

PHƯƠNG QUÂN

# 50

kinh nghiệm

quản lý thành công  
nhất thế giới



NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI

**50 KINH NGHIỆM QUẢN LÝ  
THÀNH CÔNG NHẤT THẾ GIỚI**



PHƯƠNG QUÂN  
(*Biên soạn*)

**50 KINH NGHIỆM  
QUẢN LÝ THÀNH CÔNG  
NHẤT THẾ GIỚI**

Dương Thu Ái và Nguyễn Kim Hạnh  
(*biên dịch*)

**NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI**



## LỜI NÓI ĐẦU

"Quản lý" - cụm từ này đã trở nên quen thuộc trong đời sống thường ngày của chúng ta, bởi vì sự quản lý dù lớn hay nhỏ quả thực là đã quá nhiều, quá nhiều rồi. Thế nhưng tại đây điều chúng ta cần nói, chính là sự quản lý của xí nghiệp.

Định nghĩa của việc quản lý xí nghiệp là sự xử lý đối với "phân cứng" và "phân mềm" của xí nghiệp, muốn hoàn thành được nhiệm vụ cần thiết này đòi hỏi phải có những người quản lý có kinh nghiệm nhất định. Trong một xí nghiệp lớn hoặc nhỏ, trách nhiệm của người quản lý rất quan trọng, họ vừa có quan hệ đến vận mệnh của một xí nghiệp lại vừa có quan hệ tới vận mệnh của mỗi công nhân viên. Một xí nghiệp cứ tuân hoàn theo thứ tự, phát triển tốt đẹp nhất định phải có một người quản lý tốt, phải có một hệ thống phép tắc và nghệ thuật quản lý hiệu quả.

Khi bàn luận vấn đề quản lý, Tổng Giám đốc công ty Thông Dụng nước Mỹ, Jack Wavechi đã nói với các nhân viên của họ rằng: "Việc quản lý không thể ngờ nghếch, không thể cứng nhắc, cần phải linh hoạt, cần phải cởi mở, để cho tất cả mọi người đều có thể phát huy hết khả năng, để trở thành những nhân tố sống chân chính. Bệnh thông thường mà các nhà quản lý hiện nay thường phạm phải,

đó là bản thân họ đã trở thành những sát thủ của công việc! Đối lập với họ chính là những người lãnh đạo thực sự hiểu được cách quản lý thông thoáng, cách quản lý linh hoạt, cần phải bước lên trên cương vị của họ, lãnh đạo phụng dưỡng phát triển của xí nghiệp, nắm vững sinh mệnh và mạch máu của xí nghiệp!"

Điều này cũng có nghĩa là, xin hãy để cho những "nhà lãnh đạo" dốt đặc cán mai đối với việc quản lý nhanh chóng bước vào trong vai trò quản lý chân chính, khiến mình biến thành một người thông thạo ngành nghề để quản lý các mặt của xí nghiệp.

Ở trên thế giới này, cuối cùng có bao nhiêu kinh nghiệm quản lý thành công nhất? Vấn đề này vừa là một vấn đề số lượng, cũng lại là một vấn đề chất lượng. Rất rõ ràng, bất kỳ một kinh nghiệm quản lý nào có thể sáng tạo ra giá trị đều rất có ảnh hưởng, những kinh nghiệm đó có thể mở rộng tầm mắt của chúng ta, có thể khiến cho chúng ta nhanh chóng nắm vững một số bí quyết quan trọng về kinh doanh, một số bí quyết về lãnh đạo.

Vô luận là cửa hàng Amazonas, công ty Phần mềm vi tính hay là Michaels Dell, Wazzen Bafit, vô luận là Damre hay là Vương Vĩnh Khánh, đều có những kinh nghiệm quản lý tương đối thành công đáng để cho chúng ta học tập. Nếu chúng ta không chịu học hỏi, cự tuyệt những kinh nghiệm quản lý thành công nhất thế giới này, thì chúng ta sẽ không thể xây dựng được nền tảng vững chắc để tạo nên những thành công. Ví dụ chiến lược nhân tài và quản lý nhân tài mà họ chú trọng chính là những

điều rất đáng quan tâm. Nhân tài là chìa khóa quan trọng của việc quản lý, thế nhưng làm thế nào để thêm hoa cho gấm, đó lại là điều đã khó lại càng khó! Thế nhưng, những nhà quản lý hàng đầu thế giới đó đều chịu khổ dôn công sức trên mặt quản lý nhân tài, toan tính việc dựa vào nhân tài để chinh phục thiên hạ.

Tại đây, chúng tôi dày công tuyển chọn, biên soạn 50 kinh nghiệm quản lý thành công nhất thế giới, mục đích chính là để hoàn thiện nhiệm vụ mà chúng tôi đã nói ở trên. Học tập người khác, chính là bước đầu của sự thành công. Đây chính là chủ đề của bộ sách này.





Phần thứ nhất

# QUẢN LÝ LÀ VỐN LIẾNG CỦA SỰ THÀNH CÔNG

## 1. "CHIẾC MÁY KIẾM TIỀN CỦA PHỐ WALL"

\* "THIÊN VƯƠNG TIÊU THỤ THẮNG MÁY TÍNH ĐIỆN TỬ" - MICHAELS DELL

Dell tuy là người lãnh đạo tối cao và là ông chủ, thế nhưng, ông hiểu rõ cách phân chia quyền lực như thế nào đối với đội ngũ giám đốc cao cấp do ông tổ chức và xây dựng lên. Đối với sự phát triển của công ty, ông không chỉ đơn thuần dùng khẩu hiệu để khích lệ cổ vũ, mà chính sự quản lý theo kỷ luật và khoa học đã khiến cho công ty nhanh chóng thoát khỏi khốn cảnh. Trải qua cuộc vật lộn vất vả nhọc nhàn này, Dell đã thay đổi phương hướng phát triển của công ty từ chỗ chỉ biết "tăng trưởng, tăng trưởng, tăng trưởng" một chiều thành "tính lưu động, lợi nhuận và tăng trưởng", cả ba cùng được coi trọng và trở thành phương châm hoạt động của công ty.

### - Phạm vi quản lý

+ Trong đầu óc chỉ chứa đựng đối thủ và khách hàng

Tháng 7 hàng năm, là thời gian diễn ra đại hội cổ đông của công ty Dell. Tuy là mùa hè nóng bức nhưng mọi người vẫn như dòng nước lũ chảy về thành phố Austin của bang Texas, để được nhìn thấy Michaels Dell - vị trùm sỏ trong ngành công nghiệp máy tính.

Dell bước lên đài diễn thuyết và thuyết minh một cách rõ ràng biểu đồ tăng trưởng của công ty Dell ba năm trước còn kém xa thành tích của công ty khác như Coca-côla, Intel, Guiller, Sko và Cambur đến nay đã tăng gấp hai lần so với các công ty khác. Dell mỉm cười nói với các cổ đông: "Đây chính là bảng tổng kết hàng năm của chúng ta". Bỗng nhiên trong đại sảnh Bốn Mùa của Austin đã vang những tràng vỗ tay vang dội.

Trong bản báo cáo hàng năm, Dell tiến thêm một bước giới thiệu tường tận tình hình về tiêu thụ và lợi nhuận cùng với những cơ hội và thách thức mà công ty Dell phải đối mặt trong tương lai. Trong bản báo cáo của ông đã khẳng định một cách rõ ràng một sự thực, đó là: Mua cổ phiếu của công ty Dell, cũng giống như đã mua một tấm vé xổ số, cổ phiếu của Dell từ năm 1990 mỗi cổ phần là 0,39 đô la Mỹ, tới nay đã tăng vọt lên mỗi cổ phần là 80 đô la Mỹ, biên độ tăng là 20.000% (đem so sánh với biên độ tăng của các công ty phần mềm vi tính chỉ là 2.600%). Nói một cách khác, năm 1988 một khoản cổ phần ban đầu của công ty Dell trị giá 1 vạn đô la Mỹ, hiện tại đã trị giá tới hơn 200 vạn đô la Mỹ.

Vì sao cổ phiếu của công ty Dell chỉ trong mấy năm đã tăng vọt như vậy? Mấy năm gần đây, công ty Dell từ một công ty nhỏ, tên tuổi ít người biết đến, vậy mà đã không ngừng lớn mạnh, hiện tại đã trở thành một thế lực mới trong giới PC. Thực lực của Dell so với các bậc đại gia trong nghiệp giới như Cambur, IBM ... đã khó phân thứ bậc hơn kém. Điều này công lớn là do sách lược kinh doanh tiêu thụ thẳng giá thấp, thái độ kinh doanh thực sự và làm việc cố gắng của Michaels Dell.

Trong thương trường, điều mà mọi người tranh đoạt đó là "cơ may", mà cơ may thì lại thoát đến thoát đi. Điểm nổi trội hơn người của những nhà quản lý xuất sắc là khả năng nắm bắt cơ hội, khi cơ may vừa lộ mặt ra họ đã lập tức chớp lấy và nắm chặt lấy nó.

Khi học năm thứ nhất đại học, Michaels Dell đã phát hiện được một cơ hội kinh doanh, từ phát hiện này đã thay đổi cả cuộc đời của Dell.

Đến năm 1983, Dell bước vào học khoa Sinh vật học tại trường đại học bang Texas. Cuộc sống mới ở trường đại học không thể làm giảm hứng thú nồng nhiệt đối với thương nghiệp của Dell, không lâu từ trên thị trường máy tính, Dell đã tìm được một cơ hội buôn bán xem chừng bình thường.

Dell phát hiện, một mặt số máy PC của các cửa hiệu lớn buôn máy tính thay thế ở vùng này không có cách gì xuất bán được kịp thời, mặt khác người tiêu dùng lại không có cách gì mua được những máy tính mà họ mong muốn lắp đặt được.

Thế là, Dell liền tới cửa hiệu mua hết số máy PC còn tồn đọng ở đó với giá bán buôn đem về sửa chữa, rồi tăng thêm một số đặc tính ở trên máy, sau đó đăng một mẫu tin quảng cáo rất nhỏ trên tờ báo địa phương. Ông bán thấp hơn giá bán lẻ từ 10% đến 15% và đã nhanh chóng bán được hết số máy tính này.

