng là lúc một loại máy đếm tiền mới được cải tiến sẽ ra đời.

Triết lí kinh doanh này ít nhất có hai hàm ý quan trọng. Thứ nhất, NCR cần thiết phải tạo ra và sản xuất những mẫu mã mới và có cải tiến. Công ty phải phấn đấu để làm được điều này. Khi Patterson mua NCR vào năm 1884, lúc đó nó đã bán “duy nhất hai loại máy đếm tiền.” 60 năm sau, NCR bán ra thị trường trên 600 mẫu mã thuộc nhiều thể loại và kích cỡ, đây là một ví dụ hoàn hảo về sự phát triển sản phẩm thể hiện dấu ấn của marketing trong thế kỉ XX.

Hàm ý thứ hai nằm ở chỗ máy đếm tiền đã qua sử dụng là mối đe dọa nghiêm trọng đối với việc tăng trưởng doanh số thông qua hệ thống chỉ tiêu. Chúng ta hãy trở lại với ước tính rằng mỗi địa bàn có 200.000 dân sẽ đạt được doanh số 500 chiếc, và một người bán hàng ở địa bàn đó có thể bán được 50 chiếc một năm. Người ta không thể kết luận rằng NCR có thể đợi 10 năm để tung ra một mẫu sản phẩm mới. Kết luận đó cũng giả định rằng không có công ty nào khác cũng đang bán máy đếm tiền và mỗi khách hàng đều cần có một chiếc máy đếm tiền tinh vi hơn chiếc máy mà họ đang sở hữu.

Nếu có nhu cầu về máy đếm tiền và công ty Cash đang làm mọi điều có thể để phát triển thị trường, thì những công ty khác cũng sẽ sản xuất ra máy đếm tiền và nhận tản hưởng lợi trên công sức mà NCR đã phải bỏ ra. Năm 1887, có 5.400 máy đếm tiền đã đi vào hoạt động. Đến năm 1890, con số đó đã nhảy vọt lên tới 16.395 chiếc. Mức độ tăng trưởng của thị trường tính theo tỉ lệ lãi suất gộp là 45% ở mỗi đơn vị sẽ thu hút cạnh tranh. Không có bằng sáng chế hoặc những giấy tờ độc quyền để loại bỏ các đối thủ cạnh tranh; và những rào cản để gia nhập thị trường xét dưới khía cạnh những đòi hỏi về vốn, mặc dù không phải là không đáng kể, cũng không đủ cao để bảo đảm mức lợi nhuận cao sẽ được duy trì trong thời gian dài.

Giả định thứ hai, rằng tất cả các khách hàng sẽ cần có phiên bản mới và được cải tiến, chắc chắn là sai lầm. Các nhà kho ở bất cứ địa bàn nào đều phong phú về chủng loại máy. Máy đã qua sử dụng có giá rẻ hơn sẽ đáp ứng cho một phân khúc lớn của bất kì thị trường thuộc khu vực địa lí nào. Đó là lí do tại sao phải đè bẹp cạnh tranh và việc kinh doanh máy đếm tiền đã qua sử dụng phải bị xóa bỏ bằng các biện pháp cả ngay thẳng lẫn gian lận. Và đó là cách chúng ta gặp Thomas J. Watson Sr. vào lúc khởi đầu sự nghiệp ở công ty Cash, bận rộn với việc loại bỏ sự cạnh tranh của các đối thủ bán máy đếm tiền đã qua sử dụng.

Tuy nhiên, đối với Watson, công ty Cash có ý nghĩa hơn nhiều so với việc được đào tạo trong môi trường cạnh tranh bất công của lĩnh vực khoa học công nghệ tân tiến. Ông đã học được về bán hàng, đào tạo bán hàng, truyền cảm hứng, tạo động lực và lãnh đạo doanh nghiệp. Khi tôi đến với Khoa Quản trị Kinh doanh của Trường Kinh doanh Harvard vào năm 1979, tôi được cho biết IBM có lực lượng bán hàng hùng hậu nhất thế giới. Bạn có thể vẽ một đường thẳng từ lực lượng bán hàng của IBM vào năm đó tới lực lượng bán hàng do

Patterson xây dựng tại công ty Cash vào 90 năm trước. Watson đã cải tiến các phương pháp của Patterson và khiến chúng phù hợp hơn cho thế kỉ XX. Nhưng ông luôn luôn thừa nhận Patterson là bậc thầy. Đó là nhờ bán hàng, thậm chí hơn cả công nghệ, đã khiến IBM trở nên vĩ đại trong những năm vinh quang của nó. Watson đã học được các nguyên tắc bán hàng từ Patterson, điều này lí giải tại sao chúng tôi lại chú ý nhiều đến các hoạt động của ông tại công ty Cash như vậy.

Patterson đã nhanh chóng chuyển từ một người tập sự thành một người có mọi đáp án trong lĩnh vực bán hàng. Thầy giáo quan trọng nhất của ông chính là người anh rể Joseph H. Crane, nổi tiếng là người bán giấy dán tường xuất sắc nhất Ohio. Vào năm 1885 hoặc 1886, thời điểm mà người ta vẫn có thể nói với Patterson bằng giọng điệu này, Crane đã bảo Patterson rằng “em có sản phẩm tốt, nhưng em không biết cách bán hàng.” Patterson đã thuê Crane và Crane đã viết “Tôi bán sản phẩm của Công ty Máy đếm tiền Quốc gia như thế nào”. Cuốn sách nhỏ này, được biết với cái tên “Sách vỡ lòng”, đã trở thành Kinh Thánh cho việc bán hàng của công ty Cash. Mọi người trong công ty được yêu cầu đọc nó và tuân theo hướng dẫn của nó. Những ai không làm theo có thể sẽ bị Patterson kiểm tra chéo về lí do không tuân thủ.

“Sách vỡ lòng” là cuốn hướng dẫn kinh điển về quản lí. Nó mang tính thực hành cao. Người đọc sẽ được hướng dẫn phải làm gì và tại sao phải làm như thế, cũng như những điều nên tránh. Ví dụ: “Khi tới một thị trấn, hãy dừng lại ở khách sạn tốt nhất và thuê một phòng tốt nhất trong khả năng có thể [để trưng bày máy đếm tiền cho các khách hàng tiềm năng].” Nhận xét về lời khuyên của chính mình, Crane nói: “Bạn đang thuyết minh về một doanh nghiệp hạng nhất – hãy khiến ánh sáng tỏa rạng từ gót giày cho đến toàn bộ nơi bạn đang đứng. Hãy nhìn xem. Có sức hấp dẫn đấy, cho dù bản thân bạn có hấp dẫn hay không.” Nhận xét trên đã nắm được tinh thần của tất cả những lời khuyên mà NCR nêu ra với nhân viên bán hàng của mình thông qua “Sách vỡ lòng”, các bản tin nội bộ và các hội nghị. Phải là hạng nhất. Dù về thực chất bạn chưa được như thế, nhưng hãy hành động như bạn là hạng nhất. Tránh tiết kiệm không đúng lúc.

“Sách vỡ lòng” hướng dẫn các đại lí cách tiếp cận với khách hàng triển vọng, cách dàn dựng khung cảnh bán hàng và cách kết thúc cuộc mua bán. (Như ủy viên ban quản trị của NCR Richard Grant đã nêu: “Chốt giá mà không mảy may rung động.”) Cuốn sách này cũng cho

ông biết về sự phản kháng của người mua hàng và hướng dẫn ông cách đối phó. “Sách vỡ lòng” cảnh báo: “Hãy quên bản thân đi. Bạn phải khiến khách hàng triển vọng quan tâm tới máy đếm tiền và những điều mà chiếc máy sẽ giúp cho anh ta, nếu không anh ta sẽ không mua nó.”

Năm 1887, Patterson bắt đầu lưu hành *The NCR*, một ấn phẩm nội bộ. Thông qua ấn phẩm này, ông cổ vũ nhân viên bán hàng ngày càng đạt thành tích lớn hơn và mở rộng các nguyên tắc được nêu trong “Sách vỡ lòng”. Dưới đây là danh sách những điều không nên làm do Patterson chuẩn bị:

Đừng quảng cáo máy đếm tiền là chiếc máy chống trộm.

Đừng cố xét đoán mọi nhân viên sổ sách tại cửa hàng đều là quân trộm cắp.

Đừng nói những chuyện nhảm nhí.

Đừng trả lời một câu hỏi trừ phi đó là sự thật.

Đừng đợi người ta đến tận văn phòng để mua hàng.

Đừng ngừng gọi cho khách hàng cho dù anh ta có nói anh ta không cần máy đếm tiền cho đến khi bạn biết đúng là như vậy.

Đừng nghĩ việc bán hàng ở địa bàn của bạn khó khăn hơn so với những địa bàn khác. Kinh nghiệm cho thấy không phải như vậy.

Đừng cố bán tàu mà lại thiếu đầu tàu.

Đừng tưởng tượng ra chúng ta kiếm được nhiều tiền hơn các nhà bán lẻ khác khi họ bán cùng số lượng như chúng ta. Chi phí bỏ ra cho việc so sánh sẽ rất lớn.

Đừng nghĩ là một mình bạn có thể quản lý được một địa bàn với 1 triệu dân. Thực tế đã chứng minh là một địa bàn nhỏ thu được lợi nhuận nhiều hơn so với một địa bàn lớn.

Đừng nghĩ là một công ty hoạt động kinh doanh sôi động sẽ cần

sử dụng máy đếm tiền của chúng ta. Có một vài ngoại lệ ở những nơi mà người ta không muốn mua máy đếm tiền.

Đừng ngại viết thư thông báo cho chúng tôi khi có bất kì chuyện gì phát sinh mà bạn không quen xử lí.

Đừng ăn không ngồi rồi.

Đừng đọc những điều trên một lần, mà phải đọc hai lần. Chúng tôi muốn bạn kiếm tiền và không muốn bạn thất bại.

Đừng quên chú ý tới sổ ghi nhận để ghi lại doanh số, kể cả khi đang phải cố gắng bán hàng cho một chủ cửa hiệu.

Có hai điểm được in nghiêng trong đoạn trên xứng đáng được nhấn mạnh bởi vì chúng là phần không thể thiếu của một doanh nghiệp vào cuối thế kỉ XIX đầu thế kỉ XX. Trước hết, hãy nói sự thật, chỉ như vậy và luôn như vậy. Patterson, Crane và những người khác muốn nhân viên bán hàng của họ phải chân thật. Họ tin rằng điều này củng cố lòng tự trọng của nhân viên và đó là điều tốt cho việc kinh doanh.

Do đó, trong khi cổ vũ cho đội ngũ nhân viên, các lãnh đạo cấp cao của công ty đã vô tình vi phạm những điều luật về chống độc quyền mà không hề hối hận. Họ không chỉ có những vi phạm về kĩ thuật. Điều mà Patterson, Watson và nhóm của họ đã làm không chỉ bất hợp pháp mà còn vô đạo đức. Bởi thế, chúng ta đang chứng kiến một trong số nhiều nghịch lí của doanh nghiệp Mỹ. Sự chân thật kiên định và sự thối nát tận nền móng cùng sống bước với nhau tiến về phía trước.

Điểm thứ hai – chúng tôi muốn bạn thành công và chúng tôi muốn giúp bạn làm được điều đó – cho thấy khía cạnh cộng tác của doanh nghiệp. Alfred P. Sloan Jr. từng nói ông không bao giờ “quan tâm tới những mối quan hệ làm ăn mà không mang lại lợi ích cho tất cả những bên liên quan.” Điều này cũng đúng với Patterson và được áp dụng trong công ty cũng như trong các mối quan hệ với khách hàng. Một nghịch lí khác: Để cạnh tranh thành công, hợp tác có ý nghĩa sống còn. Đó chính là một lí do nữa khiến Patterson không muốn nhân viên bán hàng xâm phạm địa bàn kinh doanh của nhau.

Không chỉ là thông điệp về “việc nên làm” và “việc không nên không làm” được lan truyền trong toàn hệ thống; còn có cả những mục tiêu được đặt ra liên tục đối với việc bán hàng cho khách hàng triển vọng. Trong số những chuyện kể được phổ biến rộng rãi có chuyện về một người bán tạp hóa lớn tuổi ở Kentucky: Chẳng có thứ gì trong cửa hiệu của ông mà lại không được đề cập đến trong Kinh Thánh. Một nhân viên bán hàng đã trích dẫn Kinh Lạy Cha khi nói chuyện với thương nhân này. Khi đọc tới đoạn “Xin chớ để chúng con sa trước cám dỗ”, anh ta dừng lại để nói rằng một Đấng Quyền uy đã mang anh ta tới giờ phút này. Sự hấp dẫn lớn lao của máy đếm tiền là ở chỗ, không giống như một ngăn kéo giữ tiền mặt, nó lưu giữ những giao dịch một cách rõ ràng đến mức tất cả mọi người, từ chủ sở hữu, khách hàng cho đến nhân viên cửa hàng, đều có thể xem được. Hơn thế, băng giấy đục lỗ giữ lại dấu vết của mỗi lần bán hàng. Liệu có cách nào tốt hơn để khiến một người trẻ tuổi tính khí thất thường – và trong một thế giới đầy rẫy tội phạm như hiện nay thì người trẻ tuổi ấy có thể còn thất thường hơn – tránh xa khỏi sự cám dỗ bằng việc lắp đặt một thứ có thể được coi như một chiếc máy chống cám dỗ được không? Thế là cuộc mua bán đã xong.

Một trong những nguyên tắc chủ yếu của Joseph Crane đó là không bao giờ do dự. Nhưng thậm chí người bán hàng vĩ đại nhất chắc chắn cũng sẽ phải đối mặt với những câu hỏi bất ngờ mà không được chuẩn bị trước. Chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo? Bản thân Crane đã đáp lại trong những tình huống như vậy bằng cách trả lời: “Tại sao ư, bởi vì đó chính là lí do khiến bạn nên có sản phẩm của chúng tôi.”

Không ai thắc mắc tại sao Crane lại là một người bán hàng xuất sắc đến thế. Câu trả lời trên của ông rất thông minh. Cần phải luôn luôn trong tư thế sẵn sàng, nhờ đó thỏa mãn được nguyên tắc không bao giờ do dự. Hơn nữa, có thể là một tình huống gây bối rối khi khách hàng triển vọng nêu ra lí do khiến ông ta không mua chiếc máy đếm tiền. Crane sẽ đối mặt mà không do dự, không tranh luận, không bác bỏ. Ông sẽ nói với khách hàng rằng lí do khiến ông ta không mua thực ra là trái với điều ông ta nghĩ. Thay vì chiến đấu với khách hàng và không bao giờ có thể chiến thắng, Crane đặt khách hàng vào vị trí phải chiến đấu với chính bản thân trong khi đang đồng tình với người bán hàng.

Việc đào tạo bán hàng tại công ty Cash được mở rộng ra ngoài những mẹo bán hàng đã liệt kê ở trên. Mười năm sau khi Patterson

mua NCR, công ty đã thiết lập trường đào tạo chính thức đầu tiên. Khu trường học đầu tiên này tọa lạc ở trang trại của Patterson, trong một ngôi nhà rợp bóng cây du. Trường có 37 sinh viên. Người giảng dạy là Joseph H. Crane. Patterson có lý thuyết giáo dục của riêng mình. Hai nguyên tắc của ông là “dạy thông qua mắt (thị phạm)” và “tạo sự tương phản giữa đúng và sai.” Ông tin vào sự đơn giản và sự cụ thể.

Patterson là người có khả năng biểu đạt. Ông biểu hiện đạt tới mức như diễn kịch. Có lần, ông đã cầm búa tạ đập vỡ một chiếc máy đếm tiền bị trục trặc. Ông còn từng chuyển bàn của nhân viên ra khỏi phòng làm việc của họ rồi châm lửa đốt. Người ta cho rằng chẳng cần đọc những bài diễn văn thì Patterson vẫn có thể truyền đi tác động trong thông điệp của mình.

Đứng trước cái giá vẽ, phấn đỏ trong tay, [Patterson] sẽ đánh dấu vào điểm bán hàng nào đó, rồi vò nát phấn, ông xát mạnh phấn lên mặt, lên tóc và vùng hai tay, như thể một người thổ dân da đỏ Comanche quần áo thơm tất nhưng tóc tai rối bù, hét to tràn cuống phổi:

“Làm mạnh lên, nói mạnh lên!”

Một ủy viên ban quản trị của công ty kể lại Patterson đã hét “Giết chúng... đập tan chúng!” khi nói về sự cạnh tranh. “Tôi đã chứng kiến ông ấy giật đổ một cái bàn và đập nó thành từng mảnh, giật mạnh cổ áo, cầm bình nước rồi ném xuống sàn vỡ tan.”

Điểm quan trọng trong lý thuyết giáo dục của Patterson là hoạt động đóng vai. Bản thân ông sẽ đóng vai khách hàng triển vọng để cho nhân viên tới chào hàng. Nhân viên bán hàng vốn đã được đào tạo kỹ càng sẽ nói với khách hàng về lý do tại sao sản phẩm này lại có ích cho ông ta. Việc đào tạo của ông có lẽ đã bao gồm việc xem những tiểu phẩm về các tình huống bán hàng được các diễn viên thực thụ diễn trên sân khấu. Các hiệu thuốc, cửa hàng tạp hóa và những cửa hàng bán lẻ khác được dựng lên tại trụ sở NCR ở Dayton, và các tiểu phẩm được dàn dựng trong các mô hình giống như thật này sẽ minh họa cho cách bán hàng. Theo một mô tả được cho khá là nịnh bợ thì các tiểu phẩm này “sánh ngang với một vở kịch hoàn chỉnh”. Trong một bức ảnh lưu trữ, người ta thấy một dàn diễn viên ba nam và chín

nữ trong một cửa hàng đồ trang sức.

Trọng tâm luôn đặt vào sự cụ thể và chi tiết. Do đó, nhân viên bán hàng trong hoạt động nhập vai được yêu cầu phải lấy được của ông chính xác là 7,16 đôla tiền mặt. Đây là số tiền cần thiết để tạo ra sự thay đổi cho mỗi lần diễn. Công ty cấp một chiếc ví để đựng số tiền này theo những thứ hạng cụ thể. Với mọi thứ mà Patterson học được qua trường lớp thì ông đều đảo lộn lại trong hệ thống của riêng mình. Vì thế những phương pháp của Patterson có giá của nó. Những nhân viên bán hàng theo mùa vụ thường cảm thấy bẽ mặt và rời bỏ công ty. Những tài năng đích thực, không chỉ có Richard Grant và Thomas Watson, mà theo một số ước tính còn có hàng chục người khác, đã bị sa thải hoặc bỏ đi.

Bản thân Patterson có đầy những mâu thuẫn của một con người tự tin đến mù quáng. Ông khẳng định rằng những người bán hàng được tạo ra, chứ không do bẩm sinh, nhưng ông cũng tin rằng bất cứ ai tạo ra họ cũng phải có phẩm chất. Ông tự mừng tưng về bản thân còn hơn cả một doanh nhân. Ông là một tượng đài đối với thành phố Dayton (thành phố này đã dựng tượng đài cho ông). Ông nâng tầm bản thân và công ty khi đem lại lợi ích to lớn cho thành phố khi sông Miami tràn bờ, gây ra trận lũ lụt lịch sử vào năm 1913. Nhưng ông không hề ân hận trong việc đóng cửa nhà máy của NCR khi mới manh nha những tranh cãi với các tờ báo địa phương, dẫn đến việc đẩy 2.000 công nhân vô tội ra đường. Dù vậy, cũng chính Patterson là người đã loan báo về sự quan tâm của ông dành cho người lao động, cung cấp nước sạch, trang thiết bị vệ sinh và nhà xưởng đủ ánh sáng cho công nhân làm việc. Khi Stanley Allyn, vị CEO tương lai của công ty Cash đã nói ở trên, lần đầu tiên bước vào sảnh chính của công ty ở Dayton vào năm 1913, một tấm poster khổng lồ đã thu hút sự chú ý của ông. Tiêu đề của tấm poster là *Tám mươi hai lí do giải thích vì sao Công ty Máy đếm tiền Quốc gia là nơi lí tưởng để làm việc*. Lí do số 5 khiến ông ấn tượng sâu sắc: “Người thân không được tuyển dụng vào công ty.” Có lẽ ông sẽ còn ấn tượng hơn nữa khi người kế vị Patterson làm CEO tiếp theo của công ty Cash không phải ai khác ngoài con trai của chính ông, Frederick.

Một minh họa khác không thể kịch tính hơn về bản chất hay thay đổi của Patterson chính là mối quan hệ của ông với Watson. Watson biết rõ về hệ thống nguyên tắc của Patterson hơn bất kì ai khác ở công ty Cash, biết quá nhiều đến mức bị sa thải. Quãng đời hơn một thập

kỉ của Watson tại NCR đầy những lắt léo, cố gắng trở nên quan trọng hơn mà không bị đuổi việc.

Vấn đề thực sự đầu tiên mà Watson gặp phải là vào năm 1907 hoặc 1908. Đó là đỉnh điểm cuộc chiến của Patterson với thành phố Dayton, và các tờ báo của Dayton đã buộc tội Patterson và tay sai của ông là Charles Palmer đang phá hủy công ty và thành phố bằng cuộc chiến này. Hugh Chalmers, người ta có thể mô tả như là giám đốc điều hành của công ty Cash, ngày càng chán ghét những mệnh lệnh của Palmer. Khi ông phản kháng, Patterson lập tức sa thải ông, nhen lên nỗi căm hận suốt đời từ cả hai phía. Watson gắn bó mật thiết với Chalmers; và giống như những người bạn khác của Chalmers, số phận ông dường như trực chờ bên máy chém.

Một ngày nọ, Watson đi làm thì thấy phòng làm việc của mình bị một ủy viên ban quản trị khác chiếm và không thấy nhân viên của mình đâu cả. Watson vẫn đi làm vào những ngày kế tiếp và vẫn thấy tình trạng tương tự. Ông không phản đối, thậm chí cũng không bình luận. Ông đi thăm các văn phòng chi nhánh. Khi ông đụng phải Patterson ở Dayton, cả hai đều tỏ vẻ dễ chịu nhưng xa cách. Watson đủ khôn ngoan để không bao giờ hỏi tại sao ông lại bị làm nhục công khai và có chủ ý khi bị lấy mất phòng làm việc. Đây là sự sỉ nhục thật sự nhưng Watson chấp nhận mà không có một chút gì phản kháng.

Năm 1908, Patterson đi cùng Palmer trong chuyến công tác hai năm ở châu Âu. Không có lí do rõ ràng nào cả, ông đã thăng chức cho Watson làm giám đốc bán hàng. Trong hai năm, Watson đã có đội ngũ kinh doanh của riêng mình ở NCR. Doanh số tăng gấp đôi. Khi Patterson trở về vào năm 1910, ông tỏ ra rất hài lòng với Watson. Ông cho Watson một chiếc ô tô đắt tiền (chiếc Pierce-Arrow) và một ngôi nhà. Ông đưa Watson đi vòng quanh đất nước để thăm các chi nhánh của NCR.

Năm 1912, toàn bộ nhóm điều hành của NCR chính thức bị buộc tội. Chalmers đã có sự báo thù ngọt ngào khi làm nhân chứng chính cho vụ xét xử. Ba mươi bảy tuổi, bị buộc tội và chờ xét xử, khi đó Watson đã gặp Jeannette Kittredge, sau này trở thành vợ của ông. Cô Kittredge nhỏ hơn Watson chín tuổi và xuất thân từ một dòng họ giàu có và nổi tiếng ở Dayton. Patterson và cha cô là bạn bè. Họ sống gần nhau và đều là thành viên của một câu lạc bộ. Cô sắp sửa kết hôn khi cô và Watson bắt đầu hẹn hò. Watson, gần 40 tuổi và bị mẹ giục trở

về thị trấn quê nhà Painted Post, New York, cũng sắp sửa trở về. Tuy nhiên, biến cố đã xảy ra. Watson và đồng nghiệp đã bị kết án là có tội vào ngày 13 tháng 2 năm 1913, và cùng lúc ông thấy cả hai chiều hướng không chỉ tốt đẹp sán lạn mà còn là một năm trong tù.

Cô Kittredge hiểu tình cảnh này, nhưng cô là một phụ nữ quá quyết. Khi đó cô gần 30 tuổi. Đã đến lúc để lấy chồng – có tội, bị kết án hay trắng án cũng vậy thôi. Khi Watson nói với Patterson rằng ông đã đính hôn, thì Patterson, theo tác giả William Rodgers, “thực sự vui mừng” và nói ông đang mong chờ cho đến đám cưới.

Vào thứ Ba, ngày 25 tháng 3 năm 1913, Dayton chịu tác động mạnh của trận lũ lụt lịch sử. Từ nhiều năm trước, Patterson đã tiên đoán về thảm họa này. Đó là lí do tại sao ông lại cho xây dựng các cơ sở vật chất của NCR trên nền đất cao và chúng đã tránh được những tàn phá mà rất nhiều công trình trong thành phố 130.000 dân này đã phải hứng chịu. Patterson đã dự đoán về trận lũ không lâu trước đó. Trời mưa to cả ngày và cả đêm thứ Hai. 6 giờ 30 sáng ngày thứ Ba, ông lên nóc tòa nhà văn phòng của NCR quan sát và có dự cảm không tốt. Thế là ông lái xe ra bờ sông. Khi trở về, ông đoán là ngày hôm đó sẽ xảy ra lũ lụt và yêu cầu công ty phải chuẩn bị để chăm sóc những người dân mất nơi trú ngụ.

Lũ đến, cả công ty đã chuẩn bị sẵn và rất nhiều người dân thành phố Dayton được hưởng lợi. Sau khi trời ngừng mưa và cuối cùng cơn lũ đã rút, những lời ca tụng như mưa rơi xuống Patterson và công ty của ông. Thậm chí những tờ báo vốn đối địch với ông thì nay cũng ca ngợi ông. Vụ đóng cửa nhà máy nhiều năm trước và những hành động phiêu lưu gắn với Palmer đã được người ta tha thứ và lãng quên. Cả thành phố bị tàn phá kêu gọi về việc người công dân hàng đầu của Dayton nên được tha thứ về bất kì lỗi lầm độc quyền nhỏ nào mà có thể ông bị liên đới. Hai yếu tố quan trọng nhất đã cứu Patterson khỏi những án phạt chống độc quyền là những hoạt động nhân đạo của ông trong trận lũ lụt và sự thay đổi trong chính quyền ở Washington chuyển từ William Howard Taft sang Woodrow Wilson.

Đối với Watson, trận lụt này đánh dấu chấm hết cho sự nghiệp của ông ở NCR. Ông cũng bỏ nhiều công sức thay cho thành phố Dayton trong thảm họa lũ lụt. Ngày 17 tháng 4 năm 1913, ông cưới Jeannette Kittredge tại nhà riêng của gia đình cô, hai tuần trước khi một phần căn nhà bị ngập lụt. Đôi tân hôn đi nghỉ tuần trăng mật, và

khi trở về họ chuyển đến sống ở căn nhà mùa hè mà Patterson đã cho họ ở ngay gần nhà riêng của ông.

Như thường diễn ra với Patterson, càng gần ông ấy, bạn càng dễ chuốc lấy nguy hiểm. Nguy hiểm đổ xuống đầu Watson khi ông tiến hành những công việc chuẩn bị cho Hội nghị Câu lạc bộ Trăm điểm với quy mô lớn vào tháng 7 năm 1913. Dấu hiệu của những khó khăn xuất hiện khi trợ lý của Watson, người được phân công nhiệm vụ này từ đầu, bị suy sụp thần kinh. Tại sự kiện lớn này, Watson đã nói: “và, cho dù vấp vấp một chút, nhưng sự thành khẩn [của anh ta] và sự cảm thông đối với những vấn đề của một nhân viên kinh doanh, anh ta vẫn đáng được khen ngợi.”

Cho đến đây mọi việc đều tốt đẹp. Nhưng gần như khi Watson vừa mới kết thúc phát biểu, Patterson đã sải bước tới bục phát biểu để phê bình về mấy điểm không theo đúng kế hoạch. Ông hào phóng khen ngợi Richard Grant (người phát biểu ngay trước Watson). Ngôn từ ông sử dụng và cách thức ông trình bày cho thấy rõ rằng đã đến lúc Grant tỏa sáng còn thời của Watson đã kết thúc. Sự đày ải về mặt tinh thần sau đó chắc chắn khiến ông vô cùng đau khổ. Nhưng Watson đã trụ được qua giai đoạn này giống như sự cố tương tự trước đó, và ông không phải là người dễ dàng chịu thua. Tuy nhiên, lần này mọi chuyện đã khác: “Sau khi bị làm nhục một cách có hệ thống, sau khi phải chịu đựng suốt nhiều tháng trời, sau khi hoàn thành xuất sắc mọi nhiệm vụ mà ông được chỉ đạo phải làm rồi lại bị lên án như một kẻ tội phạm vì làm những việc đó, Thomas Watson bị sa thải.”

Khi suy ngẫm về John Henry Patterson, ấn tượng lâu dài nhất không phải là những phương pháp bán hàng của ông, không phải là những nỗ lực của ông để cải thiện điều kiện lao động trong nhà máy, không phải quan điểm riêng của ông về chủ nghĩa tư bản phúc lợi. Cũng không phải bất kì điều gì sau đây: do những nét tính cách riêng biệt của ông (nói một cách tử tế là vậy), sự thúc ép phải sa thải những người gần gũi với ông về công việc hay đời tư, sự áp đặt của gã Palmer bất tài đối với những người đang phải lao động cực nhọc để kiếm sống, những điều mê tín chẳng hạn như niềm tin vào tầm quan trọng đặc biệt của con số 5. Thậm chí cũng không phải là sự dễ dãi đối với những hoạt động kinh doanh phi pháp. Thay vào đó, ấn tượng lâu dài nhất là ảnh hưởng phi thường của con người này. Patterson từ chỗ không có gì đã xây dựng nên một công ty vĩ đại dựa trên những điều lạ thường.

Tạp chí *The NCR* số ra ngày 6 tháng 7 năm 1921 cho đăng dòng đầu đề lớn chạy hết trang bìa: “96.756 điểm vào tháng 6”. Patterson được đăng ảnh với hai tay dang rộng đang đứng trước một tấm bảng lớn (khoảng 3 x 4,5 m) đính đầy danh thiếp của 266 đại lí và nhân viên bán hàng đã đạt hoặc vượt 125% so với chỉ tiêu của họ. Mọi thứ trên trang bìa được sắp xếp trật tự và cân đối, gồm cả Patterson, với bộ ria mép lớn được cắt tỉa hoàn hảo. Thứ không giữ được sự cân đối với bố cục và bức ảnh là thông điệp trong phần chú thích ảnh. Trình bày bằng chữ thảo, như thể được viết ra trên một trong những khung giá vẽ của Patterson vậy, là dòng chữ:

Tôi tự hào về các bạn

–John H. Patterson

Hiệu quả rất mạnh mẽ. Patterson không cười. Tôi chưa thấy bức ảnh nào chụp ông cười, cũng chưa thấy bức ảnh của bất kì cuộc họp hay hội nghị nào của NCR mà ở đó có người mỉm cười. Công việc là công việc. Biểu hiện của Patterson trong bức ảnh cho thấy sự nghiêm nghị nhưng hài lòng. Nếu đây là cách ông nhìn khi hài lòng, vậy ông sẽ thế nào khi không vui? Người ta sẽ muốn tìm hiểu điều đó. Khi chụp bức ảnh này, Patterson chỉ còn một năm ngắn ngủi nữa trước khi chết. Khi chụp ảnh, ông đã 76 tuổi. Nhưng trông ông không già. Ông dường như cực kì vững tin vào bản thân mình.

Đó là bằng chứng về sức hấp dẫn của người cựu binh thời Nội chiến tóc đã hoa râm này khiến cho Watson háo hức muốn làm thuộc hạ của ông ta. Trong suốt quãng đời còn lại, Watson không có mối quan hệ nào như vậy nữa. Bị Patterson sa thải là một biến cố cá nhân lớn của Watson. Đã gần 40 tuổi, ông không còn trẻ nữa. Ông lại vừa mới cưới; và ngày 14 tháng 1 năm 1914, Jeannette đã hạ sinh Thomas J. Watson con.

Đứa bé sẽ không được nuôi dưỡng trong căn nhà mà Patterson đã tặng cho bố của nó. Gia đình họ phải chuyển đi. Tiền không thành vấn đề, ít nhất thì cũng không phải là vấn đề tức thời. Patterson đã hào phóng cho Watson 50.000 đôla tiền mặt để cắt đứt quan hệ. Những lời mời làm việc dường như cũng không phải là điều khiến Watson phải lo lắng. Bị sa thải khỏi NCR nói chung cũng mang lại một chút vết nhơ, nhưng có vẻ là Watson đã vươn lên đủ cao để có ấn tượng với thế giới kinh doanh bên ngoài công ty cũ. Một vài công ty hàng

đầu nước Mỹ đã quan tâm đến ông. Vấn đề ở chỗ ông không quan tâm tới những công việc mà họ mời ông làm. Đó là “những công việc được trả lương còn Watson là người làm việc ăn hoa hồng. Ông muốn thu nhập của mình tương xứng với mức độ hoàn thành công việc của bản thân.” Ông đã cảm nhận theo cách này từ lúc trẻ khi trở về quê nhà ở Painted Post.

Điều tồi tệ nhất trong quãng thời gian này không phải là nỗi lo sợ về tình cảnh hiện tại hay không còn cơ hội cho tương lai. Đó là cú sốc vì bị hắt hủi của một con người chưa bao giờ lường trước được chuyện ấy. Watson đã có cả một sự nghiệp ở NCR, chứng kiến nhiều người giỏi bị sa thải không vì một lí do cụ thể nào, “nhưng dường như ông không thể liên hệ nhận thức đó với chính số phận của mình.” Mỗi lần chia cắt đó [tức là việc có người bị sa thải – ND] có thể đã khiến Watson càng muốn duy trì lâu dài tại NCR.

Tại sao lại phải chịu đựng cú sốc về điều đã được dự đoán từ trước? Có lẽ đó là thân phận của con người. Dưới đây là đoạn trích trong kiệt tác của Tolstoy – *Cái chết của Ivan Ilyich*:

Ngoài những suy đoán khuấy động trong tâm trí mỗi người về những chuyển đổi như sự thay đổi chỗ làm, thì cái chết có thể là cơ hội, mỗi cái chết của một người thân quen đều gọi lên trong họ cái cảm giác thông thường rằng đó là ai đó khác, chứ không phải họ, đã chết.

“Không phải thế đấy chứ – anh ta đã chết, nhưng tôi thì không,” là điều mà mỗi người suy nghĩ hay cảm nhận.

Có thể đó cũng là điều Watson cảm nhận (hơn là suy nghĩ). “Anh ta bị sa thải, nhưng tôi thì không.” Tuy nhiên, bây giờ đến lượt Watson.

Dù đau khổ về chuyện này, Watson vẫn rất độ lượng khi viết một bức thư động viên, khuyến khích đầy trù mển gửi cho Richard Grant, người kế nhiệm mình làm giám đốc bán hàng. Ông nói với Grant rằng “tôi vô cùng hài lòng vì biết là anh sẽ tiếp quản công việc của tôi tại đây...” Ông viết tiếp: “Tôi tha thiết mong muốn được thấy anh với vị trí giám đốc bán hàng sẽ lập được kỉ lục xuất sắc hơn tôi trước kia.”

Con trai của Watson viết: “Thật kì quặc, cho tới khi qua đời Cha chưa bao giờ phàn nàn về cách đối xử này và ngài Patterson tôn kính.” Điều này hoàn toàn không giống với Hugh Chalmers, người mà như chúng tôi đã nêu ở trên, có mối thù không đội trời chung với Patterson sau khi Patterson phụ bạc ông ta. Thay vì tức giận với Patterson thì Watson, theo lời con trai ông, luôn quy kết cho một nhà quản trị khác của NCR là Edward Deeds vì đã “rỉ tai” với Patterson ngay trước hội nghị năm 1913 rằng Watson đang trở nên nổi tiếng khác thường ở công ty. Sau này họ còn chạm mặt nhau một số lần nhưng Watson không bao giờ thêm nói với Deed một lời nào nữa.

Chúng ta sẽ không bao giờ biết là liệu Deeds có hành xử như Watson nghi ngờ hay không; nhưng thậm chí nếu ông ta có làm vậy thì cũng thật khó có thể đổ lỗi cho ông ta về những hành động của Patterson. Watson “tôn sùng” người đàn ông mà gần như chính vì ông ta ông đã phải vào tù. Do đó ông qui trách nhiệm về sự tổn thương cùng cực mà những hành động của Patterson gây ra. Không chỉ một lần Watson đã nói với con trai mình: “Gần như mọi thứ cha biết về gây dựng doanh nghiệp đều là nhờ ngài Patterson.” Đó là sự thật.

Nhờ Patterson mà Watson học được khả năng khiến ngay cả người lái xe của công ty cũng bán hàng. Giống như Patterson, Watson nhấn mạnh việc đào tạo bán hàng. Patterson có Câu lạc bộ Trăm điểm dành cho những nhân viên bán hàng đạt chỉ tiêu. Với Watson, đó là Câu lạc bộ 100%. Người ta còn có thể thấy thêm những điểm tương đồng khác nữa. Sau khi sinh người con thứ hai, Jane, vợ chồng Watson chuyển từ căn hộ ở Manhattan tới khu ngoại ô giàu có Short Hills ở New Jersey. Ngôi nhà của Patterson ở Dayton được đặt tên là Far Hills. Khi Watson mua 400 hecta cách Short Hills gần 5 km, ông gọi khu đất này là Hills and Dales. Trở lại với Dayton, ta thấy là câu lạc bộ thể thao ngoài trời ở vùng đồng quê của NCR được gọi là Hills and Dales.

Người ta có thể thấy những sao chép mà Watson học từ Cash có ở khắp mọi nơi, cả trong những hoạt động kinh doanh lẫn những khía cạnh bề nổi của doanh nghiệp. Điều quan trọng nhất ở chỗ, dù có tính mục đích hay không, cá nhân Watson có cùng một mối quan hệ với Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế (IBM) như Patterson với Cash. Cả hai đều chi phối tổ chức của mình. Cả hai đều chi tiêu nhiều cho bản thân và những người khác. Cả hai đều là nhà độc quyền bẩm sinh và đều bị những vấn đề về chống độc quyền đeo đẳng. Cả hai đều đòi

hỏi, một cách dứt khoát hoặc triệt để, sự trung thành tuyệt đối với những quan điểm cá nhân mãnh liệt của họ về việc người ta cần phải hoàn thành công việc như thế nào cũng như phải sống ra sao, khiến cho nhân viên phải thần thuộc vào một đế chế thống trị tâm hồn, điều này không hề hấp dẫn đối với những ai được nuôi dưỡng trong một đất nước tự do.

Cả hai đều theo đuổi danh tiếng. Cả hai đều có những quan điểm lớn lao về tác động của họ không chỉ với ngành nghề của mình mà còn với cả xã hội. Cả hai đều có nhu cầu và thu hút những kẻ bợ đỡ. William Rodgers lấy làm lạ là Watson mong muốn “nhưng đừng như thường không muốn nghe sự tán dương mình nằm trong số ít người độ lượng.” Điều này không mấy ngạc nhiên khi người ta nhận ra rằng có thể nói điều tương tự về Patterson. Cả hai đều không hề ân hận về việc sai bước tới bực trên sân khấu để giành quyền phát biểu của bất kì ai đang nói. Nói cách khác, Watson thường làm việc này với người khác đúng như những gì mà Patterson đã làm với ông tại hội nghị bán hàng của NCR vào năm 1913. Không có gì hài hước ở đây. Cũng không có gì mỉa mai ở đây. Cả hai đều là người gia trưởng. Cả hai đều cực kì thành công. Cả hai người đàn ông này, xét ở khía cạnh nào đó, đều là những nhà độc tài.

Tuy nhiên, Watson không điên cuồng theo kiểu của Patterson. Ông không bị những điều mê tín về các con số kì diệu hoặc chế độ ăn kiêng làm cho mê mẩn như Patterson. Ông có cuộc sống gia đình tốt đẹp (không thường xảy ra giông bão) và không cần tới một người đồng hành làm chỗ dựa như Charles Palmer (hoặc, trong trường hợp của Henry Ford là Harry Bennett).

Watson không có chính sách ứng xử với các quản lí theo cái cách chính xác là hủy hoại tương lai của công ty như Patterson đã làm. Như Henry Ford, Patterson đã sa thải những người giỏi nhất. Nếu ông ta không làm như vậy thì điều gì sẽ xảy ra? Tháng 5 năm 1914, sau gần nửa năm thất nghiệp, Watson trở thành giám đốc điều hành của Công ty Máy cân-Máy thống kê-Máy đo thời gian. Năm 1924, ông đổi tên công ty thành Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế (International Business Machines – IBM). Dưới sự lãnh đạo của ông, IBM đạt được kỉ lục ngoạn mục.

Patterson luôn luôn đánh giá việc sa thải những người làm việc giỏi giang hàng đầu bằng cách quy kết rằng không một tổ chức kinh

doanh nào được dựa dẫm thái quá vào một cá nhân đơn lẻ. Nhưng chính bản thân ông lại vi phạm trắng trợn nguyên tắc này. Ông là động lực to lớn tại Cash; và khi ông chết đi, động lực đó cũng không còn.

Patterson luôn tự hào về việc có thể dự đoán những đợt suy thoái kinh tế và vượt qua chúng bằng cách gia tăng nỗ lực bán hàng. Thật may mắn là những điều mê tín của ông lại chính xác vào năm 1893 và Cash đã sống sót qua thập niên ảm đạm đó. Ngày 7 tháng 5 năm 1922, Patterson qua đời; và không bao giờ còn có một CEO nào của NCR có thể dự đoán chính xác những chu kỳ kinh doanh nữa. Năm 1930, năm chính thức đầu tiên của cuộc Đại suy thoái, lợi nhuận của NCR sụt giảm một nửa. Còn lợi nhuận của IBM tăng 10% và lần đầu tiên vượt qua NCR, đạt mức 7,4 triệu đôla so với 3,6 triệu đôla của NCR. Lợi nhuận so sánh giữa hai công ty trong thập kỷ suy thoái ngày càng chênh lệch. Trong suốt những năm từ 1930 tới 1940, tổng lợi nhuận của IBM là 83,5 triệu đôla. NCR chỉ đạt 16,1 triệu đôla. Tỷ suất sinh lợi trên doanh thu thuần thậm chí còn chênh lệch hơn nữa. Doanh thu của IBM không vượt qua được NCR cho tới năm 1940 (46,3 triệu đôla so với 39,9 triệu đôla). Giống như John Patterson đã chứng minh Goerge Phillips đã đánh giá sai lầm về ngành kinh doanh máy đếm tiền vào năm 1884, Watson vào năm 1914 “đã thề là sẽ xây dựng một công ty lớn và thành công hơn công ty của Patterson”. Ông đã thành công.

Watson là người mà Patterson không đủ khả năng để sa thải.

Ở chừng mực nào đó, Tom Watson đã đơn độc ngay từ những năm đầu đời. Gia đình ông di cư từ Scotland qua Ireland rồi tới New York, tại đây ông chào đời vào ngày 17 tháng 2 năm 1874. Một nhà viết tiểu sử đã lưu ý rằng gia đình Watson luôn xê dịch và điều này đúng theo nhiều nghĩa. Một bộ phận trong đại gia đình của ông đã định cư ở Brooklyn và cải đạo sang Công giáo, gây ra sự li giáo với người cha của Watson vốn là tín đồ của Giáo hội Trưởng lão Ireland gốc Scotland. Hệ quả là việc đổi tên – thực sự tên khai sinh của Watson là Thomas J. Wasson – nhưng họ tên của ông đã thay đổi sau khi ông chào đời.

Watson sinh ra ở một trang trại gần East Campbell, New York. Nơi đó ở đâu? Cách thị trấn Painted Post 8 km – Watson coi Painted Post là quê nhà của mình. Nói cách khác, nó nằm giữa một nơi không xác định rõ ràng, cách Elmira 30 km và không xa đường ranh giới với bang Pennsylvania. Ông là con út trong gia đình có năm người con và là con trai độc nhất của vợ chồng Thomas và Jane Fulton Watson.

Mối quan hệ giữa Watson và người cha được mô tả là “không phải lúc nào cũng... suôn sẻ. Watson là người nghiêm nghị, độc đoán và cả hai cha con đều nóng tính, dễ nổi sung, có chính kiến mạnh mẽ và tự tôn.” Mặt khác, cha của Watson cũng được mô tả là đã khuyên bảo con trai nên học hành và thoát li khỏi Painted Post. Watson dường như giữ mối quan hệ tình cảm vừa phải với gia đình mình. Mẹ của ông cũng là người Ireland gốc Scotland. Bốn người chị gái của ông, “những phụ nữ giỏi giang, có ý chí mạnh mẽ”, là Effie, Jennie, Emma và Louella, đều là giáo viên phổ thông.

Bản thân Watson cũng có suy nghĩ trở thành giáo viên, nhưng đến một ngày có sự việc đã làm thay đổi suy nghĩ của ông về điều đó. Người cha ít học của ông muốn con trai mình vào học trường luật, nhưng ông lại muốn kinh doanh. Trước sự thúc giục của cha, Watson đã vào học Trường Thương mại Miller, một trường nhỏ ở địa phương, trước khi bắt đầu sự nghiệp của mình.

Ở chừng mực nào đó – dù không rõ rệt cho lắm, nhưng dường như vào cuối tuổi niên thiếu – Watson đã đánh giá về cha mình: “Tôi hoàn toàn chắc chắn rằng tôi thông minh hơn cha mình”, ông đã nói vậy những năm sau đó. “Tôi khẳng định điều đó. Tôi cảm thấy tôi có thể chứng minh được điều đó, nếu có ai đó yêu cầu tôi phải chứng minh.” Đến những năm đầu tuổi 20, Watson hầu như trở thành trụ cột của gia đình. Khi ông đến Buffalo vào giữa thập niên 1890, gia đình đi theo ông. Năm 1899, khi ông trở thành đại lí của NCR ở Rochester, Jennie Watson làm trợ lí cho ông. Effie kết hôn với một nhân viên bán hàng của NCR và dọn nhà đến ở với ông. Suốt cả đời mình, Watson luôn muốn được người khác vây quanh.

Khi được thăng chức mau chóng và được triệu tập về Dayton vào năm 1903, Watson vội vã trở về Rochester thăm gia đình, đặc biệt là để gặp người cha ốm yếu của mình. Cha của ông, khoan dung và độ lượng, bày tỏ sự hài lòng và tự hào về những thành tựu của con trai. Đêm đó, cha Watson qua đời. John Patterson là hình tượng người

cha thực sự trong cuộc đời của Watson. Chỉ vì mối quan hệ với Patterson xấu đi mới khiến Watson hoàn toàn dứt khỏi thế hệ kế tục sự nghiệp của Patterson. Tuy nhiên, sự áp chế của cha những năm đầu đời có lẽ đã gieo vào Watson nỗi lo sợ rằng mai đây con trai ông cũng sẽ làm điều tương tự với mình.

Thất nghiệp ở tuổi 40 kèm theo trách nhiệm với gia đình (vợ con và người mẹ), điều đó khiến người ta nghĩ rằng Watson sẽ vồ vập lấy lời đề nghị công việc tốt đầu tiên mà ông nhận được. Tuy nhiên, ông không làm vậy. Nhiều công ty lớn đã mời ông làm việc như Frigidaire, Montgomery Ward, Remington Arms, Electric Boat và Dodge. Đó chính là sự giải thích cho tầm quan trọng ngày càng tăng của khả năng quản lý như một thứ tài sản riêng biệt đã khiến Watson nhận được những lời đề nghị làm việc của các hãng thuộc những ngành mà ông không hề có kinh nghiệm. Có lẽ rất nhiều lời đề nghị trong số này sẽ khiến cho những lời đề nghị khác dễ dàng bị gạt bỏ. Tuy nhiên, như người con trai cả của ông sau này đã nhận xét: “Tôi luôn bị ấn tượng về cách ông kén chọn công việc mà ông sẽ làm tiếp theo. Cha tôi đã giải thích việc kén chọn này bằng cách nói rằng ông chắc chắn sẽ tìm được công việc mới bởi vì ông đã có danh tiếng về khả năng bán được hầu như bất kể thứ gì.” Vào thời điểm mà những người khác có lẽ đã chán nản và cảm thấy thất bại rã rời, thì Thomas J. Watson vẫn rất tự tin. Ông đã chiến thắng ở một trong những trận chiến cam go nhất trong đời mình.

Watson có được khả năng bán hàng này không dễ dàng gì. Ông là ví dụ tiêu biểu cho châm ngôn của Patterson: Người bán hàng được tạo ra chứ không phải được sinh ra. Ông đã trải qua thất bại trong những nỗ lực bán hàng đầu tiên ở vùng nông thôn phụ cận Painted Post và sau này là ở Buffalo khi đã vào làm ở Cash. Thậm chí ở Dayton, dù có vẻ ngoài cao ráo, ấn tượng và dễ gây cảm tình, Watson đã từng mắc tật nói lắp trong những cuộc thuyết trình lớn trước công chúng.

Khi 20 tuổi, Watson thông tuệ hơn cha mình. Khi còn ba tháng nữa mới tròn 40 tuổi, ông đã tách khỏi công ty của người cha thay thế, Patterson. Khi mua Cash, Patterson cũng 40 tuổi. Sự đổ vỡ quan hệ giữa Watson và Patterson không hoàn toàn là vô cớ. Watson cảm thấy định mệnh của mình là thực hiện những điều lớn lao, và ông biết rằng mình sẽ không bao giờ có thể làm được những điều lớn lao nếu ở vị trí phụ thuộc vào bất kì ai. Một phần là do niềm tin đang trở dậy

về tài năng riêng có của mình, điều mà Watson cảm nhận được khi đàm phán dựa trên thế mạnh thậm chí trong những tình huống mà thực tế khắc nghiệt, bế tắc cho thấy rằng thái độ này là không thể chấp nhận được. Đó cũng là lí do giải thích tại sao nhịp độ cuộc sống của ông, dù vô cùng mãnh liệt và đầy ắp những chuyến đi liên tục khi về già, vẫn giữ được vẻ trang nghiêm nhất định.

Watson là người biết cách học hỏi và biết khi nào đã đến lúc lãnh đạo. Ông biết cách chờ đợi. Ngày 1 tháng 5 năm 1914 là ngày đầu tiên của ông với hãng mà ông sẽ làm việc tiếp theo, và cũng là cuối cùng, với tư cách ông chủ, đó là Công ty Máy cân-Máy thống kê-Máy đo thời gian (Computing-Tabulating-Recording – CTR). Nhưng tại đây ông chưa trở thành giám đốc điều hành cho mãi tới tháng 12 năm 1924, khi ông đã ở tuổi 50, mặc dù thực tế là không nghi ngờ gì ông đã là lãnh đạo của một công ty đang ngày càng trở nên thịnh vượng. Tuy nhiên, đó là sự chờ đợi khôn ngoan và ông đã làm như vậy.

Watson có tính khí như núi lửa và khi ông đã lớn tuổi và thành đạt hơn thì ngày càng ít người có thể khiến ông phải tự kiềm chế bản thân. Đôi khi sau những cơn giận của ông là sự hối hận. Người đàn ông này đã đem những ký hiệu THINK (suy nghĩ) đến mọi nơi mà công ty của ông đã đặt chân đến trên khắp thế giới, nhưng lại thường mất kiểm soát về cảm xúc. Tuy nhiên, ông không bao giờ hoảng loạn. Thậm chí hai lần đối mặt với nguy cơ phá sản (vào năm 1932 và năm 1937) cũng không lay chuyển được niềm tin của ông vào định mệnh kinh doanh của mình.

Watson biết rõ về điều mình muốn. Thực tế ông muốn làm ông chủ. Và ông muốn có tiền. Đặc biệt, ông muốn được bù đắp vì đã gắn bó mật thiết với hoạt động của CTR. Watson đã có được điều ông muốn. Ông được trả trọn gói gồm cả lương là 25.000 đôla, 1.220 cổ phiếu và mức lợi nhuận di động sẽ được thỏa thuận trong tương lai. 25.000 đôla là một mức lương rất lớn vào năm 1914. Có thể người ta còn thấy ấn tượng hơn về mức lương này khi biết rằng việc buộc tội Watson vi phạm các điều luật về chống độc quyền vẫn trong thời gian kháng cáo và vào thời điểm đó CTR chưa phải là một công ty mạnh.

Watson được tuyển mộ vào CTR bởi người sáng lập ra công ty, một nhà buôn vũ khí, một kẻ xa hoa đẳng cấp quốc tế và một nhà lãnh đạo có nhiều mảnh lời lôi kéo có tên là Charles R. Flint. Năm 1880, Flint dành hết tâm trí vào những công ty mới nổi cùng ngành và tiếp

tục vui sướng làm điều đó (theo cách mà ông ta làm mọi việc) cho tới khi nghỉ hưu vào năm 1931. Vào thời điểm mà “độc quyền” bị sỉ vả khắp nơi, Flint thích thú được các tờ báo ở Chicago gán cho biệt danh là cha đẻ của độc quyền sau khi ông ta có bài phát biểu bảo vệ nó.

Trong hồi ký của mình, Flint khẳng định đã “hành động với tư cách của nhà tổ chức hay một chuyên gia trong ngành để hình thành nên 24 cuộc hợp nhất...” Ông coi đây như là sự biện hộ cho những vụ sáp nhập theo chiều ngang, nhờ đó mà có được lợi thế kinh tế nhờ quy mô và gia tăng hiệu quả theo vô số hình thức – từ sản xuất cho tới marketing, quản lý kho bãi và chi phí tư vấn. Những điều kể trên chỉ thành sự thực nếu các hãng được sáp nhập thuộc cùng một lĩnh vực kinh doanh. Flint không phải là ông tổ của điều mà sau này sẽ được gọi là đa dạng hóa không liên kết (unrelated diversification).

Tuy nhiên, Flint đã khẳng định rằng “việc hợp nhất các nhà sản xuất sản phẩm tương đồng nhưng không giống hệt” có thể đạt được hiệu quả về kinh tế. Nỗ lực đầu tiên của ông ta trong lĩnh vực này là công ty CTR vào năm 1911. Năm 1923, ông viết rằng mặc dù CTR “không phải vụ hợp nhất lớn nhất mà tôi đóng vai trò là người tổ chức, nhưng đó là vụ hợp nhất thành công nhất”.

Chủ tịch của CTR vào năm 1911 là George W. Fairchild, một người đàn ông thành công nhờ tự lập đã có gần 20 năm hoạt động trong ngành máy đo thời gian. Ông trở thành chủ tịch ban quản trị khi Watson được tuyển dụng và vẫn giữ chức vụ giám đốc điều hành dù không có thực quyền. Ông là nhà đầu tư thời kì đầu và hình như là nhà quản lý hoạt động tích cực trong năm đầu đương chức. Tuy nhiên, sự chú tâm của ông chắc chắn đã có sự thiên lệch vì thực tế là ông được bầu vào Viện Dân biểu Hoa Kỳ vào năm 1906 (với tư cách là đảng viên Đảng Cộng hòa) và giữ vị trí hạ nghị sĩ từ năm 1907 đến năm 1919.

Thời kì đầu CTR hoạt động không hiệu quả và Flint sớm cảm thấy đã đến lúc công ty cần có một tài năng mới. Trong số hàng chục doanh nghiệp mà Charles Flint thành lập, công ty này bản thân nó đã trở thành một thứ lạc lõng, bất trị khiến ông ta phải dành nhiều tâm trí hơn bất kì nơi nào khác.

Flint đã sắp đặt những vụ sáp nhập theo chiều ngang trong ngành máy đo trọng lượng và ngành máy đo thời gian vào đầu thế kỉ XX.

Ông tin rằng có mối liên hệ giữa việc đo thời gian và đo trọng lượng; vì vậy vào năm 1911 ông đã quyết định sáp nhập các nhà sản xuất máy đo thời gian và máy đo trọng lượng thành một doanh nghiệp. Việc sáp nhập các công ty trong hai lĩnh vực này sẽ sản sinh ra hiệu quả kinh tế chính xác như thế nào là điều mà ông không bao giờ có thể làm rõ mặc dù ông đã khoe khoang về điều đó.

Năm 1911, Công ty Máy thống kê được trộn vào hỗn hợp này vào phút cuối. “Tổ chức lộn xộn” này tiếp thị một thiết bị được tiến sĩ Herman Hollerith phát minh để lưu trữ các số liệu về điều tra dân số. Hollerith đã tham gia lĩnh vực thống kê từ năm 1880. Đến thời điểm này (đầu thế kỉ XX), người ta phải thừa nhận rằng sự gia tăng dân số được thể hiện qua những cuộc điều tra đã thiếu cập nhật đến mức mất đi phần lớn giá trị của nó. Cuộc điều tra dân số lần thứ mười, bắt đầu từ năm 1880, phải mất một thập kỉ để tập hợp số liệu. Nếu nhu cầu bức thiết là nguồn cơn của phát minh thì đây chính là thời điểm tốt. Hollerith đã xây dựng được hệ thống thống kê chạy bằng điện năng vào năm 1889, khiến cho cuộc điều tra dân số lần thứ mười trở thành cuộc điều tra tập hợp số liệu bằng tay cuối cùng. Năm 1896, Công ty Máy thống kê được thành lập do Hollerith làm quản lí đồng thời là cổ đông chính.

Những trở ngại mà Watson phải đối mặt ở CTR vào tháng 5 năm 1914 khiến ông chán nản, thậm chí có lúc tưởng chừng không thể vượt qua. Bản thân công ty này là một mớ hỗn độn. Cái triết lí đẹp đẽ của Flint rốt cuộc lại tương phản với chính nó, công ty đã cực kì hỗn loạn tới mức phải mất đến 20 năm để sắp xếp lại toàn bộ. CTR là công ty mẹ; nhưng nó còn có một bạn đồng hành là một công ty nắm giữ vốn khác. Rất nhiều công ty con đã mua cổ phần ở các hãng khác mà không hề có sự điều phối chiến lược nào.

Tài sản của một vài công ty trong số những công ty mà Watson làm tổng giám đốc

còn ít hơn cả những giả định pháp lí, nhưng công ty nào trong số 10 công ty mà Watson thấy mình phải xử lí đều có cơ cấu gồm một ban giám đốc, hệ thống kế toán riêng rẽ và các văn phòng kinh doanh, thường có đấu đá nội bộ và kiện tụng về phát minh. Các nhà máy, một vài trong số chúng còn nhỏ hơn cả nhà kho, nằm rải rác khắp nước... Thậm chí các trụ sở chính

cũng phân tán khắp nơi...

Khoản nợ được bảo đảm của CTR, từ lúc khởi điểm, đã nhiều gấp 25 lần tài sản của công ty. “Tài sản” của CTR phần lớn được định giá bằng những quy ước kế toán. Tuy nhiên, may mắn thay, bản thân hệ thống kế toán này sai lạc đến mức khiến cho “Watson phải dự phòng để đối mặt với tất cả những tin xấu nếu chúng xảy ra đồng thời”. Đối với tất cả những lời khuyên rỗng tuếch, hời hợt của Flint về những lợi thế kinh tế của việc hợp nhất, thì CTR là ví dụ điển hình về một ảo tưởng tập trung nguồn lực của ngành vì lợi ích của các nhà sản xuất. Nếu công ty này thất bại thì người ta rất dễ dàng chỉ ra những nguyên nhân cho hậu quả đó.

Nhưng những điều đã kể trên đây vẫn chưa phải là vấn đề lớn nhất của Watson. Vấn đề lớn nhất chính là bản thân Watson. Flint thuê ông khi ông vẫn đang mắc vòng lao lý, khiến cho một giám đốc của CTR đã hỏi rằng: “Ông đang cố gắng làm điều gì? Phá hủy doanh nghiệp này phải không? Ai sẽ điều hành doanh nghiệp trong khi ông đang phải chịu án tù?”.

Cuộc gặp đầu tiên của Watson với ban quản trị công ty CTR là một “cuộc phỏng vấn căng thẳng”. Người ta hỏi ông vì sao lại rời bỏ NCR. Ông đáp: “Bởi vì ngài Patterson yêu cầu tôi từ chức.” Bài phát biểu đầu tiên của ông trong một cuộc họp của công ty, ngay từ lúc bắt đầu, không hề dễ dàng một chút nào. Nó “húng chịu sự lạnh nhạt, không một tiếng vỗ tay...” Tuy nhiên, trong cả hai ví dụ trên, Watson nhanh chóng gạt bỏ những nỗi hoài nghi. Sự tự tin vốn có của ông vô cùng hữu hiệu trong giờ phút cực kì quan trọng này. Không chỉ bán bản thân mình cho chính mình, ông còn có thể – cho dù tính khí thất thường – bán bản thân mình cho cả những người khác.

Ngày 13 tháng 3 năm 1915, tòa án phúc thẩm liên bang đã lật lại bản án vi phạm luật chống độc quyền dành cho Watson và những người đồng mưu ở NCR. Tòa án này đã tuyên một bản án mới nhưng nó không bao giờ được thực thi, bởi vì Cash đã kí vào một bản chấp thuận đồng ý không dính líu vào những hoạt động độc quyền làm phiền lòng nhà cầm quyền. Watson đã từ chối kí vào bản chấp thuận. Ông luôn một mực là mình không dính líu vào bất kì việc làm sai trái nào và việc kí vào bản chấp thuận đó ít nhất cũng gây ra hàm ý ngược lại. Bởi vì ông không còn làm việc ở Cash nữa, điều này có thể gây

tranh cãi là ông ưng thuận với một chính sách kinh doanh khác. Do đó chính phủ đơn giản là gác lại vụ việc.

Ngày làm việc tiếp theo, thứ Hai ngày 15 tháng 3, ban quản trị của CTR đánh giá cao tư cách của Watson. Ông đã được trắng án và vẫn ở lại công ty. Nhưng ông không bao giờ hoàn toàn thoát khỏi cái bóng của quãng thời gian này. Ông không bao giờ kể với cha về điều đó. Con trai ông tình cờ biết được chuyện này qua một lãnh đạo của IBM đầu đó ngay sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Cậu ta đã vô cùng choáng váng. Phát hiện này theo cậu ta vào cả trong giấc ngủ.

Không điều gì có thể thay thế cho khả năng nhìn nhận thấu đáo về các vấn đề nền tảng. Đáng lưu ý là nhiều công ty lớn có phần cốt lõi là một khẩu hiệu kinh doanh mang tính mô tả và truyền cảm hứng. Ở hai trong số những trường hợp được bàn luận trong cuốn sách này, chúng ta có thể thấy rõ ràng hiện tượng này. Tại Kodak, đó là khẩu hiệu “Bạn chỉ cần bấm nút, việc còn lại để chúng tôi lo.” Tại Ford: “Một chiếc xe cho đông đảo quần chúng.” Những hãng khác từ thập niên 1880 trở về sau đề ra loại giá trị cốt lõi tương tự. Ví dụ, tại Coca-Cola, đó là “Dừng lại để sáng khoái”. Tại General Motors: “Một chiếc xe cho mọi túi tiền và mục đích.” Tại Hãng Điện thoại và Điện tín Hoa Kỳ: “Một chính sách – Một hệ thống, Dịch vụ toàn cầu.”

Những khẩu hiệu này không chỉ gắn vào tâm trí của người tiêu dùng. Chúng còn giúp đào tạo đội ngũ bán hàng và định hình suy nghĩ của họ. Chúng dường như trao cho họ một niềm tin rằng họ đang làm điều gì đó có ý nghĩa hơn việc thúc ép những khách hàng miễn cưỡng mua sản phẩm. Họ đang phục vụ nhân loại. Mỹ từ về dịch vụ xã hội tràn ngập các công ty của Mỹ, đặc biệt là trong thập niên 1920.

Watson không xây dựng một cụm từ như những khẩu hiệu được nêu ở trên. (Ông đã tạo ra hàng chục khẩu hiệu như vậy.) Nhưng ông sử dụng một từ duy nhất đã trở thành nhận diện của công ty, một thứ biểu ngữ trương lên đằng sau mỗi bước đường của nó. Từ đó là “think” (suy nghĩ). Sự tập trung vào từ này đã trở thành sức mạnh đoàn kết cả công ty.

Giống như nhiều thứ khác ở IBM, THINK có nguồn gốc từ NCR. Watson “đang cố gắng dồn mọi sự chú ý vào thông điệp bán hàng.” Chắc chắn là có lần đứng trên sân khấu, ông đã viết từ THINK lên một trong những giá vẽ được dựng ở khắp mọi nơi trong trụ sở của NCR. Patterson tình cờ trông thấy và thích hiệu ứng của nó tới mức ông đã cho làm những tấm biển có chữ THINK và cho dán khắp nơi trong tòa nhà văn phòng. THINK theo Watson du nhập vào CTR, tại đây nó trở thành một thứ thiêng liêng. Trong các tiểu phẩm trình diễn trong tòa nhà đào tạo của công ty, nó được khắc ghi ở bậc thang trên cùng của “Những nấc thang học tập”. (Bốn bậc thang bên dưới được dán nhãn, theo trật tự từ trên xuống: QUAN SÁT, THẢO LUẬN, LẮNG NGHE và ĐỌC HIỂU.)

THINK là tiếng thét xung trận gây bối rối. Từ này có nghĩa là gì trong bối cảnh hoạt động kinh doanh của IBM? Kinh doanh là hành động, chứ không phải ngâm nghĩ. THINK không có nghĩa là “suy nghĩ độc lập”. Khi Watson nói THINK, ông không có ý nói là “hãy nghĩ cho bản thân”. Ý của ông là “hãy nghĩ như tôi”. Watson không phải là “nhà tổ chức” mặc “bộ đồ len xám”.⁽¹¹⁴⁾ Ông xác định bản thân như một nhà lãnh đạo có sẵn mọi câu trả lời. Điều mà các nhân viên của IBM được cho là phải suy nghĩ đó là về những quan điểm và thái độ của Chủ tịch Thomas J. Watson. Như một nhà báo đã nêu trong tờ *Saturday Evening Post*: “Thomas J. Watson có lẽ là ví dụ tiêu biểu cho cái ngày mà một người thống trị hoạt động kinh doanh. Trong tổ chức của ông, các thành viên ban lãnh đạo nói rằng Chủ tịch Watson chính là Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế... Theo cách nói của người IBM, chủ tịch công ty không phải là chủ tịch mà là lãnh tụ.” Cho tới đầu thập niên 1940, Watson đặt nhiều tin tưởng vào ba người trợ lý luôn cập nhật cho ông về tình hình kinh doanh bởi vì, theo một phóng viên, “toàn bộ sự nghiệp của họ đặt dưới sự giám hộ của ông và họ nghĩ hết như ông nghĩ.”

Hoàn toàn tình cờ, sản phẩm khiến Watson có thể đạt được thành tựu vĩ đại về kinh doanh lại chính là một cỗ máy biết suy nghĩ. Từ “think” (suy nghĩ) không có nghĩa là sự gợi ý về một cỗ máy biết “chơi” với các ý tưởng. Đúng hơn là, nó lắp ghép các dữ liệu có chủ đích và thể hiện các tính toán dựa trên các dữ liệu đó.

Về ba thành phần của CTR, đó là chữ “T” – Công ty Máy thống kê – đã được ghép vào tổ chức hỗn hợp gần như một sự suy nghĩ bột khởi vào phút cuối. Chữ “C” viết tắt cho từ “computing” trong tên của

công ty không phải là sự báo trước cho việc ra đời máy vi tính (computer). Đúng ra, nó sản xuất và tiếp thị các loại cân cho những mục đích sử dụng khác nhau. Chữ “recording”, viết tắt là “R”, là lĩnh vực kinh doanh đồng hồ đo thời gian.

Chữ “T”, viết tắt của “tabulating” (máy thống kê), thực sự là một lĩnh vực đầy tiềm năng. Máy thống kê có thể đem lại rất nhiều lợi ích nếu phát triển hơn nữa. Đó là chiếc máy có thể cắt giảm phần nào thứ chi phí không sinh lợi nhất mà bất kì doanh nghiệp nào cũng phải đối mặt: chi phí tính toán và lưu trữ hồ sơ dữ liệu. Hollerith đã chứng minh giá trị của nó thông qua việc áp dụng cho cuộc điều tra dân số. Nếu được tinh chỉnh, cỗ máy kì diệu này còn có thể làm những điều gì khác nữa?

Nhận thức thấu đáo nhất trong toàn bộ sự nghiệp của Watson chính là về tiềm năng của máy thống kê. Như Carnegie, Eastman và Ford, cũng như các CEO khác được nêu trong cuốn sách này, Watson đã nhận được một món quà vì không bị mù quáng bởi quá khứ hoặc hiện tại. Ông đã không bước giạt lùi về phía tương lai. Đúng ra, ông đã hình dung về điều có thể xảy ra và dồn công sức vào đó để đặt công ty của mình lên trên đỉnh của ngọn sóng thời đại. Năm 1920, máy thống kê vẫn là bộ phận nhỏ nhất trong ba lĩnh vực kinh doanh của CTR. Thứ sinh lợi nhiều nhất là thiết bị đo thời gian, còn cân đứng thứ hai.

Nhưng đó là quá khứ và hiện tại. Đối với tương lai, Watson đã thấy là những thứ máy móc giúp cắt giảm nhân lực trong văn phòng có tiềm năng phát triển vô hạn. Quyết định quan trọng nhất của bất kì công ty nào đó là thị trường nào mà nó lựa chọn để phục vụ với loại sản phẩm gì. Nhận thức mang tính đột phá của Watson nằm ở chỗ lựa chọn thúc đẩy máy thống kê và các thị trường mà công ty sẽ phục vụ không chỉ các doanh nghiệp mà còn cả các cơ quan chính quyền nữa. Nếu không có cái nhìn chiến lược này, Watson chắc chắn vẫn sẽ thành công, nhưng ông sẽ không thể trở thành một tượng đài trong kinh doanh.

Năm 1933, Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế (chính là CTR được Watson đổi tên vào năm 1924) đã bán “hơn 700 thiết bị hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh hiện đại”. Những thiết bị này bao gồm máy thái thịt và máy xay cà phê. Thiết bị thống kê, cuối cùng được bán vào năm 1920, đã tiến lên vị trí dẫn đầu.

Đến năm 1940, máy thống kê, được tổ chức lại thành Bộ phận Máy kế toán điện, đã tạo ra ba phần tư doanh thu của IBM và “tỉ trọng lợi nhuận chủ yếu”. Máy xay cà phê và máy thái thịt phải bán hạ giá và những gì còn lại của Bộ phận Máy đo trọng lượng Quốc tế được gộp vào Bộ phận Máy đo thời gian, lúc này bao gồm các sản phẩm đồng hồ, chuông cứu hỏa và dòng sản phẩm hạn chế của các loại cân thương mại. Vào năm 1940, máy thống kê trở thành tương lai của doanh nghiệp và tương lai ấy thật sáng sủa.

Máy kế toán điện là sản phẩm chủ chốt của bộ phận cùng tên. IBM nắm giữ 85% thị phần của dòng sản phẩm này. Công ty Remington Rand nắm giữ phần còn lại. Không có người chơi thứ ba, cũng không có gương mặt nào dường như có khả năng tham gia vào danh sách này. Theo tạp chí *Fortune*, “bởi vì số lượng giờ đây là điều cần thiết để việc kinh doanh đem lại lợi nhuận, vì những đặc điểm hiệu quả nhất đều đã có người nắm giữ bằng phát minh, các quy trình sản xuất phải mất nhiều năm để hoàn thiện và danh tiếng của người xây dựng [thương hiệu sản phẩm] còn cần nhiều thời gian hơn, cho nên không có khả năng cho một kẻ mới gia nhập tiệm ngôi vị trên thị trường...”

Một rào cản nữa cho những đối thủ cạnh tranh mới để gia nhập thị trường đó là tất cả các sản phẩm của Bộ phận Máy kế toán điện, với ngoại lệ duy nhất là phiếu đục lỗ dùng kèm theo máy, đều được cho thuê chứ không bán. Tập quán cho thuê này ngẫu nhiên được hình thành trước thời điểm chuyển sang thế kỉ XX. Chính phủ chỉ muốn sử dụng các máy thống kê của Hollerith cho việc điều tra dân số, chứ không cần gì khác. Chi phí thuê rẻ hơn nhiều so với mua máy, vì thế chính phủ đã thuê để sử dụng.

Điều vốn xảy ra tình cờ lại trở thành một công cụ marketing quan trọng. Mức giá thuê thấp dành cho chính phủ cũng được áp dụng cho các công ty tư nhân. Mức giá thấp đó là một hình thức của việc định giá thâm nhập (penetration pricing) làm tăng kích cỡ của thị trường và dẫn tới lợi thế kinh tế nhờ quy mô cũng như đường cong học tập (learning curve), tương tự như với chiếc xe Model T của Ford.

Tất cả các nhà marketing đều biết rằng hiểu rõ khách hàng là phần công việc cực kì quan trọng của họ. Liệu họ có nên bán một sản phẩm với hợp đồng dịch vụ kèm theo hay chỉ cần cho thuê sản phẩm? Niềm khao khát hiểu rõ khách hàng có thể tăng lên nếu công ty của họ

vấn sở hữu sản phẩm mà khách hàng đang sử dụng. Bạn sẽ làm việc chăm chỉ hơn một chút để có thể giúp đỡ khách hàng sử dụng chiếc máy một cách chính xác.

Bắt nguồn trực tiếp từ việc cho thuê là sự khẳng định của IBM rằng chỉ có những phiếu đục lỗ được công ty này sản xuất và tiếp thị mới được phép sử dụng cho các máy kế toán của nó. Do đó, phiếu đục lỗ mang lại lợi nhuận đến khó tin. Vào cuối thập niên 1930, công ty bán được 4 triệu phiếu mỗi năm. Năm 1938, tổng doanh thu bán phiếu bằng một phần năm thu nhập từ việc cho thuê máy kế toán điện. Trong thập niên 1930, việc kinh doanh phiếu đục lỗ được cho là chiếm đến một phần ba lợi nhuận của IBM.

Chính quyền liên bang không chỉ là một trong những khách hàng lớn nhất của IBM mà nó còn là thiết chế thực thi việc chống độc quyền chủ chốt của quốc gia. Gắn chặt việc bán phiếu đục lỗ của IBM với việc bán (trái với việc cho thuê) một chiếc máy của IBM sẽ cấu thành nên sự vi phạm Đạo luật Chống độc quyền Clayton. Mặt khác, nếu IBM sở hữu những chiếc máy được những người khác sử dụng thì công ty này có thể biện luận khôn khéo rằng họ có quyền được thấy máy móc của mình đảm bảo chạy tốt. Những phiếu đục lỗ chất lượng kém có thể hủy hoại tài sản của IBM. Trên thực tế, IBM đưa ra lập luận này và đòi mức phí thuê cao hơn đối với bất kì khách hàng nào sử dụng những loại phiếu đục lỗ khác. Chính quyền liên bang đã phát đơn kiện và vào năm 1936 Tòa án Tối cao quyết định rằng IBM có quyền bảo vệ máy móc mà công ty này sở hữu nhưng không có quyền đòi hỏi những người thuê máy sử dụng phiếu đục lỗ của IBM. Tuy nhiên, Tòa án Tối cao đã trao cho công ty IBM quyền thiết lập những thông số kỹ thuật dành cho phiếu đục lỗ sẽ được sử dụng cho máy móc của nó.

Kết quả cuối cùng của mọi diễn biến này dường như không gây bất lợi là bao cho công ty. Mặc dù chính quyền liên bang là khách hàng quan trọng của IBM không chỉ trong việc điều tra dân số mà sau năm 1935 còn gồm cả việc quản lí hệ thống an sinh xã hội, và mặc dù chính quyền liên bang đã tự sản xuất ra một số loại phiếu đục lỗ, nhưng sự thống trị của IBM trong thị trường này không bao giờ bị đe dọa nghiêm trọng. Việc sản xuất phiếu đục lỗ rất khó khăn. Nếu không đáp ứng chính xác những thông số sản xuất thì có thể gây ra những tính toán sai lệch hoặc máy móc có thể bị kẹt. Những trở ngại trên giúp loại bỏ những đối thủ cạnh tranh muốn tiến vào thị trường

đang phát triển mạnh này.

Mối quan hệ suôn sẻ với các khách hàng thuê máy móc đã giúp lợi nhuận của IBM luôn ổn định. Đôi khi người ta tin rằng công ty này không có “dấu hiệu suy thoái”. Lợi nhuận từ 1 triệu đôla vào năm 1921 tăng lên 7,4 triệu đôla vào năm 1930. Sau đó, lợi nhuận giữ ở mức đều đều, rớt xuống thấp ở mức 5,7 triệu đôla vào năm 1933, và rồi trở lại mức khỏe mạnh 9,4 triệu đôla vào năm 1940. Khi xem xét tình hình của những doanh nghiệp khác trong thập kỉ đáng sợ này thì mới thấy đây là thành quả mà hãng IBM hoàn toàn có thể tự hào.

Cho tới thời kì đầu Chiến tranh thế giới thứ hai, những ý tưởng về sản phẩm mới, kết quả có được một phần là nhờ những chi phí nghiên cứu tốn kém, bắt đầu xuất hiện và hứa hẹn đem lại lợi nhuận trong tương lai. Công ty đã phát triển những ứng dụng mới rất đa dạng dành cho hoạt động của chính phủ, rốt cuộc là cho bất kì thiết chế nào – cả công lẫn tư, có lợi nhuận và phi lợi nhuận. Nhu cầu tính toán, sắp xếp giấy tờ hồ sơ có ở mọi nơi, không chỉ ở những tổ chức lớn mà cả những tổ chức nhỏ, không chỉ ở nước Mỹ mà còn trên toàn thế giới.

Máy móc của IBM giúp các tổ chức cắt giảm chi phí mạnh đến mức nếu như có một đối thủ cạnh tranh trong một ngành nào đó đầu tư vào lĩnh vực này thì họ không thể có khả năng cạnh tranh mà thiếu đi đặc điểm này. Máy móc của IBM loại bỏ những công việc tuy quan trọng nhưng nhàm chán, lặp đi lặp lại và làm trí óc trở nên khô cứng. Rốt cuộc thì một sai lầm về kế toán hoặc thống kê bảo hiểm có thể gây ra thiệt hại rất lớn. Các tổ chức đều thiếu sự chính xác trong các lĩnh vực trên. Và họ đã gặp rất nhiều tai họa vì những sai sót như vậy. Về các sản phẩm của IBM, tạp chí *Fortune* quan sát vào năm 1940 và thấy rằng “chức năng có tính lịch sử của chúng, như là một trong những phát minh đáng ghi nhớ nhất, cho phép con người đầu tư ít nhân lực hơn cho những công việc cực nhọc và tiết kiệm sức lao động.” Hoặc, như một khẩu hiệu của IBM trong những năm sau đó: “Máy móc nên làm việc. Con người nên suy nghĩ.”

Khi Alfred P. Sloan Jr. ⁽¹¹⁵⁾ bắt đầu khởi sự kinh doanh vào cuối thế kỉ XIX, John Wesley Hyatt, nhà sáng lập ra hãng sản xuất ổ bi mà cha của Sloan đã mua cho con trai mình, đã nói với ông rằng “nên tìm thị trường cho các ổ bi chống ma sát ở bất kì nơi nào có bánh xe lăn.” Vào buổi bình minh của kỉ nguyên xe hơi, điều đó có nghĩa là thị

trường có ở mọi nơi. Cơ hội mở rộng vô hạn là điều tương tự trải ra trước mắt Watson vào năm 1940. Điều cần làm là phát triển thị trường, chi phối nó, bảo vệ nó.

Những chi tiêu của IBM cho việc phát triển sản phẩm nhằm mục đích mở ra những thị trường mới; những cơ sở sản xuất tinh tươm, đặc biệt là khu phức hợp tọa lạc trong khu công nghiệp rộng 700 mẫu Anh thuộc sở hữu của công ty, được Watson gọi là “Thung lũng Vận hội”, nằm ở Endicott, New York, cách Painted Post không xa; sinh lực của công ty nằm ở việc theo đuổi những cơ hội toàn cầu; may mắn của nó là việc kinh doanh đúng với nhu cầu vào đúng thời điểm năm 1941 khi chính phủ mở rộng phạm vi trách nhiệm quản lí (chi nhánh kinh doanh lớn thứ hai của IBM đặt văn phòng ở thủ đô Washington D.C.) và khi chính phủ cũng buộc phải, thông qua sự điều chỉnh, gia tăng việc kiểm soát và lưu trữ hồ sơ tài liệu công việc – tất cả các tài sản trên đều lu mờ đi khi so sánh với đội ngũ kinh doanh của công ty với tư cách là một nhân tố quyết định cho sự tăng trưởng và tính ưu việt trong cạnh tranh.

Đôi khi Watson được người ta phác họa như một kẻ xa lạ với công nghệ. Thực sự là ông không bao giờ phát minh ra thứ gì, và thậm chí đến năm 1941 vẫn không thể “lắp nổi bảng chỉ dẫn” trên một trong những chiếc máy kế toán do công ty của ông sản xuất. Hãy so sánh điều này với việc George Eastman chụp ảnh vào năm 1878 hoặc Henry Ford lắp chiếc quadricycle vào năm 1896.

Tuy nhiên, người ta cũng cần phải thừa nhận rằng vào đỉnh cao của cuộc đời, Watson đã hiểu biết rõ ràng về cách vận hành của những máy móc mà ông đang bán. Vào năm 1952, có lẽ ông còn chưa biết gì nhiều về máy vi tính. Chỉ có vài người thực sự hiểu biết về nó mà thôi. Nhưng vào năm 1912, ông đã nắm vững về cách hoạt động của máy đếm tiền và những thiết bị cơ khí đương thời khác. Ông phải có được hiểu biết này, cho dù chỉ là để tìm cách tốt nhất để phá hoại máy móc của những đối thủ cạnh tranh.

Thậm chí vào lúc cuối đời, khi ông đã hoàn tất quá trình vươn lên của mình từ nghèo khó và vô danh tới vô cùng giàu có và nổi tiếng, người ta vẫn thực sự ấn tượng về cách Watson luôn để tâm đến hướng phát triển trong tương lai. Giống như Carnegie, Watson đã đầu tư và phát triển sản phẩm trong những khoảng thời gian tồi tệ và giá cả thấp. Tháng 7 năm 1932, ở đáy của cuộc Đại suy thoái, Watson

đã khởi động một nghiên cứu mới và xây dựng phòng thí nghiệm kỹ thuật ở Endicott và ông nói: “Bằng kinh nghiệm, chúng tôi nhận thấy rằng tương lai của doanh nghiệp phụ thuộc phần lớn vào những nỗ lực, khối óc và khả năng của phòng kỹ thuật” (phòng này bao gồm công tác nghiên cứu). Các kỹ sư hàng đầu của công ty báo cáo trực tiếp cho Watson, “ông nghĩ về họ như các nhà phát minh *của mình*. Nếu có bất đồng giữa một nhà phát minh với bộ phận Nghiên cứu Thương mại được báo cáo lên Watson, ông gần như đứng về phía nhà phát minh.” Đây lại là một chi tiết nữa cho thấy người đọc điệu văn ca ngợi trong lễ tang của ông đã bỏ sót điểm này khi chỉ nói về sự hết lòng của Watson đối với quá khứ.

Các nhà tư bản, như chúng tôi đã đề cập đến trong Lời nói đầu, là “những người đánh cược vào tương lai”. Nếu như “việc định hướng nhằm tới tương lai” là một bài kiểm tra, thì Watson, hoàn toàn không giống với Henry Ford, vẫn là một nhà tư bản cho tới tận cuối đời. Tương phản rõ ràng với Ford, Watson biết rằng thay đổi là bản chất của mọi sự. “Cuộc chiến tranh này”, ông nói về Chiến tranh thế giới thứ hai vào năm 1943 khi đã gần 70 tuổi, “đang làm thay đổi mọi thứ.” Ông biết rằng chìa khóa để làm chủ sự thay đổi là dựa vào giáo dục (để đạt tới “điểm không bão hòa”) và liên kết với các thiết chế giáo dục bậc cao (Harvard và đặc biệt là Columbia) và chính phủ. Mặc dù bản thân chỉ được học hành bài bản chút ít, ông đã trở thành người quan trọng nhất trong ban quản trị của Đại học Columbia và đóng vai trò chủ chốt trong việc khiến cho Dwight D. Eisenhower trở thành chủ tịch của trường đại học này sau khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc.

Thậm chí trong và sau cuộc chiến khi đã tới thời kì của máy móc điện tử, Watson đang ở giữa độ tuổi 70 dường như vẫn sẵn sàng tiến hành những thay đổi nền tảng. Bằng chứng về điều này khá lộn xộn. Trong tự truyện của mình, Tom Watson con nói rằng điện tử là “vấn đề quan trọng duy nhất” mà cả ông và cha mình “đã không chiến đấu [vì nó]”. Nhưng việc người con trai kể lại câu chuyện cũng không tạo ra sự thay đổi đáng kể nào dẫu cho hướng đi này có được hoàn thành dễ dàng đi nữa.

Một lần nữa, người ta có thể cảm thấy ảnh hưởng của Patterson và NCR trong thái độ của Watson đối với những sản phẩm mới và tương lai. Patterson đã thiết lập Ủy ban Đáp ứng nhu cầu tương lai tại NCR vào khoảng cuối thế kỉ XIX. Watson trở thành thành viên của ủy

ban này, và tại đó ông đã gặp Charles F. Kettering, người phát minh ra bộ khởi động điện cho ô tô. Là kỹ sư ngành điện, Kettering đã lập ra Phòng thí nghiệm Kỹ thuật Dayton (Delco) vào năm 1909 và, sau khi nó được General Motors (GM) mua lại, ông đã trở thành giám đốc phụ trách nghiên cứu của GM suốt hơn một phần tư thế kỷ. Từ những con người như vậy, Watson đã học được cách “tôn trọng kiến thức chuyên môn của các kỹ sư”.

Vì Watson đam mê công việc bán hàng nên ít nhất ông cũng tích lũy được một số kiến thức cơ bản nào đó về sản phẩm. Đội ngũ bán hàng thúc đẩy các phòng thí nghiệm đưa ra những sản phẩm mới bởi vì họ muốn bán được nhiều hơn nữa. Do sự thành công của việc truyền động lực và quản lý đội ngũ bán hàng nên Watson đã gây thêm áp lực cho những nhà phát minh và kỹ sư hơn cả điều mà ông dự định.

Cách bán hàng là điều mà Watson biết rõ nhất. Ông biết cách bán những sản phẩm của công ty cho khách hàng, bán nhân viên kinh doanh cho tài khoản của họ, bán công ty cho nhân viên kinh doanh và những nhân công khác, và bán công ty cho vô số những khu vực dân cư khác nhau trên cả nước và toàn thế giới.

Một ví dụ là thế giới nghệ thuật. Năm 1939, ông đã viết: “Ý kiến của chúng tôi là lợi ích chung sẽ có được nếu người ta quan tâm hơn tới việc kinh doanh trong lĩnh vực nghệ thuật và tới người nghệ sĩ trong lĩnh vực kinh doanh...” Những người giàu có bảo trợ cho nghệ thuật không còn là điều mới mẻ. J. P. Morgan, làm người ta nhớ về nhà Medici⁽¹¹⁶⁾, đã tập hợp được một bộ sưu tập các bức tranh, bức vẽ và sách tuyệt vời. Henry Clay Frick cũng mua các tác phẩm nghệ thuật đẹp phi thường, ngày nay được đặt tại Bảo tàng Frick trên Đại lộ số 5 ở thành phố New York. Nhưng có sự khác nhau về thái độ giữa Watson và các nhà sưu tập trên cũng như những người khác.