Sau này, Dell nhớ lại và nói: "Bởi giá bán của các cửa hiệu buôn với sự phục vụ mà những người mua nhận được có sự cách biệt, điều đó đã tạo cơ hội cho tôi bán thẳng được số máy đó".

Về sau công ty máy tính Dell mà ông sáng lập ra đã có mặt ở rất nhiều quốc gia trên toàn cầu, luôn luôn dùng phương thức bán thẳng đến người tiêu dùng. Và điều này đã trở thành đặc điểm lớn nhất của công ty máy tính điện tử Dell, khác hẳn với các công ty khác.

Tháng 5 năm 1984, Dell đã dùng chiếc xe ô tô ca quý giá của mình làm vật cầm cố. Sau khi vay được 1.000 đô la Mỹ ông đăng ký giấy phép kinh doanh và thành lập nên công ty máy tính điện tử Dell tại thành phố Austin thuộc bang Texas.

Dell đã lựa chọn phương thức "bán thẳng", đưa tới tận tay người tiêu dùng, đã tạo nên "cú hích" đối với thị trường. Với chiến lược phục vụ "lập đường dây nóng, hưởng ứng nối mạng khắp toàn cầu suốt 24 giờ, tận tình sửa chữa bất kể khi nào khách hàng cần" do công ty máy tính điện tử Dell phát khởi, khiến cho người tiêu dùng đều nhiệt tình khen ngợi. Hàng ngày, chuông điện thoại đường dây nóng không ngừng vang lên, danh dự, uy tín và hiệu ích của máy tính điện tử Dell ngày càng tăng cao. Tháng đầu tiên sau khi công ty khai trương, mức doanh thu đã tăng cao, đạt mức 18 vạn đô la Mỹ.

Thế nhưng, tham vọng của Dell không chỉ dừng lại ở đó, ông bắt đầu độc lập thiết kế và chế tạo máy tính mang nhãn mác của mình. Máy tính mà ông thiết kế ra đã chiếm ưu thế, ngoài tốc độ vận hành, độ tin cậy và tính linh hoạt trong việc lắp đặt, rồi tổ chức tiêu thụ trong hội giao dịch máy tính, khách hàng nhìn thấy máy PC sản xuất tại nơi đó đều tranh nhau tới mua, một thời gian máy tính mang nhãn hiệu Dell bán rất đắt hàng.

Tháng 3 năm 1986, công ty đã thu được lợi nhuận là 3.400 vạn đô la Mỹ. Tháng 3 năm 1987, Dell 22 tuổi được Hiệp hội các nhà doanh nghiệp nước Mỹ bình chọn là "Nhà doanh nghiệp trẻ" năm 1986, từ đó Dell đã trở hết tài năng trong thương giới nước Mỹ.

Đến năm 1988, công ty máy tính điện tử Dell đã lập ra kỷ lục lợi nhuận tiêu thụ là 5.900 vạn đô la Mỹ, tăng 128% so với năm trước. Tháng 6, công ty máy tính điện tử Dell tham gia thị trường chứng khoán, công khai bán ra 3.500 vạn cổ phần phổ thông, mỗi cổ phần có giá trị 8,5 đô la Mỹ.

Sau đó, Dell bắt đầu phát triển ra toàn cầu. Đầu tiên ông lập ra công ty con vốn toàn phần tại Canada và Tây Đức (cũ). Về sau ông mạnh dạn cải cách bộ máy công ty, nên đã cung cấp các linh kiện máy tính thống nhất trên phạm vi toàn cầu ngày càng có hiệu quả, đã khiến cho sự phối kết hợp giữa tiêu thụ và thị trường tập trung lại. Năm 1989, công ty máy tính điện tử Dell đã có lợi nhuận cao, đạt mức 2.500 triệu đô la Mỹ.

Theo mức tiêu thụ toàn cầu càng ngày càng tốt đẹp, công ty máy tính điện tử Dell đã lần lượt xây dựng chi nhánh công ty và văn phòng đại diện tại các nước Pháp, Thụy Sĩ, Ailen và một số quốc gia châu Âu khác, đến tháng 3 năm 1991 đã thành lập trung tâm chế tạo máy tính châu Âu tại Ailen. Tháng 4 năm 1992, công ty máy tính điện tử Dell đã đứng đầu trong bảng xếp hạng 500 công ty lớn của nước Mỹ trong tạp chí "Hạnh phúc".

Đầu những năm 90 của thế kỷ XX, khi việc buôn bán vừa được triển khai ứng dụng trên mạng Internet,

khi mọi người còn đang thảo luận "có nên triển khai hoạt động thương mại trên mạng Internet hay không", thì công ty máy tính điện tử Dell nhạy bén nắm bắt thị trường ngay lập tức xây dựng thị trường điện tử của mình ở trên mạng Internet.

Hiện tại, khách hàng chỉ cần nháy "Buy a dell" (mua máy tính điện tử Dell) là tự mình có thể lựa chọn, lắp đặt bên trong và cài đặt phần mềm máy tính điện tử khác nhau, sau đó hệ thống tự động sẽ tính thành giá cả, khách hàng có thể đặt mua hàng điện tử ở trên mạng Internet một cách an toàn.

Bộ phận tiêu thụ của công ty máy tính điện tử Dell lại căn cứ vào đơn đặt hàng để tiến hành sản xuất, trong vòng 36 tiếng đồng hồ sẽ hoàn thành việc lắp đặt máy tính điện tử. Khách hàng có thể thông qua mạng Internet tra xem tình hình đặt hàng của họ.

Năm 1996, thu nhập cả năm của công ty máy tính điện tử Dell đã tăng trưởng 52%, lợi nhuận tăng trưởng 82% nhưng chỉ tiêu này đã vượt trội hơn hẳn tỉ lệ tăng trưởng bình quân chưa đạt 10% của 500 công ty lớn toàn nước Mỹ, gấp 5 lần tỉ lệ tăng trưởng của nghiệp giới.

Hiện nay thị trường PC đang diễn ra sự cạnh tranh giá cả khốc liệt và ngày càng bão hòa. Trong bối cảnh sự tăng trưởng chậm lại rõ rệt, công ty máy tính điện tử Dell vẫn có thể liên tục mấy năm liền giữ được mức tăng trưởng từ 50% trở lên, vượt qua tỉ lệ tăng trưởng của lượng giao hàng. Những thành quả mà công ty này đạt được đã tạo nên hiện tượng "Dell" trong nghiệp giới máy tính.



Hiện tại, công ty máy tính điện tử Dell, chỉ riêng việc thông qua mạng Internet, mỗi ngày bán ra trực tiếp đạt từ 100 vạn đô la Mỹ trở lên, biên độ tăng trưởng mỗi tháng càng cao, đạt tới 20%.

Một nhân tố khác trong sự thành công của Dell là họ có thể nhanh chóng ứng dụng kỹ thuật mới, nắm vững "mạch đập" của thời đại. Sự phát triển của mạng Internet đã khiến cho mô hình kinh doanh của Dell như hổ được mọc thêm vuốt, mức tiêu thụ tại tuyến năm của công ty đã đạt tới 1.000 triệu đô la Mỹ, đúng như lời Dell nói, thương vụ Internet đã đem lại động lực mới cho mô thức bán hàng thẳng của Dell, mức tiêu thụ tại tuyến năm của công ty ông đã đạt tới 4.000 triệu đô la Mỹ.

Năm 1997, mức tiêu thụ ngoài của công ty đã đạt được 7.700 triệu đô la Mỹ, thu lợi 530 triệu đô la Mỹ. Địa chỉ mạng bán thẳng của công ty máy tính điện tử Dell đã vận hành làm việc được hai năm, gần đây công ty này đã đưa mô thức buôn bán này chuyển ra hải ngoại. Trong thời gian 6 tháng, mức tiêu thụ tại tuyến quốc tế của Dell đã từ không tăng trưởng chiếm tới 17% tổng mức tiêu thụ.

Tác phong "Tất thảy đều coi trọng tốc độ" của công ty máy tính điện tử Dell đã khiến cho rất nhiều công ty và nhà máy chế tạo máy tính điện tử cỡ lớn, bao gồm cả công ty IBM, công ty Wheapu... đều tranh nhau bắt chước.

Năm 1997, theo báo cáo tài chính của công ty máy tính Dell, thu nhập của doanh nghiệp đạt tới 7.800 triệu đô la Mỹ, tăng trưởng 91% so với năm 1996. Nguyên nhân thành công của họ là do: Dẫn đầu về kỹ thuật, sản

phẩm được khai thác ở tuyến rộng và chất lượng phục vụ được tăng lên.

Michaels Dell rất chú trọng việc khai thác sản phẩm mới, mỗi năm công ty máy tính điện tử Dell có khoảng trên 40 loại sản phẩm mới tung ra thị trường.

Từ năm 1992 - 1993, mức tiêu thụ của công ty Dell có tốc độ tăng trưởng là 126,3%, được tạp chí "Tài Phú" bình chọn là công ty máy tính điện tử tăng trưởng nhanh nhất, hai lần được xếp vào bảng 5 nhà máy và hãng buôn PC lớn nhất thế giới.

Hiện tại, công ty Dell đang là ngôi sao chói lọi nhất trong nghiệp giới của phố Wall. Từ năm 1996, cổ phiếu của công ty Dell tăng vọt, chiếm tỉ suất 109%, năm 1997 tăng lên 120%. Chỉ riêng tháng 7 năm 1997, chỉ số doanh lợi cổ phiếu vươn cao tới 46%. Một vị cùng ngành buôn trên phố Wall đã nói "Cổ phiếu của công ty Dell dường như không tuân theo sức hút của tâm trái đất. Bất luận tình hình thị trường cổ phiếu như thế nào, cổ phiếu của Dell vẫn có thể tiếp tục dâng cao với mức độ kinh ngạc. Nếu bạn xem thường cổ phiếu của Dell, sớm rút ra, thì nhất định bạn sẽ hối không kịp".

Có thể khẳng định, nhà giành thắng lợi lớn nhất trong cuộc chơi này vẫn là Michaels Dell. Ông chiếm giữ 16% cổ phần của công ty, mỗi năm nhập vào sổ sách được 3.500 triệu đô la Mỹ. Trước mắt Dell đã trở thành người giàu có bậc nhất của bang Texas. Ngay đến cả những tỷ phú dầu lửa và trùm sỏ về nhà đất nổi tiếng nhất thời đều đã bị Dell hạ bệ.