Watson thấy thế giới nghệ thuật là một thứ doanh thu nữa để đem lại sự công nhận trên toàn cầu cho IBM. Sự kết nối của ông với nghệ thuật không chỉ giới hạn ở hội họa. Bản giao hưởng IBM do Vittorio Gianinni soạn lần đầu tiên được biểu diễn vào ngày 18 tháng 1 năm 1938, trong lễ khánh thành Tòa nhà Trụ sở chính cao 20 tầng của IBM ở thành phố New York. Vào ngày 4 tháng 5 năm 1939, trong ngày lễ kỷ niệm của IBM (IBM Day) vào đúng dịp Hội chợ Thế giới tại New York, cũng đánh dấu 25 năm Watson gắn bó với công ty, bản

giao hưởng này lại được Dàn nhạc giao hưởng Philadelphia trình diễn. Tạp chí *Fortune* mô tả nó là bản giao hưởng “ngắn làm hài lòng thính giả, và không quá khó nghe”. Giai điệu lặp lại thường xuyên nhất trong các bài hát của IBM, “Mãi tiến bước”, đã được lồng vào chương thứ hai của bản giao hưởng. Nghệ thuật chính là một cách khác để thể hiện quan điểm của Watson về doanh nghiệp của mình. Ông lặp đi lặp lại điều này: “Công ty IBM là một thiết chế toàn cầu và sẽ phát triển mãi mãi.” Ông đã nói điều này thành lời; nhưng ông muốn nói điều này cả trong âm nhạc, cho dù ông không thể phân biệt được các nốt nhạc.

Suốt nhiều năm, các ấn phẩm về kinh doanh của nhà xuất bản McGraw–Hill đã cho chạy một quảng cáo nhằm khuyến khích các tổ chức quảng cáo trên những tạp chí thương mại của họ. Quảng cáo này mô tả một đại diện mua hàng đa nghi với cặp mắt sắc sảo đang nhìn chòng chọc vào độc giả và hỏi, hoặc đúng hơn là đòi hỏi:

Tôi không biết bạn là ai.

Tôi không biết công ty của bạn.

Tôi không biết công ty của bạn có sản phẩm gì.

Tôi không biết công ty của bạn đại diện cho điều gì.

Tôi không biết các khách hàng của công ty của bạn.

Tôi không biết công ty của bạn có kỉ lục gì.

Tôi không biết danh tiếng công ty của bạn.

Bây giờ – bạn muốn bán gì cho tôi?

Tinh thần của quảng cáo này là việc bán hàng phải bắt đầu trước cả khi có nhu cầu mua hàng, nó lí giải tại sao việc quảng cáo trên ấn phẩm về kinh doanh là một ý tưởng tốt. Watson đã thành công trong việc giải đáp mọi câu hỏi của đại diện mua hàng dành cho các nhân viên bán hàng của ông mà không phải trả chi phí cho việc quảng cáo.

Rốt cuộc, IBM là một công ty gây nhiều ồn ào. Từ năm 1931 cho tới

năm 1940, mỗi năm trung bình có 20 mục về Thomas J. Watson trong *Danh mục tra cứu của New York Times*. Năm 1940, doanh thu của công ty nhỉnh hơn 46 triệu đôla, lợi nhuận thuần đạt 9,4 triệu đôla và giá trị tài sản là 83 triệu đôla. Đó là một công ty lớn trong thế giới kinh doanh của Mỹ và là hãng lớn nhất trong ngành. Tuy nhiên, nó chỉ là gã tí hon ở xứ sở của người khổng lồ. Năm 1940, doanh thu của General Motors là 1,8 tỉ đôla, lợi nhuận là 196 triệu đôla và tài sản trị giá 1,5 tỉ đôla. Tài sản của Hãng Điện thoại và Điện tín Hoa Kỳ gấp 66 lần IBM, còn lợi nhuận lớn hơn 24 lần.

Tại Hội chợ Thế giới ở New York vào năm 1939 và năm 1940, IBM tự xác định bản thân, xét về kích cỡ và quy mô của khu vực triển lãm, có cùng đẳng cấp với General Motors và General Electric (năm 1940 doanh số của GE khoảng 412 triệu đôla và lợi nhuận trên 55 triệu đôla). Peter Drucker, lúc đó là phóng viên thường trú tại New York cho vài tờ báo của Anh, muốn viết một câu chuyện về Watson và IBM bởi ấn tượng về kích cỡ gian hàng triển lãm của nó. Drucker “đã nghĩ tới một câu chuyện hài hước về một con ếch nhỏ bé nhưng lại hành xử như một con bò. ‘Quên chuyện đó đi,’ biên tập viên của tôi viết thư đáp lại. ‘Chúng tôi không quan tâm tới câu chuyện về một công ty không thành công mà ai cũng có thể nói được rằng công ty ấy rồi sẽ chẳng bao giờ đi tới đâu cả.’”

Không hề bối rối, Watson cảm thấy ông đã nắm được công thức của tương lai. Bí quyết của công thức đó là cách ông tuyển lựa, đào tạo và khuyến khích đội ngũ bán hàng. Khi Watson bắt đầu bán hàng trở lại ở Painted Post vào đầu thập niên 1890, công việc này không có tính hệ thống và khoa học cứ như thế nó vẫn thế từ thời thượng cổ. Và có rất nhiều mảnh khoque lừa gạt mà người bán hàng phải học. Nhưng ông đã bán bản thân như thể ông đã bán một món hàng.

Watson đã chứng kiến Patterson chuyển đổi phương pháp bán hàng đôi khi nhộp nhúa này thành một bốn phận kinh doanh có tính hệ thống và có thể định rõ về số lượng. Lòng tự trọng – đó là điều mà Patterson muốn những nhân viên kinh doanh của ông cảm nhận. Họ chỉ có thể cảm thấy nó nếu họ kiếm được nó. Và họ chỉ có thể kiếm được nó nếu được ông giúp đỡ. Watson là Patterson nhưng đã loại bỏ sự điên rồ.

Nhà trường của IBM ở Thung lũng Vận hội đã đào tạo 10.000 người từ khi mở cửa vào năm 1927 cho tới Chiến tranh thế giới thứ

hai. Những học viên tốt nghiệp bao gồm những người làm công việc chế tạo máy và cơ khí, nhưng các nhân viên bán hàng là thành phần tinh túy.

Việc sáng tạo ra một nhân viên bán hàng của IBM thực sự bắt đầu trước cả khi họ được đào tạo. Những nhân viên bán hàng tương lai được tuyển mộ vào các trường đào tạo với tiêu chí lựa chọn bao gồm cả sự nổi bật về “bề ngoài và cử chỉ.” (Có những thứ khó thay đổi hơn những thứ khác, thậm chí một khóa đào tạo tại Endicott cũng khó lòng khiến một người đàn ông xấu xí trở nên đẹp trai.) Giống như George Eastman, Watson không bao giờ vào học trường đại học (ngoại trừ một trường dạy nghề); nhưng cũng như Eastman, ông coi các trường đại học là nơi tuyển chọn nhân viên có thể đem lại lợi ích lớn cho công ty của mình.

Mô tả về giáo trình ở Endicott vào năm 1941, một nhà báo lưu ý rằng giáo trình này bao gồm cả việc tham quan nhà máy,

tại đây các kĩ sư giải thích về cấu tạo của máy kế toán điện, một mê cung phức tạp gồm mạng đường dây dài tới chừng 120 km và 55.000 bộ phận riêng lẻ, trùm lên chúng là một loại máy chữ sẽ in các kết quả tính toán do chiếc máy thực hiện... Những người hướng dẫn sẽ chỉ cho các cậu bé này cách lắp một loại tổng đài điện thoại kết nối với những đường dây ở nhiều tổ hợp khác nhau.

Và “những cậu bé này” đã được kiểm tra khả năng lắp một tổng đài, cho dù hiếm khi họ được yêu cầu làm việc đó, thứ công việc mà trong hoàn cảnh bình thường vốn được coi là trách nhiệm của những người thợ bảo dưỡng.

Về quy trình bán hàng thực sự, có ba bước cơ bản: tiếp cận, trình bày và chốt đơn hàng. Vào lúc người bán hàng thực hiện việc tiếp cận, tức là cuộc gọi đầu tiên của anh ta, người ta mong đợi anh ta biết rõ về khách hàng tiềm năng hơn chính cả bản thân họ. Anh ta có được hiểu biết này “bằng cách trò chuyện thân tình với nhân viên của khách hàng tiềm năng, kiểm tra hồ sơ về khách hàng nếu có và đôi khi trao đổi với chính khách hàng về những đối thủ kinh doanh đang sử dụng thiết bị của IBM.” Ở đây chúng ta thấy một ví dụ về những lợi thế của thị phần. Càng nhiều hãng sử dụng máy móc của IBM thì càng

có nhiều cơ hội cho việc thu thập thông tin.

Sau khi điều tra về quy trình ra quyết định trong công ty đó để biết cách ra quyết định và ai là người ra quyết định đầu tư tiền bạc vào loại thiết bị mà IBM tiếp thị, nhân viên bán hàng gửi danh thiếp của mình tới bên thích hợp, kèm theo một bức thư bày tỏ sự hài lòng của khách hàng trong một lĩnh vực kinh doanh tương tự. Thường thì nhân viên bán hàng này sẽ đề nghị một cuộc phỏng vấn bởi vì IBM đã gây dựng danh tiếng về việc phái người đi “để phục vụ” chứ không phải “để bán hàng”. Ngay khi đã ở trong tổ chức đó, nhân viên bán hàng được mong đợi là sẽ hiểu được mọi khía cạnh của hệ thống kế toán của khách hàng tiềm năng và có thể trình bày một cách thuyết phục với ông chủ của tổ chức đó về bất kì sai lệch nào dù cho hệ thống kế toán đang hoạt động ở mức tốt nhất.

Bước tiếp theo sẽ là nói chuyện với kế toán trưởng. Thao tác này đòi hỏi tài ứng biến khéo léo và “người ta đã dành nhiều giờ tại Endicott để xem xét về ‘những tình huống nhạy cảm’”. Sự khéo léo mà người bán hàng cần áp dụng ở đây là do thực tế rằng người kế toán trưởng thường lo sợ số nhân viên của ông ta sẽ bị giảm bớt một khi máy móc được thay thế cho nhân công. Lo sợ này là chính đáng. Đó chính là lí do để lắp đặt máy móc.

Watson đã từng đối mặt với một tình thế khó xử tương tự tại NCR vào thập niên 1890. Những người gần gũi nhất với máy đếm tiền – những người pha chế rượu thực sự là những người quản lí tiền mặt – căm ghét những chiếc máy này. Họ không thể ngăn cản ông chủ mua máy nhưng họ tinh thông trong việc hủy hoại chiếc máy ngay khi có dịp.

Thậm chí còn lớn hơn cả nỗi lo sợ của người kế toán trưởng vì quân số nhân viên của ông ta có thể bị sụt giảm là nỗi sợ hãi, cũng khá hợp lí, rằng máy móc của IBM có thể thay thế cả ông ta trong mối nguy hiểm khi công ty muốn cắt giảm nhân sự. Nhưng nhân viên bán hàng đã qua đào tạo sẽ giải thích rằng việc làm chủ loại máy móc mới có thể gia tăng tầm quan trọng của người kế toán trưởng trong công ty. Những lời tán dương IBM của các cựu nhân viên kế toán đã vươn lên đẳng cấp mới, một vài người trong số trở thành CEO, là những vũ khí hạng nặng trong kho vũ khí bán hàng. Một lần nữa, thị phần lại hữu ích trong trường hợp này. Càng nhiều công ty sử dụng máy móc của IBM thì càng có nhiều ví dụ như vậy để sử dụng.

Nhưng đây chưa phải là tất cả. Người bán hàng được quyền mời người kế toán trưởng tham dự một khóa học dành cho những nhà quản trị khách hàng ở Endicott, tại đây ông ta sẽ được đối xử như một “khách mời danh dự”, “gặp gỡ các nhà điều hành đến từ những công ty khác, chơi bowling và đánh gôn tại câu lạc bộ thể thao ngoài trời và nhìn chung là tích lũy được những kiến thức xã hội thực tế sẽ khiến cho ông chủ phải đứng dậy và chú ý khi ông ta trở về.”

Ngay khi kế toán trưởng đã sẵn sàng mua hàng, người bán hàng tiến hành “cuộc khảo sát”. Theo một nhà báo, khía cạnh này của việc bán hàng “khiến nhân viên bán hàng của IBM thoát ra khỏi nhóm người đi xin xỏ; họ là những kĩ sư của hiệu quả”. Cuộc khảo sát sẽ mất thời gian nửa năm để hoàn thành. Mục tiêu của nó là cho thấy thiết bị của IBM có thể mang lại thông tin chính xác hơn với tốc độ lớn hơn, chi phí thấp hơn so với những phương cách khác.

Thực tế đơn giản ở đây chính là sự trung thực. Tất cả những quảng cáo khuyến trương thường bao quanh việc bán hàng, tất cả những sự thổi phồng không cách sự đối trá là bao, đều không cần thiết. Không thể hiện rõ là sản phẩm của IBM có ưu việt hơn so với sản phẩm của Remington Rand hay không. Thị phần mà mỗi công ty nắm giữ sẽ đưa ra sự gợi ý. Nhưng vẫn còn câu hỏi về tính ưu việt của máy kế toán so với những phương pháp thu thập và phục hồi thông tin đòi hỏi nhiều nhân lực như đã đề cập ở trên.

Nhân viên bán hàng của IBM hiểu rằng thông tin quản lí mở rộng vượt ra ngoài cả phạm vi kế toán. Tầm quan trọng của nó vươn tới mọi góc ngách của doanh nghiệp. Hãy lấy đội ngũ kinh doanh hoặc việc quản lí kho bãi làm ví dụ: “Lập luận quan trọng... là ở việc người đứng đầu một tổ chức bán hàng... [nếu sử dụng máy kế toán điện] có thể biết về tình hình kho bãi bất cứ lúc nào – hoặc có thể kiểm tra từng nhân viên bán hàng của mình. Nếu sử dụng phương pháp thủ công, ông ta không thể biết doanh nghiệp của mình đang xuống dốc mãi cho đến lúc nhà kho ngập hàng [vì không được phân phối] hoặc đội ngũ kinh doanh đã trở nên chây ì.”

Rosser Reeves, một đại lí quảng cáo nổi tiếng vào các thập niên 1950 và 1960, từng mô tả về vấn đề khó khăn nhất mà ông ta đã phải đối mặt. Một khách hàng tiềm năng bước vào văn phòng của bạn và đặt hai đồng đôla giống hệt nhau lên bàn. Khách hàng tiềm năng nói: “Đồng đôla của tôi là đồng ở bên trái. Anh hãy chứng minh là nó tốt

hơn đồng kia.” Đây chính xác là vấn đề mà nhân viên bán hàng của IBM *không* gặp phải. Không phải anh ta đang bán một sản phẩm tương tự. Máy kế toán của IBM có những lợi thế hơn hẳn so với những phương pháp thủ công mà nó đang thay thế.

Khi đã hoàn thành cuộc khảo sát, nhân viên bán hàng của IBM trở lại với việc quản lí. “Trận đánh đã thắng một nửa rồi” bởi vì nhân viên bán hàng đó đã kiểm tra toàn bộ các hệ thống thông tin của khách hàng triển vọng. Nhân viên bán hàng sẽ giới thiệu kèm theo về việc quản lí văn phòng chi nhánh của IBM tại địa phương để thuyết minh cho món hàng của mình. Do đó, việc thuyết minh được diễn ra trên sân nhà.

Nếu ai đó chụp lại khung cảnh này, họ có thể hình dung ra đến thời điểm này nhân viên bán hàng đã nắm được khách hàng triển vọng trong tay. Anh ta đã hiểu biết (hoặc có lẽ đã hiểu biết) về doanh nghiệp của khách hàng như chính khách hàng vậy. Anh ta chắc chắn biết nhiều hơn về những hệ thống tân tiến nhất trong ngành của khách hàng cũng như ở những ngành khác nữa. Giờ đây chúng tôi không phải đang nói về một người chào hàng hay một nhân vật kiểu như Willy Loman.⁽¹¹⁷⁾ Chúng tôi đang nói về một chuyên gia đang bán một hệ thống chuyên biệt cho một người đã quyết định mua nó hoặc người đó sẽ bị cả thế giới kinh doanh bỏ lại đằng sau.

Endicott là nơi mà tất cả những hoạt động đào tạo sẽ sinh lợi. Trong khóa học về ngành nghề của mình, khách hàng có thể mua, hoặc đúng hơn là thuê, một hoặc hai chiếc máy của loại mà IBM đang bán. Trái lại, nhân viên bán hàng cho thuê chúng hàng ngày. Anh ta được đào tạo tại nơi mà cho tới Chiến tranh thế giới thứ hai vẫn là ngôi trường tốt nhất về bán hàng. Tại ngôi trường này, tất cả những người bán hàng được cung cấp vô số kinh nghiệm. Họ đã chuẩn bị cho mình để đối mặt với mọi tình huống bất ngờ.

Chốt đơn hàng, thời điểm của sự thật vốn rất nổi tiếng trong toàn bộ kiến thức về bán hàng, dường như không phải là vấn đề đáng lo sợ nhất của những nhân viên bán hàng của IBM. Một câu hỏi thường được đặt ra: “Tại sao chúng tôi phải kí hợp đồng cho thuê một năm?”. Đây là lúc duy nhất mà khách hàng triển vọng đặt ra câu hỏi này, nhưng lại là câu hỏi mà người bán hàng được nghe hàng ngày. Anh ta đã được chuẩn bị. Anh ta trả lời: “Chúng tôi sẽ cử các nhân viên chăm sóc khách hàng tới kiểm tra chúng [tức là các sản phẩm của IBM]

thường xuyên; chúng tôi bán dịch vụ, chứ không bán máy móc.”

Nhân viên bán hàng của IBM không chỉ làm công việc gõ các cánh cửa. Anh ta là bộ phận của một hệ thống đầy sức mạnh. Hệ thống đó đã đẩy doanh số từ 26,2 triệu đôla vào năm 1936 lên tới 46,3 triệu đôla vào năm 1940... từ 62,9 triệu đôla vào năm 1941 lên tới 138,2 triệu đôla vào thời điểm kết thúc Chiến tranh thế giới thứ hai... từ mức 115,6 triệu đôla vào năm chuyển đổi 1946 tới 214,9 triệu đôla vào năm 1950... từ 266,8 triệu đôla vào năm 1951 tới 563,5 triệu đôla vào năm 1955.

Ngày 8 tháng 5 năm 1956, Thomas J. Watson Sr. thôi giữ chức chủ tịch ban giám đốc và giám đốc điều hành của Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế. Ông giao việc quản lý công ty cho người con trai có cùng tên với mình, Thomas J. Watson Jr. Khi đó ông 82 tuổi. Vài tuần sau, ông qua đời.

Ngày 1 tháng 5 năm 1914, khi Watson nắm giữ vị trí của mình tại Công ty Máy cân-Máy thống kê-Máy đo thời gian (CTR), đó là một tập hợp nhỏ bé, vô tổ chức với số nhân viên chưa đến 400 người. Thật khó tin rằng nó sẽ phát triển thành một doanh nghiệp thành công và người ta vô cùng hoài nghi về khả năng sinh tồn của nó.

Điều gì xảy ra nếu bạn đã mua 100 cổ phiếu của CTR vào năm 1914? Giá mua khi đó sẽ là 2.750 đôla. Nếu bạn đã sử dụng các quyền gắn với những cổ phiếu này trong năm 1925, thì vào năm đó bạn sẽ sở hữu 153 cổ phiếu với tổng giá trị tiền mặt là 6.364 đôla. Tại thời điểm Watson qua đời, bạn sẽ nắm giữ 3.990 cổ phiếu của IBM với giá trị thị trường là 2.164.000 đôla và hưởng mức cổ tức là 209.000 đôla. Đầu tư này của bạn (tính từ năm 1925) sẽ tăng với mức tỉ lệ gộp hàng năm là 21% liên tục trong khoảng ba thập kỉ.

Doanh số của IBM vào năm 1956 là 734,3 triệu đôla và lợi nhuận là 68,8 triệu đôla. Nó đứng thứ 48 trong danh sách các công ty lớn nhất của Hoa Kỳ. Tỉ suất lợi nhuận trên giá thành là hơn 41. Dòng đầu tiên trong cáo phó của Watson đăng trên trang nhất tờ *New York Times* mô tả ông là người “đã xây dựng nên Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế huyền thoại”. Mô tả này hoàn toàn chuẩn xác.

Watson không phải là một nhà công nghệ. Đôi khi IBM không phải là công ty dẫn đầu thị trường. Nhưng ông là một doanh nhân vĩ

đại. Thu nhập đầu tiên mà ông kiếm được khi còn trẻ là 6 đôla một tuần. Chưa từng có ai cho ông bất cứ thứ gì. Ông có tài năng, động lực, sự lạc quan trong những tình huống mà nếu xảy ra với những người bình thường khác thì họ sẽ chán nản, thất vọng. Chính những điều trên đã giúp ông chiến thắng.

Câu đố ở đây là: Watson thực sự có cần tới sự tăng bốc không ngừng mà ông đòi hỏi tất cả những ai làm việc cho IBM phải kể tục? Hoặc ông đã thành công trong việc tạo một khối đồng nhất, được coi như một thứ kỉ luật sắt của công ty. IBM có nhiều bài hát tới mức công ty này đã xuất bản chúng thành sách. Dưới đây là đoạn đầu tiên trong bài “Mãi tiến bước”, được coi là Công ty ca của IBM:

Sự hân hoan vui sướng ngập tràn

Vì chúng ta sẽ nâng cốc chúc mừng

Cho công ty ở khắp mọi nơi.

Và chúng ta tự hào hãnh diện

Về “con người xuất chúng”, người bạn chỉ đường cho tất cả chúng ta.

Tên người ấy là T. J. Watson, nghĩa là người dũng cảm mà không ai ngăn được:

Và chúng ta vinh dự đứng đây để nâng cốc chúc mừng cho “IBM”.

Vào đầu thế kỉ XX, các bài hát về công ty phổ biến trong các doanh nghiệp hơn so với ngày nay. Sản phẩm văn hóa như được trích dẫn ở trên phải được nhìn nhận trong bối cảnh của nó. Ví dụ, tại Coca-Cola, một thế kỉ trước, việc hát bài “Những người lính Công giáo tiến bước” khi kết thúc các hội nghị bán hàng là chuyện bình thường. Hàm ý ở đây là bạn đang làm công việc của Chúa khi dũng cảm đương đầu với những khó khăn của việc bán thứ nước kì diệu.

Thậm chí thời gian gần đây có nhiều hình thức cổ vũ, không chỉ ở các công ty nước ngoài mà cả ở những hãng của Mỹ như Saturn, một

công ty con của General Motors. Tại Wal-Mart, hiện tượng kinh doanh bán lẻ thành công nhất vào nửa sau thế kỉ XX, cũng có nhiều bài hát và hình thức cổ vũ. Một công ty giống như sự mở rộng và khuếch đại cái tôi của một cá nhân đơn lẻ là hiện tượng phổ biến. Và thứ văn hóa nhiệt huyết không cần suy xét của nhiều công ty giúp cho chúng tránh được sự yếm thế và có thể là cả sự buồn tẻ đáng sợ của công việc kinh doanh, cũng như những hoạt động ngành nghề khác. Hơn nữa, việc hát hò và thứ nhiệt huyết sục sôi chắc chắn không phải chỉ có trong thế giới kinh doanh.

Với tất cả những điều đã nói ở trên, với tất cả những sự thừa nhận mà người ta có thể nghĩ đến tính hợp lí để biện minh cho chúng, thế nhưng tại bất kì tổ chức lớn nào trong thế giới tự do, tôi chưa bao giờ chứng kiến bất cứ điều gì giống như sự tận tâm tới mức mù quáng của đội ngũ không chỉ đối với IBM với tư cách là một thiết chế mà còn với cả cá nhân Watson. Những điệp khúc ca tụng đồng thanh vang lên không ngớt, trong số đó có một số mang tính cá nhân do chính Watson sắp đặt, là chuyện không thấy ở đâu khác. Những bữa ăn liên miên cùng với những bài phát biểu liên miên để trao tặng những giải thưởng vô nghĩa giống như điệp khúc được hát ở đoạn kết, chẳng hạn:

Với sự dẫn dắt của ngài Watson,

Chúng ta sẽ vươn tới những tầm cao mới...

Vô số tặng phẩm, các loại bằng danh dự, giấy chứng nhận, lời tán dương, v.v... Những ai nghe sự ca tụng cuồng nhiệt mà không chú tâm sẽ bị quở trách gay gắt...

Tại những buổi lễ của IBM, vốn rất nhiều, phổ biến và liên tục, Watson thường được giới thiệu bằng những dấu hiệu khác nhau chẳng hạn như những tấm văn khắc. Ông “đôi khi sẽ làm ngưng lại những sự giới thiệu này, mắt của ông long lanh những giọt lệ – dù thậm chí trước đó ông đã xem kĩ những câu văn khắc và duyệt chi cho việc khắc chúng.” Ông đang khóc vì điều gì? Phải chăng ông, cũng như Carnegie, có được sức mạnh của “chúng quên có chọn lọc”, cho phép ông tin rằng những lời lẽ mà ông đang nghe thể hiện cho những tình cảm chân thành mà nhân viên công ty dành cho mình? Phải chăng đó là những giọt nước mắt vui sướng vì ông đã đi được một chặng đường xa đến thế kể từ khi còn trẻ ở East Campbell, New York? Phải

chẳng đó là những giọt nước mắt nhẹ nhõm vì sẽ không có ai có thể lại một lần nữa làm điều mà Patterson đã từng làm với ông trên bục phát biểu? Phải chăng đó là ông cười ra nước mắt vì tình huống ngớ ngẩn này? Giải thích thế nào cho mục từ về ông trong cuốn sách *Ai là ai* (Who's Who) được cho là dài nhất trong cả tập sách? Những người được liệt kê trong cuốn sách *Ai là ai* sẽ được viết mục từ về chính bản thân họ. Điều quan trọng đối với Watson đó là cả thế giới phải biết rằng vào năm 1946 ông đã trở thành “Sỹ quan cao cấp, Huân chương danh dự Hoàng gia Luxembourg” hoặc vào năm 1949 ông nhận được “Huân chương Chữ thập của Quỹ quốc tế Elroy Alvaro, Cộng hòa Panama”. Đó có phải là sự tự cao tự đại? Hay đó là sự thiếu tự tin? Sẽ không ai biết được đích xác câu trả lời.

Chắc chắn hàng chục nếu không phải là hàng trăm những con người sáng tạo đã bị phản đối tất cả chỉ vì niềm sung sướng giả tạo này. Chắc chắn IBM đã phải hi sinh sự phục vụ của nhiều con người có tri giác mộc mạc đã nổi dậy chống lại tinh thần nô lệ vốn là một phần trong cuộc sống của mọi người ở công ty, họ là những người đã ngáng đường của Watson. Con trai ông và là người thừa kế, Tom Jr., cũng tin như vậy. Tom Jr. đã viết trong hồi ức của mình: “Càng làm việc lâu ở IBM, tôi càng tin rằng phong cách của cha tôi đã khiến cho rất nhiều người cảm lạnh.”

Cuối thập niên 1940 đầu thập niên 1950, Watson ngày càng trở nên khó để cùng bàn luận. Lí do nằm ở chỗ sự tăng trưởng ngoạn mục của IBM đang thu hút sự chú ý của xã hội và cá nhân Watson chắc chắn đã gây dựng được uy tín lớn. Có lẽ công ty sẽ còn thành công hơn nữa nếu Watson có một chút gì đó của một nhà dân chủ trong tim. Nhưng có lẽ là không. Trong tự truyện của mình, Tom Jr. đã hai lần nhận xét rằng doanh nghiệp này là một “nền độc tài”. Nhà nước còn phải duy trì sự kiểm tra chéo và giữ cân bằng, nhưng sự độc đoán trong một doanh nghiệp, như ông viết, “là thứ khiến doanh nghiệp thực sự chuyển động”. Và Tom Sr. là một nhà độc tài. Như Henry Ford, ông coi khinh những hiến chương của tổ chức. Thực chất, toàn bộ công ty phải báo cáo cho ông và ông không muốn phải đợi cả chuỗi mệnh lệnh trước khi có thể nói với bất kì ai ở IBM về bất kì điều gì hoặc thăng chức cho những người này lên trên những người khác.

Hình ảnh của Watson hiện diện ở khắp mọi nơi. Trên các tạp chí do ông xuất bản cũng vậy. Trong các cách ngôn của ông cũng thế.

(Như một trong những người con trai của ông đã nhận xét: “Vào năm 1915, chúng tôi bắt đầu hát... và chúng tôi chưa bao giờ ở trong bóng tối như vậy bởi nỗi lo sợ bị đuổi việc.”) Công ty còn phải chịu tình trạng không thoải mái này cho tới tận năm 1984. Không giống như Ford vào những năm cuối đời, cần phải nhấn mạnh rằng Watson là một nhà độc tài rộng lượng. Ông có khía cạnh con người và nhân đạo làm đối trọng cho thái độ xa cách và tính khí không thể kiểm soát của mình. Nhưng ông vẫn là người quyết đoán khi nắm giữ vai trò lãnh đạo. Ông đã rèn luyện quyền lực của cách hành xử khó lường.

Watson là người giám sát công việc một cách nghiêm ngặt. Như với trường hợp của Patterson, càng ở gần ông thì người ta càng dễ gặp nguy hiểm. Các nhà tiểu sử Thomas G. và Marva R. Belden đã viết rằng mặc dù trải nghiệm này thực sự khó khăn, “những người chịu đựng bèn bỉ, sống sót trước sự ghen tị của ông nếu họ sống tốt đẹp, vượt qua được sự khinh thường của ông nếu họ sống kém cỏi, biết ông khao khát tình đồng nghiệp nhưng cũng ngờ vực nhân viên kết bè kéo cánh, biết ông cần người có năng lực nhưng cũng không mấy tin tưởng vào điều đó – nếu họ chịu đựng bèn bỉ thì họ sẽ có một trong những sự nghiệp đáng ca ngợi nhất trong giới kinh doanh ở Mỹ... Phần lớn những người đã tiếp xúc với Watson đều vượt qua những kì vọng của ông về bản thân.” Câu hỏi ở đây là: Tại sao những người xuất sắc nhất lại phải trả cái giá quá cao như vậy? Liệu lí do có phải từ phía Watson? Liệu đây có phải là cách thức thông thường của những doanh nghiệp lớn tại Mỹ vào giữa thế kỉ XX?

Ngày nay, việc trao quyền cho cấp dưới được xem như một kĩ thuật hợp thức về quản trị. Không một trường kinh doanh hiện đại nào sẽ dạy các chính sách nhân sự của IBM như khi chúng được áp dụng trong thời kì đỉnh cao quyền lực của Watson và coi đó là mô hình cho việc xây dựng doanh nghiệp hiện đại. Nhưng những chính sách nhân sự như vậy đã được áp dụng. Chúng đã thay đổi khi nào? Cụ thể ra sao?

Tom Jr. đã chỉ ra một thuộc tính thậm chí còn quan trọng hơn của IBM. Rốt cuộc đó là một nền độc tài mà thiếu đi kiểm tra và cân bằng. Điều quan trọng của việc thành lập nước Mỹ là để mọi người được sống tự do, nhưng đây lại là điều mà không một nhân viên nào ở IBM được hưởng. Về mặt này, IBM là nhà làm luật và đây không phải là trường hợp ngoại lệ. Công dân Mỹ sinh ra đã tự do về chính trị, dường như là vậy, nhưng trong hệ thống thứ bậc của công ty mà ở

đó, nếu không phải giống như bị xiềng xích, thì cuộc sống của anh ta chắc chắn cũng chẳng tự do gì. Từ năm 1914 đến năm 1956, tổng số chỉ có duy nhất một người tự do ở IBM.

Khi Alexis de Tocqueville đến thăm Mỹ vào năm 1831, ông đã kinh ngạc bởi sự bình đẳng về điều kiện sống ở đây nếu so sánh với cấu trúc đẳng cấp vốn là thực tại căn bản của Cựu Thế giới. Có lẽ ông sẽ ít kinh ngạc hơn nếu đến thăm nước Mỹ vào 100 năm sau. Rất rất ít người ở bất kì đâu được hưởng cuộc sống làm chủ với những đặc quyền đặc lợi như Thomas J. Watson Sr. vào lúc đỉnh cao của cuộc đời. Và một số ít sống cuộc sống như người kế tục của ông.

Thomas J. Watson Jr. sinh vào năm khi cha ông nhận công việc ở CTR, trở thành CEO của IBM vào ngày cha của ông từ chức. Khi đó ông 42 tuổi và đã được chuẩn bị cho việc nắm giữ vị trí này từ một thập kỉ trước. Năm 1957 là năm trọn vẹn đầu tiên mà Tom trẻ nắm giữ cương vị lãnh đạo, doanh thu của IBM đạt đỉnh 1 tỉ đôla. Công ty đã mất 46 năm để đạt tới dấu mốc này. Nhưng chỉ sáu năm sau, doanh thu đã đạt tới 2 tỉ đôla. Năm kế tiếp, 1964, doanh thu đã là 3 tỉ đôla.

Năm 1971, Tom trẻ từ chức CEO, sau khi đã dẫn dắt công ty đạt tới đỉnh cao của thế giới xử lí dữ liệu bằng máy vi tính thông qua việc giới thiệu 360 bộ sản phẩm và những đời máy kế tiếp của chúng. Vào năm ông từ chức, doanh thu công ty đạt 8 tỉ đôla và lợi nhuận lớn hơn doanh thu của năm 1957.

Trong tiểu thuyết *Ragtime*, E. L. Doctorow mô tả J. P. Morgan như “một anh hùng theo kiểu cổ điển của Mỹ, một người sinh ra đã cực kì giàu có; nhờ chăm chỉ làm việc và tàn nhẫn, ông đã khiến gia sản tăng nhanh đến mức không thể tin nổi...” Watson trẻ đã kế thừa cha mình theo một cách thức ngoạn mục như Morgan. Nhưng cả hai đều là ngoại lệ. Điều phổ biến trong những doanh nghiệp lớn là con trai của một vĩ nhân sẽ thất bại. Câu chuyện về Sarnoff ở RCA đã thành quy luật; còn câu chuyện của Watson trẻ ở IBM là ngoại lệ.

Phương tiện để Tom trẻ thành công, sản phẩm IBM System/360,

là một canh bạc lớn. IBM đã đầu tư 5 tỉ đôla vào sản phẩm này và nó được giới thiệu ra thị trường vào năm 1964. *Tổng doanh thu* của IBM vào năm 1960 còn chưa bằng một phần ba chi phí dành cho sản phẩm này. Sự thành công của nó xét ở khía cạnh là sản phẩm dẫn đầu thị trường và lợi nhuận mang lại đã khiến cho một học giả gọi nó là “việc giới thiệu sản phẩm thành công nhất... kể từ khi ra đời Model T của Ford.”

Tom trẻ rời khỏi ban quản trị công ty vào năm 1979. Doanh thu năm đó là 22,9 tỉ đôla và lợi nhuận đạt 3 tỉ đôla. IBM dường như không còn đối thủ cạnh tranh trong ngành trên toàn thế giới. Nó đã thiết lập bộ tiêu chuẩn hành xử tự do cho hàng trăm nghìn nhân viên và tiêu chuẩn cho việc quản lý doanh nghiệp mang tính xây dựng, khiến cho logo của công ty trở thành một biểu tượng cho những ai tin tưởng vào sự hài hòa giữa một công ty tư nhân mưu cầu lợi nhuận và lợi ích chung của quần chúng.

Cái giá phải trả cho sự thành công này rất cao. Thật khó cho những người đang sống một cuộc sống bình thường như chúng ta để có thể hình dung về cuộc sống của những người giàu có và quyền lực. Họ sở hữu nhiều chỗ ở lộng lẫy, nguy nga. Họ có người phục dịch. Họ có thể gọi điện thoại cho bất kì ai ở bất kì đâu và người ta phải trả lời. Những người có rất nhiều tiền thì tiền bạc là điều không thể gợn lên trong tâm trí họ. Họ sở hữu những chiếc máy bay riêng. Họ không phải lãng phí thời gian. Họ không phải cười nếu họ không muốn. Họ biết những người có địa vị như họ. Họ là những người dường như “có tất cả mọi thứ”.

Tất nhiên là họ không có mọi thứ. Những gì họ có là mọi thứ mà chúng ta muốn khi nhà của chúng ta cần phải sửa chữa, khi tất cả chúng ta gọi điện thoại và chỉ nghe được giọng trả lời tự động, hoặc khi chúng ta bị xô đẩy, chen lấn trong lúc xếp hàng chờ đợi để có được chỗ ngồi trên một chiếc máy bay bản thủ và chật ních vì bán vượt số vé.

Tuy nhiên, những con người đặc biệt này, một kiểu hoàng gia đích thực của thế giới hiện đại, cũng có những vấn đề của riêng họ. Họ phù hợp với nơi nào trong kỉ nguyên dân chủ? Làm sao họ biết về bản thân mình khi không có ai xung quanh họ thể hiện con người thật của mình? Làm sao họ giữ được tiền bạc và quyền lực của mình tránh khỏi sự can thiệp mà vẫn nhận được sự đồng cảm thực sự của mọi

người? Những câu chuyện về các cô bé hoặc cậu bé giàu có đáng thương khá phổ biến và có xu hướng gọi lên lòng thương cảm. Mặt khác, chứng nghiện rượu và tự tử không phải là những điều mới mẻ đối với người giàu.

Đối với Tom Watson Jr., việc xác định bản thân ông trong mối quan hệ nguồn gốc với gia đình, với vợ ông và với Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế không phải là việc dễ dàng. Tuổi thơ và tuổi trẻ của ông trôi qua một cách lãng phí, không hạnh phúc và ổn định cho lắm. Ông sinh ra vào lúc bước ngoặt trong cuộc đời của người cha. Ông và IBM (khi đó là CTR) đã đến với cuộc đời Tom J. Watson Sr. vào cùng một năm. Cha của ông tận tâm chuyên chú để giành được thành công trong kinh doanh đến mức sẽ là điều kì diệu nếu người cha vẫn là người đàn ông lí tưởng của gia đình. Điều kì diệu ấy đã không xảy ra. Mối quan hệ của Watson cha với vợ của mình là một ví dụ tiêu biểu cho sự căng thẳng này.

Tác giả William Rodgers đã viết về cuộc hôn nhân của Tom J. Watson Jr. “Tom Watson và Jeannette Kittredge cùng thể hiện sự mạnh mẽ và kiên trì hơn khả năng riêng của mình. Vì là vợ của một người như Watson, bà không thể nổi trội hơn được.”

Đó là cách mà thế giới bên ngoài nhìn vào cuộc hôn nhân này. Từ bên trong, sự thực hoàn toàn khác. Trong hồi ức của mình, Tom Jr. viết:

Mẹ tôi không nhất thiết phải vội vã bỏ đi để kết hôn với một doanh nhân có nhiều tham vọng xã hội. Mặc dù được dạy dỗ [trong môi trường thượng lưu] và hưởng nền giáo dục trong trường nội trú, bà có những đức tính mạnh mẽ, khoáng đạt vốn là điều bất thường ở Short Hills [khu ngoại ô phô trương của New Jersey, là nơi gia đình Watson chuyển tới sau khi rời Dayton]...

Càng gần gũi với mẹ, tôi càng buồn bã khi nghĩ về cách cha tôi đối xử với mẹ. Đây là lúc IBM đang ở trong một giai đoạn quan trọng, đòi hỏi cha tôi phải chú tâm nhiều hơn. Trong phòng làm việc của mình, ông có thể bấm một chiếc nút trên bàn, một người nhân viên sẽ đến, cha sẽ nói “Gửi thư này đi” và mệnh lệnh đó lập tức được thi hành. Ông cũng mong đợi mẹ tôi phải

tuân lệnh theo cùng một cách như vậy. Mẹ thấy rằng khó lòng chịu đựng được, vì vậy trong những năm mà cha dữ dội nhất trong công việc thì gia đình tôi cũng rất đối căng thẳng. Cánh cửa phòng ngủ của cha mẹ tôi dù được đóng lại nhưng cả tôi và các em trai, em gái vẫn nghe thấy những giọng nói nghẹn lại vì tức giận lúc lên cao khi lại trầm xuống. Cha tôi cư xử thô lỗ với mẹ nhưng chỉ nửa giờ sau, ông sẽ lên lớp cho chúng tôi về việc phải ngoan ngoãn với mẹ như thế nào. Tôi chưa bao giờ có dũng khí để nói: “Thế thì tại sao cha không làm như vậy.”

Tom Jr. nhớ về “khoảng 10 năm bất hòa” giữa cha mẹ để rồi đột nhiên chuyện này kết thúc “vào quãng thời gian khi tôi 14 tuổi”. Tại sao xung đột giữa họ lại bắt đầu vào 4 năm sau khi kết hôn?

Tom đã bị sốc vì sự hòa giải đột ngột này của cha mẹ. Ông đã nghĩ mẹ ông đã phải “ngưng đấu tranh cho bản thân mình.” Trên thực tế, như sau này bà đã kể với ông, bà thấy không thể tiếp tục cuộc hôn nhân này và đã yêu cầu li hôn. Tom J. Watson Jr. đã vô cùng sững sờ, thuyết phục bà về tình yêu của ông và bà đã quyết định chấp nhận vai trò của mình trong cuộc sống của ông và đời sống của công ty. Bà không bao giờ đề cập tới việc li hôn nữa. Không cần phải nói, đây khó có thể là một chuyện tình thơ mộng đối với phần còn lại của thế giới.

Thomas. J. Watson Sr. và Jeannette Kittredge Watson có bốn người con: Tom Jr., Jane, Helen và Arthur (còn gọi là “Dick”). Những mối quan hệ trong gia đình theo kiểu của học thuyết Darwin. Tom Jr., anh cả, là một đứa trẻ cá biệt sống cuộc sống của một tay chơi cho đến khi Chiến tranh thế giới thứ hai khiến cậu ta trở nên trưởng thành. Sau cuộc chiến, có vẻ không còn nghi ngờ gì về việc Tom Jr. rốt cuộc sẽ kế tục cha mình làm CEO của IBM, thậm chí cho dù đây không phải là một công ty gia đình. Gia đình Watson chỉ sở hữu phần giá trị tài sản nhỏ bé của công ty, nhưng IBM đã có được những thành công mà bất kỳ ai cũng phải mong ước. Hơn thế, vào thời điểm đó, các cổ đông chưa có quyền lực trong những hãng có vốn do đại chúng nắm giữ, họ chỉ làm được điều này vào thời kì cuối thế kỉ XX. Câu hỏi là: Mất bao lâu trước khi Tom Jr. nắm quyền lãnh đạo? Ông tái gia nhập IBM vào năm 1946. (Ông từng có thời gian làm việc ngắn ngủi ở công ty trước khi chiến tranh nổ ra.) Khi đó ông 32 tuổi. Còn Watson Sr. 72 tuổi. Theo logic thì người kế vị không phải là Tom Jr. mà là Charles A. Kirk, 41 tuổi, Phó chủ tịch điều hành và được coi là nhân

vật số hai sau Tom Sr. Những người làm việc gần gũi với Watson Sr. đã trao cho Kirk trách nhiệm đào tạo con trai ông. Nếu có bất kì sự thừa nhận nào về vị trí khó khăn khác thường mà Kirk phải đảm nhiệm thì cũng không có tài liệu nào ghi lại điều đó.

Ban đầu quan hệ giữa Kirk và người học trò của ông diễn ra tốt đẹp, nhưng điều đó là không thể và không kéo dài mãi được. Kirk bắt đầu nhận ra rằng những ngày tháng ăn chơi của Tom Jr. đã qua và cậu ta có những kĩ năng để điều hành công ty. Tom Jr. không muốn làm việc cho Kirk, không muốn đợi hàng thập kỉ cho đến lúc Kirk về hưu và ghen tị với mối quan hệ gần gũi giữa Kirk và cha mình. Sự căng thẳng không tránh khỏi đã xuất hiện. Kirk và Tom Jr. đi châu Âu vào giữa năm 1947. Chuyến đi này là một thảm họa. Những căng thẳng và cú giật búng phát, thậm chí tới mức ẩu đả. Những căng thẳng này kết thúc khi Kirk chết vì đau tim trong chuyến đi. Kirk không phải là người đầu tiên hoặc người cuối cùng trao cuộc đời mình cho công ty.

Ngày 15 tháng 1 năm 1952, Tom Jr. trở thành chủ tịch của IBM. Cha của ông tiếp tục làm chủ tịch hội đồng quản trị, và mô hình cãi cọ, hối hận và hòa giải trong mối quan hệ giữa hai cha con tiếp tục duy trì dai dẳng. Cuối cùng, cảm nhận được tuổi tác của mình, Watson Sr. đã từ chức và chuyển giao công ty cho con trai. Khi đó Watson Sr. 82 tuổi. Ông đã dành hơn nửa số năm của cuộc đời mình để biến IBM từ một tổ chức ô hợp không có phương hướng chiến lược trở thành một công ty có vị thế tốt nhất trong ngành sẵn sàng cho cuộc cạnh tranh trong tương lai.

Nguyên nhân cái chết của Tom Sr. vào năm đó là hậu quả của việc thiếu dinh dưỡng do chứng tắc ruột. Chứng bệnh này có thể thuyên giảm nhờ phẫu thuật và cuộc đời ông nhờ thế có thể kéo dài hơn. Nhưng Watson chưa bao giờ làm phẫu thuật và ông không muốn điều đó. Nói cách khác, cái chết của ông tương tự như cái chết của George Eastman. Eastman kết liễu cuộc đời mình khi sức khỏe của ông sa sút. Còn Watson bị động trong sự lựa chọn để kết thúc cuộc đời mình.

Tom Watson Jr. điều hành IBM từ năm 1956 cho tới khi ông bị đau tim vào năm 1971. “Khao khát tự thể hiện bản thân của ông để nắm toàn quyền chỉ huy” cuối cùng đã được thỏa mãn. Tạp chí *Fortune* gọi Watson Jr. là “nhà tư bản vĩ đại nhất từng sống”, nhưng cũng nhận xét: “Là một ông chủ cứng rắn, Watson đã tạo ra không khí

đặc biệt căng thẳng ở IBM vào các thập niên 1950 và 1960. Mặc dù ông như người cha đối với nhân viên bình thường nhưng với các cấp phó, ông thường đối xử thô bạo. Ông đào tạo các nhà quản trị trong công ty bằng cách tráo đổi vị trí của họ và ép họ làm những công việc vượt quá khả năng. Với những người phạm lỗi lầm, ông sẽ đặt họ vào nơi được gọi là “buồng phạt” – một nơi chuyển giao tạm thời ra khỏi đường đua tốc độ của công ty.”

Ví dụ tiêu biểu nhất về một nhà quản trị bị đối xử như vậy là Dick, em trai của Watson. Watson nói ông yêu em trai mình, đây là sự thật không thể nghi ngờ. Nhưng được Watson yêu cũng là một điều nguy hiểm. Năm 1948 và năm 1949 khi Watson Sr. tổ chức lại IBM, ông muốn giao cho Dick Watson phụ trách một công ty con, Công ty Thương mại Thế giới IBM. Bản năng mách bảo ông rằng Dick cần một nơi yên ổn. Nhưng Tom Jr. lập luận rằng Công ty Thương mại Thế giới đang phải gánh quá nhiều trách nhiệm. Theo lời kể của Tom Jr., sau một cuộc gặp gay gắt: “Cha đứng dậy và lớn tiếng : ‘Con đang cố làm điều gì vậy, muốn ngăn em con có được cơ hội phải không?’ Những lời của cha làm tôi đau đớn, khiến tôi trở thành kẻ chống lại em mình và em tôi lại đang ở ngay đó. Cha nói mà không suy nghĩ, bởi vì ông luôn luôn muốn giành phần thắng.”

Những sự kiện sau này gợi ý rằng lời buộc tội của người cha khi đó có phần nào là sự thật. Năm 1962, Tom Jr. điều chuyển Dick Watson từ Công ty Thương mại Thế giới IBM trở về Mỹ, là nơi ông vốn đã rất thành công. Trong tự truyện của mình, Tom Jr. đã viết rằng đây là “sai lầm tồi tệ nhất về mặt kinh doanh cũng như quan hệ gia đình mà tôi từng phạm phải. Lẽ ra tôi không bao giờ nên ép em trai mình vào cuộc đua với những người khác để tranh giành vị trí quyền lực...”

Kết quả là việc chỉ đạo chương trình quan trọng System/360 bị chia sẻ giữa Dick Watson và T. Vincent Learson hung bạo. Xích mích giữa hai người “đã hoàn toàn vượt ra ngoài sự kiểm soát”. Tố chất trời cho của Dick, giống như cha và anh trai, là trong lĩnh vực bán hàng và truyền động lực. Nhưng Tom Jr. lại giao cho ông phụ trách về chế tạo và thiết kế, vận hành chương trình System/360, là công việc mà ông không có một chút kiến thức nào. Rồi đến lúc Tom Jr. cảm thấy buộc phải thay thế em trai mình bằng Learson, gây ra sự rạn vỡ không bao giờ hàn gắn lại được.

Năm 1970, Dick Watson trở thành đại sứ Mỹ tại Pháp. Năm 1974, ông bị tai nạn tại nhà riêng ở New Canaan, Connecticut. Tom Jr. và vợ đã vội vã đến bên giường của ông, nhưng Dick rơi vào tình trạng mất ý thức một tuần trước khi qua đời. Nỗi đau buồn của Watson về cái chết của em trai mình là có thật và rất xúc động. Những cảm giác tội lỗi của ông không tự bộc lộ mà không có lí do xác đáng.

Tự truyện đáng chú ý của Thomas J. Watson Jr. cho chúng ta một khung cửa sổ hết sức có giá trị để nhìn vào cuộc sống ở đỉnh cao của doanh nghiệp. Những thành tựu kinh doanh của hai thế hệ nhà Watson đều rất ấn tượng. Những câu hỏi được đặt ra ở đây là: Họ đạt được những thành tựu này đầu cho những xáo trộn trong cuộc sống cá nhân luôn vây quanh họ? Sự căng thẳng trong quan hệ cá nhân có phải là cái giá cho những thành tựu này? Câu chuyện của nhà Watson có khác đi không nếu đây là một gia đình người Đức, người Nhật hoặc người Anh thay vì là người Mỹ? Những tình huống cảm xúc nào có khả năng bùng nổ khi những người trong một gia đình lại làm việc gần gũi trong doanh nghiệp? Cái giá của nó có phải là sự bất hòa không?

Không có câu trả lời cho những câu hỏi trên. Có lẽ như Benjamin Franklin đã nêu, không trải qua đau đớn khổ ải thì không thể có những thành quả lớn. Có lẽ những mâu thuẫn trong gia đình nhà Watson không khác so với các gia đình khác, nhưng dường như lại khác biệt bởi vì cuộc đời họ đã diễn ra trên một bức tranh quy mô đến như vậy. Có lẽ thứ tính khí dường như đã chảy từ Patterson qua Watson Sr. rồi tới Watson Jr. là tính áp đảo người khác bởi vì nó được phép phát triển mà không bị kiềm chế. Không một thế lực bên ngoài nào có thể kiềm chế nổi những con người này. Họ buộc phải kiểm soát bản thân và họ đã làm việc này không được tốt cho lắm.

Người Mỹ được kêu gọi tin tưởng vào sự bình đẳng. Thế nhưng, không chỉ một lần, những người nhò có tài năng hoặc may mắn đã đạt tới địa vị cao trọng, song họ lại không biết phải hành xử thế nào cho đúng với những người xung quanh.

Khi bản thảo này đang chuẩn bị được xuất bản, một cuốn sách mới ra đời, trong đó tác giả của nó là Edwin Black đã buộc tội IBM đã cố gắng làm ăn với Đức Quốc xã từ năm 1933 cho tới khi chế độ này sụp đổ khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc. Black, con trai của một trong những nạn nhân Do Thái sống sót của cuộc thảm sát Holocaust, tìm cách chứng minh bằng tài liệu rằng trang thiết bị của IBM đã được sử dụng trong việc xác định vị trí, vận chuyển, tra tấn và sát hại hàng triệu người. Ông ta mặc nhiên quy kết không bằng cứ rằng IBM đã làm ăn với chế độ vô cùng tàn ác của Hitler. Tôi thấy cần phải nói về luận điểm của Black, đặc biệt khi tôi đã bàn khá chi tiết về chủ nghĩa bài Do Thái của Henry Ford.

Trước hết, đúng là (như đã được biết đến lâu nay) IBM có nhiều mối quan hệ kinh doanh với Đức Quốc xã. Sự thật là Watson đã được Đức Quốc xã trao tặng huân chương vào năm 1937, vào thời điểm đó những người thạo tin có đủ bằng chứng để biết Hitler là ai và là cái gì. Watson đã trả lại huân chương này vào năm 1940. Đó không phải là sự bào chữa cho IBM – nhưng đây là một bình luận quan trọng về chủ nghĩa tư bản – vì nhiều công ty không phải của Đức cũng đã làm ăn kinh doanh với Đức Quốc xã. Doanh nhân thường sẵn sàng làm ăn với cả quỷ dữ miễn là tiền bạc được sạch sẽ.

Khó để nói ra rằng người ta mong ước điều này không phải sự thật, nhưng đó là sự thật.

Tuy nhiên, đối với người Do Thái, thái độ của Watson khác với Ford. Ford là một người bài Do Thái bẩm sinh. Đơn giản là ông căm ghét người Do Thái. Sự cố chấp của ông khiến nhiều người muốn làm bạn với ông bối rối, kết quả là dẫn đến những tổn hại tiền bạc của công ty.

Như chính Black đã viết: “Việc kinh doanh của IBM không bao giờ là chủ nghĩa phát xít. Nó không bao giờ là chủ nghĩa bài Do Thái. Nó luôn luôn chỉ hướng đến tiền.”

Watson, nhà tài trợ cho Hội nghị Hiệp thương Quốc gia Người Ki tô giáo và Người Do Thái, không phải là một người bài Do Thái và Black không bao giờ nói ông là người như vậy. Ông là một nhà quản

trị kinh doanh bán những sản phẩm quan trọng cho những kẻ sát nhân. Sự sẵn sàng để làm một điều như vậy, không chỉ một mình Watson mà còn nhiều người khác, làm dấy lên những câu hỏi sâu sắc, không chỉ về Watson mà còn cả về hoạt động kinh doanh.

THOMAS J. WATSON SR.

17/2/1874	Watson chào đời.
Khoảng năm 1895	Watson được thuê làm người bán hàng cho chi nhánh tại Buffalo của Công ty Máy đếm tiền Quốc gia (NCR).
Năm 1899	Watson trở thành đại lí của NCR tại Rochester.
Năm 1908	Watson được thăng chức làm giám đốc bán hàng.
22/2/1912	Watson, Patterson và những lãnh đạo khác bị buộc tội vi phạm Đạo luật Chống độc quyền Sherman.
13/2/1913	Watson và những người khác bị tuyên án.
17/4/1913	Watson kết hôn với Jeannette Kittredge.
Năm 1913	Watson bị sa thải khỏi NCR.
5/1914	Watson gia nhập Công ty Máy cân-Máy thống kê-Máy đo thời gian (CTR).
Năm 1915	Watson trở thành chủ tịch công ty.
13/3/1915	Tòa án Phúc thẩm Liên bang đã lật lại bản án.
14/2/1924	CTR được đổi tên thành Công ty Máy móc Kinh doanh Quốc tế (IBM).
Năm 1949	Watson từ chức chủ tịch công ty và trở thành chủ tịch hội đồng quản trị.
8/5/1956	Watson từ chức CEO.
19/6/1956	Watson qua đời.

5 CHARLES REVSON VÀ REVLON



Hàng tiêu dùng đóng gói và cuộc cách mạng truyền hình

[Lí do phụ nữ mua mỹ phẩm là vì họ mua hy vọng.]

MỖI NGƯỜI MỖI TÍNH

David Packard, người đồng sáng lập Hewlett-Packard (HP) cùng với William Hewlett và là một trong những nhà lãnh đạo kinh doanh được ngưỡng mộ nhất của thế kỉ XX, nhớ lại trong cuốn tự truyện của mình. Ông đi quanh một cửa hàng máy móc của HP với quản lí cửa hàng. Hai người dừng lại quan sát một anh thợ máy đang miệt mài làm khuôn nhựa đánh bóng. Do đãng trí, Packard cúi xuống và sờ tay vào cái khuôn, để lại dấu tay trên đó. Người thợ máy nói: “Bỏ ngón tay ra khỏi cái khuôn của tôi!”. Người quản lí cửa hàng đi cùng Packard liền hỏi: “Này, anh có biết đây là ai không?”. Người thợ máy trả lời: “Tôi không quan tâm!”. Packard nói về sự kiện này là người thợ máy “đúng và tôi bảo anh ta như vậy. Anh ta có một công việc quan trọng và anh ta tự hào về nó”.

Hãy so sánh sự kiện trên với sự kiện dưới đây.

Vào cuối những năm 1960, Revlon có chính sách buộc mọi người phải ghi tên vào sổ khi đến nơi làm việc. Charles Revson cũng ghi tên nhưng việc này không gây nhiều cảm hứng lắm vì hồi đó ông không đến văn phòng trước 11 giờ sáng. Một buổi sáng, ông bước vào và bắt đầu nhìn vào tờ giấy ghi danh để xem ai đến vào lúc nào. Người lễ tân lịch sự nói với ông rằng ông không được xem tờ giấy đó. Revlon nói: “Có, tôi được phép xem chứ”. Cô lễ tân trả lời: “Không được, thưa ông. Tôi được lệnh là không ai được phép cầm tờ giấy đó đi; ông phải

để nó lại vị trí cũ”. Cô lễ tân là nhân viên mới. Cô nói bằng giọng lịch sự nhưng cương quyết. Sau một hồi, Revson nói: “Cô có biết tôi là ai không?”. Cô lễ tân trả lời: “Không, thưa ông, tôi không biết. Chiều nay khi ông đi lĩnh lương lần cuối, ông hỏi họ nhé”.

Những câu chuyện như thế này là ví dụ điển hình của Packard và Revson. Họ khác nhau ở hầu hết mọi khía cạnh. Packard cao hơn 1,95 mét còn Revson cao gần 1,73 mét. Packard là vận động viên thể thao và yêu thích hoạt động ngoài trời còn Revson thì không. Hewlett-Packard luôn là một công ty tự hào về khả năng truyền cảm hứng, trách nhiệm cá nhân và lòng tin. Revlon thời Revson có đặc điểm hay sợ hãi và khó dự đoán. Cả William Hewlett và David Packard đều là người miền Tây. Họ là thợ săn, đồng thời chăn nuôi gia súc trên những vùng đất trang trại rộng lớn của mình. Revson là người miền Đông và lúc nào cũng ru rú trong nhà. Câu chuyện của ông và của Revlon phần lớn diễn ra ở New York, thành phố vốn luôn là thủ đô thời trang của nước Mỹ. Kỹ sư có ý nghĩa với Hewlett và Packard như thế nào thì đại lí quảng cáo có ý nghĩa với Revson như thế. Packard là “người đàn ông của đàn ông”, người sở hữu một công ty bán hàng cho nam giới. Revson là người giới tính không rõ ràng, người sở hữu một công ty bán hàng cho phụ nữ.

Tuy vậy, HP và Revlon có một điểm chung. Một điểm rất quan trọng. Họ có khả năng thay đổi theo thời cuộc. Khi Bill Hewlett và David Packard mở cửa hàng ở Thung lũng Silicon năm 1939, lúc đó chưa có máy tính. Theo năm tháng, máy tính trở thành trọng tâm trong công việc kinh doanh của họ. Khi Revlon mở cửa kinh doanh năm 1932, lúc đó chưa có vô tuyến truyền hình. Tuy nhiên, đến những năm 1980, truyền hình, giống thời trang, với đại bản doanh ở thành phố New York, nhanh chóng phổ biến khắp nước Mỹ. Cả hai công ty đều trở thành bậc thầy của những công nghệ mới vốn do các công ty khác phát triển nhưng được họ cải tiến.

Chúng ta sẽ trở lại Thung lũng Silicon vào cuối cuốn sách này thông qua phần nói về Robert Noyce của Intel, trong phần này cũng đề cập đến cả câu chuyện của HP nữa. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét một công ty New York trong một ngành công nghiệp New York⁽¹¹⁸⁾ mà thông qua các sản phẩm sáng tạo và việc sử dụng truyền hình một cách khôn ngoan đã làm cho người chủ chính của mình trở nên rất giàu có nhưng không hạnh phúc lắm.

NHỮNG NĂM ĐẦU

“Lời cảm ơn từ Revlon” là tí tít một bài quảng cáo chiếm trọn trang đăng trên tạp chí *Toilet Requisites and Druggists' Sundries* (Đồ dùng trong nhà vệ sinh và Đồ của dược sỹ) số ra tháng 1 năm 1939. Bài quảng cáo gồm các bức ảnh chụp đặt trên phong nền đỏ tươi của bốn nam thanh niên. Bốn người đó là: Charles Revson, “ngài chủ tịch, và được cho là cái bugi của Revlon”; Charles Lachman, “ngài phó chủ tịch: người sáng tạo ra các chất pha chế dùng để làm móng độc đáo”; Joseph Revson, “ngài tổng giám đốc: người trông coi tiền bạc” và Martin Revson, “giám đốc kinh doanh: người bảo vệ tự phong danh tiếng của Revlon”. Một phần của bài quảng cáo như sau:

Đó là một chuyến đi dài từ khởi đầu khiêm tốn trong một văn phòng nhỏ tới vị trí dẫn đầu hiện nay của chúng tôi trong ngành thuốc làm móng được bán ở các cửa hàng bách hóa. Khi ba người chúng tôi, Charles Revson, Charles Lachman và Joseph Revson lập công ty Revlon bảy năm trước (Martin Revson gia nhập công ty [năm 1935]), chúng tôi có rất ít tiền. Và... không ai trong chúng tôi có râu muối tiêu dài kể cả bây giờ. Nhưng chúng tôi có quyết tâm mang đến cho bạn những loại thuốc làm móng tốt nhất từng được bán ở đất nước này hay bất cứ nơi nào khác. Chúng tôi chưa bao giờ đi chệch khỏi chính sách này dù chỉ một tích tắc. Và chúng tôi tin đó là lí do tại sao Revlon hiện là nhãn hàng bán chạy nhất trong các mặt hàng cùng loại ở các cửa hàng bách hóa đẹp đẽ khắp mọi nơi.

Lời tuyên bố thẳng thắn này có sức hấp dẫn. Nó kín đáo, thân thiện và thậm chí còn có phần hài hước cho đến khi nói đến cam kết không lay chuyển của công ty đối với chất lượng cao. Bài quảng cáo kết thúc bằng lời cảm ơn lịch thiệp tới tất cả mọi người, “những người mua đồ vệ sinh, những cô gái đứng sau quầy và tất cả những người bạn của chúng tôi trong ngành hàng đồ vệ sinh” vì đã giúp Revlon thành công. Những người chủ của Revlon Nail Enamel Corporation⁽¹¹⁹⁾ (Công ty Sơn Móng Revlon) quả thực có nhiều điều để cảm ơn trong năm 1939. Họ đã thành công trong việc đặt công ty non trẻ của mình trên một nền tảng tương đối vững chãi bất chấp những thử thách của cuộc Đại suy thoái và những khó khăn đặc biệt do đặc thù của ngành mỹ phẩm.

Công ty Sơn Móng Revlon được thành lập ngày 1 tháng 3 năm 1932. Hai anh em Charles và Joseph Revson góp vốn 300 đôla. Đối tác của họ, Charles Lachman, là một nhà hóa học. Gia đình bên vợ ông sở hữu Dresden Chemical Company (Công ty Hóa chất Dresden) ở New Rochelle, New York. Dresden sản xuất thuốc đánh móng tay móng chân cho các công ty khác bán. Lachman muốn có thương hiệu riêng, đó là lí do tại sao ông quyết định tham gia cùng với anh em nhà Revson. Ông không góp vốn mà góp sơn móng tay móng chân của Dresden cho Revlon với hình thức bán chịu, trị giá chưa bao giờ “vượt quá vài nghìn đôla”.

Trong đoạn quảng cáo tạp chí ở trên, Lachman được mô tả là “người sáng tạo ra các chất pha chế dùng để làm móng độc đáo” (chắc hẳn độc đáo là từ mà những người đơn giản này có trong đầu) và ngoài việc cung cấp hàng cho Revlon, ông còn phải chia sẻ hiểu biết kĩ thuật của mình nữa, “chẳng nhiều nhận gì”. Ông nhận 50% cổ phần của công ty cho đóng góp của mình. Charles và Joseph Revson chia nhau nửa còn lại.

Charles Revson 25 tuổi khi Revlon được thành lập. Joseph Revson lớn hơn Charles Revson 16 tháng còn Lachman đã 35. Họ đã chọn năm có lẽ là năm tồi tệ nhất (ngoại trừ năm 1933) trong thế kỉ XX để thành lập một doanh nghiệp ở nước Mỹ. Năm 1932 là đỉnh điểm của cuộc Đại suy thoái. Tổng sản phẩm quốc gia thực tế đã giảm thê thảm 26,8% kể từ năm 1929 và còn giảm tiếp vào năm sau đó. Đầu tư, chỉ số chủ chốt về lòng tin của các doanh nghiệp về tương lai, giảm mạnh từ 16,2 tỷ đôla năm 1929 xuống còn 0,8 tỷ đôla (tính theo giá năm 1929) năm 1932 và còn tiếp tục giảm năm sau đó. Giá chứng khoán trên Thị trường Chứng khoán New York từ mức 100 vào tháng 7 năm 1926 vọt lên mức 216 vào tháng 9 năm 1929. Tháng 3 năm 1932, khi Revlon được thành lập, chỉ số này đứng ở mức 54. Đến tháng 6, chỉ số này sụt xuống còn 34. Cú đấm mạnh nhất là tình trạng công ăn việc làm. Năm 1929, 3% lực lượng lao động thất nghiệp. Một phần tư lực lượng lao động không tìm được việc làm vào năm mà Revlon được thành lập, con số thất nghiệp tồi tệ nhất trong lịch sử kinh tế Mỹ.

Quy mô của thảm họa này hoàn toàn không bị phóng đại. Người công nhân thất nghiệp – “con sâu đi giống như người” theo lời một nhà báo – là biểu tượng của cuộc suy thoái này. Một sử gia đã viết: “Thất nghiệp trong một xã hội công nghiệp tương đương với bị đi đày

và bị vạ tuyệt thông⁽¹²⁰⁾”.

Việc làm tạo nên bản sắc một người – không chỉ việc những người khác nghĩ về anh ta như thế nào mà còn là cách anh ta nhìn nhận bản thân nữa; mất việc khiến anh ta mất đi lòng tự trọng và cắt đứt những mối quan hệ quan trọng nhất của anh ta với người khác. Bị nhấn chìm trong mặc cảm tự ti, người đàn ông thất nghiệp tìm kiếm sự vô danh. Anh ta rút khỏi những hoạt động từng có trước khi thất nghiệp, thậm chí tìm cách thoát khỏi bạn bè và hàng xóm, những người mà anh ta từng tôn trọng ý kiến của họ.

Do đó, cuộc suy thoái này vừa có tác động tâm lí lẫn tác động kinh tế. Lạc quan biến thành ngờ vực; hy vọng biến thành sợ hãi. Vào năm 1932, giới lãnh đạo ở Washington cho thấy họ đã bị cuộc khủng hoảng đánh bại. Không chỉ công ăn việc làm bị mất mà cứu trợ và phúc lợi cho người thất nghiệp cũng bay hơi. Cuộc Đại suy thoái thật “trầm trọng và đáng sợ”. Khi năm tháng ảm đạm nối tiếp nhau, mọi người bắt đầu đối mặt với một viễn cảnh giạt mình là có thể một ngày nào đó họ sẽ không bao giờ còn làm việc nữa.

Một trong những điểm đáng chú ý trong bài phát biểu nhậm chức đầu tiên của Franklin D. Roosevelt ngày mùng 4 tháng 3 năm 1933 là hiểu biết của ông về khía cạnh tâm lí của cuộc Đại suy thoái được thể hiện qua tuyên bố nổi tiếng: “Như vậy, trước tiên, cho phép tôi khẳng định niềm tin vững chắc của mình rằng thứ duy nhất chúng ta phải lo sợ đó chính là nỗi sợ hãi – nỗi sợ hãi không tên, vô lí, vô bổ làm tê liệt những nỗ lực cần thiết để chuyển lùi thành tiến”. (Cái Roosevelt không đề cập đến là nỗi sợ hãi bản thân nó đáng để chúng ta sợ.) Roosevelt cũng hiểu cả khía cạnh tồi tệ nhất của cuộc Đại suy thoái: “Nhiệm vụ chính yếu lớn nhất của chúng ta” – ông nói với một quốc gia đang rất lo sợ – “là tạo công ăn việc làm cho mọi người”.

Charles Revson chấp nhận nhiều rủi ro trong kinh doanh. Cứ mỗi mùa mới, mỗi mẫu quảng cáo mới, mỗi sản phẩm mới, mỗi màu sắc mới đều là một rủi ro. Nhưng rủi ro lớn nhất từ khi ông chào đời ngày 11 tháng 10 năm 1906 cho đến ngày ông qua đời 24 tháng 8 năm 1975 là khi ông nghỉ việc và quyết định lập doanh nghiệp cho riêng mình. Ông mới học hết trung học, gần như không có vốn liếng gì, không có kế hoạch cụ thể gì và không có mối quan hệ nào ngoài một gia đình cận kề mức đói nghèo.

Đã thế, ông lại còn chọn hai đối tác là hai người rất ầm ớ. Anh trai của ông, Joseph, theo mô tả của nhà báo và người viết tiểu sử Revson là Andrew Tobias là “kì quặc... thậm chí còn kì quặc hơn cả Charles”, có trí nhớ tốt và là kế toán có năng lực. Nhưng cần nhiều hơn thế để xây dựng một công ty sản xuất chất đánh bóng móng tay móng chân thành một nhà khổng lồ về mỹ phẩm giữa lúc cuộc Đại suy thoái ở vào thời điểm trầm trọng nhất.

Còn với Charles Lachman, ông có vẻ như thiếu tài năng một cách trầm trọng. Martin Revson nói Lachman “chẳng biết cái quái gì về hóa học cả”. Sau năm đầu tiên làm kinh doanh, Martin Revson nói Lachman “được yêu cầu là không làm gì cả”. Ông ta “không làm gì hết. Tuyệt đối không”.

Đóng góp quan trọng nhất của Lachman cho công ty là chữ cái đầu tiên trong họ của ông. Chữ “l” đó là chữ “l” trong “Revlon”. Vì lí do này mà ông được nhận 50% cổ phần công ty. Tỷ lệ này giảm xuống còn 30% năm 1938. Chưa có người nào tích lũy được khối tài sản nhiều triệu đô với ít nỗ lực hơn. “Tôi có một cái cào lá và tôi dùng nó để cào tiền” là điều mà ông có thể nói về công việc của mình ở công ty. Cái chữ “l” đó làm Charles Revson khá khó chịu trong những năm sau này. Ông muốn tên ông xuất hiện trong tên công ty, giống như Elizabeth Arden, Max Factor và Helena Rubenstein.

Nếu Revlon phải thành công bất chấp những trở ngại lớn thì điều đó hoàn toàn phụ thuộc vào “bugi”, như mẫu quảng cáo năm 1939 mô tả Charles.

Charles Revson sinh ở Boston, tiểu bang Massachusetts và lớn lên ở Manchester, tiểu bang New Hampshire. Cha mẹ ông đều là người Do Thái gốc Nga và cả hai tới Mỹ vào cuối thế kỉ XIX. Samuel Morris Revson di cư khi ông mới ngoài 20 tuổi để trốn nghĩa vụ quân sự ở Nga. Ở Manchester, ông cuốn xì gà “724” bằng tay cho công ty R. G. Sullivan. Vợ ông, bà Jeanette Weiss Revson, được cha mẹ đưa tới nước Mỹ khi bà là trẻ sơ sinh. Trong khi gia đình sinh sống ở Manchester, bà thi thoảng làm việc ca đêm cho một cửa hàng bán vải vóc. Cha của Revson là một người mơ hão trong khi mẹ ông năng động và thực tế hơn.

Ngoài ra không có thông tin có giá trị nào khác về gia đình Revson những ngày đầu đặt chân tới đất Mỹ. Ba anh em (Joseph, Charles và

Martin) có vẻ như hợp tính nhau và học giỏi ở trường trung học Manchester Central. Charles tốt nghiệp trường này năm 1923 khi ông 16 tuổi. Gia đình ông có vẻ như sống ẩn dật. Ở một mức độ nào đó, họ bị cô lập bởi tôn giáo của mình. Chỉ có duy nhất một gia đình Do Thái khác sống gần đó. Họ không trở thành một phần của một cộng đồng Do Thái. Martin Revson từng nói rằng là người Do Thái ở đó tại thời điểm đó thật không dễ dàng chút nào. Tuy gốc gác dân tộc là người Do Thái song họ không theo tôn giáo chính thức nào. Không ai trong số ba cậu bé được choàng khăn (lễ trưởng thành dành cho thiếu niên Do Thái năm lên 13 tuổi) cả.

Quan hệ giữa cha mẹ họ có sự căng thẳng hơn mức bình thường. Martin nhớ lại sau này: “Tôi không nghĩ cha mẹ tôi có một cuộc hôn nhân hạnh phúc”. Sau khi tốt nghiệp trung học, Charles đi làm trong một doanh nghiệp may mặc ở thành phố New York. Ông làm cho Pickwick Dress Company (Công ty Váy Pickwick) thuộc sở hữu của một người anh em họ. Charles làm nhân viên kinh doanh ở công ty này và vào năm 1930 leo lên đến vị trí quản lý vật liệu đầu vào. Theo Andrew Tobias: “Anh ta trở nên thành thục trong việc phân loại các sắc thái khác nhau của màu đen, một việc đòi hỏi phải có con mắt hết sức tinh tường”. Điều này là đáng chú ý vì Revson có tiếng là một “thiên tài màu sắc”, một cụm từ mơ hồ. Nếu thực sự ông sở hữu đặc tính này thì đó có lẽ là do quãng thời gian bảy năm ông làm việc trong ngành may mặc.

Một điều khá kì lạ là Revson, người kiếm sống chủ yếu nhờ sự nhạy cảm với màu sắc, lại không hứng thú gì với màu sắc thời còn trẻ. Sau này khi đã trở nên giàu có, khi ông sở hữu chiếc du thuyền lớn thứ ba thế giới (sau Onassis và Niarchos) và có 44 người giúp việc, ông vẫn không được biết đến như một nhà sưu tập nghệ thuật nghiêm túc. Nếu ông là “thiên tài màu sắc” thì phẩm chất đó mang tính bẩm sinh và bản năng.

Người ta nói rằng năm 1930 ông bị đuổi khỏi Pickwick vì đã mua quá nhiều một loại vải mà ông thích. Loại vải đó bán hết; nhưng đúng lúc đó ông đã bỏ chạy tới Chicago cùng với một cô dâu, cô con gái “đàn ca hát nhảy” của một người nông dân Pennsylvania. Ông kiếm được một công việc bán hàng khuyến mại. Việc làm ăn không hiệu quả và lúc đó thực phẩm lại khan hiếm. Martin Revson từng nói Charles “chết đói” ở Chicago. Vài tháng sau, ông quay lại New York. Ông vẫn làm công việc đó, nhưng chẳng hề may mắn hơn. Cuộc hôn

nhân của ông chấm dứt và ông chuyển về sống cùng gia đình. Trước đó gia đình ông đã rời Manchester, đầu tiên tới Brooklyn, rồi Phố 173 và Đại lộ Amsterdam ở Manhattan. Công việc tiếp theo của Revson là làm cho hãng mỹ phẩm Elka ở Newark.

THÂM NHẬP NGÀNH MỸ PHẨM

Khoảng năm 1930 hay 1931, sau khi thất bại trong việc bán hàng khuyến mại, Charles Revson kiếm được việc làm ở Công ty Elka ở Newark, tiểu bang New Jersey. Elka là một công ty bé xiu – “tội nghiệp” trong trí nhớ của Martin Revson – trong ngành thuốc đánh móng tay móng chân. Charles làm chân phân phối ở “Đại New York”.

Tại sao lại là công ty này? Tại sao lại là ngành này? Tại sao lại là dòng sản phẩm này? Làm thế nào ông kiếm được công việc đó? Ông được trả lương như thế nào – lương cộng với hoa hồng? Hay chỉ có hoa hồng? Chúng tôi không biết. Revson có vẻ là một ứng cử viên phù hợp cho việc bán mỹ phẩm. Ông có bảy năm kinh nghiệm trong lĩnh vực quần áo phụ nữ. Giống như mỹ phẩm, quần áo nữ có liên quan rất nhiều đến thời trang và do các công ty nhỏ thống trị.⁽¹²¹⁾ Ông có kinh nghiệm bán hàng tuy không phải lúc nào cũng thành công. Ông không quan tâm đến cái mà những người ông quen biết coi là bản chất “yếu đuối” của mỹ phẩm và ông rất giỏi bán hàng cho phụ nữ – “khai phá bản năng tình dục ở người này và bản năng làm mẹ ở người khác”.

Charles có đủ niềm tin vào bản thân để thuyết phục anh trai mình là Joseph bỏ việc ở nhà máy lắp ráp General Motors ở Tarrytown, New York và tham gia phân phối sản phẩm của Elka từ trụ sở New York cùng ông. “Trụ sở” là một góc nhỏ trong nhà máy sản xuất đèn bàn của một người anh em họ tại số 38 phố Hai mươi một hướng Tây ở Manhattan. Đây là lần nhảy việc quan trọng của Joseph. Vào năm 1931, người lao động ngày càng khó kiếm việc hơn. Không cần phải là thiên tài để dự đoán liệu Elka hay General Motors có nhiều cơ hội sống sót trong cuộc suy thoái hơn. Hai chàng thanh niên đang khá mạo hiểm, nhất là Joseph vì anh có nhiều thứ để mất hơn Charles.

Giờ thì chúng ta đến một bước ngoặt trong sự nghiệp của Revson. Người đàn ông nổi tiếng thế giới này trong vai trò tiếp thị tìm thấy

một sản phẩm mà ông cảm thấy có thể thay đổi cả ngành công nghiệp. Chúng ta sẽ không bao giờ biết chắc ông tìm thấy sản phẩm này như thế nào hay ở đâu. Tobias viết rằng Elka đã phát triển nó. Khi tôi cố trả lời câu hỏi này năm 1970 và 1971 thông qua các cuộc phỏng vấn và đọc báo ngành, tôi tin rằng sản phẩm này được phát triển hoặc bởi một Charles Lachman luôn bị bêu riếu (nhưng vào năm 1970 rất giàu có) hoặc bởi vợ ông. Gia đình vợ ông sở hữu công ty hóa chất nơi Lachman làm việc.

Tính đến năm 1932, Charles Revson đã làm việc kiếm sống được chín năm. Điều gì đã cho ông can đảm ra ngoài tự lập sau gần một thập kỉ làm thuê? Nguyên nhân trực tiếp khiến ông rời Elka là vì ông muốn được quyền làm nhà phân phối quốc gia của Elka hơn là bị hạn chế ở khu vực New York. Elka từ chối yêu cầu của ông. Những quyết định kinh doanh kiểu như vậy là tất cả những gì cần có để giải thích tại sao ngày nay chẳng có ai viết về công ty đó. Quả thực Revson có lẽ đã cảm thấy ở lại với Elka có khi còn rủi ro hơn là tách ra lập công ty riêng.

Có lẽ Revson tìm thấy sản phẩm và cách thức tiếp thị nó tại Elka và sự hứng khởi đó thôi thúc ông thành lập doanh nghiệp của riêng mình. Chuỗi sự kiện này giả định rằng sản phẩm của Elka không được cấp bằng sáng chế và rằng Revson biết cách sản xuất sản phẩm đó. Chuỗi sự kiện này tiếp tục giả định rằng Revson bắt đầu kinh doanh bằng cách tiếp thị sản phẩm của Elka với thương hiệu của ông. Một mặt, nếu Lachman hay vợ ông hay một nhà hóa học làm việc cho công ty của họ phát triển sản phẩm đó, thì họ có thể đã làm vậy bằng cách nghe theo gợi ý của Revson về những đặc tính mà thuốc đánh móng tay móng chân cần phải có để có thể bán chạy hơn.

Bây giờ chúng ta hãy chuyển từ những gì chúng ta chỉ có thể đoán sang những gì chúng ta biết. Charles Revson đã thay đổi ngành công nghiệp mỹ phẩm. Như Tobias viết, Revson “đặt chân vào một ngành non trẻ, rất thiếu chuyên nghiệp của các màn độc diễn và hơn bất cứ ai, Revson là người đã xây dựng mỹ phẩm thành một ngành công nghiệp trị giá năm tỷ đôla [tính đến giữa những năm 1970]”. Xét về mặt kinh tế, mỹ phẩm chắc chắn luôn là một ngành công nghiệp nhỏ so với các ngành công nghiệp khổng lồ mà có thể làm nên hoặc phá hủy các nền kinh tế. Tuy nhiên, vì những lí do hiển nhiên, tác động xã hội của ngành mỹ phẩm lớn hơn nhiều so với các ngành công nghiệp khác có cùng quy mô. Chi phí marketing của những công ty này chiếm

tỷ lệ cao trong tổng doanh số. Mỹ phẩm có vai trò quan trọng theo nhiều cách khác nhau. Do đó, Revson là một nhân vật quan trọng hơn trong lịch sử nước Mỹ so với nếu như ông xây dựng một công ty có doanh số tương đương Revlon nhưng bán bánh xe bằng thép thay vì mỹ phẩm.

Chúng ta biết rằng kể từ ngày 1 tháng 3 năm 1932, Revson bước chân vào kinh doanh với một sản phẩm mà trong một môi trường “tôi cũng vậy”, sản phẩm đó mang lại một cái gì đó thật đặc biệt.

Sản phẩm này mờ đục. Tất cả các loại thuốc đánh móng tay móng chân khác có trên thị trường đều trong suốt. [Có] tiềm năng nằm trong sự khác biệt này. Những sản phẩm kia được làm bằng thuốc nhuộm và chỉ có ba sắc thái màu đỏ: nhạt, trung bình và đậm. Revson cảm thấy nếu sản phẩm được làm bằng bột màu để có thể bao phủ toàn bộ bề mặt móng và nếu sản phẩm có nhiều màu hơn thì nó có thể chiếm lĩnh thị trường.

Revson không đưa ra thị trường một phiên bản thuốc đánh móng tay móng chân tốt hơn loại đang được bán. Ông muốn thay đổi ý nghĩa của sản phẩm đối với người phụ nữ sử dụng nó. Như vậy đã là nói giảm đi. Nhiều người hồi đầu những năm 1930 liên tưởng thuốc đánh móng tay móng chân màu đỏ với gái điếm. “Lúc đó nhiều phụ nữ không dùng thuốc đánh móng tay móng chân. Nếu có dùng... thì thường dùng loại không màu. Loại thuốc đánh móng tay móng chân trong suốt được sử dụng thời đó không cho ra nhiều sắc màu tinh tế. Sắc đỏ duy nhất là đỏ đen, một màu không được cho là có thẩm mỹ”. Hầu hết phụ nữ Mỹ năm 1930 thà mua đèn trang trí còn hơn là thuốc đánh móng tay móng chân thời trang. Revlon đã làm một cuộc cách mạng với loại thuốc đánh móng tay móng chân mờ đục, ở dạng kem. Revson có óc sáng tạo của một doanh nhân khởi nghiệp.

CÔNG TY SƠN MÓNG REVLON, 1932 - 1939

Hãy nhớ lại câu nói nổi tiếng của Franklin D. Roosevelt trong bài diễn văn nhậm chức của ông năm 1933: “Thứ duy nhất chúng ta phải sợ chính là nỗi sợ hãi”. Trong năm trước đó, ngày càng có nhiều người Mỹ sống trong những ngôi nhà tạm bợ ở những nơi được gọi là

Hooverville⁽¹²²⁾. Ở những thành phố lớn, có lần những con người tự tin phải đuổi theo những người thu dọn rác với hy vọng tìm được mẩu thức ăn thừa. Nông dân ngày một thu hoạch thất bát. Họ mất đất thể chấp vào tay các ngân hàng. Vụ thu hoạch duy nhất của họ là “Chùm nho uất hận⁽¹²³⁾”. Hàng trăm nghìn người ra đường trên những chiếc xe hơi cũ nát hoặc nhảy tàu hàng mà không biết mình sẽ đi về đâu.

Charles Revson cũng di chuyển nhưng ông biết mình đi đâu. Ông chạy từ thẩm mỹ viện này sang thẩm mỹ viện khác nói chuyện với chủ và thợ làm móng, trả lời thắc mắc khiếu nại của họ. Revson không gặp phải “nỗi sợ hãi không tên, vô lí, không giải thích được” mà Roosevelt nói tới. Ông không sợ nỗi sợ hãi. Những nỗi sợ hãi của ông đều rất cụ thể. Một trong những nỗi sợ hãi đó là về loại sơn móng tay mới tuyệt vời mà ông tự hào là người sáng chế ra. Đôi khi, loại sơn mới này không đáp ứng được kì vọng. “Revlon kiểm soát màu sắc không được hoàn hảo. Khi mới bôi trông khá ổn, nhưng chỉ một thời gian ngắn nó chuyển sang màu vàng”.

Thất bại này không phải lúc nào cũng xảy ra, nhưng đủ để khiến Revson phải chạy đôn đáo từ thẩm mỹ viện này sang thẩm mỹ viện khác. Ông ngồi xuống bàn và “[lấy ra] một vài chai chất lỏng. Ông trộn những giọt màu lại với nhau và theo dõi chúng kết vào nhau”. “Có thắc mắc khiếu nại gì anh cứ cho tôi biết nhé”, Revson nói với một người chủ thẩm mỹ viện.

Nếu Revson không bán “Sơn Móng Đỏ Sậm” mà bán “Sơn Móng Bầu trời Nhiệt đới” và định giá sản phẩm một cách quyết liệt như cách ông làm thì chất lượng phải đảm bảo. Ông không giao công việc quan trọng như vậy cho nhà hóa học mà tự tay làm lấy. Công ty Hóa chất Dresden của Lachman không đáp ứng được tiêu chuẩn của Revson nên năm 1937 ông thay nhà cung cấp.

Giữa chất lượng sản phẩm và tiền, thật khó để nói cái nào là vấn đề lớn hơn – một nỗi lo sợ lớn hơn và rất thật – trong những năm đầu. Revlon là một công ty sử dụng rất ít tiền mặt trong các năm 1932 và 1933, nhưng kể cả vậy thì vẫn phải cần đến tiền. Revson mượn nhà xưởng từ họ hàng và còn thuê họ làm nhân công nữa. Mẹ ông làm việc một thời gian ngắn cho công ty lúc mới thành lập. Bà qua đời năm 1933 do bị nhiễm khuẩn liên cầu.

Revson không vay được tiền từ các thành viên trong gia đình mình. Họ chẳng có xu nào để cho ông vay cả. Ngân hàng cũng không giúp được gì nhiều. Ông không có tài sản thế chấp để đi vay và thời điểm năm 1932 thì không ngân hàng nào dám mạo hiểm cả. Ngành đầu tư mạo hiểm mà chúng ta biết ngày nay khi đó chưa tồn tại. Tóm lại, chẳng ai đầu tư vào bất cứ thứ gì cả. Để duy trì công việc kinh doanh, Revson phải đi vay nặng lãi. Sau này ông nói: “Năm đầu tiên, chúng tôi là khách hàng thường xuyên của bọn cho vay nặng lãi – chúng tôi trả 2% một tháng để có thể tồn tại”.

Trong 10 tháng đầu tiên, Revlon có doanh số 4.055,09 đôla. Giả sử tốc độ bán hàng ổn định, nếu tính cả năm, doanh số là 4.866,11 đôla. Điều này là tốt hay không tốt? Con số này không đủ tốt cho Martin Revson để nghỉ việc thư ký với mức lương 35 đôla một tuần cho một công ty ở Phố Wall. Revlon là một canh bạc và gia đình muốn một trong các thành viên phải làm ra tiền.

Mặt khác, bất chấp mọi khó khăn, Revlon đã vượt qua năm khó khăn nhất của công ty tính tới năm 1984, rất lâu sau khi Charles qua đời. Nhiều công ty khởi nghiệp không trụ được quá 10 tháng, nhất là trong thời gian diễn ra cuộc Đại suy thoái.

Revlon bán hàng chủ yếu cho các thẩm mỹ viện cho tới năm 1935. Điều này có nghĩa là công ty có lẽ bán hầu hết sản phẩm thông qua các nhà bán buôn cung cấp lại cho thẩm mỹ viện hơn là bán thẳng cho chủ thẩm mỹ viện. Hẳn là khi còn làm việc cho Elka, Revson biết cần phải gặp nhà bán buôn nào. Có lẽ các nhà bán buôn biết ông và đã quen thuộc với sản phẩm sơn móng tay khi Revlon được thành lập.

4.000 đôla doanh thu có nghĩa là Revson, đại diện cho một công ty mới với một sản phẩm hoặc là mới hoặc là chưa thực sự được chứng minh, hẳn là đã bán sản phẩm cho ít nhất 36 người, có lẽ gấp đôi thế. Mùa xuân năm 1934, Revson bán 400 đôla tiền sản phẩm trực tiếp cho thẩm mỹ viện ở Marshall Field ở Chicago. Đó là đơn hàng riêng lẻ lớn nhất tính tới thời điểm đó. Các đơn hàng năm 1932 chắc phải nhỏ hơn nhiều.

Revson chắc hẳn đã gọi điện chào hàng rất nhiều. Tỷ lệ thành công là bao nhiêu? Ông gọi bao nhiêu cuộc điện thoại cho một lần bán hàng? Năm? Mười? Hay nhiều hơn? Chúng ta không biết, song lẽ thường cho thấy ông hẳn bị từ chối rất nhiều khi tìm cách bán một

loại thuốc đánh móng tay móng chân mới, đắt tiền trong thời gian diễn ra cuộc Đại suy thoái.

Revson phải nuốt bao nhiêu món nợ xấu? Tobias viết rằng “Revlon thu tiền mặt khi giao hàng”. Điều này không thể đúng cho mọi giao dịch của ông. Quả thực, Tobias cũng nhớ lại một sự kiện năm 1933 khi Revson đợi “một lúc lâu” để nói chuyện với Bernard Latz (công ty Seligma và Latz của ông này sở hữu hoặc cung cấp sản phẩm cho 30 hay 40 thẩm mỹ viện) về khoản tiền 48 đôla tiền thuốc đánh móng tay móng chân của Revlon mà công ty này đã mua chịu.

Chắc hẳn phải có những hóa đơn chưa thanh toán. Các công ty lớn có tiếng là không trả tiền ngay cho các công ty nhỏ. Các công ty lớn có tiếng là không thanh toán đầy đủ. Hoặc chẳng thanh toán chút gì. Nhất là nếu sản phẩm không bán chạy. Một lần nữa chúng ta phải nhấn mạnh rằng đây là thời Đại suy thoái. Revson chắc hẳn đã bán cho các công ty do những người trung thực, có thiện ý điều hành, những người sau này đã phá sản.

Nếu chúng ta phỏng đoán rằng Revson bán được 40 đơn hàng cho các nhà bán buôn và có lẽ một vài thẩm mỹ viện lớn (chẳng hạn như Waldorf Astoria, Plaza và các khách sạn lớn ở Manhattan) thì điều đó có nghĩa là có khoảng 100 cửa hàng sử dụng thuốc sơn móng của Revlon cho những vị khách hàng sẵn sàng thử sản phẩm mới. Điều đó có nghĩa là 100 cửa hàng khác nhau gặp vấn đề gì đó – khách hàng than phiền về màu sơn biến thành màu vàng hoặc thợ làm móng không biết chính xác cách dùng sản phẩm. Điều đó có nghĩa Charles Revson hẳn là rất bận rộn.

Một nữ nhân viên làm cho công ty Seligma và Latz những năm 1930 nói với Tobias những năm 1970: “Cách làm của thợ móng chắc chắn khác với cách làm ngày nay... Thường là bôi phần dưới và phần đầu móng trắng, còn phần giữa đỏ”. Người này cũng nói thêm rằng: “Tôi nghĩ họ nhận được 25 đôla một tuần và thêm mấy phần trăm khi đạt đến trình độ nhất định”.

Tiền lương như thế này không phải nhiều. Một vài thợ làm móng có lẽ đã phải nuôi cả gia đình bằng thu nhập của họ. Do đó họ hẳn phải hân hoan chào đón bất cứ khoản “hoa hồng” (khoản tiền này sẽ được thảo luận ở phần sau trong chương này) nào từ một nhà cung cấp. Năm 1932 Revlon không có ngân sách dành cho mục đích này.

Nhưng hai thập kỉ sau thì có. May mắn là đối thủ cạnh tranh của Revlon cũng không có nhiều ngân sách vào thời gian này. Quả thực, tôi chỉ có thể nghĩ được một nhãn hiệu thuốc đánh móng tay móng chân không phải là Revlon (đó là Cutex) được bán trên thị trường năm 1932 và vẫn tồn tại tới tận ngày nay. Không có nhiều rào cản đối với các công ty mới gia nhập ngành công nghiệp này. Các công ty khác lập ra rồi sụp đổ. Revlon lập ra và phát triển. Trong bối cảnh này, doanh số của Revlon năm 1932 thật ấn tượng.

Năm sau doanh số nhảy lên 11.246,98 đôla. Chi phí bỏ ra để có được doanh số này gồm:

Hàng mua về (son móng, chai lọ, nắp đậy, chổi sơn móng, v.v...)	4.792,26 đôla
Tiền lương	813,80 đôla
Tiền thuê nhà	330 đôla
Các khoản khác	161,29 đôla
Chi phí vận chuyển và bưu điện	345,67 đôla
Đồ dùng cho vận chuyển	71,71 đôla
Quảng cáo (trên các tạp chí thương mại)	978,32 đôla
Điện thoại	136,88 đôla
Đi lại và các khoản liên quan	772,13 đôla
TỔNG	8.402,06 đôla

Như vậy còn lại 2.844,92 đôla lợi nhuận chia cho ba đối tác. Lachman nhận một nửa, còn hai anh em nhà Revson chia đôi nửa còn lại.

Điều này không quá tệ và công việc kinh doanh tiến triển rất nhanh. Năm 1935, Martin Revson nghỉ việc thư ký và gia nhập công ty Revlon. Ông hỗ trợ phần công việc bán hàng mà cả người anh cả Joseph của ông lẫn Lachman đều không phù hợp. Năm đó, Revlon có doanh thu 68.000 đôla, một tốc độ gia tăng đáng kể. Năm 1938, Charles mang về nhà 39.000 đôla, gần gấp mười lần doanh thu của công ty năm 1932. Năm sau đó, doanh thu tăng gấp đôi khi Revlon ra mắt dòng sản phẩm mới chủ lực đầu tiên, son môi.

Công ty đã làm một việc độc nhất trong ngành mỹ phẩm. Công ty đưa ra ý tưởng kết hợp màu son môi và sơn móng với chiến dịch “Kết

nổi Mũi và Móng tay”. Trong ngành công nghiệp này, đây là một tư duy đột phá. Công ty quảng bá ý tưởng này bằng cách chi rất nhiều tiền cho quảng cáo màu trên các tạp chí thời trang cao cấp dành cho phụ nữ. Đây có thể không phải là ý tưởng long trời lở đất gì song nó cho thấy sức sáng tạo và thông minh đặc biệt. Phần thưởng cho ý tưởng này rất hậu hĩnh. Doanh số bán hàng năm 1940 là 2,8 triệu đôla, mức tăng đáng kể trong vòng chưa đầy một thập kỉ.

Khi Revlon bắt đầu kinh doanh, công ty phải giải quyết một loạt vấn đề. Công ty cần một sản phẩm bán chạy; cần tiền để thanh toán cho các nhà cung cấp; cần một phương pháp để gửi thông điệp cho ngành công nghiệp mỹ phẩm và khách hàng về lợi ích của sản phẩm đó; và cần một kênh chuyển sản phẩm từ phòng thí nghiệm đến nhà máy sản xuất, nhà kho và người tiêu dùng. Cần phải nhấn mạnh là tất cả các vấn đề này phải được giải quyết ngay lập tức. Và phải được giải quyết bất chấp một thế giới đang ngờ vực, đôi khi nhạo báng. Tại sao phải làm ăn với Revlon, một cái tên chưa ai từng nghe tiếng đi bán một sản phẩm được làm ra chủ yếu bằng trí tưởng tượng của một người đàn ông trong một ngành có tiếng là toàn các doanh nghiệp làm ăn chộp giật?

Revson tin vào bản thân. Nếu ông có thể đặt một chân vào cửa thì ông cảm thấy có thể đưa cả sản phẩm vào trong cùng với mình. Nhưng cửa nào? Trong những năm 1930 thuốc đánh móng tay móng chân được bán lẻ thông qua các cửa hàng thuốc, cửa hàng bách hóa, cửa hàng năm–và–mười–xu (như Woolworth) và các thẩm mỹ viện.

Revson chọn thẩm mỹ viện, một quyết định mà, theo lời một nhà báo viết về kinh doanh, thì “thực sự chấp cánh cho công ty”. Một quản lí của Revlon sau này nhớ lại Revson là “chuyên gia số một, quyết định hộ phụ nữ là họ sẽ mua cái gì”. Lời nhận xét này nghe giống như quảng cáo vậy. Phụ nữ sử dụng Revlon trong một thẩm mỹ viện và rồi hỏi mua sản phẩm ở một cửa hàng bán lẻ. Khi có đủ yêu cầu mua sản phẩm ở các cửa hàng bán lẻ thì Revson sẽ dễ tiếp cận cửa hàng bách hóa hơn và thuê diện tích bán lẻ trong đó.

Tuy không có ghi chép về việc Revson thảo luận việc này tại thời điểm đó song chúng ta có thể suy ra chiến lược từ những hành động của ông. Bản chất cách tiếp cận của ông là biến thuốc đánh móng tay móng chân trở thành một phần của thế giới thời trang. Ông muốn phụ nữ Mỹ nghĩ về thuốc đánh móng tay móng chân như một phần

quan trọng trong tủ quần áo của cô ta giống như áo sơ mi, giày dép hay túi xách vậy.

Nếu Revson có thể thành công trong việc biến thuốc đánh móng tay móng chân thành một sản phẩm thời trang thì cả một chân trời lựa chọn sẽ mở ra trước mắt ông mà các đối thủ cạnh tranh sẽ không để mắt tới. Đầu tiên là giá cả. Người tiêu dùng khi mua sản phẩm thời trang không nghĩ về giá cả giống như khi mua các loại hàng hóa thiết yếu cho cuộc sống. Người tiêu dùng sẽ không bỏ ra nhiều tiền cho một cái chai chứa hỗn hợp hóa chất. Nhưng họ sẽ trả bao nhiêu cho sự hào nhoáng, bí ẩn và hấp dẫn giới tính? Họ sẽ chi một khoản lớn hơn nhiều.

Bằng cách biến thuốc đánh móng tay móng chân từ hóa chất thành một phát minh thiên tài, Revlon đã thay đổi bản chất mua sắm từ lý trí sang cảm xúc. Revson tách giá bán khỏi chi phí hàng được bán. Chìa khóa cho thay đổi này là trí tưởng tượng của ông và của một đội quân viết quảng cáo và người bán hàng mà ông thuê trong suốt những năm đó.

Revlon không chỉ bán một sản phẩm mà còn bán cả một câu chuyện nữa. Beatrice Castle, người làm quảng cáo cho công ty trong những năm 1950 và 1960, nói như thế này về một chiến dịch bà tham gia quảng bá cho một màu được đặt tên Dưa Vàng: “Chúng tôi tưởng tượng ra một cảnh tại bể bơi của nhà vua. Một quý bà đang nằm ở đó. Và bạn biết là nhà vua sắp bước vào với một cái vòng cổ làm bằng ngọc lục bảo cho người phụ nữ của ngài. Giờ thì bạn có cho là quý bà Trung Mỹ đang nằm trong bồn tắm của mình mơ về một cảnh tượng như vậy không? Tất nhiên rồi”.

Ngay từ đầu Revlon đã có chính sách giá sản phẩm rất quyết liệt. Giấc mơ không được làm ra ở các cửa hàng Woolworth của thế giới này và người ta chẳng hề có ý định bán sản phẩm thông qua các cửa hàng như vậy. Phải là các thợ làm móng trước tiên. Tiếp theo là các cửa hàng bách hóa bán thời trang cao cấp. Lần đầu tiên Revlon bán thuốc đánh móng tay móng chân đóng chai cho một cửa hàng bán lẻ (ngược lại với bán cho các thợ làm móng làm việc trong các cửa hàng bách hóa) là cho cửa hàng Saks Fifth Avenue.

Công ty dùng toàn bộ ngân sách quảng cáo năm 1935 trị giá 335,56 đôla cho một mẫu quảng cáo trên tờ *The New Yorker*: “Những

sắc màu mùa hè của thuốc đánh móng tay móng chân”. Những sắc màu mùa hè ở đây là Hồng Mặt trời và Hạt Dẻ, được mô tả là “mới mẻ, thú vị, độc đáo” và được “một quý ông New York phát minh ra”. Câu sau nghe hấp dẫn như “nhà vua” với cái “vòng cổ bằng ngọc lục bảo”. “Hãy hỏi người thợ làm móng của bạn” là câu kết trong đoạn quảng cáo đó.

Đoạn quảng cáo này minh họa cho chiến lược của Revlon khá rõ ràng. Sản phẩm rất đặc biệt. Thượng lưu. Nhưng ngoài việc bị đánh động cảm xúc, độc giả còn được mời mọc làm thỏa mãn những hoài nghi của họ. Họ nên hỏi thợ làm móng của họ, chuyên gia, những người đã có trong sản phẩm này từ Charles. Cũng xin lưu ý là Revlon đang tung ra hai màu mới, chứ không phải một màu. Ý tưởng cho rằng bạn cần một màu mới cho mùa hè là ý tưởng mới?

Đối với một sản phẩm thời trang thì giá cả thường biểu hiện cho chất lượng. Do đó, giá cao cũng có lí của nó. Đoạn quảng cáo này sẽ không có tác dụng gì nếu nó nói rằng sản phẩm có bán tại các cửa hàng Woolworth với giá mười xu. Điều thú vị là quảng cáo không đề cập đến giá. “Sẵn sàng chơi một canh bạc hoặc tin rằng cách làm của mình là đúng, Revson đặt mức giá 50 xu cho một lọ thuốc đánh móng tay móng chân trong khi giá của các đối thủ cạnh tranh chỉ là 10 xu. Ông bán son môi với giá một đôla trong khi các hãng khác chỉ bán với giá 49 xu. Các nhà quảng cáo cảnh báo Revson rằng ông sẽ không bao giờ thành công với mức giá đó. Nhưng ông đã thành công trong việc nâng mặt bằng giá của tất cả các loại mỹ phẩm”.

Revson ngưỡng mộ công ty General Motors. Ở một mức độ nào đó, điều này là kì cục. Khó có hai người nào khác biệt như nhau Revson và Alfred P. Sloan con. Chẳng có hai công ty nào hoạt động khác nhau hơn là Revlon và General Motors. Tuy nhiên, trong vài trường hợp thì Revson đã làm theo Sloan. Đó là sự lỗi thời có chủ ý và đưa ra một chuỗi thay vì một sản phẩm, nhằm vào “mọi túi tiền và mọi mục đích”.

Sau này Revlon cho ra đời các sản phẩm kém đắt tiền hơn. Ví dụ điển hình nhất là thành công vang dội của “Charlie”, một loại nước hoa có giá phải chăng sau này trở thành nhãn hiệu bán chạy nhất trong ngành hàng nước hoa trên thế giới. Nhưng trong những năm đầu, Revlon gia nhập thị trường từ phía trên. Rất nhiều giá bán hàng rơi xuống đáy. Chi phí làm ra hàng hóa của Revlon thường chiếm

khoảng 10% số tiền người tiêu dùng bỏ ra tại quầy thanh toán.

Không chỉ bằng quảng cáo quy mô lớn vào cuối những năm 1930 mà Revlon còn quảng bá thông qua bao bì đóng gói, trưng bày sản phẩm, sản phẩm phù hợp với chủ đề thời trang tại các cửa hàng bách hóa có bán sản phẩm của công ty. Ngay từ đầu Revson đã hiểu “làm thế nào để có thể quảng bá thông qua các tạp chí thời trang phụ nữ. Ông thiết lập hợp tác giữa một tờ tạp chí, một nhà sản xuất [quần áo phụ nữ] và các cửa hàng bách hóa chủ chốt ở các thành phố lớn ở Mỹ. Ông sử dụng mọi loại trưng bày ở những cửa hàng này và cả trưng bày cửa sổ hoành tráng nữa, để khách hàng nhìn thấy sản phẩm Revlon “giống như trên tạp chí”.

Sự lỗi thời có chủ ý, sản phẩm mới, giá cao, “tin tức” – đây đều là những thành tố tạo nên cách tiếp cận thị trường của Revson. Một hàng hóa coi là được sử dụng khi nó được sử dụng hết. Trước thời Revson, một người phụ nữ có thể dùng một lọ thuốc đánh móng tay móng chân cho đến khi lọ hết nhãn. Sau thời Revson, cô ta có thể sở hữu hai – ví dụ Hồng Mặt trời và Hạt Dẻ – và vứt đi những màu của mùa xuân mà cô ấy vẫn chưa dùng hết. Người ta có thể đi xa đến đâu trên con đường này? Năm 1952, Revlon nói với báo chí rằng “công ty có gần 5.000 sắc thái đỏ khác nhau để khách hàng lựa chọn” nhằm đáp ứng “tâm trạng mùa thu của nữ giới”. Có lẽ không có nhiều phụ nữ sở hữu tới 5.000 màu thuốc móng tay móng chân. Mặt khác, có lẽ hầu hết phụ nữ sử dụng thuốc đánh móng tay móng chân ngày nay có hơn một màu. Revson đã tạo ra cả một thị trường⁽¹²⁴⁾.

Nhằm phục vụ thị trường đó, việc phân phối đóng vai trò tối quan trọng. Sau khi gia nhập công ty, Martin Revson nhanh chóng xây dựng đội ngũ bán hàng. Đến cuối thập kỷ, Revlon đã có mặt trên toàn nước Mỹ. Ngoài các thẩm mỹ viện nơi Revlon gần như độc quyền vào năm 1941 thì công ty còn ký hợp đồng với các cửa hàng thuốc và cả cửa hàng bách hóa nữa.

Các cửa hàng thuốc mà Revlon sẵn sàng bán sản phẩm thường nằm ở những khu khá giả. Revlon chơi rắn với các nhà bán lẻ. Công ty muốn họ chỉ bán sản phẩm của mình, hoặc ít nhất cũng phải ưu tiên diện tích và vị trí trưng bày sản phẩm của mình. Công ty cam kết mạnh mẽ thực hiện thương mại công bằng. Chẳng khách hàng nào tin rằng Revlon “giống như Cadillac”, như lời Charles, nếu sản phẩm của công ty bị dồn vào một góc bụi bặm với cái biển lòe loẹt ghi “giảm giá

còn 39 xu” treo bên trên.

Đôi khi một người bán hàng của Revlon đến thăm một cửa hàng bán lẻ có cách ứng xử không được đẹp lắm. Theo Tobias:

Nếu bảng màu thuốc sơn móng tay móng chân của Chen-Yu bằng cách nào đó bước ra khỏi cửa hàng trong cặp một người bán hàng... thì nó luôn được thay thế bằng bảng màu của Revlon. Nếu nắp lọ thuốc Chen-Yu hơi hở và thuốc bị cứng lại... thì cửa hàng hoặc khách hàng sẽ biết là không bao giờ mua một thương hiệu kém cỏi nữa. Nếu, trong lúc đang tìm chỗ đặt hàng của mình, một người bán hàng vô tình làm rơi sản phẩm của đối thủ... thì anh ta được phép mua hết hàng đã vỡ và thay nó bằng sản phẩm của Revlon.

Khi Revlon trở thành cái tên hấp dẫn nhất trong ngành công nghiệp mỹ phẩm cuối những năm 1930 đầu những năm 1940, vấn đề kiểm soát các kênh phân phối càng trở nên cấp bách hơn. Trong ngành thẩm mỹ viện, Revlon yêu cầu các nhà cung cấp sỉ các mặt hàng của công ty không được phân phối sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Ủy ban Thương mại Liên bang coi những thỏa thuận này là vi phạm đạo luật Robinson-Patman năm 1954. Sau 5 năm tranh đấu, những thỏa thuận này bị hủy bỏ. Theo một nhà báo chuyên mục kinh doanh năm 1956, việc vô hiệu hóa những thỏa thuận này “không làm lung lay chỗ đứng của công ty trong mảng thẩm mỹ viện; công ty ước tính ngày nay trên 90% các thẩm mỹ viện vẫn sử dụng thuốc đánh móng tay móng chân của họ và cho rằng từ thực tế này các thỏa thuận ngăn ngừa chưa bao giờ có tầm quan trọng thực sự”. Lập luận của Revlon đặt ra câu hỏi tại sao công ty lại vi phạm luật chống độc quyền nếu nó có thể đánh bại các đối thủ cạnh tranh mà không cần phải làm vậy.

Ở các cửa hàng thuốc, việc kiểm soát sản phẩm thậm chí còn khó khăn hơn với Revlon. Cần nhớ rằng Revson đang bán sự kịch tính và giấc mơ. Sản phẩm được trưng bày cầu thả, được bán ở những cửa hàng được quản lý kém hay, tệ nhất, được trưng bày với giá được giảm mạnh nhằm thu hút khách đến cửa hàng, có lẽ là để chủ cửa hàng thuyết phục mua thứ khác – những cách làm như vậy phá hủy câu thần chú mà Revlon đang cố gắng đọc. Giải pháp từ quan điểm của Revlon là những điểm phân phối được chọn lọc và kiểm soát chặt

chẽ.

Mặt khác, qua con mắt của nhà bán lẻ, việc Revlon tạo ra một thương hiệu thời trang cao cấp, mang lại lợi nhuận cao đem lại cho họ một cơ hội. Một nhà bán lẻ có cửa hàng nhượng quyền bán sản phẩm của Revlon có thể trở thành nhà bán buôn. Họ có thể “mua buôn kếp” hoặc “bán chui” sản phẩm của Revlon bằng cách mua thật nhiều, tăng giá phần hàng dôi ra, rồi bán cho các cửa hàng mà Revlon từ chối giao dịch. Cửa hàng nhượng quyền thu lại lợi nhuận ngay lập tức bằng cách bán sản phẩm của Revlon với giá cao hơn giá họ đã trả. Cửa hàng không thể mua hàng của Revlon giờ có sản phẩm và có cơ hội thỏa mãn khách hàng và cải thiện hình ảnh của mình.

Mọi người đều có lợi... trừ, tất nhiên rồi, Revlon, vốn đang đấu tranh không phải để cải thiện hình ảnh các cửa hàng ở những khu phố nghèo mà là để hưởng lợi từ những cơ sở giàu có. Hệ quả của việc bán hàng chui là việc phân phối sẽ sâu hơn so với mong muốn của Revlon và dẫn đến việc giá hàng hóa sẽ cạnh tranh hơn. Kết quả cuối cùng là thương hiệu sẽ bị rẻ hóa. Cái nền móng mong manh của giấc mơ hão của Revlon sẽ biến mất trong tích tắc.

Phải làm gì bây giờ? Không có vụ xử án, lời khai hay lời kết tội nào để chứng minh điều đó; nhưng có lí do để tin rằng Revlon đối đầu với tình thế khó xử này theo cách cổ điển – dùng sức. Những năm 1970 vẫn lan truyền các câu chuyện về những điều tồi tệ xảy ra với các nhà bán lẻ, lợi dụng quyền nhượng quyền của mình để “bán chui” sản phẩm trong những năm đầu Revlon mới thành lập. Có người nói đến “đội đâm thuê chém mướn” không chỉ ăn trộm bảng màu hay phá hỏng sản phẩm của đối thủ cạnh tranh mà còn đánh đập những người bán lẻ dám xúc phạm chúng. Ít nhất thì những lời đe dọa đánh đập là phong cách của công ty.

Cuối những năm 1930, cộng đồng đầu tư vẫn hoài nghi về ngành công nghiệp mỹ phẩm. Theo một bài báo, vì tỉ lệ quảng-cáo-trên-doanh-số cao không thể tránh được nên mỹ phẩm là một trong số “những ngành công nghiệp có ít triển vọng lợi nhuận nhất trên thế giới”.

Tóm lại, ngành mỹ phẩm về cơ bản mang tính rủi ro. Trong quá trình phát triển, ngành này gặp phải cạnh tranh khốc liệt, mặt

bằng giá ngày càng thấp còn thuế má ngày càng cao. Tệ hơn, ngành này còn phụ thuộc vào ý thích bất chợt của phụ nữ Mỹ và thậm chí cả những nhà quản lý được trả lương cao nhất trong ngành này cũng thường “bỏ lỗ cơ hội” khi đánh giá sự tiếp nhận của khách hàng để trên cơ sở đó đưa ra một sản phẩm mới.

Revson muốn làm cho Revlon bớt “rủi ro” hơn bằng cách làm nổi bật yếu tố thời trang và duy trì vị trí dẫn dắt thời trang của mình. Thật không may, việc chú trọng vào thời trang vừa có điểm mạnh vừa có điểm yếu. Tỷ suất lợi nhuận có thể cao song thời trang hay thay đổi và khó đoán. Công ty thành công phải là “người tạo ra thời trang” thay vì là “người chạy theo mốt”. General Motors (GM) mang thời trang đến ngành công nghiệp xe hơi những năm 1920 và dẫn dắt xu hướng rất tốt nên vẫn thu được lợi nhuận mà không gây thiệt hại cho các công ty ô tô khác trong thời Đại suy thoái. Đây là một trong những lí do Revson ngưỡng mộ GM. Revson cũng muốn điều khiển thời trang chứ không muốn bị thời trang điều khiển.

NHỮNG NĂM CHIẾN TRANH VÀ HẬU QUẢ, 1939 - 1950

Chiến tranh thế giới thứ hai tác động đến mọi doanh nghiệp ở nước Mỹ và Revlon không phải ngoại lệ. Tình hình kinh tế vĩ mô thay đổi gần như chỉ qua một đêm. Tổng sản phẩm quốc dân tăng 93% từ năm 1939 đến năm 1944. Sản xuất tăng vọt và lực lượng vũ trang phát triển mạnh nên tình trạng thất nghiệp biến mất. Ba triệu phụ nữ gia nhập lực lượng lao động trong giai đoạn này. Phụ nữ đã làm công ăn lương ở nhà máy từ thời các nhà máy dệt ở Lowell, tiểu bang Massachusetts những năm 1820, song chưa bao giờ lại có nhiều phụ nữ đi làm kiếm tiền trong một khoảng thời gian ngắn đến vậy. Nếu bạn ở trong ngành mỹ phẩm thì đây là một diễn biến quan trọng.

Doanh nghiệp nào cũng thiếu hụt nguồn cung nhân lực do nhu cầu thời chiến và Revlon không phải ngoại lệ. Joseph Revson gia nhập quân đội; nhưng không còn nghi ngờ gì nữa, tổn thất lớn hơn là Martin, nhập ngũ tháng 4 năm 1943, ba tháng sau khi được bầu làm chủ tịch Hội Làm đẹp và Cắt tóc Quốc gia.

Charles vẫn là dân thường. Ông trở thành nhà thầu quân sự. Revlon sản xuất bộ dụng cụ sơ cứu, và Revson lập ra công ty Vorset năm 1942 để sản xuất lựu đạn cầm tay cho quân đội Mỹ và chất đánh dấu mặt nước cho hải quân Mỹ. Cả quân đội và hải quân Mỹ đều hài lòng với công ty và trao giải “E” vào tháng 7 năm 1944 cho thành tích xuất sắc của công ty. Không có nhiều thông tin về Vorset, điều này thật đáng tiếc vì thành công của công ty cho thấy Revson là một nhà quản lí có năng lực. Quân đội không có nhu cầu lựu đạn cầm tay thời trang, hải quân cũng không cần tới 5.000 màu cho chất đánh dấu mặt nước. Đây là hợp đồng thầu khoán thời chiến. Sản phẩm đưa ra thị trường phải hiệu quả. Mạng sống phụ thuộc vào chất lượng các sản phẩm này. Vorset được chính thức thừa nhận vì đã hoàn thành xuất sắc công việc.

Về ngành kinh doanh mỹ phẩm, chiến tranh gây ra nhiều rắc rối rất lâu trước khi nổ ra trận Trân Châu Cảng. Ngay từ tháng 12 năm 1939, ngành này đã than phiền về sự thiếu hụt nhiều loại dầu và bao bì đóng gói. Sau khi nước Mỹ tham chiến, mọi chuyện có vẻ còn tệ hơn. Đầu năm 1942, Ban Sản xuất Chiến tranh áp đặt hạn chế đối với ngành mỹ phẩm. Nhưng chỉ vài tháng sau những hạn chế này bị rút lại “sau khi có áp lực mạnh mẽ của các đại diện của ngành”. Lập luận của họ là mỹ phẩm đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy tinh thần phụ nữ trên mặt trận gia đình.

Mỹ phẩm do đó tiếp tục được bán ở nước Mỹ thời chiến, giống như ở Anh và Đức. Một nguồn tin cho thấy, trên thực tế, doanh số bán mỹ phẩm ở Mỹ tăng nhanh, từ 400 triệu đôla năm 1940 lên 659 triệu đôla năm 1945. Trong số các cường quốc tham chiến chính, Mỹ là nước duy nhất có sự gia tăng chi tiêu tiêu dùng, tăng 22% từ năm 1938 đến năm 1944, trong khi ở Anh con số này giảm 20% trong cùng thời gian.

Khi nói về phụ nữ làm việc trong các nhà máy quốc phòng hoặc kết hôn với các công nhân nhà máy mới được tuyển dụng, Revson nhận xét khá thẳng thừng: “Bây giờ và lần đầu tiên trong đời những người phụ nữ bất chợt giàu lên này có tiền để chiêu chuộng bản thân bằng các sản phẩm làm đẹp mà họ đã nghe đến rất nhiều: các loại mỹ phẩm mà vợ của sếp họ sử dụng, các sản phẩm chăm sóc tóc chất lượng cao mà những người bạn giàu có của họ mua.”

Nói chung, ngành thời trang thời chiến không sôi động như sau

này. Ban Sản xuất Chiến tranh muốn tiết kiệm vải vóc và tìm cách trấn an “phụ nữ và các cô gái Mỹ rằng sẽ không có cực đoan nào trong phong cách váy áo trong suốt cuộc chiến này... và rằng tủ quần hiện thời của họ sẽ không bị lỗi thời do những thay đổi căn bản trong ngành thời trang”.

Do đó, có giới hạn đối với cách kết hợp trang phục để có thể quảng cáo bất cứ sản phẩm có hàm lượng thời trang cao nào. Nhưng thời trang không biến mất ở nước Mỹ trong Chiến tranh thế giới thứ hai. Hollywood không dừng làm phim và khi xem các bộ phim mới, một người làm tiếp thị nhanh nhạy biết cách làm thế nào để tận dụng ưu điểm của quảng cáo miễn phí qua bộ phim.

Ví dụ, năm 1942, MGM phát hành phim *Bà Miniver*. Bộ phim này, “lời chào thời chiến của MGM đối với nước Anh anh dũng” thành công rực rỡ, giành tới năm giải Oscar. Theo Helen Golby, giám đốc quảng cáo và tiếp thị của Revlon, người được mô tả là “một cô gái thông minh, hay lo lắng, thường dọa sẽ từ chức nhưng tiếp tục trình bày ý tưởng về màu sắc với các cửa hàng bách hóa vì từ trước đến nay chưa bao giờ có những ý tưởng như vậy”:

Không có sự kêu gọi của các công ty phim, Revlon ngắt bông hồng từ thành công của bộ phim đáng nhớ, *Bà Miniver*, và tạo ra một trong những màu tuyệt đẹp của năm với “Bà Miniver Hồng”... một cái tên nhanh chóng khiến cho vải in hồng, da nhuộm hồng, hoa hồng tự nhiên và nhân tạo phát triển và một kiểu phụ nữ hoàn toàn mới xuất hiện trong thế giới thời trang dựa trên Bà Miniver không thể nào quên, và được các cửa hàng hàng đầu khắp nước Mỹ khai thác.

Chỉ sáu tháng ngắn ngủi sau khi bắt đầu chiến dịch trị giá 500.000 đôla này, Revlon giảm sự tập trung vào Bà Miniver và đưa ra một màu mới với một cái tên mới. Có lẽ ít nhất là trong trường hợp này, sự lỗi thời có kế hoạch là vì những gì tốt nhất. *Bà Miniver* đã và sẽ là một bộ phim dở tệ. Pauline Kael, nhà phê bình phim hàng đầu của nước Mỹ, mô tả bộ phim này là “một trong những bộ phim thắng giải Oscar tự mãn xấu xa nhất từ trước đến nay” còn Greer Garson [nữ diễn viên chính trong phim, người đoạt giải nữ diễn viên xuất sắc – ND] là “nữ anh hùng-tượng đài chuẩn mực một cách vô cùng đau đớn”.

Golby hơi tăng bốc. Và không có chiến dịch thời chiến nào như “Bà Miniver”, “Tia chớp Hồng” hay “Trái táo Chí tử” có thể tổ chức một chương trình toàn về thời trang, đồng bộ như vậy như sau khi chiến tranh kết thúc. Nhưng những chương trình quảng cáo như vậy làm rõ một điều rằng Ban Sản xuất Chiến tranh không thực hiện được mong muốn của họ là thế giới thời trang và sự lỗi thời có kế hoạch ngừng quay trong thời gian chiến tranh diễn ra.

Năm 1946, bất cứ sự ngăn cấm nào do thời chiến gây ra đã là chuyện quá khứ và Revlon tấn công thị trường dồn dập. Chiến dịch quảng cáo mùa xuân là “Đóa cẩm chướng của anh chàng độc thân” dành cho “mùa xuân đầu tiên các anh chàng trở về nhà từ nước ngoài, không còn mặc quân phục, cài cẩm chướng đỏ trên bộ thường phục...” Đây là tin vui cho những người bán hoa, những người kết hợp với chiến dịch Revlon bằng cách trưng bày sản phẩm ở cửa sổ. Tháng 10, chiến dịch là “Cực tím”, và một lần nữa lại được quảng cáo miễn phí khi ca sỹ trẻ nổi tiếng Dinah Shore thu âm ca khúc “Ai sẽ mua cực tím cho tôi?”.

Với mỗi chiến dịch quảng cáo trong năm, Revlon có lịch cho sự kiện ra mắt sản phẩm và phô diễn kỹ năng quảng cáo và phối hợp marketing ngày càng thuần thục hơn. Thông thường, Revlon vẫn tiếp tục bán màu cũ khi tung ra màu mới. Do đó, công ty gia tăng sự đa dạng sản phẩm và làm tắc nghẽn các kênh phân phối. Công ty tìm cách áp dụng cách tiếp cận có hệ thống đối với một ngành kinh doanh rất khó đoán. Tuy nhiên, vẫn không thể tránh khỏi việc phải dự đoán thị trường cho dù ngân sách quảng cáo có lớn tới đâu và quảng cáo rộng rãi như thế nào. Kể cả Golby cũng thừa nhận năm 1947 rằng “đây là một canh bạc lớn về màu sắc và tên tuổi”. Một thập kỷ sau, khi Revlon là một từ được dùng thường xuyên trong các gia đình thì một nhà báo của tờ *Fortune* vẫn bình luận thế này: “Bất cứ chiến dịch quảng cáo lớn nào đều có thể biến thành một cuộc khủng hoảng của toàn công ty”.

Đoán là nghề của Charles và ông phải đoán đúng. Revlon vẫn chạy theo thời trang hơn là tạo ra thời trang.

VINH VÀ NHỤC: NHỮNG NĂM 1950

Revlon bán cổ phiếu ra công chúng ngày 7 tháng 12 năm 1955; và kể từ thời điểm đó, lần đầu tiên trong lịch sử công ty, có các bảng quyết toán tài chính được kiểm toán. Tài liệu công ty trong cuộc chào bán cổ phiếu này lấy dữ liệu từ năm 1949. Các con số thống kê chọn lọc được trình bày ở Bảng 5.1.

BẢNG 5.1: DỮ LIỆU TÀI CHÍNH CHỌN LỌC CỦA REVLON, 1949 -1960

	Doanh số sau thuế	Các chi phí quảng cáo, khuyến mại, bán hàng và hành chính	Thu nhập sau thuế
Năm kết thúc vào ngày 31 tháng 12:			
1949	\$ 16.929.484	\$ 6.511.537	\$ 1.132.055
1950	19.147.286	7.188.014	1.147.055
1951	22.392.062	8.896.728	987.273
1952	25.490.613	10.167.805	1.188.365
1953	28.306.898	12.837.548	983.330
1954	33.604.037	15.335.919	1.297.826
1955	51.646.612	22.598.733	3.655.950
1956	85.767.651	34.411.395	8.375.502
1957	93.656.256	Không có dữ liệu	8.999.337
1958	108.762.302	Không có dữ liệu	9.688.307
1959	123.115.147	Không có dữ liệu	10.836.797
1960	134.443.070	Không có dữ liệu	11.321.095

Nguồn: Từ năm 1949 đến năm 1956 lấy từ Reynolds & Co., “Cáo bạch: 241.020 cổ phần, Công ty Revlon, Cổ phiếu thường”, 1 tháng 4 năm 1957. Từ năm 1957 đến năm 1960 lấy từ Công ty Revlon, *Báo cáo thường niên 1961*, 31 tháng 12 năm 1961, tr. 13–14. Từ năm 1949 đến năm 1956 và từ năm 1957 đến năm 1960 lấy từ nhiều nguồn khác

nhau và không hoàn toàn giống nhau. Các bản *Báo cáo thường niên* của Revlon cung cấp con số doanh thu năm 1955 là 50.769.530 đôla và năm 1956 là 84.302.366 đôla, khác biệt không quá lớn so với con số trong bảng 5.1. Các bản *Báo cáo thường niên* và “Cáo bạch” cung cấp con số thu nhập sau thuế giống hệt nhau.

Nhìn các con số trong Bảng 5.1, có vẻ bất công khi đòi hỏi thành tích cao hơn. Nhưng để có những con số này cũng phải trả giá. Vào năm 1960, các bí mật nho nhỏ bán thử của Revlon chẳng nho nhỏ mà cũng chẳng bán thử tẹo nào. Trong những năm này, Revlon tung ra chiến dịch “Lửa và Băng” và tài trợ cho chương trình truyền hình *Câu hỏi 64.000 đôla*. Cả hai đều đáng để chúng ta chú ý.

LỬA VÀ BĂNG

Revlon đòi hỏi các công ty quảng cáo phải hiểu hình ảnh của công ty; các công ty này phải sản xuất các chương trình quảng cáo hai lần một năm theo chủ đề “Vẻ ngoài Revlon”. Vẻ ngoài này xoay quanh hình ảnh một người phụ nữ “kì lạ và sang trọng”, được một người làm trong ngành quảng cáo mô tả là người “chỉ đi chơi vào ban đêm và ban đầu trông như một cô gái lẳng lơ cao cấp, nhưng bạn biết đấy, chẳng hiểu sao, cô ấy thực sự là người tốt”. Theo một quản lý của Revlon, Revson tin rằng trong mỗi người phụ nữ có một con quỷ nhỏ, thúc giục cô ấy làm những điều hoang dại và nguy hiểm. Con quỷ nhỏ giả định này chính là cái mà quảng cáo của ông nhắm tới.

Chiến dịch quảng cáo đáng nhớ nhất của Revlon trong những năm này và gây ấn tượng lâu dài đối với ngành mỹ phẩm là “Lửa và Băng” mùa thu năm 1952. Công ty lên kế hoạch cho chiến dịch từ sớm, ngay sau kì nghỉ năm mới, bằng một cuộc họp của cái mà Revlon gọi là Ban Kế hoạch Sáng tạo. Kế hoạch cho chiến dịch quảng cáo mùa xuân lúc đó vừa mới được hoàn thành và mặc dù chiến dịch mùa xuân với tên gọi “Hãy sơn hồng thành phố” phải một tháng nữa mới bắt đầu song họ đã nghĩ đến chiến dịch mùa thu rồi.

Ban Kế hoạch Sáng tạo tự tin rằng quý cuối cùng của năm 1952 sẽ chứng kiến một cuộc nổi loạn chống lại các phong cách hiện hành. Ban này tin rằng phụ nữ Mỹ đã mệt mỏi với hình ảnh mặc quần gen và eo lưng ong. Diện mạo được ưa thích mới là “vẻ ngoài tự nhiên,

thoải mái của nàng tiên cá”. Giờ thì Revlon phải chọn màu mới cho son môi và sơn móng tay móng chân để mô tả trạng thái này. Từ hàng nghìn khả năng mà công ty tuyên bố có trong tay, Charles Revson chọn “màu đỏ rực rỡ và cuồng nhiệt, màu đỏ đậm nhất mà công ty từng làm ra”.

Ít nhất đây là cách mà Revlon mô tả màu mới của mình cho tạp chí *Business Week*. Tuy nhiên, một người phụ nữ từng gắn bó mật thiết với chiến dịch Lửa và Băng lại nhớ về màu đó theo một cách khá là khác. Beatrice Castle, giám đốc thời trang của Revlon, công việc của bà là cùng với Kay Daly của hãng quảng cáo nghĩ ra một cái tên cho chiến dịch. Bà không ấn tượng lắm với màu mới này: “Chúng tôi đang có một cái màu không đâu vào đâu. Nó chẳng gọi ra một cái tên đặc sắc nào trong đầu bạn cả... Ở đây là màu đỏ đỏ... màu đỏ đỏ trung bình, chẳng có gì mới mẻ cả, chẳng có gì thú vị hết”.

Theo Castle, bà và Daly gặp nhau mỗi sáng tại quán Rubens Delicatessen, lúc 8 giờ 30 phút, để thảo luận về các tên có thể dùng cho chiến dịch. Trước đó, Charles đã gợi ý tên Đỏ Bốn Sao, liên tưởng tới hình ảnh bốn ngôi sao trên vai một vị tướng. Castle nhận xét: “Ôi giờ, nó chính là thứ bạn sẽ không bao giờ muốn!”. Castle và Daly thảo luận một số cái tên khác trong đó có Đỏ Đích thực và Đỏ Là Nó. Trong nỗ lực cuối cùng, Castle gợi ý cái tên Lửa và Băng nghe khá sáo: “... hai mặt của người phụ nữ mà các ngôi sao màn bạc mới nổi của Ý gợi ý cho tôi... một mặt... rất đàn bà và dính líu đến một triệu vụ ngoại tình; mặt khác, là những cô gái mạnh mẽ nhất khi dính líu đến tiền bạc và hợp đồng”.

Daly thích ý tưởng này và gợi ý rằng cần đưa thêm một bảng câu hỏi vào trong đoạn quảng cáo. Nếu độc giả trả lời có đối với một số câu hỏi thì Lửa và Băng là dành cho họ. Với sự giúp đỡ của Martin Revson, đoạn quảng cáo tiếp tục được gọt giũa. Cuối cùng, 15 câu hỏi được chọn ra, những câu hỏi mà “được mọi người phụ nữ văn minh trên thế giới trả lời. Giống như đang tiến hành một cuộc thăm dò giá bèo vậ”.

Ngoài ra, mẫu quảng cáo tạp chí này còn có hai khía cạnh tối quan trọng. Thứ nhất, Revlon phải tìm ra một người mẫu đại diện cho thông điệp Lửa và Băng; thứ hai, công ty phải chọn trang phục và kiểu tóc phù hợp cho người mẫu. Kay Daly chọn Dorian Leigh làm người mẫu và nhuộm nổi bật phần mái để liên tưởng đến băng. Leigh mặc

một chiếc váy cao cổ bó sát, màu bạc sáng được thiết kế riêng cho quảng cáo này. Bên ngoài chiếc váy, cô người mẫu mặc một cái áo choàng đỏ, để liên tưởng đến lửa, tô son môi đỏ, đánh móng tay đỏ.

Đó là một cách thuật lại các sự kiện. Tobias phỏng vấn Kay Daly và viết rằng câu chuyện của cô “về sự ra đời của ‘Lửa và Băng’ chỉ khác [với câu chuyện của Beatrice Castle] về các chi tiết căn bản. Daly là Phó chủ tịch và Giám đốc sáng tạo của Norman, Craig và Kummel, một trong những hãng quảng cáo mà Revlon sử dụng trong những năm 1950. Năm 1961, bà trở thành Phó chủ tịch bộ phận sáng tạo tại Revlon; trong hơn một thập kỷ, bà là người phụ nữ duy nhất trong ban lãnh đạo Revlon. Bà qua đời sau Revson một thời gian ngắn. Đúng là Daly nói rằng Lửa và Băng là ý tưởng của bà và rằng Castle không thích ý tưởng và đóng góp rất ít. Sẽ không ai biết được sự thực là như thế nào. Điều chắc chắn là chiến dịch quảng cáo đó không phải là ý tưởng của Charles.

Tháng 11 năm 1952, quảng cáo màu hai trang Lửa và Băng cuối cùng được in trên *Vogue*, *Ladies' Home Journal*, *Life*, *The New Yorker*, *Glamour* và các tạp chí khác. Trang bên trái đăng ảnh cô người mẫu Leigh mặc trang phục đã tả ở trên. Trên phần eo của cô có dòng chữ:

Dành cho anh người thích tán lửa...

Người dám trượt trên băng mỏng...

“Lửa và Băng” của Revlon

Cho bờ môi mọng và những ngón tay mềm. Một màu đỏ rực rỡ và cuồng nhiệt... như kim cương rực lửa nhảy múa trên mặt trắng!

Trang bên phải là những câu hỏi:

SINH RA LÀ ĐỂ DÀNH CHO “LỬA VÀ BĂNG”?

Hãy thử trả lời các câu hỏi sau và sẽ biết.

Điều gì làm nên một cô gái Mỹ? Đường, gia vị và những gì đẹp đẽ? Không phải từ thời của Cô gái Gibson⁽¹²⁵⁾! Có một vẻ đẹp Mỹ.... Cô ấy là kẻ chòng ghẹo và quyến rũ, xinh đẹp và hấp dẫn, năng động và kín đáo. Đàn ông thấy cô ấy hơi khó hiểu nhưng họ thích điều đó. Đôi khi họ thấy cô hơi điên khùng. Tuy vậy họ công nhận cô ấy là người phụ nữ thú vị nhất trên thế giới! Cô ấy là vẻ đẹp Mỹ năm 1952 có bí quyết hoàn hảo làm tan chảy trái tim đàn ông! Cô ấy là cô gái “Lửa và Băng”. (Còn bạn?)

Đã bao giờ bạn khiêu vũ mà không đi giày chưa?

Đã bao giờ bạn mơ ước điều gì đó trong những ngày trăng non chưa?

Bạn có đổ mắt khi tán tỉnh ai đó không?

Khi công thức bảo rót một giọt rượu đắng nhưng bạn lại nghĩ phải cần hai?

Bạn có thầm hy vọng người đàn ông tiếp theo mà bạn gặp sẽ là bác sỹ tâm thần không?

Thỉnh thoảng bạn có cho rằng những người phụ nữ khác căm ghét bạn không?

Đã bao giờ bạn muốn đeo vòng quanh mắt cá chân chưa?

Áo khoác lông chồn có làm bạn phẫn khích không, kể cả khi những người phụ nữ khác đang mặc nó?

Bạn có lo lắng khi đến một bữa tiệc đông người – rồi cuối cùng lại có một quãng thời gian tuyệt vời ở đó không?

Nhạc di gan có làm bạn buồn không?

Bạn có nghĩ có một người đàn ông nào đó hiểu bạn không?

Bạn có dám nhuộm tóc làm nổi màu bạch kim mà không nói với chồng không?

Nếu có chuyến bay du lịch đến sao Hỏa, bạn có dám đi không?

Bạn có nhắm mắt khi được hôn không?

Bạn có thể trả lời trung thực “có” với ít nhất 8 câu hỏi trên không? Nếu có thì bạn sinh ra là để dành cho “Lửa và Băng”!

Đoạn quảng cáo này rất thú vị, kịch tính và sáng tạo. (Hơi kì quặc nữa!) Nhưng quảng cáo chỉ là một phần trong việc bán mỹ phẩm. Sơn môi dạng kem không phai Lửa và Băng, sơn môi thường, sơn móng tay móng chân nhũ và sơn móng tay móng chân công thức mới được bán tại hàng nghìn cửa hàng thuốc nhuộm quyền và hàng trăm cửa hàng bách hóa cao cấp khắp nước Mỹ. Revlon tìm mọi cách đảm bảo rằng các nhà bán lẻ dành cho Lửa và Băng vị trí trưng bày cửa sổ đẹp nhất và được người bán chú trọng nhất có thể.

Ở các cửa hàng thuốc và các cửa hàng bách hóa nhỏ hơn nơi Revlon không thuê người trình diễn sản phẩm, công ty giờ có thể trả tiền hoa hồng cho những người phụ nữ đứng bán hàng. Đầu những năm 1950, cách làm này phát huy tác dụng. Theo Martin Revson: “Mục đích là khuyến khích người bán hàng quan tâm đúng mực đến sản phẩm để cô ấy có thể tự tin nói chuyện với khách hàng về sản phẩm thay vì chỉ đưa nó cho họ”. Do đó, người bán hàng, người mà khách hàng cho là đang làm việc cho cửa hàng, cũng làm việc luôn cho cả Revlon và sẽ cố gắng để bán được hàng của Revlon hơn. Khách hàng mua mỹ phẩm thường hỏi: “Có gì mới không ạ?” Vì bị tiền hoa hồng tác động nên chắc chắn cô bán hàng sẽ trả lời: “Lửa và Băng”. Revlon không phải là công ty duy nhất trả tiền hoa hồng, nhưng người ta cho rằng công ty sử dụng công cụ này nhiều hơn và chuyên nghiệp hơn so với các đối thủ cạnh tranh. Trong chiến dịch Lửa và Băng, công ty trả cho người bán hàng nhiều tiền hơn so với bất cứ đối thủ cạnh tranh nào. Mùa thu năm 1952, tờ *Business Week* nhận xét: “Tiền hoa hồng được trả cho các cô gái bán hàng ở khắp nơi...”.

Mùa hè năm 1952, Revlon cử đại diện tới các cửa hàng bách hóa trên khắp nước Mỹ đề xuất ý tưởng đưa Lửa và Băng thành chủ đề bán sản phẩm trong toàn cửa hàng, nhất là ở khu bán quần áo nữ. Từ 300 đến 500 cửa hàng bách hóa nhiệt tình hưởng ứng ý tưởng này. Ví dụ, trong các cửa sổ của cửa hàng Pogue's ở Cincinnati, “đồng xu dùng để trang trí quần áo, trang kim, đồ thêu, chuỗi ngọc, sa tanh sáng bóng màu lửa hoặc màu băng, trang sức kim cương... kết hợp

với nhau để minh họa cho chủ đề ‘Lửa và Băng’.” Bên trong cửa hàng:

Quần áo may sẵn được trưng bày cùng với son môi và sơn móng tay móng chân mới khắp các gian của cửa hàng, Tầng Ba Thời trang, Phòng Hoa hồng, Gian hàng Trẻ em, Váy Giá Rẻ, Đồ lót Nữ, Đồ Thể thao, Mũ. Sản phẩm Revlon cũng được trưng bày ở các gian bán phụ kiện như Tất, Túi xách tay, Trang sức, Găng tay, Giày, Thắt lưng, Áo len. Hai mươi sáu biển báo thang máy, thang cuốn và biển báo bên trong thang máy được sử dụng.

Ngoài chiến dịch quảng cáo riêng của công ty và quảng cáo kết hợp với cửa hàng, Lửa và Băng của Revlon được quảng cáo miễn phí trên các phương tiện thông tin đại chúng ở Cincinnati. Một nhà báo của tờ *Cincinnati Enquirer* có một bài mô tả hài hước chiến dịch quảng cáo của Revlon ở cửa hàng Pogue’s và các nhà bình luận phát thanh, truyền hình địa phương và một tờ tạp chí của một khách sạn địa phương rất chú ý đến bài báo này.

Tầm nhìn nửa thế kỷ làm cho việc giải mã chuyện gì đang diễn ra với chiến dịch như Lửa và Băng trở nên khó khăn hơn. Việc Ban Kế hoạch Sáng tạo tháng 1 năm 1952 đoán “tâm trạng phụ nữ Mỹ” sẽ như thế nào vào mùa thu tới có ý nghĩa gì? Việc Revlon “chọn ra một màu” để “mô tả tâm trạng đó” nghĩa là sao? Có thật sự quan trọng không nếu một màu khác được chọn? Nên nhớ rằng khi Beatrice Castle lần đầu nhìn thấy cái màu được chọn từ 5.000 màu khác nhau, bà không mấy ấn tượng – “một màu đỏ đỏ... màu đỏ đỏ trung bình, chẳng có gì mới mẻ cả, chẳng có gì thú vị hết”.

Người ta sẽ kết luận điều quan trọng không phải bản thân màu đỏ – với kinh nghiệm, mối quan hệ, sức mạnh thị trường, tiền hoa hồng và quảng cáo của mình thì Revlon có thể đưa ra son môi và sơn móng tay móng chân màu xanh lá. Cuối cùng thì Revlon là người tạo ra thời trang chứ không phải người chạy theo thời trang. Với suy nghĩ thông thường, người ta sẽ không cho rằng một nhóm doanh nhân ru rú trong một tòa nhà văn phòng ở Manhattan tháng 1 năm 1952 có thể đoán được “màu của thời trang” tháng 11 sẽ là màu gì.

Có rất nhiều sự kiện xảy ra từ tháng 1 đến tháng 11 năm 1952. Tháng 4, Tổng thống Truman kiểm soát các nhà máy thép để ngăn chặn đình công, nhưng chủ nhà máy nhanh chóng giành lại quyền

kiểm soát vì hành động của tổng thống bị coi là đi ngược với hiến pháp. Tháng 7, các thành viên đảng Cộng hòa đề cử Dwight D. Eisenhower ra tranh cử tổng thống. Eisenhower đã đánh bại Robert A. Taft, một thượng nghị sỹ của tiểu bang Ohio và là người con của “Thành phố Nữ hoàng của miền Tây” (tức Cincinnati). Liệu tâm trạng của những người đi mua sắm ở cửa hàng Pogue’s có bị sự kiện không đoán trước được này tác động không? Ngày 4 tháng 11, Eisenhower được bầu làm tổng thống, người Cộng hòa đầu tiên đặt chân vào Nhà Trắng kể từ thời Herbert Hoover năm 1928. Sự kiện đó có ảnh hưởng đến tâm trạng của ai không?

Trên bình diện quốc tế, nước Mỹ bị mắc kẹt trong chiến tranh Triều Tiên. Trên chiến trường, màu đỏ không có nghĩa là thời trang mà là máu. Về mặt chính trị, đỏ nghĩa là Cộng sản; và năm 1952 là đỉnh cao của sự hoang tưởng do thượng nghị sỹ Joseph R. McCarthy tạo ra. Tôi không hề thấy người ta đề cập đến những diễn biến này trong bất cứ câu chuyện được xuất bản nào và trong bất cứ cuộc phỏng vấn nào về việc lên kế hoạch và thực hiện chiến dịch Lửa và Băng.

Rồi còn đoạn quảng cáo nữa. Cô người mẫu, Dorian Leigh, với tôi trông như một sinh vật đến từ vũ trụ, có lẽ là con của người ngoài hành tinh với ma cà rồng. Cô làm tôi nhớ đến lời bài hát “Hannah nhân tâm – Người đàn bà quyến rũ của Savannah. Cô ta sẽ dội nước lên người đàn ông đang chết đuối”.

Kathy Piess, nhà nghiên cứu lịch sử mỹ phẩm, từng viết: “Thật kinh ngạc, Lửa và Băng mô tả khoảnh khắc hào nhoáng mỹ lệ, một cô người mẫu ‘lơ lửng trong không gian... trong một thế giới hoàn toàn của riêng cô’. Không có tiếp xúc nam nữ gì ở đây, không có cảnh lãng mạn, chỉ là một người phụ nữ nghĩ đến bản thân hoặc một người tự mãn”. Piess nhấn mạnh nét tính cách “mạnh mẽ” song “rất đàn bà” mà đoạn quảng cáo ngụ ý. Cách trình bày quảng cáo này có gì đó rất hướng nội, phi xã hội, là một gợi ý ngoạn cố một cách kì quặc về cái sau này trở thành chủ nghĩa nữ quyền những năm 1970. Liệu đây có phải thực sự là điều “Bà Trung Mỹ” đang “mơ đến khi đang nằm trong bồn tắm” không?

Đối mặt với bức ảnh đầy kịch tính này, chúng ta gần như phải làm một bài kiểm tra. Trả lời câu hỏi. Lại thêm một cái mẫu đơn nữa phải điền vào. Thật khó mà tưởng tượng ra một cái gì đó nhạt nhẽo hơn

thế. Tác động cuối cùng là gây nhiễu. Mặt khác, cần phải thừa nhận rằng rất khó để đánh giá một cách công bằng thời trang của ngày hôm qua. Mùa hè năm 1999, những người điều hành thẩm mỹ viện cho biết loại sơn móng tay thịnh hành là OPI. Khi được hỏi tại sao, họ nói: “Vì họ có màu đẹp”.

Chọn màu cho đồ thời trang khá quan trọng. Dù là màu gì thì hơn một nhà quản lý thành đạt từng nói rằng không thể phân tích được. Kay Daly hỏi: “Bạn có thể đặt tất cả những anh chàng bốn mắt, tóc húi cua, được đào tạo bài bản tại Trường Kinh doanh Harvard vào các vị trí quyền lực trong một doanh nghiệp mà sự điên rồ thống trị sự bài bản không?... Cứ mỗi khi chúng ta thấy kiểu người này xuất hiện, việc kinh doanh của chúng ta lại chậm lại”.

Quảng cáo dồn dập cho Lửa và Băng, song những con số mà Revlon báo cáo không chỉ ra thành tích kinh doanh được cải thiện đáng kể. Chắc chắn, doanh số tăng năm 1952 (nên nhớ là chiến dịch quảng cáo Lửa và Băng bắt đầu tháng 11 năm đó) và năm 1953. Tuy nhiên, con số gia tăng không đặc biệt so với thành tích trước đó, như trình bày trong Bảng 5.2.

BẢNG 5.2: GIA TĂNG DOANH SỐ VÀ THU NHẬP CỦA REVLON, 1950 - 1960

	Thay đổi trong doanh số	Thay đổi trong thu nhập
1950	\$ 2.217.802	\$ 285.830
1951	3.244.776	(430.162)
1952	3.098.551	201.092
1953	2.816.285	(205.035)
1954	5.297.139	314.496
1955	18.042.575	2.358.124
1956	34.121.039	4.719.552
1957	7.888.605	623.835
1958	15.106.046	688.970

1959	14.352.845	1.148.490
1960	11.327.923	484.298

Nguồn: Tính từ Bảng 5.1.

Như Bảng 5.1 cho thấy, chi phí quảng cáo, tiếp thị, bán hàng và hành chính của Revlon tăng gần 15% từ năm 1951 đến năm 1952 và trên 25% từ năm 1952 đến năm 1953. Tiền hoa hồng và các chi phí khác lấy đi một phần thu nhập của công ty.

Doanh số của Revlon tăng vững chắc từ năm 1949 đến năm 1954. Tỷ lệ tăng trưởng doanh thu hàng năm trong giai đoạn này là 14,7%, kết quả là trong 5 năm doanh thu tăng gần gấp đôi. Nhưng những thay đổi trong các năm 1952 và 1953, năm thực hiện chiến dịch Lửa và Băng, không nằm ngoài xu hướng này. Quả thực, tỷ lệ gia tăng doanh thu năm 1953 thấp hơn năm 1952, và năm 1952 thấp hơn năm 1951. Do vậy bất chấp mọi ồn ào, kết quả doanh thu và lợi nhuận chắc hẳn là gây thất vọng.

Để thấy tác động của một nỗ lực quảng cáo tiếp thị thành công thực sự, chỉ cần nhìn vào sự gia tăng doanh số năm 1955 và 1956, lần lượt là 54 và 66%, trong khi thu nhập tăng vọt lần lượt là 182 và 129%. Đây là tăng trưởng tự thân, không phải do mua bán sáp nhập. Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm của Revlon từ năm 1954 đến năm 1959 là 29,7% trong doanh số và 52,9% trong thu nhập. Tốc độ tăng trưởng doanh số cao hơn so với giai đoạn 1949–1954. Về thu nhập, không có tiến triển gì. Năm 1954, thu nhập còn thấp hơn cả mức năm 1950. Nhưng đến năm 1956, Revlon đã trở thành một trong những công ty lớn nhất nước Mỹ.

Không có gì có thể minh chứng rõ ràng tác động của hoạt động quảng cáo trên truyền hình đối với một công ty sản xuất hàng tiêu dùng những năm 1950 hơn những con số vừa nêu trên. Ngày 7 tháng 6 năm 1955, chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* ra mắt trên đài CBS. Revlon là nhà tài trợ cho chương trình và nhờ vậy cái tên Revlon được viết lên tấm bản đồ doanh nghiệp nước Mỹ.

Charles Revson trưởng thành trong một ngành công nghiệp bị điều khiển bởi chiến lược marketing, mà biểu hiện hoàn hảo nhất là thiết kế màu bóng bẩy trên tạp chí thời trang phụ nữ. Màu sắc và

người mẫu là thứ thu hút sự chú ý, tạo lập hình ảnh và bán sản phẩm. Dorian Leigh trong vai “Hannah nhân tâm” trong một “khoảnh khắc hào nhoáng” phi giới tính, “hoàn toàn lơ lửng trong không gian” là bản chất của loại quảng cáo mà Revson đắm đuối trong hơn hai thập kỉ. Với Lửa và Băng, ông đã làm chủ kĩ thuật quảng cáo mỹ phẩm và các chương trình tiếp thị đi kèm. Chiến dịch Lửa và Băng là một bản giao hưởng. Revson là nhà soạn nhạc. Revlon là nhạc trưởng. Họ là những nghệ sĩ cừ khôi nhất.

Thế rồi đột nhiên một công nghệ mới ra đời, thay đổi toàn bộ luật chơi không chỉ trong ngành mỹ phẩm mà còn trong toàn bộ lĩnh vực marketing hàng tiêu dùng từ những sản phẩm rẻ tiền nhất cho tới xe hơi.

Công nghệ mới này là truyền hình. Ngay sau khi Revson chiến thắng trò chơi cũ với luật chơi cũ thì luật chơi thay đổi do những diễn biến bên ngoài công ty và ngoài ngành mỹ phẩm. Chuyện này còn hơn cả “sự phá rối”; nó là động đất. Luật kinh doanh không bao giờ thay đổi – thích nghi hay là chết – đang được áp dụng triệt để vào thời điểm vô cùng quan trọng này.

Với tất cả những tác động mà chiến dịch quảng cáo Lửa và Băng gây ra đối với ngành mỹ phẩm với đóng góp của chiến dịch trong việc đưa Revlon lên làm người đi đầu trong ngành và với tất cả số tiền mà nó mang lại cho công ty, thật khó để nói rằng Lửa và Băng đã thay đổi thế giới khi nhìn vào các con số trong Bảng 5.1. Nhìn vào các con số này sau khi có truyền hình, thật dễ để nói như vậy. Lửa và Băng là “khoa học thông thường”; *Câu hỏi 64.000 đôla* là một “hình mẫu” mới. Năm 1967, John Kenneth Galbraith khẳng định: “Hệ thống công nghiệp phụ thuộc sâu sắc vào truyền hình thương mại và không thể tồn tại trong hình hài hiện tại mà không có truyền hình thương mại”. Câu chuyện Revlon ủng hộ cho quan điểm này.

Làm thế nào mà Revson mang lại một sự thay đổi căn bản đến vậy trong một ngành thiếu ổn định như ngành mỹ phẩm? Ông đã chiến thắng trong cuộc chơi cũ. Làm thế nào mà ông, vào tuổi ngũ tuần, lại có thể thích nghi thay vì chết gục khi một trong các trụ cột của doanh nghiệp của ông – quảng cáo – đã thay đổi hoàn toàn?

CÂU HỎI 64.000 ĐÔLA

Như chúng ta đã thấy, Charles Revson được ca ngợi là “thiên tài màu sắc” của Revlon. Người ta nói rằng công ty có trong tay hàng nghìn sắc thái khác nhau của màu đỏ bên cạnh khả năng xây dựng câu chuyện với nhãn hiệu thích hợp dựa trên từng sắc thái một. Màu có thể gây choáng váng, màu có thể xoa dịu, màu có thể nói chuyện chính là thứ mà công ty đang tìm cách bán. Môi trường hoàn hảo cho người đàn ông này và thông điệp của ông là tạp chí thời trang phụ nữ với các trang in màu, bóng bẩy, sang trọng, đắt tiền, tất cả được thiết kế đầy kêu gọi. Nếu không có màu thì quảng cáo Lửa và Băng sẽ chẳng làm nên trò trống gì.

Truyền hình là một môi trường rất khác so với các tờ tạp chí này. Đầu tiên và quan trọng nhất, truyền hình chỉ có trắng đen, không có màu, trong những năm 1950. Thứ hai, nội dung phát sóng bao gồm cả quảng cáo do Ủy ban Truyền thông Liên bang (FCC) kiểm soát. Thứ ba và ít nhất cũng quan trọng như hành động kiểm soát, không ai biết mọi người sẽ phản ứng như thế nào với một thiết bị như vô tuyến truyền hình, thứ thiết bị không chỉ truyền âm thanh (tất nhiên đài phát thanh đã làm việc này hàng thập kỷ rồi) mà còn cả hình ảnh trực tiếp thẳng vào phòng khách của những ai sở hữu nó.

Phát thanh được thương mại hóa sau Chiến tranh thế giới thứ nhất còn truyền hình thì sau Chiến tranh thế giới thứ hai. Từ quan điểm của thế giới kinh doanh nói chung, hai phương tiện truyền thông này có một vài đặc điểm chung. Cả hai đều mang lời nói đến từng nhà. Bất cứ ai sở hữu thiết bị thu tín hiệu đều có thể nghe miễn phí. Cả nước có thể nghe cùng một thứ tại cùng thời điểm.

Sách báo có thể được đọc và đọc lại, có thể được lưu trữ để sau này dùng đến. Vì sách báo có thể in màu nên nó bắt mắt (còn truyền thanh thì không có màu) và có thể mô tả hiện thực theo cách mà truyền hình không thể làm được cho tới tận những năm giữa thập kỷ 1960.

Mặc dù vậy, đầu tiên là phát thanh sau đó đến truyền hình nhanh chóng thay đổi thế giới. Phát thanh và truyền hình rất gần gũi. Phát thanh và truyền hình dân chủ vì không đòi hỏi người nghe phải có học. Người không biết chữ cũng có thể nghe đài phát thanh và xem

truyền hình. Trẻ em cũng vậy. Phát thanh và truyền hình đích thực là phương tiện truyền thông cho đại chúng. Phát thanh và truyền hình là mang tính thời hạn và rất thú vị.

Tuy nhiên, cần phải nói rằng có những khác biệt lịch sử giữa phát thanh và truyền hình. Phát thanh ra đời trước; và rất nhiều các vấn đề làm đau đầu thế giới truyền hình những năm 1940 và 1950 đã được phát thanh giải quyết trong những năm 1920 và 1930. Ví dụ, mô hình nhà nước quản lý việc cá nhân sử dụng sóng vô tuyến công cộng được thiết lập với việc lập ra Ủy ban Truyền thông Liên bang theo Luật Truyền thông năm 1934.

Mô hình lợi nhuận trung tâm đối với ngành phát thanh truyền hình cũng được thiết lập trong thời kỳ phát thanh; và với quy định liên bang, đây không phải chuyện nhỏ. Phát thanh không do thế giới kinh doanh phát minh ra và cũng không sinh ra để phục vụ thế giới kinh doanh. Guglielmo Marconi phát minh ra điện tín không dây trên đất của gia đình ông ở Ý vì những lí do cá nhân và độc đáo. Các chính phủ, quân đội và hải quân khắp thế giới không mất nhiều thời gian để hiểu ra không dây có ý nghĩa như thế nào đối với họ.

Doanh nhân theo sau hơi chậm. Ai cũng biết phát thanh là chưa từng có tiền lệ; ai cũng biết là phát thanh rất quan trọng; ai cũng biết là phát thanh sẽ tồn tại mãi. Thế giới đã thay đổi và sẽ không quay trở lại như trước kia. Mọi chuyện sẽ không bao giờ như cũ. Có thể nói phát thanh giống với Internet một thế kỉ sau.

Điều mà không ai biết là làm thế nào để sử dụng phát thanh để kiếm tiền, một điều tương tự với Internet. Liệu liên lạc sẽ từ điểm này tới điểm kia, giống như khi gọi điện thoại hay gửi điện tín, hay từ một điểm đến số đông? Nếu là từ một điểm đến số đông thì liệu số đông sẽ là gia đình ở các ngôi nhà riêng hay các nhóm người tụ tập ở nơi công cộng? Chính xác thì cái gì sẽ được truyền bằng hệ thống truyền thông mới này? Giá trị nằm ở đâu trong chuỗi giá trị? Phát thanh sẽ là về nội dung hay truyền dẫn? Sẽ kiếm được bao nhiêu tiền nếu xin được giấy phép vận hành một trạm phát thanh? Các trạm nên được liên kết với nhau thành một mạng lưới? Sẽ kiếm được bao nhiêu tiền từ việc sản xuất thiết bị thu tín hiệu? Thiết bị thu tín hiệu nên có giá bao nhiêu? Nhìn lại thời hậu Chiến tranh thế giới thứ nhất, nhà nghiên cứu William C. White của công ty General Electric thú nhận là “rất ngạc nhiên trước sự mù quáng của chúng ta... chúng ta có tất cả mọi

thứ trừ ý tưởng đó”. Một ngày nào đó, có lẽ trong tương lai không xa, một kĩ sư hay nhà nghiên cứu vận hành đang tìm cách thương mại hóa hình thức mua sắm tương tác tại nhà trong lĩnh vực bán lẻ thực phẩm và tạp hóa sẽ nói những lời tương tự thế này.

Một câu trả lời cho câu hỏi thương mại hóa mà dường như đã bị loại bỏ khi phát thanh mới phát triển là việc phát các quảng cáo trả tiền. Herbert Hoover phát biểu tại Hội nghị Phát thanh Washington năm 1922 rằng “chúng ta không thể cho phép một khả năng dịch vụ lớn như vậy chết chìm trong những lời quảng cáo lảm nhảm”. Tuyên bố này đáng chú ý vì một số lí do. Hình ảnh của chúng ta về Hoover bị bao phủ bởi nhiệm kì tổng thống thất bại của ông thời Đại suy thoái, nhưng năm 1922 ông có lẽ là nhân vật công chúng uy tín nhất ở nước Mỹ. Một nhà triệu phú đi lên từ tay không, việc làm từ thiện của ông thời Chiến tranh thế giới thứ nhất, nhất là việc cung cấp thực phẩm cứu trợ cho nước Bỉ, là vô cùng hiệu quả và được cả thế giới ngưỡng mộ. Ông tham gia Hội nghị Hòa bình Versailles, sau đó John Maynard Keynes viết rằng ông “là người duy nhất bước ra khỏi trải nghiệm Paris với danh tiếng còn nổi hơn trước”.

Hơn nữa, Hoover còn là Bộ trưởng Thương mại năm 1922, vị trí ông nắm từ năm 1921 cho đến khi ông ra tranh cử tổng thống năm 1928. Mặc dù không rõ ràng và chưa qua thử nghiệm song quyền kiểm soát liên bang đối với phát thanh được thiết lập bằng Luật Phát thanh năm 1912 và thuộc phạm vi văn phòng của Hoover. Lời nói của người đàn ông này có trọng lượng. Các cuốn sử đáng tin cậy về ngành phát thanh của Erik Barnouw đầy những lời lẽ hoài nghi về khả năng sử dụng quảng cáo trả tiền để duy trì tương lai tài chính và xã hội của phát thanh. Theo một cuốn sách của ông, như thế là “xúc phạm một số lượng lớn người một cách tuyệt đối”.

Các trạm phát thanh và giấy phép phát thanh không có giá trị trừ phi máy thu thanh nằm trong tầm tay của quần chúng. Máy thu thanh được mua với tốc độ mà rất ít người dự đoán được, David Sarnoff của RCA (Công ty Phát thanh Hoa Kỳ) là một trong số ít người đó. Chi tiêu hàng năm cho máy thu thanh tăng theo cấp số nhân, từ 60 triệu đôla năm 1922 lên 840 triệu đôla năm 1929. Năm 1922, 60.000 hộ gia đình Mỹ có máy thu thanh. Bảy năm sau, con số đó tăng lên 10,25 triệu hộ.

Giờ thì máy thu thanh có mặt trong mọi gia đình. Ý tưởng về làm

thế nào để bán sản phẩm cho tất cả những thính giả đó lan khắp giới kinh doanh. Giải pháp đến khi nhà tiên phong về quảng cáo Albert D. Lasker cho lên sóng “lí do tại sao”, “ý tưởng bán hàng độc đáo” quảng cáo cho thuốc đánh răng Pepsodent để tài trợ cho truyện dài kì trên sóng phát thanh *Amos và Andy*. Đến năm 1929 khi Lasker mua lại chương trình này cho Pepsodent, quảng cáo được phát không phải trên một đài duy nhất mà trên một mạng lưới phát thanh mới thành lập năm 1926 có tên gọi là Công ty Phát thanh Quốc gia (NBC), một chi nhánh của RCA mà toàn bộ cổ phần thuộc về một công ty khác. Trong vòng có vài tuần, doanh số tăng gấp ba. Những kết quả này đã trả lời cho rất nhiều câu hỏi về tương lai của phát thanh.

Tăng trưởng của truyền hình bị chững lại do Chiến tranh thế giới thứ hai; nhưng khi chiến tranh kết thúc, mọi thứ đều thay đổi. Truyền hình nhanh chóng trở thành trung tâm chú ý của cả nước Mỹ. Năm 1946, 8.000 hộ gia đình Mỹ sở hữu máy thu hình. Năm 1956, con số đó là khoảng 35 triệu hộ. Chẳng có ai nghi ngờ gì việc truyền hình sẽ được thương mại hóa trong khi ở nhiều nước khác thì không như vậy.

Khán giả truyền hình ngày nay cần phải tưởng tượng rất nhiều để hiểu được tác động của quảng cáo trên truyền hình giữa những năm 1950. Hồi đó, không có thiết bị điều khiển từ xa. Do đó, nếu bạn xem ti vi, bạn cũng phải xem luôn cả quảng cáo trừ phi bạn đi ra khỏi chỗ ngồi. Bạn không thể ấn một nút để tắt ti vi hay tắt tiếng. Bạn cũng không thể chuyển kênh xoành xoạch. Thậm chí nếu bạn chuyển kênh thì cũng chẳng có gì nhiều ngoài thứ bạn đang xem. Chỉ những vùng đô thị lớn nhất nước mới có trên ba kênh truyền hình. Rất nhiều thành phố chỉ có một hoặc hai kênh.

Quảng cáo thời đó không giống với thời nay. Thường thì là trực tiếp, chứ không phải thu từ trước. Quảng cáo kéo dài hai phút hoặc hơn chứ không phải mười giây. Nhà quảng cáo đôi khi có tên trên chương trình. Ví dụ, trong chương trình *Coke Time* (Thời gian dành cho Coca-Cola), ngôi sao của chương trình, Eddie Fisher, hát một bài trong đó có nhắc đến các khẩu hiệu của Coca-Cola. Toàn bộ chương trình không khác gì quảng cáo.

Những chương trình quảng cáo truyền hình này có uy quyền vô cùng to lớn. Chúng có vẻ như rất thật. Không thể tưởng tượng được ai đó mang vào phòng khách nhà bạn một tin nhắn mà lại không đúng

sự thật. Nước Mỹ vừa mới thoát ra khỏi Chiến tranh thế giới thứ hai, một cuộc chiến tử tế, chính nghĩa. Những năm 1950, nước Mỹ lại tiếp tục tham chiến trong một cuộc chiến khác cũng tử tế, chính nghĩa như thế tuy cuộc chiến này “lạnh” chứ không “nóng”. Đó là thời kì vô tội trước Việt Nam, trước Watergate, trước Clinton. Tổng thống là một nhà lãnh đạo chiến tranh anh hùng. “Hãy chơi nhiệt tình, vui vẻ và hãy lên án cái xấu” là điều Eisenhower nói với người dân Mỹ. Họ tin ông nói thật và họ tin ở ông.

Họ cũng tin vào truyền hình, về điều này thì họ ngây thơ một cách đáng buồn. Truyền hình bị thao túng bằng những cách mà họ không thể nào đoán được. Như trong trường hợp phát thanh, đã thành thông lệ là người tài trợ không chỉ thanh toán hóa đơn mà còn có quyền phủ quyết nội dung chương trình. Ví dụ, thuốc lá phải được “hút một cách duyên dáng, không bao giờ được hút vào một cách lo lắng” trong *Man Against Crime* (Con người chống lại tội ác), một sê-ri phim dài tập do nhãn hiệu thuốc lá Camel của công ty R. J. Reynolds tài trợ. Các nhà viết kịch bản được thông báo là không nên “để một người nặng nề hay thiếu trung thực hút thuốc. Không liên hệ việc hút thuốc với những cảnh không mong muốn hay những tình huống có âm mưu”. Tội phóng hỏa không phải là một trong các tội ác con người chống lại trong chương trình *Man Against Crime* vì nó có thể nhắc người xem nhớ tới các vụ hỏa hoạn do thuốc lá gây ra. Thậm chí, không ai được phép ho trong chương trình này.

Reynolds cũng rất chặt chẽ với tin tức. Trong chương trình tin tức *Camel News Caravan* do John Cameron Swayze dẫn, không nhân vật quan trọng nào được quay khi đang hút xì gà trừ Winston Churchill. Không được phép quay biển báo “Không hút thuốc lá”.

Truyền hình có thể nâng cao danh tiếng một công ty cũng như doanh số bán hàng tiêu dùng. Đối với Tổng công ty thép Hoa Kỳ và Alcoa, truyền hình mang lại lợi ích PR (quan hệ với công chúng). Với Coca-Cola và Procter & Gamble, truyền hình đồng nghĩa với bán hàng. Phép màu thực sự của truyền hình được kịch tính hóa nhờ những gì nó có thể làm cho các sản phẩm trước kia không ai biết đến. Hazel Bishop bán được 50.000 đôla tiền sơn mỗi năm 1950. Năm 1952, nhờ quảng cáo trên truyền hình, doanh số của hãng tăng lên 4,5 triệu đôla.

Những kết quả như thế này thu hút sự chú ý của ngành mỹ phẩm.

Không ai tích cực tìm kiếm chương trình phù hợp cho sản phẩm của mình hơn Charles Revson. Năm 1955, ông tìm ra chương trình đó. Do đó, câu chuyện của chúng ta quay trở lại ngày 7 tháng 6 năm đó khi chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* lên sóng lần đầu trên mạng lưới truyền hình CBS.

Không có gì mới về ý tưởng đằng sau chương trình này. Từ giữa những năm 1930, phát thanh đã khai thác niềm đam mê của người Mỹ đối với các cuộc thi và trò chơi. Trong nhiều năm trời, những số tiền mặt nhỏ hoặc hàng do nhà sản xuất đóng góp đã được trao thông qua nhiều chương trình khác nhau. Cái mới của *Câu hỏi 64.000 đôla* là số tiền thưởng. Giá trị phần thưởng tăng vọt; người thua cuộc nhận giải khuyến khích là một chiếc xe Cadillac.

Kết cấu chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* rất đơn giản. Các nhà sản xuất chọn ra một người chơi. Người chơi chọn một chủ đề mà anh ta hay chị ta trả lời các câu hỏi có độ khó tăng dần. Mỗi câu tương ứng với một giá trị tiền thưởng, từ 64 đến 64.000 đôla. Người chơi có thể dừng cuộc chơi mà không phải trả lời các câu hỏi tiếp theo, nhưng nếu họ quyết định chơi tiếp mà trả lời sai, họ sẽ mất số tiền thắng ở các vòng trước và chỉ được nhận một chiếc Cadillac.

Bằng vài động tác khéo léo, các nhà sản xuất làm tăng tính chân thật và không khí căng thẳng của chương trình. Các câu hỏi được sử dụng cho chương trình được gửi trong két của Manufacturers Trust Company (Công ty ủy thác sản xuất) và được một nhân viên ngân hàng đưa tới trường quay với sự hộ tống của hai vệ sỹ có súng. Khi tiền thưởng tăng, người chơi bước vào “hộp ngăn cách” làm bằng kính và được cho nghe “nhạc gọi tới thảm họa có thể xảy ra bất cứ lúc nào” nhằm ngăn không cho khán giả trợ giúp. Vì người chơi quay trở lại sau mỗi tuần chứ không trả lời hết các câu hỏi trong một lần phát sóng nên khán giả có thời gian suy nghĩ xem liệu người chơi có giữ phần tiền thắng hay chơi tiếp và khán giả cũng có cơ hội đoán xem câu hỏi tiếp theo sẽ khó đến mức nào.

Câu hỏi 64.000 đôla là chương trình trao thưởng tiền mặt lớn nhất tính đến thời điểm đó. Người chơi được chọn ra từ hàng nghìn ứng viên dựa trên những gì họ biết về một lĩnh vực nhất định và phải trả lời các câu hỏi do người dẫn chương trình đưa ra. Tuy khán giả biết là người chơi được chọn rất kỹ song quy trình chọn như thế nào thì không được làm rõ ràng. Các nhà sản xuất của chương trình khiến

khán giả tin rằng các câu hỏi sử dụng trong chương trình được một vị giáo sư Đại học Northwestern chuẩn bị và rằng các câu hỏi được giữ bí mật tuyệt đối.

Chương trình ngay lập tức thành công vang dội. Tháng 9, ước tính có 55 triệu người, hơn gấp đôi số người xem bài phát biểu Checkers nổi tiếng của Richard Nixon, 84,8% số máy thu hình hiện có được bật, chứng kiến Richard S. McCutchen, viên sỹ quan thủy quân lục chiến am hiểu về âm thực cao cấp, trở thành người chơi đầu tiên đoạt giải thưởng lớn.

Hầu hết những người chơi thời gian đầu là những người thường có kiến thức tiềm ẩn về một lĩnh vực khác xa với công việc hàng ngày của họ. Do đó, McCutchen được hỏi về âm thực cao cấp chứ không phải tấn công thủy bộ. Sự tách bạch này không phải chuyện tình cờ. Mục đích không chỉ là làm cho chương trình mới mẻ hơn bằng cách đặt ra những câu hỏi hơi lạ thậm chí kì quặc mà còn để kéo người xem gần hơn vào tấn kịch truyền hình này. Bất cứ ai từng tích lũy một kho tàng những mẩu thông tin rời rạc, vô giá trị có thể nằm mơ biến nó thành một hũ vàng.

Chỉ trong vài tháng, *Câu hỏi 64.000 đôla* đã tạo ra một “cộng đồng tiêu thụ” lớn mới, cái tên được sử gia Daniel Boorstin đặt cho các nhóm không theo hệ tư tưởng nào, dân chủ, mơ hồ và thay đổi rất nhanh vốn là đặc trưng của xã hội Mỹ thế kỉ XX. Đột nhiên, một phần lớn nước Mỹ có chung một người bạn tâm tình. Nghịch lí thay, để tham gia vào cộng đồng này, cá nhân phải cô lập mình. Các gia đình ở nhà xem chương trình chứ không xem ở công ty với những người khác. Các rạp chiếu phim cho biết doanh thu giảm mạnh đột ngột. Cửa hàng và đường phố thì không một bóng người khi chương trình lên sóng.

Những ai chịu tác động của chương trình này có vẻ như đều thành công. Ngoài tiền thưởng, một số người chơi còn nhận được những lời mời hấp dẫn làm PR cho các công ty lớn hay đóng phim. Người tạo ra chương trình, một nhà sản xuất độc lập có tên là Louis Cowan, trở thành chủ tịch của CBS-TV, cho thấy các nhà quản lí CBS hài lòng như thế nào khi phát sóng một chương trình thành công đến vậy. Thậm chí cả người nhân viên ngân hàng mang câu hỏi bảo mật đến trường quay cũng được thăng chức lên phó chủ tịch. Nhưng người hưởng lợi nhiều nhất là nhà tài trợ.

Tháng 3 năm 1955, chương trình được Revlon mua và chẳng bao lâu sau lần phát sóng đầu tiên hồi tháng 6, công ty bắt đầu thu hái lợi nhuận nhờ quảng cáo bài bản trên một chương trình truyền hình ăn khách. Cuối năm 1955, Revlon bán cổ phiếu ra công chúng.

Vấn đề lớn nhất của *Câu hỏi 64.000 đôla* là thành công của chính nó; chương trình được bắt chước khắp thế giới. Ở nước Mỹ, hàng loạt chương trình với vô thiên lủng các loại giải thưởng cho người chơi tiếp tục làm chậm lại “niềm khao khát thương mại hóa bằng văn hóa vốn đã yếu ớt của truyền hình”. Hầu hết những chương trình này bị rơi vào quên lãng, nhưng có một chương trình cạnh tranh với *Câu hỏi 64.000 đôla* về tầm ảnh hưởng đối với nước Mỹ.

Chương trình đó, *21*, được một công ty của những nhà sản xuất chương trình độc lập khác là Barry and Enright phát triển. Thể thức chơi khác với *Câu hỏi 64.000 đôla*, nhất là họ để cho hai người chơi cạnh tranh không giới hạn với nhau về số tiền thắng; nhưng về cơ bản ý tưởng là giống nhau. Mỗi câu hỏi có một giá trị điểm thưởng, mỗi điểm tương ứng với một số tiền. Một lần nữa, “mánh khéo của một tay cờ bạc sông nước” được kết hợp với trí nhớ về các mẫu thông tin rời rạc mà người ta tưởng là thông minh, kết quả là có một chương trình mang lại lợi nhuận vô cùng hoành tráng.

Barry and Enright cho công ty Pharmaceuticals (Dược phẩm) thuê *21* và chương trình lần đầu tiên chiếu trên NBC ngày 12 tháng 10 năm 1956. Pharmaceuticals, mà sản phẩm nổi tiếng nhất là Geritol, nhanh chóng có lí do chính đáng để hài lòng với chương trình hỏi đáp này. *21* không có tỷ suất người xem cao như *Câu hỏi 64.000 đôla* song nó cạnh tranh thành công với *I Love Lucy* (Tôi yêu Lucy), một trong những chương trình được yêu thích nhất trong lịch sử truyền hình và thu hút nhiều sự chú ý. Tuy giám đốc quảng cáo của Pharmaceuticals miễn cưỡng thừa nhận *21* là nguyên nhân dẫn đến doanh số bán Geritol gia tăng song điều này cũng không ảnh hưởng gì. Doanh số năm 1957 cao hơn năm trước đó một phần ba.

Không giống *Câu hỏi 64.000 đôla*, *21* không né tránh người có học vấn cao; và một trong những người chơi của chương trình đã trở thành biểu tượng của nước Mỹ về khả năng kiếm lời nhờ sự uyên bác. Charles Van Doren là bằng chứng cho thấy một người trí thức có thể đẹp trai, có thể làm giàu và có thể trở thành siêu sao. Giống như một cầu thủ bóng đá, vận động viên thể thao trí tuệ có thể nổi tiếng và giàu

có.

Gia đình Van Doren có thể đang hoàng tuyên bố họ thuộc dòng dõi quý tộc văn chương Mỹ. Xuất thân từ những người Hà Lan di cư từ thế kỉ XVII, chú của Doren, Carl, là nhà phê bình văn học, cuốn sách của ông viết về Benjamin Franklin đoạt giải Pulitzer năm 1939. Cha ông, Mark, giành giải Pulitzer năm 1940 cho thơ và ông cũng nổi tiếng không kém với những thành tựu đạt được trên cương vị giáo sư ngôn ngữ tại Đại học Columbia. Những người vợ của anh em nhà Van Doren cũng yêu thích văn chương, tạo thành bộ tứ học thức uyên thâm. Gia đình Van Doren sống ở cả hai nơi, ngôi nhà nông thôn ở Connecticut và ngôi nhà thành thị ở Greenwich Village, nơi trong nhiều năm đón tiếp các vị khách như Sinclair Lewis, Mortimer Adler, Joseph Wood Krutch và Morris Ernst. Gia đình ông là biểu tượng của sức sống trí tuệ.