+ Trọng tâm kinh doanh của công ty là: Tính lưu động, lợi nhuận và tăng trưởng

Sự tăng trưởng quá nhanh mà thiếu sự chuẩn bị có khi lại chính là một tai họa. Đối mặt với khốn cảnh như vậy, Dell đã đưa công ty từ chuyên bán lẻ sang một hướng kinh doanh mới, giúp công ty thành công trong lĩnh vực chuyên sâu, né tránh được tai họa, lập nên thành tích tốt đẹp. Tính lưu động, lợi nhuận và tăng trưởng chính là sách lược kinh doanh mà Dell đã rút ra, ba điều này cũng trở thành trọng tâm kinh doanh của công ty.

Thị trường máy tính luôn có những va chạm lẫn nhau, không những phải căn cứ vào thực tế, mà còn phải nhìn kỹ xảo, sách lược thỏa đáng mới có thể phục hồi nhanh chóng và phát triển lâu dài, trái lại sẽ đình trệ không tiến lên được. Còn những xí nghiệp thành công là do họ luôn biết kịp thời điều chỉnh phương hướng vận hành của xí nghiệp, biết lợi dụng những ưu thế của bản thân nên đã nhanh chóng thoát khỏi khốn cảnh.

Năm 1991, mức tiêu thụ của công ty Dell vượt qua 800 triệu đô la Mỹ. Năm 1992, mục tiêu mà công ty Dell đặt ra cho mình là 1.500 triệu đô la Mỹ, kết quả là mức tiêu thụ đạt tới 2.000 triệu đô la Mỹ.

Năm 1993, công ty trẻ máy tính điện tử Dell đã phải trải qua một giai đoạn sóng gió.

Lúc đó, theo đà phát triển của công ty, quy mô ngày càng mở rộng đã phát sinh mâu thuẫn với phương thức quản lý của họ. Nhưng đến tháng 3 năm 1994, Dell được xếp hàng thứ 3 trong "bảng danh sách những nhà doanh

nghiệp trẻ tài giỏi tuyệt vời của nước Mỹ" trên tạp chí "Tài Phú". Năm 1996, một tạp chí khi bình chọn "10 tổng giám đốc có sức ảnh hưởng lớn nhất trên toàn cầu", giám đốc công ty Dell kiêm người điều khiển trên ghế chủ tọa Michaels Dell được vinh dự lên ngôi đầu bảng. Máy tính điện tử Dell đã giành được trên 160 loại giải thưởng lớn quốc tế, là loại máy tính điện tử có nhãn mác nổi tiếng được thưởng nhiều nhất trên trường quốc tế. Cũng vì những thành tích tuyệt vời này Michaels Dell đã liên tục 6 lần nhận được "phân thưởng lớn dành cho các nhà doanh nghiệp trẻ có thành tích tuyệt vời trong năm của nước Mỹ" do hiệp hội các nhà doanh nghiệp nước Mỹ bình chọn. Cổ phiếu của công ty Dell trong 7 năm, bắt đầu từ năm 1990 đều có biên độ nâng cao, đạt 20.000%. Các cơ quan thông tin đại chúng khi bình luận về Dell đã nói Dell là "cái máy kiếm tiền của phố Wall".

Michaels Dell thẳng thắn nói, lúc đó ông đã say mê một niềm tin như sau: Để câu lấy sự sinh tồn trong môi trường cạnh tranh quyết liệt, trước hết công ty cần phải bảo đảm được sự tăng trưởng với tốc độ nhanh. Chỉ tới khi số tiền thiếu hụt xuất hiện trên giấy, ông mới nhìn ra được những vấn đề nông cạn tồn tại.

Michaels Dell nói: "Tôi đã từng phải nếm trải sự khổ sở. Vào cuối những năm 80, lúc đó mức doanh thu là 250 triệu đô la Mỹ, nhiều người cho rằng, trừ khi công ty máy tính điện tử Dell khai thác càng nhiều lĩnh vực khác nhau, ví dụ như bước vào con đường bán lẻ, nếu không thì công ty sẽ không thể tái tăng trưởng, thậm chí sẽ không có cách gì sinh tồn được". Điều càng có ý nghĩa

châm biếm đó là, khi Dell thực sự bước vào con đường bán lẻ, trên mặt nghiệp vụ, trái lại, từ trước chưa hề xuất hiện được sự tăng trưởng như vậy bao giờ.

Khi Dell cảm thấy bánh xe bắt đầu rời khỏi quỹ đạo phát triển của 9 năm trở lại đây, ông thấy rằng không thể trực giác để quản lý được nữa, tức thì ông đã tăng cường quản lý theo kỷ luật và khoa học ở một số bộ phận của công ty. Ông đã nhanh chóng tổ chức và xây dựng một đội ngũ giám đốc cao cấp, số giám đốc này đều là những nhân viên giàu kinh nghiệm quản lý đã từng lăn lộn nhiều năm trong thương trường, lập nhiều công trạng cho công ty. Ông đã giao cho số giám đốc này có quyền tự do rất lớn để họ phát huy được đầy đủ kỹ năng nghề nghiệp của họ.

Đồng thời, Dell đã không chút do dự từ bỏ con đường bán lẻ thâm nhập vào thị trường của xí nghiệp và cơ quan chính phủ. Ở trong thị trường này, chất lượng phục vụ và chất lượng sản phẩm của công ty máy tính điện tử Dell càng dễ dàng được công nhận.

Ngoài ra, công ty máy tính điện tử Dell cũng có kết quả nổi bật trong việc tăng cường xây dựng cơ sở của hệ thống thông tin. Dell nói: "Chúng tôi hiểu rõ, nên từ con đường bán lẻ rút ra ngoài để chuyên tâm làm công việc mà công ty thành thạo".

Sự tăng trưởng quá nhanh đã khiến cho nhiều nhà doanh nghiệp trẻ bị đẩy tới cảnh ngộ nguy hiểm, biết bao người khi đối mặt với sự chuyển hóa theo hướng quản lý khoa học đều đã thất bại. Mặc dù Dell còn rất trẻ, thế nhưng ông đã có thể tự mình đưa ra những quyết sách

siêu việt, điều đó quả là một thành tựu đáng kinh ngạc. Ông đã từ chỗ biết lợi dụng sự thông minh và kỹ năng của mình để làm việc đến lợi dụng trí tuệ của nhiều người khác để cùng nhau xây dựng một thành trì mới, đây chính là bí quyết để ông bước tới sự thành công vững chắc.

### **- Đường lối quản lý**

Dell tuy là người lãnh đạo tối cao và là ông chủ thế nhưng ông hiểu rõ cách phân chia quyền lực như thế nào đối với đội ngũ giám đốc cao cấp do ông tổ chức và xây dựng lên. Đối với sự phát triển của công ty, ông không chỉ đơn thuần dùng khẩu hiệu để khích lệ cổ vũ, mà chính sự quản lý theo kỷ luật và khoa học đã giúp công ty nhanh chóng thoát khỏi khốn cảnh. Trải qua cuộc vật lộn vất vả nhọc nhằn này, Dell đã thay đổi phương hướng phát triển của công ty từ chỗ chỉ biết "Tăng trưởng, tăng trưởng, tăng trưởng" một chiều thành "Tính lưu động, lợi nhuận và tăng trưởng", cả ba cùng được coi trọng và trở thành phương châm hoạt động của công ty.

Công ty Dell phát triển với tốc độ nhanh, thực ra không phải là ông đã dựa vào kỹ thuật tiên tiến, cái mà ông dựa vào chính là một quan niệm, một mô thức thương nghiệp - đó là bán thẳng, hơn thế trải qua được việc khó mới là đáng quý, đó là một mô thức không được mọi người cho là tốt. Dell không bị động bởi trào lưu, mà là nắm chắc mầm mống mới của thị trường, dự đoán được sự biến hóa của thị trường, chuyển hướng kịp thời để đáp ứng được nhu cầu mới của người tiêu dùng. Đúng như điều người ta thường nói: Nhặt lấy cái mọi người vứt đi, sẽ được hưởng lợi một mình.

Trong quá trình xây dựng và trưởng thành của công ty máy tính Dell, Dell đã có những sửa đổi nhưng vẫn giữ quy tắc trong phân phối tiêu thụ PC, trước sau như một ông vẫn quán triệt "bán thẳng". Thời kỳ đó, mô thức tiêu thụ này chưa thuyết phục được đông đảo giới kinh doanh. Nhưng trước sự tăng trưởng vượt bậc, đã đưa công ty máy tính điện tử Dell nhanh chóng trở thành một công ty lớn, có lợi nhuận cao.

Một trong những tư duy có thể ăn sâu trong ngành sản xuất máy tính cá nhân, chính là thông qua một "đại quân" thương nhân chuyên đi tiêu thụ ngày càng lớn mạnh. Nếu các nhà buôn chuyển hàng tăng giá thì từ các cửa hàng bách hóa đến xí nghiệp thu mua và cơ quan chính phủ hoặc người tiêu dùng đều bị ảnh hưởng. Trong hơn mười năm trước, rất nhiều xưởng chế tạo máy tính cá nhân đều có ý đồ thử vượt qua thương nhân bán lẻ tiến hành tiêu thụ trực tiếp nhưng phần lớn đều thất bại. Chỉ có công ty Dell thành công, viết lên câu chuyện thần kỳ trong nghiệp giới máy tính.

## 2. CON MẮT CỦA THƯƠNG NHÂN VỚI BÀN TAY CỦA NHÀ CHÍNH TRỊ

\* "TẠI TUYẾN NƯỚC MỸ CEO" - STEVE KEITH

Keith cho rằng: Tố chất mà mỗi nhà doanh nghiệp thành công đều cần phải có, đó là tinh thần dám khiêu chiến với người khác; cũng không phải là mỗi lần khiêu chiến đều cần phải thắng lợi, điều quan trọng là, chỉ có loại tinh thần này mới có thể kích thích bạn đem vận mệnh kinh doanh của công ty tiến hành phát triển càng tốt hơn, giành được thành công càng to lớn hơn.