Chương trình hỏi đáp được nhớ đến nhiều nhất từ những năm 1950 là *Câu hỏi 64.000 đôla*. Người chơi được nhớ đến nhiều nhất là Charles Van Doren (người mà, giống như rất nhiều những người chơi khác, cuối cùng cũng lộ diện). Tại thời điểm cuốn sách này được viết, một số người vẫn tin rằng Van Doren xuất hiện trên *Câu hỏi 64.000 đôla* mặc dù thực tế thì không phải vậy.

Thành tựu lớn nhất trong lịch sử của Revlon là việc công ty tài trợ cho hai chương trình truyền hình *Câu hỏi 64.000 đôla* và *Thử thách 64.000 đôla*. Công ty tài trợ cho *Câu hỏi 64.000 đôla* từ tháng 6 năm 1955 đến tháng 11 năm 1958, tài trợ cho *Thử thách 64.000 đôla* (dựa trên *Câu hỏi 64.000 đôla*) từ tháng 10 năm 1955 đến tháng 9 năm 1958; và doanh số và thu nhập tăng vọt. Thời đỉnh cao, *Câu hỏi 64.000 đôla* có nhiều người xem hơn bất cứ chương trình truyền hình nào khác ở Mỹ tính tới thời điểm đó.

Khó có thể xác định chính xác doanh thu của Revlon tăng như thế nào nhờ chương trình này. Trong những năm tài trợ cho chương trình, Revlon tiếp tục triển khai các chương trình tiếp thị, thuê những người tài năng nhất trong ngành mỹ phẩm và giới thiệu rất nhiều sản phẩm mới. Tuy nhiên, không nghi ngờ gì nhiều, *Câu hỏi 64.000 đôla* và *Thử thách 64.000 đôla*, nhất là *Câu hỏi 64.000 đôla*, phải được ghi nhận là đã góp phần tăng trưởng cho công ty trong suốt những năm này.

Trước đó, vào tháng 3 năm 1955, *Câu hỏi 64.000 đôla* đã được mời chào tới các nhà tài trợ tiềm năng khác và bị họ phản đối. Rồi Revson quyết định mua chương trình này. Khi chương trình lên sóng số đầu tiên, ông nổi cáu với công ty quảng cáo vì đã giới thiệu cái mà ông tin chắc là một thất bại tốn kém. Tờ *New York Times* đồng ý với ông: “Hal March là người dẫn chương trình. Trên sân khấu còn có một người của ngân hàng rút câu hỏi từ trong hộp niêm phong. Đứng hai bên ông ngân hàng này là hai vệ sỹ có vũ trang. Họ không được nhận xe Cadillac [trong khi người chơi của chương trình được nhận] và trông họ khá nghiêm túc về tất cả những chuyện kì quặc này”.

Revson có thể đã bi quan về chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* sau buổi phát sóng đầu tiên song ông vẫn duyệt kế hoạch mua chương trình. *Câu hỏi 64.000 đôla* được yêu thích ngoài dự đoán của bất cứ ai. Thậm chí chủ tịch của Hazel Bishop thừa nhận là chương trình “không ngờ lại thu hút khán giả Mỹ”. Theo một quan điểm, chương trình thành công vì nó thật, kịch tính, không dự đoán được và thu hút trí thông minh của khán giả; nó “chạm đến người xem một cách gần gũi, trực tiếp và ầm áp”.

George F. Abrams, Phó chủ tịch phụ trách quảng cáo của Revlon, chỉ dùng phép so sánh tuyệt đối khi mô tả những gì *Câu hỏi 64.000 đôla* đã làm cho công ty:

Chương trình đang làm công việc bán hàng tuyệt vời nhất. Đây chắc chắn là thành công vĩ đại nhất trong lịch sử bán hàng của ngành mỹ phẩm. Không có một sản phẩm Revlon nào mà không được hưởng lợi... Chương trình có giá trị tiếp thị to lớn ở mức độ bán lẻ. Chương trình là chìa khóa thành công cho những người bán hàng của chúng ta. Bán lẻ trước khó khăn là thế, giờ dễ dàng làm sao. Và tìm kiếm các đại lí bán lẻ không thành vấn đề. Vấn đề lớn của chúng ta ngày nay là xử lí các khiếu nại về các đơn hàng từ trước. Một vài cửa hàng bách hóa đã trang trí cửa sổ bày hàng bằng 64.000 đôla tiền mặt để thu hút chú ý. [Một] cửa hàng xây dựng một chương trình khuyến mại cả ngày xoay quanh chương trình truyền hình này.

Công ty tuyên bố một số sản phẩm Revlon có doanh số tăng 500% sau khi được quảng cáo trên chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla*. Thậm chí, một loại son môi của công ty, Love That Pink (Yêu Cái Màu

Hồng Đón), còn bán hết sạch. Barron tin rằng *Câu hỏi 64.000 đôla* cũng ít nhất chịu một phần trách nhiệm cho doanh số gia tăng của một số đối thủ cạnh tranh của Revlon vì chương trình “khiến phụ nữ ngày càng quan tâm hơn đến vẻ bề ngoài của họ và hút họ đến các quầy hàng mỹ phẩm như nam châm, đem lại lợi ích cho tất cả các công ty sản xuất mỹ phẩm”.

Câu hỏi 64.000 đôla quả thực là một màn trình diễn khả năng sử dụng quảng cáo truyền hình siêu phàm để bán hàng. Cứ mỗi tuần nước Mỹ lại xem một nữ diễn viên tên là Barbara Britton bán sản phẩm Revlon. “Nếu phụ nữ tin vào cô ấy [Britton] thì đó chỉ vì cô ấy có thật”, tạp chí *Printers’ Ink* viết. “Cô ấy chẳng bán mà cũng chẳng diễn trước mặt những người xem mình. Cô ấy tán gẫu”. Quảng cáo trên *Câu hỏi 64.000 đôla* của Revlon đặt công ty “lên tuyến đầu của phát triển thương mại – kết hợp một người phát ngôn là người nổi tiếng với sự hào nhoáng trong cách trình bày sản phẩm đầy thuyết phục”. Theo quan điểm của tạp chí *Printers’ Ink* thì Britton, cho dù rất xinh đẹp, vẫn được những người phụ nữ xem phương pháp bán hàng ít áp lực của cô chấp nhận chứ không ghét bỏ. Tuy nhiên, cô không thể có vẻ tự nhiên như vậy nếu không có nỗ lực đáng kể của Revlon và các đại lý của công ty. Họ nâng niu chăm sóc mọi khía cạnh trong ngoại hình và cách nói của cô.

Một trong những khía cạnh rắc rối của câu chuyện *Câu hỏi 64.000 đôla* là sự tương phản rõ rệt giữa Revlon của *Câu hỏi 64.000 đôla* và Revlon của Lửa và Băng. Cùng một công ty. Cùng một sản phẩm. Nhưng hình ảnh thì hoàn toàn khác nhau. Cô người mẫu của Lửa và Băng chắc chắn không “bán hàng bằng cách là chính mình”. (Làm gì có ai giống như nhân vật trong đoạn quảng cáo đó.) Cô ấy cũng không “tán gẫu”. Mặt khác, Barbara Britton không tỏ vẻ quyến rũ gợi dục. Cô ấy thể hiện mình là một người hàng xóm ngọt ngào, không hăm dọa, không lưỡng tính. Revlon đã thay đổi từ người phụ nữ gợi tình thành Betty Crocker⁽¹²⁶⁾.

Ngày nay mà xem *Câu hỏi 64.000 đôla* thì có vẻ chán khủng khiếp. Quảng cáo thì rất bình thường. Không có gì ngạc nhiên khi Revson lần đầu xem chương trình đã nói là ông cam đoan chương trình sẽ thất bại. Theo một đối tác trong công ty quảng cáo bán chương trình này cho ông, Revson nghĩ rằng chương trình “chẳng liên quan gì đến mỹ phẩm và không mang lại bầu không khí cảm xúc mà ông muốn thấy trong các sản phẩm của mình”.

Revson không thể đúng hơn được. Chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* và các quảng cáo khác xa so với những gì ông đã dành cả đời để tạo ra. Nhưng doanh số nói lên tất cả và ông nhanh chóng bị thuyết phục.

Khi Revlon mua *Câu hỏi 64.000 đôla*, rõ ràng đó là một chương trình trung thực. Sau gần sáu tuần, một công ty mới bắt đầu sản xuất chương trình; và công ty này kiểm soát câu hỏi và người chơi theo cách mà khán giả không hề biết. Ban giám đốc công ty này, Entertainment Productions, Incorporated (EPI) không chỉ tìm cách mời được người chơi thú vị và màu sắc; họ còn tìm cách giữ những người chơi này ở lại với chương trình càng lâu càng tốt và loại những người mà khán giả không quan tâm. Để đạt được mục tiêu này, Merton Koplin, một trong những người quản lý ở EPI, người sản xuất *Câu hỏi 64.000 đôla* trong hai năm và *Thử thách 64.000 đôla* trong chín tháng, tới thăm từng ứng viên một và thảo luận kỹ lưỡng về lĩnh vực kiến thức của người đó. Từ cuộc thảo luận này, Koplin hình dung ra người chơi biết gì và do đó có thể giữ họ ở lại với chương trình hoặc tống họ đi bằng cách hỏi những câu hỏi thích hợp. Đôi khi người chơi biết nhiều hơn hoặc ít hơn phỏng đoán của Koplin; thế nên Koplin ước đoán hệ thống kiểm soát của mình chỉ đúng 80%. Koplin nói: “Vấn đề không phải chỉ đến và nói đây là câu hỏi còn đây là câu trả lời. Câu hỏi được viết ra hết sức cẩn thận dựa trên nền tảng kiến thức của người chơi”. Phương pháp của Koplin tinh vi đến mức một số người chơi còn không biết chuyện gì đang xảy ra.

Cứ mỗi tuần các nhà sản xuất lại họp với George Abrams và Martin Revson của Revlon và đại diện công ty quảng cáo của Revlon để thảo luận về chương trình. Chính xác bản chất của những buổi họp này là chủ đề gây tranh cãi giữa những nhân chứng khi ra khai trước tiểu ban của Hạ viện trong cuộc điều tra của họ về chương trình.

Theo George Abrams, phó chủ tịch phụ trách quảng cáo của Revlon tại thời điểm chương trình lên sóng số đầu tiên, thì

Mục đích chính của những buổi họp này là thảo luận phương pháp giữ cho tỷ suất người xem ở mức cao hoặc tăng lên. Có biểu đồ ghi lại tên người chơi trên chương trình và số người xem chương trình đó. Tại những cuộc họp này, chúng tôi thảo

luận với các nhà sản xuất và công ty quảng cáo về từng người chơi một xem họ là những cá tính thú vị hay nhàm chán cũng như sự thu hút khán giả của họ như thế nào dựa trên những bài viết cắt ra từ báo. Nếu người chơi nhàm chán, chúng tôi sẽ gợi ý với nhà sản xuất là không nên để người đó tiếp tục cuộc chơi nữa.

Chúng tôi hiểu rằng kỹ thuật kiểm soát số phận người chơi là hỏi các câu hỏi có độ khó khác nhau, dựa trên hiểu biết của nhà sản xuất về độ uyên bác của người chơi trong những lĩnh vực nhất định mà người đó chọn trong quá trình chọn lọc ứng viên. Nếu người chơi hay cuộc chơi không diễn ra như chúng tôi dự đoán thì người bảo trợ và đại diện công ty quảng cáo sẽ thất vọng và bày tỏ sự không hài lòng – thường là rất gay gắt...

Hầu như lúc nào các nhà sản xuất đều làm theo ý nhà tài trợ.

Steve Carlin (sếp của Merton Koplín ở EPI) nói về những cuộc họp hàng tuần này không có vẻ gì quá lưu luyến trong lời khai trước tiểu ban điều tra của Hạ viện.

Câu hỏi: Ông có cho rằng thật khó, nếu không muốn nói là không thể, từ chối lời đề nghị của Revlon, nhà tài trợ?

Carlin: Truyền thống trong ngành truyền hình... là cố gắng làm hài lòng khách hàng. Nếu bạn chỉ gặp khách hàng đó có một lần trong 13 tuần thì việc làm anh ta hài lòng là chuyện tương đối dễ dàng. Nhưng nếu khách hàng của bạn là người biết cách thuyết phục người khác, bạn lại gặp anh ta hàng tuần thì việc làm anh ta hài lòng trở nên khó khăn hơn nhiều. Tuần nào bạn cũng phải chiều lòng anh ta, chứ không phải 13 tuần một lần. Chúng tôi sẵn sàng chiều lòng khách hàng.

Revlon gây áp lực cho Carlin khác với cách làm của người đồng bảo trợ chương trình *Thử thách 64.000 đôla*, nhà sản xuất thuốc lá P. Lorillard and Son. Năm 1959, Carlin thú nhận rằng “chúng tôi lo lắng một cách ngu ngốc” về khả năng Revlon chấm dứt tài trợ vì *Câu hỏi 64.000 đôla* rất nổi tiếng nên có thể dễ dàng bán cho các nhà tài trợ khác. Tuy nhiên, ông cũng nói là “dù bạn có trong tay một chương trình ăn khách hay không thì gần đến ngày chấm dứt, cảm giác bòn

chồn lo lắng là không thể tránh khỏi”. Hơn nữa, Revlon mua *Thử thách 64.000 đôla* (cùng với Lorillard) ngay sau *Câu hỏi 64.000 đôla*, nên “chúng tôi làm việc với một khách hàng mà có tới hai chương trình của chúng tôi... Chúng tôi có cảm giác danh tiếng nhà tài trợ cho *Câu hỏi 64.000 đôla* lớn đến nỗi chúng tôi không dám bán chương trình cho ai khác”.

Shirley Bernstein (chị gái của Leonard Bernstein), nhà sản xuất *Thử thách 64.000 đôla* từ tháng 1 năm 1958 và là cấp dưới của Carlin, viết câu hỏi cho chương trình, giống như Merton Koplín. Bà khai rằng bà tin Revlon quyết định ai thắng ai thua trong chương trình của mình tại các cuộc họp hàng tuần. Bà khai: “Có rất nhiều cuộc họp với nhà tài trợ. Ông Carlin thường quay về với bộ mặt trắng bệch vì giận dữ”.

Bernstein nói bà không hoàn toàn làm theo những gì Revlon muốn vì, không giống như trường hợp chương trình 21, cả *Câu hỏi 64.000 đôla* lẫn *Thử thách 64.000 đôla* đều không hoàn toàn bị đạo diễn sân khấu điều khiển. EPI làm việc cật lực để tìm hiểu xem người chơi biết những gì và cung cấp cho người dẫn chương trình câu hỏi được thiết kế để giữ chân người chơi được khán giả yêu thích và chia tay người chơi không được khán giả yêu thích.

Tiểu ban điều tra của Hạ viện sẵn sàng nhả đạn khi Martin Revson ra khai ngày 4 tháng 11 năm 1959; nhưng Martin không thừa nhận. Vâng, ông đã tham gia các cuộc họp hàng tuần. Vâng, ông có đưa ra các lời gợi ý liên quan đến “các vấn đề chính sách lớn nhất cho tới các chi tiết nhỏ nhất”. Song về việc thao túng chương trình, ông nói mình không biết gì hết. “Trong đầu tôi chưa bao giờ có ý nghĩ là nhà sản xuất lại kiểm soát người thắng kẻ thua cả”.

George Abrams và những người ở EPI khai rằng các câu hỏi được viết ra tại EPI với mục đích làm hài lòng nhà tài trợ mà đại diện là Martin Revson, khi tỷ suất xem *Câu hỏi 64.000 đôla* và *Thử thách 64.000 đôla* được phân tích để xem người chơi nào được yêu thích. Martin bị một thành viên Hạ viện cật vấn rất kỹ về vấn đề này:

Câu hỏi: George Abrams vừa là bạn thân vừa là đồng sự của ông, có phải vậy không?

Martin: Ông ấy vẫn là bạn tôi...

Câu hỏi: Tại sao ông ấy lại phải nói dối sau khi đã tuyên thệ?

Martin: Tôi không biết.

Câu hỏi: Ý ông là ông ấy đã nói dối sau khi đã tuyên thệ?

Martin: Tôi không nói ông ấy nói dối. Tôi nói tôi không đồng ý với lời khai...

Câu hỏi: Thế ông không biết là bất cứ ai thắng từ 32.000 đôla trở lên đều được gà bài hoặc kiểm soát sao?

Martin: Hoàn toàn không. Hoàn toàn không; tôi không hề biết có chuyện đó.

Về lời khai của các đại diện EPI, Martin tỏ ra sốc:

Câu hỏi: Ông không hiểu rằng có thể nhà sản xuất kiểm soát chương trình bằng cách hỏi một câu hỏi khó hoặc một câu hỏi dễ à?

Martin: Hoàn toàn không. Chúng tôi hiểu rằng những câu hỏi này được tiến sỹ Bergen Evans [của trường Đại học Northwestern] viết ra.

Về chuyện này, Martin khẳng định ông đã bị EPI lừa. Bình luận về lời khai của Merton Koplín, Martin nói ông “rất ngạc nhiên... vì tại các cuộc họp ông ta hầu như không bao giờ mở miệng. Ông ta cứ như con chuột nhắt trong các buổi họp vậy”. Còn về Shirley Bernstein, “nếu tôi có gặp bà ấy thì khó có khả năng tôi không nhớ chuyện đó”.

Trích dẫn hợp đồng của Revlon với EPI, Martin Revson làm rõ quan điểm của ông về người nắm thế kiểm soát hai chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* và *Thử thách 64.000 đôla*:

Hai chương trình này thuộc về ai? Tôi có thể nói với các bạn đơn giản thế này: Hai chương trình này không phải của Revlon mà được EPI nghĩ ra và sản xuất, EPI sở hữu và chạy hai chương trình này. Chúng tôi chỉ trả tiền để mua quyền phát sóng...

Tóm lại, EPI là ông chủ. Họ có quyền quyết định cuối cùng về

mọi thứ trong hai chương trình này. Nếu chúng tôi không thích điều này thì chúng tôi cũng chẳng làm được gì.

Người của EPI khẳng định họ không cần Revlon. Họ liên tục nói với chúng tôi rằng chúng tôi rất may mắn có được chương trình và rằng các nhà tài trợ khác đang xếp hàng ở cửa công ty họ.

George Abrams bị tiểu ban điều tra của Hạ viện thẩm vấn sau khi nộp bản khai và sau khi Martin Revson khai. Ông được yêu cầu giải thích sự khác biệt giữa lời khai của ông và lời khai của Martin. Nhưng ông không giải thích được. Ông khẳng định bất cứ ai tham dự các buổi họp này không thể không biết người chơi đang bị thao túng. Ông nói: “Nói thật, tôi rất ngạc nhiên với lời khai vì tôi coi Martin là người trung thực. Tôi đã làm việc với ông ấy được khoảng bốn năm rồi. Tôi không tài nào hiểu nổi câu trả lời của ông ấy trừ phi ông ấy lo lắng suy nghĩ [về các trách nhiệm khác của ông trong suốt các cuộc họp đó]”.

Mặt khác, một đại lý quảng cáo tên là James Webb, chủ tịch công ty có làm ăn với Revlon, ủng hộ Martin trước tiểu ban điều tra của Hạ viện.

Webb: Tôi vô cùng ngạc nhiên khi nghe lời khai của ông George Abrams. Cứ như thể chúng tôi đã tham dự các cuộc họp khác nhau vậy.

Câu hỏi: Trí nhớ của ông về các cuộc họp đó giống với Martin Revson?

Webb: Vâng, thưa ngài.

Đây không phải là điều tiểu ban muốn nghe. Lời khai của Web bị nghi ngờ vì ông vẫn xử lý một số công việc của Revlon và đã gặp các luật sư của Revlon trước khi đưa ra lời khai. Ngược lại, Abrams được chúc mừng cho cái được mô tả là bản tóm tắt “rất trung thực, thẳng thắn và hợp lý” về mối quan hệ giữa nhà tài trợ và nhà sản xuất.

Tiểu ban điều tra tiến hành các phiên điều trần công khai (và các phiên điều trần này được truyền thông đầy đủ) từ ngày 6 đến ngày 10 và ngày 12 tháng 10, và từ ngày 2 đến ngày 6 tháng 11. Charles Revson, với sự hộ tống của luật sư Clark Clifford đầy quyền lực ở

Washington, không xuất hiện trước tiểu ban trước ngày thứ Tư, mùng 4 tháng 11, ngay sau khi Martin Revson hoàn thành lời khai.

Lời khai của Revson, chiếm 33 trang trong tổng số 1.156 trang hồ sơ, rất giống với lời khai của em trai mình (và của James Webb nữa). Ví dụ: “EPI là ông chủ...”. Revson nói với tiểu ban là ông bị sốc khi biết các chương trình truyền hình mà công ty ông tài trợ bị dàn xếp kết quả. Ông không biết gì về sự dàn xếp này cho đến khi tất cả mọi người đều biết.

Từ quan điểm kinh doanh, chủ ý tài trợ cho các chương trình bị dàn xếp kết quả là một điều hoàn toàn vô lí: “Chúng tôi có quá nhiều rủi ro [trong việc công chúng chấp nhận sản phẩm của Revlon] nên không thể làm gì... gây bất lợi cho công ty chúng tôi”. Từ quan điểm cá nhân, Revson nói ông cũng chỉ như mọi người khác:

Tôi chưa bao giờ bỏ lỡ một chương trình nào nếu có thể. Tôi sẽ bước ra khỏi rạp hát để về nhà xem chương trình vào các tối thứ Ba. Tôi sẽ rời các bữa tiệc chiêu đãi để xem liệu người đóng giày Ý có giành được 32.000 đôla khi trả lời một câu hỏi về opera Ý hay không...

Nếu tôi biết những chương trình này bị dàn xếp kết quả, móc ngoặc, gian dối, thì tại sao tôi lại phải mất thời gian xem chương trình đến thế?

Charles Revson rất hiếm khi tham dự các cuộc họp đó và nếu có tham dự thì cũng chỉ ngồi lại vài phút rồi đi. Tuyên bố là bị “sốc toàn tập” khi phát hiện ra *Câu hỏi 64.000 đôla* và *Thử thách 64.000 đôla* bị dàn xếp kết quả, ông nói rằng mình đã bị dụ, cùng với phần còn lại của công chúng Mỹ, để tin rằng các chương trình này là hợp pháp. Ông khẳng định các nhà sản xuất chương trình đang tìm cách đổ lỗi cho Revlon. Ông chỉ ra rằng, đầu tiên Revlon không có tư cách gì để dàn xếp kết quả: “Chúng tôi không sở hữu hai chương trình này. Chúng tôi thuê từ công ty EPI... công ty này mới sở hữu chương trình và... nắm quyền kiểm soát tuyệt đối đối với mọi thứ trừ quảng cáo. Nói cách khác, EPI là ông chủ; chúng tôi chỉ thanh toán hóa đơn và chúng tôi có quyền đưa ra gợi ý. Ngoài ra, chúng tôi không có quyền hành nào khác...”. Thứ hai, Revlon trước đó đã dày công gây dựng danh tiếng, và “thật vô lí khi đánh cược uy tín đã xây dựng trong 24

năm bằng một chương trình truyền hình lừa đảo – cho dù chương trình đó có tỷ suất người xem cao đến thế nào”. Khi “một chương trình khác phát trên một mạng lưới khác, 21, bị công kích”, Revson gợi ý là các nhà sản xuất chương trình đó nên thành lập một hiệp hội và chỉ định một quan sát viên để đảm bảo tính trung thực, “giống như trong môn bóng chày”. Revson nói ông liên tiếp đưa ra đề nghị này song chẳng bao giờ được chấp nhận.

Khi bản báo cáo đầy đủ được kiểm tra, chúng ta thấy có nhiều mâu thuẫn xung quanh việc ai là người thực thi quyền hành và theo lệnh của ai và quyền hành đó được thực thi như thế nào. Đúng vậy, EPI sở hữu *Câu hỏi 64.000 đôla* và *Thử thách 64.000 đôla*; nhưng EPI là một tổ chức nhỏ bán ý tưởng cho các công ty quảng cáo, rồi các công ty quảng cáo bán lại cho các nhà tài trợ. Vâng, EPI kiểm soát các chương trình này; nhưng làm thế nào mà cái công ty bé xíu này, giống như hàng tá các công ty bé xíu khác chuyên bán ý tưởng chương trình trong những ngày đầu của truyền hình thương mại, lại có thể chộp tức được một công ty quảng cáo lớn? Sẽ còn có các chương trình khác trong những năm tiếp theo.

Đúng là Revlon theo dõi tỷ suất người xem của những chương trình này và mức độ được yêu thích của người chơi tỉ mỉ một cách bất thường. Nhà đồng tài trợ của Revlon, Lorillard, không hợp hàng tuần với các nhà sản xuất về *Thử thách 64.000 đôla*, chương trình mà họ chỉ quan tâm nửa vời. Mặt khác, ngòi nhìn tiền của mình được tiêu không phải là việc tốt hay sao? Ban đầu, *Câu hỏi 64.000 đôla* lấy của Revlon “khoảng 75.000 đến 80.000 đôla mỗi tuần”, theo lời khai của Martin. Chi phí này bao gồm “quảng cáo và mọi thứ khác”. 15.000 đôla được dành ra mỗi tuần để chi cho giải thưởng. Đây là số tiền rất lớn. Sức hấp dẫn của các chương trình đồ vui và trò chơi truyền hình phần lớn nằm ở đây. Các chương trình này thu hút sự chú ý vì giá trị tiền thưởng cao dành cho người chơi. Kể cả người thua cuộc, như chúng tôi đã nói, cũng nhận được một chiếc xe hơi Cadillac, loại xe mà ít có người Mỹ nào dám mơ ước sở hữu vào năm 1955. Nhưng chi phí này không phải là quá đắt nếu so với việc tài trợ một bộ phim giờ vàng hay một bộ phim cao bồi miền Tây của Hollywood.

Về phần các mạng lưới truyền hình, họ tuyên bố với công chúng và Ủy ban Truyền thông Liên bang là họ đã bị lừa. Cả các mạng lưới truyền hình lẫn Hạ viện có hành động đáp trả vụ xì căng đan này. Hạ viện thông qua một đạo luật kiểm soát việc thực hiện các chương

trình đồ vui. Phản ứng của các mạng lưới truyền hình còn mạnh gấp đôi.

Đầu tiên, các mạng lưới truyền hình giành quyền kiểm soát nội dung phát sóng lớn nhất từ trước tới giờ trong lịch sử phát thanh hay truyền hình. Từ quan điểm của họ, không quan trọng ai là người chịu trách nhiệm cho vụ xì căng đan này – các công ty sản xuất độc lập hay các nhà tài trợ – cỗ máy kiếm tiền tuyệt vời này, được gọi là truyền hình thương mại, đang gặp nguy hiểm. Truyền hình rất có giá trị nên không thể trao vào tay những người tạo ra nội dung (tức là các nhà sản xuất) hay những người trả tiền cho nội dung đó (tức các nhà quảng cáo).

Hành động thứ hai của các mạng lưới truyền hình là dành thời gian lên sóng miễn phí cho hai đảng phái chính trị chủ yếu để họ thực hiện chuỗi bốn cuộc tranh luận trong cuộc chạy đua chức tổng thống năm 1960. Những cuộc tranh luận này – giữa hai ứng cử viên Richard M. Nixon và John F. Kennedy – là nguồn gốc trực tiếp của “các cuộc tranh luận” mà công chúng ngày nay theo dõi trong các năm có tranh cử tổng thống. Sử gia Daniel Boorstin bình luận rằng mối quan hệ giữa các cuộc tranh luận này với việc quản trị nhà nước gần giống như mối quan hệ giữa việc phát các chương trình đồ vui có thưởng trên truyền hình một cách thiếu suy nghĩ với nỗ lực trí tuệ đích thực. Quả thực, đối với Boorstin, các cuộc tranh luận này giống các chương trình đồ vui có thưởng một cách hài hước. Trả lời đúng một vài câu hỏi và giành giải thưởng là một công việc trong bốn năm với mức lương hàng năm là 100.000 đôla. Không vấn đề gì. Cử chỉ này có thể được hiểu là hành động cúi chào một điều khoản trong Bộ luật Truyền thông hay được trích dẫn nhưng cũng hay bị phớt lờ, điều khoản này nói rằng phát thanh truyền hình phải hoạt động phù hợp với “lợi ích, sự thuận tiện và nhu cầu của công chúng”. Để tìm kiếm sự ủng hộ của các chính trị gia có tiềm năng ảnh hưởng mạnh mẽ thì có cách nào tốt hơn hơn là cho họ sử dụng sóng phát thanh truyền hình miễn phí?

Khi nhìn hiện tượng chương trình đồ vui có thưởng trên truyền hình rộng hơn câu hỏi “Ai làm cái gì với ai?” và với tầm nhìn gần nửa thế kỷ thì chúng ta có thể hiểu ra được điều gì? Câu trả lời, tôi tin, là các nhân chứng mà lời khai của họ có vẻ mâu thuẫn thực ra nói những điều khá giống nhau. Mọi người đều biết rằng những chương trình này đều được quản lý song không phải ai cũng biết những

chương trình này được quản lí đến mức nào. Quả thực, mức độ quản lí phụ thuộc vào từng chương trình. Một điều cũng có lí là các nhà sản xuất chương trình hiểu gọi ý của Martin Revson là mệnh lệnh. Hãy nhớ lại câu nói nổi tiếng của Henry II với bốn người hầu của mình: “Không ai giúp tôi thoát khỏi vị cha xứ này à?” Bốn người hầu lên đường và giết Thomas Becket ở nhà thờ Canterbury. Henry không trao mệnh lệnh trực tiếp cho họ, song mong ước của ông là mệnh lệnh. Giống như EPI, họ chỉ làm công việc làm hài lòng khách hàng.

Còn một câu hỏi nữa mà quan điểm lịch sử làm nổi bật: Tại sao các nhân vật của công chúng lại buồn phiền đến vậy về các vụ xì căng đan chương trình đố vui có thưởng trên truyền hình? Và rất nhiều chính trị gia và nhà báo hàng đầu cảm thấy thực sự buồn phiền. Tổng thống Eisenhower so sánh vụ gian lận này với vụ dàn xếp tỉ số “Black Sox Đen” trong giải thi đấu bóng chày World Series năm 1919.

Sự thực là không ai biết những vụ xì căng đan có tác động như thế nào với công chúng. Truyền hình, suy cho cùng, bước chân thẳng vào phòng khách của mọi người. Chính phủ liên bang có quyền điều tiết truyền hình vì tần số truyền hình truyền đi trong không khí mà không khí ở nước Mỹ là sở hữu của mọi người Mỹ. Nếu một nhóm rất nhỏ người Mỹ nào đó được phép độc quyền đối với một số tần số nhất định với mục đích kiếm tiền cho bản thân họ thì họ sẽ phải kinh doanh trong một môi trường có điều tiết và, ít nhất trên lí thuyết, phải thúc đẩy lợi ích của cộng đồng. Khó có thể nói những chương trình truyền hình gian dối lại đáp ứng được tiêu chuẩn đó.

Điều thú vị là công chúng nói chung (ngược lại với các nhân vật của công chúng) lại ứng xử khá nhẹ nhàng khi vụ gian lận truyền hình này bị phanh phui với điều kiện là mọi chuyện được xác định rõ ràng. Do đó, mặc dù có nhiều người cảm thấy buồn phiền và thất vọng song nhiều người thì không. Thái độ nhẹ nhàng của nhiều người bản thân nó là nguyên nhân gây lo lắng cho nhóm độc quyền đó. Mọi người có thể ngạc nhiên trước sự ngây thơ của họ; nhưng trước đó đã có nhiều tội ác không có nạn nhân ở nước Mỹ và rất nhiều người có vẻ chấp nhận ý nghĩ cho rằng sẽ lại có tội ác không có nạn nhân.

Do bản chất của sóng radio, ngành phát thanh truyền hình có một số khía cạnh của sự độc quyền tự nhiên. Các nhà độc quyền được quản lí bằng luật lệ ở nước Mỹ. Các hãng phát thanh truyền hình biết rằng với các chương trình truyền hình này họ đã bước qua vạch giới

hạn. Họ nhanh chóng lùi lại. Vấn đề của truyền hình từ trước đến nay vẫn luôn là tiếp cận. Các mạng lưới truyền hình muốn kiểm soát sự tiếp cận đó, và họ đã thành công.

Từ quan điểm phúc lợi của Revlon, quyết định mua chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla* là một khoảnh khắc lóe sáng của thiên tài. Nhờ chương trình này mà Revlon thiết lập vững chắc vị trí thống trị của mình đối với tất cả các công ty mỹ phẩm khác làm ăn thông qua các cửa hàng bán lẻ (ngược lại với bán hàng tận nhà như cách hãng Avon Products làm). Tháng 12 năm 1955, cổ phiếu của Revlon trên thị trường chứng khoán New York được giao bán với giá 12 đôla một cổ phiếu. Giá cổ phiếu này tăng nhanh chóng lên mức 30 đôla và trở thành “một thắng lợi... rực rỡ đến mức gần như xấu hổ”. Vụ xì căng đan truyền hình khiến giá cổ phiếu của công ty giảm 5,5 điểm chỉ trong một ngày, nhưng rồi lại nhanh chóng hồi phục. Cả doanh số lẫn hình ảnh công ty đều không bị ảnh hưởng về lâu dài. Ngay sau các phiên điều trần, tạp chí *Time* cho đăng một bài mô tả Charles là “thiên tài không thể tranh cãi của thế giới mỹ phẩm lộng lẫy”.

“Tôi có thể nói là tôi không biết chúng ta sẽ đi về đâu nếu không có chương trình đó”, Martin Revson có lần nói về chương trình *Câu hỏi 64.000 đôla*. Ông đúng khi nói rằng trước *Câu hỏi 64.000 đôla*, Revlon chỉ là một trong nhiều đối thủ cạnh tranh. Sau đó, Revlon đứng một mình trên đỉnh cao nhất.

Vai trò của Charles Revson trong *Câu hỏi 64.000 đôla* nên được đánh giá như thế nào? Ông không tạo ra chương trình. Khi chương trình lên sóng, ông không thích nó. Đây không phải là điều mà ngành mỹ phẩm định làm với ông. Ranh giới giới tính mờ mờ ảo ảo trong rất nhiều các quảng cáo tạp chí của Revlon được ưa chuộng hơn nhiều so với hình ảnh *Brady Bunch* do Barbara Britton diễn trong các quảng cáo truyền hình thiếu sáng tạo, nhạt nhòa. Nhưng trên tất cả, Revson làm kinh doanh là để kiếm tiền và cần phải kiếm thật nhiều tiền từ việc tài trợ những chương trình truyền hình này. Đầu óc kinh doanh của Revson không dẫn ông đến các chương trình này; nhưng, một khi đã vào cuộc, nó khiến ông và công ty của ông lao vào làm những chương trình này.

Thế còn việc dàn xếp kết quả chương trình thì sao? Liệu Charles Revson có phải là thủ phạm? Có và không. Không khó để hiểu tại sao ông lại trốn các cuộc họp với các nhà sản xuất về việc dàn xếp kết quả

chương trình. Các cuộc họp này chán ngắt. Cũng dễ thấy tại sao bất cứ ai làm việc cho ông đều hiểu một điều rằng ông muốn kết quả bằng bất cứ giá nào. Revlon chi rất nhiều tiền cho những chương trình truyền hình này. Để quảng cáo bán được hàng, phải có rất nhiều người xem quảng cáo. Với những ai bật ti vi lên, người chơi phải gây cho họ niềm thích thú. Chi tiết về việc tỷ suất người xem được duy trì như thế nào, Revson để lại cho người khác.

Chỉ đơn giản có thế. Revson đã kinh doanh được hơn hai thập kỉ khi *Câu hỏi 64.000 đôla* lần đầu tiên lên sóng. Mọi người đều biết ông là ai và ông muốn gì. Dàn xếp kết quả một chương trình đố vui cho Charles Revson là điều luôn tự nhiên còn làm điều tương tự cho David Packard thì không bao giờ.

Tuy nhiên, bản thân quảng cáo không phải là sản phẩm của công ty. Kể cả quảng cáo trên một chương trình mà vào lúc cực thịnh thu hút tới 82% người xem trên khắp nước Mỹ. Kể cả quảng cáo trong một ngành sử dụng nhiều quảng cáo như ngành mỹ phẩm. Chúng ta biết điều này vì Hazel Bishop làm truyền hình trước Revlon. Với vị chủ tịch là người của quảng cáo, Hazel dành một nửa doanh thu cho quảng cáo, mà hầu hết là quảng cáo trên truyền hình. Chương trình *This Is Your Life* (Đây là cuộc sống của bạn) vẽ tên công ty lên bản đồ. Nhưng không lâu sau đó, công ty này chìm ngấm. Để duy trì một doanh nghiệp thành công thì cần quản lí tốt, chứ không chỉ quảng cáo nhiều.

ĐẶT CON NGƯỜI XUỐNG CUỐI CÙNG

Vấn đề quản lí khiến cho lịch sử của Revlon rất khó hiểu. Từ năm 1932, năm công ty thành lập, cho tới năm 1975, năm Charles Revson qua đời, Revlon là một chế độ độc tài tàn bạo. Mọi nguyên tắc được dạy trong các trường kinh doanh của Mỹ, mọi cách làm của hầu hết các công ty được ngưỡng mộ ở nước Mỹ đều bị Revson vi phạm. Điều ngạc nhiên là công ty không chỉ sống sót mà còn phát triển bất chấp môi trường làm việc, nói thật, rất tồi tệ.

Hậu quả tài chính của cách quản lí của Charles là gì? Charles qua đời vào một ngày Chủ nhật. Ngày thứ Sáu trước đó, 22 tháng 8 năm

1975, Revlon có giá trị vốn hóa thị trường là 988.455.000 đôla. Đây là một con số rất lớn đối với một công ty trong ngành mỹ phẩm thời gian đó.

Nếu nói danh tiếng của Revson trên đại lộ Madison không thuận lợi thì đó là lời đánh giá thấp. Các công ty quảng cáo muốn có được khách hàng là Revlon vì nó lớn và liên tục phát triển, nhưng họ không thích ý nghĩ phải làm việc với Charles Revson. Được mô tả là “kĩ tính đến điên khùng” với quảng cáo, Revson và Revlon đặt ra những yêu cầu ngặt nghèo dành cho tài năng và thời gian của các đại lí quảng cáo.

Khi Revlon rút tài khoản 8 triệu đôla từ Batten, Barton, Durstine và Osborn (BBD&O) cuối mùa hè năm 1957, một vị quản lí trung thành cho biết: “Tay tôi không run. Tôi tỉnh táo và vui vẻ. Tôi đối mặt với cuộc sống bằng tinh thần lạc quan. Công ty này sẽ tiếp tục phát triển”. Trong lúc Revlon là khách hàng chung của các đại lí quảng cáo, tạp chí *Time* viết:

Kể cả khi họ thèm khát Revlon, nhà sản xuất mỹ phẩm năng động nhất nước Mỹ, những người giàu kinh nghiệm trong ngành quảng cáo hồi hộp nuốt ly cocktail martini khi nghĩ đến việc phải làm việc với... Charles Revson... vị khách hàng đáng sợ nhất, được tung hô nhiều nhất và bị dè bủ nhiều nhất kể từ khi vị chủ tịch quá cố George Washington Hill của công ty American Tobacco không một chút e sợ tung nhãn hiệu Lucky Strike Green ra thị trường... Vấn đề lớn nhất của BBD&O là vị khách hàng Revson yêu cầu quảng cáo có chất lượng tốt nhất và ông ấy làm việc hăng say đến mức những người làm quảng cáo không thể theo kịp. Những người làm quảng cáo mệt mỏi này bắt đầu đồng ý với những ý tưởng tồi tệ cũng như hay ho của Revson để có thể bỏ về nhà với vợ con. Phong cách cá nhân quyết liệt của Revson hạ gục những người vốn chỉ quen với sự lịch thiệp của những người khách hàng mặc đồ may bằng vải flanelen xám, hiện đại, mang phong cách quản lí.

Revson bắt đầu được biết đến như một “thiên tài [nhưng]... đồng thời cũng là một gã ăn nói khoa trương, làm việc chăm chỉ kinh khủng, điên cuồng, một người chỉ toàn ăn tươi nuốt sống người khác” vào cuối những năm 1940. Bản thân Revlon đang ở trong tình

trạng hỗn loạn trong những năm này. Có lúc, tỷ lệ quản lý nghỉ việc lên tới 130% một năm, với một vị trí quản lý quan trọng thay tới sáu người trong một năm. Revson rất nghiêm khắc đối với các đại lý quảng cáo, nghiêm khắc với quản lý cấp dưới và với chính bản thân ông. Từ năm 1944 đến năm 1948, Revlon có 18 giám đốc đại diện tại công ty quảng cáo McCann-Erickson.

Revson lúc nào cũng săn soi đối thủ để bắt chước những gì họ đang cố gắng làm, nhưng khéo hơn và nhằm nâng các tài năng quý giá nhất của họ. Theo một cựu nhân viên: “Charles... là một trong những nghệ sỹ sao chép vĩ đại nhất ở Mỹ hay trên thế giới vì ông ta sẽ sao chép một cái gì đó... nhưng sẽ làm cho nó tốt hơn – chất lượng tốt hơn, đóng gói tốt hơn, giá tốt hơn và quảng cáo tốt hơn... Nên nếu đối thủ cạnh tranh tung ra cái gì đó hay, ông ta sẽ làm cho nó hay hơn”. Mỗi quan tâm của ông đến các kế hoạch quảng cáo tiếp thị của các công ty khác dẫn đến các vụ kiện của Coty chống lại Revlon năm 1955 và của Juliette Margen, một bộ phận của Fabergé năm 1958 vì tội gián điệp ngành và cũng tạo ra các tin đồn rằng Revlon nghe trộm điện thoại của Hazel Bishop.

Revson tuyển những người có năng lực rất cao, theo một số nhà quan sát thì đó là những người có năng lực cao nhất trong ngành mỹ phẩm. Ông tìm ra nhiều nhà quản lý này bằng cách xác định ai là người mang lại tăng trưởng cho các đối thủ cạnh tranh và tuyển mộ họ với lời hứa lương cao và khả năng được mua cổ phần công ty. Ông có tiếng là trả lương cao nhất trong ngành mỹ phẩm. Tuy nhiên, ông thấy vô cùng khó khăn để có mối quan hệ tốt với nhiều trong số những người tài mà ông đã tuyển dụng.

Revson tìm cách kiểm soát nhân viên một cách thái quá. Vì những nhân viên quản lý cấp dưới của ông rất nhạy cảm nên họ thường cảm thấy Revson thật khó chịu.

Ví dụ về các nỗ lực của Revlon và nhất là của Charles trong việc kiểm soát người làm thể hiện rõ trong mối quan hệ của công ty với đội ngũ bán hàng và ban quản lý cao cấp. Cuối những năm 1940 và đầu những năm 1950, Revlon sử dụng cái mà họ gọi là “phương pháp tâm lý Revlon” để cải thiện doanh số. Tại các cuộc họp về bán hàng hàng năm, Martin Revson và người giám sát bộ phận bán hàng nói chuyện với từng nhân viên bán hàng một để xác định xem làm thế nào họ có thể tăng năng suất.

Ngoài ra [Martin giải thích], chúng tôi cho chiếu những cảnh – cảnh hành động và phim truyện về những diễn viên còn sống – miêu tả những nút tắc trong đầu người bán hàng và chúng tôi tìm cách thông các nút tắc đó. Chúng tôi cảm thấy rằng nếu một người có đủ trí thông minh, động lực và anh ta muốn đi ra ngoài và làm việc và thực sự làm việc và nếu anh ta không thành công thì hẳn phải có nút tắc nào đó. Nói cách khác, anh ta không áp đặt đủ ý chí của mình lên khách hàng và chúng tôi phải điều tra xem nguyên nhân là gì – liệu anh ta có vấn đề ở nhà hay liệu anh ta không cảm thấy mình nên mạnh mẽ như vậy.

Đây là những chiến thuật gây áp lực cao, nhưng những chiến thuật này có thể được coi là một cách để khai thác những điểm mạnh nhất của nhân viên. Tuy nhiên, tháng 11 năm 1955, một ủy ban lập pháp của tiểu bang New York về nghe trộm điện thoại phát hiện ra rằng Revlon đang giám sát điện thoại của chính họ. Hầu hết điện thoại bị giám sát là của phòng đặt hàng và một phát ngôn viên của công ty giải thích rằng việc giám sát là để cung cấp dịch vụ tốt hơn cho khách hàng. Công ty điện thoại tại thời điểm này có cung cấp dịch vụ giám sát cho các bàn đặt chỗ của hàng không, nên hành động này không phải là không được biết đến. Tuy nhiên, Revlon cũng nghe trộm điện thoại của một trong những nhân sự quản lý, người mà lòng trung thành của ông ta với công ty đang bị nghi ngờ. Vụ nghe trộm này không do công ty điện thoại lắp đặt và các cuộc nói chuyện trên điện thoại do người của Revlon kiểm soát, “một nhiệm vụ tò mò cho bất cứ kiểm soát viên nào”.

Charles theo dõi tất cả nhân sự quản lý kể cả anh em mình; và hành vi của ông ngày càng tệ đi khi Revlon trở nên thành công hơn. Joseph ngừng tích cực tham gia vào công ty năm 1955, không lâu trước khi công ty bán cổ phiếu ra công chúng. (Do đó ông đánh mất hàng triệu đôla). Martin rời công ty năm 1958 với các điều kiện tồi tệ. Khi diễn ra các cuộc điều trần về dàn xếp kết quả chương trình truyền hình năm 1959, Charles và Martin vẫn chưa làm lành với nhau, một tình huống bối rối và khó hiểu. Hai năm sau, Martin kiện Charles vì đã lừa lấy của ông 600.000 đôla. Trong đó có cáo buộc:

Charles Revson dính líu đến việc đối xử tệ với các quản lý của công ty Revlon và xúc phạm họ đến nỗi những người có năng

lực được chứng minh, những người nắm giữ các vị trí cao ở các công ty nổi tiếng ở Mỹ trước và sau khi họ làm cho Revlon cảm thấy bị sỉ nhục và suy giảm năng suất và phải rời khỏi Revlon để tránh không bị đối xử tệ nữa. Tỷ lệ thay thế quản lý ở Revlon trở thành chủ đề đàm tiếu của mọi người.

Martin nói rằng ông quyết định rời Revlon năm 1958 vì ông tin rằng chính sách nhân sự của Charles đang làm nguy hại đến tương lai của công ty. Lờ lên án đáng chú ý đến từ chính em trai của Charles, người đã làm việc cho công ty từ năm 1935, không phải là không có căn cứ.

Có rất ít tranh luận về cách Charles đối xử với nhiều nhân viên của mình. Rất nhiều nhân sự quản lý than phiền về sự đối xử tệ bạc mà họ và nhân viên của họ phải chịu dưới bàn tay của Charles. Kể cả những người thích ông cũng nói rằng ông duy trì bầu không khí “sợ hãi có kiểm soát” và cạnh tranh nội bộ khốc liệt. Ông tin rằng cách làm này làm lợi cho cái mà ông yêu hơn tất cả thứ khác – công ty của ông.

Martin lẽ ra đã đúng, nhưng thực tế thì không phải vậy. Các chính sách nhân sự của Charles không dẫn đến sự chấm dứt của Revlon. Thật khó xác định liệu công ty có tăng trưởng nhanh hơn không nếu không có những chính sách này.

Tôi tiến hành nghiên cứu về Revlon năm 1970 và 1971. Trong những năm đó, Charles Revson là một cái tên rất có sức ảnh hưởng ở Manhattan. Có rất nhiều các câu chuyện về sự tàn bạo của ông. Người kể chuyện, một quản lý được tôn trọng thời đó, có vị trí hàng đầu ở Revlon nhưng đã rời bỏ công ty:

Tôi nhớ có một lần ông ta [Revson] thốt ra chính sách [quản lý] của mình. Chúng tôi từng họp quảng cáo với ông ấy một lần một tuần... Phòng quảng cáo của tôi được chia thành các nhóm thương hiệu, và tôi mời các trưởng nhóm lên trình bày... Tất nhiên tôi đã xem qua tất cả những tài liệu này từ trước và đã cố gắng cải thiện các tài liệu đó với từng trưởng nhóm.

Và tôi nhớ tôi cần một trưởng nhóm thông minh sáng láng... và tôi tìm thấy một cô gái ở San Francisco đang làm việc cho một

đại lí quảng cáo bên ngoài. Cô ấy là một trong những người viết quảng cáo hàng đầu ở đó. Sau nhiều nỗ lực thuyết phục, tôi đưa được cô ấy về New York và làm việc cho chúng tôi. Revson chưa bao giờ gặp cô ấy. Tính cô ấy rất hay và cô ấy lại tài năng nữa. Tôi để cô ấy làm quen với công việc mới trong khoảng một tháng trước khi tôi đưa cô ấy tới một trong các cuộc họp về quảng cáo với Revson.

Tại cuộc họp này, cô ấy trình bày về một chiến dịch, đây là lần đầu tiên cô ấy làm như vậy... Vì một lí do nào đó ông ta [Revson] quyết định công kích cô ấy và ông ta dùng mọi từ tục tĩu nhất có thể tưởng tượng để mô tả cái cô ấy đang trình bày. Cô ấy ngồi đó, hoàn toàn sốc. Tôi nghĩ cô ấy chưa bao giờ bị ai nói như thế trong đời. Cô ấy lịch sự nhã nhặn, ăn nói nhỏ nhẹ... rất có tài. Việc một người đàn ông sử dụng loại ngôn từ đó để mô tả nỗ lực của mình khiến cô ấy rất buồn và thất vọng.

Ngay khi ông ta công kích cô, tôi thấy cô ấy căng thẳng và rồi cuối cùng cô ấy òa lên khóc. Cô ấy không biết làm thế nào để xử lí kiểu tình huống như thế này. Thế nên tôi nhảy vào giúp cô ấy. Tôi nói: “Đợi một chút, Charles. Tôi ủng hộ chiến dịch này và cô – trình bày nó vì tôi đã thông qua và tôi đã cùng với cô ấy cải thiện nó. Và nếu ông có điều gì cần nói về việc này thì nói với tôi, không phải với cô ấy”. Lúc này, cô ấy đang ngồi cuối bàn, lấy tay dụi dụi mắt. Cô ấy hoàn toàn rối trí...

Charles với tay ra và đặt tay ông ấy lên tay tôi, vỗ nhẹ và nói: “Này, cậu bé, tôi đã xây dựng doanh nghiệp này bằng cách làm một thằng khốn. Tôi điều hành nó bằng cách làm một thằng khốn. Tôi sẽ luôn luôn là một thằng khốn và đừng có mà tìm cách thay đổi tôi”.

Đó là triết lí quản lí của ông ta. Ông ta có ý tưởng là nếu bạn càng khiển trách người ta nặng nề và bạn càng làm cho họ khốn khổ thì họ càng làm việc cho bạn tốt hơn.

Câu chuyện này nghe rất quen thuộc đối với bất cứ ai từng biết Revson. Đây là cách ông cư xử. Nhưng công ty của ông ấy thành công trong khi những công ty khác lại thất bại. Sau khi ông qua đời, người kế vị do chính tay ông chọn, Michel Bergerac, nắm quyền điều hành

công ty. Bergerac là nhà quản lý chuyên nghiệp đích thực, người đứng đầu ITT/Châu Âu trước khi Revson tuyển dụng ông năm 1974. Người ta thắc mắc là tại sao Revson lại tuyển người bên ngoài để điều hành công ty, người có kinh nghiệm và cách ứng xử với người khác rất khác so với ông.

Dù gì thì Revlon cũng phát triển dưới thời Bergerac cho tới tận đầu những năm 1980. Công ty vào lúc đó đi xuống nhanh chóng. Công ty là đối tượng để Ron Perelman mua lại năm 1984 và 1985. Ngày nay, Perelman không thể tìm ra cách phải làm gì với công ty.

Một công ty từng là người đi đầu giờ trở thành người thất bại. Công ty sẽ tồn tại dưới hình thức nào là một câu hỏi lớn.

Charles Revson không thể hòa hợp với những người khác. Ông không bao giờ hài lòng với chính bản thân mình. Và những người biết rõ ông đều tin rằng ông thực sự rất ghét phụ nữ.

Sự tương phản giữa Revson và Mary Kay Ash, người sáng lập công ty Mary Kay Cosmetics, khó có thể hoàn chỉnh hơn. Họ làm cùng ngành: làm đẹp cho phụ nữ. Nhưng Mary Kay Ash coi công ty mỹ phẩm của mình ít nhất một phần là để giải phóng phụ nữ khỏi cái mà bà cho là thế giới của đàn ông. Bà coi công ty mình không chỉ là một tổ chức kiếm lợi nhuận mà còn là một phong trào, một sự nghiệp, một cách sống. Bi quan và buồn chán không có trong thế giới của bà. Bạn có thể mang lại hạnh phúc cho bản thân.

Theo quan điểm của Ash, chức năng của mỹ phẩm là giúp người ta cảm thấy yên tâm về ngoại hình của họ khi đi ra ngoài. Sự thay đổi mà bà tạo ra là niềm tin cho rằng “cái bên ngoài” của bạn có thể và thực sự trở thành “cái bên trong” của bạn: “Bạn thấy đấy – điều thú vị về việc có bộ mặt tươi cười là nếu bạn làm điều đó lặp đi lặp lại thì chẳng bao lâu bạn sẽ thực sự tươi cười. *Bộ mặt tươi cười trở thành con người thật của bạn*”. Nói cách khác, bà không bán hy vọng mà bán sự mãn nguyện cho các giám đốc bán hàng, chuyên gia tư vấn của bà và khách hàng của họ. Các sản phẩm được đóng gói màu hồng của bà thể hiện tinh thần lạc quan không thể dập tắt được của bà. Bà nói: “Tất cả những doanh nhân khởi nghiệp tôi từng gặp đều là người lạc quan không có thuốc chữa”. Chắc hẳn bà chưa bao giờ gặp Revson, người có tính cách khá đối lập.

Khi đọc hết tất cả các câu chuyện, mà chỉ một phần nhỏ trong số đó được kể ra ở đây, mọi người có cảm giác là Revson có tính cách mất cân bằng nghiêm trọng. Điều khó hiểu không chỉ là ở chỗ ông xây dựng công ty này mà còn ở chỗ ông vừa xây nó vừa cô lập mình với những người xung quanh. Nghe có vẻ khó hiểu, song dường như ông đã cố gắng làm cho mình trở nên khó chịu và ông đã thành công. Và khi qua đời, ông là một trong những doanh nhân giàu có và thành đạt nhất trong thời của ông.

CHARLES REVSON

11/10/1906	Revson chào đời. Tên trên giấy khai sinh là Hyman Charles Revson.
Năm 1923	Revson tốt nghiệp trung học; bắt đầu đi làm với vị trí nhân viên bán hàng cho công ty Pickwick Dress.
Năm 1930	Revson kết hôn, nhưng cuộc hôn nhân chỉ kéo dài vài tháng.
Khoảng năm 1931	Revson được tuyển làm nhà phân phối cho công ty Elka.
1/3/1932	Công ty Sơn Móng Revlon được thành lập.
11/1952	Chiến dịch Lửa và Băng được triển khai.
7/6/1955	<i>Câu hỏi 64.000 đôla</i> lên sóng lần đầu tiên trên đài CBS.
7/12/1955	Revlon trở thành công ty cổ phần.
24/8/1975	Revson qua đời.



ự trỗi dậy của kinh tế Mỹ, việc tổ chức doanh nghiệp, óc sáng tạo của người Mỹ đã thu hút sự chú ý từ cách đây hơn một thế kỉ rưỡi. Tại Triển lãm Cung điện Pha lê năm 1851, người dân London trông thấy những phương pháp sản xuất công nghiệp mới mẻ của Mỹ khiến họ phải xì xào. Quốc hội Anh viết báo cáo về “Hệ thống Sản xuất công nghiệp Mỹ” mà lúc này vẫn chưa được đặt tên. Tại mỗi cuộc triển lãm công nghiệp sau năm 1851, có bằng chứng rõ ràng cho thấy nước Mỹ đang đi đầu với một phương pháp sản xuất mới, hiệu quả hơn. Vào năm 1880, các nhân vật tiểu thuyết Nga đầy tâm trạng thừa nhận người Mỹ “sản xuất máy móc tuyệt vời”.⁽¹²⁷⁾

Cả phương Đông lẫn phương Tây đều rất ấn tượng với công nghệ Mỹ. Không lâu sau Triển lãm Cung điện Pha lê ở London, chính phủ Nhật tiếp đón một vị khách rất không được trông đợi ở cảng Tokyo. Người đó là đô đốc hải quân Matthew C. Perry đến cùng một hạm đội Mỹ với mục đích khai thông các bến cảng của Nhật cho thương mại. Người Nhật và người Mỹ trao đổi quà để tượng trưng cho tình hữu nghị giả tạo mới hình thành. Người Nhật tặng người Mỹ vỏ sò, bình hoa, san hô. Người Mỹ tặng người Nhật súng trường, trang thiết bị điện tín và một mô hình tàu hỏa. Nếu người Nhật không muốn trở thành nạn nhân của đế quốc Tây phương, họ nhanh chóng nhận ra mình phải thay đổi, và thay đổi thật nhanh. Khi thời kì Minh Trị Duy tân diễn ra năm 1868 và Nhật Bản ban hành chính sách “phú quốc, cường binh”, sinh viên Nhật được cử ra nước ngoài học công nghệ hiện đại và Mỹ là một trong những nước họ tới du học. Vào đầu thế kỉ XX, một người Anh tên là Fred A. McKenzie xuất bản cuốn *Những kẻ xâm lăng Mỹ: Kế hoạch, Chiến thuật và Tiến bộ của chúng* (The American Invaders: Their Plans, Tactics and Progress). Đó là năm 1901, năm Nữ hoàng Victoria băng hà, năm đỉnh cao của Đế chế Anh. McKenzie viết:

Vấn đề nghiêm trọng nhất về sự xâm lăng công nghiệp của Mỹ là ở chỗ những kẻ xâm lăng này đã giành quyền kiểm soát hầu hết mọi ngành công nghiệp mới hình thành trong 15 năm qua... Đặc điểm mới chủ yếu của đời sống London là gì? Theo tôi, đó là điện thoại, máy chụp ảnh cầm tay, máy nghe đĩa, tàu điện, xe hơi, máy đánh chữ, thang máy và sự gia tăng công cụ máy móc. Trong mỗi lĩnh vực này, trừ xe hơi chạy xăng, nhà sản xuất Mỹ đều vượt trội; trong một vài lĩnh vực họ là nhà độc quyền.

Nếu đoạn này mà được viết sau đó một thập kỉ thì McKenzie đã không loại trừ “xe hơi chạy xăng” ra khỏi danh sách.

Vào những năm 1960, người ta ngày càng tin rằng kinh tế Mỹ sẽ thống trị thế giới. Cái Henry Luce cho là Thế kỉ Mỹ thì trong con mắt người Pháp lại là Thách thức Mỹ. Theo nhà báo Pháp Jean-Jacques Servan-Schreiber năm 1967: “Đây là một vấn đề phức tạp vì nhiều lí do. Không phải chúng ta đang ngập trong đồng đôla người Mỹ không thể sử dụng và đồng đôla chảy ra ngoài thị trường chỉ bởi hoàn cảnh nhất thời. Trái lại, đó là cái gì đó khá mới mẻ và nghiêm trọng hơn rất nhiều – sự vươn tới châu Âu của một nghệ thuật *tổ chức* mà đến giờ

vẫn là điều bí ẩn đối với chúng ta.” Giấc mơ của Henry Luce quả thực có vẻ như đã thành hiện thực nhờ vào sức mạnh của nền thương mại Mỹ.

Rồi đột nhiên vị trí siêu cường của Mỹ trở nên lung lay. Vào năm 1975, năm Charles Revson qua đời, nước Mỹ không còn là quốc gia tự tin như cách đó chỉ vài năm. Năm 1961, John F. Kennedy cam kết nước Mỹ sẽ cho người đổ bộ lên Mặt trăng và đưa người đó trở về Trái đất an toàn trong vòng một thập kỉ tới. Đó là một tuyên bố gây chấn động, công khai trước toàn thế giới để không có đường lùi. Mặt trăng cách Trái đất rất xa. Mặt trăng có ở đó từ rất lâu và khi Kennedy nói những lời này, con người chưa từng đặt chân lên đó. Kiến thức của Kennedy về tên lửa cũng ít ỏi như kiến thức của Roosevelt về sản xuất máy bay khi Roosevelt tuyên bố nước Mỹ sẽ sản xuất 50.000 máy bay một năm. Cả hai người đều cảm thấy hoàn toàn có thể để lại các bước chi tiết cho người khác. Vấn đề là họ là tổng thống, đó là nước Mỹ và công việc này sẽ được hoàn thành.

Vì nhiều lí do khác nhau, “thập kỉ 60 phóng đấng” trở thành “thập kỉ 70 đoan trang”. Vào cuối những năm 1970, Tổng thống Jimmy Carter than phiền nước Mỹ đã trở thành một “vấn nạn”. Việc đánh mất sự tự tin này thật đáng giật mình. Về mặt chính trị, sự kết hợp tồi tệ của Chiến tranh Việt Nam và vụ bê bối Watergate thay đổi mạnh mẽ cách người Mỹ nhìn nhận bản thân và góp phần tạo ra một khoảng cách lớn giữa thế hệ già và thế hệ trẻ. Các lãnh đạo dân cử của Mỹ nhận hối lộ (trong trường hợp của Phó Tổng thống Spiro T. Agnew), họ dùng dằng trong một cuộc chiến mà bản thân họ biết sẽ chẳng đi đến thành công (Robert S. McNamara là một ví dụ nổi bật, nhưng bên cạnh ông còn có nhiều người khác), họ ủng hộ các hoạt động đánh thẳng vào các quyền tự do được quy định trong hiến pháp mà người Mỹ cho là đương nhiên kể từ thời kì chiến tranh giành độc lập của Hoa Kỳ. Năm 1974, Richard M. Nixon trở thành vị tổng thống đầu tiên bị ép từ nhiệm. Tất cả sự hỗn loạn và thảm họa này khiến người ta khó có thể lấy lại cảm giác tự tin của thời kì trước.

Từ quan điểm kinh doanh, tình hình những năm 1970 có vẻ xấu đi rõ rệt. Các cuộc khủng hoảng đầu năm 1973 và 1974 làm chao đảo toàn bộ nền kinh tế. Ngược lại, với Servan-Schreiber, có vẻ như bí quyết tổ chức kinh doanh nằm trong tay người Nhật, chứ không phải người Mỹ.

Trong suốt những năm 1950, người Mỹ quen sử dụng vải dệt Nhật nhập khẩu và một số sản phẩm khác, thường có hàm lượng công nghệ và chất lượng thấp. “Sản xuất tại Nhật Bản” trở thành từ đồng nghĩa với cầu thả và không có gì ngạc nhiên khi những chiếc xe hơi Nhật đầu tiên được chào bán ở Mỹ quá kém nên bị rút ra khỏi thị trường. Tạp chí *Time* chọn Harlow Curtice – CEO của tập đoàn General Motors – là Nhân vật của Năm vào năm 1955, năm mà hầu như không có chiếc xe hơi ngoại nào được bán ở Mỹ.

Vào những năm 1970, bức tranh đã thay đổi hoàn toàn. Những chiếc xe hơi Nhật hiệu quả và hấp dẫn quay trở lại nước Mỹ, mang theo sự báo thù. Không chỉ xe hơi mà toàn bộ chuỗi giá trị (ví dụ như lốp xe) được nhập khẩu ồ ạt – điều mà trước đó một thập kỉ không ai có thể tưởng tượng ra. Nước Mỹ bắt đầu bị thâm hụt thương mại khổng lồ với Nhật chỉ riêng trong lĩnh vực xe hơi. Vào năm 1980, Nhật Bản, chứ không phải Mỹ, trở thành quốc gia sản xuất xe hơi số một thế giới. Nước Mỹ dẫn đầu ngành công nghiệp xe hơi từ năm 1908. Chrysler lỗ 1,7 tỷ đôla năm 1980 và suýt phá sản nếu không có bảo lãnh vay vốn của liên bang. Ford lỗ 1,5 tỷ đôla và có vẻ sẽ nổi bực Chrysler.

Ở các ngành khác cũng vậy, nước Mỹ không chỉ tụt hậu trong cạnh tranh toàn cầu; thị trường nội địa Mỹ cũng trở thành con mồi cho sản phẩm ngoại nhập. Nước Mỹ dẫn đầu thế giới về sản xuất thép trong nhiều thập kỉ nhưng đánh mất vị thế đó vào tay người Nhật. Ngành giải trí gia đình – máy nghe nhạc, đài phát thanh, ti vi – được phát minh và phát triển ở Mỹ. Ngày nay, không có chiếc ti vi nào được các công ty có trụ sở trên đất nước này sản xuất ra.

Do đó, vào cuối những năm 1970, có vẻ như Nhật mới là nước biết cách chinh phục kinh tế toàn cầu. Điều này dường như đúng không chỉ trong các ngành lâu đời như dệt hay các ngành đương thời như xe hơi, mà còn cả trong các ngành sẽ quyết định sự giàu có của một quốc gia trong tương lai. Một ví dụ hoàn hảo là ngành công nghiệp bán dẫn. Nhật Bản đẩy Intel ra khỏi ngành sản xuất chip bộ nhớ – ngành công nghiệp mà Intel sáng tạo ra.

Trong những năm 1970 và 1980, thách thức từ nước ngoài đối với sức mạnh kinh tế Mỹ chủ yếu trong lĩnh vực sản xuất hơn là trong nghiên cứu hay phân phối. Nhà bán lẻ lớn nhất trong lịch sử Mỹ và có lẽ cả lịch sử thế giới, Sam Walton, là chủ đề chương thứ nhất của

phần này.

Từ khi còn trẻ, Walton đã tỏ ra là người có nghị lực phi thường, tính cách hấp dẫn và khát khao chiến thắng. Ông có niềm tin bẩm sinh là mình sẽ thành công trong bất cứ công việc nào nếu tập trung vào công việc đó. Trong suốt quá trình đi học, chơi thể thao và hoạt động sinh viên, niềm tin này đã mang lại thành công cho ông. Một trong những đặc điểm nổi bật của con người này là ông không bao giờ tự mãn hay vênh váo – những đặc điểm vốn hay đi kèm với thành công. Lúc nào ông cũng cảm thấy có nhiều thế giới mới để chinh phục và chìa khóa để chinh phục thành công là tri thức.

Sam Walton tin rằng bạn có thể học bất cứ điều gì từ bất cứ ai, và ông dành cả cuộc đời mình tìm kiếm tri thức về lĩnh vực bán lẻ. Ông có một tình yêu thương, kính trọng con người đích thực bất kể địa vị xã hội của họ là gì, và ông cũng khao khát được mọi người yêu quý. Bán lẻ là ngành kinh doanh “con người” kinh điển – Wal-Mart trở thành doanh nghiệp tư nhân lớn nhất nước Mỹ – và những nét tính cách này đã giúp ông thành công.

Giống như tất cả các ngành khác, ngành bán lẻ chịu ảnh hưởng của cuộc cách mạng trong lĩnh vực xử lý dữ liệu bằng máy tính vốn đã diễn ra trong nửa thế kỉ qua. Walton nắm bắt công nghệ mới, nhưng luôn giữ thái độ nghi ngờ có chừng mực. Ông biết cách sử dụng công nghệ. Công nghệ là một phương tiện để đạt được mục đích chứ công nghệ không phải là đích đến. Đích đến là phục vụ khách hàng.

Walton phục vụ khách hàng tốt đến mức Wal-Mart đã vượt qua giai đoạn lạm phát trì trệ những năm 1970 mà nhiều nhà bán lẻ khác phải đầu hàng. Ông cho thấy sự lãnh đạo xuất sắc, nhanh nhạy, năng động có thể làm được gì ngay cả trong hoàn cảnh đầy khó khăn thử thách.

“Mua toàn cầu, bán toàn cầu” đã trở thành chiến lược bán lẻ trong nhiều năm. Để vươn tới vị trí lãnh đạo, khẩu hiệu này được nâng lên thành “Mua liên ngân hà, bán theo mã bưu điện cộng bốn chữ số”. Mua toàn cầu giảm giá hàng. Bán địa phương phục vụ nhu cầu cá nhân của khách hàng. Trong lĩnh vực bán lẻ, kiến thức về khách hàng là rất quan trọng nên các nhà bán lẻ gặp rất nhiều khó khăn trong việc duy trì hoạt động có lãi ở nước ngoài. Wal-Mart vì thế không bị ảnh hưởng lắm từ các cuộc tấn công của người Nhật vào thị

trường Mỹ. Trên thực tế, Wal-Mart những năm 1990 hoạt động ở nước ngoài mạnh mẽ hơn bất kì nhà bán lẻ nào trong lịch sử.

Với ngành bán dẫn, câu chuyện lại khác. Thậm chí còn hơn cả công nghiệp xe hơi, đây là ngành công nghiệp sinh ra và lớn lên ở nước Mỹ. Chất bán dẫn và bộ vi xử lý mà ngành này làm ra có vai trò rất quan trọng đối với sự phát triển công nghệ thế kỉ XXI. Chất bán dẫn được phát minh đồng thời nhưng độc lập bởi Jack Kilby ở công ty Texas Instruments và Robert Norton Noyce – đối tượng của bài tiểu sử cuối cùng của chúng tôi.

Giống như Sam Walton, Noyce sinh ra ở miền Trung nước Mỹ, ở Denmark, tiểu bang Iowa. Walton là người con của vùng biên giới miền Trung có bản sắc miền Nam đặc trưng. Ông sinh ra ở Kingfisher, tiểu bang Oklahoma. Wal-Mart có trụ sở chính ở Arkansas, một trong 11 tiểu bang li khai khỏi Liên hiệp để thành lập Nhà nước Liên bang Mỹ năm 1860-1861. Noyce là người miền Trung Tây. Trừ vài năm học tập và sinh sống ở miền Đông và sau này chuyển tới California, ông chưa bao giờ hoàn toàn rời khỏi vùng Trung Tây.

Noyce là người đa tài. Ông hát thánh ca, tự lái máy bay, thành lập công ty, đồng sáng tạo mạch tích hợp. Tuy nhiều người có thể cũng được gọi là đa tài nhưng công bằng mà nói, Noyce chịu trách nhiệm sáng lập cụm các công ty công nghệ cao phía Nam San Francisco mà ngày nay người ta gọi là Thung lũng Silicon nhiều hơn bất cứ cá nhân nào khác. óc sáng tạo, sức hấp dẫn cộng với kiến thức kĩ thuật của ông sản sinh ra một loại bia mạnh mà nhiều người tài giỏi nhất nước Mỹ và toàn thế giới muốn uống.

Noyce không đặt vấn đề mình làm được gì cho công ty (nói theo bài diễn văn nhậm chức của John F. Kennedy) mà là công ty có thể làm được gì cho ông. Điều này không có nghĩa Noyce là người ích kỉ. Ngược lại là khác. Điều này chỉ muốn nói rằng ông hình dung công ty sẽ làm ăn vì lợi nhuận, tất nhiên rồi, nhưng phải phấn đấu cho cả những mục tiêu lớn hơn. Đối với Noyce, công ty là công cụ hoàn thành mục tiêu cá nhân, đó là gia tăng hiểu biết về công nghệ.

Công ty mà Noyce thành lập – Intel – đóng vai trò chủ chốt trong cuộc cách mạng công nghệ trong những năm gần đây. Nhưng trước kia thì gần như không. Vào đầu và giữa những năm 1980, Intel bị đẩy

ra khỏi vị trí dẫn đầu trong một thị trường quan trọng do cạnh tranh khốc liệt từ người Nhật.

Không chỉ Intel mà toàn bộ ngành công nghiệp bán dẫn hiểu rằng cần phải có cách thức sáng tạo để cạnh tranh trên toàn cầu, nếu không nước Mỹ sẽ tụt lại phía sau các nền kinh tế khác, có lẽ là mãi mãi. Tuy nhiên các rào cản thể chế đối với hợp tác công nghiệp thật đáng sợ cả trong khía cạnh pháp luật lẫn tập quán. Chính yếu tố mà Jean-Jacques Servan-Schreiber chỉ ra là sức mạnh lớn nhất của nước Mỹ, nghệ thuật tổ chức, lại là điểm yếu lớn nhất so với nguồn lực mà Nhật Bản có thể huy động nhằm thống lĩnh một ngành công nghiệp.

Cộng đồng công nghệ cao của Mỹ cần một nhà lãnh đạo được cả thế giới tôn trọng nhằm bước tới và giúp các công ty làm việc cùng nhau vì lợi ích của ngành công nghiệp này và lợi ích quốc gia. Trong một hành động quên mình, Noyce đồng ý đóng vai trò này. Ông chính là chủ tịch đầu tiên của tập đoàn công nghiệp Sematech, công việc ông không muốn làm nhưng lại là người phù hợp nhất để làm. Gần cuối nhiệm kỳ tại Sematech, mùa hè năm 1990, ông đột ngột qua đời vì đau tim.

6 SAM WALTON



Đặc Mỹ

SAM WALTON VÀ BEN FRANKLIN

Benjamin Franklin 79 tuổi khi ông được Quốc hội cho phép từ bỏ chức vụ công sứ tại Pháp và lên tàu trở về Mỹ sau nhiều lần ông yêu cầu. Khi đó Franklin là người Mỹ nổi tiếng nhất thế giới. Ông đạt được thành tựu đỉnh cao trong rất nhiều lĩnh vực không liên quan đến nhau nên không thể xếp tài năng của ông vào một hoặc hai lĩnh vực. Ông làm nhiều nghề và nghề nào cũng thành công. Từ một người vô gia cư thất học, không một xu dính túi, ông trở thành một nhà khoa học uyên bác, một tác giả có sách bán chạy, một doanh nhân giàu có, đệ nhất công dân của thành phố Philadelphia và tiểu bang Pennsylvania, một nhà phát minh vĩ đại, một nhà ngoại giao lão luyện, một nhà cách mạng lừng danh và một trong sáu người sáng lập ra một quốc gia vĩ đại (năm người kia là James Madison, Alexander Hamilton, Thomas Jefferson, George Washington và John Adams). Khi Jefferson đến Pháp trình thư ủy nhiệm làm công sứ nhiệm kỳ tiếp theo, ông thường được chào đón bằng câu hỏi: “Thưa, ngài là người thay thế Tiến sỹ Franklin?” Jefferson thường trả lời: “Không ai có thể thay thế Tiến sỹ Franklin, thưa ngài. Tôi chỉ là người kế nhiệm ông ấy mà thôi”.

Tính cách và sự nghiệp của Franklin để lại ảnh hưởng rất lâu dài. Những bài diễn văn của ông, sự dí dỏm, trí tuệ của ông, cho dù có người thích người không, là một phần của lịch sử nước Mỹ thế kỷ XIX. Các doanh nhân và nhà giáo dục coi ông là nguồn cảm hứng lớn cho thành công của họ. Cho tới tận ngày nay, hình ảnh và thành tựu của Franklin – nhất là nỗ lực vươn lên từ bóng tối và cách đối đãi dân chủ bình dân của ông – vẫn ở lại với chúng ta.

Con người vĩ đại này – cứ nói đến Franklin là người ta lại dùng chữ “vĩ đại” – giết thời gian trên chuyến tàu biển dài đằng đẵng từ biệt

Le Harve, Pháp về Philadelphia, Mỹ như thế nào? Ông viết ba bài luận, hai trong số đó rất có giá trị thực tiễn: “Về nguyên nhân và cách khắc phục tình trạng ống khói nhiều khói” và “Mô tả lò đốt than đá kiểu mới và triệt tiêu hết khói”.

Người ta nhiệt liệt chào đón Franklin khi ông về đến Philadelphia. Sau khi tiệc tan, ông tiếp tục công việc trong chính quyền; và ông cũng coi nhà cửa, biến nhà mình thành một nơi rộng rãi hơn. Ngày 17 tháng 9 năm 1787, ông đọc bài diễn văn bế mạc Đại hội Hiến pháp, gợi ý các thành viên Đại hội hãy “nghĩ ngờ khả năng không bao giờ mắc lỗi của ông một chút”.

Tuy nhiên, điều thú vị không phải là Franklin xuất hiện liên tục trong đời sống công cộng mà là ông luôn duy trì phong thái cá nhân của mình. Jefferson từng dự đoán rằng bảy năm làm ngoại giao ở nước ngoài là đủ để hủy hoại một người Mỹ. Franklin làm ngoại giao ở nước ngoài gấp hơn ba lần số thời gian đó mà vẫn quan tâm đến ống khói nhiều khói, lò than và vẫn không xa rời quần chúng. “Được ca ngợi và trao tặng huân huy chương nhiều hơn bất cứ người Mỹ nào, ông trở về Philadelphia và hội nhập trở lại ngay lập tức. Hàng xóm dễ dàng nhận ra ông, họ bảo: Ben Franklin, ông thợ in kia rồi”.

Franklin từ trần năm 1790. Samuel Moore Walton qua đời năm 1992. Nếu Walton còn sống, ông sẽ rất ngạc nhiên và có lẽ sẽ kinh hoàng khi thấy tên mình và tên Benjamin Franklin xuất hiện trong cùng một câu. Tuy vậy, hai người có vài điểm chung. Cả hai sở hữu khả năng giao tiếp với dân thường ở một mức độ không thường chút nào. Cả hai đều rất hiểu tầm quan trọng của việc nắm bắt tâm lý của người mình làm việc cùng. Cả hai đều nhanh nhạy. Cả hai đều biết cách đạt được cái mình muốn. Cả hai đều không lấy tiền làm động cơ chính. Cả hai đều là những nhà lãnh đạo bẩm sinh. Cả hai đều là các nhà cách mạng.

Tôi muốn nghĩ rằng không phải trùng hợp ngẫu nhiên mà cửa hàng đầu tiên Sam Walton mở được đặt tên “Ben Franklin”. Nằm ở Newport, tiểu bang Arkansas, cửa hàng này là một phần trong chuỗi cửa hàng năm-và-mười-xu thuộc sở hữu của Anh em nhà Butler ở Chicago.

THUỞ BAN ĐẦU

Thứ Sáu, ngày 29 tháng 3 năm 1918, cậu bé Samuel Moore Walton chào đời ở một ngôi nhà nông thôn gần Kingfisher, tiểu bang Oklahoma. Cha của Samuel – ông Thomas Gibson Walton – khi đó 26 tuổi, còn mẹ của Samuel với tên thời con gái Nannia Lee Lawrence – 19 tuổi. Bà là con gái một chủ trang trại và nghỉ học đại học khi bà kết hôn. Hai vợ chồng bà xây một căn nhà trong một trang trại nhỏ mà chồng bà đã mua.

Thomas Walton chưa kịp biết cha mẹ mình là ai. Cả mẹ ông, bà Clara, và cha ông, Samuel W. Walton (Sam Walton được đặt theo tên ông) đều lần lượt qua đời cách nhau vài tháng khi Thomas mới được hơn một tuổi. Thomas được họ hàng đem về nuôi. Tuổi thơ của ông chắc có lẽ không dễ dàng gì. Nhà Walton là một gia đình xuất thân từ các tiểu bang thượng Nam và gần biên giới. Cụ tổ – William P. Walton – chuyển từ tiểu bang Virginia tới một trang trại ngay bên ngoài LaMine, miền Trung tiểu bang Missouri. Con trai ông – Sam – trở thành quản lý bưu điện LaMine và chủ một cửa hàng bách hóa nhỏ. Do đó, ông nội của Sam Walton và là người cùng tên là thương gia đầu tiên của dòng họ.

Bên phía mẹ, Tom Walton là một phần của gia đình Moore. Tên đệm của Sam Walton lấy từ gia đình này. Giống như nhà Walton, nhà Moore có lịch sử đi qua đi lại vùng biên giới giữa miền Bắc và miền Nam. Joseph T. Moore sinh ra ở hạt Giles, tiểu bang Tennessee. Từ đó, ông di cư tới Marshfield, tiểu bang Missouri. Là người có cảm tình với Liên bang và người của đảng Cộng hòa, Moore phục vụ trong đội kỵ binh Missouri số Tám và chiến đấu ở Pea Ridge, cách Bentonville ở Tây Bắc tiểu bang Arkansas 16 km về phía Bắc và ở một số nơi khác. Trong những năm 1880, ông phục vụ hai nhiệm kỳ trong nghị viện Missouri.

Khi Thomas Walton học xong phổ thông, ông vào làm cho một doanh nghiệp chuyên cho các trang trại vay tiền của người họ hàng tên là J. W. Walton. J. W. đã tham gia vào cơn sốt đất Oklahoma ngày 22 tháng 4 năm 1889, và đã khoan được mảnh đất nằm cách nơi nhân viên đo đạc của chính phủ lên kế hoạch xây dựng thị trấn Kingfisher 11 km. Theo phóng viên-nhà văn Bob Ortega, J. W. quả quyết là có nhiều cách kiếm sống “đỡ bị gãy lưng” hơn làm trang trại.

Chúng kiến các chủ trang trại khác phá sản và mất đất, ông “quyết định tham gia vào lĩnh vực cho vay và trở thành đại lí cho vay”. Ortega đoán là ông làm đại diện cho một công ty bảo hiểm hoặc ngân hàng tiểu bang.

Đây là một động thái then chốt. Có nghĩa là J. W. sẽ không trở thành một người nông dân nay đây mai đó, cứ đi mãi về phía Tây, lại làm nông và lại thất bại. Có nghĩa là ông có cơ hội làm giàu; và vì thế ông có cơ hội đoàn tụ cùng gia đình thay vì chứng kiến cảnh mỗi người trong gia đình phải tha phương cầu thực. Trong lời khuyên nổi tiếng nhất của một ông bố dành cho con trai, Polonius nói với Laertes trong *Hamlet*: “Đừng bao giờ đi vay mà cũng đừng bao giờ cho vay”. Điều mà J. W. hiểu ra là, nếu hoàn cảnh buộc bạn phải lựa chọn giữa đi vay và cho vay thì cho vay tốt hơn.

Lựa chọn của J. W được lịch sử chứng minh là đúng. Nước Mỹ được sinh ra ở nông thôn. Vào thời gian diễn ra cuộc Cách mạng giành độc lập của Mỹ, chỉ có hai thành phố là Philadelphia và New York với dân số hơn 25.000 người. Nhưng nước Mỹ chuyển ra thành thị, chậm nhưng không thể dừng lại được. Sự chuyển dịch này mất một thời gian dài để đạt đến độ hoàn chỉnh. Tỷ lệ dân số Mỹ sống ở nông thôn cho tới tận thế kỉ XX cao hơn nhiều so với các quốc gia công nghiệp hóa sớm khác. Cho tới tận cuộc tổng điều tra dân số năm 1920 thì đa số người Mỹ mới sinh sống ở thành thị, được định nghĩa là các thành phố hoặc thị trấn có dân số từ 25.000 người trở lên. Trong cuộc tổng điều tra dân số liên bang lần đầu tiên năm 1790, 97% người tham gia cuộc điều tra tự phân loại mình là nông dân. Trong cuộc tổng điều tra dân số năm 1990, chỉ có 3% làm vậy.

Trái tim của nước Mỹ là ở trang trại. “Những người bán mặt cho đất là những người được Chúa chọn nếu như Chúa từng chọn người cho mình...” – Jefferson đã viết như vậy trong *Ghi chép về Tiểu bang Virginia*. Thật không may, trái tim của nước Mỹ cũng tan vỡ ở trang trại. Để thành công trong việc đồng áng cần phải có sự nhạy bén đáng kể, nhất là trước khi có các chương trình phúc lợi và tài trợ liên bang quy mô lớn nửa sau thế kỉ XX. Người nông dân phải sở hữu rất nhiều đất, trồng đúng loại nông sản, nuôi đúng loại gia súc và quản lí tài chính cẩn thận.

Chúng ta sẽ gặp một người như thế ngay bây giờ. Tên ông là Leland Stanford Robson sống ở Claremore, tiểu bang Oklahoma.

Robson vừa là doanh nhân, quan chức chính phủ, vừa là nông dân và chủ trang trại. Ông là một nhân vật rất lớn trong một thị trấn rất nhỏ. Nhiều năm sau, Wal-Mart vươn lên vị trí thống trị bằng cách xây những cửa hàng rất lớn ở những thị trấn rất nhỏ. Con gái của Robson – Helen Alice Robson – trở thành phu nhân của Sam Walton ngày 14 tháng 2 năm 1943. Hôm đó là ngày lễ Tình nhân.

Tom Walton bắt đầu cuộc đời đi làm bằng việc làm thuê cho chú, J. W. Walton. Nhưng Tom không thích công việc đó lắm, nên như chúng ta đã thấy, năm 1917, ông kết hôn và bắt đầu làm nông gần Kingfisher, tiểu bang Oklahoma. Sam ra đời một năm sau đó; và vào ngày 20 tháng 12 năm 1921, Nan Walton sinh thêm một đứa con nữa, đặt tên là James L. hay còn gọi là Bud.

Những năm 1920 là quãng thời gian đầy khó khăn đối với nông dân và Tom Walton không phải trường hợp ngoại lệ với xu thế đó. Ông bỏ cuộc sau một vài năm và chuyển tới làm cho người anh cùng cha khác mẹ là Jesse Walton. Công ty Thế chấp Walton của Jesse nghe nói là đại diện của công ty Đời sống Đô thị ở Springfield, tiểu bang Missouri. Jesse phái Tom tới Marshall – trung tâm tiểu bang Missouri. Chẳng bao lâu sau đó, Tom quyết định tách ra tự làm làm thế chấp nông nghiệp. Ông thất bại, nhưng may thay Jesse nhận ông trở lại doanh nghiệp của mình. Tom chuyển gia đình tới Shelbina tiểu bang Missouri, theo mong muốn của Jesse. Springfield là thị trấn đầu tiên Sam Walton trưởng thành có ký ức về nó. Ông đi học ở đó và cùng gia đình chuyển tới Marshall và Shelbina trước khi định cư tại Columbia. Columbia là nơi đặt trụ sở chính của trường đại học tiểu bang Missouri. Walton tốt nghiệp trường này với tấm bằng cử nhân kinh tế năm 1940.

Lúc cuối đời, Walton kết hợp với John Huey, biên tập viên tờ *Fortune*, để viết tự truyện. Trước đó, ông thường được mời viết sách nhưng thường từ chối thẳng thừng. Gia đình ông cuối cùng cũng thuyết phục được ông viết một cuốn với một tay viết của tạp chí *Wall Street Journal* tên là Eric Morgenthaler. Walton không thích thú việc này lắm; và khi được chẩn đoán ung thư giai đoạn cuối, ông quyết định phải “đơn giản hóa cuộc sống” bằng cách “rũ bỏ những thứ không muốn làm”. Dự án với Morgenthaler rơi vào nhóm những thứ đó; và Walton chấm dứt dự án, trả tiền cho Morgenthaler để ông này bàn giao lại công việc cho gia đình mình và mua đứt hợp đồng.

Tuy nhiên, một lần nữa, bị gia đình, bạn bè thúc giục và biết là người ta đang lén lút viết tiểu sử về mình, Walton đồng ý hợp tác viết một cuốn sách. Do sức khỏe ông sa sút nên không rõ liệu ông có chú tâm vào cuốn sách đó không. Đó là một cuốn sách thú vị, tuy ngắn quá. Đây là những dòng Walton nói về cha mình: “Cha tôi... là một người làm việc vô cùng chăm chỉ, thức khuya dậy sớm, làm việc quần quật từ sáng đến tối, và trung thực. Hoàn toàn, vô cùng trung thực. Hầu như ai cũng nhớ đến tính chính trực của ông. Ông cũng là người khá cá tính, thích buôn bán, thích ký kết hợp đồng về gần như tất cả mọi thứ...”

Walton nói cha ông có “bản năng không bình thường” khi ông biết đâu là giới hạn trong một cuộc thương lượng. Một số lần trả giá của cha ông thấp đến mức Walton cảm thấy xấu hổ. Walton khẳng định cho rằng mình không phải là nhà đàm phán giỏi nhất thế giới (những ai đã từng đàm phán với ông chắc có lẽ sẽ phản đối câu này). Walton nói người em đồng thời là đối tác kinh doanh của mình, Bud, được thừa kế khả năng kì kèo của cha ông.