### - Phạm vi quản lý

+ Tinh thần khiêu chiến

Steve Keith là người sáng lập, trưởng ban quản trị, người điều khiển tối cao của "công ty Tại tuyến nước Mỹ". Năm 1985 công ty thành lập, ban đầu ông xuýt thất bại vì bán thiết bị trò chơi điện tử cho nhà hàng. Thế nhưng ngày nay ông đã có tới 1.620 cổ phiếu của công ty "Tại tuyến nước Mỹ", trong đó bao gồm những kỳ phiếu còn chưa sử dụng, giá trị tịnh tổng tài sản là 2.000 triệu đô la Mỹ.

Từ phòng làm việc của Keith ở tổng bộ "Công ty tại tuyến nước Mỹ" thuộc phía bắc bang Virginia nhìn ra



ngoài là đồng ruộng chưa khai khẩn kéo dài mấy dặm tiếp giáp với sân bay quốc tế Dallr. Đối với ông hoàng về dịch vụ trên mạng này mà nói, đây là một môi trường hoàn mỹ nhất. Khi Keith tiếp các nhà báo, theo thói quen ông vẫn đi giầy thể thao và ông dành ra mấy phút để nói về sự thành công. "Bây giờ tôi không phải là đưa ra bao nhiêu quyết sách để đánh giá mình, mà là dùng điều có bao nhiêu thời gian thoải mái an nhàn để đánh giá mình". Keith nói, ông không giống như những người điều khiển đứng đầu trong một sản nghiệp khoa học kỹ thuật cao khác dùng sự quản lý vi mô để nổi tiếng.

Vào năm 1994, khi Steve Keith với Bill Gates ngồi trên bàn đàm phán thảo luận "Tại tuyến nước Mỹ" và "Phân mềm vi tính" nên cung cấp, phục vụ cho thị trường tại tuyến nước Mỹ như thế nào, thì thực sự Gates rất khinh thường Keith và công ty "Tại tuyến nước Mỹ" vừa thành lập được bốn năm. Kỳ thực điều này cũng là một sự việc rất hợp với lẽ thường. "Công ty phân mềm vi tính" đầu tiên từ năm 1993 đã là ông anh cả, còn công ty "Tại tuyến nước Mỹ" chỉ là một công ty có quy mô rất nhỏ, còn những thứ mà họ kinh doanh chỉ là những bưu kiện điện tử và những tin tức điện tử - lĩnh vực vốn dĩ Gates rất coi thường. Lúc đó "Phân mềm vi tính" đang cùng "Công ty Hvanna thời đại" và "Công ty điện tín nước Mỹ" hoạt động với khí thế rầm rộ, chuẩn bị cùng hoạt động một vụ lớn trong lĩnh vực "Vô tuyến truyền hình hỗ động". Năm đó trong con mắt của Gates, "Vô tuyến truyền hình hỗ động" có thể căn cứ vào nhu cầu của người xem lựa chọn chiếu phim truyền hình, là một "quả dưa hấu ketchup" có

tiền đô vô cùng rộng lớn, còn "Tại tuyến nước Mỹ" chẳng qua chỉ là "một hạt vừng" nhỏ bé mà thôi.

Cuối cùng, cuộc đàm phán giữa Keith và Gates không đạt được bất kỳ kết quả nào, hai người ra về đều không thoải mái. Sau này, khi nhắc lại cuộc đàm phán đó Gates nói, trong cuộc hội đàm giữa ông và Keith, Keith rất "tích cực và nhiệt thành". Còn khi Keith nhắc tới cuộc đàm phán lần đó với một bộ mặt giận dữ bực tức, bởi vì "hoàng đế" của "thế giới phần mềm máy vi tính" coi thường Keith thì Keith cũng bỏ qua, thế nhưng điều làm cho ông bực tức là trong bàn đàm phán Gates lại dám ngang nhiên uy hiếp sẽ "chôn sống" tất cả mọi nghiệp vụ của công ty "Tại tuyến nước Mỹ".

Mặc dù thất bại trong lần đàm phán đó nhưng với tinh thần khiêu chiến Keith đã khiến cho Gates phải lưu tâm, ông lập tức tiến công "Đế quốc phần mềm máy vi tính", cho ra đời "mạng lưới phần mềm máy vi tính". Thế nhưng, Gates vẫn không coi trọng "Tại tuyến nước Mỹ", cho nên số hộ dùng "mạng lưới phần mềm máy vi tính" tính đến nay vẫn chỉ có khoảng trên dưới 200 vạn hộ. Nhưng khi Gates choàng tỉnh thì mới biết "Tại tuyến nước Mỹ" đã đứng đầu bảng số người sử dụng phục vụ hỗ trợ nối mạng toàn thế giới với 2.000 vạn hộ là khách hàng trung thành. Khi Gates biết tin "Công ty tại tuyến nước Mỹ" với "Công ty Hvanna thời đại" sáp nhập thì Gates cũng biết rõ điều này có ý nghĩa thế nào. "Hvanna thời đại" là ông anh cả trong ngành thông tin môi giới truyền thông; còn công ty "Tại tuyến nước Mỹ" có số lượng người tiêu dùng lớn nhất trong ngành thông tin môi giới

truyền thông - khán giả của vô tuyến truyền hình hữu tuyến, do đó đã ngăn cản một cách thành công khả năng hộ tiêu dùng của họ bị "vô tuyến truyền hình hỗ động" hấp dẫn đi.

Mặc dù "Đế quốc phần mềm vi tính" không muốn phát biểu hay bình luận đối với cuộc sáp nhập "kinh thiên động địa" này, thế nhưng trên thực tế đã sớm bắt đầu vạch định kế hoạch tác chiến với "Tại tuyến nước Mỹ". Năm 1993, "Công ty phần mềm vi tính" đã dự định cùng với công ty "Hvana thời đại" và công ty "Điện tín nước Mỹ" cho ra đời hộp cơ đỉnh có thể chỉ định xem các tiết mục vô tuyến truyền hình. Thế nhưng, vì nhiều nguyên nhân nên kế hoạch đã bị đổ bể. Năm 1997, "Công ty phần mềm vi tính" đã dùng 425 triệu đô la Mỹ thu mua với giá cao loại "Vô tuyến truyền hình trên mạng" của Guacu. Năm 1999, "Công ty phần mềm vi tính" lại đầu tư 1.000 triệu đô la Mỹ cho cửa Comcast. Tháng 5 năm 1999, "Công ty phần mềm vi tính" lại một lần nữa đầu tư 5.000 triệu đô la Mỹ hợp tác với "Công ty điện báo điện thoại nước Mỹ" để tiến hành các hạng mục "mạng lưới hỗ động" và "vô tuyến truyền hình hỗ động". Hoạt động lớn nhất của "Công ty phần mềm vi tính" là tiến hành hợp tác về vô tuyến truyền hình trên mạng và trạm mạng với công ty phát thanh nước Mỹ. Sự hợp tác trong kỳ hạn 4 năm này đã giúp cho "Công ty phần mềm vi tính" thu về 400 triệu đô la Mỹ, và giành được thành công rất to lớn. Về mặt thương mại thì việc "Công ty phần mềm vi tính" ký kết hiệp nghị hợp tác kỳ hạn 4 năm với công ty phát thanh quốc gia Mỹ có ý nghĩa rất lớn. Trên địa chỉ mạng

MSNBC đã công bố tờ báo tin tức với nội dung vô tuyến truyền hình do công ty phát thanh quốc gia Mỹ cung cấp. Đến tháng 10 năm 2000 kết thúc thời hạn ký kết thì địa chỉ mạng danh tiếng này đứng hàng đầu trong các địa chỉ mạng tin tức tổng hợp toàn nước Mỹ.

Thế nhưng, "Công ty phần mềm vi tính" so với "Công ty Hvana thời đại - Tại tuyến nước Mỹ" thì vẫn chưa chiếm được bất kỳ ưu thế nào, bởi vì Hvana thời đại không chỉ có nguồn tin tức trên mạng, mà còn có nguồn tư liệu như điện ảnh, tạp chí, thư tịch, đài vô tuyến truyền hình CNN mà sức của "Công ty phần mềm vi tính" không thể nào theo kịp. "Tại tuyến nước Mỹ" có thể thông qua "Công ty Hvana thời đại" bố trí hàng nghìn, hàng vạn "tuyến mắt" theo dõi điện tử, rất dễ dàng và nhẹ nhàng thu được tất cả nguồn tư liệu tin tức.

Các chuyên gia cho rằng, cơ hội phản kích của "Công ty phần mềm vi tính" hết sức ít ỏi, bởi vì các phương tiện thông tin môi giới có thể ngang bằng với "Hvana thời đại" quả thực là quá ít, chỉ là tập đoàn Tân Văn của Sony, Disney, Motok và Bethasman của nước Đức. Nếu "Công ty phần mềm vi tính" muốn hợp tác với một cơ quan thông tin môi giới lớn mạnh, thì đã bị phủ đầu là "lũng đoạn", hơn thế "Công ty phần mềm vi tính" còn phải đối mặt với sự hạn chế nghiêm ngặt của Bộ Tư pháp nước Mỹ.

"Tại tuyến nước Mỹ" và "Hvana thời đại" có thể giành được thắng lợi, không phải là không có sự đóng góp công sức của Keith. Chính nhờ tinh thần khiêu chiến của ông đã giúp cho công ty "Tại tuyến nước Mỹ" giành được hết thành công này đến thành công khác.

### + Gốc lập thân của nhà doanh nghiệp

Hơn mười năm trở lại đây, ông luôn luôn làm một việc: Làm sao lôi kéo được thật nhiều hộ tiêu dùng cho AOL (American on line). Keith đã chi trả tới 1.000 đô la Mỹ cho việc làm này và hiện thời ông đang hưởng lợi từ việc làm đó. Với phương thức hoạt động đem các hộ tiêu dùng (khách hàng của ông) bán cho các nhà quảng cáo để thu lời... Hơn thế, ông còn vận động các cửa hàng bán lẻ tiêu thụ hết số hàng của mình ở ngay trên địa bàn mình bán, ông xây dựng các cửa hàng trưng bày sản phẩm. Việc buôn bán được tiến hành trên mạng như AOL đúng là chỉ có một nhà doanh nghiệp này.

Keith là một vị CEO khiêm tốn, là người luôn lo lắng từng giờ, từng phút cho sự phát triển của công ty. Ông chưa từng thừa nhận địa vị siêu cấp của AOL. Ông luôn nghĩ rằng: "Đây mới chỉ là hiệp độ sức thứ hai, cục diện có khả năng thay đổi trong một đêm". Ông biết rằng công ty điện tín, công ty mạng hữu tuyến và công ty phần mềm vi tính đều có khả năng đào thải ông ra ngoài cuộc. Trong việc hỗ trợ nối mạng quy mô không phải là dựa vào bất kỳ ưu thế nào. Ví như, công ty TCI đã mua và thôn tính Bell Atlantic khi muốn tu sửa, xây dựng xa lộ thông tin, công ty Hvana thời đại đã đầu tư khoản tiền lớn vào hộp ở vị trí đỉnh. Công ty MCI và công ty News đã bắt tay nhau vì khách hàng lâu dài, AT &T đã cung cấp phục vụ phỏng vấn trên mạng mỗi tháng 4,95 đô la Mỹ, Gates đã cùng với NBC cho ra đời MSNBC. Vậy thì, trong cuộc hỗn chiến này Keith đã dựa vào cái gì để có thể trở hết tài năng?

Thay thế người khác, có khả năng phải sớm biết điều đem thân lụi ra ngoài. Thế nhưng, ngay từ đầu Keith đã tin tưởng điều mình đang làm là một cuộc làm ăn buôn bán lớn, hơn thế chưa bao giờ ông biết nhụt chí và dao động. "Tôi tin chắc kỳ tích sẽ phát sinh". Có thể nói cơ sở thành công của AOL chính là niềm tin của Keith: Sự phục vụ của tài tuyến cần phải tiện lợi thực dụng, dễ dàng sử dụng, thế nhưng hiện tại vẫn còn quá phức tạp. "Chúng cứ chính là, để phục vụ càng tốt hơn, AOL đã có 5.500 người thông qua điện thoại giải thích những thắc mắc cho các hộ tiêu dùng mà thực tế là những vấn đề rất đơn giản. Trên thực tế, đối với chúng tôi mà nói rất nhiều thứ đều biến thành phức tạp cả". Mặc dù các bậc thông minh anh tài trong nghiệp giới đều tha thiết say mê với kỹ thuật mới, đột phá mới, nhưng họ đã châm biếm mỉa mai AOL là "hỗ trợ nối mạng trên bánh xe tàu lửa".

Khi bạn gặp Keith, bạn sẽ hiểu rõ tất cả. Bởi vì, bản thân Keith đã cực kỳ bình dị, không hề có biểu hiện nào của một ông trùm trong ngành thông tin môi giới. Ông là người thông minh có nhiều mưu trí nhưng không thuộc loại thiên tài.

AOL không phải xuất hiện đột ngột trong thời đại nối mạng hỗ trợ, ông đã mất mười năm để tìm hiểu nhu cầu khách hàng. Thế nhưng, AOL là nơi dẫn đầu của thời đại nối mạng hỗ trợ, mà trước hết cần phải đứng vững chân, sau đó mới bắt đầu mở rộng thị trường. Điều này quả thực rất khó khăn bởi trước đó Keith chưa hề điều hành công việc kinh doanh của một công ty lớn, điều này đã khiến cho công ty ở vào tình trạng thua lỗ, không điều

khiến nổi vào năm 1995, 1996. Tháng 12 năm 1996, AOL đã thủ tiêu phương thức tính phí môi giới là 2,95 đô la Mỹ, thay vào đó thống nhất mỗi tháng tính phí là 19,95 đô la Mỹ. Kết quả đã tạo thành sự siêu tải của cả hệ thống, các khách hàng cũ đều có cảm giác bị mắc lừa, bị phản bội, uy tín của công ty bị giảm sút ở khắp nơi. Keith cũng là người chỉ trong một đêm khiến cho AOL trở thành một bộ phận của đời sống người Mỹ, cũng là lần đầu tiên mạng lưới bắt đầu thực sự ảnh hưởng đến đời sống của mọi người.

Sự gia nhập của một nhân vật truyền kỳ khác là Pittman đã khiến cho AOL như hổ mọc thêm cánh, về mặt tài vụ của công ty đã có những thay đổi lớn. Pittman là một thiên tài thị trường. Vì sự nghiệp của đài phát thanh, ông đã không tiếc, thôi học đại học, và đã trở thành người phụ trách tiết mục nổi tiếng của NBC. Sau đó, ông đã cùng người khác lập ra MTV, rồi phát động hoạt động tuyên truyền quảng cáo "tôi cần phải có MTV" một cách cực kỳ thành công. Năm 1986, sau khi rời khỏi MTV ông đã đi phiêu bạt ở khắp nơi. Pittman đã từng phụ trách "chủ đề công việc" của Hvanna thời đại, lại từng đảm nhiệm CEO của "thế kỷ XX", xây dựng lên nghiệp vụ tại tuyến cho phòng thương nghiệp địa sản. Những công tác này ông làm đều rất giỏi, thế nhưng đều chưa có cơ hội thể hiện được tài năng. Vì vậy, khi Keith kéo ông tới làm tổng đài AOL, chàng trai này sung sướng quá mà thốt lên: "Đây là một ngành nghề thật tuyệt vời mà nước Mỹ đã sinh ra". Pittman lại có cơ hội chứng minh được mình.

Vấn đề mà AOL đối mặt kỳ thực rất giản đơn, đây là ngành hoạt động chủ yếu ở trên mạng. Công việc của Pittman là làm thế nào để tăng số lượng khách hàng lên. Năm 1997, AOL đã tăng thêm được 290 vạn hộ khách hàng. Ngoài mức đầu tư xây dựng mạng lưới và phục vụ các hộ khách hàng, còn cần đến 700 triệu đô la Mỹ.

Ở tuổi 44 Pittman là người đầu tiên hướng tới việc giảm giá thành, trước hết là cắt bỏ số lao động dư thừa, sau đó là thỏa thuận với các cửa hàng cung ứng như mạng chủ World Com... đem giá thành liên tiếp mỗi giờ của AOL từ 95 xu Mỹ giảm xuống còn 50 xu Mỹ. Hơn nữa, về phía thị trường, ông luôn luôn thực hiện phương châm: Số tiền bỏ ra ít mà đem lại nhiều lợi nhuận, khiến cho thương hiệu của AOL được nâng lên một bước.

Trong gần hai năm, số tiền mà AOL được các hộ đặt hàng từ 375 đô la Mỹ/năm nhanh chóng hạ thấp tới 90 đô la Mỹ. Đương nhiên, tiết kiệm không phải là bản lĩnh thực sự. Pittman muốn kiếm được càng nhiều đô la Mỹ từ các công ty thiết kế, các cửa hiệu bán hàng, các khách hàng quảng cáo, các nhà xuất bản và mỗi người muốn lợi dụng AOL, hơn thế, đều là những khoản tiền lớn cả.

Vấn đề mà cả AOL và Keith quan tâm nhất vẫn là việc thôn tính Wanjin. Ngày 24 tháng 11 năm 1998, AOL tuyên bố dùng 4.200 triệu đô la Mỹ thu mua Wanjin. Hiện tại, trên thị trường cổ phiếu, cổ phiếu của AOL trị giá gần 170.000 triệu đô la Mỹ, đã vượt qua Dell, HP, Compaq, chỉ đứng sau công ty phần mềm vi tính, Intel, Cisco, có thể nói Keith đã là ông hoàng thực sự của thời đại mạng.



Steve Keith là một thiên tài, ông có rất nhiều phẩm chất tính cách mà các nhà doanh nghiệp khác không thể có được. Nếu dùng một câu nói để giới thiệu về ông, thì chúng ta có thể nói, ông là một nhà quản lý doanh nghiệp thành công của nước Mỹ có tư tưởng và phong cách của một nhà chính trị.

### **- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Keith đúng như bản thân ông đã nói: "Người khác hỏi tôi tại sao lại thành công? Tôi nghĩ rằng bí quyết ở trong đó chính là sự định vị độc đáo của công ty. Trước sau tôi vẫn cho rằng, trong quá trình phát triển của AOL chẳng có bao nhiêu tâm nhìn xa trông rộng, kiến thức cao sâu, sự thành công của nó chỉ là vì những đối thủ cạnh tranh chỉ biết đấm đui trong kỹ thuật. Hãy nhìn vào số đông khách tiêu dùng của AOL, toàn dân chúng phổ thông, họ chính là người tiêu dùng chân chính"

Nhãn quan chiến lược của nhà chính trị, nếu vận dụng vào kinh doanh thì sẽ có những tác dụng rất độc đáo. Còn muốn làm một nhà doanh nghiệp thành công thì cần phải có một loại nhãn quan như vậy mới có thể bảo đảm được không bị thất bại trong cuộc cạnh tranh.

Khi vào học đại học, môn học mà Keith lựa chọn là môn "chính trị học". Ông nói, môn này tiếp cận gần nhất với việc kinh doanh tiêu thụ ở trong thị trường. Có thể nói, phương thức tư duy của "nhà tư tưởng" Keith này đích thực là khác hẳn với mọi người. Trong việc Keith giành được rất nhiều biệt hiệu thì biệt hiệu "nhà chính trị" là vang dội nhất. Đương nhiên, ở một quốc gia phương

Tây như nước Mỹ này, gọi một người là "nhà chính trị" có khi là một sự mỉa mai. Thế nhưng, không ai có thể phủ nhận, Steve Keith đích thực là một nhà doanh nghiệp chân chính có con mắt của một thương nhân và bàn tay của nhà chính trị.

### **3. TÁC DỤNG CỦA VIỆC KIẾN TOÀN THẾ GIỚI**

\* "CON NGƯỜI VĨNH VIỄN KHÔNG CÚI ĐẦU" - PRASTO

Prasto cho công nhân của John Gonait thuộc câu lạc bộ xã giao công nghiệp tham dự trong cuộc đặt ra điều lệ tổ kíp. Điều lệ tổ kíp được in trên một tấm các nhỏ, một mặt của các in mười điều quy định, còn mặt kia in ba quả cầu tròn giao nhau, biểu tượng cho ba mệnh lệnh "hoàn thành định mức, kiến toàn tổ kíp, phát triển cá nhân".