Walton tin rằng:

Cha chưa bao giờ có tham vọng và tự tin để tự mình xây dựng doanh nghiệp, và ông không tin vào việc vay nợ... Cha trở thành người phải đi trả lãi... các khoản cho vay trang trại cũ, mà hầu hết trong số đó đều vỡ nợ. Vào các năm 1929, 1930 và 1931, ông phải lấy lại hàng trăm trang trại từ những con người tuyệt vời mà gia đình họ đã sở hữu từ rất lâu. Thịnh thoảng tôi đi cùng ông, rất buồn, rất khó khăn với cha nữa – nhưng ông tìm cách làm sao cho những người nông dân đó vẫn còn cảm thấy tự trọng. Tất cả những điều này hẳn đã để lại ấn tượng cho tôi – một cậu bé, tuy tôi không hề nhớ là mình đã nói với bản thân bất cứ thứ gì như: “Mình sẽ không bao giờ nghèo”.

Đoạn này đáng chú ý vì nó chẳng có nhiều thông tin trong đó. Cứ như thể Huey kéo nheo Walton nói cái gì đó, bất cứ cái gì, về cha mình. Bud Walton nói là anh mình thừa hưởng “rất nhiều đặc điểm của mẹ chúng tôi”. Tuy nhiên, những lời của Walton về mẹ cũng nhạt nhẽo như khi ông nói về cha mình.

Dường như cả cha và mẹ đều không có nhiều ảnh hưởng đối với

cuộc sống của Walton, trừ hai trường hợp ngoại lệ. Trường hợp thứ nhất là điểm chung duy nhất giữa cha và mẹ ông: “Có một điểm chung duy nhất giữa cha mẹ tôi, đó là cách họ tiếp cận tiền bạc: Họ hoàn toàn không tiêu đến nó”. Trường hợp ngoại lệ thứ hai là Tom và Nan Walton không hợp nhau. Walton cho biết:

Họ lúc nào cũng xung khắc, và họ chỉ ở với nhau vì Bud và tôi. Sau khi chúng tôi trưởng thành, họ thậm chí đã có lúc chia tay và đường ai nấy đi... Là con cả, tôi cảm thấy mình phải chịu gánh nặng của sự bất hòa trong gia đình. Tôi không biết chuyện này đã ảnh hưởng đến tính cách của tôi như thế nào – trừ khi đó là một phần lí do tại sao tôi lúc nào cũng bận rộn – nhưng khi còn trẻ, tôi đã thề là nếu sau này có gia đình, tôi sẽ không bao giờ cãi vã kiểu như vậy.

Tom và Nan Walton ở với nhau được 33 năm. Cuộc hôn nhân chấm dứt vào mùa thu năm 1950 khi Nan qua đời vì ung thư ở tuổi 52. Tom Walton mất ngày 15 tháng 8 năm 1984. Ông thọ 92 tuổi và đã sống qua kỉ nguyên thịnh vượng của Wal-Mart. Hai năm trước khi ông qua đời, ông có phát biểu đôi lời tại buổi lễ khai trương siêu thị Wal-Mart ở Kingfisher.

Có vẻ như Walton đã học được từ gia đình về cách cư xử nhiều hơn là gia đình học từ ông. Đừng cãi lộn như cha mẹ mình. Nghĩ lớn, đừng như cha mình. Mãi tới mùa xuân năm 1942, khi gặp bố vợ tương lai là Leland Stanford Robson, Walton mới học được mô hình từ thế hệ cha mẹ mình.

Lắng nghe L. S. Robson, Walton nói:

Chính là một sự giáo dục. Ông ấy ảnh hưởng đến tôi rất nhiều. Ông ấy là người bán hàng tuyệt vời, một trong những cá nhân giỏi thuyết phục nhất mà tôi từng gặp. Và tôi chắc chắn là thành công của ông trong buôn bán, kinh doanh, kiến thức của ông về tài chính và pháp luật, triết lí của ông, tất cả đều có ảnh hưởng lớn đến tôi. Bản chất cạnh tranh của tôi là do tôi trông thấy thành công của ông và ngưỡng mộ thành công đó. Tôi không ghen tị với ông. Tôi ngưỡng mộ ông. Tôi tự nhủ: Có thể sau này mình cũng sẽ thành công như ông.

Robson 58 tuổi còn Walton 24 tuổi khi Walton gặp Robson trong lúc Walton đang tán tỉnh Helen – con gái ông, người sau này là vợ Walton. Robson sinh ra và lớn lên ở tiểu bang Georgia và tìm đường tới tiểu bang Oklahoma vào năm 1909, mà theo Ortega, với tư cách là một “người bán rong các loại nồi niêu, xoong chảo, Kinh Thánh, khung tranh ảnh”. Người ta nói rằng khó bán nhất là Kinh Thánh vì ai muốn có thì cũng đã có một cuốn trong nhà rồi. Sau đó, Robson quay trở lại Georgia, tự trang trải việc học trường luật, rồi quay trở lại Oklahoma với kế hoạch hành nghề ở Tulsa. Từ đó, ông chuyển tới thị trấn Claremore, cách 32 km về phía Tây Bắc.

Chính tại Claremore, Robson đã thành công.

Công việc hành nghề luật của ông phát đạt và như những người có tiếng tăm thường làm ở các thị trấn nhỏ, ông nhanh chóng nhúng tay vào mọi việc. Ông làm luật sư thành phố trong 12 năm. Trong thời gian diễn ra cuộc Đại suy thoái, ông mua hết 18.500 mẫu Anh đất với giá rẻ và bắt đầu làm trang trại. Năm 1936, ông trở thành nhà sáng lập Ngân hàng Hạt Rogers ở Claremore. Ông làm giám đốc, chủ tịch ngân hàng này trong suốt ba thập niên sau đó. Trong thời gian diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ hai, ông chạy được một ghế trong Ủy ban Đường cao tốc Oklahoma. Ông cũng quan tâm đến khai mỏ, làm trang trại và các ngành khác.

Nhưng chúng ta đang bỏ qua một phần quan trọng của câu chuyện. Lúc Sam Walton gặp L. S. Robson năm 1942, ông đã học được cách phải học như thế nào rồi. Ông cũng đã học cách lãnh đạo. Từ hồi trẻ, ông đã tỏ ra là người đầy tham vọng. Trong một sắp đặt buồn cười nhưng không có chủ ý, Walton nói trong một trang của cuốn sách của Walton và Huey rằng hồi học lớp Năm, ông đã nhận thấy làm việc nhóm là điều quan trọng nhất trên đời: “Một người tìm kiếm vinh quang không đạt được gì nhiều...” Ở trang trước, ông thông báo với chúng ta là năm 1931, khi ông 13 tuổi, ông trở thành Hướng đạo sinh Điều hậu trẻ tuổi nhất trong lịch sử tiểu bang Missouri, nên thắng cược với một số người bạn; và ở trang tiếp theo, ông nói về việc chơi bóng rổ của mình là “Tôi thích lãnh đạo đội bóng, tôi đoán vậy”.

Khi ông vào trường Trung học Hickman ở Columbia, tiểu bang Missouri, Walton đã có bốn năm kinh nghiệm chơi các môn thể thao đồng đội. Ông cao có 1,75m nhưng vẫn được đội bóng rổ tuyển vào. Đội bóng rổ đã chơi như thế nào? Họ có một mùa giải bất bại với chức vô địch tiểu bang.

Trên sân bóng, ông cũng thành công như vậy. Walton bắt đầu chơi bóng bầu dục năm ông học lớp Năm. Ở trường Trung học Hickman, ông chơi vị trí hậu vệ phòng ngự và khi có bóng ông là người phát động tấn công. Đội của ông chơi như thế nào? Cũng là một mùa giải bất bại với chức vô địch tiểu bang. Walton chưa bao giờ thua cuộc. Ông giải thích: “Không bao giờ có chuyện tôi thua. Với tôi, gần như là tôi có quyền thắng vậy”. Walton, theo mô tả của chính ông, không phải là một vận động viên có năng khiếu. Như ông nói: “Tôi đoán tôi chỉ là người vô cùng thích cạnh tranh mà thôi... và tài năng chính của tôi có lẽ giống với tài năng tốt nhất của tôi là làm nhà bán lẻ – tôi là một người giỏi khích lệ”.

Walton cũng nói rằng ông học không giỏi, “nhưng tôi rất chăm chỉ và được nhà trường tặng bằng khen”. Ngoài chơi thể thao và học, Walton còn là chủ tịch hội sinh viên và tham gia rất nhiều câu lạc bộ. Ông cũng được bầu là “Học sinh đa năng nhất”. Tiếc là không ai biết bảng thành tích thực sự của ông. Ông hẳn là người đứng đầu, vượt xa bất cứ người nào đứng thứ hai.

Quá trình chuyển tiếp lên đại học của ông rất suôn sẻ. Điều đầu tiên hầu hết sinh viên năm thứ nhất học được ở một trường đại học lớn là có nhan nhản các ngôi sao trường trung học. Điều này đặc biệt đúng khi người sinh viên năm thứ nhất, như Walton chẳng hạn, là người thành thị mà gia đình không khá giả cho lắm. Mặc dù vậy, Walton háo hức lao vào cuộc sống ở trường Đại học Missouri và được chấp nhận bằng vòng tay rộng mở. “Tôi đã quyết định” – ông giải thích, rằng:

Tôi muốn trở thành chủ tịch hội sinh viên của trường. Tôi đã nhận ra từ trước là một trong những bí mật để trở thành lãnh đạo sinh viên là điều đơn giản nhất: bắt chuyện với những người đi trên vỉa hè trước khi họ nói chuyện với bạn. Tôi làm như thế ở trường đại học... Tôi luôn nhìn về phía trước và nói chuyện với người đi về phía tôi. Nếu tôi biết họ, tôi sẽ gọi họ

bằng tên, nhưng kể cả nếu tôi không biết họ, tôi vẫn nói chuyện với họ. Chẳng bao lâu, có lẽ tôi biết nhiều sinh viên hơn bất cứ ai trong trường và họ nhận ra tôi và coi tôi là bạn. Tôi tranh cử mọi vị trí quan trọng mà tôi biết. Tôi được bầu làm chủ tịch hội danh dự của sinh viên năm cuối..., chủ tịch câu lạc bộ nam sinh viên, chủ tịch lớp năm cuối. Tôi là đội trưởng và chủ tịch Võ kiếm và Lưỡi kiếm, tổ chức quân sự ưu tú của ROTC (Đoàn huấn luyện sỹ quan dự bị).

Trong thời gian rảnh rỗi, Walton dạy Kinh Thánh vào các ngày Chủ nhật (ông là người theo hội Giám lý). Ông cũng kiếm tiền bằng cách đi đưa báo (đôi khi ông thuê lại người khác làm việc này) để có tiền đóng học phí, lệ phí câu lạc bộ nam sinh viên và cho đời sống xã hội của mình. Ông tự mua quần áo cho mình. Ông cho biết vào hai năm 1939 và 1940, ông kiếm được khoảng 4.000 đến 5.000 đôla một năm, có lẽ còn nhiều hơn số tiền các giáo sư của ông kiếm được và quả thực là một món tiền rất lớn vào thời điểm đó. Sau khi điều chỉnh lạm phát, 5.000 đôla lúc bấy giờ tương đương 61.500 đôla thời điểm năm 2000. Tác giả Vance Trimble phỏng vấn một người bạn cùng trường của Walton tên là Everett Orr ở Shelbina, nơi Walton sinh sống trước khi chuyển tới Columbia. Orr nhớ là Walton rất dễ kết bạn “tuy ông hay cả thẹn nhưng mọi người vẫn thích nói chuyện với ông... Tôi không tài nào hiểu nổi làm sao một người nhút nhát rụt rè như vậy có thể trở thành lãnh đạo”. Không có bằng chứng nào khác cho thấy lúc còn trẻ Walton là người nhút nhát rụt rè, cho nên có lẽ cảm nhận của Orr là không chính xác. Mặt khác, thật thú vị khi nghĩ rằng Walton có thể đã áp dụng liệu pháp hành vi, chẳng hạn như bắt chuyện với mọi người trước khi họ nói chuyện với mình nhằm vượt qua bất cứ cảm giác nhút nhát rụt rè nào ông có thể có.

Walton tốt nghiệp Đại học Missouri ngày 31 tháng 5 năm 1940. Ông được Sears và J. C. Penny mời làm việc. Ông chọn J. C. Penny và trở thành quản lý tập sự tại cửa hàng Des Moines, tiểu bang Iowa, với mức lương 75 đôla một tháng. Ngay từ đầu, ông đã yêu thích lĩnh vực bán lẻ. Ông là người bán hàng bẩm sinh, sinh ra là để làm việc với khách hàng. Ngay cả lúc mới bắt đầu sự nghiệp này, thỉnh thoảng ông dành thời gian ngó nghiêng cửa hàng gần đó. Đỉnh điểm của giai đoạn này là khi ông gặp James Cash Penny.

Walton đang làm việc cho cửa hàng của Penny ở Des Moines khi

nước Mỹ tham gia Chiến tranh Thế giới thứ hai. Do tốt nghiệp ROTC nên ông có hàm thiếu úy trong một đơn vị pháo binh của quân dự bị Mỹ. Người ta cho rằng có thể giữ vị trí đó mà không phải qua kiểm tra y tế. Khi Walton kiểm tra y tế vào đầu năm 1942, các bác sỹ “khiến ông ngạc nhiên và sốc”. Ông được chẩn đoán mắc chứng “nghẽn bó nhánh một phần”, một khiếm khuyết ở tim gây ảnh hưởng đến hệ thống dẫn của tim và có thể gây ra nhịp tim không đều. Ông vẫn có thể gia nhập quân đội nhưng chỉ được phép làm “nhiệm vụ có giới hạn” và không rời nước Mỹ trong suốt cuộc chiến. Ngược lại, người em trai Bud làm phi công thả bom thủy lôi trên tàu sân bay hộ tống Manila Bay và tham gia vào chiến dịch tấn công Okinawa, Nhật Bản.

Walton rời khỏi cửa hàng của Penny sau 18 tháng chờ đợi để được gia nhập quân ngũ. Theo cuốn sách của Walton và Huey, ông “đi về phía Nam, về phía Tulsa, muốn xem ngành lọc dầu là như thế nào”. Thay vào đó, ông kiếm được việc làm ở một nhà máy sản xuất vũ khí ở Pryor, cách Tulsa không xa. Rõ ràng, ở Pryor không có chỗ trọ nên, như Walton nói, ông chấp nhận căn phòng duy nhất ông có thể tìm thấy, “gần đó, ở Claremore”.

Một đêm tháng 4 năm 1942, Sam Walton đi chơi bowling ở Claremore. Có một cô gái xinh xắn chơi ở làn bên cạnh. Sam mỉm cười với cô và nói: “Hình như mình gặp bạn ở đâu rồi nhỉ?” Tôi đoán ngày xưa các cậu con trai hay dùng câu đó để bắt chuyện với các cô gái xinh đẹp. Cô gái xinh đẹp này tên là Helen Alice Robson.

Tại sao Walton nghỉ làm cho Penny trước khi được gọi đi nghĩa vụ? Câu trả lời có thể là ông đã có mối quan hệ lãng mạn với một nhân viên thu ngân ở cửa hàng Des Moines tên là Beth Hamquist. Điều này làm cho Walton rơi vào hai tình huống khó xử. Thứ nhất, cô Hamquist có ấn tượng là cô và Walton đã đính hôn. Thứ hai, có một chính sách công ty ở J. C. Penny theo đó các “cộng sự” – tên công ty gọi nhân viên thời đó – không được phép hẹn hò với nhau.

Hamquist tin chắc rằng Sam Walton sẽ là chồng mình nên cô theo ông tới Claremore. Cô ở đó trong khoảng từ hai ngày tới hai tuần. Theo một tác giả thì người phụ nữ cho cô ở trọ nói: “Sam hủy đính hôn. Ôi, cô gái mới thất vọng làm sao. Kiểu như họ đã cãi nhau to ấy. Cô gái bỏ đi trên chuyến tàu tiếp theo”.

Câu chuyện này được chấp vá từ những sự kiện thoáng qua và để

lại rất nhiều câu hỏi chưa có lời giải. Tại sao Sam Walton, người yêu ngành bán lẻ đến mức sẵn lòng giảm hai phần ba thu nhập để làm việc toàn thời gian cho cửa hàng của Penny, lại rời bỏ không chỉ cửa hàng của Penny mà cả lĩnh vực bán lẻ nữa? Tại sao ông lại tìm việc làm ở hai nhà máy lọc dầu lớn (Carter và Humble)? Cả hai công ty dầu này từ chối ông vì, người ta nói rằng, họ biết ông sẽ sớm vào quân đội. Cuối cùng, ông tìm được việc ở nhà máy sản xuất thuốc súng Du Pont. Ông làm điều tra viên hiện trường chuyên giám sát người xin việc, công việc khó có thể gọi là vui vẻ với một người có tính khí như Walton.

Tại sao Walton lại “lang thang”, theo lời của ông, suốt từ Des Moines tới Tulsa, khoảng cách 634 km? Ngành công nghiệp dầu hấp dẫn đến vậy sao? Cha mẹ ông đã ly thân. Cha ông sống ở Fulton, tiểu bang Missouri, 35 km về phía Đông Columbia và 149 km về phía Tây St. Louis, nơi mẹ ông sống (kể từ năm 1943). Không có thông tin cho thấy ông từng đến thăm họ, mặc dù nhìn trên bản đồ có thể thấy là khó mà có thể không đi qua Missouri trên đường từ Des Moines tới Tulsa.

Năm 1942, năm 24 tuổi, Sam Walton trên thực tế là người vô gia cư. Việc ông quay trở lại Oklahoma không thể hiểu là ông muốn tìm lại cội nguồn. Đúng là ông sinh ra ở Kingfisher, nhưng Kingfisher cách Tulsa 184 km về phía Tây. Kingfisher gần thành phố Oklahoma hơn (22,5 km).

Ngoài ra còn có các câu hỏi về mối quan hệ giữa Walton với Beth Hamquist. Hamquist có lí không khi cho rằng mình đã đính hôn với Walton? Họ có phải là tình nhân không? Làm thế nào mà Hamquist phát hiện ra Walton đang sống ở Claremore, tiểu bang Oklahoma? Tại sao cô không được nhắc tới trong cuốn sách Walton hợp tác viết với John Huey?

Tôi đã nghĩ về những câu hỏi này một thời gian vì với tôi, đây dường như là quãng thời gian duy nhất trong cuộc đời Walton mà ông đánh mất sự tập trung và sống không có mục đích. Cha ông tuy không thất bại nhưng cũng chẳng thành công và không phải tấm gương sáng cho ông. Tệ hơn, gia đình ông ly tán. Ngay sau khi em trai ông bỏ nhà ra đi, cha mẹ ông ly thân và từ đó không sống với nhau nữa. Ông bước vào tuổi trưởng thành ở một loạt thị trấn nhỏ. Có bao nhiêu người đang đọc cuốn sách này có thể chỉ ra trên bản đồ hoặc đã

từng nghe nói đến Kingfisher hoặc Claremore hoặc Pryor, tiểu bang Oklahoma, hay Marshall hoặc Shelbina (chữ “i” dài hay ngắn đây?), tiểu bang Missouri? Có lẽ ở mỗi thị trấn nơi ông sống, ai cũng biết đến mỗi bất hòa trong gia đình ông.

Đã thế, Walton lại còn lớn lên trong thời kì Đại suy thoái, và khu vực nơi ông sinh sống bị ảnh hưởng nặng nề. Như ông nhớ lại nhiều năm sau này, những người tốt mà gia đình họ đã làm nông từ nhiều đời nay bị tước đất. Tất nhiên, đây không phải là lỗi của cha ông, nhưng cha ông là đại lí cho những người đi tước đất đó. Như phóng viên Ortega thuật lại, Tom Walton là “người siết nợ. Công việc chẳng vui vẻ gì nhưng quá ổn định”.

Bất chấp mọi chuyện, Walton luôn tràn đầy nhiệt huyết suốt những năm đi học phổ thông và đại học. Ông được nhiều nơi mời làm việc. Ông chọn một trong những công ty bán lẻ uy tín nhất của Mỹ để học việc và còn gặp được thần tượng J. C. Penny. Tôi nhớ một huấn luyện viên bóng bầu dục nói về vị trí tiền vệ và đội trưởng của ông như thế này: Walton chạy không nhanh, chuyền không giỏi nhưng là một người sinh ra để chiến thắng. Đó là hình ảnh Sam Walton đã xây dựng được bất chấp một số rào cản cực lớn. Ông là người suy nghĩ lạc quan. “Suy nghĩ như vậy thường biến thành kiểu như tiên tri thành sự thật” – ông khẳng định, nghe không khác gì Mary Kay Ash.

Năm 1941 và 1942, Walton gặp ba cú sốc liên tiếp. Sau nhiều năm lục đục, không thể phủ nhận là cha mẹ ông chỉ kết hôn trên danh nghĩa mà thôi. Gia đình có ý nghĩa rất quan trọng với Walton. Cả đời mình, ông vẫn gần gũi với em trai. Ông trân quý gia đình ông xây dựng với vợ mình và ông thường dùng phép ẩn dụ gia đình khi xây dựng Wal-Mart. Thứ hai, mối quan hệ của ông với Beth Hamquist rõ ràng không đem lại kết quả tốt cho dù bản chất mối quan hệ đó là gì đi nữa. Sự chấm dứt mối quan hệ đó (bằng một cuộc cãi vã) không thể không khiến Walton nhớ tới việc cha mẹ mình đã bất hòa như thế nào.

Cuối cùng và đây có lẽ là điều quan trọng nhất, “sự ngạc nhiên” của cuộc khám sức khỏe của quân đội. Với tài năng khích lệ vô đối của mình, Walton không có vẻ gì là một người sống nội tâm hay quan tâm đến các vấn đề tâm lí. Như ông nói: “Từ trước đến nay, tôi luôn thiên về hành động...” Ông không hay trầm ngâm suy tư và ông cũng

không có vẻ gì là thực sự hiểu mình. Với ông, cuộc sống không soi xét là cuộc sống đáng để sống nhất.

Tuy nhiên, cho dù bạn có muốn biết và nghĩ về nó hay không thì việc sức khỏe bạn có vấn đề không phải là tin tốt. Và con tim thì đầy ắp ý nghĩa biểu tượng và ý nghĩa tâm lí. Hơn nữa, khác với vấn đề cân nặng mà ông đã vượt qua khi chơi bóng bầu dục hay vấn đề chiều cao mà ông đã vượt qua khi chơi bóng rổ, vấn đề về tim này sẽ gây ra tác động mà dù có suy nghĩ tích cực đến đâu cũng không thể thay đổi được. Quân đội nói rằng Sam Walton, người từng là chủ tịch tổ chức Võ kiếm và Lưỡi kiếm ở đại học, không bao giờ có thể tham chiến, không bao giờ có thể xây dựng và lãnh đạo nhóm, không bao giờ có thể trở thành anh hùng trong cuộc chiến lớn nhất lịch sử. “Tôi ước mình có thể kể cho mọi người nghe về đời binh nghiệp lấy lòng giống như người em trai Bud của mình...” – sau này ông kể lại – “nhưng quãng thời gian tại ngũ thực sự là quãng thời gian rất bình thường như mọi trung úy và sau này là đại úy làm những việc như giám sát an ninh tại các nhà máy sản xuất máy bay và trại tù binh chiến tranh...”

BÁN LẺ

Những năm trong quân ngũ không hoàn toàn lãng phí. Walton đã học được hai bài học lớn: “Tôi không chỉ biết là mình muốn làm về bán lẻ mà tôi còn biết mình muốn làm kinh doanh cho chính bản thân”. Tham vọng của ông không ngủ yên trong suốt cuộc chiến. Ông đọc ngẫu nhiên bất cứ cái gì liên quan đến bán lẻ. Khi chiến tranh kết thúc, ông và Helen, người đã sinh hạ người con đầu lòng là Samuel Robson Walton (hay còn gọi là Rob) năm 1944, nhất trí là họ sẽ không quay trở về Claremore. Cả hai đều ngưỡng mộ cha của Helen, nhưng không ai muốn Sam khởi nghiệp dưới cái bóng của L. S... Họ cũng nhất trí, theo ý nguyện của Helen, là sẽ sống ở một thị trấn nhỏ. Bà nói với ông sau khi ông xuất ngũ: “Em sẽ đi cùng anh tới bất cứ nơi đâu miễn là anh đừng bắt em phải sống ở thành phố lớn. 10.000 người là đủ với em rồi”.

Sam và Helen Walton định cư ở New port, tiểu bang Arkansas, vào mùa thu năm 1945. Thị trấn bé nhỏ này, với dân số 4.301 người năm 1940 và 6.254 người năm 1950, cách Memphis khoảng 125 km về phía Tây Bắc và cách Little Rock khoảng 142,5 km về phía Đông Bắc.

Thị trấn nằm bên bờ sông White và là nơi đặt trụ sở chính quyền hạt Jackson. “Vận tải đường sắt, bông vải, cây hồ đào, một nhà máy giầy, một nhà máy kim loại và một số ngành công nghiệp khác là xương sống nền kinh tế của thị trấn”.

New Port không phải là lựa chọn đầu tiên của Walton để gọi là nhà. Ông có một người bạn từ thời đại học, bạn cùng phòng ở ký túc xá nam Beta Theta Pi, tên là Tom Bates. Vào cuối cuộc chiến, Bates đang làm việc ở cửa hàng giầy của Anh em nhà Butler ở St. Louis. Anh em nhà Butler là hãng bán buôn kinh doanh nhượng quyền chuỗi cửa hàng bách hóa (Federated) và chuỗi cửa hàng giá rẻ (Ben Franklin). Bates gợi ý là ông và Walton mỗi người đầu tư 20.000 đôla để mua một cửa hàng bách hóa Federated trên đại lộ Del Mar ở St. Louis. Walton nghĩ: “Một ý tưởng hay đây”. Một phần vốn góp của Walton đến từ khoản tiết kiệm 5.000 đôla của hai vợ chồng, “và tôi biết mình có thể vay bố vợ phần còn lại”. Walton không thừa hưởng sự căm ghét nợ nần của cha ông.

Tuy nhiên, Helen “đã lên tiếng và đặt ra luật” về thị trấn nhỏ và thành phố lớn. Thế nên St. Louis bị loại. Bà cũng phản đối việc hợp tác đầu tư vì đã từng chứng kiến một số trường hợp như thế nếm trái đắng. Đó là những lí do khiến Walton quay trở lại Anh em nhà Butler để xem có việc gì không. Với khoản đặt cọc 25.000 đôla, Anh em nhà Butler nhượng quyền cho Samuel M. Walton ở Newport. Đó là lí do tại sao Walton, vợ và đứa con trai bé bỏng của ông có mặt ở đó.

Walton mở cửa hàng giá rẻ rộng hơn 1.500 mét vuông “ở trung tâm thị trấn, nhìn ra đường ray xe lửa” vào ngày 1 tháng 9 năm 1945, năm ông 27 tuổi. Lúc này ông tràn đầy sức sống và lạc quan, như chú ngựa non chỉ muốn chồm lên và lao về phía trước. “Từ trước đến nay tôi luôn tin vào mục đích nên tôi đặt ra cho mình mục đích như sau: Cửa hàng bé nhỏ ở Newport của tôi phải là cửa hàng giá rẻ tốt nhất, mang lại nhiều lợi nhuận nhất ở Arkansas trong vòng 5 năm”.

Câu chuyện có vẻ đơn giản này lại rất đáng chú ý vì nhiều lí do. Lí do thứ nhất là việc tiếp cận nguồn vốn. Vào năm 1945, 25.000 đôla là khoản tiền đầu tư tương đối lớn. Sau khi điều chỉnh lạm phát thì con số này tương đương 240.000 đôla năm 2000.

Nếu chúng ta giả định trong số 5.000 đôla mà Walton góp vốn có một nửa là của ông và một nửa là của Helen (một giả định không hợp

lí lắm vì ông kiếm tiền từ khi học đại học, sau khi tốt nghiệp đại học và cả trong quân ngũ nữa; cha cô là người giàu có), thì một phần mười số vốn Walton cần để mở cửa hàng là cổ phần của ông. Tất cả những điều này là để nói rằng khi sau này Walton viết về việc Helen “đặt ra luật lệ”, đó có thể là cách nói ví von trên mức bình thường một chút. Câu hỏi đặt ra là liệu ông có khả năng tìm đủ tiền thông qua ngân hàng hay qua các nguồn khác không nếu không có sự giúp đỡ của vợ và bố vợ mình. Cha mẹ đẻ ông chắc chắn không có tiền để tài trợ cho ông.

Khía cạnh quan trọng thứ hai của câu chuyện này là số vốn cần có. Số tiền 25.000 đôla này là khoản phụ thu. Anh em nhà Butler có những quy định ngặt nghèo dành cho những người được họ nhượng quyền kinh doanh. Họ “muốn chúng tôi làm theo đúng sách – sách họ viết ấy. Họ hoàn toàn không cho phép những người được họ nhượng quyền kinh doanh làm theo ý mình nhiều”. 80% hàng hóa của một người được họ nhượng quyền kinh doanh phải được mua qua Anh em nhà Butler, điều này đẩy giá hàng của họ lên khá cao. Nói cách khác, về mặt kinh tế, một cửa hàng được Anh em nhà Butler nhượng quyền kinh doanh trở thành gần như không thể trở thành một cửa hàng bán đồ hạ giá.

Phần quan trọng nhất trong câu chuyện này nằm ở hai chữ: Newport và Arkansas. Vào thời điểm năm 1945, Arkansas đơn giản không phải một tiểu bang thu hút mọi người, nhất là những người giàu tham vọng. Như một trong những người viết sử của tiểu bang đã nhận xét: “Trừ phi ai đó sở hữu đất đai hoặc doanh nghiệp, những người rời Arkansas để tham chiến trong Chiến tranh Thế giới thứ hai hay để làm một công việc quốc phòng lương hậu hĩnh có rất ít lí do kinh tế để quay lại tiểu bang [khi chiến tranh kết thúc]”.

Arkansas vốn dĩ là một tiểu bang nhỏ, nghèo nay lại đang trong quá trình thu nhỏ lại ở vùng nghèo nhất nước Mỹ. Dân số tiểu bang năm 1940 là 1.949.387 người; vào năm 1950, dân số giảm xuống còn 1.909.511 người, giảm 2% trong khi dân số nước Mỹ cùng thời điểm tăng gần 15%, từ 131.669.275 người lên 150.697.361 người. Xét về dân số, Arkansas đứng thứ 24 trong số 48 tiểu bang (Alaska và Hawaii chưa gia nhập nước Mỹ cho tới tận năm 1959) năm 1940 và thứ 13 năm 1950. Đúng là dân số Newport tăng trong những năm 1940, nhưng chúng ta không biết khi nào (trong thời gian diễn ra chiến tranh? sau khi chiến tranh kết thúc? đều đặn?) hay tại sao. Không có

bằng chứng cho thấy Walton đã chọn Newport vì ông thấy thị trấn này có tiềm năng phát triển. Đến năm 1990, dân số Newport chỉ là 7.459 người.

Năm 1929, thu nhập bình quân đầu người ở Arkansas ít hơn một nửa so với mức trung bình của toàn nước Mỹ, 306 đôla so với 705 đôla. Năm 1940, con số đó lần lượt là 254 đôla cho Arkansas và 592 đôla cho toàn nước Mỹ. Thu nhập bình quân đầu người ở Arkansas tăng mạnh vào thập kỉ diễn ra Chiến tranh Thế giới thứ hai, ngược lại với thập kỉ của cuộc Đại suy thoái, từ 254 đôla lên 825 đôla. Tuy nhiên, tiểu bang này vẫn tụt hậu khá xa so với phần còn lại của nước Mỹ. Năm 1950, thu nhập bình quân đầu người ở nước Mỹ đạt bốn con số, 1.496 đôla. Nên nhớ rằng điều này diễn ra trong bối cảnh dân số Mỹ gia tăng trong khi dân số Arkansas giảm.

Arkansas “không phải là một tiểu bang miền Nam điển hình”. Trang trại ở Arkansas có quy mô nhỏ hơn, người dân nghèo hơn. Tỷ lệ người Mỹ gốc Phi trong dân số Arkansas giảm từ 24,7% năm 1940 xuống còn 22,3% năm 1950, thấp hơn nhiều so với các tiểu bang “Vành đai Đen” miền Nam như Nam Carolina, Georgia, Alabama và Mississippi. Năm 1861, Arkansas cùng với bốn tiểu bang trên và sáu tiểu bang khác ly khai để thành lập Nhà nước Liên bang Mỹ. Cuộc nội chiến chỉ là một ký ức mờ nhạt tại thời điểm cuốn sách này được viết, nhưng vào năm 1945 cuộc nội chiến là một thực tế sống động, nhất là ở những bang thua cuộc.

Lịch sử đã “xảy ra” với 11 tiểu bang của Nhà nước Liên bang Mỹ. Các tiểu bang này đã thua trong cuộc xung đột vũ trang từ đó khai sinh ra Hợp chủng quốc Hoa Kỳ. Nền văn hóa chính trị của các tiểu bang này dầm mình trong thất bại. Chủ nghĩa phân biệt chủng tộc đi đôi với sự thất bại “cao quý” của Nhà nước Liên bang Mỹ hủy hoại xã hội Mỹ. Khởi cần phải nói, chủ nghĩa phân biệt chủng tộc là một hiện tượng quốc gia chứ không phải của riêng miền Nam. Tuy nhiên, sự phân biệt trong luật và từ chối quyền bầu cử vẫn thống trị ở miền Nam.

Một sử gia đã mô tả nền chính trị ở Arkansas trong thời gian diễn ra Đại suy thoái như thế này:

Một chính trị gia lên được không phải vì ông ta có chính kiến

với các vấn đề đang diễn ra mà vì trong một cuộc bầu cử, ông ta có những người phù hợp đứng sau lưng (các nhà lãnh đạo địa phương có thể mang lại phiếu bầu và những người ủng hộ giàu có có thể tài trợ kinh phí vận động tranh cử cho ông ta) và vì ông ta biết phải nói gì trong một chiến dịch tranh cử – nhắc lại quá khứ, tiếng “ô, a” của những năm 1860 và những người miền Bắc áp bức miền Nam từ thời đó, và có lẽ ám chỉ hiểm họa “mọi đen” luôn hiện hữu.

Tất nhiên, việc vận động tranh cử dựa trên cảm xúc như vậy không có ích gì đối với người dân của tiểu bang nghèo thứ hai của nước Mỹ. Nhưng đó là nền chính trị của tiểu bang độc đảng, bị phân biệt này⁽¹²⁸⁾, và phải mất nhiều năm mới thay đổi được. Orval E. Faubus “phục vụ” trên cương vị thống đốc trong sáu nhiệm kỳ từ năm 1955 đến năm 1967. Chính vì Faubus quản lý vô cùng yếu kém kỹ nguyên hợp nhất trường học nên Tổng thống Eisenhower đã buộc phải huy động Sư đoàn không quân 101 và triển khai ở Little Rock.

Sam Walton bắt đầu sự nghiệp bán lẻ ở một tiểu bang, một thành phố, một cửa hàng nguyên thủy so với chuẩn mực đương thời ở hầu hết những nơi khác trên đất Mỹ. Người chủ trước của cửa hàng là “một tay người St. Louis” người mà “mọi chuyện chẳng đi đến đâu...” Dưới tay chủ cũ, cửa hàng kiếm được 72.000 đôla năm trước đó. Bên kia đường là một cửa hàng giá rẻ khác, nằm trong chuỗi cửa hàng Sterling từ lâu đã bị lãng quên. Cửa hàng này kiếm được 150.000 đôla, gấp hơn hai lần so với doanh thu cửa hàng của Walton. Rõ ràng vào cái ngày tháng 9 năm 1945 đó, ngày mà cửa hàng Ben Franklin của Walton khai trương, người chủ mới của cửa hàng có một chặng đường rất dài phải đi để trở thành cửa hàng giá rẻ thành công nhất ở Newport, chứ chưa nói đến cả tiểu bang Arkansas. Người chủ cũ cửa hàng của Walton “thua lỗ” – sau này Walton nhớ lại, và – “tôi là cái thằng ngốc mà Anh em nhà Butler cử đến để cứu ông ta”.

Cửa hàng đầu tiên của Walton là cửa hàng loại hai ở một thị trấn loại hai ở một tiểu bang mà không ai đánh giá là hạng nhất cả. Hàng triệu, vâng hàng triệu cửa hàng nhỏ đã thua lỗ trong thế kỷ XX ở nước Mỹ. Vào năm 1945, có khoảng 1,7 triệu cửa hàng bán lẻ trên khắp nước Mỹ. Tại sao cửa hàng của Walton lại không nằm trong số những cửa hàng thua lỗ đó?

Chắc chắn, bất cứ ai phân tích hình hình này thời điểm năm 1945 cũng sẽ thấy Walton là một ứng viên thất bại tiềm năng. Như lời Walton: “Tuy rất tự tin nhưng tôi chẳng có lấy một ngày kinh nghiệm điều hành một cửa hàng giá rẻ...” Ông đã có thể nói thêm rằng ông chẳng có lấy một ngày kinh nghiệm điều hành bất cứ doanh nghiệp thuộc bất cứ thể loại nào. Ông đã trả giá cho sự thiếu kinh nghiệm và nhiệt tình thái quá này ngay cả trước khi cửa hàng của ông khai trương. Ông đã chọn sai cửa hàng và trả quá nhiều tiền cho nó. “Chỉ sau khi chúng tôi thỏa thuận xong, tất nhiên rồi, tôi mới nhận ra là cửa hàng này là đồ bỏ”. Tiền thuê cửa hàng là 5% doanh thu. Với Walton, con số này nghe có vẻ ổn, nhưng sau khi ký hợp đồng thuê, ông mới phát hiện ra “đó là giá thuê cao nhất người ta từng nghe thấy trong lĩnh vực kinh doanh cửa hàng giá rẻ. Không ai lại đi trả 5% doanh thu cho tiền thuê cửa hàng cả”. Đây là một yếu tố kinh tế khác sẽ gây khó dễ cho việc sử dụng giá rẻ làm vũ khí cạnh tranh. Và còn nhiều vấn đề nữa với cái hợp đồng thuê cửa hàng này, vấn đề nghiêm trọng, mà Walton phải mất thêm 5 năm nữa mới phát hiện ra.

Walton dường như gặp nhiều chuyện không hay. Nhưng ông thành công ngoạn mục với cửa hàng đầu tiên của mình. Tại sao vậy? Ngay từ đầu, ông đã thể hiện được nhiều phẩm chất sau này biến ông trở thành một thương gia tài giỏi. Trước tiên ông học tất cả các quy tắc. Rồi ông phá vỡ tất cả các quy tắc mà ông cho là vô nghĩa – gần như là tất cả các quy tắc đó đều vô nghĩa với ông. Mọi thứ ông làm có vẻ như rõ ràng rành rành. Mà đúng là rõ ràng rành rành thật. Sam Walton trở thành tỷ phú không phải vì ông là thiên tài (tuy ông rất thông minh, nhanh nhạy). Lời giải thích thực sự cho thành công của ông là ông đủ dũng cảm làm những gì mình cho là đúng.

Anh em nhà Butler có chương trình đào tạo cho những cửa hàng giá rẻ nhượng quyền nên Walton lên đường tới Arkadelphia, tiểu bang Arkansas, để học trong hai tuần trước khi mở cửa hàng. Ông thấy khóa học rất có ích. Ông nói: “Bạn có thể học từ mọi người”. Và một trong những đặc điểm chính trong sự nghiệp của ông là ông học liên tục cho tới ngày từ giã cõi đời. Ông học từ Anh em nhà Butler, từ các ấn phẩm viết về bán lẻ, từ đối thủ cạnh tranh của mình là John Dunham – người có cửa hàng Sterling. Theo Helen Walton: “Tất nhiên, điều khiến ông nỗ lực làm việc chính là sự cạnh tranh đến từ bên kia đường – John Dunham ở cửa hàng Sterling. Sam lúc nào cũng có mặt ở đó để soi John. Lúc nào cũng vậy. Xem xét giá cả, cách trưng bày hàng của ông ấy, xem chuyện gì đang diễn ra... Tôi chắc là

lúc đầu ông ấy khó chịu lắm”.

Rất nhanh chóng, Walton bắt đầu cảm thấy khó chịu trước sự kiểm soát ngặt nghèo của Anh em nhà Butler. Ông bắt đầu lục soát tìm kiếm các nhà cung cấp rẻ hơn và ông đã tìm ra họ. Nếu có cái gì đó gây cảm hứng trong chiến lược kinh doanh của ông thì nó nằm ở bước tiếp theo. Sau khi tìm được các nhà cung cấp rẻ hơn Anh em nhà Butler, ông không bán sản phẩm của mình với giá lúc đó. Thay vào đó, ông hạ giá bán, chuyển phần mà ông tiết kiệm được cho khách hàng, ăn lãi dựa trên lượng hàng bán ra hơn là dựa trên chênh lệch. Như Walton thừa nhận: “Đơn giản ấy mà”. Nhưng phải mất một thập kỉ ông mới hiểu hết được sức mạnh của ý tưởng đó. Một khi đã thích ý tưởng đó, ông sẽ không bao giờ dao động và đó trở thành yếu tố quan trọng nhất làm nên sự vĩ đại của Wal-Mart.

Nhưng đó là tương lai xa. Anh em nhà Butler không lấy gì làm hứng thú với cách làm của Walton, nhưng doanh số gia tăng của Walton xoa dịu họ. Doanh số tăng hơn 45% lên 100.000 đôla trong năm đầu tiên Walton sở hữu cửa hàng. Năm sau đó, doanh số tăng thêm một phần ba nữa lên 140.000 đôla. Năm sau đó, Walton vượt qua đối thủ Dunham khi doanh số tăng thêm 25% lên 175.000 đôla. Sau 30 tháng kinh doanh, Walton đã trả hết nợ cho bố vợ. Trong năm thứ năm tại cửa hàng Ben Franklin trên phố Front ở Newport, tiểu bang Arkansas, Sam Walton – thẳng ngốc mà Anh em nhà Butler luôn tìm kiếm – bán được 250.000 đôla tiền hàng, lãi từ 30.000 đến 40.000 đôla. Cái cửa hàng ở nơi khi ho cò gáy từng làm ăn thua lỗ của ông nay công bố mức tăng trưởng doanh thu hàng năm trên 28%. Ông là nhà điều hành cửa hàng giá rẻ hàng đầu ở Arkansas và có lẽ là ở cả các tiểu bang lân cận nữa.

Và rồi, chỉ trong chớp mắt, ông mất hết mọi thứ.

Vấn đề là bản hợp đồng thuê cửa hàng trên phố Front mà Walton ký năm 1945. Trong hợp đồng không có điều khoản gia hạn. Các lựa chọn gia hạn là những đặc điểm tiêu chuẩn trong các hợp đồng thuê giống như bản hợp đồng mà Walton đã ký. Người ta nói L. S. Robson đã sốc khi nghe đến sai lầm này của Walton.

Walton không chỉ kinh doanh thành đạt ở Newport mà ông còn dành rất nhiều thời gian cho thị trấn này. Ông là thành viên tích cực của Câu lạc bộ từ thiện Rotary, thành viên hội đồng trợ tế giáo hội

Trưởng lão (“tuy tôi không phải là người theo hội Giám lí nhưng mọi việc tiến triển thực sự tốt”), và chủ tịch Phòng Thương mại.

Điều quan trọng không kém là Helen rất yêu thị trấn này. Ba trong số bốn người con của bà – John Thomas (1946), James Carr (1948) và Alice (1949) – được sinh ra trong 5 năm đó. Năm 1992, bà nhớ lại: “Chúng tôi đã gây dựng cuộc sống ở đó. Tôi vẫn có những người bạn tốt từ thời đó”. Giờ đây họ sắp rời khỏi thị trấn vì không còn nơi nào khác để chuyển cửa hàng cả.

“Đó là lúc cuộc đời tôi xuống dốc” – Walton nhớ lại.

Tôi cảm thấy rất bực bội. Không thể nào tin được chuyện này đang xảy ra với mình. Cứ như thể đó là một cơn ác mộng vậy. Tôi đã xây dựng cửa hàng giá rẻ tốt nhất trong cả vùng và làm việc chăm chỉ trong cộng đồng – đã làm mọi điều đúng đắn – thế mà bây giờ lại bị đá ra khỏi thị trấn. Thật không công bằng chút nào. Tôi tự trách mình đã ký một hợp đồng thuê tòi tệ như vậy và tôi phát điên lên với người chủ nhà. Helen, vừa mới ổn định nhà cửa với một gia đình mới toanh gồm bốn người, cảm thấy vô cùng buồn khi nghĩ đến viễn cảnh phải rời bỏ Newport. Nhưng đó chính là điều chúng tôi sắp làm.

Có rất nhiều điều học được từ cách Walton đánh giá tình hình. Trước tiên, điều này thật sự đau lòng. Thứ hai, ông tự trách mình. Thứ ba, ông là thằng ngốc – lại là từ đó. Thứ tư, tuy ông nhận trách nhiệm nhưng ông nhận thấy có cái gì đó hoàn toàn không công bằng trong những chuyện đã đổ lên đầu ông. Ông đã “làm mọi điều đúng đắn”, ấy thế mà phần thưởng lại là phải tha hương.

Rất nhiều nhà doanh nghiệp khác cũng gặp phải những vấn đề tương tự như vậy. Nhiều người mắc những sai lầm mà họ chỉ có thể tự trách mình mà thôi. Nhiều người không đạt được mục đích đề ra và họ cho thế là hoàn toàn không công bằng. Nói chung, các nhà doanh nghiệp lớn là những người vô cùng lạc quan, lạc quan bẩm sinh. (Charles Revson là một ngoại lệ.) Họ tin rằng nỗ lực trung thực, thông minh sẽ được tưởng thưởng xứng đáng. Điều họ không tin đó là cuộc đời không công bằng. Khi họ làm mọi thứ đúng nhưng kết quả không như ý thì nguyên nhân là một sự hiểu nhầm tai hại tạm thời mà sau này sẽ được chỉnh lại cho đúng. Đôi khi được chỉnh lại một

cách hết sức quyết liệt.

Do đó, khi George Eastman không được xem xét đề bạt tại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester năm 1881, ông không đơn giản coi đó là số phận. Ông nổi loạn. Ông nổi loạn vì, như ông nói bằng ngôn từ không khác gì Walton: “Như thế là không công bằng. Không đúng, đi ngược lại mọi nguyên tắc công bằng”.

Cũng giống như các nhà doanh nghiệp lớn khác, Walton nhìn mọi chuyện khá nhẹ nhàng. Ông không suy nghĩ quá sâu về mọi chuyện. “Tôi chưa bao giờ là người bám lấy thất bại, và lúc đó tôi không làm thế... Tôi biết mình phải đọc hợp đồng thuê nhà cẩn thận hơn từ sau vụ đó và có thể tôi đã cảnh giác hơn một chút về việc thế giới có thể khắc nghiệt như thế nào... Nhưng tôi không sống mãi với nỗi thất vọng”.

Cũng đáng để đặt ra câu hỏi tại sao P. K. Holmes, chủ nhà của Walton, lại không gia hạn thuê. Ông có một số lí do hiển nhiên để giữ chân, chứ không phải tống khứ Walton. Tài năng của ông đang tạo ra cái mà Newport có rất ít: Sự nhộn nhịp. Walton đang lặp lại những trải nghiệm ở trường phổ thông và đại học, trở thành người được yêu thích nhất ở đó. Và còn có một vấn đề không kém phần quan trọng: tiền bạc. Trước thời Walton, cửa hàng Ben Franklin chỉ có doanh số 72.000 đôla. Năm năm Walton ở đó, cửa hàng kiếm được 250.000 đôla. Với chi phí thuê nhà là 5% doanh số, điều đó có nghĩa là ông Holmes kiếm được khoản chênh lệch là 8.900 đôla (3.600 so với 12.500 đôla). Khoản tiền 8.900 đôla, sau khi điều chỉnh lạm phát, tương đương 85.000 đôla năm 2000. Ông Holmes nhận được số tiền chênh lệch này mà chẳng phải làm gì cả. May cho ông ta là Helen Walton muốn sống ở một thị trấn nhỏ. May cho ông ta là Anh em nhà Butler cần phải đá quả bóng Ben Franklin đi. May cho ông ta là cái “tên gốc” – người đón quả bóng đó lại trở thành thương gia vĩ đại nhất từ trước đến nay.

Hãy nghĩ về tương lai. Hãy cho rằng tốc độ tăng trưởng doanh số trung bình hàng năm của cửa hàng của Walton giảm từ 28% xuống còn 18%. Trong 5 năm, doanh số của cửa hàng đó là khoảng 572.000 đôla. 5% của số tiền đó là hơn 28.000 đôla. Không phải một khoản thu nhập tồi cho việc chỉ ngồi ngắm cỏ mọc. Có người đi thuê nhà nào tệ hơn thế không?

Trong suy nghĩ của Holmes, việc Walton thuê một cửa hàng ở Newport mà Kroger đang trả lại, sau đó dựng lên một cửa hàng bách hóa nhỏ ông đặt tên là Cửa hàng Điều hậu có thể không hoàn toàn vô lí. Walton không có ý định kinh doanh cửa hàng bách hóa một cách nghiêm túc. Ông thuê lại cửa hàng nhằm ngăn không cho đối thủ “bạn bè” John Dunham có được nó và mở rộng Cửa hàng Sterling của ông ta. Newport đã có hai cửa hàng bách hóa rồi. Một trong số đó thuộc sở hữu của P. K. Holmes. Giao dịch của Walton được chú ý.

Tuy nhiên, Walton tin, có lẽ đúng, rằng Holmes từ chối gia hạn hợp đồng thuê với bất cứ giá nào vì ông ta thấy Ben Franklin đang kinh doanh rất phát đạt. Ông ta mua toàn bộ hàng hóa và đồ đạc trong cửa hàng với cái giá mà Walton thừa nhận là “hợp lí”: 50.000 đôla. Do đó, Walton không rời khỏi Newport với hai bàn tay trắng. Với cửa hàng còn nguyên vẹn, Holmes giao nó cho con trai mình. Do vậy, Walton là nạn nhân của chủ nghĩa gia đình trị giống hệt như Eastman vậy. Holmes hẳn đã cho rằng không có lí do nào lại phải hài lòng với 5% của một cái gì đấy trong khi ông ta có thể có 100% của nó trong phạm vi gia đình mình.

Eastman quay trở lại Ngân hàng Tiết kiệm Rochester với cương vị giám đốc sau khi ông đã kiếm được tiền. Walton không bao giờ quay trở lại Newport với tư cách một cư dân mà với tư cách một doanh nhân. Đây là điều ông nói:

Wal-Mart số 18... khai trương năm 1969, và nó đánh dấu sự quay lại Newport của chúng tôi... 19 năm sau khi chúng tôi bị tống ra khỏi thị trấn. Lúc đó, tôi đã quên hết những gì xảy ra với chúng tôi ở đó lâu rồi, và tôi không có ý định trả thù... Như mọi người thấy, chúng tôi rất thành công với Wal-Mart Newport mới của chúng tôi và chẳng bao lâu sau thì cửa hàng Ben Franklin trên phố Front trước kia tôi điều hành cũng phải đóng cửa. Không thể nói chúng tôi đẩy gã đó – con trai của chủ nhà cũ của chúng tôi – ra khỏi lĩnh vực kinh doanh này. Khách hàng của anh ta mới chính là những người đóng cửa hàng của anh ta lại. Họ bỏ phiếu bằng chân.

Có lẽ Walton không đặt trả thù là mục tiêu quan trọng nhất. Nhưng chắc chắn ý nghĩ trả thù có trong đầu ông. Ông viết về Wal-Mart số 18 trong cuốn tự truyện của mình lúc hấp hối.

BENTONVILLE

Cho dù Walton thất vọng cay đắng, tức giận, tự trách cứ mình vì mất quyền thuê cửa hàng ở Newport nhưng ông đã làm được những điều tuyệt vời. Ông đã cạnh tranh trong một tình thế lợi ngược dòng và đã thắng trong cuộc cạnh tranh đó. Ông đã học được tầm quan trọng của việc phá vỡ quy tắc luật lệ.

Ví dụ, khi mua hàng, ông đã thoát ly khỏi hệ thống của Anh em nhà Butler, đến tận những nơi xa xôi như thành phố New York để mua hàng với giá rẻ hơn. Ông đã tạo ra sự phấn khích trong cửa hàng của mình bằng cách chuyển số tiền tiết kiệm được từ việc mua hàng giá rẻ hơn sang cho khách hàng. Newport không phải là nơi nghèo nhất ở tiểu bang Arkansas, nhưng Newport và khu vực thương mại quanh đó nằm trong số những nơi nghèo nhất ở nước Mỹ. Hàng giá rẻ đã thu hút sự chú ý.

Walton cũng học được rất nhiều về cách tiếp thị một cửa hàng. Một lần nữa, trọng tâm được đặt vào sự phấn khích, bất ngờ, vào những cái gì trước đây chưa từng được làm. Câu chuyện sẽ hay nhất khi được kể bằng chính lời của ông:

Chúng tôi thử rất nhiều hình thức khuyến mại và đạt được hiệu quả thực sự. Đầu tiên, chúng tôi đặt một cái máy bỏng ngô trên vỉa hè và chúng tôi bán chạy như tôm tươi. Thế nên tôi cứ nghĩ về việc đó và cuối cùng quyết định cái chúng tôi cần là đặt thêm một cái máy làm kem ra đó nữa. Tôi lấy hết can đảm đi đến một ngân hàng và hỏi vay 1.800 đôla, một số tiền rất lớn vào thời điểm đó, để mua cái máy đó. Đó là những đồng tiền đầu tiên tôi vay được từ một ngân hàng. Sau đó chúng tôi đặt cái máy làm kem ra vỉa hè ngay sát cái máy bỏng ngô, và ý tôi là chúng tôi thu hút sự chú ý với hai cái máy này. Đó là một thử nghiệm thực sự mới mẻ và khác biệt – và chúng tôi lãi to với hai cái máy đó.

Walton nói rằng “Hầu hết những gì tôi làm, tôi toàn copy của người khác”. Quả đúng như vậy. Ông hết lời ghi nhận công sức của các thương gia khác đối với các biện pháp mà ông áp dụng để đưa Wal-Mart lên vị trí dẫn đầu.

Tuy vậy, Walton hơi khiêm tốn một chút về việc copy. Nhiều thứ ông làm trong sự nghiệp của mình là hoàn toàn mới mẻ. Chúng ta thấy sự mới mẻ này ngay từ đầu. Máy làm bỏng ngô và máy làm kem là những ví dụ minh họa tốt. Trước ông, không ai từng làm như thế ở nơi ông sống. Năm 1983, khi Wal-Mart cho phóng vệ tinh để đẩy mạnh thông tin liên lạc, cũng không có nhà bán lẻ nào từng làm như thế cả.

Do đó, Walton đã có một số thành tựu vững chắc khi ông chuyển tới Bentonville, Arkansas, cùng với vợ và bốn con thơ. Chuyển đi và mọi chuyện liên quan đến nó không có gì vui vẻ lắm. Helen Walton thích Newport. Đối với bà, Newport là “một thị trấn bông vải thịnh vượng chứ không phải nơi khỉ ho cò gáy”. Bà nói thẳng thừng: “Tôi ghét phải xa Newport”.

Thật khó để kể một câu chuyện vui về Bentonville. Bentonville nằm ở Ozarks, góc tận cùng phía Tây Bắc của tiểu bang Arkansas, cách Newport 278 km, kẹp giữa hai tiểu bang Missouri và Oklahoma. Dân số Bentonville là 2.359 người năm 1940 và 2.912 người năm 1950 – năm gia đình Walton chuyển tới đó.

Bentonville không phải lựa chọn số một. Walton trước đó đã tìm cách mua một cửa hàng ở Siloam Springs, ngay trên biên giới với Oklahoma, nhưng không thỏa thuận được với chủ cửa hàng. Khi ông và bố vợ lần đầu tiên lái xe vào Bentonville và nhìn quanh, cái đón chào họ là bầu không khí có chút ảm đạm ở đó. Điều hay ho nhất Helen Walton có thể nói về Bentonville là thị trấn này có đường xe lửa chạy qua.

Bà nói: “Tôi nhớ tôi không tài nào tin nổi đây là nơi chúng tôi sẽ sống”. Gần đúng như vậy. Walton phải rất vất vả mới tìm thuê được một cửa hàng ở đó và chính bố vợ ông là người ký hợp đồng với “chủ nhà là hai bà góa già không khoan nhượng người thành phố Kansas”. Robson thương lượng hợp đồng thuê 99 năm cho Walton. Lần này không có chuyện lặp lại thảm họa Newport.

Cửa hàng ở Bentonville là một bước thụt lùi không chỉ so với mốc Walton đạt được năm 1950 ở Newport mà còn so với xuất phát điểm của ông năm 1945. Cửa hàng này có doanh số 32.000 đôla vào năm trước khi ông mua nó. Tuy Bentonville chỉ bằng một nửa diện tích Newport song thị trấn này có tới ba cửa hàng giá rẻ. Sau này Walton

viết: “Điều đó không quan trọng lắm vì tôi đã có những kế hoạch lớn”.

Những kế hoạch lớn được ấp ủ ở một thị trấn nhỏ này nhanh chóng đơm hoa kết trái. Walton ngay lập tức mở rộng, thuê luôn hàng cắt tóc nam bên cạnh và đập bỏ bức tường ngăn cách với cửa hàng. Giờ thì ông có tới hơn 15 mét nhìn ra quảng trường thị trấn nơi có một bức tượng mà kiểu như vậy chỉ có thể thấy ở một vài tiểu bang khác – tượng một người lính Liên bang. Cửa hàng mở rộng giờ rộng 1.200 mét vuông, gần như toàn bộ diện tích được dành cho việc bán hàng. Việc mở rộng này được tiến hành không hề tính đến nhu cầu thị trường mà được dựa trên trực giác.

Cửa hàng mới của Walton có tên gọi Năm-Và-Mười Xu tuy nó vẫn thuộc chuỗi cửa hàng Ben Franklin, mở cửa kinh doanh với một “đợt giảm giá tái thiết kế cửa hàng” vào tháng 7 năm 1950. Chi phí cho cửa hàng và tái thiết kế là 55.000 đôla, tức là nhiều hơn 5.000 đôla so với số tiền Walton được thanh toán cho số đồ đạc ở cửa hàng Newport. Như vậy ông đang được ăn cả ngã về không.

Walton không trả lại cửa hàng Newport cho tới cuối năm 1950. Ông và gia đình chuyển tới Bentonville vào tháng 1 năm 1951. Như vậy, ông đi đi về về giữa hai thị trấn trong sáu tháng. Tuy tính theo đường chim bay, hai thị trấn chỉ cách nhau có 278 km nhưng trên thực tế, quãng đường dài hơn 400 km trên những con đường hai làn ngoằn ngoèo của Ozarks. Walton và gia đình luôn có tiếng là lười nhác, nhưng ông lái xe chỉ mất từ tám đến mười tiếng một chiều. Ông là người luôn hối hả, mất một ngày đi đường hằn làm ông rất khó chịu. Suy nghĩ về việc mua máy bay riêng xuất hiện trong đầu ông lúc ông mới bắt đầu sự nghiệp. Suy nghĩ này gieo một nỗi khiếp sợ vào trái tim bạn bè ông, những người đã quá hiểu thói quen lái xe của ông.

Giữa tất cả các hoạt động này – điều hành hai cửa hàng, chuyển chỗ ở trước sự thất vọng ghê gớm của vợ ông và có lẽ là của cả các con ông khi chúng đã đủ lớn để có bạn ở Newport – có tin từ St. Louis cho biết Nan Walton, mẹ của Sam, cần phải phẫu thuật ung thư. Theo một trong những người viết tiểu sử của Walton: “Sam và Bud lao vội đến đó”. Chúng ta không biết liệu chồng bà có mặt ở đó hay không. Nan Walton qua đời không lâu sau ca phẫu thuật.

Điều thú vị là trong cuốn tự truyện của Walton không thấy nhắc đến sự kiện mẹ ông qua đời vào thời điểm này. Tuy nhiên, dễ nhận

thấy ông khi đó đã xúc động đến mức nào. Ông 32 tuổi, chỉ ít hơn mẹ có 20 tuổi. Trước đó ông đã biết mình có vấn đề về tim. Walton đang rất vội. Người ta thắc mắc liệu cái chết của mẹ ông tại thời điểm này có làm cho ông càng vội hơn hay không.

Từ ngày 1 tháng 1 năm 1951, Walton chỉ còn điều hành duy nhất một cửa hàng. Từ điểm xuất phát ở Bentonville, ông lại một lần nữa chứng minh ông có thể biến không thành có. Chẳng bao lâu, cửa hàng Bentonville với doanh số chỉ xấp xỉ lợi nhuận của cửa hàng Newport nay đã tăng trưởng gấp ba lần. Walton ngay lập tức tìm kiếm thêm cửa hàng và ý tưởng để biến chúng thành những thành công rực rỡ. Ông tìm, và ông đã tìm ra. Có trên một triệu rưỡi cửa hàng trên toàn nước Mỹ. Tư duy đột phá có thể ở bất cứ đâu.

Diễn biến ở Pipestone và Worthington, tiểu bang Minnesota, là một ví dụ. Vốn là một người đọc ngẫu nhiên bất cứ cái gì liên quan đến bán lẻ, Walton nghe nói người ta đang áp dụng hình thức tự phục vụ tại các cửa hàng Ben Franklin ở hai thị trấn kia. Walton luôn kiểm hàng kỹ lưỡng – ông cứ phải mắt thấy, tai nghe, tay chạm – thế nên ông nhảy lên một chiếc xe buýt để tự mình xem xét mấy cửa hàng đó. Worthington cách Bentonville 810 km, còn Pipestone xa hơn 51 km tính theo đường chim bay. Đi xe buýt thì mất thời gian hơn nhưng đó là một chuyến đi đáng để đi.

Cái Walton trông thấy là các cửa hàng thay thế máy tính tiền ở mỗi quầy bằng một hệ thống tính tiền trung tâm. Điều này rất đáng chú ý vì một số lí do: có ít máy tính tiền hơn sẽ góp phần giảm chi phí và cần ít người đứng máy tính tiền hơn. Chi phí tiền lương luôn chiếm một tỷ trọng lớn trong hoạt động bán lẻ và bất cứ cái gì giúp giảm chi phí tiền lương thì đều được hoan nghênh. Càng ít nhân viên chạm vào tiền mặt, càng ít cơ hội mắc lỗi hay ăn cắp. Khoản chi phí tiết kiệm được có thể chuyển cho khách hàng khi mà giá hàng rẻ thì sẽ bán được nhiều hơn.

Ít giao dịch hơn có nghĩa là ít thời gian thanh toán hơn và nhiều thời gian đi mua hàng hơn. Điều đó có nghĩa là bạn ít để ý đến chi phí của món hàng bạn đang mua hơn. Thực tế cho thấy người đi mua hàng ở cửa hàng giá rẻ chi nhiều tiền hơn cho mỗi lần đến mua hàng khi cửa hàng áp dụng hình thức tự phục vụ. Walton nhanh chóng nhận ra điều này và áp dụng luôn.

Walton mở cửa hàng giá rẻ thứ hai ở Fayetteville, tiểu bang Arkansas, cách Bentonville 32 km về phía Nam, vào ngày 30 tháng 10 năm 1952. Giống như Bentonville và cũng giống như Newport, Fayetteville là nơi đặt trụ sở chính quyền của một hạt nhỏ. Fayetteville cũng là nơi có trường Đại học Arkansas. Phương thức tự phục vụ ở Fayetteville thành công đến mức Walton sửa sang lại cửa hàng ở Bentonville và cũng áp dụng phương thức tự phục vụ ở đó. Năm sau đó, Walton mua thêm một cửa hàng giá rẻ khác ở Ruskin Heights, ngoại ô thành phố Kansas, cách Bentonville 320 km về phía Bắc.

Tại tất cả các cửa hàng của Walton, cái chạm tay kì diệu của ông phát huy tác dụng ngay lập tức. Doanh số và lợi nhuận tăng vọt một cách đầy bất ngờ. Giữa thành công này, ý tưởng trung tâm mua sắm lọt vào tầm ngắm của ông. Bản năng của ông luôn đúng. Trung tâm mua sắm quả thực là tương lai của ngành bán lẻ ở nước Mỹ những năm 1950. Nhưng Walton không có tiền để mở trung tâm mua sắm; và sau hai năm nỗ lực và với 25.000 đôla, ông quay trở lại với cái mà ông biết rõ nhất. Để chế cửa hàng giá rẻ của ông phát triển với tốc độ nhanh chóng. Ông mua cho mình một cái máy bay riêng năm 1957 để có thể có mặt ở mọi nơi ngay lập tức. Nếu không có máy bay cá nhân, có lẽ không thể điều hành một công ty với quy mô như Wal-Mart từ một nơi xa xôi hẻo lánh như Bentonville.

Vào đầu những năm 1960, Walton đã đạt được một kỉ lục đáng kinh ngạc: “Cả thời kì đó – thời kì gần như không thu hút bất cứ sự chú ý nào của những người đang nghiên cứu chúng tôi – thực sự rất thành công. Trong vòng 15 năm, chúng tôi đã trở thành nhà điều hành cửa hàng bán lẻ độc lập lớn nhất nước Mỹ”. Mới ngoài 40 tuổi, Sam Walton đã là người giàu có và ông học được rất nhiều bài học có ích cho ông về sau này.

Bán lẻ là ngành đòi hỏi nhiều người tài giỏi. Người ta chọn mua một sản phẩm ở một cửa hàng vì nhiều lí do mà không phải lí do nào họ cũng hiểu đầy đủ. Chủng loại hàng hóa đa dạng và giá cả là những biến số chủ chốt, nhưng các yếu tố khác cũng đóng vai trò quan trọng. Cảm giác khi bước vào cửa hàng, sự chào đón của cửa hàng dành cho bạn, vẻ ngoài của nơi đó, sự tận tâm giúp đỡ của nhân viên, danh tiếng của người chủ – tất cả đều quan trọng.

Nhằm quản lí không chỉ hàng hóa mà còn cả các khía cạnh kém

hữu hình hơn của ngành bán lẻ, Walton biết ông phải thuê quản lý cửa hàng giỏi nhất có thể. Việc này không dễ. Trước tiên, ông phải phát hiện được người tài. Vì những người quản lý cửa hàng xuất sắc luôn đang quản lý cửa hàng rồi nên ông phải dụ dỗ họ chuyển đến làm việc cho ông. Walton xuất sắc trong cả hai nhiệm vụ. Khả năng đánh giá tài năng bán lẻ của ông là bẩm sinh. Ông có thói quen cả đời là đến thăm mọi loại nhà bán lẻ ở những nơi ông tới. Ông nhanh chóng có được khả năng nhìn ra một cửa hàng “trông thực sự ổn ngoài kia”. Như lời ông nói, ngay từ khi mới bắt đầu sự nghiệp, Walton sẽ làm cái mà ông sẽ luôn “làm trong suốt phần còn lại của cuộc hành trình của tôi trong ngành bán lẻ mà không cảm thấy xấu hổ hay ngượng ngùng gì hết: dòm ngó cửa hàng của mọi người để tìm kiếm nhân tài”.

Walton giữ chân người tài bằng cách chia phần cho họ cả về mặt vật chất lẫn tinh thần. Về mặt vật chất, những người quản lý cửa hàng và sau này “các cộng sự” được hưởng một chương trình chia sẻ lợi nhuận hào phóng. Phần thưởng tinh thần xuất phát từ việc Walton trao cho người quản lý quyền tự do điều hành cửa hàng đáng kể. Ông sẽ không phạm phải sai lầm mà Anh em nhà Butler và rất nhiều chuỗi cửa hàng khác mắc phải khi cho rằng họ và chỉ họ biết đâu là cách tốt nhất để điều hành một cửa hàng. Suy cho cùng, tìm người có ý tưởng hay nhất để làm gì nếu ta ngăn không cho họ thực hiện ý tưởng đó?

Walton bước chân vào một ngành kinh doanh bão hòa, đang sa sút ở một vùng xa xôi hẻo lánh của nước Mỹ và chứng minh rằng trí tưởng tượng có thể tạo ra thành công như thế nào. Vào năm 1960, ông đạt doanh số một triệu rưỡi đôla ở 15 cửa hàng. Ông là nhà điều hành cửa hàng giá rẻ độc lập lớn nhất nước Mỹ – giàu có và thành đạt – có đủ mọi lí do để tin rằng tương lai hứa hẹn còn tốt đẹp hơn thế.

“MUA GIÁ THẤP, CHẤT HÀNG CAO, BÁN GIÁ RẺ”

Bên cạnh ngành kinh doanh bán lẻ quy mô ở phố chính, tính đến năm 1960, hiện tượng giảm giá đã xuất hiện được nhiều năm. Giảm giá đơn giản nghĩa là bán sản phẩm dưới giá mà hầu hết các đối thủ cạnh tranh khác đưa ra. Người ta kiếm được rất nhiều tiền nhờ cách này, như cửa hàng Rosenwald ở Sears hay Hartford ở A&P. Giảm giá là công thức thành công đã được chứng minh. Giá cả có thể chỉ là một

trong nhiều yếu tố quyết định việc người tiêu dùng sẽ mua hàng ở đâu, nhưng giá cả rất quan trọng vì một số lí do.

Lí do thứ nhất và rõ ràng nhất là nếu bạn không đủ tiền mua một sản phẩm thì bạn không thể có nó được cho dù bạn muốn có nó như thế nào hay bạn thấy không khí cửa hàng dễ chịu đến đâu. Thứ hai, có nhiều người ghét việc phải trả 1,39 đôla cho một tuýp thuốc đánh răng mà cách đó chỉ hai tòa nhà giá là 1,19 đôla mặc dù 20 xu không là gì với họ cả.

Cơ hội giảm giá nhiều vô kể ở nước Mỹ thế kỉ XX. Một trong các nhân tố tạo điều kiện thuận lợi cho việc giảm giá là nhiều hàng hóa phải đi một quãng đường dài và ngoằn ngoèo từ nhà máy của người sản xuất đến nhà của người tiêu dùng. Nhà bán buôn, đại lí, người lái xe tải, nhân viên bán hàng – tùy vào loại sản phẩm, tất cả những người trung gian này đều tham gia vào quá trình phân phối hàng. Tất cả họ đều xà xẻo chút ít, thế nên giá hàng bị đẩy lên cao. Người bán lẻ mà biết cách kết hợp kiến thức kinh doanh với mua hàng số lượng lớn có thể tránh mấy người trung gian này. Nếu người bán lẻ chọn cách chuyển số tiền anh ta tiết kiệm được sang cho khách hàng nhằm lấy số lượng hàng bán ra bù cho khoản lợi nhuận đã hi sinh thì anh ta là người bán hàng hạ giá.

Có hai yếu tố khác tạo ra cơ hội cho người bán hàng hạ giá trong suốt hàng trăm năm qua. Yếu tố thứ nhất là sự gia tăng các sản phẩm được quảng cáo trên toàn quốc, mang thương hiệu của nhà sản xuất. Suy cho cùng, Crest là Crest. Dù là ở Portland, tiểu bang Maine hay ở Portland, tiểu bang Oregon thì Crest vẫn là một loại thuốc đánh răng thôi, tại sao lại phải trả nhiều tiền hơn? Câu hỏi khó trả lời. Yếu tố thứ hai là đồng tiền quảng cáo của nhà sản xuất giờ có thể gây ra một tác động chưa từng có tiền lệ, đầu tiên là qua radio rồi sau đó qua truyền hình. Chúng tôi đã xem xét vấn đề quảng cáo truyền hình trong chương nói về Revson.

Ngoài tất cả những điều này ra, phân phối nói chung và bán lẻ nói riêng từ lâu đã phục vụ mục đích của một “miếng bọt biển việc làm” ở nước Mỹ và cả các quốc gia khác nữa. Ý tôi là bất cứ ông bố bà mẹ nào có chút ít vốn liếng, sẵn sàng làm việc nhiều giờ và biết cách lấy lòng hàng xóm đều có thể mở cửa hàng “cha và mẹ”. Những cửa hàng như vậy hoạt động không hiệu quả và do đó thường xuyên có nguy cơ bị cạnh tranh từ những cửa hàng giá rẻ, được quản lí tốt. Tuy nhiên,

mọi ông bố bà mẹ đều có tiếng nói; và trong nhiều năm, có một trận chiến về cái gọi là thương mại công bằng, một chính sách mà qua đó các nhà sản xuất có thể định giá bán cho hàng hóa của họ. Chính sách này làm lợi cho các nhà bán lẻ kém hiệu quả vì nó bảo vệ họ khỏi cạnh tranh của các nhà bán lẻ giá rẻ.

Nhiều nhà sản xuất cũng cảm thấy thương mại công bằng có lợi cho họ. Họ chi rất nhiều tiền để tạo lập một chỗ đứng cho thương hiệu của họ trong tâm trí khách hàng. Nếu người bán hàng hạ giá lấy giá thấp làm đặc điểm cho thương hiệu của họ thì hình ảnh thương hiệu có thể bị hoen ố. Nhà bán lẻ đang bán sản phẩm với giá bán lẻ gợi ý của nhà sản xuất sẽ nổi giận khi thấy sản phẩm đó đang được bán với giá thấp hơn ở một đại lí bán lẻ khác. Đó là những lí do tại sao Revson luôn dè chừng những nhà bán lẻ lén lút bán hàng của họ.

Việc sử dụng thương hiệu của một nhà sản xuất như một “quả bóng giá” – tức là đá nó lung tung – do đó có thể làm hỏng giá trị của thương hiệu đó về lâu dài. Các nhà bán lẻ chính thống có thể không còn khả năng bán một thương hiệu tiêu chuẩn bị định giá thấp. Và những người bán hàng hạ giá có thể sử dụng phương pháp mồi nhử, dụ dỗ khách hàng đến với cửa hàng mình với lời hứa bán thương hiệu nổi tiếng với giá rẻ nhưng rồi cất hết những thương hiệu đó đi, khiến khách hàng phải mua hàng mang nhãn hiệu riêng của cửa hàng mình.

Tóm lại, bán hạ giá nghĩa là phân phối một cách mất trật tự. Đối với nhiều người, lợi nhuận có thể được đảm bảo nếu duy trì được trật tự. Với người khác, với những Sam Walton của thế giới, mất trật tự đồng nghĩa với cơ hội. (Là một công ty trưởng thành, Wal-Mart phá rào bằng cách tạo ra một môi trường giảm giá có trật tự.)

Các quốc gia khác nhau đã xử lí vấn đề bán hạ giá theo các cách khác nhau. Nhìn chung, các nước có xu hướng coi công dân là một nhân viên hay ông chủ thay vì coi công dân là người tiêu dùng. Điều này dẫn đến quy hoạch đất đai và các hạn chế khác nhằm bảo vệ các nhà phân phối kém hiệu quả, quy mô nhỏ và hạn chế sự phát triển của nhà bán hàng hạ giá phân phối lớn, quy mô lớn. Nhật Bản là một ví dụ thường được trích dẫn.

Ngược lại, ở nước Mỹ, người tiêu dùng là vua. Không ai ở quốc gia này có điều kiện cạnh tranh trong một bối cảnh như thế thuận lợi

hơn Sam Walton – người luôn lặp đi lặp lại khẩu hiệu “phục vụ khách hàng”. Hãy để ý cách ông mô tả chuyến quay trở về Newport, tiểu bang Arkansas, năm 1969 với Wal-Mart số 18. Ông không loại cửa hàng Ben Franklin đó. Khách hàng đã đóng cửa hàng đó lại: “Họ bỏ phiếu bằng chân”. Walton có niềm tin mãnh liệt vào dân chủ của người tiêu dùng. Người tiêu dùng có lựa chọn ở một đất nước tự do. Họ “bỏ phiếu” bằng cách đến mua ở cửa hàng của chúng ta.

Vì tầm quan trọng của người tiêu dùng ở nước Mỹ nên luôn có rất nhiều áp lực đối với thương mại công bằng hay duy trì giá bán lại, mà đối với đối thủ điều đó đơn giản là dàn xếp giá. Các điều luật thương mại công bằng có tác động vô cùng khắc nghiệt song khó thi hành. Lần lượt từng bang bãi bỏ những điều luật này vào những năm 1950 và 1960; và vào năm 1975, Quốc hội thông qua luật chấm dứt thương mại công bằng.

Tuy thành công với lĩnh vực kinh doanh cửa hàng giá rẻ song Walton luôn tìm kiếm những cách làm mới và tốt hơn. Ông hiểu rằng thế giới sẽ không ngừng quay chỉ vì ông đã thành công. Walton luôn sẵn sàng vứt bỏ cách vận hành cũ kể cả khi chúng được chứng minh là rất thành công để thử cách làm mới. Tuy rất thành công với cửa hàng giá rẻ song vào đầu những năm 1960, Walton tạm ngừng lại để suy nghĩ về những việc mình đã làm. Kết quả không lấy gì làm vui lắm: “Bản thân việc kinh doanh này hơi hạn chế. Doanh số mỗi cửa hàng quá ít nên tổng số cũng không nhiều nhận gì. Ý tôi là, sau 15 năm – năm 1960 – chúng tôi chỉ kiếm được 1,4 triệu đôla ở 15 cửa hàng. Giờ thì bạn biết tôi rồi đấy. Tôi bắt đầu tìm kiếm ý tưởng mới để làm cái gì đó có thể mang lại phần thưởng lớn hơn một chút cho nỗ lực của chúng tôi”.

Walton bút rút không yên. Ông đang tìm kiếm câu trả lời cho câu hỏi làm thế nào để tăng trưởng. Ông cảm thấy các nhà bán lẻ khác cũng đang đặt ra câu hỏi giống hệt ông. Nếu ông không tăng trưởng được thì các đối thủ cạnh tranh có thể sẽ thay chân ông.

Ông tình cờ nảy ra ý tưởng thành lập Trung tâm Gia đình Walton, khai trương ở St. Robert, tiểu bang Missouri, năm 1962. Nằm gần căn cứ quân sự Fort Leonard Wood, St. Robert có dân số chỉ 1.500 người. Mặc dù vậy, Walton mở một cửa hàng rất lớn ở đó, rộng 400 mét vuông. Công việc kinh doanh bùng nổ và trước cuối năm đó, Walton mở rộng cửa hàng lên thành hơn 6.000 mét vuông. Doanh thu năm

đầu tiên của cửa hàng là hai triệu đôla, tức là còn nhiều hơn cả doanh thu năm 1960 của chuỗi 15 cửa hàng giá rẻ của ông cộng lại. Chẳng bao lâu sau, Walton mở tiếp cửa hàng giá rẻ quy mô lớn thứ hai ở một thị trấn nhỏ. Cửa hàng này rộng hơn 4.000 mét vuông, nằm ở Berryville, tiểu bang Arkansas, với dân số 2.000 người.

Năm 1962, Walton nhận ra các thị trấn rất nhỏ có thể xây cửa hàng rất lớn. Về sau, đây chính là con đường phát triển của ông. Vấn đề trước mắt của ông là các cửa hàng khác, nhất là các cửa hàng giảm giá, cũng đang nỗ lực tăng trưởng mạnh mẽ vào thời gian này. Nhìn vào đâu ông cũng thấy hồ báo đang ngẫu nhiên thế giới bán lẻ cũ kĩ. Ở phía Đông Bắc có E. J. Korvette, Ann và Hope, Hai Gã từ Harrison và nhiều người khác nữa. Ở phía Tây có Sol Price với cửa hàng Fed-Mart mà Walton rất ngưỡng mộ. Ở sân sau của chính ông có Herb Gibson – “người thợ cạo ở Berryville” – người đã tham gia lĩnh vực bán hàng giảm giá ở Texas và đã xâm nhập vùng Tây Bắc Arkansas năm 1959. Với tầm nhìn quốc gia thay vì địa phương về các xu hướng bán lẻ, Walton biết Gibson là một mối đe dọa. Gibson không phải là một hiện tượng cá biệt mà là một phần của một xu hướng lớn. Các cửa hàng của Gibson hoạt động xoay quanh khái niệm “Mua giá thấp, chất hàng cao, bán giá rẻ”. Về sau, Walton viết: “Tôi biết ý tưởng giảm giá chính là tương lai”.

Năm 1962, một số người khác cũng có suy nghĩ giống như Walton. Woolworth, chuỗi cửa hàng giá rẻ do Frank W. Woolworth thành lập năm 1879 ở Lancaster, tiểu bang Pennsylvania, thiết lập thêm một chi nhánh bán hàng hạ giá, Woolco. Nhà khổng lồ cửa hàng bách hóa ở miền Trung Tây Dayton-Hudson thành lập Target. Đáng sợ nhất, một nhà bán lẻ miền Trung Tây khác, S. S. Kresge, lập ra Kmart. Động thái này được thực hiện sau nhiều năm nghiên cứu của một người mà Walton mô tả là “một trong những nhà bán lẻ dẫn đầu mọi thời đại”, Harry B. Cunningham. Tất cả những sự kiện này diễn ra trong năm 1962. Cũng năm đó, ngày 2 tháng 7, Sam Walton khai trương cửa hàng Wal-Mart đầu tiên của mình ở Rogers, tiểu bang Arkansas.

Hãy thử tưởng tượng câu hỏi sau được hỏi trong một cuộc thăm dò dư luận tiến hành năm 1962: “Trong số bốn công ty sau, công ty nào sẽ là nhà bán lẻ hàng đầu của thế kỉ XX: Woolco, Target, Kmart hay Wal-Mart?” Có bao nhiêu người sẽ trả lời Wal-Mart? Có lẽ là không nhiều. Walton nói: “Đôi khi ngay cả tôi cũng cảm thấy khó mà

tin được điều đó”.

Walton hoàn toàn đúng về việc bán hàng giảm giá. Đó là tương lai. Hơn nữa, đó là tương lai mà ở đó nhờ xuất thân, năng lực và tính khí của mình, Walton rất phù hợp để làm người cạnh tranh. Để hiểu tại sao, hãy xem xét ngành bán hàng giảm giá.

Thứ nhất, hãy xem xem bán hàng giảm giá không phải là cái gì. Bán hàng giảm giá không hào nhoáng. Hàng hóa của bạn không hào nhoáng. Cửa hàng của bạn không lộng lẫy. Nhân viên của bạn không quyến rũ. Hãy nghĩ về Rodeo Drive, Rue de Faubourg St. Honoré, Savile Row. Mọi thứ trên những đại lộ nổi tiếng này đều không thuộc về bán hàng giảm giá.

Hàng hóa của bạn gồm toàn vật dụng cần thiết. Từ những thứ nhỏ như đồ làm đẹp hay chăm sóc sức khỏe cho đến đồ gia dụng và phụ tùng ô tô, bạn bán những thứ mà người ta cần để sống qua ngày. Không có nhiều đất cho sự sáng tạo trong những nhóm ngành hàng này. Bạn phải có trong kho những thương hiệu nổi tiếng nhất vì hai lí do. Thứ nhất, sức hấp dẫn duy nhất của cửa hàng bạn là giá cả; và các thương hiệu nổi tiếng thì có mặt khắp nơi nên khách hàng dễ so sánh giá. Thứ hai, để có cấu trúc chi phí thấp, vốn vô cùng quan trọng đối với việc kinh doanh của bạn, thì bạn không thể thuê quá nhiều người bán hàng; và người bán hàng bạn thuê sẽ nhận mức lương tối thiểu. Một tỷ lệ lớn nhân viên của bạn sẽ làm việc bán thời gian để bạn không phải trả phúc lợi cho họ. Không được đào tạo và, nói chung, không có động cơ, những người bán hàng như vậy không thể nào giải thích tại sao một thương hiệu này lại tốt hơn thương hiệu kia. Từ giấy vệ sinh cho đến bộ lọc dầu, sản phẩm của bạn phải có khả năng thuyết phục khách hàng mua.

Mọi thứ trong cửa hàng bạn phải càng rẻ càng tốt. Tiền thuê đất, đồ đạc, đèn thấp sáng, nhà vệ sinh – mọi thứ. Khách hàng của bạn đang tìm mua hàng với giá rẻ nhất có thể. Họ không tìm kiếm giải trí hay sự thú vị.

Khách hàng của bạn sẽ là những người đi săn hàng giá rẻ. Hầu hết họ sẽ tìm hàng có giá rẻ nhất vì họ cần phải làm vậy. Một số làm thế vì họ muốn thế. Nhưng không ai trong số họ sẽ trung thành với bạn. Đó là những người đi giao dịch chứ không phải đi xây dựng mối quan hệ. Nhiều người trong số họ có nhiều thời gian hơn tiền bạc, và

ngay khi họ tìm thấy một sản phẩm có giá thấp hơn giá của bạn, họ sẽ bước ra khỏi cửa hàng của bạn ngay lập tức.

Môi trường cạnh tranh này có thể mang lại lợi nhuận vô cùng lớn. Lợi nhuận tính trên vốn của 10 nhà bán hàng giảm giá hàng đầu là sự ghen tị của cả thế giới bán lẻ. Vấn đề là bán hàng giảm giá là lĩnh vực rất khốc liệt. Khi đánh mất sự tập trung đối với cái phải là mục tiêu duy nhất của bạn – cung cấp cho khách hàng giá rẻ hơn bất cứ ai khác, thì bạn sẽ gặp rắc rối lớn. Thường thì các nhà bán hàng giảm giá đánh mất sự tập trung đó và kết quả là thua lỗ. Hãy xem danh sách các nhà bán hàng giảm giá hàng đầu năm 1965 với rất nhiều cái tên như: E. J. Korvette, Interstate, Gibson Products, Zayre, GEM International, Vornado, S. Klein, Food Fair. Trong số này, cái tên nào đã biến mất vào đầu thế kỉ XXI? Tại sao?

Để giao hàng với giá thấp nhất nhưng vẫn có lãi thì bạn phải có chi phí kinh doanh thấp nhất. Lịch sử ngành bán lẻ cho thấy duy trì được vị thế giá rẻ trong một thời gian dài là điều cực kì khó. Hiệu quả của các nhà cung cấp thay đổi theo thời gian. Người tiêu dùng chuyển đến nơi ở mới. Đường sá được xây dựng, thay đổi khu vực kinh doanh của bạn và có lẽ khiến bạn đối mặt với sự cạnh tranh mới. Công nghệ mới được phát triển có thể giúp giảm chi phí bằng cách như cải tiến quy trình quản lí kho. Nhưng làm thế nào bạn biết phải đầu tư vào cái gì? Làm thế nào bạn biết số tiền đầu tư của mình sẽ đem lại hiệu quả? Điều gì sẽ xảy ra nếu bạn đầu tư vào một công nghệ nhưng công nghệ này lại không mang lại hiệu quả như người ta hứa hẹn? Mặt khác, điều gì sẽ xảy ra nếu bạn từ chối đầu tư nhưng đối thủ cạnh tranh của bạn lại quyết định đầu tư và công nghệ đó mang lại hiệu quả?

Ngoài ra, còn có cái tôi của doanh nghiệp bán hàng giảm giá nữa. Nhiều doanh nghiệp bán hàng giảm giá khởi nghiệp với mấy cái nhà kho trống không (nhà kho đúng nghĩa hay nhà máy bỏ hoang) vì họ không đủ tiền sắm bất cứ thứ gì khác. Khi họ bắt đầu có chút ít thành công thì họ dần cảm thấy cửa hàng của mình phải trông đẹp hơn một chút. Biển báo đẹp hơn, trải một chút thảm, văn phòng đẹp hơn sẽ làm cho cửa hàng trông bắt mắt hơn khi họ đưa gia đình và bạn bè tới thăm.

Điều này nghe có vẻ đơn giản song nó là một nhân tố thường đẩy chi phí lên cao và do đó cả giá cả hàng hóa nữa. Đây là điều Walton

nói: “Năm 1962, ngành bán hàng giảm giá đầy những người tiếp thị có đời sống cao, chi tiêu mạnh tay, chạy xe Cadillac – kiểu như Herb Gibson – những người kiểm soát định mệnh. Nhưng ngành này có rất ít những người mà bạn có thể gọi là quản lý giỏi...”