**- Phạm vi quản lý**

+ Đối mặt với trắc trở mà không nhụt chí

Đối với David Prasto mặc dù không có giấy chứng nhận tốt nghiệp nhưng với những thành tựu mà ông đạt được thì khiến cho người ta khó có thể tin. Làm một giám đốc thường trực kiêm trưởng ban quản trị công ty Vickshol, Prasto không chỉ bước chân vào thế giới của các nhà hào phú nước Anh, hơn thế, trong số những nhà cự phú thế giới ông cũng ở vào địa vị hiển hách. Dựa vào tài năng và sức chịu đựng gian khổ, tháo vát và niềm tin của mình, Prasto đã khiến cho xí nghiệp của ông có tài nguyên phong phú, thịnh vượng lâu dài.

Đối mặt với trắc trở mà không nhụt chí, đích thực là tố chất đặc biệt mà ngay từ khi còn trẻ David Prasto đã biểu hiện ra. Tuy chưa giành được giấy chứng nhận tốt nghiệp cao trung nhưng ông tràn đầy niềm tin đối với cuộc sống. Thế nhưng, lần đầu tiên khi tới công ty xe ô tô Vickshol dự thi làm nhân viên bán hàng, Prasto đã bị giám đốc bộ phận bán hàng thẳng thắn cự tuyệt ngay ở ngoài cửa không chút nể nang, ông ta còn mỉa mai Prasto "chỉ có thể làm một phó nhỏ học việc". Lời nói tuy lạnh nhạt, nhưng lại giống như một liều thuốc tốt, kích thích ý chí và lòng quyết tâm của Prasto. Từ đó, Prasto quyết ý làm một người thợ học việc, sống cùng với anh em công nhân để thể nghiệm cuộc sống chân thực, để tự rèn luyện mình.

Do nỗ lực làm việc, nên Prasto đã rất nhanh chóng thể hiện được tài năng của mình. Mười tám tháng sau mặc dù đang học việc, Prasto đã được đề bạt trở thành nhân viên tiêu thụ, chuyên môn kinh doanh thân xe ô tô vận tải hàng hóa. Trong vòng một năm Prasto đã chỉ huy các nhân viên bán hàng tuyển một tìm hiểu tường tận kế hoạch, những nhận định đánh giá về công tác kinh doanh của công ty xe ô tô Thông dụng nước Mỹ đã phát triển như thế nào. Hơn thế, ông còn nghiên cứu tỉ mỉ công ty nhánh của công ty xe ô tô Thông dụng ở nước Anh đã kinh doanh và lãnh đạo như thế nào. Tuy Prasto không thể khẳng định được hiệu quả của việc làm này đối với việc tiêu thụ xe ô tô của công ty nhưng Prasto vẫn tin vào thành quả của mình. Sự thực về sau đã chứng minh, ý tưởng kinh doanh của Prasto đã mang lại ích lợi cho công việc kinh doanh của công ty rất lớn.

+ Rèn luyện mình trong môi trường công tác hoàn toàn mới

Đối với một nhân viên tiêu thụ đã nghiên cứu tỉ mỉ việc bình luận đánh giá và quản lý kinh doanh thương nghiệp mà nói, tới thu lượm kinh nghiệm ở trên một chức vụ mới là điều cực kỳ có sức hấp dẫn, cho dù anh ta sẽ gặp phải thách thức rất lớn. Sau hai năm khi Prasto được đề bạt làm phụ trách tiêu thụ thường trú tại Scotland, Prasto đã gặp phải một cơ hội như thế này.

Tại hội chợ triển lãm xe ô tô được tổ chức tại Scotland, Prasto đã quen biết người đại diện của công ty Roll Royce đóng tại Scotland. Đại diện của công ty xe ô tô Roll Royce đã có lời mời Prasto gia nhập công ty Roll Royce và đảm nhận chức vụ giám đốc tiêu thụ ở Scotland và phía bắc England. Từ lâu Prasto mong muốn được rèn luyện mình ở trong một môi trường công tác hoàn toàn mới. Hơn thế, công ty Vickshol không mạnh dạn trong kinh doanh và không tin tưởng vào tài năng của Prasto vì lúc đó anh mới 26 tuổi. Do đó, Prasto quyết định nhận lời mời của công ty Royce. Prasto đã thích ứng với công tác mới rất nhanh chóng và đã bắt đầu thu hoạch được một số kinh nghiệm quý báu.

Trong thời gian làm việc ở đây Prasto đã thấy được mặt hạn chế trong kinh doanh của công ty Roll Royce, đó là phương thức thúc đẩy tiêu thụ rất lạc hậu. Lúc này "Những quan niệm và phương pháp kinh doanh tiêu thụ của công ty Thông dụng" mà Prasto có được khi còn làm việc ở công ty Vickshol đến bây giờ mới đưa ra sử dụng. Prasto đã đem những phương pháp thúc đẩy tiêu thụ mà

mình học được truyền thụ cho các nhân viên tiêu thụ của công ty xe ô tô Roll Royce, hơn thế còn ra sức tuyên truyền tính chất quan trọng trong việc xây dựng tốt mối quan hệ với khách hàng để thúc đẩy tiêu thụ. Mặc dù số nhân viên tiêu thụ này rất khó hiểu phương pháp này, ngay cả cấp trên của Prasto ở London cũng rất khó lý giải được ý nghĩa của việc làm như vậy. Sau khi ý tưởng kinh doanh tiêu thụ của Prasto được đưa ra thực thi, đã dần thể hiện rõ hiệu quả. Phạm vi công việc mà Prasto gánh vác đã không ngừng được mở rộng. Từ việc đảm nhiệm giám đốc thúc đẩy tiêu thụ của khu vực chuyển sang phụ trách sản xuất thiết bị của nhà máy, sau đó lại phụ trách chi nhánh công ty động cơ Ros, Prasto đã đặt ra kế hoạch khai thác phát triển máy diezen một công việc được anh gọi là "một kế hoạch duy nhất được thực hiện thông suốt". Với những thành tích xuất sắc của mình, năm 1963 sau khi giám đốc tiêu thụ của công ty ô tô Roll Royce vì sức khỏe yếu phải về hưu, Prasto đã được đề bạt giữ chức vụ giám đốc công ty ở tuổi 38.

Đến lúc này có thể nói sự nghiệp của Prasto đang ngày một rõ và không mấy thời gian Prasto sẽ nắm toàn quyền chỉ đạo công ty.

Thế nhưng, trên bước đường sự nghiệp của mình, Prasto đã gặp những vấp vấp. Một tháng sau khi ông nhận chức giám đốc của công ty xe ô tô Roll Royce - một trong những công ty lớn nhất thế giới có hình tượng hoàn mỹ nhưng cũng phải thừa nhận đã không hoàn thành hợp đồng sản xuất tuabin cố định khí mô hình RB2 II cho các công ty hàng không nước Anh và nước Mỹ. Kết quả là

công ty đã mất một khoản tiền lớn để bồi thường cho vụ việc này. Lúc ấy Prasto đã nói : "Nhà máy vỡ nợ là một đoạn từng trải vừa đặc biệt lại vừa làm cho người ta kinh sợ. Tôi không muốn có đoạn từng trải này!". Làm thế nào để vượt qua cửa ải khó khăn này? Vốn là người ngoan cường không hề nhụt chí trước những trắc trở, Prasto lại một lần đứng dậy. Được sự giúp đỡ của người thanh toán Rubert Nilsun, Prasto đã quyết định tách công ty xe ô tô Royce ra khỏi công ty hữu hạn Roll Royce, khiến nó trở thành một công ty độc lập và ông đã trở thành uỷ viên thường vụ ban giám đốc của công ty này.

+ Đủ thực lực tham gia thị trường cạnh tranh

Prasto đã mất hai năm với bao công sức để vực công ty xe ô tô Roll Royce đứng vững và phát triển. Để khống chế và nắm chắc quyền tài chính của công ty Prasto đã áp dụng chế độ "báo cáo nhanh" của các công ty nước Mỹ. Cái gọi là "báo cáo nhanh" chính là chỉ trong vòng ba ngày rưỡi sau khi kết thúc mỗi giao dịch, tất cả các ngành đều phải đem số liệu ban đầu báo tới chỗ nhân viên quản lý. Điều này khiến cho nhân viên tài vụ kế toán trước khi báo cáo số liệu cho Prasto sử dụng đều phải luôn luôn không ngừng tìm hiểu những chi tiết chuẩn xác về tình hình tài vụ.

Do có thành tích tuyệt vời, sau ba năm cố gắng, lợi nhuận và mức tiêu thụ của công ty xe ô tô Roll Royce đã tăng lên 50%. Sự vỡ nợ của công ty đã gây lên chấn động rất lớn cho Prasto, nhưng nó cũng đã cung cấp cho Prasto một cơ may hiếm gặp, đó là ông có thể dựa theo ý nguyện của mình để được nắm giữ và quản lý một công ty độc

lập. Khi kế hoạch tiêu thụ sản phẩm của mình được từng bước đưa ra thực thi và thể hiện rõ hiệu quả ích lợi, ông luôn luôn có cảm giác hứng khởi và điều này đã kích thích ông làm việc hăng say hơn.

Năm 1975, Prasto gia nhập hội đồng quản trị của công ty Vicks. Năm 1980, trước chủ trương quốc hữu hóa, công ty Vicks bắt buộc phải sáp nhập với công ty xe ô tô Roll Royce. Prasto trở thành thành viên ban giám đốc công ty lớn có tới 35 công ty nhỏ này. Để chấn hưng lại nghiệp vụ của công ty, trước hết Prasto đã giảm biên chế một số nhân viên chủ quản cao cấp trong ngành, tiếp đó ông áp dụng chế độ "báo cáo nhanh" của mình vào công ty Vicks, rồi kiên quyết mở rộng chế độ thông báo tổ kíp, do đó đã khống chế và nắm chắc được nguồn tài chính và nhân viên của công ty. Trải qua sự cố gắng không mệt mỏi, Prasto đã tiến thêm một bước là mở rộng và phát triển các loại hình nghiệp vụ khác nhau cấu thành công ty Vicks, giúp nó có đủ thực lực tham gia cuộc cạnh tranh trên thị trường quốc tế.