Với nhiều doanh nghiệp – nhất là những người đi lên từ con số không và thành công mặc dù gặp phải rất nhiều rào cản – sống xa hoa, chi tiêu mạnh tay, đi xe Cadillac là toàn bộ mục đích để họ bước vào lĩnh vực kinh doanh. Cho tới những ngày cuối đời, Walton coi lối chi tiêu vô tội vạ này là đi ngược lại với cái ông đang cố gắng xây dựng:

Sự thực là rất nhiều người trong công ty chúng ta đã kiếm được rất nhiều tiền... Và họ làm tôi phát điên khi khoe khoang chuyện đó... Tôi không nghĩ nhà cao cửa rộng và xe hơi đắt tiền là cái mà văn hóa Wal-Mart hướng tới. Thật tuyệt khi có chút tiền phòng thân và tôi rất vui khi một vài người trong chúng ta đã có thể cất cánh và đi câu cá ở một cái tuổi tương đối trẻ. Nhưng nếu bạn quá sa đà vào lối sống đó thì có lẽ đã đến lúc phải thay đổi, đơn giản bởi vì bạn không còn hiểu cái mà bạn cần phải tập trung làm: phục vụ khách hàng.

Câu nói trên hàm chứa rất nhiều điều về Walton và thành công của ông. Vấn đề với những người bán hàng giảm giá, lí do nhiều người sớm thành công nhưng sau này lại thất bại là họ không còn tập trung vào khách hàng nữa. Khi không còn tập trung vào khách hàng nữa, họ sẽ lơ là kỉ luật. Kỉ luật là chìa khóa để thành công trong lĩnh vực bán hàng giảm giá. Hàng ngày phải tìm ra cách mới để giảm chi phí. Khi tiết kiệm được chi phí thì khoản tiết kiệm đó phải được chuyển cho khách hàng. Công thức này phải trở thành một tôn giáo. Walton tin rằng công thức này nên có mặt trong đời sống riêng của đội ngũ quản lý của ông cũng như trong cách thức họ điều hành công việc ở công ty. Nhiều người Mỹ cảm thấy khó chịu với ý kiến cho rằng ông chủ họ nên mang thói quen nghề nghiệp của họ về nhà. Nếu bạn cũng cảm thấy như vậy khi làm việc cho Walton thì như lời ông nói: “Có lẽ đã đến lúc [bạn] phải bước tiếp rồi”. Nói cách khác, Wal-Mart không dành cho tất cả mọi người. Nếu bạn muốn cùng với một số ít người đang hoàng dần khách hàng ra khỏi chốn tù ngục giá cao đến miền đất hứa giá thấp thì Wal-Mart là công ty dành cho bạn. Nếu bạn không thích thế thì có thể đến tìm việc ở rất nhiều công ty khác nơi họ

sẵn lòng chi tiền cho đội ngũ quản lý hơn là tiết kiệm tiền cho khách hàng.

WAL-MART

Cửa hàng Wal-Mart đầu tiên khai trương ở Rogers, tiểu bang Arkansas, ngày 2 tháng 7 năm 1962. Sam Walton đã chính thức bước chân vào lĩnh vực bán lẻ hạ giá. Ông sẽ thay đổi cách người Mỹ mua sắm. Nhưng trong thời gian trước và trong ngày khai trương, hầu như những ai không quen biết Walton đều cảm thấy không có gì ấn tượng cả. Trước đó Walton đã tìm cách thuyết phục Anh em nhà Butler ủng hộ ông nhưng không được. Ông cũng đã tới gặp Herb Gibson với hy vọng trở thành cửa hàng nhượng quyền của họ. Gibson “thẳng thừng từ chối” Walton, coi Walton là “một thương gia cửa hàng giá rẻ bèo bọt không có tiền cũng chẳng có kinh nghiệm cần thiết để thành công trong chuỗi cửa hàng Gibson”.

Tuy nhiên, Walton không nản chí; và ông cũng không sợ nản. Ông đã phát hiện ra rằng thị trấn nhỏ phù hợp với cửa hàng lớn nếu được quảng cáo tốt. Và ông có khả năng đặc biệt mà rất ít người có là nhìn thấy tương lai. Tương lai là bán hàng giảm giá nhưng chỉ khi được thực hiện bằng kỷ luật nghiêm khắc nhất. Như biển báo trong các cửa hàng Wal-Mart: “Luôn bán giá rẻ... *Luôn luôn*”. Walton hiểu rằng nếu cứ duy trì được giá rẻ thì sẽ thay đổi vì thế giới đang thay đổi.

Kinh doanh cửa hàng giá rẻ là một ví dụ điển hình. Walton nhận ra là nếu cửa hàng nhỏ bán nhiều chủng loại sản phẩm thì họ sẽ không thể liên tục hạ chi phí được. Bất cứ thương gia nào bán nhiều loại sản phẩm khác nhau đều có các chi phí cố định và các vấn đề về quản lý như chi phí cho cửa hàng, mua sắm đồ đạc, thuê và đào tạo nhân viên, quản lý chuỗi cung cấp hàng, v.v... Để giữ cho chi phí thấp, chi phí cố định phải bù bằng số lượng hàng bán ra càng lớn càng tốt. Mô hình cửa hàng giá rẻ quy mô nhỏ ở thị trấn nhỏ trong một khu vực buôn bán nhỏ không thể nào cạnh tranh được với các cửa hàng quy mô lớn. Khi kết hợp với hiểu biết của Walton rằng cửa hàng quy mô lớn bán hàng giá rẻ có thể rất thành công ở thị trấn nhỏ (vì người ta sẽ lái xe từ xa tới để mua sắm) thì điều này có nghĩa là cửa hàng giá rẻ quy mô nhỏ chắc chắn sẽ thất bại.

Sau khi khai trương cửa hàng Wal-Mart đầu tiên năm 1962, Walton bắt đầu thoát ra khỏi lĩnh vực cửa hàng giá rẻ. Quá trình tái bố trí tài sản và thay đổi trọng tâm này diễn ra rất chậm. Cho tới tận năm 1970, ông vẫn điều hành 14 cửa hàng giá rẻ chiếm 26% tổng thu nhập của công ty. Mãi tới năm 1978, cửa hàng giá rẻ cuối cùng của Walton (ở Waynesville, tiểu bang Missouri) mới đóng cửa.

Không thể phóng đại quá mức ý nghĩa của sự chuyển đổi từ mô hình cửa hàng giá rẻ sang mô hình Wal-Mart. Walton đã đạt được điều tưởng chừng không thể. Đầu tiên ở Newport, sau đó ở Bentonville, rồi ở hết thị trấn này đến thị trấn khác, ông đều biến những cửa hàng chẳng có giá trị gì ở những nơi chẳng có tiền đồ gì thành những cửa hàng ăn nên làm ra. Vậy tại sao ông lại không tiếp tục? Năm 1962, Walton 44 tuổi và đang nuôi gia đình sáu người. Vậy tại sao ông lại thay đổi?

Hầu hết những ai trong hoàn cảnh của Walton sẽ không thay đổi. Chúng ta biết điều này bởi vì đa số các nhà quản lý cửa hàng giá rẻ thời đó không thay đổi. Họ đến với mỗi ngày, mỗi tháng, mỗi năm với kì vọng là mọi chuyện sẽ giống như trước. Họ làm cái mà hầu hết mọi người làm – đi ngược vào tương lai. P. K. Holmes và con trai ông với cửa hàng Ben Franklin của họ ở Newport là một trường hợp như vậy. Công ty mẹ của Ben Franklin, Anh em nhà Butler, cũng vậy. Không ai còn nghe đến mấy công ty này nữa.

Nhà điều hành cửa hàng giá rẻ W. T. Grant phá sản năm 1976. F. W. Woolworth từng là một trong những nhà bán lẻ vĩ đại nhất nước Mỹ. Trụ sở chính của công ty ở thành phố New York, tòa nhà Woolworth, từng là tòa nhà cao nhất thế giới từ năm 1913 đến năm 1930. Năm 1977, Woolworth công bố họ sẽ đóng cửa hệ thống cửa hàng năm-và-mười xu.

Sam Walton có khả năng phân biệt giữa cái dường như không thể với cái thực sự không thể. Những người kia thì không. Đối với họ, một cửa hàng hay chuỗi cửa hàng bán lẻ là một khoản đầu tư. Với ông, mục đích kinh doanh là phục vụ khách hàng. Ông hiểu rằng phục vụ khách hàng tốt nhất là một mục tiêu di động.

Để bắt trúng mục tiêu đó, Walton mở Wal-Mart: “Mart” là viết tắt của “market” (nghĩa là thị trường hoặc chợ) còn “Wal” là ba ký tự đầu tiên trong họ của ông, “Walton”.

Tên của cửa hàng là do Bob Bogle – quản lý đầu tiên của cửa hàng năm-và-mười xu Bentonville gợi ý. Ông này chỉ ra rằng tên càng ngắn thì càng ít phải mua chữ cái để làm biển hiệu. Tính tằn tiện đã bắt đầu ngay từ ngày đầu tiên hoạt động. Một bên biển hiệu là một biển nhỏ hơn đề dòng chữ “Satisfaction Guaranteed” (Sự thỏa mãn được đảm bảo) và bên kia có một biển ghi “We Sell for Less” (Chúng tôi bán rẻ hơn). Chính sách đã rõ ngay từ đầu.

Wal-Mart số 1 rộng hơn 5.000 mét vuông và bán đủ mọi thứ từ quần áo trẻ em đến sách và phụ tùng xe hơi. Cửa hàng có 25 nhân viên, mỗi người kiếm từ 50 đến 60 xu một giờ, thấp hơn lương tối thiểu. Quản lý cửa hàng Don Whitaker công bố với thế giới giá bán các mặt hàng có thương hiệu quốc gia tại cửa hàng thấp hơn từ một phần tư đến một nửa so với các cửa hàng bán lẻ khác. Quảng cáo trên báo ghi là Wal-Mart chỉ bán “hàng chất lượng hàng đầu. Không có hàng loại hai hay hàng thải từ nhà máy trong cửa hàng – chính sách của chúng tôi cấm việc đó”. Thế thì làm sao Wal-Mart có thể nắm được cái chén thánh của ngành bán lẻ, bán hàng chất lượng tốt nhất với giá rẻ hơn? Whitaker giải thích: “Chúng tôi cắt giảm được chi phí trung gian. Phần lớn hàng của chúng tôi được mua trực tiếp từ nhà sản xuất, cho phép chúng tôi chuyển phần chi phí tiết kiệm được cho người tiêu dùng”.

Vào năm 1962, thương mại công bằng gần như không tồn tại trong hầu hết các ngành hàng, nếu không thì Wal-Mart đã không thể tồn tại được. Mặc dù vậy, tìm nguồn hàng là một vấn đề lớn đối với công ty lúc đó và cả hơn chục năm sau. Có câu hỏi là có phải mọi sản phẩm bán tại Wal-Mart số 1 vào ngày khai trương thực sự được mua trực tiếp từ nhà sản xuất hay không. Đây là lời Walton: “Có đôi lúc cũng hơi nản, khi phải tự thân vận động. Ngoài việc không có danh mục hàng cơ bản, chúng tôi còn không có hệ thống bổ sung hàng hóa thực thụ... Chúng tôi không có nhà phân phối có uy tín nào. Không một chút uy tín nào... Tôi không ngại nói rằng chúng tôi là nạn nhân của sự kiêu căng của rất nhiều người bán hàng thời đó. Họ không cần chúng tôi, và họ làm đúng như vậy”.

Có hàng để bán có lẽ là vấn đề lớn nhất của Wal-Mart, song còn có hàng tá các vấn đề khác. Mặc dù vậy, thành công đến với cửa hàng ngay lập tức. Vì những lí do không rõ ràng, có lẽ vì Walton đang cạn tiền, nên Wal-Mart không mở thêm siêu thị trong 25 tháng sau đó. Theo lời Walton: “Mở xong cái ở Rogers, chúng tôi ngồi đó và nín thở

trong suốt hai năm”.

Buổi khai trương Wal-Mart số 2 trở nên nổi tiếng nhờ phần mô tả của một người quan sát tên là David D. Glass, người từng làm việc cho Crank Drugs (thêm một công ty khác mà ngày nay chẳng ai biết đến) ở Springfield, tiểu bang Missouri. Địa điểm của Wal-Mart số 2 là ở Harrison, tiểu bang Arkansas, với dân số 6.000 người. Thời gian là tháng 8 năm 1964. Cửa hàng này trông không hấp dẫn trong một ngày đẹp trời: sàn bê tông, trần cao hơn 2 mét, kệ hàng bằng gỗ, không có nhà vệ sinh, nằm trong một tòa nhà ở giữa một nơi trước kia là trại gia súc. Walton tả cửa hàng này là “sặc mùi quảng cáo, thực sự xấu xí”. Và cái ngày Glass đến thăm cửa hàng không phải là một ngày đẹp trời. Ông kể:

Đó là cửa hàng bán lẻ tệ nhất tôi từng thấy. Sam đã mua hai xe tải dưa hấu và chất chúng lên vỉa hè. Ông cười lừa ở bãi đỗ xe. Nhiệt độ khoảng 46 độ C, dưa hấu bắt đầu nổ và lừa bắt đầu làm những gì nó vẫn làm. Dưa hấu với phân lừa trộn lẫn vào nhau, nhoe nhoét cả bãi đỗ xe. Và khi bạn bước chân vào cửa hàng thì cái đồng nhoe nhoét đó cũng đi theo vết chân bạn khắp sàn nhà. Ông ấy là người tốt nhưng tôi đành phải gạt ông ấy ra. Thật quá kinh khủng.

Đúng vậy, Wal-Mart số 2 là một sự kiện đơn giản. Tuy nhiên, nó lại bán cùng mặt hàng với cửa hàng Sterling đáng yêu ở trung tâm thị trấn Harrison, nhưng rẻ hơn 20%. Wal-Mart số 2 thành công rực rỡ.

Lúc này Walton bắt đầu mở thêm các cửa hàng Wal-Mart rất nhanh chóng. Hai cái năm 1964, một cái nữa năm 1965, hai cái nữa trong hai năm 1966 và 1967, năm cái nữa trong hai năm 1968 và 1969, và hai cái nữa vào ngày bán cổ phiếu ra công chúng lần đầu tiên năm 1970. Như thế là 20 cửa hàng Wal-Mart cộng với số cửa hàng giá rẻ đã có. Từ Neosho, tiểu bang Missouri, đến Claremore, tiểu bang Oklahoma... Từ Tahlequah, tiểu bang Oklahoma, đến Van Buren, tiểu bang Arkansas, các cửa hàng Wal-Mart mọc lên như nấm ở những thị trấn mà trước đây chưa ai từng nghe tới. Việc các thị trấn này nằm khuất nẻo ở hoặc gần Ozarks mang đến cơ hội nhiều hơn là vấn đề. Những thị trấn này phù hợp với một cửa hàng bán hàng giảm giá quy mô lớn; nhưng Walton biết rõ khu vực này hơn bất cứ nhà bán lẻ nào khác và ông hiểu rõ là không thị trấn nào trong số những thị trấn này

có thể xây hai cửa hàng cỡ như Wal-Mart.

Một khi ông đã ở đó thì không cửa hàng bán hàng giảm giá tương tự nào có thể vào được. Điều này gần giống với định nghĩa một cụm từ thường xuyên được sử dụng trong kỉ nguyên Internet – “lợi thế người đến trước”. Nếu tôi đã ở đó thì anh không thể ở đó được. Trong một chu vi ngày càng mở rộng tính từ Bentonville, Wal-Mart đang giành lấy độc quyền đối với một thị trường mà tiềm năng của nó thì chỉ có Walton mới thực sự hiểu được.

Có được hàng và phân phối hàng tới những cửa hàng nằm rải rác ở những nơi xa xôi của một đất nước rộng lớn là một thử nghiệm và thử thách. Mất rất nhiều thời gian để giải quyết những vấn đề này.

Đây là vấn đề của Claude Harris. Harris là giám đốc phụ trách mua hàng đầu tiên của Wal-Mart. Ông là một trong nhiều phát hiện của Walton. Walton giải thích: “Chúng tôi tìm thấy Claude ở Memphis lúc này đang điều hành một cửa hàng Woolworth. Anh ta là người Muskogee, tiểu bang Oklahoma, có một phần tư dòng máu thổ dân. Anh ta bắt đầu làm cho Woolworth sau khi tốt nghiệp phổ thông”. Theo Harris:

Bọn tôi thường cãi nhau to. Anh không thể để họ làm việc gì vì họ sẽ tự lo liệu cho bản thân, còn công việc của anh là chăm sóc khách hàng. Tôi đã đe dọa Procter & Gamble bằng cách không bán hàng của họ, và họ bảo: “Này, anh sống làm sao được nếu không có hàng của chúng tôi”. Tôi bảo: “Các anh nhìn tôi đặt nó ở một quầy bên nhé, và tôi sẽ đặt Colgate ở giá đầu hàng với giá rẻ hơn một xu, các anh cứ nhìn tôi nhé”. Họ bị xúc phạm và tới gặp Sam. Sam bảo: “Claude nói cái gì thì mọi chuyện sẽ là như thế”.

Từ năm 1969 đến năm 1979, Wal-Mart xây một số trung tâm phân phối để xử lí số lượng hàng mua vào ngày càng gia tăng và để chuyển đúng hàng tới từng cửa hàng. Trung tâm phân phối đầu tiên nằm cách Bentonville gần 2 km về phía Nam. Trung tâm rộng gần 20.000 mét vuông và chỉ mất có hơn nửa triệu đôla để xây. Đầu năm 1975, một trung tâm khác rộng gấp đôi trung tâm này khai trương ở Bentonville. Năm 1978, trung tâm phân phối Searcy ở tiểu bang Arkansas rộng hơn 130.000 mét vuông khai trương. Thêm một trung

tâm rộng 130.000 mét vuông nữa khai trương ở Bentonville năm 1979; cũng trong năm đó, một trung tâm nữa được khởi công xây dựng ở Palestine, tiểu bang Texas.

Năng lực mua hàng, mạng lưới cửa hàng, mạng lưới trung tâm phân phối để cung cấp hàng cho các cửa hàng – tất cả trở thành một phần trong lợi thế người đến trước của Wal-Mart. Tiểu bang Arkansas, phía Nam tiểu bang Missouri, phía Đông tiểu bang Oklahoma, phía Đông Nam tiểu bang Texas là những thị trường mà các nhà bán lẻ khổng lồ của Mỹ như Kmart hay các chuỗi cửa hàng bách hóa cao cấp như Sears phớt lờ. Walton tận tụy và tập trung hơn nhiều – ông biết rõ mình đang làm gì – so với các nhà bán lẻ qui mô vùng như Gibson hay các cửa hàng giá rẻ như Woolworth.

Walton buộc phải xây những trung tâm phân phối quy mô lớn này và cuối cùng phải lập ra đội xe tải của riêng mình là vì ông không ở trung tâm, không phục vụ những vùng đô thị lớn. Các công ty xe tải không có tuyến đi Tahlequah, tiểu bang Oklahoma hay Neosho, tiểu bang Missouri. Các cửa hàng bán hàng giảm giá như Kmart cũng không có các trung tâm phân phối quy mô lớn để có thể phục vụ các thị trấn đó một cách kinh tế. Walton đang tạo ra một mạng lưới phân phối trực-và-nhanh một cách có hệ thống (trực chính ban đầu đặt tại Bentonville) cho phép xe tải chở được nhiều hàng hơn không chỉ tới cửa hàng mà còn từ cửa hàng về các trung tâm phân phối để tái phân phối hàng hóa. Xe tải của Wal-Mart luôn đầy hàng hơn so với bất cứ đối thủ cạnh tranh nào.

Walton có cái nhìn vô cùng sáng suốt mà, một lần nữa, có thể được diễn đạt bằng cụm từ “phục vụ khách hàng”. Hệ thống hậu cần của ông là một phần thiết yếu của chiến lược đó. Giống như phần lớn những gì Walton làm, “phục vụ khách hàng” trông thì tưởng đơn giản. Quả thực, có rất ít công ty tự nhận là không phục vụ khách hàng. Sự khác biệt là tại Wal-Mart, chủ yếu là nhờ phong cách lãnh đạo và khả năng truyền cảm hứng của Walton, cụm từ đó được hiểu khác so với ở các công ty khác.

Câu chuyện về mua hàng và hậu cần minh họa cho việc “phục vụ khách hàng” được dệt như thế nào vào tấm vải của công ty. Mua hàng từ các công ty cao ngạo là việc khó. Khó mặc cả, và cái tôi bị bầm dập. Nhưng nếu bạn giống Claude Harris và bạn cho là mình có sứ mệnh tiết kiệm một xu cho khách hàng – và, hơn nữa, nếu bạn biết ông chủ

sẽ luôn hỗ trợ bạn trong sứ mệnh cao cả này – thì mọi việc sẽ dễ dàng hơn.

Chở hàng không phải là phần việc lãng mạn gì của ngành bán lẻ. Nhưng một xu được tiết kiệm trong công đoạn đó tương đương với một xu được tiết kiệm ở bất kỳ công đoạn nào khác. Khách hàng không biết và cũng không quan tâm sản phẩm họ mua được đưa đến cửa hàng như thế nào. Nhưng là một nhà bán lẻ, bạn nên quan tâm nhiều đến việc này. Nếu chi phí vận chuyển của bạn thấp hơn đối thủ thì đó là một lợi thế trực tiếp dẫn tới giá bán thấp hơn, lượng hàng bán ra nhiều hơn và danh tiếng tốt hơn đối với người tiêu dùng. Walton luôn rất quyết liệt không chỉ trong việc giảm chi phí phân phối mà ông còn luôn tìm những cách ít tốn kém để động viên tinh thần nhân viên. Ông dành nhiều thời gian ở các trung tâm phân phối và nói chuyện với các tài xế xe tải. Ông thường đến dự các buổi họp về an toàn trong lái xe. Năm 1970, Wal-Mart triển khai áp dụng kế hoạch chia sẻ lợi nhuận; và Walton hứa về lâu dài sẽ thưởng tiền cho tài xế – điều dường như không thể tin nổi đối với họ. Cuối cùng, ông thưởng cho họ nhiều hơn ông đã hứa.

Một trong những khía cạnh thú vị của ngành bán lẻ là hầu như khi một công ty bán lẻ làm cái gì thì ai cũng thấy. Bất cứ ai cũng có thể bước chân vào bất cứ cửa hàng nào vào bất cứ lúc nào. Loại hàng hóa, giá cả, cách trưng bày hàng và mọi thứ khác đều phơi bày ra trước mắt mọi người. Địa điểm của cửa hàng thì rõ ràng rành rành, địa điểm nhà kho cũng vậy. Nếu bạn chuẩn bị xây nhà kho rộng 130.000 mét vuông ở những nơi như Searcy, tiểu bang Arkansas, hay Palestine, tiểu bang Texas, thì bất cứ ai quan tâm cũng có thể phát hiện ra.

Sản phẩm và quy trình bí mật, đôi khi được bảo vệ bằng bằng phát minh sáng chế, đóng vai trò tối quan trọng trong việc phát triển nền kinh tế kinh doanh thế kỷ XX. Câu chuyện về Eastman Kodak và IBM là những ví dụ điển hình. Câu chuyện về người đàn ông mà chúng ta sẽ gặp ở chương sau – Robert Noyce – cũng vậy. Các công ty công nghệ cao luôn có ý thức rất cao về an ninh.

Walton đã làm những gì có thể để tránh thu hút sự chú ý của mọi người về phía mình hay về sự tăng trưởng của công ty. Xuất hiện một loạt những câu nói đùa như: Walton, ai cơ? Wal-Mart, cái gì cơ? Bentonville, ở đâu cơ? Walton rất thích mấy câu nói đùa đó. Ông muốn bay bên dưới radar của mọi người. Ông từng nói: “Điều tuyệt

vời nhất chúng tôi từng làm là trốn trên mấy ngọn đồi và rồi xây dựng một công ty khiến mọi người muốn tìm ra chúng tôi”. Nhưng thành công ở cỡ Walton không thể giữ bí mật mãi được.

Khi Walton bán cổ phiếu ra công chúng thì thông tin nội bộ phải được công bố theo luật chứng khoán. Những thông tin này khá thú vị. Ví dụ, năm 1966, Wal-Mart vận hành 16 cửa hàng với doanh số 6.246.000 đôla và lợi nhuận 246.000 đôla; trong khi năm 1970, công ty vận hành gấp đôi số cửa hàng, doanh số tăng gấp năm lần và lợi nhuận tăng gần sáu lần. Walton đã bắt đầu sự nghiệp gây dựng cửa hàng từ con số không. Giờ thì ông đang gây dựng một đế chế từ con số không.

Thành công này không chỉ tiếp diễn mà nó còn tăng tốc với tốc độ kinh hoàng. Năm 1970, Wal-Mart vẫn còn bé xíu so với Sears, J. C. Penney, rất nhiều nhà bán hàng giảm giá qui mô vùng và ông vua của thế giới giảm giá, sáng tạo của Harry Cunningham, Kmart. Năm 1980, Wal-Mart không phải là doanh nghiệp bán lẻ lớn nhất nhưng chắc chắn không phải nhỏ. Nó bao gồm 276 cửa hàng tạo ra doanh số 1.248.176.000 đôla và lợi nhuận 41.151.000 đôla.

Tốc độ tăng trưởng này tiếp diễn suốt thập niên 1980. Năm 1990, Wal-Mart điều hành 1.525 cửa hàng (tính cả 123 Câu lạc bộ Sam); doanh số là 25.810.656.000 đôla; và lợi nhuận đạt một tỷ đôla lần đầu tiên trong lịch sử công ty, đạt mức 1.075.900.000 đôla. Năm sau đó, Wal-Mart vượt qua Sears để trở thành nhà bán lẻ lớn nhất nước Mỹ. Sears đã nắm giữ vị trí đó kể từ khi họ vượt qua A&P năm 1965. Cả Sears và A&P khởi đầu là những doanh nhân bán hàng giảm giá. Cả hai đều lạc lối. Chỉ nhờ tài năng của Sam Walton thì mới có thể, nói theo Lenin, giữ cho cuộc cách mạng trẻ mãi.

Sam Walton qua đời ngày 5 tháng 4 năm 1992, ba tuần sau khi Tổng thống George Bush và phu nhân tới Bentonville để trao cho ông Huy chương Tự do của Tổng thống, một sự kiện mà Walton gọi là “điểm sáng của toàn bộ sự nghiệp của chúng tôi”. Vào năm Walton qua đời, Wal-Mart vận hành 1.928 cửa hàng (bao gồm 208 Câu lạc bộ Sam). Doanh số là 43.886.902.000 đôla, cao hơn 11 tỷ đôla so với năm trước đó. Lợi nhuận đạt 1.608.476.000 đôla. Từ năm 1985, tạp chí *Forbes* đã gọi Walton là người giàu nhất nước Mỹ; và vào năm 1992, gia đình ông, lúc này đang nắm giữ phần lớn của cải của Wal-Mart, nằm trong số những gia đình giàu có nhất thế giới.

74 năm trước, Samuel Moore Walton sinh ra ở Kingfisher, tiểu bang Oklahoma, trong một gia đình không khác gì hàng triệu gia đình khác ở nước Mỹ. Ông đã quyết định đi theo con đường bán lẻ – ngành kinh doanh minh bạch nhất trong tất cả các ngành kinh doanh. Không có chỗ để chạy; không có nơi để trốn. Mục tiêu của mọi nhà bán lẻ trên thế giới là giống nhau và rất đơn giản: đưa đúng loại sản phẩm đến đúng nơi, đúng thời điểm và bán đúng giá.

Khi qua đời, Walton đã là nhà bán lẻ thành công nhất trong lịch sử nước Mỹ. Hơn thế, ông là nhà quản lý thành công nhất nước Mỹ. Điều này đã xảy ra như thế nào?

HIỆN TƯỢNG SAM WALTON

Tất nhiên, không có câu trả lời thỏa đáng nào đối với câu hỏi trên. Tuy nhiên, chúng ta có thể hiểu được vì sao ông thành công bằng cách xem xét cụ thể một số vai trò của ông.

Walton là một nhà lãnh đạo bẩm sinh. Ông lãnh đạo bằng nhiều hình thức. Ông lãnh đạo bằng việc nêu gương tốt. Ông yêu công việc của mình vì ông thích học hỏi, thích cải thiện và thích cạnh tranh. Ông yêu những khoảnh khắc “điên rồ” đó, những chương trình khuyến mãi hoàn toàn phi truyền thống đó mà mọi chiến lược gia trên thế giới cũng không nghĩ ra, nó xuất phát từ óc sáng tạo của một người quản lý cửa hàng Wal-Mart nào đó. Wal-Mart nổi tiếng với các chương trình khuyến mãi kì quặc trong những năm đầu mới đi vào hoạt động: bán hàng núi bột giặt Tide hay giảm giá mạnh chất chống đông.

Những chương trình khuyến mãi này phục vụ một số mục đích. Chúng trở thành tin tức, do đó được quảng cáo miễn phí rất nhiều và thu hút khách hàng mới từ nhiều cây số quanh đó. Những chương trình khuyến mãi này mang lại cho quản lý và cộng sự (tức nhân viên làm theo giờ) của Wal-Mart cảm giác rằng mỗi ngày mới trôi qua có thể rất khác với ngày hôm trước. Chúng mang lại cho toàn công ty cảm giác lạc quan. Hơn nữa, những chương trình khuyến mãi này lại rất vui nhộn.

Không có ai ở Wal-Mart làm việc chăm chỉ hay nhiều giờ hơn

Walton. Có lẽ không ai từng đến thăm nhiều đại lí bán lẻ hơn ông – không chỉ những đại lí của ông mà cả các đại lí của đối thủ cạnh tranh và những cửa hàng không thuộc lĩnh vực ông đang cạnh tranh nữa. Càng làm việc, ông càng thấy vui.

Những người khác hưởng ứng tinh thần đó. Nền văn hóa hùng hực của Wal-Mart là có thật. Các buổi họp sáng thứ Bảy của công ty để ăn mừng thành công quả thực là hiếm có khó tìm trong những năm 1970 trong bầu không khí sôi nổi tung trời. Những buổi họp này gợi nhớ lại các buổi họp động viên khích lệ mà Thomas J. Watson Sr. tổ chức trong những năm đầu của IBM và các buổi họp trại của các nhà hội sinh tôn giáo. Đây là thứ “chủ nghĩa tư bản quyền rũ”.

Lập hội bộc phát là một đặc điểm của người Mỹ mà de Tocqueville nhận ra khi ông đến thăm nước Mỹ trong những năm 1830, và có rất nhiều những hoạt động ở Wal-Mart trong những năm đầu mới thành lập, chẳng hạn như nhóm Shrinkettes. Là kẻ thù truyền kiếp của ngành bán lẻ, co ngót nghĩa là sự biến mất của hàng hóa do bị đánh cắp hoặc xếp sai chỗ. Để chống lại hiện tượng này, một nhóm phụ nữ tại Wal-Mart ở New Iberia, tiểu bang Louisiana, tập hợp nhau lại trong một đội cổ vũ với khẩu hiệu “BẠN LÀM GÌ VỚI NẠN CO NGÓT? ĐẸP NÓ ĐI! ĐẸP NÓ ĐI!”. Walton, với sự hài lòng thấy rõ, nói rằng nhóm Shrinkettes đã “cướp diễn đàn” tại một cuộc họp thường niên khi họ hô vang khẩu hiệu:

**CAM CALIFORNIA, XƯƠNG RỒNG TEXAS,
CHÚNG TÔI NGHĨ K-MART CÓ THỂ THỰC HÀNH!**

Tại sao người ta lại tổ chức thành những nhóm như nhóm Shrinkettes? Kế hoạch chia sẻ lợi nhuận Wal-Mart áp dụng năm 1971 để chi trả cho tất cả cộng sự là một lí do. Một phần lớn tiền chia sẻ lợi nhuận được đầu tư vào cổ phiếu Wal-Mart. Khi giá cổ phiếu tăng cao trong những năm 1970 và 1980, những người có xuất thân khiêm tốn vốn chưa từng mơ rằng mình sẽ có thể tích lũy được vốn giờ nắm trong tay số cổ phiếu trị giá hàng trăm nghìn đôla và trong một số trường hợp lên tới trên một triệu đôla. Nếu có một ví dụ về người bình thường làm những điều phi thường, hay, từ một góc nhìn khác, nếu có một ví dụ về sự phát hiện rằng nhiều người bình thường ở nước Mỹ vốn trải qua hệ thống bằng cấp tiêu chuẩn của xã hội (chẳng hạn như những người chưa từng học đại học) lại không hề bình thường chút nào thì chắc chắn đó là sự cam kết của các quản lí và

cộng sự của Wal-Mart trong những năm 1970 và 1980.

Sự sáng tạo và nhiệt tình của lực lượng lao động tại Wal-Mart không thể được mua chỉ bằng tiền. Có một số thứ không phải để đem ra bán. Walton có thể đã ngưỡng mộ các phương pháp khích lệ của T. J. Watson, nhưng có nhiều thứ Watson làm mà Walton không mơ tới. Tại rất nhiều sự kiện giả tạo ở IBM của Watson, người tham gia buộc phải nhiệt tình, phải miễn cưỡng tỏ ra vui vẻ. Có một sự tập trung quyền lực kinh khủng trong một con người vừa độc tài vừa tốt bụng. Charles Revson có thể có khả năng mua những người mà đã chứng minh được tài năng của họ rồi, nhưng ông không thể giữ chân hầu hết trong số họ. Thật khó để gây dựng một công ty được điều hành chủ yếu bằng sự sợ hãi và mong cho nó tồn tại lâu dài ở một đất nước tự do.

Walton có vẻ như tôn trọng và ngưỡng mộ thực sự những người luôn cố gắng làm việc và những người thành đạt. Ông tin rằng điểm mạnh lớn nhất của ông là khích lệ người khác và ông rất tự hào khi giúp người khác phát huy tối đa tiềm năng của họ. Khi họ phát huy tối đa tiềm năng, họ cảm thấy tự tin. Tiền không thể mua được phần thưởng tâm lý này.

Walton lãnh đạo bằng cách làm gương. Khi mùa tin tức nhạt nhẽo đến, ông vừa làm huấn luyện viên vừa làm cầu thủ. Ông không chỉ đứng nhìn và cổ vũ từ đường biên. Năm 1984, ông cá với David D. Glass, chính là người vào năm 1964 đã cho rằng Walton là một kẻ bất tài vô dụng nhưng có ý tốt nhưng giờ là người đứng thứ hai ở Wal-Mart. Họ cá với nhau là Wal-Mart sẽ không có lợi nhuận trước thuế lớn hơn 8%. Kết quả là Wal-Mart có lợi nhuận trước thuế lớn hơn 8%, thế là Walton thua cược, và Glass khẳng định yêu cầu Walton phải thực hiện lời hứa của người thua cược đó là mặc váy ngắn may bằng cỏ nhảy điệu hula trên phố Wall – một sự kiện thu hút sự chú ý của báo giới và những tràng cười ngạt ngào của các cộng sự của Wal-Mart. Walton viết: “Hầu hết mọi người có lẽ cho rằng chúng tôi có một vị chủ tịch kì quặc đang chơi trò lô khá là nguyên thủy. Điều họ không nhận ra là những thứ như thế này lúc nào cũng diễn ra ở Wal-Mart... Chúng tôi luôn tìm cách làm cho cuộc sống càng thú vị và càng khó đoán càng tốt và luôn tìm cách làm cho Wal-Mart trở thành một ý tưởng vui vẻ.”

Walton thú nhận rằng việc nhảy hula trên đường phố là hơi quá

với ông. Ông 66 tuổi, nhảy một điệu “hula tương đối chuẩn”, được một nhóm vũ công hula và nhạc công phụ họa. “Đó là một trong số ít lần một trong những trò lố của công ty chúng tôi thực sự làm tôi xấu hổ”. Walton muôi mặt chịu đựng nỗi xấu hổ này khi mà ông đang cực kì giàu có và thành đạt. Ông làm điều ông không muốn làm vì ông trót cá với những người mà ông có thể sa thải ngay tức khắc. Khi sự kiện này xảy ra, Walton rất nổi tiếng trong cộng đồng đầu tư và cộng đồng bán lẻ; nhưng ông và công ty của ông lại chưa có tiếng tăm gì mấy ở phía Đông. Với một người New York khi thấy màn trình diễn này trên tin tức thì trông ông hẳn là rất lố bịch.

Tại sao ông làm chuyện đó? Khi nghĩ về các đại gia Mỹ như John Jacob Astor hay Jack Welch, thật khó để tưởng tượng họ sẽ cá cược như vậy và sẽ làm như vậy khi thua cược. Họ quá tự phụ, quá đài các, quá kín đáo, hoặc đơn giản là quá quen với việc làm mọi việc theo cách của họ. Thật khó để tưởng tượng những người xung quanh những vị lãnh đạo này bắt họ giữ lời hứa với một việc như vậy. Walton nói: “Nhưng ở Wal-Mart, khi bạn cá giống tôi... bạn luôn phải thực hiện lời hứa”. Và, bên cạnh đó, điệu hula “chẳng là gì so với đi vật một con gấu” – điều mà một quản lí kho phải làm khi thua cược về năng suất.

Ở một mức độ nào đó thì đây là câu trả lời của Walton đối với thế giới kinh doanh cổ lỗ sĩ của vùng Đông Bắc và Trung Tây. Đó là phiên bản Arkansas của cái ở Thung lũng Silicon sau này trở thành nền văn hóa tình dục, ma túy và nhạc rock 'n' roll. Vào những năm 1970, pháp luật không phải là điều gì đó tồi tệ vì những người đề ra luật lệ trong đời sống công cộng và đời sống riêng tư không làm việc hay sống như người ta mong đợi. Những người làm theo luật mang lại cho chúng ta Việt Nam và Watergate. Dường như đặc tính cơ bản của người lãnh đạo trong cả đời sống công cộng và doanh nghiệp cá nhân là sự nhàm chán. Sears là một ví dụ điển hình về một công ty nhàm chán, công việc thì vất vả. Cách làm cũ không mang lại hiệu quả. Nhóm Shrinkettes, điệu nhảy hula, vật gấu là một phương pháp tiếp cận mới mẻ.

Còn hơn thế, bằng việc nhảy hula – một điều rõ ràng ông không muốn làm, Walton cho thấy ông đặt công ty và những người làm việc cho công ty trên cả những mong muốn cá nhân của mình. Công ty Wal-Mart vì thế lớn hơn con người Walton.

Cứ mỗi khi một người lãnh đạo vĩ đại, hấp dẫn lập ra một công ty mới thì câu hỏi đặt ra là: Tiếp theo sẽ là cái gì? Thường thì câu trả lời là: Chẳng có gì hay ho cả. Đôi khi câu trả lời là: Chẳng có gì sất. Hơn một lần, như với Henry Ford hay Tom Watson Sr., công ty có thể cảm thấy không làm gì được nếu không có lãnh đạo hay nếu có ông. Quả thực, một số người vĩ đại có vẻ như muốn phá hủy cái họ đã tạo ra trước khi chết. Henry Ford là ví dụ cho xu hướng này.

Walton muốn Wal-Mart sống mãi. Ông cảm thấy gắn bó với các cộng sự của mình tới một mức độ có lẽ là độc nhất vô nhị trong lĩnh vực bán lẻ và ông tin tưởng mạnh mẽ vào sứ mệnh phục vụ khách hàng của Wal-Mart.

Số phận hạnh phúc của Wal-Mart thường bị đánh giá thấp. Walton là một doanh nhân rất độc đáo và thành công của Wal-Mart rất đặc biệt nên thật dễ để tin rằng thành công đó không thể nào có được nếu không có ông. Helen Walton muốn chồng hạn chế hoạt động kinh doanh từ lúc khá sớm trong sự nghiệp của ông. Mô tả về cuộc sống của họ cho thấy bà chưa bao giờ hạnh phúc hơn khi họ sống cùng nhau như một gia đình ở Newport, nơi chồng bà không chỉ bận rộn với cửa hàng mà còn bận rộn với gia đình và với cộng đồng.

Với tài năng bán lẻ đặc biệt, Walton cảm thấy cần phải khai thác tài năng đó nhằm có được một cuộc sống viên mãn. Việc bán cổ phần công ty trên thị trường chứng khoán, vốn là một bước rất quan trọng để có tiền xây dựng cơ sở vật chất phân phối cho công ty, làm cho Helen thất vọng vì điều đó có nghĩa là mở toang thế giới riêng tư của họ cho bên ngoài thấy. Khi nào thì chúng ta đủ lớn? Khi nào thì chúng ta đủ thành công? Gia đình phải hi sinh bao nhiêu cho thành công của công ty?

Ý kiến của vợ luôn có nhiều sức nặng đối với Walton, và vào năm 1974, ông quyết định làm theo bà. Đến lúc này, ông đã dành gần ba thập kỷ kinh doanh, và có lẽ đã đến lúc phải đi các con đường khác. Lúc đó, tổng giá trị tài sản của hai vợ chồng là khoảng 130 triệu đôla – số tiền có lẽ đủ để mang lại một cuộc sống dư giả cho một gia đình ở Bentonville.

Walton chọn Ron Mayer, một quản lý tràn trề năng lượng, luôn đi trước thời đại về mặt công nghệ, làm Chủ tịch hội đồng quản trị kiêm Tổng giám đốc điều hành của công ty. Ông bổ nhiệm Ferold Arend

(cái tên chỉ thấy hoặc ở Wal-Mart hoặc ở Prince – không đâu khác) làm Chủ tịch và Giám đốc điều hành công ty. Năm 1974 là một năm khó khăn đối với ngành bán lẻ nói chung. Suy thoái. OPEC đẩy giá dầu sau cuộc chiến Yom Kippur Arab-Israel. Mặc dù vậy, đội Mayer-Arend vẫn tăng doanh thu và lợi nhuận với tốc độ cao.

Vấn đề là đội Mayer-Arend không phải là đội chút nào. Mỗi người là hạt nhân của một nhóm. Một quản lý báo cáo rằng “chúng tôi nghĩ chúng tôi đang rơi vào một tình trạng rất tồi tệ. Tôi không hề phóng đại. Ý tôi là chúng tôi thật sự nghĩ như vậy”. Walton nói với Mayer vào tháng 6 năm 1976 là ông sẽ quay trở lại vị trí chủ tịch hội đồng quản trị và CEO. Ông đề nghị Mayer ở lại với Wal-Mart với cương vị quản lý cao cấp song Mayer từ nhiệm.

Vẫn xảy ra chuyện các nhà sáng lập quay trở lại điều hành công việc khi họ thấy doanh nghiệp đã đi lạc đường. Sau màn trình diễn yếu kém của công ty do mình đồng sáng lập, David Packard nhận nhiều trách nhiệm lớn hơn tại HP năm 1990 sau một quãng thời gian dài vắng mặt. Henry Ford tìm cách điều hành hãng Ford sau cái chết của con trai ông là Edsel năm 1943. Do đó, việc Walton nắm quyền điều hành công ty, với quyền lực ông có nhờ việc sở hữu công ty và với tính cách của ông, không phải là chưa có tiền lệ và cũng không có gì ngạc nhiên. Tuy vậy, việc này có mang lại hậu quả.

Khi Ron Mayer rời công ty, một số nhân vật chủ chốt khác cũng đi theo ông. Ngay sau đó, lại một nhóm quản lý nữa rời công ty. Walton đánh giá rằng Wal-Mart mất một phần ba số quản lý cao cấp sau khi ông giành lại quyền lãnh đạo công ty. Trước đó mọi chuyện có vẻ như “ông già” đã thôi không còn quản lý công ty tích cực nữa. Đối với nhiều quản lý cao cấp trong công ty thì điều đó có thể là tin tốt. Họ có thể cảm thấy rằng Walton là ổn với thời của ông ấy; nhưng thời của ông ấy – với các chương trình khuyến mại lật vật tại các cửa hàng năm-và-mười xu, cưới lừa, dưa hấu nổ ruột – đã qua rồi. Việc Walton phản đối lối sống xa xỉ hảnh đã làm một số người khó chịu. Cái mà công ty cần bây giờ là một người trẻ mang về phương pháp bán hàng hiện đại và vi tính hóa cho một công ty đang phát triển với những người không ngại chi nhiều tiền để mang lại thành công.

Khi ông già quyết định mình vẫn có khả năng điều hành công ty, nhiều người cảm thấy họ không muốn đợi lâu hơn để đến lượt đánh bóng. Họ bỏ công ty và lúc này với thế giới, Wal-Mart không chứng

minh được họ là vận động viên chạy cự li dài. Công ty có đội quân dự bị hùng mạnh đủ để thay thế đội hình ra quân. Ông già và công ty của ông một lần nữa lại bị đánh giá thấp trong khi Wal-Mart vẫn tiến thẳng về phía trước mà gần như không gặp sự cố.

Số phận của Mayer và các đồng sự của ông rất thú vị. Với sự giúp đỡ tài chính của các mạnh thường quân, một vài người trong số họ có gắn bó với Wal-Mart, Mayer tiếp quản một công ty bán hàng giảm giá ở Indianapolis tên là Ayr-Way. Đây là cơ hội của ông, không vương vấn nợ nần gì theo cách nói ngày xưa, để trở thành Sam Walton thứ hai. Mayer trụ được gần bốn năm. Công ty chẳng đi đến đâu cả và ông bị buộc phải từ nhiệm. Ông tiếp tục sống ở Indianapolis, điều hành một vài cửa hàng bán lẻ địa phương nhỏ.

Cuộc đào tẩu của Mayer và thất bại sau đó của ông ta là một bằng chứng nữa cho tài năng của Walton và là một nghiên cứu trường hợp về số phận của người quản lý không có tố chất lãnh đạo. Mayer là một người trong cuộc giống bất cứ ai ở Wal-Mart. Ông biết chiến lược, cách triển khai, con người. Ông biết những gì làm cho Wal-Mart trở nên vĩ đại. Ông biết điểm yếu của Walton, và ông biết các kỹ thuật quản lý tiên tiến nhất. Nhưng trong khi Walton có phép phù thủy đặc biệt thì Mayer lại sở hữu rất ít. Mục đích của ông là làm với Walton và Wal-Mart cái mà họ đang làm với Kmart. Nhưng cuối cùng công thức Walton mà không có Walton không đem lại hiệu quả trong khi Walton không có các quản lý hàng đầu của mình vẫn làm việc tốt. Wal-Mart không dễ bị hất cẳng.

Một nhà kinh tế từng định nghĩa CEO là người đưa ra những quyết định mà không thể giao cho ai khác được. Trong trường hợp của Walton, CEO là người có thể truyền tinh thần chiến thắng cho toàn thể công ty.

Việc Wal-Mart sống sót sau vụ đào tẩu hàng loạt và sự thất bại của những kẻ đào tẩu đó là minh chứng cho tài năng của Walton, song nó cũng làm cho cả Walton lẫn các nhà đầu tư của công ty lo lắng. Không ai sống mãi cả, và một ngày nào đó Wal-Mart sẽ phải hoạt động mà không có Walton. Charles Revson không bàn giao thành công công ty của mình. Rất ít các doanh nhân làm tốt hơn thế. Không có lí do cụ thể nào để tin rằng các vị quản lý ở lại với Wal-Mart là những nhà bán lẻ có năng lực hơn những người đã ra đi.

Điều quan trọng là Walton quay trở lại và Wal-Mart tiếp tục tăng trưởng. Trong suốt nửa đầu thế kỉ XX, lĩnh vực bán lẻ giá bình dân do Sears và Ward thống trị. Trong những năm 1970 và 1980, Sears sa đà từ sáng kiến này sang sáng kiến khác. Kết quả là hết sai lầm này đến sai lầm khác. Vào cuối những năm 1980, người ta đồn Sears có thể là mục tiêu hấp dẫn cho một cuộc thôn tính của đối thủ. Còn Ward không còn là một thực thể độc lập vào năm 1980.

Trong những năm 1970, Kmart có vẻ như là nhà bán lẻ cần phải dè chừng; nhưng công ty này cũng lạc lối ở thập kỉ sau đó. Ngược lại, Wal-Mart có vẻ như chẳng phạm phải sai lầm nào cả. Tính theo doanh số, lợi nhuận và giá trị thị trường, thập kỉ 1980 là những năm tuyệt vời cho công ty này. Vì vậy sự tái xuất của Walton với tư cách giám đốc tài chính (CFO) và giám đốc điều hành (CEO) năm 1976 là một thành công trọn vẹn. Ông cũng nắm giữ một vị trí ít thấy trên sơ đồ tổ chức công ty. Ông là lãnh tụ tinh thần của công ty và câu hỏi ai sẽ bước tiếp ông chưa bao giờ bị quên lãng.

Người ta nói Napoleon ban đầu không có ý định chinh phục thế giới mà ông chỉ muốn đánh bại một quốc gia láng giềng thôi. Sam Walton cũng không có ý định chinh phục thế giới. Một lần Ferold Arend hỏi ông: “Sam này, ông thực sự muốn công ty này to tới cỡ nào? Kế hoạch của ông là gì vậy?”. Walton trả lời: “Ferold à, chúng ta sẽ tùy cơ ứng biến, và nếu chúng ta có thể lớn mạnh bằng tiền của chúng ta thì chúng ta có thể thêm một hoặc hai cửa hàng”. Năm 1992, năm Walton mất, Wal-Mart điều hành trên 1.900 cửa hàng với hơn 430.000 nhân viên. Doanh số đạt 55 tỷ đôla, đưa Wal-Mart trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới và lợi nhuận đạt gần hai tỷ đôla.

Walton bắt đầu quá trình bàn giao trách nhiệm cho quản lí mới vào giữa những năm 1980. Ngày 1 tháng 2 năm 1988, ông bàn giao vị trí CEO cho David Glass. Ông vẫn là chủ tịch hội đồng quản trị và tiếp tục đến thăm các cửa hàng và truyền bá giá trị của công ty cho một tổ chức đang phát triển rất nhanh. Lần này, không giống như lần về hưu không thành của giữa những năm 1970, Walton nghỉ hưu thật sự. Ông sẽ để Glass điều hành công ty.

Tuy vậy, Walton vẫn hiện diện thường xuyên ở công ty và với người ngoài ông còn hiện diện nhiều hơn mức ông muốn. Quả thực, ông trở thành một biểu tượng của quốc gia. Trong một thế giới đồ giả, Sam Walton có vẻ như là món đồ thật duy nhất.

Sau khi Walton qua đời, Wal-Mart gặp phải một số khó khăn. Giá cổ phiếu chững lại, tinh thần nhân viên thì sa sút. Một điều có lẽ quan trọng hơn là không ai có thể kế vị Walton như một người truyền cảm hứng. Có lẽ đó là lí do tại sao việc chọn Glass là một lựa chọn tốt. Các giá trị của ông là tương đồng, nhưng tính cách của ông quá khác biệt nên không có chuyện ông sẽ bắt chước vai trò tinh thần của Walton.

Walton có vẻ như là một người hoàn toàn thoải mái với bản thân. Glass không có tính cách có thể giúp ông dễ dàng bước chân vào đời sống công cộng. Khi ông xuất hiện trên truyền hình, kết quả là một vấn đề đối ngoại trầm trọng. Tất cả sự tức giận âm ỉ bấy lâu của các nhà bán lẻ ở thị trấn nhỏ bị phá sản do sức mạnh vô địch của Wal-Mart và của các nhà cung cấp nhỏ bị khách hàng khổng lồ của họ đối xử tàn bạo giờ đã có chỗ để xả khi mà Glass với vai trò CEO không chịu chống lại Walton. Các công ty lớn nhìn thấy cơ hội khi Walton ra đi. Một ví dụ: Sau khi Walton qua đời, Target công kích Wal-Mart vì đã cho công bố những bản so sánh giá cả mà họ cho là sai trái và khẳng định rằng “điều này sẽ không bao giờ xảy ra nếu Sam Walton còn sống”.

Không lâu sau khi Walton qua đời, Glass nói: “Bạn không thể thay thế một người như Sam Walton, nhưng ông đã chuẩn bị để công ty có thể chạy tốt cho dù ông có ở đó hay không”. Điều này không đúng hồi những năm 1970 khi nỗ lực về hưu của Walton dẫn tới sự rối loạn trong hàng ngũ quản lí. Vào cuối những năm 1980, khi công ty đang hoạt động rất hiệu quả, Walton thành công với một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất mà bất cứ doanh nhân nào cũng phải đối mặt: bàn giao công ty của mình, sáng tạo của mình, cho một người kế vị. Tại sao?

Vào giữa những năm 1970, Walton không thành công trong việc rút lui khỏi thế giới kinh doanh. Ông chưa sẵn sàng, công ty chưa sẵn sàng và Ron Mayer thì đánh giá bản thân quá cao. Vào cuối những năm 1980, mọi chuyện đã thay đổi.

Walton được chẩn đoán mắc bệnh bạch cầu tế bào lông năm 1981. Xin nhớ là mẹ ông qua đời vì ung thư khi còn trẻ. Ông hơn bà chưa đến mười tuổi khi ông bị chẩn đoán mắc bệnh. Ông được điều trị thành công và căn bệnh được đẩy lui. Nhưng kinh nghiệm cho thấy ung thư làm gián đoạn cuộc đời bạn. Mọi chuyện không hoàn toàn giống nhau. Tuy ông duy trì một thời gian biểu nhọc nhằn và chưa

bao giờ tỏ ra mình cần sự cảm thông, song đây là tin tức thay đổi cái nhìn của một người về tương lai.

Hơn nữa, ở David Glass, Walton tìm thấy một người mà, bất chấp những khác biệt trong tính cách, hiểu được điều gì đã làm cho Wal-Mart trở nên vĩ đại và người biết cách làm cho Wal-Mart trở nên vĩ đại hơn. Ông đề cao vai trò của công nghệ trong việc làm biến đổi thế giới bán lẻ. Ông cũng nhận thấy công nghệ mà không có trải nghiệm thực tế thì sẽ không bao giờ duy trì được thành tích của một nhà bán lẻ. Cả Sears và Kmart đã chứng minh cho điều đó.

Walton là một nhà quản lý xuất sắc vì triết lý và phương pháp quản lý hoàn toàn ăn khớp với khả năng lãnh đạo và tầm nhìn của ông. Với tư cách nhà quản lý, Walton là ví dụ hoàn hảo cho nhà điều hành chi phí thấp.

Các chuyến viếng thăm cửa hàng của các quản lý hàng đầu là thường xuyên và thường không được công bố. Vấn đề “quốc gia hay địa phương”, một thách thức luôn gặp phải trong thế giới bán lẻ, được giải quyết không phải bằng cách thành lập các văn phòng khu vực mà thông qua đội bay riêng của công ty. Đầu những năm 1990, các phó chủ tịch khu vực, giám đốc phụ trách mua hàng và hàng tá các quan chức tập đoàn ngồi trên khoang của một trong 15 chiếc máy bay của công ty mỗi sáng thứ Hai, cất cánh từ Bentonville để đến thăm các cửa hàng. Họ phải trở về “với ít nhất một ý tưởng mà có thể dùng để chi trả cho chi phí chuyến bay”.

Bản thân chuyến đi thì vô cùng tận tiện. Các nhà quản lý ngủ hai người một phòng và đi lại bằng những chiếc xe thuê rẻ nhất mà họ tìm được. Điều này là đúng với các nhà quản lý mà bản thân đáng giá hàng chục triệu đôla, những người có thể tự mình đi lại bằng phương tiện cao cấp mà gần như không ảnh hưởng gì tới tài sản của họ. Nhưng như thế sẽ vi phạm văn hóa công ty và khiến Sam nhăn nhó mặt mày.

Theo hai vị giáo sư Trường Kinh doanh Harvard thì Walton

mô tả phong cách quản lý của mình là “quản lý bằng cách đi và bay lòng vòng”. Những người khác ở Wal-Mart mô tả phong cách quản lý của Walton là “quản lý bằng cách làm cho bạn mệt

nhoài” và “quản lí bằng cách liếc nhìn qua vai”. Về quản lí con người, Walton nói: “Bạn phải trao cho họ trách nhiệm, bạn phải tin họ và bạn phải kiểm tra xem họ làm có đúng không”. Khi Wal-Mart cộng tác với các cộng sự của nó thì điều đó có nghĩa là chia sẻ thông tin – Walton điều hành công ty như một cuốn sách mở và duy trì chính sách mở cửa. Wal-Mart chủ trương hoạt động hiệu quả bằng cách trao quyền cho các cộng sự, duy trì sự vượt trội về công nghệ và xây dựng lòng trung thành trong cộng sự, khách hàng và nhà cung cấp.

Walton là một quản lí cứng rắn. Ông yêu cầu nhân viên phải đạt chuẩn cao nhất cả về kết quả định lượng lẫn trong cung cách cư xử. Trong số tất cả các tập đoàn lớn ở nước Mỹ thế kỉ XX, sự khác biệt giữa quản lí và lãnh đạo ở Wal-Mart khi Walton còn sống có lẽ nhỏ hơn so với bất cứ công ty nào khác.

Chiến lược ban đầu thật xuất sắc. Walton phát hiện ra một điểm yếu trên thị trường. Vùng nông thôn và các thị trấn nhỏ ở nước Mỹ đang thiếu vắng các nhà bán lẻ. Ông khai thác điểm yếu đó một cách có hệ thống và trong quá trình đó ngày càng trở nên lớn mạnh. Ông không bao giờ ngủ quên trên chiến thắng, và ông không cho phép chiến thắng làm hỏng bất cứ ai. Cách ông quản lí công ty khiến mọi người lúc nào cũng phải năng động.

Chính sách đi lại là một ví dụ tốt. Đi lại nghĩa là hi sinh tiện nghi cá nhân và mất nhiều thời gian xa gia đình. Tuy nhiên, đi từ Bentonville thay vì lập ra các văn phòng khu vực đã tiết kiệm cho công ty 2% doanh thu mỗi năm. Một phần trong số tiền tiết kiệm được này chảy trở lại bản hoạch toán lỗ lãi của công ty, làm nên điều kì diệu với giá hàng. Một phần được chuyển cho người tiêu dùng dưới dạng giá hàng rẻ hơn, nên làm tăng doanh số cho công ty. Có hàng tá các vòng đức hạnh như vậy ở Wal-Mart. Đối thủ cạnh tranh có thể nhìn thấy và hiểu điều này, song để bắt chước thì vô cùng khó.

Quả thực, không ai bắt chước được. Sam Walton, nhà bán hàng giảm giá kỉ luật thép, đề ra luật lệ và không ngừng giải thích các luật lệ đó cho các đồng sự và quản lí yêu quý ngưỡng mộ ông. Ông biến bán lẻ thành trò chơi của mình. Không ai có thể đánh bại ông trong lĩnh vực này.

SAM WALTON

- 29/3/1918 Walton chào đời.
- 31/3/1940 Walton tốt nghiệp Đại học Missouri.
- Năm 1940 Walton bắt đầu làm việc cho J. C. Penny; làm ở đó trong 18 tháng.
- 14/2/1943 Walton cưới Helen Alice Robson.
- 1/9/1945 Walton mở cửa hàng giá rẻ đầu tiên của mình ở Newport, tiểu bang Arkansas.
- Năm 1950 Walton bắt đầu lại ở Bentonville, tiểu bang Arkansas, với một cửa hàng mới, năm-và-mười xu của Walton.
- 2/7/1962 Walton mở Wal-Mart, cửa hàng giảm giá đầu tiên của ông, ở Rogers, tiểu bang Arkansas.
- 31/10/1963 Wal-Mart đăng ký chính thức với luật pháp.
- Năm 1974 Walton chọn Ron Mayer thay thế ông làm CEO; Walton quay trở lại văn phòng hai năm sau đó.
- Năm 1988 Walton chuyển giao vị trí CEO cho David Glass.
- 5/4/1992 Walton qua đời.



Tiếp cận thế giới kinh doanh mới

Từ thời kì đồ đá cách đây hai triệu năm trăm năm, con người đã chinh phục thiên nhiên và chế ngự đồng loại thông qua công nghệ. Từ thuở sơ khai, việc sử dụng công nghệ phục vụ cho cả hòa bình và chiến tranh đã gắn bó mật thiết với nhau. Lưỡi dao đá vừa được dùng để lột da một con thú đồng thời cũng có thể được dùng để giết chính người vừa lột da con thú ấy.

Nhìn lại quá khứ, công nghệ dường như chỉ là một lát cắt mỏng đôi khi thể hiện sự khác biệt giữa tầng lớp bá chủ và nô lệ xuyên suốt lịch sử. Cánh buồm tốt có thể biến đổi cân bằng thế lực nơi biển khơi và chiếc bàn đạp có thể biến con ngựa thành vũ khí chiến đấu gây ảnh hưởng đến cả một xã hội.

Ở Anh và Mỹ, trong suốt thế kỉ XX, những tiến bộ về công nghệ đã được thúc đẩy bởi Chiến tranh thế giới thứ hai và theo sau đó là cuộc chiến tranh lạnh ở Mỹ trong đó có một phần là cuộc chạy đua vào vũ trụ. Tại Mỹ, sự đầu tư của Bộ Quốc phòng đã góp phần biến vùng thung lũng phía Nam vịnh San Francisco và phía Bắc thành phố San Jose ở Bắc California từ trung tâm của ngành khắc đá của quốc gia thành cái nôi của các ngành công nghệ của toàn thế giới vào cuối thế kỉ này.

Lịch sử của ngành kinh doanh tại Mỹ từ thời Nội chiến đã được những thay đổi trong công nghệ đưa tới những tầm cao mới hơn bất cứ nơi đâu và hơn bất cứ thời kì nào trong lịch sử thế giới. Trong cuốn sách này, chúng ta đã thấy được chìa khóa thành công trong ngành kinh doanh của nước Mỹ nằm trong cả việc tạo ra lẫn thích

nghi với công nghệ mới. Trước đây, thép đã từng là kim loại hiếm nhưng Andrew Carnegie, bằng việc đầu tư lượng vốn chưa từng có và sự hiểu biết về những nhân tố mấu chốt trong kinh doanh đã tạo ra cái gọi là “cuộc cách mạng tối đa”. Ông đã xây dựng nên những nhà máy thép vĩ đại nhất, đặt chúng ở những nơi chiến lược nhất, phá đi rồi xây lại ngẫu hứng khiến các đối thủ kinh ngạc và làm thay đổi cả ngành công nghiệp thép.

Tại nơi sau này được biết đến với cái tên “Thung lũng Silicon”, một cuộc cách mạng có tầm quan trọng không kém đã thu hẹp khoảng cách giữa đất nước này với thế giới vào cuối thế kỉ XX. Đó là cuộc “cách mạng tối thiểu”. Không có những nhà máy khổng lồ tại thung lũng này, cũng chẳng có những công trường như của Edgar Thomson, khu công nghiệp Kodak hay River Rouge. Họ hoàn toàn mới có những tòa nhà văn phòng lộng lẫy. Rất nhiều công ty bỏ qua việc phô trương lộ liễu. Khi tôi phỏng vấn Gordon Moore, một trong những bộ óc công nghệ hàng đầu, một đại triệu phú, người đồng sáng lập của Intel về cuốn sách này, tôi thấy ông làm việc không phải trong một văn phòng mà là trong một chiếc hộp tí hon. Ông cũng chưa bao giờ sở hữu một chiếc sơ mi may đo cho riêng mình.

Có lẽ hơn bất cứ hãng nào khác, Intel đại diện cho Thung lũng Silicon thời điểm cuối những năm 1960. Nó được thành lập vào năm 1968. Giống như nước Mỹ ngay từ đầu là một ‘thế giới mới’, một cuộc hồi sinh, một cơ hội mới, một khởi đầu cho những người ngoại quốc, giấc mơ California là một sự khởi đầu mới, một cột mốc mới đối với người Mỹ. Thung lũng này là địa điểm hoàn hảo đối với Intel đồng thời Intel cũng là công ty phù hợp hoàn hảo đối với thung lũng. Cái tên Intel là viết tắt của “điện tử tích hợp” (integrated electronics) và đó cũng là ngành kinh doanh của công ty này. Tuy nhiên, một số người khác lại cho rằng cái tên này là viết tắt của từ “trí tuệ” (intelligence), một phẩm chất mà cả hai nhà sáng lập là Gordon Moore và Robert Noyce thấy chưa được thể hiện đầy đủ trong cách quản lí của những ông chủ trước đây của họ. Ý tưởng về đặt tên công ty là Moore-Noyce cũng đã từng được nghĩ đến nhưng cái tên đó đồng âm với từ “ồn ào hơn” (more noise) nên đã bị bỏ qua.

Moore và Noyce cùng công ty cho họ sáng lập nên không hề phạm luật cũng chẳng cần tuân theo luật mà họ tạo ra hay nói cách khác là phát hiện ra chúng. Năm 1965, Gordon Moore viết một bài báo cho số kỉ niệm 35 năm thành lập tờ *Electronics* dự đoán số lượng bóng bán

dẫn, tụ điện, đi-ốt và điện trở có thể được “nhồi” trong một vi mạch (còn gọi là chip) sẽ tăng gấp đôi với một tốc độ hoàn toàn có thể dự đoán. Đây chỉ là một phỏng đoán, một dự cảm dựa trên quá khứ không xa. Sáu năm trước đó, lượng bóng bán dẫn trong một con chip đã tăng từ 1 thành 64 mà không hề làm tăng giá thành, dẫn tới sản lượng tăng vọt. Moore, một con người cực kì khiêm tốn và thẳng thắn, không hoàn toàn tin vào những ẩn ý trong những dự đoán của chính mình. Nếu theo dự đoán của ông, năm 1975, người ta có thể “nhồi” được 65.000 bóng bán dẫn trong một vi mạch. Dự đoán thành hiện thực khiến cho chính Moore và những người khác phải kinh ngạc. “Luật của Moore” cũng ra đời từ đây. Năm 1975, những con chip được sản xuất với 65.536 bóng bán dẫn. “Bản thân tôi cũng còn thấy rất khó tin rằng chúng tôi có thể chế tạo được những thứ đó”, Moore phát biểu năm 1975. Nhưng đó mới chỉ là phần khởi đầu.

Mạch tích hợp trong con chip silicon phát triển nhanh đến mức ít ai tưởng tượng được và nó đã trở thành một thành tố của cuộc cách mạng thông tin thống trị thế giới khi mà thế kỉ XX đã gần kết thúc. Nếu không có những đột phá cần thiết trong vật lí và điện tử để tạo ra vi mạch thì sự phát triển của các loại chip silicon bao gồm cả bộ vi xử lí – não bộ của máy tính sẽ không thể tồn tại. Trên diện rộng, nhờ có những phát minh dựa vào vi mạch mà hàng triệu người được sở hữu máy tính ở nhà cũng như ở nơi làm việc của họ. Internet cũng được phát triển từ hạ tầng cơ sở đó và dữ liệu được truyền đi toàn cầu với số lượng và tốc độ chưa từng có trong lịch sử.

Thế kỉ XX gần kết thúc trong môi trường cực kì biến động bởi không ai có thể tự tin đoán biết thế giới mới này sẽ dẫn tới đâu. Trên thực tế, điều chúng ta học được từ lịch sử là thậm chí chúng ta không thể đoán được thứ gì đang chờ mình ở cuối chân trời. Chúng ta chỉ biết thế giới tồn tại nhờ giao thông và truyền thông và bất cứ cái gì làm chúng nhanh hơn, năng suất, hiệu quả hơn và tức thời hơn sẽ gây ảnh hưởng tới mọi ngành kinh doanh cũng như mỗi cá thể trong toàn xã hội.

Những tiến bộ về công nghệ xuất hiện theo những chiều hướng hợp lí và không thể khác được. Và yếu tố có lí ấy hoàn toàn nằm trong “luật của Moore”. Moore không thấy lí do nào để tin vào xu hướng mà đã được coi là “luật” của ông ta có thể tiếp tục, dù nó đã xảy ra, số lượng bóng bán dẫn tăng gấp ba lần trong thập kỉ đó theo nhận xét của ông.

Sự không thể thay đổi của những tiến bộ trong công nghệ hiển nhiên tồn tại quanh chúng ta. Sẽ không thể tồn tại một thế giới không có thép, phim ảnh, vô tuyến hay máy tính cũng như không thể tồn tại một thế giới không có đường sắt cho dù ngành đó có gặp khó khăn về tài chính đến đâu. Cách mạng về công nghệ và công nghiệp hoàn toàn đối nghịch với cách mạng chính trị. Nước Đức ngày nay giống nước Đức thời cộng hòa Weimar vào những năm 1920 hơn những năm dưới chế độ Đức quốc xã hay Reich đệ nhị (1871-1918). Nhưng trong công nghệ, vị thần sẽ không bị nhốt trở lại chiếc bình nữa. Kiến thức và khả năng tách nguyên tử đã bắt đầu xuất hiện.

Sự ngẫu nhiên của tiến bộ trong công nghệ xuất phát một phần từ sự tương tác giữa các ngành công nghệ khác nhau hội tụ lại khi chúng chín muồi. Khi động cơ hơi nước xuất hiện, chưa ai nghĩ tới tàu hỏa và khi tàu hỏa được phát minh, cũng chưa ai có ý niệm gì về tủ lạnh. Nhưng khi những toa tàu hỏa có trang bị hệ thống đông lạnh hoàn thiện, người ta có thể mổ bò ở Chicago rồi đem tiêu thụ tại những thành phố miền Đông cách xa hàng ngàn cây số.

Hay lấy chiếc bàn đạp làm ví dụ. Chiếc bàn đạp biến con ngựa từ một phương tiện giao thông thành một công cụ di động của chiến tranh bởi nó cho phép người cưỡi ngồi vững để có thể điều khiển kiếm hay giáo một cách hiệu quả mà không bị mất cân bằng. Ngựa trở thành một phần không thể thiếu của chiến tranh nhưng việc nuôi giữ chúng lại rất tốn kém bởi một trong những lí do đó là cần có đất để cung cấp cỏ nuôi chúng. Từ đây, hệ thống sở hữu đất đai và trồng giữ ngựa bắt đầu phát triển. Tổ hợp nông nghiệp quân sự này bắt đầu được gọi là chế độ phong kiến. Chiếc bàn đạp chính là “cuộc cách mạng tối thiểu” của chế độ phong kiến. Nó cũng giống như con chip silicon – một vật nhỏ bé đã thay đổi cả thế giới.

Người phát minh ra mạch tích hợp với chất nền silicon (sau đây được gọi là mạch tích hợp silicon) chính là Robert N. Noyce.

Mạch tích hợp silicon đã được đặt tên cho một địa danh: Thung lũng Silicon, trước đây là thung lũng Santa Clara; không còn đơn thuần là một điểm trên bản đồ nữa. Nó đã trở thành biểu trưng cho một ngành công nghiệp mới, một hỗn hợp chưa được định nghĩa gồm máy tính, các nhà sản xuất thiết bị và các cổng internet. Mỏ vàng đầu tiên của California những năm 1848 – 1849 xuất hiện ngay sau khi người ta phát hiện ra vàng gần nhà máy Sutter, cách trụ sở chính

của Intel tại Santa Clara khoảng 240 km. Ngày nay người ta chỉ cần lái xe trên những con đường cao tốc của Thung lũng Silicon cũng có thể thấy được những biểu tượng quyền lực của mỏ vàng thứ hai: Intel, Apple, Sun, Yahoo!, Hewlett-Packard, Oracle... Giữa những tên tuổi này, chùng nào tiền còn được đầu tư thì còn có những đơn vị mới được thành lập; phần lớn sẽ thất bại nhưng phần còn lại sẽ trở thành những gã khổng lồ trong tương lai. Thung lũng Silicon vào thập kỉ 80–90 là ngôi nhà kính ươm những mầm non của công nghệ cao.

Đầu thế kỉ XX, Thung lũng Silicon mang vẻ đẹp hoàn toàn tự nhiên. Đất đai màu mỡ cùng khí hậu nhiệt đới quanh năm khiến vùng đất này cực kì lí tưởng cho việc trồng mơ, chà là và mận.

Cho đến những năm 1940, thung lũng này trở thành trung tâm của các nhà thầu quốc phòng chuyên về điện tử công nghệ cao. Năm 1938, David Packard và vợ là Lucile chuyển đến nhà mới tại số 367 đại lộ Addison ở Palo Alto. Phía sau ngôi nhà này, William Hewlett thuê một nếp nhà nhỏ và hai người bạn học ở Stanford bắt đầu làm việc cùng nhau trong chiếc gara nhỏ trên mảnh đất được phân định là “nơi khai sinh ra Thung lũng Silicon” bởi ủy ban nhà đất California. Hewlett-Packard trở thành chủ sở hữu vĩnh viễn của Thung lũng Silicon (thứ tự của cái tên này được quyết định ngẫu nhiên qua việc tung đồng xu). HP trở thành cái tên hàng đầu trong giới công nghệ cao khi tại thời điểm năm 1996 (năm Packard mất; Hewlett mất năm 2001) họ thuê 112.000 nhân công, với doanh thu 38,4 tỉ đôla, lãi 2,6 tỉ đôla và giá trị vốn hóa là 47,4 tỉ đôla vào ngày 26 tháng 3 năm 1996 – ngày mất của Packard.

Công ty HP được thành lập như là hậu duệ của thung lũng trước đây hơn là hình mẫu tương lai của thung lũng. Nó dự báo một tương lai trong đó những người sáng lập sẽ thành công không chỉ đơn thuần trong lĩnh vực tài chính. Ngay từ buổi đầu, HP đã cam kết theo lời Packard “tiến tới tạo ra những đóng góp quan trọng cho sự tiến bộ của khoa học, công nghiệp và thịnh vượng của con người. Đó là một mục tiêu cao quý và đầy tham vọng. Nhưng ngay từ đầu, tôi và Bill biết rằng chúng tôi không muốn trở thành một công ty chỉ bắt chước các sản phẩm sẵn có trên thị trường”.

Hewlett sinh ra và lớn lên ở San Francisco còn Packard thì ở Pueblo, Colorado. Cả hai đều là người miền Tây và có nhiều điểm chung trong sự nghiệp. Cả hai đều là những đứa trẻ thuộc thời Đại

suy thoái kinh tế (Hewlett sinh năm 1912 còn Packard sinh năm 1913) và giống như với nhiều người Mỹ, cuộc Đại suy thoái cũng ảnh hưởng tới họ và công ty của họ.

Dấu ấn này dường như tác động tới Packard nhiều hơn là Hewlett bởi Hewlett xuất thân từ một gia đình khá giả tầm trung còn gia cảnh của Packard thì khiêm tốn hơn. Nhưng cả hai đều chứng kiến “hậu quả nặng nề của cuộc suy thoái đối với người dân trong đó có cả những gia đình và bạn bè gần gũi với chúng tôi”. Không phải tất cả đều giống với trải nghiệm của Sam Walton và bố ông ta, cha của Packard là một luật sư được chỉ định làm trọng tài phá sản cho bang Colorado. “Khi tôi trở về Pueblo vào những mùa hè của thập kỉ 30, tôi thường giúp cha tôi lục tìm những dữ liệu của những công ty đã phá sản.” Cũng như Walton, Packard chưa từng nghĩ rằng việc phá sản có thể xảy đến với sự nghiệp của mình và ý nghĩ thất bại chưa bao giờ thoáng qua đầu ông. Cũng như Walton, ông quyết tâm không để cuộc Đại suy thoái làm cho mình nghèo đói. Nhưng việc này đã ảnh hưởng đến cả Packard và Walton. Hewlett-Packard đã thận trọng trong vấn đề về tài chính trong những năm đầu (không nợ dài hạn) vì cuộc suy thoái đã cho Packard biết các khoản nợ có thể dẫn đến phá sản và việc tịch thu tài sản để trả nợ.

Hewlett-Packard trở thành biểu tượng cho những thành công trong ngành kinh doanh của nước Mỹ cuối thế kỉ XX. Được sáng lập bởi những người miền Tây, HP cũng mang những đặc tính của miền Tây. Ví dụ, nó mang bầu không khí dân chủ hơn General Electric, một hãng thuộc miền Đông nơi Packard đã làm việc khi mới tốt nghiệp Đại học Stanford. Mọi công việc công ty thực hiện đều có một chủ ý nào đó như dùng công nghệ để khai phá cái mới. Nhân viên được kì vọng sẽ tự hào về bất kì sản phẩm nào họ tạo ra. Bản thân những nhà quản lí bắt đầu từ Hewlett và Packard đều hiểu được công việc của công ty về phương diện công nghệ để từ đó có thể đánh giá được nhân viên mà chỉ cần đi lại và quan sát họ làm việc. Trên thực tế, Hewlett và Packard là nơi khai sinh ra khái niệm “quản lí bằng cách đi lại” – một phương thức ít có hiệu quả nếu người quản lí không có kiến thức về công nghệ để đánh giá những gì anh ta đang thấy.

Hơn nữa, HP còn có những cách làm việc của riêng họ. Điểm mấu chốt của cách làm việc này là thống nhất và có cam kết. Ngay từ đầu, HP đã tham vọng hơn các doanh nghiệp khác. Mục tiêu của họ là lợi nhuận – giống như mọi ngành nghề kinh doanh khác nhưng đồng

thời cũng phải luôn nâng cao tinh thần trách nhiệm. Điều này không phải để nói rằng công ty và những người sáng lập ra nó lúc nào cũng ứ đọng. Mà là họ rất nghiêm túc trong công việc của mình.

Cũng chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi David Packard là Thứ trưởng Bộ Quốc phòng trong cuộc chiến tranh ở Việt Nam thời Nixon. Hewlett-Packard, giống như nhiều công ty khác ở thung lũng, sống nhờ những hợp đồng của Bộ Quốc phòng trong nhiều năm cho tới khi Packard bị thôi việc vào năm 1969. Việc Packard là bạn của Herbert Hoover chẳng phải là chuyện lạ.

Suy nghĩ về những việc đó và về Steve Jobs và Steve Wozniak và hãng máy tính Apple, được thành lập trên con đường từ Palo Alto ở Cupertino bốn thập kỉ sau khi Hewlett và Packard bắt đầu làm ăn với nhau. Thật khó có thể tưởng tượng được Jobs hay Woz điều hành văn phòng. Hewlett và Packard khá trùng hợp với Sam Walton (sinh năm 1918) ở chỗ cả ba đều có đầu óc rất thoáng trong cách vận hành công ty nhưng khá bảo thủ về mặt chính trị và các vấn đề gia đình. Hewlett và Packard đều giàu lòng bác ái. Họ không cần đến cố vấn quan hệ công chúng để biết rằng điều đó tốt cho danh tiếng của họ.

Hewlett và Packard là những chuyên gia công nghệ nhưng không ai gọi họ là những kẻ lập dị. Packard lớn lên ở một thành phố nghèo, chơi bóng đá ở Stanford, và là một người khỏe mạnh vạm vỡ. Còn Hewlett và những người bạn của ông là những con người ưa hoạt động. Họ giải trí bằng việc cắm trại, leo núi, săn bắn và câu cá. (Sam Walton cũng là người ham săn bắn, Hewlett, Packard và Walton không chỉ trải qua cuộc Đại suy thoái mà còn cả Chiến tranh thế giới thứ hai. Hewlett và Packard còn là những cựu chiến binh.)

Nửa thế kỉ đã tạo ra những khác biệt lớn lao. Steve Jobs sinh ra sau khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc một thập kỉ, năm William Shockley rời Bell Labs về quê hương Palo Alto để thành lập Shockley Semiconductor. Jobs mới có 9 tuổi khi Mario Savio phát động phong trào “tự do ngôn luận” ở trường Đại học California tại Berkeley khi những năm 60 trở thành “những năm 60.” Và anh ta mới có 12 tuổi khi bộ phim *The Graduate*, một bộ phim của những năm 60, của California, của Berkeley và tính ngu ngốc của người lớn ra mắt lần đầu.

Thế giới của Steve Jobs khác hẳn với thế giới của Hewlett và

Packard. Đó là thế giới của xe siêu tốc, sự khoe khoang lộ liễu, và “ghi bàn quyết định”, theo đúng nghĩa của cụm từ ấy. Chỉ có một điểm chung giữa thế giới của họ là thế giới mạng. Thậm chí vào thập kỷ 80, khi mạng đã phổ biến toàn cầu, người ta cũng chỉ biết chút ít về thị trấn nhỏ – Thung lũng Silicon. Trái ngược với thành phố New York, vì là một nơi vô danh nhất, mọi người ở Thung lũng Silicon đều biết nhau. Những cánh cửa được rộng mở, mọi người chia sẻ, vay mượn và ăn cắp ý tưởng của nhau. Tại trung tâm của chủ nghĩa tư bản này, hợp tác là mục tiêu chính.

Anna Lee Saxenian, một học giả đồng thời là một người tị nạn phương Đông khẳng định rằng “các kỹ sư của thung lũng đã nâng tầm hợp tác và tạo ra những công nghệ tiên tiến hơn hẳn những công ty và ngành công nghiệp đơn lẻ”. Điều này có vẻ vượt xa cả mong đợi. Nhiều người ở thung lũng đã mong muốn nhiều tiền và có thật nhanh. Họ sống trong thế giới tràn ngập rượu và ma túy, chứng nghiện việc, nợ nần và chuyển nhượng, li dị và thất bại trong công việc chứ không phải trong mối quan hệ giữa con người với con người. Người ta phải dũng cảm vứt bỏ sức ỳ của những công ty phương Đông xưa cùng thói vô cảm và trì trệ.

Người ta nói rằng Thung lũng Silicon vẫn còn một điều đặc biệt. Trong ngành kinh doanh ở nước Mỹ có những trung tâm sáng tạo ở quanh Boston, Austin và Seattle. Không chỉ ở Mỹ mà trên toàn thế giới, các khu tự trị, tỉnh thành và các quốc gia đang tìm cách bẻ mã và lặp lại hay vượt qua sự giàu có và những thành quả công nghệ mà Thung lũng Silicon đã đạt được.

Theo tôi nghĩ, Thung lũng Silicon trở thành hiện tượng của nước Mỹ cũng chẳng có gì bất ngờ. Đối với một đất nước mà phần lớn lịch sử của nó phải chịu cảnh thiếu nhân công thì công nghệ đóng vai trò mấu chốt trong việc chinh phục cả châu lục. Người châu Âu tới Mỹ để tìm vàng. Loại vàng mà cuối cùng họ thấy không có giá trị gì so với những khoáng sản và nguồn tài nguyên nông nghiệp mà những vùng đất đai nguyên sơ sẽ sinh lợi một khi nó được gắn kết với các nhà máy và thị trường. Ngành đường sắt và điện báo khiến cho điều đó trở thành hiện thực. Họ muốn có được những bài học trong việc dùng sức mạnh của công nghệ để cải tổ kinh tế và thay đổi thế giới.

Các nhà phát minh chiếm giữ một vị trí đặc biệt trong số những người đóng góp quan trọng cho nước Mỹ. Phát minh không gây tổn

hại cho con người. Nếu nó được áp dụng và khiến cho cuộc sống tốt đẹp hơn thì đó mới là điều đáng nói. Nhà phát minh là nam hay nữ, da trắng hay da đen, người bản xứ hay nước ngoài đều không thành vấn đề. Điều quan trọng nằm ở chính phát minh và trí tuệ đằng sau nó. Trân trọng phát minh chính là vinh danh các giá trị.

Việc vinh danh các giá trị vẫn luôn là trái tim đang đập nhịp nhàng của Thung lũng Silicon. Tư bản có thể không có trái tim nhưng theo cựu tổng thống của Mexico thì nó cũng không có lòng căm thù hay định kiến. Một nhà tư bản đích thực không thể chấp nhận được sự cố chấp. Steve Jobs và Steve Wozniak xứng đáng nhận được sự lắng nghe từ những nhà tài trợ kinh tế dù họ thể hiện bản thân kì cục đến đâu theo thước đo của những thương gia bảo thủ.

Robert Noyce và Gordon Moore sáng lập ra Intel vào năm 1968. Nhân viên thứ ba được Moore thuê là Andrew S. Grove, người đã trở thành một trong những CEO vĩ đại nhất trong lịch sử kinh doanh của nước Mỹ. Moore thuê Grove cho công ty Fairchild Semiconductor năm 1963. Grove sinh năm 1936 ở Hungary, một năm kinh khủng đối với một người Do Thái sinh ra ở đất nước này. Tuy nhiên, ông ta đã thoát khỏi vụ thảm sát Holocaust và bay sang phương Tây trước khi Liên Xô chiếm Hungary năm 1956. Ông đã nỗ lực hết mình khi học ở trường Đại học City ở New York và sau đó, vì ghét mùa đông ở phương Bắc, ông ta học tiến sĩ ở đại học Berkeley trong ba năm.

Tại sao Moore lại thuê Grove? Moore không chỉ lớn lên ở Thung lũng Silicon mà ông ta còn sinh ra ở gần đó⁽¹²⁹⁾, một trong số ít người ở lứa tuổi của ông ta trong lĩnh vực công nghệ cao được nhắc đến. Ông ta ít nói, thận trọng và thông minh. Grove không những không phải là người California, ông ta còn không phải là người phương Tây, cũng không sinh ra ở Mỹ lại càng không phải người theo Thiên chúa giáo. Năm 1963, ông ta có dáng vẻ của một chàng trai trẻ đã dành hơi nhiều thời gian cho cái gọi là “cộng hòa nhân dân Berkeley”. Đáng ra ông ta phải nói tiếng Anh bằng âm sắc mạnh. Ông ta tự miêu tả mình là “kẻ ầm đầu 30 tuổi chạy vòng quanh như một con chuột say”. Nói tóm lại, thật khó mà tưởng tượng được còn có hai người xuất thân từ hai nền tảng khác biệt hơn Moore và Grove. Khi biết được điều này, tôi đã từng hỏi Moore tại sao ông ta có thể bỏ qua tất cả những khác biệt đó để mời Grove về làm việc. Ông ta ngả người ra sau ghế với vẻ mặt vui sướng nói “Không thành vấn đề”. Grove thông minh và chỉ riêng điều đó đã đáng giá rồi. Grove làm việc cho Moore trong nhiều

năm với sự tôn trọng và ăn ý gần như tuyệt đối và cả hai đã hợp tác rất khăng khít trong ba thập kỉ kể từ khi bắt đầu.

Việc Moore thuê Grove là điều tốt nhất cho Thung lũng Silicon. Người giúp việc này và vô số giai đoạn khác trở nên thành công chính là Robert Noyce.

Robert N. Noyce là trụ cột của Thung lũng Silicon trong suốt thời kì đầu phát triển và giai đoạn chín muồi của nó khi là cái nôi của công nghệ cao. Ít bảo thủ hơn Hewlett hay Packard, hiện đại hơn Jobs, ít tự ti hơn Moore, ít tự cao tự đại hơn Larry Ellison của hãng phần mềm khổng lồ Oracle, ít vẻ hách dịch hơn Grove và nhiều năng lực quản lí hơn Shockley, Bob Noyce là người mà bạn có thể trông cậy.

Noyce thông minh nổi trội ở hầu hết các hoạt động. Ông am hiểu gần như toàn bộ các công việc trong lĩnh vực điện tử thời những năm 1950. Bản thân ông có thời kì đã là người đi tiên phong trong định hình ra tương lai. Bằng sáng chế của Mỹ số 2.981.877 thuộc về Noyce cho việc sáng chế mạch tích hợp. Noyce và Jack Kilby của viện Texas Instruments đã trải qua những cuộc tranh cãi mệt mỏi xem ai là người đầu tiên phát minh ra mạch tích hợp. Cuối cùng, họ và thế giới quyết định rằng cả hai là những nhà đồng phát minh. Noyce có ý tưởng nhúng mạch tích hợp trong silicon thay vì trong germanium – nguyên tố được lựa chọn cho việc truyền dẫn sóng radio vào đầu thập kỉ 50. Cả germanium và silicon đều là chất bán dẫn. Germanium dễ thực hiện hơn nhưng lại bị hỏng ở nhiệt độ cao còn silicon giòn hơn nhưng ổn định trong nhiệt độ cao. Silicon thắng thế và đó là lí do vì sao khu vực giữa San Francisco và San Jose không được gọi là thung lũng Germanium.

Noyce sinh ngày 12 tháng 12 năm 1927 ở Burlington hay Denmark, hoặc Iowa (theo nhiều tài liệu khác nhau), là con thứ ba trong bốn cậu con trai. Cậu là một chàng trai tỉnh lẻ nơi có những đồng bằng và thảo nguyên như hàng triệu người Mỹ khác. Cậu không ở Denmark lâu, chỉ sáu tuần nhưng luôn nghĩ về nơi khởi đầu ấy một cách triu mến. Dane Niels Bohr – một trong những nhà vật lí vĩ đại nhất trong lịch sử khoa học và một người theo chủ nghĩa nhân đạo

xuất chúng – được trao giải Nobel vật lí năm 1922, 5 năm trước khi Noyce ra đời.

Cha của Noyce là một trưởng giáo đoàn (giống như cả ông nội và ông ngoại của anh ta). Cả gia đình rời Denmark để cha của anh có thể chăm nom một bầy con chiên mới ở Atlantic (một cái tên lạ đối với một thành phố ở Iowa) tại đầu kia của bang. Cả gia đình sống ở đó được tám năm. “Những kí ức đầu tiên tôi nhớ được về thời kì đó là thời của Đại suy thoái kinh tế. Nhà thờ không thể trả lương cho bố tôi nên họ trả bằng hiện vật”.

Vào những năm 1930, Sam Walton và Bob Noyce sống tại hai bang liền kề nhau ở phía Tây sông Mississippi. Walton nhiều hơn Noyce 10 tuổi nên với ông, cuộc suy thoái kinh tế mang dấu ấn sâu đậm hơn. Cha của Noyce có thể đã chẳng dễ gì để nuôi được một gia đình sáu miệng ăn khi không có thu nhập bằng tiền nhưng vùng nông thôn Iowa những năm 1930 là nơi người ta biết phải làm gì để kiếm sống. Nghèo đói chưa bao giờ là vấn đề lớn với gia đình Noyce. Sau Atlantic, Iowa, gia đình họ chuyển đến Decorah năm 1935. Vậy là Noyce đã sống ở ba trong bốn góc của một bang rộng lớn (trừ góc phía Tây Bắc). Sau hai năm ở Decorah là thành phố Webster. Năm Noyce 12 tuổi, điểm dừng chân của họ là Rennow. Năm kế tiếp, họ lại tới Grinnell. Trong 13 năm đầu đời, Noyce đã sống tại sáu thành phố.

Grinnell là quê hương của Hội nghị Iowa của Giáo đoàn và cha của Bob trở thành phó quản lí của một trong những cấp bậc thấp nhất trong giáo phái. Grinnell trở thành nơi trú ngụ cho gia đình họ trong khoảng bảy năm “mang đến cho Bob và các anh em phần nào ổn định. Họ đã có thể hòa mình vào cộng đồng, trở thành hướng đạo sinh và nổi trội trong những giải thi đấu thể thao, tham gia khiêu vũ, kết bạn và quên đi nỗi lo thường trực là phải đóng gói đồ đạc và rời bỏ tất cả những gì quan trọng đối với họ”. Từ những gì ta có thể cảm nhận, cha mẹ của Noyce rất thương yêu, hi sinh vì nhau và vì các con của họ. Họ có gia đình và sự tin cậy, nhưng suốt thời tuổi trẻ, Noyce là một người lang bạt. Anh ta dường như không bận tâm, dù người ta có nghi ngờ liệu việc di cư thường xuyên có lẽ đã góp phần vào chút rụt rè gây ấn tượng tới những người thân cận với anh ta trong những năm về sau.

Grinnell cách Des Moines 80 km về phía Đông, ngay ở trung tâm vùng đồng bằng rộng lớn của nước Mỹ. Được bao quanh gần như

toàn bộ bởi những cánh đồng ngô và vùng nông thôn, thị trấn này hàng năm phải đối mặt với mùa đông khắc nghiệt, u tối dường như vô tận của vùng này. Không những thị trấn nhỏ bé ở nơi hoang vắng này là trụ sở của những giáo đoàn nhà thờ của bang, nếu không phải quá phóng đại một khái niệm, thì nó cũng là nơi khai sinh ra một trong những trường đại học lớn nhất đất nước.

Trường Đại học Grinnell, được đặt tên theo trường giáo đoàn Joshua Grinnell, thành lập năm 1846. Nó là một trong những học viện sáng giá như trường Đại học Reed ở Oregon (nơi Steve Jobs bỏ học) không được nhiều người dân Mỹ biết đến nhưng lại nổi danh đối với những người am hiểu. Noyce bắt đầu yêu mến Grinnell. Anh ta đánh giá thị trấn “vững chãi, đặc trưng cộng hòa và sùng đạo” dù có thể nó đã như vậy, và điều quý giá nhất của một trường đại học gắn liền với thành công của anh ta. Một nhà báo đã nói rằng Grinnell là mái ấm thực sự đầu tiên và có lẽ là duy nhất của Noyce. Sau này, Noyce đã chia sẻ hào phóng gia sản của mình cho trường cũng như dành cho nó nhiều thời gian, tâm huyết và tài năng của mình.

Thời tuổi trẻ, Noyce có thói quen làm việc, kiếm tiền và sửa chữa. Dường như hồi đó anh ta không coi mình là người mang sứ mệnh. Anh chỉ thích làm việc và có thời gian và không gian để đắm mình vào những sáng chế kỹ thuật. Anh ta cũng không sợ gì cả. Anh rất tháo vát và am hiểu về cơ khí nhưng không coi những thứ mình sửa chữa được là cái gì to tát. “Đó chỉ là những thứ bình thường trong cuộc sống. Bố tôi còn có cả một cái xưởng ở dưới tầng hầm. Nó bình thường như cảnh gặt hái vào mùa hè và đóng hộp vào mùa đông ở nông thôn”. Chẳng có gì đặc biệt cả.

Đúng vào thời điểm gần hết trung học thì Noyce “bắt đầu cảm thấy rằng tôi có khả năng hơn bình thường một chút...” Tài năng đặc biệt của anh ta nằm trong những lĩnh vực có thể biến đổi cả một thế kỉ: vật lí và toán học. Anh tham gia vào các khóa học ở trường Đại học Grinnell khi vẫn đang học trung học vì cần có thử thách. Noyce năng động vượt trội trong suốt cuộc đời mình và dù rất xuất sắc trong học tập ở trường, anh ta vẫn làm việc nông trại, đưa báo, cắt cỏ và trông trẻ cho dân trong vùng. Một trong những khách hàng của cậu là trưởng khoa vật lí của trường đại học: giáo sư Grant O. Gale.

Còn đối với gia đình Noyce, đây lại là lúc chuyển đi, lần này cuối cùng họ cũng vượt biên giới Iowa để tới Illinois. Nhưng Bob ở lại.

Anh đã quyết định học vật lí với giáo sư Gale ở Grinnell. Đó là mùa thu năm 1945, và với bằng điểm ở trường trung học, Noyce đã có thể được nhận vào bất kì trường đại học nào trong nước. Nhưng anh ấy yêu môn vật lí, yêu quý thầy Gale và cảm thấy hạnh phúc ở Grinnell. Vậy có lí do gì để rời đi?

Qua nhiều thập kỉ, Thung lũng Silicon đã được đưa ra làm minh chứng cho ưu điểm của việc kết hợp các nhóm hoạt động kinh tế có liên quan. Trái ngược hẳn, Grinnell minh chứng cho ưu điểm của các trung tâm trí tuệ phân tán rải rác cả khu vực. Ở Corn Belt, cách xa các trường khác nhiều cây số (chưa kể đến trường nghiên cứu lớn nào), Grant Gale là một trong những nhà vật lí nổi tiếng nhất đất nước. Đánh giá từ góc độ ảnh hưởng của ông tới Noyce, người sau này đã tài trợ một phần tư quỹ cho một đài thiên văn của trường đại học mang tên Gale, ông là giáo viên đặc biệt nhất.

Một trong những bạn cùng trường với Gale ở trường đại học Winsconsin là người đàn ông mang tên John Bardeen. Bardeen cũng là một nhà vật lí. Vào ngày 23 tháng 12 năm 1947, Bardeen làm việc cùng Walter H. Brattain (không phải lúc nào cũng hòa hợp), dưới sự giám sát của William B. Shockley, đã phát minh ra bóng bán dẫn.

Bóng bán dẫn là thiết bị có ba cổng để điều tiết hay khuếch đại dòng điện hoặc điện áp và có thể đóng vai trò như một công tắc. Ernest Braun và Stuart MacDonald, trong cuốn *Cuộc cách mạng thu nhỏ* (Revolution in Miniature) đã hiển nhiên đúng trong nhận định của họ rằng “thật thiếu thực tế khi nhìn nhận bóng bán dẫn như một sản phẩm của ba người, của một phòng thí nghiệm, của lĩnh vực vật lí hay thậm chí của thập kỉ 40. Việc phát minh ra nó cần sự đóng góp của hàng trăm nhà khoa học ở nhiều nơi, trong nhiều lĩnh vực và trong nhiều năm”.

Điều này khá là đúng. Trên bình diện rộng, bóng bán dẫn là đỉnh cao trong lịch sử của “sự phát minh và phát triển của ngành điện toán không dây và tất cả những thứ đi sau sử dụng trong radio và ti vi, sự thành công của bóng điện tử chân không đã nâng tầm điện tử vượt xa những ứng dụng của ngành điện toán không dây ban đầu và cuối cùng, những nghiên cứu đơn thuần về trạng thái rắn, dần dần, hầu như tình cờ, mang tới nhiều thiết bị ở trạng thái rắn”. Một vài phát triển này có thể dẫn đường trở lại thế kỉ XVII.

Mặt khác, vào ngày 22 tháng 12 năm 1947, bóng bán dẫn còn chưa xuất hiện nhưng vào ngày 24 tháng 12 thì điều đó đã xảy ra. Có rất nhiều vấn đề liên quan đến việc đưa bóng bán dẫn vào thế giới điện tử và cũng có những hoài nghi về công dụng của thiết bị này. Nhưng giá trị của nó đã được thể hiện trong vô số ứng dụng như thiết bị hỗ trợ nghe và các nhà phát minh ra nó đã được vinh danh trong giới vật lý bằng việc được nhận giải Nobel năm 1956. Năm 1972, John Bardeen, bạn của giáo sư Grant Gale của Noyce lại được nhận giải Nobel cho công trình về chất siêu dẫn. Rõ ràng, Bardeen là một người bạn tốt nếu bạn là nhà vật lý và đang muốn dẫn đầu trong sự nghiệp của mình.

Dù bóng bán dẫn là kết quả của hàng loạt nghiên cứu trong nhiều thế kỉ, việc phát minh và sức lan tỏa của nó đã đánh dấu bước phát triển mang tính chức năng trong sức mạnh của điện tử. Điều quan trọng nhất về bóng bán dẫn ở chỗ nó không chỉ là một ống chân không. Ống chân không có liên hệ rất rộng với bóng bán dẫn. Chúng cồng kềnh, khó di chuyển và dễ vỡ. Chúng lại cần nhiều điện hơn hẳn bóng bán dẫn bởi cần đốt nóng dây tóc hoặc ống kim loại làm cực âm và bật sáng chậm bởi cần thời gian để đốt cực âm. Chúng tỏa nhiệt đồng nghĩa với việc chúng không thể được đặt gần nhau, và nếu cần sử dụng chúng với số lượng lớn giống như ở các máy tính đời đầu thì phòng chứa chúng phải được làm mát. Chúng cũng phát tán ánh sáng khiến hấp dẫn côn trùng. Từ 'de-bug' (sửa lỗi) đầu tiên được sử dụng để miêu tả việc đuổi những con ngài khỏi ống chân không của những chiếc máy tính lớn đến mức chiếm hết những căn phòng lớn.

Giai đoạn bóng bán dẫn trong cuộc cách mạng thu nhỏ là thời điểm đột phá. Nó không đơn thuần là ống chân không nhỏ và hiệu quả hơn. "Cách bóng bán dẫn làm việc là hiện thực hóa những thiết bị điện tử mới, khác hoàn toàn những thứ đang có. Đây không chỉ là một loại khuếch đại dòng điện mới mà là dấu hiệu của một loại điện tử hoàn toàn mới với khả năng không chỉ ảnh hưởng tới một ngành công nghiệp hay qui ước khoa học mà còn có thể thay đổi cả một nền văn hóa."

Một số người lại suy xét ý nghĩa của bóng bán dẫn. Hoặc ít nhất họ cũng hiểu rằng không thể đoán được ẩn ý của nó nhưng hiển nhiên là rất sâu xa. Trong số họ có Grant Gale. Do có mối thân tình với Bardeen, Gale là một trong những nhà vật lý đầu tiên nghiên cứu bóng bán dẫn và thử nghiệm nó với các sinh viên của mình. Năm 1948, ông

có hai bóng bán dẫn và một trong những sinh viên ông cùng nghiên cứu là Noyce.

Noyce yêu Grinnell, nơi ông đạt kết quả xuất sắc trong học tập ở cả hai chuyên ngành toán và vật lý cùng nhiều môn khác. Điển trai và khỏe mạnh với giọng nam trung cuốn hút, anh đã đóng vai trong một vở kịch giải trí của đài phát thanh địa phương, nhận được thư khen ngợi của trường trong môn bơi và là nhà vô địch lặn, chơi được kèn ô-boa và hát trong dàn đồng ca. Anh ta tốt nghiệp với điểm cao nhất lớp và nhận được giải Brown Derby vì đạt thứ hạng cao nhất trong khi làm việc ít nhất.

Câu ngạn ngữ cổ “Dao sắc không gọt được chuôi” nghe có vẻ đúng cho trường hợp của Noyce. Anh đã từng ăn trộm một con lợn 10 kg cho bữa liên hoan kiểu Hawaii ở kí túc xá. Bữa tiệc thành công rực rỡ nhưng các nhà chức trách thì không vui. Án phạt đã có thể nặng hơn nếu Gale không bào chữa quyết liệt cho vụ kiện đó.

Noyce dành thời gian bị buộc nghỉ học ở trường tại New York. Anh đã từng tới New York và khu vực xung quanh suốt kì nghỉ hè nên thành phố này không hề xa lạ với anh. Donald, anh cả của Noyce cũng đang học tại trường Columbia nên anh không hoàn toàn cô độc. Trong thời gian ở New York, anh đã thu thập số liệu để trở thành một nhân viên thống kê và kiếm được việc làm ở Equitable; và anh đã biết đủ về ngành kinh doanh bảo hiểm để nhận ra rằng: Ít nhất đối với anh “nó là nơi làm việc chán ngắt”.

Noyce hiển nhiên không bị đẩy ra khỏi New York, bị choáng ngợp hay hoảng sợ bởi thành phố này. Điều anh mong muốn là kết thúc mọi chuyện ở Grinnell và anh đặc biệt muốn quay trở lại với bóng bán dẫn. Noyce là một trong những người hiểu rõ tiềm năng của thiết bị này: “thật là đáng kinh ngạc. Chính là ý tưởng rằng bạn có thể khuếch đại dòng điện mà không cần chân không. Nó tác động đến tôi như một quả bom nguyên tử vậy. Nó chỉ là một trong những ý tưởng đánh bật bạn khỏi lối mòn, khiến bạn suy nghĩ theo một chiều hướng khác hẳn”.

Bước kế sau Grinnell là học chương trình sau đại học. Anh đã chọn MIT, nơi mà hóa ra “chẳng có giáo sư nào biết gì về bóng bán dẫn”. Grinnell đã vượt xa cả viện công nghệ hàng đầu quốc gia nhờ các mối quan hệ cá nhân và sự ham học từ Gale. Thế rồi, Noyce nhận

bằng tiến sĩ vật lí với luận văn nhan đề: “Nghiên cứu quang điện trạng thái bề mặt của chất cách điện”. Dù không liên quan trực tiếp đến bóng bán dẫn, luận văn đó đã trích dẫn những công trình của Shockley, Bardeen và Brattain và giúp Noyce làm quen hơn với chất bán dẫn cũng như với ngôn ngữ công nghệ cần thiết cho công trình đề đòi của anh. “Hồi đó, vấn đề lớn nhất trong lĩnh vực này là điện tử thoát ra từ tia ca-tốt và ống chân không. Nhưng chúng vẫn có nhiều đặc tính vật lí giống nhau nên bạn phải học ngôn ngữ, thuyết lượng tử và nhiều thứ khác.”

Một tác giả đã viết: “Cuộc đời Noyce cơ bản là một câu chuyện về thành công nối tiếp nhau...” Trong sự nghiệp của Noyce, có nhiều bằng chứng cho nhận định này. Anh không chỉ vượt qua những chướng ngại vật mà còn vượt xa các tiêu chuẩn. Không những tốt nghiệp trung học phổ thông, anh ta còn là đại diện lên đọc diễn văn. Không chỉ tốt nghiệp đại học, anh ta còn là sinh viên xuất sắc nhất. Không tham dự một tổ chức sau đại học nào, anh nhận được bằng tiến sĩ của một môn khoa học tự nhiên từ một tổ chức công nghệ hàng đầu quốc gia, vượt qua biển mà không có con sóng dữ nào cản trở. Anh đã làm trợ giảng, phụ tá trong phòng thí nghiệm nghiên cứu điện tử, nhận được học bổng nghiên cứu sinh và được chọn nhận học bổng Sigma Xi. Trong kinh doanh, chúng ta sẽ thấy cùng một hình mẫu: hết đỉnh núi này tới đỉnh núi khác.

Cuộc đời Noyce đi theo một làn đường nhanh và bất kì khi nào nói về những thành công liên tiếp của anh cũng không thể bỏ qua rất nhiều hoạt động mà người đàn ông quyền lực này tham gia. Ví dụ, thời học ở MIT, anh đã tham gia vài hội nghị chuyên ngành về bóng bán dẫn. Số lượng những hội nghị như vậy ngày càng tăng khi tầm quan trọng của chất bán dẫn được công nhận rộng rãi. Anh vẫn giữ niềm đam mê của mình với âm nhạc và sân khấu nhưng rồi theo đuổi nó với tư cách là người tham gia chứ không còn là khán giả nữa.

Noyce không chỉ xem kịch nữa mà bắt đầu tham gia đóng kịch. Trong một vở nhạc kịch diễn ở Tufts, người phụ trách phục trang là một phụ nữ trẻ tên là Elizabeth Bottomley. Họ gặp nhau và kết hôn không lâu sau đó vào năm 1953. Betty và Bob có bốn người con. 21 năm sau đám cưới này, tại một nơi khác và như ở một thế giới khác, họ đã li hôn. Bề ngoài, cuộc hôn nhân này có vẻ hạnh phúc nhưng sự thất bại của nó là một ngoại lệ trong cuộc đời thành công nối tiếp thành công của Noyce. Chúng ta sẽ nói nhiều hơn về đời tư hiện tại

của Noyce.

Noyce duy trì quan hệ với MIT trong nhiều năm nhưng ngôi trường này dường như không có gì đặc biệt với anh ta. Phản ứng của anh cũng giống như với New York. Nó thú vị, thậm chí ấn tượng nhưng không tuyệt vời. Ở Corn Belt, người ta biết nhiều về bóng bán dẫn hơn. Tôi chưa từng đọc tài liệu nào Noyce viết hoặc viết về ông có nhắc đến giáo sư Wayne B. Nottingham – thầy hướng dẫn luận văn của Noyce.

Có bằng trong tay, đã đến lúc tìm việc. Hiển nhiên, Noyce không hề nghĩ đến cuộc đời nghiên cứu, cũng chẳng quan tâm đến làm việc cho chính phủ hay bất cứ tổ chức nghiên cứu phi lợi nhuận nào. Anh bắt đầu tham gia vào thương trường. Với những thành tích của mình, Noyce có quyền lựa chọn một trong các công ty hàng đầu: GE, RCA, Bell. Nhưng anh chọn “Philco chậm chạp” bởi theo anh ta “Vào khoảng thời gian ấy, tôi nhận thấy họ thực sự cần tôi trong khi ở những nơi khác, người ta biết rõ tình thế và biết mình phải làm gì”. Quan trọng không kém, theo nhà báo Michael S. Marlone, Noyce thích làm một con cá lớn trong chiếc hồ nhỏ. Anh ta không muốn biến mất tại một nơi khổng lồ như phòng thí nghiệm Bell⁽¹³⁰⁾. Trong những nơi anh ta lựa chọn, Philco trả mức lương thấp nhất, nhưng tại đây anh có thể đóng nhiều vai trò trong đó có cả của nhà khoa học lẫn doanh nhân, và có thể chuyển nhiều dự án.

“Nhảy dự án” là việc Noyce thường xuyên làm. Thực ra anh ta đã bị chỉ trích với nhiều mức độ. Sự đổi mặt là một phần không thể thiếu được khi làm kinh doanh khiến cho anh rõ ràng là không thoải mái. Ở những công ty mà anh nắm giữ vị trí và trách nhiệm cao luôn có sự sa thải và việc này thường được thực hiện khi anh đi vắng. “Tôi không biết điều hành những tổ chức lớn. Tôi không có kỉ luật để làm việc đó và bắt người khác phải làm theo.”

Việc nhảy dự án càng diễn ra nhiều hơn trong những năm tháng về sau. Đối với anh, thế giới là một lời mời gọi. Bất cứ nơi đâu anh chuyển đến đều có thành công và anh khiến việc này trông có vẻ rất dễ dàng. Sự thành công của anh đi từ công việc lẫn sang cả giải trí. Khi đã trưởng thành, anh mới bắt đầu trượt tuyết và anh ấy trượt giỏi đến nỗi bạn bè anh khuyên anh nên tham gia vào các cuộc thi. Anh ta còn là một phi công thiện nghệ ngoài việc đóng kịch và hát rất tự nhiên trên sân khấu.

Từ tất cả những điều trên đây, Noyce phải là một người có khả năng phi thường, người có khả năng điều chỉnh để tự mình thay đổi các khả năng vào ban đêm khi không còn ai bên mình. Chậm rãi cho dù có thể nắm bắt được tầm quan trọng của bóng bán dẫn, MIT là một tổ chức tiêu chuẩn và tấm bằng tiến sỹ kiếm được ở đó chẳng là gì cả. Luận văn của Noyce dĩ nhiên là của một mình anh.

Noyce đối với thế giới là một “thợ hàn nôi”. Anh ta hàn điều hình hộp và động cơ khi còn trẻ. Anh có thể giải quyết mọi vấn đề trong xưởng của gia đình ở Grinnell và khiến cho bố mình vui khi khoe ông những sản phẩm. “Ở một thị trấn nhỏ, khi có gì đó hỏng hóc, bạn không thể chờ mua phụ tùng thay thế bởi không thể có. Bạn phải tự sửa chữa”. Khi đọc mô tả của Noyce về phát minh mạch tích hợp, người ta có cảm giác giống như một thợ hàn lành nghề.

Đúng là Noyce thiên về thực tế hơn là lí thuyết và anh ta là một kĩ sư giỏi hơn là một nhà khoa học. Tuy nhiên, theo những gì tôi biết, đây là thiên hướng chứ không phải là do trí tuệ. Như Noyce, lớn lên trong một môi trường không thể mua dụng cụ thay thế, giải quyết vấn đề thực tế chính là giải pháp.

Không ai có thể tranh cãi với những gì anh đã lựa chọn, hãy nhìn vào kết quả. Tuy nhiên, đối với tôi nó không có gì là đáng kể nếu anh ta có năng khiếu thiên hướng về lí thuyết hơn thực tế thì kết quả trong thế giới khác thường này đã rất ấn tượng. Năm 1970, Noyce nói: “Đừng để bị ngăn cản bởi lịch sử, hãy đứng lên và tạo ra những điều kì diệu”. Các ngành khoa học (không phải ít nhất nghề nghiệp lịch sử) cần thông điệp này bằng thế giới thực tiễn.

Công việc của Noyce ở Philco, theo một số tài liệu, mang đến cho anh “cơ hội để thực hành khoa học nghiêm túc”. Anh đã trình bày rất nhiều bài thuyết trình về chất bán dẫn ở những hội nghị chuyên ngành. Những công trình của anh rất tiên tiến. Năm 1955, anh giới thiệu một nghiên cứu mang tên “khoan mở rộng nền” tới Hội vật lí Mỹ trong đó có William Bradford Shockley ngồi nghe.

Nếu ví Noyce như lưỡi dao về chất bán dẫn thì Shockley như đầu nhọn của lưỡi dao. Sau này Noyce có nói: “Ông ấy thực sự là người quan trọng nhất trong ngành điện tử bán dẫn”. Tháng 1 năm 1956, Shockley gọi điện thông báo cho Noyce biết ông sẽ rời Bell Labs và thành lập công ty riêng ở Paolo Alto, California (nơi ông lớn lên) và đem bóng bán dẫn cải tiến ra thị trường. Ông muốn biết liệu Noyce có muốn tham gia phỏng vấn tuyển dụng hay không. Sau thời gian học việc tại vị trí khiêm tốn ở Philco “nhận được công việc ấy”, Noyce nói, “giống như là cầu thủ được chơi ở liên đoàn vậy”.

Noyce phải nuôi vợ và hai con trai (Bill 2 tuổi còn Penny 6 tháng) và dĩ nhiên chẳng có đồng nào trong ngân hàng cả nên Shockley chẳng cần thuyết phục nhiều. Anh rời vị trí ổn định tại một công ty đã phát triển với một tương lai hứa hẹn ở thung lũng Santa Clara để phỏng vấn cho một công ty chưa tồn tại. Đó là năm 1956, năm mà nhà báo William H. Whyte xuất bản cuốn sách gây ảnh hưởng của ông mang tên “The Organization Man” nói về những thứ mà các nhà điều hành kinh tế Mỹ không bao giờ làm.

Noyce đến Paolo Alto, mua một căn nhà trong buổi sáng hôm ấy và ngay buổi chiều tới gặp Shockley. Người ta thường nói sự việc này thật lộ liễu khi anh ta mua nhà trước khi đến phỏng vấn. Căn nhà nằm ở nơi anh ta chưa bao giờ đặt chân đến trong khi anh cả Donald của Noyce, người đã từng học ở Columbia, đang dạy ở Berkeley và “thư của anh ấy toàn kể về ánh nắng rực rỡ và khí hậu ôn hòa...”

Dĩ nhiên, Noyce nhận được công việc đó và Shockley tiếp tục tuyển dụng. Những người được tuyển đều có tiếng tăm. Trong số họ có ba nhà vật lý: Jean Hoerni, Jay Last và Noyce; một nhà luyện kim: Sheldon Roberts; một kĩ sư cơ khí: Julius Blank; một kĩ sư điện: Victor Grinich và Gordon Moore: nhà hóa lí học. “Đó là đội ngũ thiên tài về điện tử tuyệt vời nhất từng tập hợp được; và tất cả bọn họ đều chưa đến 30 tuổi, đang ở đỉnh cao năng lực”. Có kì vọng nào là quá lớn đối với một đội ngũ toàn những chuyên gia hàng đầu thế giới trong lĩnh vực đó? Đột phá nào là quá tham vọng? Tương lai nào có thể từ chối Noyce – một thanh niên tuấn tú, tự tin, lạc quan, thông minh sắc sảo, người hiển nhiên thu hút được sự ưu ái của Shockley?

Noyce đã từng nói rằng Thung lũng Silicon “nắm giữ chìa khóa

của một vương quốc”. Vương quốc nào vậy? “Người ta nói rằng bởi cuộc cách mạng công nghiệp giúp con người ứng dụng và kiểm soát sức mạnh vật lý hơn cơ bắp của họ nên điện tử giúp họ thúc đẩy sức mạnh trí óc của họ”. Công dân của Thung lũng Silicon nghĩ tới những điều rất vĩ đại.

Công ty bán dẫn Shockley, được cung cấp tài chính bởi công ty công cụ Beckman, bắt đầu hoạt động kinh doanh năm 1956. Vào buổi sáng ngày 1 tháng 11, Shockley nhận được cuộc điện thoại báo rằng ông cùng với Brattain và Bardeen được nhận giải Nobel vì phát minh ra bóng bán dẫn của họ. Sáng hôm đó đi làm việc, Shockley đóng cửa hàng và chiêu đãi tất cả nhân viên ăn sáng ở Dinah’s Shack tại El Camino Real của Paolo Alto.

Có một bức hình kỉ niệm sự kiện đó với chàng thanh niên đẹp trai Noyce ngồi ở đầu bàn như một thiếu gia được vây quanh bởi các hầu cận. Bức ảnh gợi đến bài phát biểu của ngày thánh Crispin rằng Shakespeare được đưa tới quân đội của vua Henry V vào ngày Agincourt: “Anh em chúng tôi, kết tình bằng hữu...” Đó là khoảnh khắc kì diệu và là bức ảnh Noyce còn lưu giữ mãi về sau. Nó ghi lại khoảnh khắc tiêu biểu cho cách kinh doanh mới. Không ai mặc đồ comple, chỉ hai người đeo cà vạt. Đó là phương Tây, không phải phương Đông. Làm việc trong một nông trại trồng mơ cũ (trụ sở chính của Shockley Semiconductor) và tới một quán bán đồ rán rẻ tiền để ăn mừng giải Nobel – đó là một phong cách mới. Thành công lớn nhưng phong cách và cách thể hiện không màu mè.

Thật không may, Shockley đã bị chứng hoang tưởng vào thời điểm bức ảnh được chụp. Một vài thanh niên trong bức ảnh có lẽ đã bắt đầu một ngày mới quá say vì vui. Shockley biến thành một con người khác lạ. Dù ông được ca ngợi là một nhà quản lí giỏi ở Bell Labs, tất cả sự thông thái trong lĩnh vực ấy dường như bốc hơi khi ông quay về Paolo Alto.

Là nhà vật lý lí thuyết và là một kĩ sư (ông có hơn 90 bằng sáng chế), tài năng của Shockley là điều không phải bàn cãi. Nơi mà các hiện tượng đã rõ ràng, nơi thế giới có quy luật, Shockley gây ấn tượng sâu sắc. Noyce nói rằng: “Ông ta có khả năng tuyệt vời trong việc thể hiện ngụ ý đơn giản để giải bài toán cho tới khi bạn có hình dung rõ ràng về những điều đang xảy ra”. Hans Queisser, một nhà vật lý về trạng thái rắn người Đức làm việc với Shockley đánh giá: “Cách nhìn

nhận nhanh chóng các vấn đề khoa học của ông ta... Chiến thuật của ông ta là đi thẳng vào trung tâm của vấn đề một cách nhanh chóng”.

Shockley chứng minh được rằng nếu chỉ có sức mạnh trí tuệ thôi thì chưa đủ để thành công trong kinh doanh. Ông ta đã làm cho những người chủ của mình bẽ mặt bằng nhiều cách, cả lớn lẫn nhỏ. Khi có ý tưởng, ông ta sẽ gọi điện cho bạn mình ở Bell Labs để biết liệu ý tưởng này có đáng theo đuổi không hơn là cho anh ta thấy trí tuệ của mình xứng đáng được kính trọng như thế nào. Ông thực hiện những bài kiểm tra tâm lý với tất cả mọi người bởi ông muốn loại bỏ 10% dân số mà ông cho rằng bị nhiễu tâm. (Nhiều lời đồn đại cho biết những bài kiểm tra của Noyce cho thấy rằng ông là một nhà vật lý thiên tài nhưng lại là một quản lý kém.) Đây là thời kì đầu Shockley quan tâm đến tâm lý học, một sở thích được cho là vô ích và xúc phạm khiến ông thành kẻ hạ đẳng. Shockley không có đầu óc kinh doanh chút nào cả. Những ý tưởng về sản phẩm của ông không thể thực hiện được và cách tiếp cận thị trường của ông không có hiệu quả.

Kì cục hơn, một trong những ám ảnh của Shockley đã biến thành suy nghĩ. Vào những năm 1960, ông dạy một khóa học thảo luận cho sinh viên năm nhất tại Đại học Stanford về vấn đề “công cụ trí tuệ cho tư duy khoa học” trong đó có bài viết “suy nghĩ về việc suy nghĩ cải thiện suy nghĩ”. Sự kì quặc nằm ở điểm giống với sự ám ảnh T. J. Watson Sr. với từ “suy nghĩ” và sự lan truyền nó khắp cả IBM như thể sự lặp lại của nó sẽ đạt được mục đích nào đó. Có lẽ chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi những nhà khoa học và kĩ sư trong ngành công nghiệp này lại trở nên bị ám ảnh bởi suy nghĩ. Họ tạo ra những cỗ máy bắt chước suy nghĩ của con người và toàn bộ lĩnh vực nghiên cứu gọi là trí tuệ nhân tạo đã nảy sinh từ ý tưởng này. Chẳng mấy chốc, người ta đã vỡ mộng với Shockley. Năm 1957, bảy nhà khoa học và kĩ sư hàng đầu của công ty đã tìm kiếm nơi làm việc mới. Những người này đã có thể tìm việc đơn lẻ nhưng họ vẫn muốn tiếp tục làm việc trong cùng một đội ngũ. Điều này không phải là chưa có tiền lệ trong lịch sử kinh doanh của Mỹ. “Whiz Kids” – những thanh niên khéo léo làm công việc thống kê cho lực lượng Không quân Mỹ trong Chiến tranh thế giới thứ hai đã cùng nhau gia nhập một ngành công nghiệp tư nhân khi chiến tranh kết thúc. Họ tập hợp tại Ford. Nhưng ngành ô tô đã có tiếng vào thời điểm đó và có lịch sử được gần 50 năm. Ngành kinh doanh bán dẫn thì mới.

Một trong số bảy người liên hệ với ngân hàng đầu tư Hayden

Stone ở phố Wall trong cuộc tìm kiếm người hợp tác. Tại Hayden Stone họ được Arthur Rock chú ý. Rock đến từ Rochester, quê hương của George Eastman, theo học trường Syracuse và tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard năm 1951. Anh quảng cáo tài năng của nhóm tới gần 20 công ty mà không mấy thành công.

Trong khi đó, bảy người ra đi từ công ty Shockley đã chuyển thành tám. Noyce cũng nhận thấy sự bất bình và đồng cảm, nhưng đối với ông việc ra đi khó khăn hơn một chút. Shockley thông minh nhưng hoàn toàn không cân bằng. Tuy nhiên, dường như có một sự ngây thơ trong tính tàn bạo của ông ta. Trong một thế giới ích kỷ, tham lam vô chừng mực, Shockley có chút hấp dẫn. “Ông ta là một người nhiệt tình, có tài kể chuyện và là một diễn viên” với đầu óc hài hước hơn người. Nói cách khác, ở Shockley có sự hấp dẫn trong tính cách; và Noyce, cậu bé vàng bảnh trai của ông ta nhận thấy rõ điều đó hơn người khác. Chưa bao giờ Noyce đánh mất sự kính trọng đối với tài năng của Shockley với tư cách là một nhà khoa học và một kỹ sư. Tuy vậy, không ai có thể chối cãi rằng với tư cách một thương gia, ông ta hoàn toàn thất bại. Arthur Rock nói: Ông ta đơn thuần không thể thích nghi được với môi trường kinh doanh. Shockley Semiconductor không bao giờ có thể cho ra đời một sản phẩm.

Một câu ngạn ngữ cổ nói: Có người sinh ra đã vĩ đại, có người nỗ lực để trở nên vĩ đại và có người được sự vĩ đại tìm đến. Một trong ba yếu tố đó đúng với hầu hết những người vĩ đại, nhưng Noyce dường như được sự vĩ đại tìm đến ở mức độ khác thường. Ví dụ như Shockley đã lựa chọn anh ta từ một đám đông khá ấn tượng. Hơn thế nữa, bảy người quyết định ra đi cũng như ngân hàng đầu tư của họ cảm nhận rằng Noyce mang lại điều gì đó đặc biệt cho liên doanh mà ai cũng cần. Dường như có sự đồng tâm nhất trí rằng để bắt đầu một doanh nghiệp mới cần phải có một tia sáng mà chỉ Noyce mới đem lại được. Họ tiếp cận anh ta và anh đồng ý ra đi với họ. Atherock, sau khi bị 20 cánh cửa đóng lại trước mắt, cuối cùng cũng tìm được người hỗ trợ cho nhóm tám người. Đó là một “nhà tài trợ vĩ đại” tên là Sherman Fairchild, người sống với cô May của anh ta trong một ngôi nhà kiểu cách ở phố 65 phía Đông Manhattan. “Nơi đó trông giống như bước ra từ cung điện pha lê thời nhà Minh trong phim *Flash Gordon*.” Ngôi nhà này còn lâu mới sánh được ngôi nhà của những người điều hành RCA hay GE.

Fairchild là một phi công và công ty của ông ta có trụ sở ở

Syosset, ở Long Island, chuyên về chụp ảnh vệ tinh. Ông ta rất giàu có, ông và cô May sở hữu công ty này. Hơn thế nữa, Sherman làm chủ sở hữu cổ phần lớn nhất trong công ty IBM mà chúng ta đã nhắc đến trước đây. Ông sở hữu nhiều hơn cả Waston Cha hoặc Watson Con. Lí do bởi vì ông ta là con duy nhất của George Winthrop Fairchild – một nhà báo đồng thời là nghị sĩ bang New York, người không rõ vì lí do gì đã được đẩy lên thành Tổng Giám đốc Điều hành của công ty NCR bởi Charles Ranlett Flint và sau này trở thành IBM sau khi Flint thay Fairchild bằng Thomas J. Watson Cha. Rõ ràng nhà Fairchild đã có dự định giữ cổ phần cho gia đình. Một kết quả đáng vui mừng là khối tài sản khổng lồ.

Với sự tài trợ của Fairchild, một công ty mới được thành lập ở Thung lũng Silicon vào tháng 10 năm 1957 – liên doanh Fairchild Semiconductor. Noyce, lúc này đã trở thành người đứng đầu theo quan điểm quản lí và tổ chức, trở thành giám đốc nghiên cứu và phát triển. Mỗi người trong số tám chuyên gia công nghệ được yêu cầu đầu tư 500 đôla như là tiền đặt cọc và ngầm hiểu rằng công ty có quyền mua lại cổ phần của họ bất cứ lúc nào. Văn phòng của Fairchild đặt tại số 844 phố Charleston ở Paolo Alto.

Ngày Fairchild ra tuyên bố, Shockley cũng đưa ra tuyên bố rằng bước khởi đầu của tám người đó không thực sự ảnh hưởng đến nghiên cứu của Shockley. Về mặt nào đó, điều này hoàn toàn đúng. Phòng thí nghiệm của Shockley chậm phát triển cho tới thời gian đó do ông chủ lạnh lợi của họ. Không có gì mất mát do cuộc đào ngũ bởi chưa có thành công nào. Tuy nhiên, sự khởi đầu này đã đánh dấu định mệnh của công ty. Chưa có gì được thực hiện cả. Công ty bị bán vào năm 1960, bán lại vào năm 1965 và đóng cửa vào năm 1968, 12 năm sau khi nhóm anh em đứng quanh Shockley và giải Nobel của ông ta tại Dinah's Shack.

Cái mà chúng ta gọi là Thung lũng Silicon ngày nay thực sự bắt đầu được chuyển giao từ một nông trại trồng mơ, nơi đây từng là trụ sở của Shockley Semiconductor. Sự thương mại hóa đột phá công nghệ. Mơ những giấc mơ lớn. Vấn đề phức tạp về những đồ cơ điện nhỏ mà qua đó các phần tử chuyển động nhanh đến nỗi không một phép ẩn dụ nào mô tả nổi điều bạn đang làm hàng ngày, thứ hoàn toàn có thể hiểu được trên thực tế. (Noyce với tư cách của một kĩ sư nói rằng trong thế giới mà ông ta sống, con người phải trở nên “quen với” những tốc độ không thể tin nổi. Họ không cần phải hiểu. Hãy

nghĩ tới một nano giây, 1/1000000000 giây. Hãy nghĩ tới một phantom giây, 1/10000000000000000 giây.) Tham vọng vượt mức, cuộc xung đột giữa trí tuệ và tính cách, sự thay đổi lòng trung thành. Ước vọng không chỉ sự nổi tiếng và tiền bạc mà còn để tạo ra sự khác biệt, để thay đổi cả thế giới. Sẵn sàng bước ra và khởi tạo thứ gì đó mới mẻ mà không ngại thất bại.

Tuy nhiên, bởi sức ép đặt lên vai với những người đối lập, Shockley thực sự ngăn cản bước khởi đầu của những chàng trai trẻ. Ông gọi họ là “tám kẻ phản bội”, một cái biệt danh còn lại mãi mãi. Thung lũng Silicon sẽ trở thành nơi kiểm nghiệm khái niệm trung thành trong những năm sắp tới. Vì đối với Shockley, “cảm thấy bị bỏ rơi và lừa dối, ông ta đã bị trầm cảm đeo bám trong nhiều tháng trời”. Shockley ở lại thung lũng, không còn là một thương gia và thậm chí không còn là nhà khoa học. Trong cả quãng đời còn lại, ông ta đưa ra những lí thuyết khoa học giả tưởng, xấu xí về chủng tộc khiến chính mình trở thành kẻ bị căm ghét trong những người thông thái.

Di sản của Shockley Semiconductor, trái với người sáng lập ra nó vẫn còn tồn tại. Bảng phá hệ năm 1981 cho thấy 75 công ty có nguồn gốc từ trang trại mơ. Trong đó, Fairchild Semiconductor là công ty đầu tiên thành công.

Từ khi thành lập qua hầu hết thập kỉ 60, Fairchild dẫn đầu trong công nghệ Silicon. Nhìn lại ba thập kỉ sau khi ông ta và Noyce rời Fairchild để thành lập Intel, Gordon Moore viết rằng Fairchild đã tung ra thị trường bóng bán dẫn mô-đim bằng đầu tiên, bóng bán dẫn hai chiều đầu tiên, vi mạch tích hợp đầu tiên cũng như đã trình bày nhiều nghiên cứu dẫn tới giao diện ổn định cần thiết cho bóng bán dẫn ôxít kim loại ngày nay. Moore giải thích:

Chúng tôi phân chia công việc để phù hợp với nền tảng của nhóm. Robert chịu trách nhiệm tạo ra và cắt lát silicon và lắp đặt phòng thí nghiệm phân tích luyện kim. Noyce và Last phụ trách phát triển công nghệ khắc li-tô bao gồm làm mặt nạ, tráng lát bán dẫn, phơi sáng khuếch tán và ăn mòn. Grinich lắp đặt thiết bị kiểm tra điện tử, bàn bạc với những người còn lại về

những thắc mắc của chúng tôi về điện tử và dạy chúng tôi cách đo lường các thông số khác nhau của bóng bán dẫn. Kleiner và Blank chịu trách nhiệm về các thiết bị và sắp đặt xưởng máy để chế tạo ra những thiết bị và bộ gá mà chúng tôi không mua được. Tôi đảm nhận phần khuếch tán, luyện kim và phát triển công nghệ lắp ráp. Hoerni, nhà vật lý lý thuyết thì ngồi tại bàn và suy nghĩ.

Hoerni, một người Thụy Sĩ nhập cư có hai bằng tiến sĩ của trường Geneva và Cambridge đáng lẽ đã bị loại khỏi câu cuối cùng trong bản liệt kê trách nhiệm của Moore. Một số tư tưởng của Hoerni hóa ra lại khá quan trọng. Một trong số đó là sự phát triển của “quá trình hai chiều” cho việc khuếch đại mạch của bóng bán dẫn lên mặt phẳng silicon chứ không phải lắp đặt bóng bán dẫn dùng một nền hay mô đỉnh bằng – mô hình chuẩn của thời kỳ đó. Fairchild đã bán được một trăm bóng bán dẫn mô đỉnh bằng cho chi nhánh hệ thống quản lý chính phủ của IBM ở Owego, New York vào tháng 1 năm 1958. Bản thân quá trình hai chiều mới xuất hiện. Mọi việc diễn ra rất nhanh.

Mỏng hơn, nhỏ hơn, nhẹ hơn và hiệu quả hơn. Đó là phương hướng mà bóng bán dẫn và công nghệ bán dẫn vào năm 1960 và của bốn thập kỷ sau đó. Không giống phòng thí nghiệm Shockley, Fairchild, với chút vốn ít ỏi được tài trợ, đã bán được hàng và khách hàng đầu tiên rất có uy tín.

Cách làm việc ở Fairchild cũng giống tính chất sản phẩm của họ. Dù sự chuyên nghiệp của mỗi nhà khoa học hay kỹ sư tự nhiên dẫn họ gắn với những nhiệm vụ cụ thể, họ cũng không ngại yêu cầu giúp đỡ. Ví dụ khi Moore miêu tả một trường hợp cụ thể mà anh ta “cạn ý tưởng” sẽ quyết định thử làm theo gợi ý của Noyce, dù nó có vẻ không hứa hẹn lắm. Với rất nhiều ý tưởng bất ngờ của Noyce, việc này lại rất hiệu quả.

Họ chú trọng vào hiệu quả công việc hơn là hiểu lý do và cách thức công việc diễn ra. Ví dụ khi thảo luận về một số thí nghiệm với nhóm của mình, Moore đã nhận xét: “Trong khi mấy năm trước chúng ta hiểu những đặc tính vật lý liên quan thì nó lại không quan trọng. Điều quan trọng lúc đó là chúng ta có một quá trình tái sản xuất để sản xuất chất dẫn cho bóng bán dẫn”.

Nói đến lĩnh vực quản lý, công việc này dường như không có nhiều. Không ai trong số “tám kẻ phản bội” có kinh nghiệm điều hành kinh doanh. Họ hiển nhiên không nghĩ nhiều đến tiền. Trong suốt quá trình làm việc trước đó, họ đơn thuần nghĩ rằng mình chỉ làm công ăn lương suốt cả đời. Với Fairchild, họ đột nhiên nhận ra rằng, theo lời Noyce: “họ có vốn cổ phần trong một công ty mới thành lập. Đó là một phát hiện tuyệt vời và cũng là một động lực lớn”. Không phải tiền lương, mà là cổ phần sẽ trở thành bầu sữa mẹ cho thung lũng Silicon.

Công ty Fairchild Camera đã đầu tư 1,5 triệu đôla cho Fairchild Semiconductor và có cảm giác là tất cả những thiên tài trẻ này, những “đứa con của Fairchild,” khi đã được biết đến, có thể thành công dưới sự giám sát của người lớn. Năm 1958, Fairchild Semiconductor chạm mức doanh thu nửa triệu đôla. Nó có 100 nhân viên và bắt đầu có dáng vẻ của một doanh nghiệp thực sự.

Doanh nghiệp thực sự cần có quản lý thực sự và vào tháng 3 năm 1958, Ed Baldwin, từ bộ phận bán dẫn của công ty Hughes Aircraft được mời về đảm nhận vị trí này. Nhưng một năm sau đó, anh ta ra đi không phải vì bị sa thải mà bởi nghe theo tiếng gọi hấp dẫn của bài ca khởi nghiệp. Anh ta và một số người bạn rời đi để thành lập Rheem Semiconductor. Đây là một dự đoán khác của Fairchild về xu hướng của Thung lũng. Lòng trung thành đối với công ty là một khái niệm vượt khỏi phương Đông xa lạ. Tư tưởng ở Thung lũng Silicon là tự mình làm ra và nắm lấy ngay. Các công ty đến rồi đi nhưng con người thì chỉ quần quanh. Đó là cung cách của Thung lũng Silicon.

Năm 1958 hay 1959 (thời gian chưa xác định), John Carter, Tổng Giám đốc Điều hành Fairchild Camera và Instrument Corporation tới thăm Fairchild Semiconductor. Trong bài báo viết về Bob Noyce, Tom Wolfe dùng chuyến viếng thăm này như một ví dụ khác về sự khác biệt giữa cách phương Đông và phương Tây điều hành một công ty: và miêu tả của Wolfe đủ thú vị để trích dẫn dài. Carter đến Mountain View (trụ sở của Fairchild Semiconductor ở Thung lũng)

“trong một chiếc Limousine Cadillac đen bóng bẩy với người lái xe ngồi trước mặc bộ đồng phục chín chu – complê đen, áo sơ mi trắng, nơ cổ đen và mũ đen. Chỉ riêng điều đó cũng đủ để người ta chú ý đến Fairchild Semiconductor. Chưa ai từng nhìn thấy một chiếc limo cùng lái xe ở nơi đây. Nhưng đó không phải

là điều khiến mọi người ấn tượng mà là việc người lái xe ở đó gần 8 tiếng, *không làm gì cả*. Anh ta ở ngoài đó trong bộ đồng phục của mình, đội mũ lên, ngồi ở ghế trước của chiếc limo suốt cả ngày chỉ để chờ người đàn ông đang ở trong kia. John Carter có thời gian tuyệt vời của tổng giám đốc điều hành cho chính mình. Ông ta đi vòng quanh nhà máy, chủ trì hội nghị, nhìn qua các con số và gật đầu hài lòng, nở nụ cười rạng rỡ của một tổng giám đốc điều hành phố 57. Còn người lái xe ngồi ngoài cả ngày chỉ với 1 nhiệm vụ là giữ chiếc mũ trên đầu của mình. Mọi người bắt đầu rời khỏi bàn làm việc và đi ra cửa sổ. Điều đó có vẻ thật kì cục. Người phục vụ này *không làm gì cả ngày*, chỉ chờ ngoài cửa để phục vụ cặp hông, bụng và hàm của ông chủ ngay khi cái hông, bụng và hàm đó quyết định tái xuất. Đây không phải là cung cách của một doanh nghiệp kiểu New York, đây là rất bất thường ở thung lũng Santa Clara này. Dường như điều này *hoàn toàn sai*.

Kịch bản Đông gặp Tây của Wolfe không hoàn toàn cao thượng. Rất nhiều nhà điều hành ở Thung lũng Silicon để hưởng thụ mức sống cao: trong khi một số người ở phương Đông như là Ken Olsen, người sáng lập ra tập đoàn thiết bị kĩ thuật số, đưa nó đến tầm cao rồi lãnh đạo nó qua cơn khủng hoảng, sống cuộc đời thật khiêm tốn. Tuy nhiên, nói chung là tập trung vào công việc trái ngược với bổng lộc, đặc biệt là cuối thập kỉ 50, đầu thập kỉ 60 và đặc biệt trong ngành công nghiệp này, ở phương Tây có vẻ như lớn hơn ở phương Đông. Khó mà tin được rằng chất men trí tuệ mở rộng Xerox PARC đã có thể xảy ra nếu trụ sở được đặt ở New Haven, như dự định ban đầu.

Vào giai đoạn giữa của cách mạng xã hội thu nhỏ này, có những điều vĩ đại đã được hoàn thành ở Fairchild Semiconductor. Điều quan trọng nhất trong số đó là phát minh ra mạch tích hợp của Noyce. Jean Hoerni đã biến đổi đồ vật ba chiều – chiếc bóng bán dẫn – một cách kì ảo thành hai chiều. Chiều cao nếu không phải là gần như bị xóa bỏ đã giảm đi đáng kể như là một yếu tố hạn chế hiệu quả của bóng bán dẫn. Cuối năm 1958, Fairchild cho ra đời bóng bán dẫn hai chiều chứ không phải đỉnh bằng. Câu hỏi đặt ra là sau mục tiêu nhỏ hơn, gọn hơn và hiệu quả hơn là gì? Một rào cản là đòi hỏi kết nối những phần tử âm - dương - âm của bóng bán dẫn với những cái dây để cho dòng điện đi qua và sau đó nối các bóng bán dẫn với nhau. “Tại nhà máy này, chúng tôi sắp xếp những bóng bán dẫn theo một sơ đồ hoàn hảo

trong một miếng silicon mỏng, rồi chúng tôi cắt chúng thành những mảnh bé xíu và phải thuê hàng ngàn phụ nữ dùng nhíp gấp chúng lên và nối mạch chúng lại với nhau”.

Giờ đây chúng ta đã biết Noyce là chuyên gia giải quyết những vấn đề. Để làm được như vậy, bạn cần tìm ra vấn đề cần phải giải quyết. Anh nhận xét về hệ thống sản xuất của Fairchild: “Có vẻ ngu ngốc, đắt đỏ, không đáng tin cậy và hạn chế sự đa dạng của các mạch. Đó là một vấn đề trầm trọng. Dĩ nhiên giải pháp là đừng cắt chúng ngay từ đầu – nhưng không ai nhận ra vào thời điểm đó”.

Dần dần, Noyce tiến tới giải quyết vấn đề “ngu ngốc” đó theo từng bước nhỏ. Phương pháp của anh là thử nghiệm, thí nghiệm và qui nạp, giống kiểu của những nhà phát minh đơn lẻ cuối thế kỉ XIX hơn là những nhà khoa học đang làm trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển trong những tập đoàn lớn. Lúc này, Hoerni đã biến bóng bán dẫn thành một thiết bị gần như hai chiều, tại sao không chạy dây trên đỉnh của nó? Tuy nhiên, bất kì loại dây nào, với độ rộng bằng một phần nhỏ của sợi tóc con người vẫn chiếm chỗ hơn là không dây. Có thể một thứ kim loại nào đó sẽ thay thế dây có thể được in lên lớp tráng ô-xít của bóng bán dẫn. Vì vậy, sẽ không còn dây như các loại dây trước đây mà chỉ là một đường in.

Các ý tưởng luôn dẫn dắt nhau. Nếu bạn có thể kết nối những phần khác nhau của bóng bán dẫn (ví dụ như cực âm và cực dương) bằng một đường dây kim loại in thì sao không thể nối các bóng bán dẫn với nhau theo cách đó. Tại sao không nối điện trở, tụ điện và nhiều thiết bị điện khác nữa? Tại sao không nhồi một mạch tích hợp hoàn chỉnh vào một con chip silicon để giải quyết “vấn đề ngu ngốc” của hàng trăm con người đang đưa dây vào nơi không còn không gian nữa? Sao không áp dụng vào thực tế?

Ý tưởng về mạch tích hợp đã manh nha xuất hiện từ cuối thập kỉ 50. Noyce và Killby ở công ty Texas Instrument phát minh ra một thiết bị hầu như cùng lúc. Killby là người có sở thích kì quặc, một người chỉ sống trong thế giới của riêng mình. Ông không phải là loại người thu hút được sự tôn thờ của người khác. Noyce thì ngược lại. Mạch tích hợp làm tăng thêm sức hút của anh ta. Đây là thiết bị đưa Fairchild Semiconductor lên bản đồ công nghệ. Giữa thập kỉ 60, công ty đạt mức doanh thu 130 triệu đôla, thuê 12.000 nhân công và có cơ sở khắp thế giới. Fairchild ghi tên ngành công nghiệp bán dẫn của

Thung lũng Silicon lên bản đồ.

Hai nhà phát minh ra mạch tích hợp chưa bao giờ gặp nhau. Họ làm ở hai công ty cách nhau 3.200 km (trụ sở của Texas Instrument nằm ở Dalas). Không ai làm việc cho một trong những cơ sở nghiên cứu và phát triển lãng phí của những công ty lớn nhất đất nước. Killby là người khác biệt trong một công ty khác biệt, một người mãi làm phản biện phát minh trong khi những người khác đi nghỉ dưỡng. Fairchild là một công ty mới lập. Texas Instrument là một công ty đã phát triển lớn hơn Fairchild rất nhiều tuy chưa bằng GE hay Westinghouse năm 1959.

Xu hướng nghiên cứu và phát triển công nghiệp ở những công ty lớn, đã phát triển nhìn chung là thiên về “phát triển những hệ thống sẵn có hơn là bắt đầu những cái mới”. Nói chính xác hơn, không phải lúc nào cũng vậy bởi ni-lông được phát minh ở Du Pont còn bóng bán dẫn ở Bell Labs.

Tuy nhiên, nhìn chung các nghiên cứu dùng nguồn vốn tư nhân dịch chuyển từ cảm tính cho đến những phát minh khoa học được hỗ trợ tài chính bởi những chuyên gia cao cấp làm việc cho những tập đoàn lớn. Sự phát triển của nylon và bóng bán dẫn có vẻ ngoại lệ.

Một đột phá công nghệ không phải lúc nào cũng là tin tốt cho một công ty đã đổ rất nhiều tiền để xây dựng một hệ thống được thiết kế từ công nghệ cũ. Nhiều công ty đã nhận ra lợi nhuận kèch xù từ bóng bán dẫn nhưng phần lớn trong số họ đã đầu tư vào những hệ thống được xây dựng từ thời ống chân không nên họ đã phải bỏ ra rất nhiều tiền của. Mạch tích hợp là một tiến bộ lớn lao. Phát minh này không gây ngạc nhiên khi nó được thực hiện bởi Killby và Noyce chứ không phải từ những “cỗ máy sáng chế” của những phòng thí nghiệm của những hãng lớn nhất đất nước. Fairchild đã được rất nhiều mà chẳng mất bao nhiêu từ việc chuyển từ bóng bán dẫn đỉnh bằng nối bằng dây sang bóng bán dẫn hai chiều khắc trên silicon. Các công ty khác thì lại không được như vậy khi họ vừa được vừa mất quá nhiều.

Noyce thích nhắc đến mình như là một “kỹ thuật viên”, người luôn thoải mái đương đầu với rủi ro chứ không phải một kỹ sư, một nhà khoa học hay một doanh nhân. “Không có doanh nhân nào”, anh ta nói, “có thể phát triển được điện thoại. Phải là một người tự do, người làm việc với những người điếc và có ý nghĩ điên rồ là bạn thực

sự có thể truyền giọng nói của con người qua dây dẫn... Một doanh nhân có thể ra ngoài làm nghiên cứu thị trường, và bởi nó là sản phẩm chưa tồn tại nên anh ta sẽ chứng minh hùng hồn rằng chiếc điện thoại không có thị trường”.

Kiểu suy nghĩ này minh chứng vì sao sự phát minh và thương mại hóa công nghệ mới đôi khi (chứ không phải luôn luôn) cần một công ty hoàn toàn mới với những con người mới, nhà đầu tư mới và một tầm nhìn khác hẳn. Đó chính là Fairchild ở cuối thập kỉ 50.

“Giải pháp hiệu quả” cho một vấn đề, Noyce giải thích, “xuất hiện nhờ ai đó có khả năng thắp lên trí tưởng tượng và thử nghiệm những cái mới... Nếu bạn muốn đạt được cái gì đáng giá, bạn phải tìm ra những ý tưởng mới”. Để có thể “tìm ra những ý tưởng mới”, bạn phải chọn ra vấn đề mình muốn giải quyết. Nhiều khả năng bạn sẽ nắm được cơ hội đó ở Fairchild hơn ở Bell Labs.

Như đã nói ở trên, ni-lông được phát minh ở Du Pont còn bóng bán dẫn được phát minh ở Bell Labs, hai tổ chức nghiên cứu khổng lồ ở hai công ty lớn nhất đất nước. Nhưng khi thế kỉ XX dần đi qua, những nơi này không còn được chủ trương sản xuất ra loại sản phẩm có chức năng đột phá này nữa. Một vài tổ chức nghiên cứu và phát triển công nghiệp đang ngày càng quan tâm hơn đến việc có được bằng sáng chế hơn là tiềm năng thương mại của cái được sáng chế.

Cũng cần nhìn lại những gì đã xảy ra với những người phát minh ra bóng bán dẫn và nylon. Shockley không còn ở lại Bell Labs nữa. Ông ta ra đi để tạo dựng công ty của riêng mình. Còn người phát minh ra ni-lông, Wallace H. Carothers, là một tài năng xuất chúng và còn độc lập hơn Killby. Ông ta bị rối loạn cảm xúc trầm trọng và ông ta cảnh báo người điều hành Du Pont, người đã tuyển ông ta từ khoa Hóa trường Đại học Harvard rằng ông ta phải chịu đựng căn bệnh “suy giảm chức năng thần kinh”. Carothers tự tử vào năm 1937, đều chứng tỏ rằng ông ta là một nhà khoa học thất bại. Lúc đó, ông mới 41 tuổi và là người có tiềm năng đoạt giải Nobel.

Sự khác biệt lớn giữa một bên là Noyce và đồng nghiệp của Noyce ở Fairchild và bên kia là Edison và thế hệ của Edison, đó là những người đứng đầu ở Fairchild không chỉ là những người sửa chữa theo bản năng “theo đuổi và thử nghiệm” một chút. Họ làm như vậy nhưng họ cũng được đào tạo ở những cơ sở giáo dục hàng đầu. Họ có

cả cái óc sáng tạo, sự ham hiểu biết của những nhà phát minh độc lập cũng như kiến thức và sự trân trọng đối với những lí thuyết cao cả, dù họ không hứng thú theo đuổi nó. Họ kết hợp những gì tinh túy nhất của hai thế giới đó. Kết quả là quá trình hai chiều, mạch tích hợp và lợi nhuận đều đến.

“Những nhà luyện đan” không phải đang biến chì thành vàng mà từ những nguyên tố phổ biến nhất trên hành tinh thành một thiết bị đáng giá hơn bất kì kim loại nào. Gordon Moore đã nói:

Chúng tôi đang tìm kiếm những vật liệu vốn không đắt đỏ và luôn sẵn có. Ôxi là thứ phổ biến nhất nhưng lại ở dạng khí nên chúng tôi không thể dùng trực tiếp được. Nhưng chúng tôi biết rằng khi kết hợp ôxi với nguyên tố phổ biến thứ hai trên trái đất là silicon, với tỷ lệ tự nhiên, bạn có được điôxit silicon làm chất cách điện, và để có được chất dẫn nhiệt, chúng tôi thêm nhôm, nguyên tố phổ biến thứ ba.

Noyce thích nói rằng mạch tích hợp là sản phẩm xuất phát từ tình huống khó chịu của ông. “Mạch tích hợp ra đời do sự lười biếng của tôi. Chúng tôi lấy những bóng bán dẫn được xếp ngay ngắn trên một miếng silicon, cắt chúng thành những mẫu nhỏ xíu rồi chuyển đến cho khách hàng. Vậy nên tôi nghĩ sao không cắt chúng giữa chừng và xếp chúng cạnh nhau khi chúng còn nằm trên silicon. Đó là những gì chúng tôi đã làm”.

Cả ý tưởng lẫn việc thực hành đều không đơn giản như Noyce đề ra. Tuy nhiên, kết quả là một trong những khối nhà căn bản của thế giới đã phát triển từ khi phát minh này xuất hiện. Các nhà điều hành của Fairchild Camera and Instrument ở Syosset, New York khá ấn tượng với những gì đang diễn ra ở Paolo Alto đến nỗi ngày 24 tháng 9, năm 1959, họ quyết định mua toàn bộ cổ phần của Fairchild Semiconductor. Nói cách khác, Fairchild Semiconductor không còn là một công ty độc lập mà hoàn toàn trở thành chi nhánh thuộc Fairchild Camera. Giao dịch này được thực hiện bởi việc trao đổi cổ phần. Người nắm cổ phần ở Fairchild Semiconductor nhượng toàn bộ cổ phần của họ để đổi lấy tổng cộng 19.901 cổ phiếu tại Fairchild Camera.

Điều đó có nghĩa rằng mỗi người trong số “tám kẻ phản bội”,

những người chỉ bỏ ra 500 đôla cho tiền “góp vốn”, lập nên Fairchild Semiconductor năm 1957, sau chưa đầy 24 tháng đã có 250.000 đôla. Một phần tư của 1 triệu đôla năm 1959, tính theo điều chỉnh lạm phát tương đương hơn 1,5 triệu đôla năm 2000. Không ai trong số tám thanh niên đó xuất thân từ gia đình giàu có, họ tự cho mình là những kẻ vô sản, những người dường như không nghĩ nhiều đến tiền bằng công việc họ đang làm nhưng đã nắm trong tay một gia sản nhỏ trong thời gian cực ngắn. Những con phố của thung lũng Santa Clara xưa đã thực sự được lát bằng silicon.

Với tài sản mới có được, ba trong số “tám kẻ phản bội” rời Shockley tới Fairchild gồm Hoerni, Robert và Kleiner đã rời Fairchild để thành lập công ty của riêng mình. Tuy nhiên, người ra đi cũng nhanh chóng có người thay thế, trong số đó người đặc biệt nhất là Charles Spocrk. Hầu hết những người đến và đi đều tài năng xuất chúng và có thể tích lũy tài sản nhiều hơn họ có thể tưởng tượng trước đó vài năm. Đánh giá lịch sử của công nghệ máy tính và truyền thông trong thế kỉ XX, một nhà sử học đã viết:

Đầu những năm 60, công nghệ truyền thông đã được kiểm soát chặt chẽ hơn bất cứ thời điểm nào của thế kỉ XX. Ba nhà đài thống trị truyền hình, với cách lập trình khác nhau chỉ ở vẻ bề ngoài. AT&T, độc quyền dịch vụ điện thoại hơn nửa thế kỉ đang nhanh chóng thay thế dịch vụ bưu chính bằng phương tiện truyền thông cá nhân chủ yếu trong nước Mỹ... Một ngành công nghiệp năng động được sinh ra từ một công cụ xử lí dữ liệu – chiếc máy tính, được thống trị bởi một công ty duy nhất: IBM chiếm lĩnh 85% thị trường... Truyền thông dường như gắn kết chặt chẽ những tổ chức này với những hệ thống khổng lồ họ điều hành.

Đúng vào thời điểm ngành máy tính và truyền thông được bao bọc bởi năm hãng lớn là AT&T, IBM, RCA, CBS và ABC, những lực lượng phân tách và tổng hợp đang tiến hành ở Thung lũng Silicon sẽ đem tới những đổi thay trong những ngành công nghiệp này giữa năm 1996 - 2000. Một nhà quan sát những ngành công nghiệp này vào năm 1960 sẽ thấy một cơ cấu có vẻ vững chắc như một ngọn núi khổng lồ. Điều mà người này có thể không nhận ra là thực chất đó là một ngọn núi lửa và dưới nó là dung nham nóng chảy đang tăng áp suất cho tới khi nắp của nó bật tung. AT&T sụp đổ đầu tiên năm 1982, tiếp theo là

RCA, bị thâu tóm bởi General Electric. Mạng lưới truyền hình của RCA, NBC, cùng những đối thủ của nó là CBS và ABC cũng bị nằm trong một thế giới biến động, khó nắm bắt. IBM, một công ty có vẻ bất khả chiến bại vào cuối thập kỉ 80 cũng gần như sụp đổ vào đầu thập kỉ 90.

Quá trình phân tách và tổng hợp làm biểu trưng cho con đường của Thung lũng Silicon khởi đầu từ Shockley và Fairchild. Những sản phẩm bắt nguồn từ kết quả của các công ty này, đặc biệt bộ vi xử lí, thế hệ sau của bóng bán dẫn chính là lò đốt đun sôi dung nham phá hủy ngọn núi máy tính và truyền thông. Năm 1960, Fairchild Semiconductor nằm tại trung tâm lò đốt đó, còn nằm giữa trung tâm của Fairchild lại là Bob Noyce.

Noyce là người luôn thích sáng tạo và ghét sự nhàm chán. Ông muốn thấy những người có tài năng thể hiện và thỏa mãn từ việc phát triển tài năng. Trên tất cả, đối với chúng ta, ông như một người muốn được tự do. Toàn bộ con người ông toát lên niềm khát khao tự do. Biểu hiện rõ nhất là niềm yêu thích bay, chiếc máy bay riêng và khả năng lái máy bay của ông. Arthur Rock nói rằng bạn không thể nói với Bob rằng có điều gì là không thể bởi ông sẽ lấy đó làm thử thách và thực hiện để chứng minh bạn sai. Hãy nhớ lại dòng chữ in trên chiếc áo phông “Đừng để lịch sử cản trở ta. Hãy đứng lên và làm nên điều kì diệu”. Noyce gửi đến một thông điệp mạnh mẽ, tự do tới những người có khả năng nhất trong đất nước – những người có nỗi sợ bị kìm hãm bởi cấp bậc và lễ giáo phương Đông và nước Mỹ như ông trước đây.

Noyce thực sự có sức ảnh hưởng kì diệu. Sau này, vào những năm 80, một đoàn người đến trước văn phòng để nhìn thấy ông dù chỉ một chút và vài người còn rời khỏi cuộc gặp ấy mà không muốn rửa tay sau khi bắt tay ông. Người ta còn bàn luận về việc hôn lên nhẫn của ông. Chẳng cần làm gì đặc biệt trong cuộc gặp gỡ kéo dài 15 phút, ông đã tạo ra một cảm giác vô cùng gần gũi. Phẩm chất kì diệu này tôi chưa từng thấy khi nghiên cứu về các nhà lãnh đạo kinh tế khác.

Ước vọng tự do của Noyce phần nào mâu thuẫn với nhu cầu hoàn thành các mục tiêu của ông. Lái chiếc máy bay của riêng mình có thể thể hiện khao khát tự do. Tuy nhiên, thường phải làm chủ mình để kiếm đủ tiền mua máy bay. Và một khi đang trong quá trình đó, sự

tập trung và tuân thủ các qui tắc mang tính sống còn. Không thể có những phi công vô kỉ luật. Noyce phát biểu với tờ *Harvard Business Review* rằng Intel là một tổ chức có kỉ luật cao và ông rất tự hào về nó:

Những người chúng tôi muốn thu hút là những người thành công lớn. Những người thành công lớn muốn được công nhận, nếu không họ không thể chứng minh rằng mình đang thành công.

Vâng, thực tế bạn đang công nhận họ cho thấy bạn đang quan tâm đến họ. Vì thế mà họ hăm hở làm việc. Chúng tôi đã từng có những người đến mà không bao giờ có báo cáo trung thực nào về công việc của họ.

Khi Fairchild còn ở đỉnh cao, ý thức về kỉ luật này vẫn chưa thực hiện được. Thay vào đó, nó là một thế giới của những nỗ lực tốt bậc, rủi ro cao và phần thưởng lớn. Theo lời một nhà báo: “Đó là một nơi làm việc áp lực lớn, giờ làm việc nhiều, nơi nhân viên được yêu cầu thể hiện năng lượng và sức bền gần như của siêu nhân. Rồi đến cuối ngày, mọi người nghỉ ngơi tại quán ăn Wagon Wheel cạnh công ty, uống say và tiếp tục bàn chuyện công việc tới tận khuya”.

Fairchild là một chiếc tàu siêu tốc. Những đối thủ lớn hơn như HP, Motorola, Texas Instrument, Raytheon, RCA theo sau đuôi nó. Những kết quả kỉ lục của nó từ năm 1957 - 1968 thật đáng ghen tị, dù có những cản trở trên con đường công nghệ cao. Đến năm 1967, Fairchild Semiconductor đã đem về “hơn một nửa” doanh thu của công ty mẹ Fairchild Camera. Doanh thu của công ty mẹ năm đó đạt 210 triệu đôla, vậy là chi nhánh bán dẫn đã đạt được doanh thu chín con số trong một thập kỉ. Một số năm đem lại lợi nhuận nhiều hơn nhưng nhìn chung, về doanh thu, vị trí trên thị trường và những thành tựu về công nghệ là rất đáng kể. Tom Wolfe viết rằng trong khoảng 1957 - 1968, chi nhánh bán dẫn đã “tạo ra lợi nhuận khổng lồ cho công ty mẹ ở phía đông”; nhưng không có con số thống kê nào về lãi (tách từ doanh thu) còn được giữ lại. Những tài năng lớn rời khỏi chi nhánh nhưng số tài năng gia nhập cũng tăng lên.

Noyce là trung tâm của sự pha trộn kì lạ giữa kỉ luật và sự thân thiện, của sự tập trung cao độ và những cuộc chè chén sau giờ làm

này. Wolfe miêu tả ông như là “nhà quản lí hay tổng điều phối hay bất kì cái gì”. Theo cách nói của Noyce, không có những chuỗi mệnh lệnh, không phân cấp, không có những văn phòng trang trí tốn kém. Noyce thuê những người thông thái, bảo họ làm những gì cần thiết cho công việc hoàn thành rồi cho họ tùy ý thực hiện tiếp.

Những kĩ sư trẻ tới làm việc ở Fairchild khó có thể hình dung những trách nhiệm đột nhiên đổ lên đầu họ. Một thanh niên 24 tuổi vừa tốt nghiệp đột nhiên thấy mình được giao phụ trách một dự án lớn mà chẳng ai giám sát. Khi một vấn đề nảy sinh và anh ta không thể giải quyết, anh ta sẽ đi tìm Noyce và lo lắng hỏi ông xem cần phải làm gì. Noyce sẽ hạ thấp đầu xuống, mở đôi mắt 100 am-pe của mình, lắng nghe và nói: “Đây là gợi ý cho cậu. Cậu phải xem xét A, chú ý đến B và tính đến C”. Rồi ông sẽ ngẩng lên nhìn Gary Cooper mà mỉm cười: “Nhưng nếu cậu nghĩ là tôi sẽ quyết định giúp cậu thì cậu nhầm rồi. Đây là việc của cậu”.

Nếu đó là kiểu tự do mà bạn khao khát suốt thời tuổi trẻ thì Fairchild chính là nơi dành cho bạn. Nếu bạn chỉ trải nghiệm nó như là “sự thoải mái hà khắc” thì đây sẽ không phải là nơi thích hợp.

Năm tháng trôi qua, Noyce được đề bạt hết chức vụ này đến chức vụ khác, từ Phó chủ tịch và Tổng giám đốc Fairchild Semiconductor năm 1959, đến Phó chủ tịch của công ty mẹ Fairchild Camera năm 1962, Phó chủ tịch tập đoàn Fairchild Camera năm 1965, là thành viên Hội đồng quản trị năm 1967. Nấc thang vàng đối với những người bình thường khác ngày càng ít hấp dẫn đối với Noyce. Ông không hề thích thú khi được đề bạt lên những chức vụ quản lí cao hơn. Hãng Fairchild Camera đã phát triển rất nhiều sản phẩm và dịch vụ mà Noyce không hề quan tâm. Mục đích của những người quản lí cao nhất là khiến công ty kiếm được nhiều tiền. Noyce cũng thích tiền như những người khác và ông biết cách tiêu tiền. Nhưng ông là một người sáng tạo xuất sắc và là một chuyên gia công nghệ như ông nói. Ông muốn làm ra tiền theo cách của mình, đó là làm những gì mình thích. Những quy tắc kinh doanh của phương Đông khiến cho ông trở nên cũ kĩ, lười biếng và trì trệ. Theo quan điểm của ông, người ta nhìn nhận các thủ tục không dựa vào các giá trị mà vào những thước đo người đó không thích.

Tài sản giá trị nhất ở Thung lũng Silicon những năm 60 không phải là bằng sáng chế, cũng không phải cơ sở sản xuất mà là Bob

Noyce. Bằng việc tách ông ra khỏi những gì thân thuộc, Fairchild cô lập ông và cũng đe dọa khả năng tồn tại của chi nhánh Semiconductor, nơi sự bất bình dường như tỉ lệ thuận với khoảng cách của nó với Noyce. Người tài năng nhất như Charlie Sporeck cũng bắt đầu ra đi.

Arthur Rock, người hiểu và quý mến Noyce (hai người khá là quý mến nhau), nói rằng Noyce có “những ý tưởng thiên tài”. Đúng vậy, và chúng là tất cả đối với ông. Nhưng những khoảnh khắc diệu kì này chỉ xảy ra trong phòng thí nghiệm, trong phòng họp với các đồng nghiệp hoặc có lẽ trên con dốc trượt tuyết hay khi đang lái máy bay. Nơi chúng không xảy ra là trong phòng họp ban giám đốc. Những thăng tiến mà Fairchild mang đến cho ông không phải những thứ ông thực sự muốn và ông đang bị cướp đi cơ hội cho những khoảnh khắc đỉnh cao khiến ông đã nổi tiếng.

Noyce là người ham chơi và cần đổi mới trong cả cuộc sống lẫn công việc. Chính vì thế, ông trượt tuyết, lái máy bay, tập lặn, đóng kịch, hát madrigal ... Điều ông không thể tuân thủ là phải ngồi trong căn phòng toàn những người mặc complê, đeo cà vạt, ngọt ngào trong chính bộ đồ đó của mình, bị mắc kẹt trong những cuộc họp tính toán lợi nhuận. Ông không thể chịu đựng sự nhàm chán.

Có những thời điểm diễn ra nhiều thay đổi. Đó là năm 1968, một năm đầy biến động trên toàn thế giới. Tại châu Âu, đó là những cuộc nổi loạn ở Paris. Theo một tờ báo, nước Pháp khi ấy thật chán chường. Vào tháng 8, xung đột nổ ra ở Tiệp Khắc trong sự kiện Mùa Xuân Prague. Còn Trung Quốc thì đang trong Cách mạng văn hóa, một bước ngoặt về chính trị xã hội gây ra tổn hại nghiêm trọng.

Kế bên biên giới phía Nam Trung Quốc là Việt Nam và năm 1968 là bước ngoặt của cuộc chiến tranh thảm khốc tại đó. Người dân miền Bắc Việt Nam và Mặt trận dân tộc giải phóng miền Nam tiến hành cuộc Tổng khởi nghĩa Tết Mậu Thân ngày 30 tháng 1. Dù bị tổn thất nặng nề về quân sự, nhưng việc thắng Mỹ trong cuộc tổng khởi nghĩa là một chiến thắng tinh thần quan trọng. Tháng 4, những cuộc bạo loạn nổ ra ở trường Đại học Columbia để phản đối chiến tranh và

hưởng ứng những sự kiện khác. Tháng 5, lại có thêm nhiều cuộc nổi loạn ở khắp các kí túc xá đại học. Vào đêm bầu chủ tịch Đảng Dân chủ California, ngày 5 tháng 6, Robert F. Kennedy bị bắn ở khách sạn đặt trụ sở chiến dịch của ông ở Los Angeles. Ông từ trần vào ngày hôm sau. Nhiều cuộc bạo loạn diễn ra song hành với hội nghị Dân chủ quốc gia vào tháng 8, có lẽ là cuộc họp chính trị hỗn loạn nhất ở nước Mỹ kể từ Hội nghị Dân chủ quốc gia diễn ra ở Nam Carolina mùa xuân năm 1860, trước khi kết thúc Nội chiến.

Cả đất nước dường như bị chia cắt. Tâm trạng bất an, bối rối và giận dữ bao trùm khắp nơi: từ công ty đến các gia đình, từ các trường học đến các đảng phái chính trị. Có lẽ bối cảnh chung đó đã làm tăng cảm giác của Noyce rằng Fairchild đang không theo đuổi chân trời công nghệ như lúc trước. Ông cũng không thích thú gì với những cơ hội thăng tiến của mình. Ông sinh ra không phải để leo lên những nấc thang danh vọng. Vậy là ông từ bỏ. Ông nói:

“Tôi nhớ mình đứng ở sân trước nhà nói với Gordon là tôi sẽ từ chức. Ông ấy có lẽ là người gần gũi nhất với tôi còn lại trong công ty; một thành viên trong đội ngũ đầu tiên thành lập ra Fairchild và tôi cảm thấy mình cần nói chuyện này với ông ấy”.

Và chúng tôi bắt đầu bàn luận đại loại như “Anh sẽ làm gì?”, dự đoán những điều to lớn hơn sẽ xuất hiện trong lĩnh vực này. Và chính việc đó đã ươm những hạt giống trong tâm trí chúng tôi là sẽ làm gì đó cùng nhau.

Intel được thành lập ngày 16 tháng 7 năm 1968. Vào ngày 2 tháng 8, tờ *Paolo Alto Times* chạy trên trang nhất bài báo viết về doanh nghiệp mới này. Không chủ ý nhưng Noyce và Moore “bắt đầu nhận được nhiều hồ sơ lí lịch, những cuộc điện thoại, những lá đơn xin việc từ các kĩ sư tài năng trên khắp đất nước, những người biết về mạch tích hợp của Noyce hay những thành công của Moore ở Fairchild. Tìm được nguồn nhân công giỏi sẵn sàng gia nhập một công ty mới thường là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất đối với các doanh nghiệp, rõ ràng sẽ không còn là vấn đề...”

Việc thu hút được tiền, một thử thách còn nan giải hơn đối với một doanh nghiệp năm 1968 so với những năm 90 cũng chẳng thành vấn đề. Arthur Rock chuyển tới từ New York còn Hayden Stone

chuyển về San Francisco cùng công ty riêng của ông ta. Cái tên của Noyce có sức hút chẳng khác gì nam châm. Rock nhớ lại: “Bob gọi điện thoại cho tôi: chúng ta là bạn bè từ lâu, giấy tờ à?” Không thành vấn đề. Danh tiếng của Noyce đã quá đủ. “Chúng tôi gửi một thông báo dài một trang rưỡi nhưng tôi đã nhận đủ tiền trước khi người ta đọc được thông báo ấy.”

Đây chính là cách Noyce thích. “Có thể nhiều người sẽ bị sốc khi biết điều này nhưng chúng tôi chưa bao giờ lập kế hoạch kinh doanh, chưa bao giờ viết quảng cáo. Chúng tôi chỉ nói: Chúng tôi sắp thành lập doanh nghiệp. Các ngài có muốn hỗ trợ không?”. Những người hiểu việc mình đang làm không cần hàng ram giấy tờ pháp lí để liên hệ với nhau. Các nhà đầu tư gồm Noyce, Moore, Rock, ngôi trường Grinnell yêu quý của Noyce và vài người khác. Không ai trong số họ phải tiếc nuối về việc này.

Cùng với Moore, Andy Grove cũng từ Fairchild đến làm giám đốc điều hành Intel. Tim Jackson, một nhà báo luôn chỉ trích Grove nghiêm khắc nhận định rằng khi Noyce và Moore chọn giám đốc điều hành cho Intel thì việc lựa chọn Grove “thật kì cục đến nỗi làm cho những người đang theo dõi doanh nghiệp mới hình thành của họ cảm thấy hoang mang. Họ giao việc lãnh đạo cho một con người chưa hề có chút kinh nghiệm nào về sản xuất, một nhà vật lí chứ không phải kĩ sư, có thiên hướng giáo viên hơn một nhà điều hành kinh tế và giống một người nước ngoài hơn là một người Mỹ”.

Nếu những người vô danh đang theo dõi liên doanh mới ngạc nhiên vì Grove được lựa chọn thì chính anh ta cũng thế. Anh nói:

“Khi tôi đến Intel, tôi đã sợ chết khiếp. Tôi đã rời bỏ một công việc ổn định, nơi tôi biết mình đang làm gì và bắt đầu quản lí mảng Nghiên cứu và Phát triển cho một liên doanh hoàn toàn mới ở một lĩnh vực chưa bao giờ thử sức. Thật đáng sợ. Tôi tưởng mình sẽ làm giám đốc kĩ thuật nhưng vì lượng người chúng tôi quá ít nên họ giao cho tôi làm giám đốc điều hành. Nhiệm vụ đầu tiên của tôi là mua một thùng thư để chúng tôi có thể vận dụng khả năng văn học để miêu tả thiết bị mà chúng tôi không đủ tiền mua”.

Ba nhân viên đầu tiên của Intel là những con người cực kì khác

biệt. Noyce là con người có khả năng tập trung cao độ thuở thiếu thời nhưng ngày càng quan tâm đến việc nuông chiều những thú vui của mình theo thời gian. Rock, người từng miêu tả Noyce là “người phức tạp nhất tôi từng gặp” phải nói “anh ta chẳng tập trung vào cái gì cả”. Còn Moore, theo quan điểm của Rock thì “trái ngược hẳn. Anh ta không phát minh ra cái gì nhưng lại tìm ra hướng đi. Hơn bất cứ ai, anh ta theo dõi mục tiêu và đưa mọi người tới đó”.

Về phần Moore, Grove nói rằng “anh ta biết việc mình đang làm và chỉ bảo tôi”. Người ta nói nhiều về Andy Grove nhưng không ai nói anh ta nhẹ nhàng và tình cảm. Tuy nhiên, anh ta lại nói Moore “khá giống ông chú Gordon”. Khó mà tưởng tượng được Grove miêu tả một mối quan hệ nghề nghiệp nào khác theo kiểu thân mật và dễ mất lòng đến thế. Cả Moore và Grove đều là những người thông minh sáng láng và coi trọng công nghệ. Tuy nhiên, tính cách của họ lại khác nhau một trời một vực. Bề ngoài họ khác nhau và “điểm sôi” của họ cũng khác nhau. Những điều khiến họ bận tâm cũng khác nhau. Từ Pescadero (quê hương của Moore) đến Budapest là cả quãng đường dài. Moore tin tưởng rằng Intel sẽ thành công; và tin rằng nếu nó không thành công, anh cũng sẽ tự đi trên chính đôi chân mình. Grove đã đứng vững sau thời phát xít và Liên Xô. Liệu có phải là khôn ngoan khi lại liều lĩnh? Anh ta bị nhụt chí trước những thử thách mà công ty phải đối mặt.

Giống như bất kì ai đã từng ở Thung lũng, Grove đã chứng kiến các công ty với những người đứng mũi chịu sào tài giỏi bị thất bại. Thực tế là năm 1968, đúng năm Intel ra đời, Shockley Semiconductor đã phải thanh lí tài sản. Nhà phát minh bóng bán dẫn đoạt giải Nobel đã thất bại. Đây là lời cảnh báo cho bất kì nhà kinh tế mới khởi nghiệp nào.

Đối với Noyce, ông thành lập công ty là do hào hứng với nó. Ông đã thành công với công ty khởi nghiệp là Fairchild và đã ở đó đủ lâu để biết việc giữ mãi nhiệt huyết khó đến đâu. Cần có một công ty mà mục tiêu của nó là “phát triển sản phẩm và trở thành người tiên phong trên thị trường với những thiết bị tiên tiến nhất”. Ông muốn một công ty nơi có thể thấy thành quả cho những nỗ lực của mình và không phải dừng lại vì “mệt mỏi” và “trì trệ toàn phần” của một tổ chức lớn. Noyce biết rõ điều đó và theo lời ông thì “làm việc sát cạnh thảm họa”. Nhưng còn nơi làm việc nào hấp dẫn hơn?

Arthur Rock, người đóng vai trò bà đỡ về tài chính của Intel, làm việc trong ban giám đốc công ty ngay từ ngày mới thành lập và biết rõ về các nhân sự nhận xét thế này: “Để thành công, Intel cần có Noyce, Moore và Grove theo thứ tự lần lượt”. Noyce, một người nhìn xa trông rộng, sinh ra để truyền cảm hứng. Moore, bậc thầy về công nghệ, con người có cái tôi không hề yếu đuối, chốn bình yên trong tâm bão, hòn đảo lí trí trong biển đam mê – một người bình thường đột nhiên trở thành thiên tài công nghệ và đột nhiên có một ngày được cả khối tài sản (ông là người kiếm được nhiều tiền nhất Intel). Grove, chuyên gia công nghệ chuyển thành người quản lí, người trở nên thích thú với cách thức các tổ chức hoạt động và tương tác, người không cần được yêu mến, người có tuổi thơ khá thiệt thòi (ông bị sốt tinh hồng nhiệt), thời thanh niên (trong Chiến tranh thế giới thứ hai) và trưởng thành phải sống bươn chải với nhiều nghề.

Với sự nhạy bén, thông minh, cuốn hút, những thành tích và những mối quan hệ của mình, không nghi ngờ gì Noyce là người phù hợp nhất trong ngành để mở công ty vào năm 1968 – vận động mọi người góp tiền, đặt ra tầm nhìn và khắc phục những lỗi không thể tránh khỏi trong những năm đầu. Trên thực tế, hai sản phẩm đầu tiên của Intel ra đời năm 1969 rất tiên tiến về công nghệ nhưng không thành công về tiêu thụ. Đã có những lời đồn đại rằng sản phẩm thứ ba cũng thất bại.

Tuy nhiên, năm 1971, Intel giới thiệu 1103, loại thẻ nhớ truy cập linh hoạt ngẫu nhiên và năm sau đó, nó trở thành sản phẩm bán dẫn bán chạy nhất thế giới. Công ty đã đi đúng hướng dù giá cổ phiếu của nó bị rớt giá vào những năm sau đó.

Năm 1972, Intel chính thức trở thành công ty đại chúng/cổ phần hóa, phát hành 307.472 cổ phiếu đem lại 6,8 triệu đôla. Miêu tả việc kinh doanh của Intel, những tài liệu công khai giải thích rằng “Intel chú trọng phát triển kinh doanh mạch tích hợp rộng LSI để thực hiện chức năng ghi nhớ trong các thiết bị số”. Những bộ nhớ bán dẫn đang dần thay thế bộ nhớ lõi nam châm trong máy tính bộ nhớ lớn. Những bộ nhớ này hiệu quả hơn nhiều và thị trường đang rộng mở.

Đến ngày 31 tháng 8 năm 1971, Intel đã có 382 nhân viên trong đó 88 người liên quan đến chế tạo sản phẩm và nâng cao qui trình xử lí, 242 người sản xuất, 34 người tiếp thị và 18 người quản lí. Có 9 tiến sĩ trong bảng lương. Từ ba năm khởi đầu trước đó, công ty đã bị lỗ vốn

4,1 triệu đôla. Nó vẫn đang trong hình thái công ty mới khởi nghiệp; và nó đã thu lại đủ tiền để giảm số tiền lỗ còn 1,8 triệu đôla. Tổng số cổ phần của cổ đông tương đương 7,2 triệu và tổng tài sản là 8,6 triệu.