Có thể tưởng tượng thấy rằng, hoàn thành được một hệ thống công việc này quả thực không đơn giản chút nào. Đối với một nhà doanh nghiệp mà nói, những điều làm cho ông khốn khổ không chỉ là những vấn đề về các mặt sản xuất và tiêu thụ, mà còn cả trên phương diện đời sống nữa. Những áp lực đến từ gia đình và xã hội không giờ phút nào không ảnh hưởng tới ông. Khi đang cứu vãn công ty xe ô tô Roll Royce đang trong cảnh thoi thóp thì Prasto lại phải gánh chịu thêm sự dạn nứt trong hôn nhân vì ông đã dành hết thời gian, sức lực và ý chí cho công



việc. Quan hệ giữa ông với vợ và con đã bị dạn vỡ, cuộc sống của ông đã mất đi sự cân bằng vốn có. Sau đó, năm 1974, do ông mắc bệnh kích tố tuyến thượng thận nên bắt buộc phải nghỉ việc. Nhận thức được hậu quả của mình, ông đã xúc động tâm sự rằng: "Cần làm việc nhưng cũng cần phải nghỉ ngơi. Điều này đã trở thành một quy định. Tôi suốt ngày nỗ lực làm việc, cốt là để cuối tuần có thời gian tiêu khiển. Tôi cố gắng dành thời gian để đi đá bóng, xem múa balê, nghe nhạc, không ngồi làm việc cả đêm nữa và cố gắng tìm hiểu tâm sự của mọi người trong nhà". Để tránh cho các nhân viên dưới quyền cũng sa vào cảnh khốn đốn như vậy, Prasto đã chuẩn bị một lịch nghỉ ngơi và nghiêm khắc yêu cầu cấp dưới làm rõ tất cả các kỳ nghỉ mà ông được hưởng trong một năm, sau đó lại đem những ngày nghỉ, kỳ nghỉ của năm sau viết vào trong kế hoạch nghỉ năm tới, sau đó ông lại dùng phương thức như vậy yêu cầu cấp dưới phải theo.

### **- Đường lối quản lý**

Lịch trình làm việc của Prasto đã thể hiện rõ ràng một chân lý: Cần phải khẳng định có cày bừa mới có gặt hái thu hoạch. Không thể mong ước kết quả nhận được ngang bằng với công sức đổ ra. Mặc dù trong giới công nghiệp ông đã có thành tựu nổi bật, thế nhưng đối mặt trước thị trường cạnh tranh gay gắt, tương lai của công ty vẫn gặp phải những trắc trở khó lường. Chỉ cần sinh mệnh không chấm dứt, nhà cự phách trong thương trường này sẽ có thể dùng ý chí kiên cường của mình để vượt qua mọi sự thách thức khiêu chiến đến từ sự nghiệp và đời sống.

## 4. QUẢN LÝ LÀ NĂM CHẮC CƠ MAY

\* "VUA CỦA NGÀNH VẬN TẢI ĐƯỜNG THỦY" - ĐỒNG HẠO VÂN

Đặc điểm lớn nhất của "tập đoàn họ Đồng" là tuyệt đại bộ phận tàu bè của ông ta đều là tự mình có. Số tàu thủy và tổng trọng tải của ông đều vượt qua Onacis (vua thuyền Hi Lạp), hơn thế nữa ông còn có thể sánh vai cùng Rôven của nước Mỹ - một trong những chủ thuyền có vốn đầu tư lớn nhất thế giới!

### - Phạm vi quản lý

+ Đối mặt trước khó khăn và trắc trở

Năm 1912, Đồng Hạo Vân sinh ra tại Định Hải, Triết Giang. Ông lớn lên ở bên cạnh biển, từ nhỏ ông đã rất yêu thích biển cả mênh mông và những con thuyền vận tải không ngừng đi lại như những con thoi. Sau khi lớn lên, cậu bé thiếu niên Đồng Hạo Vân bước vào học đường đã không ngừng tìm tòi những gì liên quan tới biển.

Năm 1927, Đồng Hạo Vân mang theo chí lớn, ông quyết định theo nghề hàng hải, đăng ký dự kỳ thi tìm kiếm việc làm do Chu Tác Dân, nhà tài chính phương bắc mở ra. Đồng Hạo Vân đã chọn lớp Huấn luyện ngành vận tải đường thủy và ông đã thi đỗ với thành tích hạng ưu.

Hạo Vân đã có được bước đầu trong "Sự nghiệp trên biển" của mình. Đồng rất quý trọng thời gian học tập, chăm chỉ học hỏi để quyết tâm trở thành người chủ trong ngành hàng hải.

Tháng 11 năm 1928, Đồng Hạo Vân đã đảm nhiệm chức vụ về phương diện vận tải đường biển. Không lâu, ông lại nhậm chức tại công ty ngành giao thông đường thủy Thiên Tân, hơn thế, ông đã thăng tiến rất nhanh, đã đảm nhiệm chức uỷ viên thường vụ công hội ngành tàu thủy thành phố Thiên Tân. Năm 1933, Đồng Hạo Vân 21 tuổi một mình tới Thượng Hải, chỉ dựa vào một chiếc tàu nhỏ mà mình nắm giữ, mà ông đã sáng lập ra "Công ty đại lý vận tải đường biển Trung Quốc" sau này. Chưa đầy hai năm, do thành tích nổi trội tuyệt vời, ông lại được giao các chức như: Giám đốc Bộ Vận tải công ty Thông Thành Thượng Hải, giám đốc Bộ thuyền vụ ngân hàng Kim Thành... Năm 1936, Đồng Hạo Vân mới 24 tuổi, đã gặp dịp giá lạnh kỳ lạ tại vịnh Bột Hải Hoa Bắc, mặt biển đóng băng, làm xảy ra mấy chục tai nạn chưa từng có. Lúc đó Bộ Giao thông đã cử những chiếc máy bay cỡ nhỏ tới đó thả dù lương thực cứu tế. Đồng Hạo Vân chính là chuyên viên của công ty ngành vận tải đường thủy Thiên Tân đi theo máy bay. Trong công việc, Đồng Hạo Vân "từ nhỏ đã có hứng thú đối với biển cả" không sợ gian nan vất vả, thức khuya dậy sớm. Ông biết rõ, nếu muốn thực hiện ý tưởng của mình, thì phải dựa vào sự nỗ lực không mệt mỏi và sự phấn đấu gian khổ. Ngọt bùi từ trong đắng cay mà sinh ra, nếu bản thân mình từ nhỏ đã quen ăn sung mặc sướng thì sẽ mất đi tinh thần phấn đấu. Chỉ có thực

sự làm việc bận rộn và đã từng trải qua gian khổ, và hơn thế là luôn luôn nuôi dưỡng ý chí vươn lên mới có sự nghiệp thành công. Ông đã chăm chỉ làm việc trong gian khổ và bận rộn, nên đã nhận được sự trọng dụng của cấp trên và sự khen ngợi của các bạn đồng nghiệp.

Đổng Hạo Vân không chỉ từ nhỏ đã có hoài bão xa xôi và lớn lao, hơn thế Đổng còn là một người có vốn hiểu biết phong phú về thực tiễn. Năm 1936, Đổng Hạo Vân căn cứ vào thực tiễn làm việc của mình trong nhiều năm đã dự thảo ra "Phương án chỉnh lý ngành vận tải đường thủy toàn quốc". Ngoài những suy nghĩ chín chắn, hiểu biết và biện pháp chỉnh đốn ngành vận tải đường thủy ra, Đổng còn nêu ra cương lĩnh quan trọng của việc tổ chức xây dựng cơ cấu điều hòa tài chính trong ngành vận tải đường thủy cùng với một hệ thống phương án cải cách các vấn đề, như làm thế nào để ngang bằng với các thuyền có vốn nước ngoài và làm thế nào để thu hồi được quyền vận tải đường thủy ở miền ven biển và trong sông của Trung Quốc... Mục đích của việc nêu ra những phương án này của Đổng Hạo Vân là hy vọng thành lập được công ty đại lý vận tải đường thủy dưới sự giúp đỡ về tiền vốn của chính phủ, "xúc tiến thành lập các công ty nhỏ của tư nhân để sáp nhập kinh doanh", "tích cực bổ sung tăng cường lực lượng của ngành vận tải đường thủy trong nước, chuẩn bị thu hồi quyền vận tải đường thủy ở ven biển và trong sông, rồi từ bỏ mở tuyến vận tải đường thủy quốc tế". Những phương án này sau khi báo lên cấp trên là Bộ Giao thông lúc đó, nhưng chưa được chính phủ Nam Kinh tiếp nhận, nên Đổng đành phải tự mình lượng

sức mà làm. Trong tình hình tiền vốn rất thiếu thốn, ông lập tức bắt tay vào việc trừ bị tổ chức "Công ty đại lý vận tải đường thủy Trung Quốc". Chính trong lúc công ty sắp sửa khai trương thì cuộc chiến tranh kháng Nhật bùng nổ. Trong bối cảnh lịch sử như vậy, "Công ty đại lý vận tải đường thủy Trung Quốc" đã tuyên bố giải thể, mọi cố gắng nỗ lực đều đổ xuống sông xuống biển. Đối mặt trước khó khăn và trắc trở, nhà hàng hải trẻ Đổng Hạo Vân không sợ hãi mà đổ ngã. Đến tháng 3 năm 1941, Đổng Hạo Vân lại khôi phục được "Công ty đại lý vận tải đường thủy Trung Quốc", đổi sang đăng ký sổ sách tại Hồng Kông, dựa vào sự yểm hộ của tổ giới Thượng Hải, các tàu thuyền dựa vào việc treo cờ nước Anh và cờ Panama, nhất thời đã duy trì được nghiệp vụ vận tải ở ven biển Trung Quốc và vùng Đông Nam Á trước đây đã từng bị gián đoạn. Rồi sau đó, quân đội Nhật đã phát động cuộc chiến tranh Thái Bình Dương, số tàu thuyền của Đổng Hạo Vân lại không may bị quân Nhật tiếp quản, sự nỗ lực gian khổ của ông lại một lần nữa hóa thành bọt bong bóng. Sau khi cuộc chiến tranh kháng Nhật thắng lợi, Đổng Hạo Vân từ Trùng Khánh tới Thượng Hải, nộp đơn lên bộ Giao Thông của chính phủ quốc dân, yêu cầu khôi phục lại ngành nghề. Thế nhưng, các quan chức của chính phủ quốc dân lấy lý do công ty quản lý vận tải đường thủy Trung Quốc là công ty đăng ký sổ sách của Hồng Kông nên đã không phê chuẩn. Tức thì, Đổng Hạo Vân đành phải thành lập một công ty khác đặt tên là "Công ty vận tải đường thủy Trung Quốc". Sau khi thành lập công ty, Đổng Hạo Vân đánh giá tình hình, nhìn thấy