Dĩ nhiên, chưa có gì đảm bảo công ty sẽ thoát khỏi hình thái “đầu tư” và khả năng màu mực đỏ trong báo cáo thu nhập chuyển thành đen. Nhưng sự hiện diện của Noyce đã truyền cảm hứng rất nhiều cho niềm tin về tương lai của Intel. Ông vừa là chủ tịch, vừa là thủ quỹ kiêm CEO. Ông sở hữu 419.000 cổ phiếu của công ty tức 18,6% tính đến 31/8/1971. Trị giá của một cổ phiếu vào ngày cáo bạch là 23,5 đôla tức là Noyce có khoảng 10 triệu đôla trong công ty. Có lẽ ông còn có những khoản đầu tư khác nữa nhưng có thể thấy con số này chiếm phần lớn trong tài sản của ông. Intel đã rất hào phóng với Noyce bởi ba năm trước đó, ông đã đầu tư vào nó nửa triệu đôla.

Phó chủ tịch Gordon Moore cũng đã đầu tư nửa triệu đôla vào Intel năm 1968. Ông sở hữu nhiều hơn Noyce 2.500 cổ phiếu khi công ty cổ phần hóa năm 1971 nên công ty cũng mang đến rất nhiều lợi ích cho ông. Arthur Rock, chủ tịch hội đồng quản trị của Intel cũng là nhà đầu tư chính. Các nhà đầu tư khác bao gồm ít nhất bốn trong số “tám kẻ phản bội” rời Shockley Semiconductor cùng Moore và Noyce hồi năm 1957.

Sự gắn bó sâu sắc của Noyce với những hoạt động hàng ngày của Intel kéo dài suốt từ ngày thành lập cho đến năm 1975, khi ông chuyển từ chức chủ tịch và CEO sang điều hành hội đồng quản trị và Gordon Moore thay thế vị trí của ông. Trong bảy năm này, Intel đã xây nền móng để trở thành một trong những công ty ăn nên làm ra hàng đầu và là một trong những công ty quan trọng nhất trên phương diện thành tựu công nghệ. Tài năng của Noyce và sự pha trộn giữa sự thoải mái và nghiêm khắc đã tạo ra ảnh hưởng sâu sắc tới công ty. Sự hợp tác mật thiết của ông với Gordon Moore, chủ tịch danh dự và là người nắm nhiều cổ phiếu nhất của Intel cũng như vậy.

Những năm đầu của Intel như thế nào? Điều đó phụ thuộc vào công việc bạn làm và tính cách của bạn. Đối với Gordon Moore, công việc vất vả nhưng vui. Với Andy Grove, công việc vất vả và căng thẳng. Đối với một nhân viên bình thường, đó là cơ hội cả đời mới có. Noyce rất phóng khoáng với những việc ưu tiên mua bán cổ phiếu. Đối với ông, chia sẻ lợi nhuận đem đến động lực thúc đẩy khiến mọi thứ tốt

đẹp hơn từ những khoản lãi nhỏ. Quyền mua bán cổ phiếu khiến người ta suy nghĩ về những cú ghi điểm trực tiếp trong bóng chày. Đây là điều những người đứng đầu Fairchild không hiểu hoặc không muốn hiểu.

Bố mẹ của Noyce thọ đến độ tuổi 90 và ông nói mình cũng dự định sống đến tuổi đó. Nhưng một khi đọc về ông, người ta có cảm giác ông dự cảm được sự ngắn ngủi của cuộc sống. Noyce muốn ghi bàn nhưng ông không có thời gian phát bóng, quật bóng và làm chệch bóng. Ông là người vô cùng cạnh tranh, và một khi ông giờ chày lên, mục đích là để ghi được bàn trực tiếp.

Tôi muốn nói đến điều này theo cả nghĩa đen và nghĩa bóng. Cô con gái Penny của ông nhớ lại trận đấu bóng chày mềm giữa hai cha con mà ông đã ghi được bàn trực tiếp. Ông cảm thấy phấn khích khi chạy vòng quanh chốt gôn. Chỉ khi ông qua vị trí phát bóng, người ta mới giải thích rằng ý tưởng đó là để bọn trẻ trông hãnh diện chứ không phải dành cho cha mẹ.

Ở Intel, những người trẻ rất được quan tâm. Không chỉ ở quyền ưu tiên mua cổ phiếu mà còn ở chỗ không có những cái bẫy công sở mà các công ty khác thường thiết kế để tâng bốc cái tôi của những người đã quá tự phụ và kiểm chế những người mới đang cần được khuyến khích. Vì vậy, không có những chiếc xe limousine, không có phòng ăn cho người điều hành, văn phòng bài trí đặc biệt hay những chỗ đỗ xe riêng. “Nếu anh đến muộn”, Noyce nói, “anh sẽ phải đỗ xe ở sau”.

Noyce thích các cuộc hội họp và mỗi cuộc họp ông tham dự là một sự kiện vui vẻ. “Ông sẽ

lên chương trình. Nhưng sau đó, mọi người đều công bằng như nhau. Nếu bạn là một kỹ sư trẻ và bạn có ý tưởng muốn trình bày, bạn sẽ phải nói ra và thách đố Noyce hay ai đó chưa thể hiểu được ngay. Điều này khá tuyệt vời. Bạn gặp trực tiếp người phát minh hay đồng phát minh ra con đường tới El Dorado; ông ấy mới 41 tuổi và ông ấy đang lắng nghe bạn”.

Một điều khá là phấn khích.

Đến năm 1973, Intel thông báo con số 66 triệu đôla doanh thu và thuê hơn 2.500 nhân công. Cổ phần của Noyce trị giá khoảng 18,5 triệu đôla năm đó, tương đương với gần 70 triệu đôla năm 2000. Sản phẩm bán dẫn 1103 đã biến ông thành người giàu có và giá của thiết bị vi xử lý mới được phát minh khiến ông giàu thêm. Intel đã thành công khi đạt được tất cả những thành tựu đó.

Nhưng rủi thay, đời tư của Noyce không được suôn sẻ như vậy. Quan hệ của ông với vợ ngày càng xấu đi. Gần như lạc lõng giữa những người quen của chồng, bà thấy mình không thể thích được người đàn ông theo như Arthur Rock nói là “không thể không thích”. Người ta nói rằng bà muốn “một cuộc đời tách khỏi công ty và những thành công của Bob”, rằng bà muốn tự mình tạo ra thành công và dấu ấn riêng. Sau một “cuộc cãi cọ lịch sử” tại nhà nghỉ mùa hè của gia đình ở Maine, cặp đôi quyết định li dị. Bà giữ lại ngôi nhà ở Maine, ông giữ ngôi nhà ở Los Altos và chia đôi cổ phiếu ở Intel.

Năm 1974, sau 21 năm kết hôn và bốn đứa con (Bill, Penny, Polly và Margaret), người đàn ông có cuộc đời tưởng như là “một chuỗi thành công vượt trội” đã thất bại trong chuyện gia đình. Chuyện li dị khá phổ biến vào thập kỉ 60 - 70 ở Thung lũng Silicon và đã có rất nhiều chuyện đàm tiếu không vui về chúng. Noyce không hay dùng ẩn dụ về gia đình trong công việc như kiểu Sam Walton hay làm. Intel không phải là công ty gia đình như Wal-Mart trong những năm đầu tiên. Tuy nhiên, hôn nhân đổ vỡ đã gây ra cho Noyce nhiều đau khổ. Đó là vấn đề quan trọng hơn hết thảy mà ông hoàn toàn bất lực, không biết hàn gắn ra sao. Trước mọi người, Noyce là một hình tượng hoàn hảo. Một nhà quản lí ở Intel nhận xét: “Bob có thể đứng trước một căn phòng đầy những nhà phân tích và nói với họ rằng chúng tôi đang phải đối mặt với nhiều vấn đề lớn trong kinh doanh và thị trường chứng khoán có thể tăng 5 điểm”. Nhưng người đàn ông được chào đón mỗi ngày bởi sự ngưỡng mộ, nếu không nói là thần tượng, lại không thể tìm thấy sự bình yên ở nhà.

Cuối cùng thì Betty Noyce quay trở lại quê hương mình ở New England. “Chúng tôi phải trải nghiệm những ấn tượng rất khác biệt đến nỗi chúng tôi định sẽ thử ở lại một năm và nếu không thích, chúng tôi sẽ không ở lại”, sau này bà nói lại về việc gia đình chuyển đến California vào giữa thập kỉ 50. “Nhưng rồi chúng tôi đã ở lại đó 19 năm”. Đối với bà thì cuộc hôn nhân tan vỡ này là một sự “suy sụp”, theo lời Owens Wells, luật sư đồng thời cũng là một người bạn của

bà.

Theo thời gian, Betty Noyce ngày một gắn bó hơn với Maine. Khi cổ phiếu của Intel có giá, bà trở nên giàu có. Bà quyên tiền cho nhiều việc chính nghĩa ở Maine và được những người bà giúp đỡ yêu mến. Betty Noyce mất ngày 17 tháng 9 năm 1996 vì một cơn đau tim tại nhà – một khu đất rộng 50 héc-ta ở Bremen, Maine, nơi bà sống thường xuyên. Năm ấy bà 65 tuổi.

Sau đó một tuần, lễ tưởng niệm bà được tổ chức ở Portland. Thực sự Maine gắn bó với bà như bà đã gắn bó với nó. Hơn 1.000 người trong đó có cả những nhân vật chính trị hàng đầu như Tổng thống George Bush cũng tham dự buổi lễ. Cô con gái Penny của bà phát biểu: “Maine đã xoa dịu mẹ tôi. Bà yêu bãi đá và bờ biển. Bà bảo tôi rằng bà hạnh phúc vì được thức dậy mỗi sáng ở đây”. Trong di chúc, bà để lại 200 triệu đôla cho quỹ Libra mà bà lập năm 1989, để tài trợ cho các tổ chức của Maine.

Betty không tái hôn. Một người làm của gia đình thấy bà đã chết tại nhà riêng. Còn chồng cũ của bà tái hôn năm 1975. Vợ mới của ông, Ann S. Bowers, sinh ra ở Pittsburgh và chuyển tới Thung lũng Silicon qua San Francisco, nơi bà làm quản lý nhân lực tại chuỗi cửa hàng Macy ở California. Đến năm 1970, khi Intel bắt đầu phát triển với tốc độ đột phá, bà đã lên chức trưởng phòng nhân sự.

Lần gặp gỡ đầu tiên giữa Bowers và Noyce không mấy suôn sẻ. Công ty đang phát triển di chuyển từ chỗ cũ, trước đây là nhà máy Union ở Mountain View, phía Nam Santa Clara. Bất động sản ở đó vẫn còn khá rẻ và khu vực được lựa chọn cho cơ sở hạ tầng sản xuất chip Santa Clara I được bao phủ bởi các loại cây ăn quả cần được đào đi. Theo lời bài hát của nhạc sĩ Joni Mitchell về California thì “Họ xây lên thiên đường, rồi cho bãi đỗ xe vào đấy”.

Cơ sở mới có những vấn đề liên quan: đường sá tối tăm và ngổn ngang. Những cái tên nghe chẳng vui vẻ gì với công ty mới. Intel bị nằm ở đường Quan Tài và Ann Bowers được yêu cầu đổi tên đường. Phố Bán Dẫn hay đại lộ Kí Ức nghe có vẻ hấp dẫn hơn (bởi Intel đang sản xuất chip – vi mạch thể nhớ). Bowers đề nghị chính quyền Santa Clara thay đổi và chính quyền ưu ái bằng cách dùng tên phố ở bên kia đường cao tốc cắt đôi khu đất. Tên đó tình cờ là Bowers. Khi Bob Noyce phát hiện ra yêu cầu đổi tên phố đã ảnh hưởng tới công việc

của ông ở đại lộ Bowers, ông vội vã tới gặp cô để nói rằng ông không hài lòng. Cô trả lời rằng đây là lần đầu tiên cô nghe thấy cái tên được đổi và lựa chọn đó chỉ là tình cờ. Ông dụ đi nhưng “chẳng có lí do gì để làm hỏng cả một câu chuyện đẹp đẽ nên hầu hết nhân viên của công ty nhiều năm sau đó vẫn tin rằng Anna Bowers có ảnh hưởng đến công ty nhiều đến nỗi cô đã có được địa chỉ vĩnh viễn của công ty đặt theo tên mình”.

Noyce đã cho cả Moore và Grove biết rằng ông sắp li dị và ông ngụ ý rằng từ “li dị” biến thành “Bowers”. Dĩ nhiên, cả Moore và Grove đều không nhắc đến bước tiến triển này với bất kì ai trong công ty. Sự giấu giếm này, đặc biệt trước thực tế là vụ li dị không chỉ là vấn đề riêng tư mà còn thuộc về công việc bởi sự tụt hạng trong cổ phần của Noyce, là biểu hiện của sự tôn trọng của họ dành cho ông. Cả Moore (cũng có vợ tên là Betty) và Grove đều chỉ kết hôn một lần trong đời. Họ đều biết rằng vụ li hôn của Noyce để lại những nỗi đau. Đây không phải là chuyện để bàn tán nơi đông người (điều mà cả hai đều không thể chấp nhận).

Bowers gặp Noyce năm 1970 và giống như nhiều người khác, cô đã bị ông hút hồn. Nhưng lúc ấy, trong mắt người ngoài, ông là người đàn ông đã kết hôn hạnh phúc nên mọi thứ đều có giới hạn. Cô quyết định phải giữ khoảng cách. Còn lúc này, đột nhiên, ông lại độc thân. Không lâu sau vụ li dị của Noyce, hai người kết hôn.

Ann Bowers lấy Noyce tại một thời điểm rất khác trong đời ông so với vợ đầu. Bà Noyce thứ nhất, Elizabeth Bottomley Noyce sinh ở Auburn Massachusetts trong một gia đình lao động. Cha cô phải làm hai nghề trong thời Đại suy thoái để sống qua ngày. Cô có lẽ là người đầu tiên trong gia đình hay ít nhất cũng là thành viên của thế hệ đầu tiên trong dòng họ mình được học đại học. Khi mới ngoài 20 tuổi và đang học chuyên ngành ngôn ngữ ở trường Đại học Tufts, cô đã dự định viết tiểu thuyết và truyện ngắn. Cô gặp Noyce khi anh đang tham gia nghệ thuật tự do và họ đóng kịch cùng nhau. Anh lúc ấy là sinh viên mới tốt nghiệp MIT, không phải loại hiếm ở Boston. Anh vô sản và tốt nghiệp đại học với sự giúp đỡ của các nhà bảo trợ.

Khi Ann Bowers gặp Noyce, ông đã là người giàu có, nổi tiếng và là một nhà lãnh đạo tài ba. Bản thân cô là người có sự nghiệp, nhanh nhẹn, chăm chỉ, độc lập và đủ lanh lợi để đáp trả Andy Grove mỗi khi cần. Bowers và Noyce là những chuyên gia đã có tên tuổi trong giới

kinh doanh khi họ kết hôn và sự gắn kết này đã được chứng minh là bền vững. Cô lựa chọn rời Intel bởi vợ của ông chủ làm trưởng phòng nhân sự không phải là điều hay. Năm họ cưới, 1975, cũng là năm, theo nghĩa nào đó, Noyce rời Intel. Ông trở thành Chủ tịch hội đồng quản trị năm đó còn Moore được bầu làm Chủ tịch và CEO. Năm 1979, Moore được bầu làm Chủ tịch hội đồng quản trị còn Noyce làm phó. Ở Intel luôn có hai người điều hành. Đầu tiên là Noyce và Moore. Đến năm 1979 lại là Moore và Grove, người năm đó trở thành Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc điều hành và sau này thành một trong những CEO tài giỏi nhất thế kỉ.

Noyce tiếp tục đóng vai trò là bộ mặt của Intel trước thế giới bên ngoài, một trọng trách mà không ai ngoài ông có thể hoàn thành tốt hơn. Tuy nhiên, những hoạt động và thú vui của ông trở nên mở rộng đến nỗi Intel trở nên giống như trụ sở của những hoạt động của ông hơn là một công ty mà các hoạt động thường ngày của ông gắn liền.

Đầu năm 1983, nhà báo Michael Malone phỏng vấn Noyce và sau đó viết: “Ông ấy đã gần bất tử với tất cả mọi kĩ sư”. Nếu Noyce sống đến năm 2000, ông đã đến gần hơn với điều đó. Tháng 10 năm ấy, Jack Killby 65 tuổi đã được trao giải Nobel vật lí vì đóng góp cho phát minh mạch tích hợp. Nếu Noyce sống đến năm 2000, ông đã 72 tuổi và sẽ được nhận giải chung với Killby. Trước đây rất lâu, cả hai đã thống nhất sẽ nhận giải chung cho phát minh này. Hơn thế nữa, phê phán tài năng của Killby không có nghĩa là phiên bản mạch tích hợp của Noyce có khả năng được sản xuất với số lượng lớn trên thị trường để có thể gây ảnh hưởng lớn hơn tới xã hội. Tiếc thay, giải Nobel không được trao cho người đã khuất.

Đầu những năm 80, Noyce đã trở thành người phát ngôn của cả ngành công nghiệp và là công dân không phải của quốc gia mà là toàn cầu. Michael Malone đề nghị ông miêu tả thời gian của ông được phân bổ ra sao. Câu trả lời là:

“Xem nào, hãy nhìn qua khoảng thời gian một tuần. Tuần

trước, tôi vừa ở Washington dự hội nghị về công nghệ cao, một hội nghị của chính phủ về thương mại và SIA (Hiệp hội công nghiệp bán dẫn), đưa ra một báo cáo về hướng tới thị trường Nhật. Tuần trước đó nữa, tôi đi trượt tuyết – tôi trượt ít nhất vào thứ Năm và thứ Sáu ở Aspen. Tuần này, tôi ở đây (tức tại Intel), thứ Hai, thứ Ba và thứ Tư. Tôi có cuộc họp với hội đồng vào ngày mai và thứ Bảy ở trường Đại học Grinnell. Sau đó, tôi sẽ có mặt ở Nhật để tham dự một loạt hội thảo và các cuộc gặp gỡ với khách hàng vào thứ Ba và thứ Tư. Tiếp theo, tôi sẽ rời Tokyo vào chiều thứ Tư và trở lại đây để dự cuộc họp thành viên hội đồng quản trị trường Đại học California vào thứ Năm và thứ Sáu”.

Không nghi ngờ gì là ông ấy rất bận rộn. Qua danh sách các hoạt động, chủ đề chính chiếm nhiều thời gian và quan tâm của ông nhất khi thập kỉ 70 sắp chuyển sang 80 là vấn đề “hướng tới thị trường Nhật Bản”.

Các công ty của Nhật, với sự hậu thuẫn của chính phủ, đã bắt đầu mở đường vào thị trường bán dẫn của Mỹ giữa những năm 1970. Đây là kỉ nguyên mà nước Mỹ không những mất thị phần trên toàn cầu mà còn ở chính thị trường trong nước vào tay các công ty nước ngoài trong những ngành công nghiệp mà nó cho rằng nó vượt trội hẳn từ trước Chiến tranh thế giới thứ hai. Trong số này có những mặt hàng điện tử tiêu dùng và một loạt các ngành dựa trên thị trường ô tô rộng lớn. Ý nghĩ rằng các ngành công nghiệp công nghệ cao của Thung lũng Silicon, một lĩnh vực giữ cân bằng cho nền kinh tế tương lai của quốc gia sẽ rơi vào tay Nhật Bản thật khó chấp nhận. Khả năng đánh mất ngành công nghiệp này cũng đặt ra những thách thức cho quân đội Mỹ cũng như cho các xí nghiệp có uy tín, đại diện quốc gia và các chương trình về vũ trụ.

Khi nói đến mục tiêu hướng tới công nghiệp, sự thật là nước Mỹ không thua kém nước nào dù phương pháp của nó khác với các quốc gia khác. Chính phủ liên bang đề ra thị trường bán dẫn lớn hàng đầu và thực chất là thị trường duy nhất cho mạch tích hợp năm 1964. Quốc phòng và vũ trụ là hai lĩnh vực mấu chốt. Theo Noyce quan sát: “Chương trình tên lửa và chạy đua vũ trụ đang nóng dần lên. Điều đó có nghĩa là có thị trường cho những thiết bị tiên tiến với mức giá không rẻ... dẫn đến nhiều động lực để sản xuất chúng”.

“Thiết bị tiên tiến với mức giá không rẻ” – nhu cầu đó không phải ngày nào cũng có. Yêu cầu là không mắc lỗi và điều kiện là không nhạy cảm về giá thành. Tuyên bố năm 1969 của John F. Kennedy rằng Mỹ phải có người đặt chân lên Mặt trăng và trở về Trái đất trước khi kết thúc thập kỉ là tuyên bố của một khách hàng không nhạy cảm về giá thành. Mục tiêu này không thể đạt được nếu không có công trình của Noyce, Killby và công ty của họ. “Chỉ có sự tồn tại của máy tính thu nhỏ dài 1,2 mét, rộng 60 cm và dày 15 cm, nhỏ hơn đúng 3.000 lần chiếc máy ENIAC, nhanh và đáng tin cậy hơn mới khiến chuyến bay Apollo 8 thành hiện thực”. Một chiếc máy tính như vậy không thể có được nếu không có mạch tích hợp. Không còn gì khó hiểu khi Jack Killby giành được giải Nobel.

Đối với Bộ Quốc phòng, câu chuyện cũng diễn ra tương tự. Tên lửa đạn đạo xuyên lục địa Minuteman II là một đột phá. Năm 1962, người ta quyết định dùng con chip cho vũ khí này. Cánh cửa rộng mở cho cả hải quân lẫn không quân. “Khoảng 500.000 mạch tích hợp được bán năm 1963, con số tăng gấp bốn trong năm sau, tăng bốn lần năm sau nữa và lại tăng bốn lần trong năm kế tiếp”. “Đứng trên phương diện thị trường, Apollo và Minuteman là những khách hàng lí tưởng”, Killby nói. “Khi họ quyết định họ có thể dùng mạch rắn, điều này gây ảnh hưởng đến những khách hàng đã mua thiết bị điện tử. Cả hai dự án này đều đã được công nhận bởi những công đoạn chế tạo đặc biệt, và nếu mạch tích hợp đủ tốt cho họ thì có nghĩa là nó tốt cho nhiều người khác.”

Hoàn cảnh này cần được xét đến khi đánh giá những phàn nàn của các nhà sản xuất Mỹ về sự xâm nhập của Nhật vào thị trường bộ nhớ cuối thập kỉ 70. Với nguồn vốn rẻ, không mất tiền cho hoạt động nghiên cứu và phát triển cùng thị trường sân nhà được bảo hộ, các hãng của Nhật đã lấn át các nhà sản xuất bán dẫn của Mỹ cuối thập kỉ 70 và cả thập kỉ 80.

Các hãng bán dẫn của Mỹ phải đối mặt với một vấn đề thậm chí còn lớn hơn “sân chơi không công bằng” thường hay bị phàn nàn được tạo ra bởi những chính sách công nghiệp của Nhật. Thực tế đơn giản đáng buồn là tới năm 1980, các công ty của Nhật cho ra đời những sản phẩm chất lượng cao hơn những đối thủ Mỹ của họ.

Thực tế nước Mỹ bị bỏ sau về chất lượng đã làm bi kịch hóa vào “ngày đen tối” của ngành công nghiệp bán dẫn Mỹ: 28/3/1980. Đó là

ngày Richard W. Anderson, một giám đốc chi nhánh của Hewlett-Packard để lộ kết quả chạy thử của 300.000 vi mạch bộ nhớ, một nửa trong số đó đến từ ba nhà cung cấp Nhật Bản của HP và một nửa từ các hãng của Mỹ. Kết quả là: Tất cả các công ty của Nhật đều vượt công ty tốt nhất của Mỹ. Anderson kết luận: “Điều đó thật đáng nhớ, và tôi nghĩ đối với các nhà cung cấp người Mỹ, có lẽ đây là những con số đáng sợ”. Anh ta đã đứng và bài phát biểu của anh ta được gọi là “quả bom Anderson”. Thậm chí Intel, dựa nhiều vào những thành công trong kinh doanh vi mạch bộ nhớ buộc phải rút lui năm 1984 và 1985.

Là người nổi tiếng nhất và là cầu nối trong ngành công nghiệp này, Noyce thấy mình bị cuốn vào vấn đề chất lượng thương phẩm mà sự xâm nhập của Nhật gây áp lực lên thị trường trong nước. Ông lo ngại bởi niềm kiêu hãnh của ông với ngành công nghiệp mà ông có công tạo dựng và bởi ông tin triển vọng nó mang đến cuộc sống tốt đẹp hơn cho mọi người là không giới hạn. Noyce cũng là người yêu nước và ông nghĩ rằng việc nước Mỹ có thể không giữ vị trí dẫn đầu trong tương lai mà chỉ tỏa sáng nơi đường chân trời thật đáng buồn. “Thuế quan và các vấn đề hiển nhiên khác cũng không thực sự thành vấn đề nữa”, ông kết luận. “Nó giống cơ cấu của cuộc Cách mạng công nghiệp hơn”. Và ông nhìn nhận:

“Đặc điểm của ngành công nghiệp này, cuộc cách mạng công nghiệp-đổi mới sâu rộng, phát triển nhanh chóng, cạnh tranh sâu rộng thực sự có lợi cho người Mỹ. Bởi nước Mỹ là một doanh nghiệp nơi người tiên phong vẫn được chấp nhận. Chúng tôi thắng cuộc. Những xã hội khác không được tổ chức để thúc đẩy cải tiến và các hoạt động thương mại bị lãng quên. Nhưng khi việc kinh doanh đã vững vàng, vốn ngày càng có nhiều hơn và các yếu tố thành công cũng thay đổi theo. Và một vài yếu tố cũng sẽ có lợi cho người Nhật để chiến thắng trong vòng tiếp theo”.

Đối với Noyce và một số nhà điều hành trong những ngành công nghiệp khác, dường như sự thành công của người Nhật là tất yếu của lịch sử. Như chúng ta đã thấy ở đầu cuốn sách này, nước Mỹ đã vượt qua nước Anh (nước có khởi đầu trước rất lâu) trong ngành công nghiệp thép không bởi “thuế quan và các vấn đề hiển nhiên khác” theo lời Noyce, mà bởi nó có hệ thống doanh nghiệp thích nghi hơn

với công nghệ của sản phẩm này và bởi “người tiên phong vẫn được chấp nhận”.

Những năm 80, có vẻ như bí quyết của thành công lâu dài trong công nghệ cao gồm có nguồn vốn rẻ, ý thức về chất lượng tốt nhất trong sản xuất, liên kết nghiên cứu và phát triển, cam kết lâu dài với nhân viên trong suốt thời kì suy thoái của một ngành công nghiệp có chu kì, sự hậu thuẫn có chiến thuật của chính phủ và sự quyết tâm kiên trì của toàn xã hội. Trong tất cả những phương diện đó, Nhật Bản đều hơn hẳn Mỹ. Không chỉ một công ty làm việc tốt hơn đối thủ của nó ở Mỹ mà người Nhật đã xây dựng một hệ thống nhất quán, chẵn chu và có kế hoạch để tấn công vào một ngành công nghiệp.

Noyce là một người hiểu thẳng và tính cách này đang bị đụng chạm. Nỗ lực liên kết trong công nghiệp không những chỉ cần kêu gọi sự cho phép của chính phủ mà cả những giúp đỡ về tài chính. Nhưng, nhìn chung, các hiệp hội công nghiệp đã không còn hoạt động hiệu quả ở Mỹ. Từ những năm 1870, John D. Rockefeller đã gọi chúng là những chiếc “dây thừng cát”.

Nỗ lực liên kết trong công nghiệp phải đối mặt với những rào cản về pháp lí, liên minh chính trị và những mối quan tâm khác nhau của nhiều thành viên trong liên minh công nghiệp. Về pháp lí, có những hiệp ước chống độc quyền ngăn chặn các qui định. Nhưng trong thực tế, việc chia sẻ thông tin về các lĩnh vực kinh doanh cùng ngành có thể là bất hợp pháp. Về chính trị, những nhà điều hành ở những vùng khác nhau của đất nước có thể có những bốn phận và qui định riêng. Về kinh tế, các công ty trong cùng ngành công nghiệp hầu như có xu hướng có những mối quan tâm khác nhau tùy thuộc vào bản chất công việc kinh doanh của họ. Ví dụ, họ có nhất quán từ trên xuống dưới? Có hoạt động ở nước ngoài không? Họ sản xuất đồng bộ hay đơn lẻ, hàng tiêu dùng hay hàng đặc biệt, qui mô của họ lớn hay nhỏ?

Ngoại trừ khái niệm chung nhất, không hề có “cộng đồng doanh nghiệp” ở Mỹ. Có vô số những mối quan tâm. Điều này không có nghĩa là doanh nghiệp không gây ảnh hưởng gì tới chính phủ hoặc các nhà điều hành kinh tế không phối hợp hoạt động. Chỉ cần nhìn qua một tờ nhật báo cũng thấy được sở thích đặc biệt của cá nhân có ảnh hưởng đến chính sách cộng đồng đến thế nào. Chỉ có thể nói rằng khi ai đó vượt qua được những vấn đề hiển nhiên thì các hiệp hội công nghiệp sẽ tan rã. Đó là những nhà hoạt động giỏi nhất trong các

ngành công nghiệp, thường là một bộ phận nhỏ xoay xử được để có cái họ cần.

Trên tất cả những vấn đề này, thậm chí nếu tất cả mọi người nhất trí rằng liên kết là cần thiết và chính sách chung phải được sắp đặt theo một cách thức nhất định không chỉ vì sự thịnh vượng của nền công nghiệp mà còn vì lợi ích quốc gia thì câu hỏi đặt ra là: ai sẽ muốn làm việc cho hiệp hội công nghiệp? Liệu những doanh nghiệp thuộc hiệp hội có sẵn sàng gửi đến những chuyên gia công nghệ tài giỏi nhất của mình không? Liệu các chuyên gia tài năng ấy có sẵn sàng rời bỏ công việc nhiều bổng lộc với tương lai hứa hẹn và mức lương hậu hĩnh của mình để đến làm việc cho một hiệp hội công nghiệp không có nấc thang sự nghiệp và chút hứng thú đáng giá nào hay không? Bản thân những câu hỏi này đã mang sẵn trong chúng câu trả lời.

Hiệp hội công nghiệp bán dẫn (SIA) được tái lập lại năm 1977 như một diễn đàn cho những mối quan tâm chung của năm công ty đáng lẽ ra đã rất cạnh tranh và mất nhiều thời gian để kiện tụng nhau. Tháng 6 năm 1986, khi cuộc xâm nhập của Nhật tiếp tục, SIA đã yêu cầu Charlie Sporck, một chuyên gia sản xuất bán dẫn đã từng làm việc cho Noyce thời ở Fairchild và là người đã điều hành hội bán dẫn quốc gia thăm dò nhu cầu liên kết công nghiệp.

Hai năm sau, Sematech (tên viết tắt của Semiconductor Manufacturing Technology – Công ty Công nghệ sản xuất bán dẫn) thành lập. Theo đánh giá của những người làm lâu năm ở Sematech, liên doanh này được lập ra bởi “Nhật Bản đã sắp chiếm lĩnh ngành công nghiệp và sẽ cần nguồn quỹ chung để ứng phó với hiểm họa đó”. Tuy nhiên, từ việc hiểu ra sự cần thiết của liên kết cho đến việc hiện thực hóa nó là cả chặng đường dài. Vốn, nhân công, địa điểm... Những thứ này và nhiều vấn đề khác nữa đem lại vô số bất đồng trong ngành công nghiệp này.

Nhờ những mối quan tâm và vị trí của mình, Bob Noyce trở nên gắn bó với Sematech từ giai đoạn đầu tiên của nó. Cùng với Jerry Sanders, CEO của Advanced Micro Devices, Noyce làm đồng chủ tịch hội đồng tìm kiếm người điều hành. Đây là vấn đề lớn nhất của Sematech. Ai sẽ làm nhân viên? Ai sẽ làm lãnh đạo?

Mọi người đều muốn chính Noyce đảm nhận việc này. Mọi người, có nghĩa là ngoại trừ Noyce. Vào những năm 80, Noyce đã tìm thấy sự

tự do mà ông đã tìm kiếm cả cuộc đời. Ông đã có thời gian và tiền bạc để theo đuổi những thú vui của mình. Ông đã có Ann Bowers làm bạn đồng hành chia sẻ những thú vui ấy và bà biết làm vợ của một người xuất chúng thì nên như thế nào. Ở bên bà, ông cảm thấy đủ bình yên để bộc lộ những điểm yếu của mình. Có những nhược điểm trong tính cách của ông mà chỉ ít người biết ông trên phương diện xã giao có thể đoán biết nhưng ông có thể thoải mái tiết lộ cho bà. Mọi thứ ông có đều do chính đôi tay ông làm ra. Sematech có vẻ như là nơi cần nỗ lực vất vả và là chảo lửa tranh chấp. Năm 1987, Noyce (vẫn còn khỏe mạnh và đầy sức sống) tổ chức sinh nhật lần thứ 60 của mình. Vậy tại sao lại phải kí cam kết với hiệp hội, chẳng ngẫu nhiên chút nào, sẽ buộc ông phải rời tổ ấm ở Los Altos Hills để chuyển đến Austin, Texas – trụ sở chính của Sematech, vào giai đoạn này của cuộc đời?

“Chúng tôi đến Aspen chỉ với mục đích để đưa ra quyết định”, Ann Bowers nhớ lại:

Chúng tôi cố trì hoãn đến tận chiều Chủ nhật. Cuối cùng chúng tôi lên núi và ngồi đó trong tiếng gió hú và đã có quyết định của mình. Chúng tôi xuống núi rồi Bob gọi cho Charlie Sporck. Đó là tháng 7 năm 1988. Một tuần sau đó chúng tôi đến Washington để thông báo, và Bob chính thức nhận chức ngày 1 tháng 8. Cứ như thể chỉ có hai tuần từ lúc đồng ý cho đến lúc đặt chân đến đây.

Đây là minh chứng hoàn hảo cho việc Noyce tự gây sức ép cho chính mình. Đó không phải là công việc ông muốn nhưng là công việc ông biết mình cần phải làm nếu ngành công nghiệp ông đã cống hiến cả đời thực sự quan trọng như ông nghĩ và nếu ông là người yêu nước. Sự quyết tâm trở thành CEO của Sematech của ông khiến dự án khởi sắc. Nhân sự là thách thức lớn nhất của Sematech; và Noyce, nói trên vị trí của một người điều hành: “cơ bản là ổn cho những người trong ngành đến với Sematech. Nếu Bob Noyce sẵn sàng đến... và nếu nó quan trọng đến thế đối với nền công nghiệp thì có lẽ tôi nên tạm rời công việc trong hai năm để đến phục vụ cho sự nghiệp của quốc gia đồng thời là sự nghiệp của công ty tôi”.

Việc Noyce chuyển đến Austin ngay lập tức đem lại cho Sematech sự tin tưởng ở Washington (đồng nghĩa với hỗ trợ về tài chính) và của ngành công nghiệp bán dẫn trên toàn thế giới. Ông có hai mục

tiêu: bán Sematech cho Washington và đảm bảo cam kết với những công ty phụ thuộc nó. Hai năm sau, vào tháng 4 năm 1990, ông cảm thấy những mục tiêu này đã hoàn thành nên ông thông báo với hội đồng quản trị của Sematech rằng ông định sẽ từ chức CEO vào cuối năm.

Vào 1 tháng 6 năm 1990, Sematech tổ chức “ngày Bob Noyce” để ghi nhận những đóng góp của ông. Mọi người đều mặc một chiếc áo phông có in hình Noyce và dòng chữ “thần tượng của giới trẻ” in trên đó. Những bức ảnh và băng hình cho thấy tất cả mọi người yêu thích sự kiện này chứ không chỉ riêng Noyce. Sáng ngày 3 tháng 6, Noyce đi bơi trong hồ nhà. Cảm thấy mệt mỏi, ông nằm nghỉ trên ghế trong nhà và rồi không bao giờ tỉnh dậy nữa. Cái chết vì đau tim của ông thật đột ngột và bất ngờ. Trước đó một tuần ông vừa kiểm tra sức khỏe và kết quả cho thấy ông còn khỏe mạnh. Tuy nhiên, ông là người nghiện thuốc lá và có thể điều này là một phần nguyên nhân gây ra cái chết của ông.

Noyce, là con và cháu của những nhà truyền giáo, đảm nhận công việc tại Sematech chỉ với suy nghĩ duy nhất là vì trách nhiệm với cộng đồng. Nhưng tại sao tất cả những người quan tâm lại muốn ông nhận công việc này đến vậy?

Có phải do ông nổi danh là một chuyên gia công nghệ? Có phải bởi sự thành công của ông trong lĩnh vực kinh doanh? Có phải vì uy tín của ông? Có phải bởi sự hết mình và say mê công việc của ông? Có phải vì họ thấy ông trong lời nhận xét của Andy Grove, người sáng suốt tuyệt vời về mọi thứ và mọi người (trong đó có Noyce) rằng: “Bob luôn đi trước chúng ta từ 6 đến 10 bước”. Hay là vì tất cả những điều đó?

Có lẽ vậy.

Nhưng đối với tôi, có lẽ lí do đích thực mà mọi người muốn đứng vào đội của Noyce là bởi ai cũng tin tưởng ông. Ông giành được niềm tin ấy. Ông đã là người tiên phong trong một ngành công nghiệp không có luật lệ. Nhưng ngày qua ngày, từ hợp đồng này đến hợp đồng khác, dự án này tới dự án nọ, từ công ty này tới công ty kia, Noyce biết cách làm như thế nào.

Một người điều hành ngân hàng đầu tư bán cổ phần của Intel đã

từng miêu tả Noyce là “tài sản của quốc gia”. Không phải ông không có sai lầm và điểm yếu nhưng khi nhìn vào cuộc đời ông, người ta thấy được nước Mỹ ở những khía cạnh nổi bật nhất.

ROBERT NOYCE

12/12/1927	Noyce chào đời.
Năm 1949	Noyce tốt nghiệp Đại học Grinnell.
Năm 1953	Cưới Elizabeth Bottomley; trở thành kỹ sư nghiên cứu tại Philco.
Năm 1954	Nhận bằng tiến sĩ vật lý ở MIT.
Năm 1956	Bắt đầu làm việc cho Shockley Semiconductor.
Năm 1957	Noyce và những người bạn thành lập Fairchild Semiconductor; Noyce làm giám đốc nghiên cứu.
1958-1959	Noyce và Killby độc lập phát minh ra mạch tích hợp.
Năm 1962	Noyce trở thành phó giám đốc Fairchild Camera.
Năm 1965	Noyce trở thành phó giám đốc tập đoàn.
Năm 1967	Noyce tham gia hội đồng quản trị.
Năm 1968	Noyce và Moore Intel thành lập Noyce làm chủ tịch.
Năm 1971	Intel giới thiệu vi mạch bộ nhớ truy cập linh hoạt ngẫu nhiên 1103; Intel chính thức cổ phần hóa.
Năm 1974	Noyce li dị Elizabeth.
Năm 1975	Noyce cưới Ann S. Bowers; Noyce trở thành chủ tịch hội đồng quản trị của Intel còn Moore thay Noyce làm chủ tịch và CEO.
Năm 1979	Noyce trở thành phó chủ tịch của Intel.
Năm 1988	Noyce trở thành CEO đầu tiên của Sematech.
3/6/1990	Noyce từ trần.

PHẦN KẾT

THÀNH QUẢ VÀ LỢI NHUẬN

THAY ĐỔI VÀ KẾ TỤC

Người ta nói rằng: Quá khứ là một vùng đất khác. Chúng ta sẽ thấy là liệt kê những thứ *không* thay đổi giữa kỉ nguyên của Carnegie đến thời đại của Noyce dễ hơn thực tế. Đường sắt và thép là những ngành công nghiệp mới trong thời Carnegie. Đó là kỉ nguyên của “những thứ” bạn có thể chạm vào và cảm nhận. Không ai nói về những thứ này hay thứ kia là ảo. Thời kì của Carnegie đánh dấu sự ra đời của một ngành kinh doanh thực sự lớn nhất trong nền công nghiệp Mỹ. Mọi thứ ông xây dựng theo một chuẩn mực chứ không chỉ là những gì đã tình cờ thấy trước đó. Số vốn ông đã đầu tư, số công nhân ông đã thuê, số nhà máy ông đã xây dựng, số tàu chở quặng đã mang nguyên liệu thô tới nhà máy, số đối tác ông đã bán hàng cho... vô cùng lớn. Cầu Brooklyn và những công trình vĩ đại cũng như vô số đường tàu hỏa đã được xây bằng thép của Carnegie.

Theo lời Carnegie, sự vật phát triển từ lớn thành lớn hơn. Khi ông bán công ty cho J. P. Morgan để gây dựng United State Steel (Công ty Thép Hoa Kỳ), ông sở hữu khối tài sản tư nhân được cho là lớn nhất trên thế giới: trị giá 300 triệu đôla trái phiếu chính phủ. Bản thân United State Steel khác hẳn với những gì đã từng có trước đó. Được đầu tư số vốn 1,4 tỉ đôla năm 1901 – một con số tương đương hai phần ba lượng tiền đang lưu thông khi đó ở nước Mỹ, nó là tập đoàn đầu tiên có số tài sản lên tới 10 chữ số. Ngay sau khi thành lập, U.S. Steel đã thuê một phần tư triệu người, nhiều hơn tổng số người phục vụ trong quân đội và hải quân.

Để có cái nhìn rõ ràng hơn, ta hãy so sánh Carnegie với John Jacob Astor. Astor mất năm 1848, đúng năm Carnegie nhập cư vào Mỹ. Cũng giống như Carnegie, Astor cũng mù chữ khi đặt chân lên mảnh đất này. Ông bắt đầu kiếm sống bằng nghề bán dạo nhạc cụ. Khi mất, ông để lại số tài sản trị giá khoảng 20 triệu đôla và trở thành người giàu nhất đất nước. Vào đỉnh cao của sự nghiệp, khi đang điều

hành công ty American Fur và đầu tư vào bất động sản Manhattan, ông chỉ có một nhóm nhân công mà người quan trọng nhất là con trai ông, William B. Astor. “Trụ sở chính” của ông gồm có vài nhân viên làm việc trong một căn phòng to bằng một buồng khách sạn. Trong suốt cuộc chiến năm 1812, khi quân Anh bao vây những bến cảng Mỹ khiến không thể giao thương với nước ngoài, ông không buôn bán nữa mà chuyển sang đầu cơ chứng khoán. Tháng 2 năm 1814, ông nói ông dự định “rút lui khỏi hầu hết các loại hình kinh doanh và định sẽ tiếp tục như thế”.

Carnegie nâng số lượng nhân công lên năm, rồi sáu con số cho tới khi liên doanh tạo ra U. S. Steel được mua lại khi ông nghỉ hưu năm 1901. Tài sản 300 triệu đôla của ông làm lu mờ số tài sản của Astor, thậm chí cho phép thay đổi giá trị của đồng đôla qua hơn nửa thế kỉ. Với rất nhiều nhân công và tài sản vật chất, Carnegie cần nhiều người quản lí ở nhiều cấp, từ đốc công quản lí các nhóm công nhân, từ quản lí nhà xưởng và lò luyện kim tới người quản lí tiền (cả kế toán lẫn tài chính), tới người bán hàng và chuyên gia tiếp thị để quản lí họ, Carnegie có khoảng hai chục người ở công ty.

Nửa cuối thế kỉ XIX, khi ngành đường sắt đã phát triển và các hãng lớn đã xuất hiện (như Công ty Thép Carnegie và Công ty Standard Oil của Rockefeller, chứng kiến sự ra đời của nhà quản lí doanh nghiệp ở nước Mỹ. Ở kỉ nguyên Astor, quyền sở hữu và quản lí là một và giống nhau. Việc đó là có thể bởi các doanh nghiệp còn nhỏ, giao dịch ít và nhịp sống thì chậm.

Tất cả những thay đổi này có tính quyết định với ngành đường sắt, điện tín và tàu thủy hơi nước. Đột nhiên, doanh nghiệp có thể được điều hành trên một quy mô mới. Những sản phẩm mới có thể được phát triển và các sản phẩm hiện tại có thể bị hạ giá. Để bình diện này có thể tồn tại, cần có một lượng vốn lớn để đầu tư vào những tài sản có mục đích đặc biệt.

Kết quả là để thành công trong kinh doanh, bạn cần có thị trường và thị phần lớn hơn là tỉ lệ lợi nhuận cao. Đó là lí do vì sao Carnegie cứ liên tục nói: “giảm giá thành, nắm giữ lấy thị trường và điều hành nhà máy hết công suất...” và “làm việc hết tốc lực, chúng ta phải làm với bất kì giá nào”.

Carnegie không có thứ xa xỉ tên là “nghỉ chân” trên con đường

kinh doanh như Astor đã làm trong suốt cuộc chiến tranh năm 1812. Chi phí của Carnegie luôn được ấn định; ông tiêu cả số tiền lớn vào các công trường của mình hàng ngày dù có bán được thép hay không. Đó là lí do ông rất sợ đình công. “Đình công” là từ John Jacob Astor không bao giờ dùng trong nửa thế kỉ kinh doanh của mình.

Tất cả những điều này dường như rất rõ ràng khi nhìn lại lịch sử. Nhưng sự chuyển biến trong kinh doanh và sự chuyển đổi từ vốn lưu động sang cố định tồn tại ở vị trí hàng đầu trong số những thứ khác đại diện cho một cuộc cách mạng trí tuệ, một sự thay đổi trong nhận thức làm thế nào để cạnh tranh.

Khi thế giới thay đổi, những người thay đổi nó trở nên giàu có ngoài sức tưởng tượng. Họ cũng trở nên nổi tiếng. Đến những năm 1880, Carnegie đã được cả thế giới biết đến và Rockefeller cũng vậy. Ảnh hưởng của họ sâu rộng đến mức tên tuổi của họ vẫn còn nổi tiếng ở thế kỉ XXI.

Hãy so sánh công ty tư nhân cuối thế kỉ XIX với các vấn đề chính trị và dân thường. Những tổng thống thời những năm 1880 có còn nổi tiếng đến ngày nay không? Năm người đã ở Nhà Trắng trong suốt thời kì đó. Có ai đang đọc cuốn sách này có thể kể tên họ hay chỉ cần tên một người trong số họ được không? Doanh nghiệp thì lớn, chính phủ thì nhỏ. Đến những năm 1990, doanh nghiệp vẫn là lực lượng chính trong đời sống của chúng ta, nhưng thậm chí các luật sư của các chính phủ nhỏ cũng hiểu rằng khối tư nhân sẽ không thể lu mờ được khối nhà nước như thành quả nó đạt được cuối thế kỉ XIX.

Khá thú vị là những thước đo độ lớn của một doanh nghiệp hay ít nhất là việc phân hạng của những thước đo này cũng đã thay đổi. Cho đến những năm 1990, câu hỏi đầu tiên về vấn đề đánh giá tầm quan trọng của một doanh nghiệp không phải số nhân công, cũng không phải lợi nhuận nó kiếm được. Câu hỏi là số vốn hóa thị trường tức giá cả cổ phiếu của nó được nhân lên bởi số cổ phần của nó. Trong một phần tư cuối của thế kỉ XX, Microsoft đã là công ty đạt doanh thu cao nhất ở nước Mỹ và Bill Gates, CEO của nó là một trong những người nổi tiếng nhất đất nước. Ông cũng là người giàu nhất nước trong nhiều năm.

Nhưng theo những tiêu chuẩn của kỉ nguyên Carnegie, Microsoft cũng chỉ được coi là một công ty nhỏ và không quan trọng. So với

những công ty thép khổng lồ và ngành đường sắt, doanh số và tài sản của nó rất nhỏ và nhân công ít. (Dĩ nhiên lợi nhuận và phần trăm doanh số và vốn thu hồi từ những tài sản đó vẫn cao). Trên thực tế, các sản phẩm của Microsoft không thuộc thể loại vật chất cụ thể. Đó là một công ty dịch vụ và nó bán thông tin. Phần vốn hóa thị trường cao của nó là một chỉ số của sự chuyển dịch từ nền kinh tế hàng hóa từ thời Carnegie cho tới sự chú trọng vào dịch vụ trong toàn bộ nền kinh tế thời nay.

Đặc biệt quan trọng trong thời hiện đại là sự phát tán nhanh chóng của lượng lớn thông tin. Cuộc cách mạng thông tin là một trong những lí do khiến Microsoft có vốn hóa thị trường cao. Mạch tích hợp và Robert Noyce là tâm điểm của cuộc cách mạng này. Một thế giới công nghệ thông tin mới có thể được nhận định như “cuộc cách mạng thu nhỏ”, một sự đối ngược với thế giới của Carnegie, nhằm làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn. Từ ống chân không đến bóng bán dẫn, mạch tích hợp đến bộ vi xử lí, công nghệ liên quan đến máy tính đã tạo ra sức mạnh chưa từng có trong những vật chứa nhỏ chưa từng thấy. Từ dàn máy cho đến máy tính bàn rồi đến máy tính cá nhân, một dung lượng thông tin khổng lồ đã được đưa đến tận tay hàng triệu người trên thế giới. Những người tạo ra những chiếc máy này chỉ nói đến phân số của micrômét hay phần trăm của độ dày sợi tóc con người. Một kết quả của cuộc cách mạng thu nhỏ này là bất kì ai cũng có thể gây dựng một doanh nghiệp toàn cầu ngay hôm nay mà không cần vốn, chỉ bằng cách đưa một trang web lên internet. (Tuy nhiên, những doanh nghiệp như vậy tồn tại đến bao giờ lại là một câu hỏi khác).

Ai cũng có thể viết được về vô số đổi thay trong kinh doanh từ thời Carnegie tới thời Noyce. Tuy nhiên, có một điểm khác biệt khi chúng ta nói đến những người khổng lồ đã tạo ra những thay đổi ấy. Bảy con người được khắc họa trong cuốn sách này, cùng với một số người khác hoặc đã tạo ra những công nghệ mới hoặc đón chào chúng. Tất cả họ đã tận dụng chúng hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh.

Trong suốt thời kì suy thoái của Hoa Kỳ, Abraham Lincoln đã nói “chúng ta có hoàn cảnh mới nên chúng ta phải suy nghĩ và hành động mới”.

Dù Lincoln đã chiến đấu để bảo tồn Hoa Kỳ, lời nói của ông chính

là tuyên bố cho một cuộc cách mạng. Hầu hết các doanh nhân, hầu hết mọi người trong mỗi bước đường đời đều có xu hướng nghĩ rằng hôm nay sẽ tươi đẹp như ngày hôm qua. Họ hầu hết đều tiến đến tương lai bằng cách bước giậm lùi. Ngược lại, trong bảy tiểu sử chúng ta đã thấy lặp đi lặp lại sự thích nghi hay tạo ra một tương lai hoàn toàn mới. Đó là khả năng hướng tới một tương lai vượt qua sức tưởng tượng của những người khác – để nghĩ khác và hành động khác, điều khiến họ trở thành những thiên tài nhìn xa trông rộng.

Thông thường, tầm nhìn của những người này là kết quả của sự xuất sắc cá nhân hoặc bắt nguồn từ những lí do nào đó. Đôi khi phát minh xuất hiện ngay từ đầu như trường hợp của Henry Ford. Chiếc ô tô, để thể hiện được hết tiềm năng, phải được sản xuất đại trà và quảng bá trên thị trường. Đôi khi, như với George Eastman, phát minh đến sau một thời gian tiếp cận với nền công nghiệp. Eastman đã phải mất vài năm để hiểu rằng ông phải tạo ra một thị trường lớn cho chiếc máy ảnh nhưng một khi thành công, nó sẽ đem lại thịnh vượng. Có những khi, phát minh xuất hiện từ cảm giác khó chịu như khi Bob Noyce tạo ra mạch tích hợp bởi cảm giác lãng phí khi phải nối dây bằng tay.

Trong mỗi trường hợp, vấn đề ở chỗ có gì đó đặc biệt, một chùm sáng rọi tới một cảnh đẹp chưa được biết đến. Điều những người này nhận ra là những thay đổi do họ hoặc những người khác tạo ra là bạn chứ không phải thù.

VỊ TRÍ THUẬN LỢI

Tổng thống Harry S. Truman có một tấm biển trên bàn ghi “trách nhiệm nằm ở đây”. Còn Theodore Roosevelt thì gọi việc làm tổng thống là “truyền giáo đỉnh cao”. Những câu nói này cho chúng ta biết rất nhiều về quan niệm của những người này về công việc của họ. Đối với Roosevelt, đó là nơi để truyền giáo. Với Truman, đó là nơi mà bạn cần chịu trách nhiệm.

Mỗi người trong số bảy nhà lãnh đạo kinh doanh mà chúng ta đã nói đến có quan điểm riêng về nghề nghiệp của họ. Nhưng họ đều có một điểm chung. Chỉ họ mới có lợi thế của riêng họ. Chỉ họ mới biết quyền năng vô hình trong kinh doanh có ý nghĩa đến thế nào.

Thực ra, họ có nhiều quyền lực trong công ty của mình hơn so với tổng thống có được điều đó trong quốc gia. Những doanh nhân này hoặc có quyền lực thông qua quyền sở hữu hoặc thông qua ban giám đốc dễ điều khiển. Họ sống cuộc đời thừa thãi và không phải quan tâm đến ai cả. Tất cả bảy người, bằng quyền lực của tiền bạc, vị trí và sự nhạy bén của mình có thể tự quyết rất nhiều.

Điều này có nghĩa là phần lớn chúng ta sẽ không bao giờ biết thế giới sẽ như thế nào đối với những người như họ. Họ được bao bọc xung quanh bởi những cận thần mà không thể không như thế. Còn chúng ta, ngược lại, cần phải làm chủ bản thân một cách thận trọng. Không có luật sư hay nhân viên quan hệ công chúng nào sẵn sàng làm nhiệm vụ dọn dẹp những tai tiếng do chúng ta gây ra.

Những người quyền lực nhất trong thế giới doanh nhân đã đưa ra một câu hỏi hóc búa cho xã hội. Nước Mỹ đã công nhận quyền công bằng từ hồi tuyên ngôn độc lập. Người dân Mỹ sinh ra được tự do nhưng họ sống trong phân cấp ở khắp nơi. Số ít người mà chúng ta đã đọc trên đây nhìn vào một quốc gia tôn thờ bình đẳng từ điểm mạnh của họ tại đỉnh cấp, được trao những quyền ưu tiên mà những người như chúng ta chỉ có trong mơ. Điều này rất quan trọng. Nó có nghĩa là chúng ta không thể nhìn thế giới qua con mắt của những người này. Quan trọng là chúng ta phải hiểu rằng chúng ta không bao giờ hiểu được họ.

Cũng từ góc độ đó, những con người ở trên đỉnh cao ấy không thể nhìn thế giới bằng đôi mắt của chúng ta. Điều này đúng thậm chí với cả những người xuất thân nghèo khó và không quyền thế. Có lẽ đối với họ, nó còn đúng hơn. Năm 1848, Andrew Carnegie 13 tuổi, rất nghèo và suốt cả đời ông nghĩ rằng nghèo đói là một tình trạng mà ông hoàn toàn có thể quen. Nhưng khi viết cuốn *Lợi thế của cái nghèo* năm 1891, cả ông và thế giới đều đã thay đổi. Carnegie đã biết nhiều về thịnh vượng năm 1848 hơn những gì ông biết về nghèo đói năm 1891.

Để minh họa rõ hơn về những bất lợi mà điểm thuận lợi có thể gây ra cho một nhà điều hành kinh doanh sắc sảo không ai bằng, hãy nghĩ tới Thomas J. Watson Cha. Đây là người có thể tổ chức những ngày hội của công ty mà ở đó ông là cá nhân được chúc tụng. Ông sẽ đọc những lời ngợi ca mình trước khi chúng được phát biểu. Và khi chúng được phát biểu trước công chúng, người ta thấy ông chằm

nước mắt. Nếu đây chỉ đơn thuần là một tay chơi giàu có muốn được nghe những lời ca tụng về mình hoặc chỉ là hành động của một kẻ mất cân bằng cảm xúc nhiều tiền thì còn dễ hiểu. Điều khó hiểu nằm ở chỗ sự kết hợp của thế giới ảo tưởng với sự hiểu biết sâu sắc về thực tế của giới kinh doanh.

Watson đi lên từ tay trắng: không học vấn, không được dạy dỗ cẩn thận, không người nâng đỡ. Rồi đến năm 40 tuổi, khi mới thoát khỏi nguy cơ bị ngồi tù, ông thực hiện niềm khao khát cả đời mình: lập ra công ty IBM thuộc ngành xử lý thông tin khổng lồ. Nếu bạn đã đầu tư vào IBM khi Watson gia nhập cái mà sau này trở thành CTR, ông đảm nhận một chức vụ bất chấp sự hoài nghi của ban giám đốc và tiếp tục với vụ đầu tư đó cho tới khi từ giã vào năm 1956 ở tuổi 82, thì bạn đã rất vui mừng. Gia đình Fairchild, như các bạn đã đọc ở chương về Bob Noyce đã được mừng vui như vậy.

Chúng ta biết những điều đặc biệt về sự xáo trộn quyền lực trong trường hợp của Watson bởi những tiết lộ vô tình trong tiểu sử của con trai và cũng là người kế nhiệm của ông, Thomas J. Watson Con. Một suy nghĩ thoáng qua đã ngăn chặn chuyến đi châu Âu thăm họa năm 1947, trong đó, theo chỉ đạo của Watson, Charles Kirk đã tháp tùng Thomas J. Watson Con. Có thể đoán được sự căng thẳng giữa hai kẻ thù địch trở nên không chịu nổi. Chuyến đi kết thúc khi Kirk chết vì đau tim.

Sự độc ác độc tài không thể chối cãi này không dừng lại ở ngưỡng cửa của tổ ấm và gia đình. Hãy nhớ lại những lời này: “Cha có thể rất tàn nhẫn với mẹ, rồi nửa tiếng sau lại thuyết giáo chúng tôi phải đối xử tốt với mẹ ra sao”, Watson Con cay đắng nhớ lại. “Tôi không bao giờ đủ can đảm”, ông tự trách mình, “để nói rằng: “Vậy sao bố không làm như vậy đi?”.

Watson Con không cần phải tự trách mình như thế. (Còn nhiều chuyện khác mà ông còn có lí do để cảm thấy tội lỗi, đặc biệt là cách đối xử với em trai mình.) Không ai nói thẳng cho Watson Cha biết, hiển nhiên không theo cách ông có thể chấp nhận được. Bạn có thể quát thẳng vào mặt ông ta theo cách mà con trai ông đôi khi làm; nhưng chắc chắn ông sẽ quát lại. Ông ta sẽ chẳng bao giờ thay đổi tính cách cả. Sau cùng, chính là tính cách của ông đã mang đến cho ông những thành công đáng nhớ và không thể chối cãi trong các thương vụ. Thành công đó đã nuôi sống nhiều nhân công và họ thực

sự biết ơn về điều đó. Để chúng ta không quá hà khắc trong đánh giá, sự thật này đáng để giữ trong lòng.

Sức mạnh chưa được kiểm chứng có thể cũng là một công cụ tuyệt vời để thấy rằng công việc của thế giới được hoàn thành. Theo một câu ngạn ngữ, bạn không thể làm món trứng ốp lết nếu không đập vỡ vỏ trứng.

Những con người trong cuốn sách này đã đập vỡ nhiều vỏ trứng. Nhưng đặc biệt về cuối đời, từ vị trí thuận lợi của họ, tất cả đều đã được thấy món ốp lết. Bất chấp những tiêu đề như *Lợi thế của cái nghèo*, họ đã mất khả năng và có lẽ cả ước muốn có được góc nhìn của quả trứng.

Sự xáo trộn của quyền lực. Đó là chuyện phổ biến trong những người có sức mạnh và đồng thời có khả năng hủy diệt. Khi Henry Ford đến Na Uy để hạ thủy “Tàu hòa bình” Oscar II và bắt đầu nói về máy kéo, một người Na Uy đã nhận xét rằng người ta phải vĩ đại đến đâu thì mới nói ra được những điều ngớ ngẩn đến thế. Trên thực tế, người Na Uy có một từ dành cho hội chứng này. Đó là *stormannsgalskap*, được dịch là “chứng điên khùng của những người vĩ đại”.

LÒNG TỐT VÀ SỰ VĨ ĐẠI

Các doanh nhân có thể vừa vĩ đại vừa nhân hậu không? Không khó để định nghĩa hay nhận ra sự vĩ đại. Nó bao gồm sự thành công ngoài mong đợi, ngoài sức tưởng tượng ở lĩnh vực người ta đã lựa chọn và cống hiến bản thân. Đây là cơ hội cho một người nghèo không ai giúp đỡ có thể thành lập một công ty sáng tạo và sản xuất sơn móng vào thời điểm chám đáy của cuộc Đại suy thoái kinh tế và phát triển nó dẫn đầu ngành công nghiệp nằm ở những văn phòng lộng lẫy trên đỉnh của đại lộ số 5 và trở thành một người định hình cho ngành làm đẹp? Câu trả lời rất rõ ràng là cơ hội rất mỏng manh. Nhưng Charles Revson đã làm được. Trong thế giới ông sống và góp phần tạo ra, gọi ông là người vĩ đại cũng công bằng.

Ông có phải là người tốt không? Lòng tốt khó định nghĩa hơn sự vĩ đại. Nhưng chúng ta có thể an toàn nói rằng lòng tốt bao gồm sự

trung thực, hào phóng, có ý thức về sự công bằng và tôn trọng người khác. Nó có nghĩa là những người khác có quyền tìm kiếm hạnh phúc theo cách riêng của mình. Nó có nghĩa là phải hiểu rằng có những yêu cầu và mệnh lệnh vượt xa giới hạn bởi dù nó có vẻ là sống còn với bạn, nó lại là mối đe dọa với người tạo ra nó. Nó có nghĩa là phải nhớ đến những người đã giúp đỡ bạn đạt được mục tiêu ngay cả khi bạn không còn cần đến họ nữa. Nó có nghĩa là trả lại cho xã hội một phần những gì bạn đã đạt được bởi xã hội đã yên bình biết bao. Có lẽ lòng tốt đến từ không gì khác ngoài ngoài việc làm gì đó cho người khác những điều họ có thể làm cho bạn.

Cả bảy nhân vật trên đều vĩ đại nhưng khi áp dụng những kiểm chứng về lòng tốt miêu tả trên đây, kết quả khá phức tạp.

Dĩ nhiên, không ai có thể hoàn hảo. Thậm chí như Bob Noyce, người được tác giả ví như “thánh Bob” cũng đã lảng tránh một số khía cạnh khó chịu khi làm CEO. Ông không thích những xung đột cá nhân. Khi cần phải sa thải ai đó làm việc yếu kém, thường người ta không thấy ông đâu cả. Điều này cũng dễ hiểu. Không người tử tế nào muốn chịu tai tiếng. Mặt khác, chưa doanh nghiệp nào thành công mà không phải để ai đó ra đi; và nếu Noyce không quan tâm đến việc này có nghĩa là ai đó sẽ phải gánh lấy trách nhiệm nặng nề và thực thi nó.

Để thành công trong kinh doanh, người ta buộc phải gây khó khăn cho người khác. Điều này đúng trong một tổ chức không chỉ với những người năng lực kém mà còn với những người tài giỏi muốn được xếp hạng và trả lương cao hơn. Điều này cũng đúng với lực lượng lao động. Hãy nhìn vào mối quan hệ giữa Công ty thép Carnegie và Hiệp hội công nhân sắt thép đã dẫn tới sự đóng cửa của Homestead như thế nào.

Điều này cũng đúng với các đối thủ cạnh tranh. Trong kinh doanh, người ta thường nói đến tình huống đôi bên cùng có lợi; và cũng đúng là nếu người nào xem xét kỹ càng hơn, người đó sẽ gặp những tình huống đó ở những nơi không ngờ đến nhất. Mặt khác, kinh doanh tự chung lại liên quan đến tiền. Khi tôi kí được hợp đồng hoặc bán được hàng thì bạn không. Những đối thủ cạnh tranh luôn ở trên một chiếc bập bênh: “bạn lên, tôi xuống”. Kinh doanh là cạnh tranh. Bản thân cạnh tranh không xấu; nó phát huy được những gì tốt đẹp nhất trong chúng ta. Những câu hỏi đặt ra là: “Nguyên tắc là gì?” “Bạn định làm gì để chiến thắng?”

Mọi doanh nhân xuất sắc về mặt nào đó đã từng là người phá vỡ nguyên tắc. Anh ta hoặc cô ta đã làm những điều mới hoặc làm những việc cũ theo phương thức mới. Nguyên tắc không là gì hơn những quan niệm vô thức của những người không có óc tưởng tượng. Khi nguyên tắc vượt lên suy nghĩ thông thường và được soạn thành luật, những luật này thường được xây dựng vì lợi ích của những người đã làm việc hiệu quả trước kia và hiện tại. Chúng không được xây dựng để giúp những người có đầu óc đột phá đảo lộn thế giới.

Nhà tài chính Michael Milken là một con người vĩ đại, một thiên tài về tài chính. Hơn bất kỳ ai khác, có người nói là “một tay gây dựng cơ đồ”, ông tạo ra một thị trường mới cho những chứng khoán mà trước kia có giá trị rất nhỏ bởi các công ty xếp hạng tín dụng một mực tuân theo những qui tắc phân tích, và đánh giá chúng là chứng khoán quá rủi ro. Bằng việc tạo thị trường cho những loại chứng khoán sinh lợi cao này (còn được gọi là chứng khoán rủi ro), Milken, một người ngoại đạo có những phân tích riêng hơn là dựa vào tri thức thông thường đã đem lại nguồn vốn cho một số lượng lớn doanh nghiệp thời những năm 1980 đáng ra đã từ chối loại chứng khoán này.

Vấn đề của Milken là ông càng làm ra nhiều tiền cho khách hàng, cộng sự và chính bản thân mình, ông lại càng không sẵn sàng hoặc đủ khả năng để phân biệt những qui tắc và thông lệ tồn tại bởi thiếu óc tưởng tượng với những luật tối quan trọng có thể để thị trường vốn hoạt động hiệu quả. Ông trở nên quá cạnh tranh. Ông tham gia vào các hoạt động bất hợp pháp và cuối cùng phải ngồi tù. Ông luôn khẳng định rằng mình không làm gì sai mà bị hạ bởi những kẻ kém hơn mình. Từ đây, ta có thể suy ra rằng, ông vẫn chưa hiểu được mức độ nghiêm trọng của những vi phạm của mình.

Warren Buffett, người có lẽ là nhà đầu tư thành công nhất trong thế kỷ XX đã nói rằng, để thành công trong kinh doanh, bạn cần ba sức mạnh: bộ óc, năng lượng và cá tính. Ông nhấn mạnh là, nếu không có yếu tố thứ ba, hai yếu tố đầu sẽ giết chết bạn. Một phần cá tính bao gồm hiểu biết về chính mình, biết mình là ai, ảnh hưởng của bạn tới người khác, và người khác nhìn nhận bạn thế nào. Buffett đã tạo ra một chuẩn mực. Liệu có bao nhiêu nhà tư bản vượt qua được chuẩn mực đó?

TRUYỀN THỐNG KINH DOANH CỦA NƯỚC MỸ

Trong kỉ nguyên Cộng hòa của La Mã cổ đại, đã có một hệ khá riêng biệt mà ngày nay chúng ta gọi là “con đường sự nghiệp”, mà người La Mã đã đưa ra trước Viện Nguyên lão. Nói chung, một người làm quan quốc khố trong một thời gian rồi được cất nhắc lên làm hộ dân quan, thành quan thị chính, đến pháp quan, quan chấp chính và cuối cùng bậc cao nhất là quan giám hộ. Do những chuẩn mực hà khắc của La Mã cổ đại hoặc của quân đội hiện đại nên không có “Truyền thống kinh doanh của nước Mỹ”. Tuy nhiên, theo nghĩa rộng hơn, cũng có thể nói rằng truyền thống đó có tồn tại. Ví dụ, có những con đường sự nghiệp nằm trong những cấp bậc liên quan; nhưng những con đường này bị chệch hướng suốt ¼ thế kỉ khi kinh doanh phải trải qua một thời kì tái kiến tạo. Cuốn sách này không những đề cập đến các CEO của những tập đoàn điển hình mà còn tới những nhân vật chớp bu có rất ít kẻ ngang hàng trong xã hội Mỹ. Đối với những thành viên của vòng tròn tâm này chỉ có ít yêu cầu hơn nhưng thực tế là những yêu cầu đó rất khắc nghiệt.

Nếu một nam hay nữ thanh niên đủ thông minh và có những mối quan hệ tốt ở nước Mỹ những năm gần đây, chắc chắn sẽ có con đường sự nghiệp cho họ. Người ta có thể bắt đầu ở một trường tư ban ngày hoặc ở một trong số trường dự bị nổi tiếng. Bước tiếp theo là một trường đại học tư thục nằm trong số các trường danh giá thuộc nhóm Ivy League, Stanford hay MIT. Người ta có thể theo học một chuyên ngành chế tạo nào đó, một ngành khoa học tự nhiên hay kinh tế. Bước kế tiếp là làm cho một hãng tư vấn hay ngân hàng đầu tư trong từ ba đến bốn năm. Một phần thời gian ấy là ở ngoài nước Mỹ. Trong quá trình ấy, người ta có thể thành thạo thêm một ngoại ngữ. Sau đó, ở độ tuổi 25 hoặc 26, đó là lúc xin học ở một trường kinh tế. Harvard là nơi đặt cược đáng giá nhất. Stanford dĩ nhiên cũng chấp nhận được. Sau khi tốt nghiệp là lúc trở lại công ty tư vấn hoặc ngân hàng đầu tư và cố gắng làm việc để thăng tiến từ nhân viên lên sếp. Lương thì cao và giờ làm việc thì dài.

Những điều tôi vừa liệt kê ở trên là con đường sự nghiệp phổ biến của những người có học ở Mỹ cuối thế kỉ XX. Trên thực tế, tổng thống Mỹ, trước khi bước vào chính trường cũng theo con đường đó.

Sinh ra trong một gia đình có nhiều quan hệ (ông của ông là một nghị sĩ Đảng Cộng hòa giàu có ở bang Connecticut, bạn chơi gôn thân thiết của Tổng thống Eisenhower, cha ông là một doanh nhân thành đạt, đã trở thành phó tổng thống rồi tổng thống), George W. Bush tốt nghiệp trường Andover và Yale. Sau vài năm tham gia lực lượng Không quân Vệ binh Quốc gia (cách xa Việt Nam), ông theo học trường kinh tế Harvard. Sau vài vụ rắc rối trong kinh doanh, ông bị tuột khỏi chiếc thang thành công, và cuối cùng, giống như cha mình, ông bỏ kinh tế để theo chính trị.

Yếu tố mấu chốt trong truyền thống kinh doanh Mỹ là không cần phải hoàn thành bất cứ “con đường sự nghiệp” nào để chạm tới đỉnh của thế giới kinh doanh. Người đến gần nhất với qui trình đó trong số bảy người trong sách này là Robert Noyce, người đã học ở Grinnell và lấy được bằng tiến sĩ ở MIT. MIT đã mở cánh cửa cho ông khi ông đang tìm công việc đầu tiên nhưng nó ảnh hưởng rất ít tới sự nghiệp của ông. Tôi chưa từng đọc tài liệu nào được ông viết hay viết về ông đề cập đến việc ông quan hệ với những cựu sinh viên của MIT.

Đối với Noyce, Grinnell quan trọng hơn MIT; và mặc dù là một học viện danh giá, nó không gây ấn tượng với một người Mỹ bình thường theo kiểu của Harvard hay Stanford. Điều quan trọng nhất ở Grinnell là thầy hướng dẫn Grant Gale và sự hiểu biết đi đầu của ông về bóng bán dẫn. Thực ra, người ta có thể lấy nền tảng xuất thân của Noyce làm bằng chứng rằng bạn không cần phải có quan hệ xã hội mới đứng đầu trong giới doanh nhân Mỹ. Gia đình ông không có mối quan hệ nào. Và Gale biết về bóng bán dẫn không phải vì ông quen ai đó ở MIT hay Caltech mà bởi ông quen một người ở trường Đại học Winsconsin là John Bardeen. Trường Đại học Winsconsin là một học viện tuyệt vời; nhưng nó được chính phủ bảo trợ, một ngôi trường được cấp đất không có dấu ấn xã hội như Princeton.

Các nhà tài phiệt trong sách này quan trọng đối với những học viện rất nhiều so với tầm quan trọng của học viện với họ. Andrew Carnegie, không được học hành chính thống, đã lập ra trường Đại học Carnegie Mellon, một trong những trường đại học có uy tín nhất Hoa Kỳ. George không tốt nghiệp trung học, nhưng đã tài trợ cả núi tiền cho MIT. Thomas J. Watson Cha không tốt nghiệp trung học nhưng ông là nhà tài trợ chính cho trường Đại học Columbia, làm ủy viên trong hội đồng quản trị trường trong gần 1/4 thế kỷ và đóng vai trò chủ chốt trong việc đưa Dwight D. Eisenhower lên làm hiệu trưởng của

trường, rồi từ vị trí đó lên thành tổng thống của nước Mỹ. Trường Columbia cần Watson hơn ông cần trường nhiều.

Truyền thống này vẫn tồn tại và còn rất đúng tới ngày hôm nay. Bill Gates xuất thân từ một gia đình tầng lớp trên có nhiều ảnh hưởng ở Seattle. Ông học ở Lakeside, một trường tư và Lakeside quan trọng đối với ông vì nó cho truy cập máy tính nhiều năm trước những trường công. Ông và Paul Allen, người đồng sáng lập Microsoft, tài trợ cho Lakeside một tòa nhà vào cuối những năm 1980. Gates học ở Harvard. Những bước tiến của ông lúc đầu trông có vẻ giống “con đường sự nghiệp” thời hiện đại. Nhưng, ông đã bỏ học và không bao giờ hoàn thành bậc đại học. Ông không cần bằng đại học để thành lập và xây dựng một doanh nghiệp đã chinh phục được công ty IBM hùng mạnh và đóng vai trò nòng cốt trong việc thay đổi ngành công nghiệp máy tính mãi mãi. Tôi chưa từng thấy tài liệu nào nói về việc Gates tận dụng những mối quan hệ Harvard. Năm 2000, tổ chức Bill and Melinda Gates tặng 25 triệu đôla cho trường y tế công cộng Harvard. Harvard cần Gates hơn Gates từng cần Harvard.

Có rất nhiều câu chuyện tương tự như vậy. Michael Dell, nhà sáng lập ra công ty mang tên ông và một trong những người giàu nhất đất nước, bỏ Đại học Texas sau năm thứ nhất. Steve Jobs, nguồn động lực của Apple Computer và một nhân vật trung tâm ở Thung lũng Silicon bỏ ngang trường Reed, một trường ở Oregon có danh tiếng và chất lượng không thua kém Grinnell.

Những con người này thật phi thường nhưng vấn đề ở chỗ họ thực sự tồn tại. Họ là những “con đường sự nghiệp” được đánh dấu rõ ràng trong những tập đoàn lớn và những công ty dịch vụ chuyên nghiệp. Nhưng đầu óc, năng lượng và cá tính – hoặc ít nhất là bộ óc và năng lượng – đã luôn cắt nòi giống trong cuộc đua giành vị trí hàng đầu trong giới kinh doanh. Đó là một thành tố quan trọng của truyền thống kinh doanh Mỹ mà bạn không cần phải bám vé để lên hàng đầu. Tuy nhiên, cũng đúng là trong nhiều trường hợp, bám một chiếc vé thích hợp sẽ cho lợi thế trong một cuộc đua. Đó là lí do vì sao ngày nay thật khó để vào học trường kinh tế Harvard. Việc hoàn thành xuất sắc một “con đường sự nghiệp” sẽ phục vụ tốt cho cuộc đua tới vị trí cao trong giới kinh doanh Hoa Kỳ. Tuy nhiên, nó không thể giúp bạn thành một người khổng lồ và những người khổng lồ cũng không phải thực thi “con đường sự nghiệp”. Những người trong cuốn sách này được sinh ra chứ không phải được tạo ra. Ít nhất họ

cũng được tạo ra theo cách mà cộng sự của họ muốn đặt sự vĩ đại lên họ. Phép màu này mà ví dụ là Noyce, không thể học hỏi được.

Chương này và toàn bộ cuốn sách đã tạo ra tình huống mà sự cởi mở là thành tố quyết định của truyền thống kinh doanh Mỹ. Nhưng chúng ta phải nghĩ thế nào về những người không được đề cập trong cuốn tiểu sử của chúng ta? Không có người phụ nữ hay người Mỹ gốc Phi nào. Cũng không có người Latinh. Nếu chúng ta nhìn vào cuốn *Fortune 500* ngày nay và trong quá khứ, chúng ta cũng thấy câu chuyện tương tự. Từ đó nảy sinh những câu hỏi: “Ai vào và ai ra?” và “Mở cửa vì ai?”

Để trả lời cho những câu hỏi này, hãy mở rộng cuộc thảo luận của chúng ta đến không chỉ những nhân vật nổi tiếng thế giới như Carnegie hay Ford mà cả những lãnh đạo kinh tế hàng đầu nói chung. Khi chúng ta nhìn vào những nhà điều hành của những công ty quan trọng nhất nước Mỹ qua nhiều năm, không có gì phải nghi ngờ rằng hồ sơ nhân khẩu học của những người chiếm vị trí đặc quyền này không phản ánh được về toàn bộ dân số. Nghiên cứu của tôi về CEO của 200 doanh nghiệp lớn nhất đất nước năm 1917 cho thấy nhiều bất thường. Các CEO chủ yếu được sinh ra ở miền Đông Bắc và Trung Tây và một số nhỏ ở miền Nam. Họ đến từ các gia đình kinh tế khá giả ở thành thị. Tất cả đều là đàn ông da trắng và 80% thuộc Đảng Cộng hòa. Gần hai phần ba số họ hoặc theo Tân giáo (34%) hoặc Giáo hội Trưởng lão (28%). Người theo đạo Thiên chúa La Mã chiếm 7%. Khá thú vị là người Do Thái chiếm 5%.

Bất kỳ ai chỉ biết chút ít về lịch sử Mỹ cũng hiểu rằng sẽ là vượt quá khả năng cân nhắc có nên cho một người phụ nữ hay một người Mỹ gốc Phi điều hành những tập đoàn như tập đoàn Đường sắt Pennsylvania vào năm 1917 hay không. Ít được biết đến hơn là định kiến liên quan đến chính trị và tôn giáo. CEO của Công ty Đường sắt Pennsylvania từ năm 1913 đến 1925 là Samuel Rea. Vài lãnh đạo của Pennsylvania cực lực phản đối việc thăng chức của Rea bởi họ “chống lại viễn cảnh ngành đường sắt bị điều hành bởi một người chưa thề trung thành với nền chính trị cộng hòa và thậm chí không theo Tân giáo (Rea theo Giáo hội Trưởng lão).”

Khó có thể tin rằng ban giám đốc của một công ty hiện đại có tầm quan trọng ngang với Công ty Đường sắt Pennsylvania trong một phần tư đầu thế kỷ XX có thể đã cảm thấy hoặc nói ra cảm xúc mà việc

ứng cử của Rea đem lại. Thậm chí nếu ai đó có cảm thấy, anh ta cũng phải kêu lên hoảng sợ. Từ chối thăng chức của một ứng cử viên vì các lí do như sắc tộc, giới tính hay tôn giáo là bất hợp pháp và đã được ban thành luật bắt đầu từ những năm 1960. Trong văn bản này, một người phụ nữ, Carly Fiorina, làm CEO của HP. Hai trong số những CEO được ngưỡng mộ nhất của thập kỉ 90, Andy Grove và Jack Welch, xuất phát từ phương thức của 1/4 đầu thế kỉ XX. Welch là con của một người lái tàu chặng Boston–Maine. Ông là người theo đạo Thiên chúa La Mã, người tốt nghiệp đại học tại trường Massachusetts và bằng tiến sĩ ở trường Illinois – hai trường được bảo trợ tài chính và đất đai. Grove, người đóng vai trò sống còn đối với Intel ở vị trí CEO là một người nước ngoài (thậm chí còn không sinh ở Tây Âu mà ở Hungary) và là người Do Thái. Ông học ở City College của New York và Đại học California ở Berkeley, hai ngôi trường được bảo trợ tài chính của chính phủ. Nếu có, sẽ rất ít cổ đông phàn nàn về Grove hay Welch vì họ không xuất thân từ tầng lớp “giày trắng”.

Như đã được đề cập đến, sự thực là vào năm 2001 chỉ có vài công ty trong số 500 công ty lớn nhất đất nước có CEO nữ, da đen hay người Latinh. Nếu sự cởi mở là điểm quan trọng của truyền thống kinh doanh Mỹ thì điều gì giải thích cho sự khác biệt giữa dân số đại chúng và số người làm CEO? Một câu trả lời cũng thật không kém bởi nó hiển nhiên, nằm ở thực tế là sự cởi mở hiện tại và từ trước vẫn luôn trái nghịch với định kiến trong giới doanh nghiệp Mỹ. Dù có luật hay không, vẫn có những người đương chức miễn cưỡng chứng kiến thành viên của các nhóm bị mất quyền lực. Một giải thích khác là vấn đề “đặc quyền”. Cần phải giới thiệu lại sự khác biệt giữa CEO của các tổ chức lớn và những nhà tài phiệt hàng đầu kiểu đã được giới thiệu trong cuốn sách này. Trong những tập đoàn lớn, giống như ở bất kì chốn bàn giấy nào, nơi về phương diện nào đó, vẫn tồn tại một “con đường sự nghiệp”, một cách đã được công thức hóa để vươn tới đỉnh cao. Vấn đề xuất thân vẫn tồn tại.

Trong trường hợp doanh nhân nổi tiếng quốc gia đem lại cái gì đó đặc biệt và độc đáo cho ngành công nghiệp mà anh ta đang cạnh tranh – kiểu người được miêu tả trong sách này – con đường sự nghiệp có thể không cần thiết. Trong lãnh địa này, người ta có thể thấy sự cởi mở là rõ ràng nhất. Hàng chục ví dụ đã được trích ra, nhưng không minh họa nào rõ nét như Oprah Winfrey. Không cần tấm vé ưu tiên, Oprah đã trở thành một trong những người giàu có và quyền lực nhất nước Mỹ và một trong những người Mỹ nổi tiếng nhất. Bà là người

da đen. Bà không xuất thân từ một gia đình “lâu đời”. Bà không học ở trường Exeter, Princeton hay trường luật Harvard. Thực tế là ít người trong ngành kinh tế lại không khâm phục sự nhạy bén, thành công và quyền lực của bà.

Thậm chí ở những công ty đã có tiếng, “con đường sự nghiệp” cũng đã mất một phần tư thế kỷ để mở đường cho tài năng. Giữa thế kỷ XX, gồm cả thời kì Đại suy thoái kinh tế, phần lớn các công ty lớn được điều hành bởi các nhà quản lí hơn là người chủ. Quyền sở hữu bị phân tán trong hàng ngàn cổ đông, những người biết rất ít về cách thức công ty họ đầu tư thực sự hoạt động ra sao và có rất ít ảnh hưởng tới chiến lược mà công ty theo đuổi.

Vì nhiều lí do, những người chủ bắt đầu khẳng định tiếng nói của họ đối với công ty một cách rõ ràng hơn trong một phần tư cuối thế kỷ XX. Cổ đông bắt đầu thể hiện sự lo ngại với hoạt động đáng thất vọng của doanh nghiệp. Thậm chí vào những năm 1990 các cổ đông của những công ty lớn nhất cũng bị phân tán và thiếu thông tin hơn là vào 25 năm trước đó. Quĩ lương hưu đã tích lũy được số cổ phần lớn và đã có tiếng nói chung. Chúng đòi hỏi khoản lợi tức tương xứng với những đầu tư của mình và không quan tâm đến dữ liệu nhân khẩu học của người CEO đã mang lại những phần lời lãi này, ông ta đã cống hiến bao nhiêu năm và đã làm bao nhiêu việc cho công ty. Những áp lực của chủ sở hữu này được hậu thuẫn bởi những công cụ tài chính tạo ra bởi Michael Milken và những người khác, đã cải tổ những tập đoàn của Mỹ trong những năm gần đây.

George Eastman không mấy quan tâm đến giá cổ phiếu của Kodak. Nhưng thậm chí với một người khổng lồ như Sam Walton cũng rất lo ngại về hoạt động của Wal-Mart trên phố Wall. Trong văn hóa kinh doanh đã lan truyền từ Thung lũng Silicon của Bob Noyce ra khắp đất nước, chính kết quả chứ không phải xuất thân đóng vai trò quan trọng. Những CEO giỏi được hưởng sự giàu có. Những người không giỏi, thậm chí dù họ điều hành những tập đoàn hùng mạnh của Mỹ như General Motors, Procter & Gamble hay IBM đều bị sa thải. Sự giàu có của chủ nghĩa tư bản Mỹ có công bằng với tất cả mọi người không? Không. Chúng có công bằng hơn nửa thế kỷ trước ở Mỹ không? Có. Chúng có công bằng hơn ở các xã hội khác không? Nước Mỹ khá công bằng. Ngày nay, Mỹ cởi mở hơn trước và so với toàn cầu.

Vào những năm 1940, nhà kinh tế học Joseph A. Schumpeter miêu tả chủ nghĩa tư bản như là một hệ kinh tế được định hình bởi một “sự đột phá vĩnh viễn” của “sự hủy diệt sáng tạo”. Vào thập kỉ 90, nội dung của một bài viết trên tờ *Economist*, khá giống Schumpeter viết “Điều tra về kinh tế Mỹ”:

Đúng sau tất cả những cái này (tức tăng trưởng sản lượng gần đây) là một điều đặc biệt trong xã hội và chính trị Mỹ. Không nước giàu nào khác cho phép các công ty tự do đuổi việc công nhân (bao gồm có thể cả các nhà điều hành mọi cấp bậc) và chuyển nguồn vốn từ những ngành suy thoái sang những ngành đang phát triển. Không nước nào khác làm mới chính mình bằng những đợt sóng nhập cư... Khi nào người Mỹ còn chấp nhận việc sa thải hàng loạt và tái cơ cấu xã hội này, đó vẫn là cơ hội làm ra của cải.

Miêu tả về nền kinh tế Mỹ của tờ *Economist* có đúng không? Có. Có tốt không? Nền kinh tế được miêu tả có tạo ra xã hội tốt không? Những câu hỏi sau liên quan đến vấn đề mà nhiều người Mỹ bất đồng. Câu chuyện về nền kinh tế Mỹ từ năm 1970 đến năm 2000 có thể gói gọn trong ba từ: suy thoái và phục hồi. Khó có thể thấy sự phục hồi có thể diễn ra mà không có khả năng của những liên doanh Mỹ ra khơi với “sự đột phá vĩnh viễn” sau lưng hơn là đối đầu với gió. Nhưng cái giá của sự tái sinh cũng rất cao. Sự thật là người Mỹ không “sẵn sàng với quyết tâm từ bỏ việc sa thải”. Nước Mỹ là một khu trại được trang bị bởi bạo lực và tội phạm, thường liên quan đến súng, có thể hoàn toàn không chấp nhận được ở bất kì quốc gia thịnh vượng nào. Quyết tâm mà tờ *Economist* nhắc đến là hão huyền, được tạo ra bởi thực tế là sự tức giận và nổi loạn thường được thể hiện trong những vụ bạo động lẻ tẻ của sự hỗn độn thường ngày chứ không phải theo kiểu chính trị có tổ chức.

Ở trung tâm của truyền thống kinh doanh Mỹ là mâu thuẫn. Tiền có lẽ là yếu tố ít công bằng nhất trong một đất nước được sinh ra vì mục tiêu công bằng. Một số người được hưởng nhiều hơn những người khác.

Sự mâu thuẫn nằm ở thực tế là bản thân tiền là trung tính về mặt đạo đức và không có định kiến. Nó không bận tâm đến chủng tộc của bạn, tôn giáo mà bạn theo và bạn có dòng dõi lâu đời đến đâu. Dưới

quan điểm một tờ đôla – nếu nó có thể nói – tất cả mọi người đều giống hệt nhau.

“Một thợ cày đứng trên đôi chân mình”, Benjamin Franklin viết trong *Đường tới thịnh vượng* năm 1754, “còn cao quý hơn một quý ông quỳ gối”.