rõ do sự phá hoại của đại chiến thế giới lần thứ hai, dẫn tới nạn khan hiếm thuyền lớn mang tính toàn cầu. Lợi dụng thời cơ này ông đã tự phát triển mua sắm những chiếc tàu thủy lớn mang nhãn hiệu "Lăng Vân", "Tùng Vân", "Đường Sơn", "Xương Lê", "Thiên Long"... toàn bộ đều thuê các thủy thủ mang quốc tịch Trung Quốc lần đầu tiên vượt qua Đại Tây Dương, Ấn Độ Dương, vận tải vòng quanh Thái Bình Dương, qua lại giữa các nước Mỹ, Canada, Anh, Pháp và các nước châu Mỹ Latinh. Với chiến lược kinh doanh táo bạo này lúc đó ông đã gây nên một tiếng vang lớn cho ngành vận tải đường thủy viễn dương Trung Quốc và ông đã được ca ngợi là "Trịnh Hòa hiện đại", Đổng Hạo Vân đã thực hiện được mơ ước chinh phục biển cả. Theo đà phát triển của sự nghiệp, tháng 8 năm 1947, Đổng Hạo Vân lại xây dựng nên công ty vận tải đường thủy Phục Hưng, ông đã mua từ Mỹ về ba con tàu chở hàng trọng tải hàng vạn tấn với mô hình "thắng lợi", đặt tên là "Kinh Thắng", "Hộ Thắng" và "Du Thắng", để nhằm theo đuổi nghiệp vụ vận tải đường thủy viễn dương. Vài năm sau, tập đoàn Đổng Hạo Vân vẫn lăn lộn khổ sở trong bước đường sống còn. Tháng 2 năm 1950, quốc vụ nước Mỹ Aicisun tuyên bố bắt giữ hai con tàu trọng tải vạn tấn "Kinh Thắng" và "Hộ Thắng" của công ty vận tải đường thủy Phục Hưng với lý do "mắc nợ chưa trả". Sự kiện này là một đòn đánh rất lớn vào Đổng Hạo Vân, công ty vận tải đường thủy Phục Hưng đã rơi vào cục diện gian nan chỉ còn duy nhất con tàu "Du Thắng". Đứng trước muôn vàn khó khăn Đổng Hạo Vân không hề nhụt chí, ông tin tưởng "Thiên sinh ngã tài tất

hữu dụng"<sup>(1)</sup>, chỉ cần niềm tin của mình không bị tiêu diệt, tất nhiên sẽ có ngày tài hoa lộ rõ, sự nghiệp thành công. Đồng Hạo Vân đã nhẫn nại chờ đợi thời cơ để vùng lên phát triển sự nghiệp.

+ Giỏi nắm bắt các loại cơ may

Theo sự chuyển biến của tình hình quốc tế. Công ty vận tải đường thủy mà Đồng Hạo Vân kinh doanh đã có những cơ hội phát triển mới. Lúc này, cơ sở hoạt động của Đồng đã từng bước di chuyển tới Hồng Kông. Tổng bộ công ty vận tải đường thủy xây dựng tại Hồng Kông gọi là công ty tàu thủy Kim Sơn, trên cơ sở những tàu thuyền vẫn có lại đóng mới một số tàu thuyền, dùng nhiều loại phương thức để kinh doanh nghề vận tải đường thủy. Đồng Hạo Vân dùng một số lượng lớn tàu thuyền kinh doanh chở hàng theo tuyến vận tải đường thủy định kỳ từ Viễn Đông tới Bắc Mỹ, Tây Âu, châu Đại Dương, Bắc Phi... tổ chức thành "Vương quốc hàng hải" của mình. Ông còn cùng một số công ty tàu thủy của các nước như Pháp, Bỉ, Nhật Bản, Singapo... tổ chức thành tập đoàn vận tải đường thủy liên hiệp kinh doanh vận tải. Đồng Hạo Vân đã trở thành tập đoàn vận tải đường thủy người Hoa đầu tiên gia nhập đội tàu thủy tuyến thế giới. Ông còn đem tàu thủy có trọng tải lớn cho một số công ty dầu mỏ nổi tiếng của các nước như Braxin, Mỹ thuê dài hạn, để thu lời.

Đồng Hạo Vân kinh doanh ngành vận tải đường thủy, ngoài việc ông có mục tiêu kiên định, công tác cần

---

<sup>(1)</sup> Trời sinh ra tài năng của ta tất phải được sử dụng đến

cù phấn đấu, nghị lực hơn người ra, thì những cơ hội tốt đẹp cũng tạo điều kiện cho sự thành công trong sự nghiệp của ông. Hơn thế, ông không bỏ mất thời cơ và luôn nắm chắc lấy những cơ hội này, ông luôn linh hoạt trong kinh doanh, để phát triển mình lớn mạnh, cuối cùng ông đã bước lên ngôi báu của "Vua thuyền".

Đổng Hạo Vân là người rất giỏi nắm chắc các loại cơ may: Căn cứ vào tư liệu được biết, có một số tàu chở hàng mang tên "Thắng Lợi" của nước Mỹ bao gồm 12 chiếc đem bán cho tập đoàn Đổng Hạo Vân với giá 100 vạn đô la Mỹ. Số tàu này được đóng vào đầu những năm 40, thời điểm xảy ra cuộc chiến tranh Thái Bình Dương. Do phần lớn tàu thuyền chở hàng hóa của Mỹ bị phá hủy bởi đạn đại bác của hải quân Nhật Bản, nên Mỹ đành phải vội vã đóng ra số tàu này để đáp ứng đòi hỏi gấp. Vì số tàu này thiết bị thô sơ đơn giản, tuổi của tàu đã xấp xỉ 20 năm, tới gần kỳ báo cáo thanh lý. Để giải quyết, nước Mỹ bèn đem số tàu này bán với giá nửa bán nửa cho cho tập đoàn họ Đổng kinh doanh vận tải. Đổng Hạo Vân đã dán mác "Hong Kong" vào, rồi gia nhập tuyến vận tải đường thủy định kỳ từ Viễn Đông đến nước Mỹ. Lần này, thực lực của tập đoàn họ Đổng đã được tăng trưởng rất nhanh chóng.

Tập đoàn Đổng Hạo Vân không những có được số tàu thuyền giá rẻ này, mà tiền công trả cho các thuyền viên của Hồng Kông, Đài Loan thấp. Hơn thế, nguồn hàng cần chuyên chở trên tuyến đường thủy ngày càng tăng lên nhiều, tiền vốn của tập đoàn họ Đổng đã tích lũy được ngày càng lớn mạnh, điều này tạo nên tiền đề thuận lợi cho sự phát triển của tập đoàn sau này.



Trong thời gian này, công việc vận tải đường thủy cùng với sự suy thoái của ngành công nghiệp đóng tàu Nhật Bản rất có lợi cho sự phát triển của tập đoàn Đông Hạo Vân. Đông Hạo Vân đã nhìn thấy viễn cảnh huy hoàng của ngành vận tải đường biển đối với dầu mỏ, bèn nhân cơ hội ngành đóng tàu của Nhật Bản không phân vinh, giá tàu thấp cùng với điều kiện cho vay ưu đãi, Đông đã bắt đầu đặt đóng những con tàu chở dầu lớn kiểu mới. Trong kinh doanh, Đông Hạo Vân hành động rất cẩn thận, ông luôn luôn thỏa thuận hiệp ước thuê tàu trung hạn và dài hạn rồi mới kí kết hiệp ước đóng tàu. Sau khi tàu đã cho thuê rồi dùng tiền thuê đó đem trả nợ. Cứ như vậy, dùng khoản đầu tư cực kỳ ít mà vẫn mua được tàu. Tập đoàn họ Đông đã lợi dụng cơ hội này phát triển và ngày một mở rộng rất nhanh chóng.

Theo đà mở rộng không ngừng của sản nghiệp, thực lực của tập đoàn họ Đông đã tăng trưởng nhanh chóng.

Bởi công cuộc kinh doanh thành công trong nhiều năm trở lại đây, họ Đông đã có uy tín tuyệt vời trong các nhà ngân hàng phương Tây và Nhật Bản. Điều này đã khiến cho đội tàu của Đông Hạo Vân không ngừng phát triển lớn mạnh, Đông Hạo Vân cũng đã trở thành “trùm sỏ” ngành tàu thuyền, trở thành người nổi tiếng thế giới. Công ty tàu thủy Kim Sơn của Đông Hạo Vân ngoài việc xây dựng tổng bộ ở Hồng Kông ra, ông còn lập ra các chi nhánh công ty tại Tôkyô, Canada, London, New York. Thời kỳ đầu những năm 70, toàn cầu xuất hiện bảy “vua thuyền” thế giới, thì trong đó có hai người là Bao Ngọc Cương và Đông Hạo Vân của Hồng Kông.

Tuy nhiên, từ số lượng con tàu và tổng trọng tải lúc đó mà xét, Bao Ngọc Cương đứng trên Đồng Hạo Vân, thế nhưng từ chủng loại các con tàu, độ lớn của trọng tải từng con tàu và thiết bị mới trên con tàu mà nói, Đồng Hạo Vân lại đứng trên Bao Ngọc Cương. Đặc điểm lớn nhất của "Tập đoàn họ Đồng" là tuyệt đại bộ phận các tàu thuyền của ông đều là của riêng ông, số lượng tàu thủy và tổng trọng tải của ông đều vượt qua Onacis của Hi Lạp, hơn thế ông còn có thể kể vai sánh bước với Rôven của nước Mỹ - một trong những chủ tàu độc lập đầu tư lớn nhất thế giới. Đồng Hạo Vân còn kinh doanh rất nhiều ngành nghề có liên quan đến vận tải đường thủy, như ngành bảo hiểm thuyền vụ, ngành bến phà, ngành đóng tàu. Ông đã có nhiều nhà đất ở nước Mỹ, còn xây dựng Ngân hàng Á châu nước Mỹ tại San Francisco. Năm 1979, ông lại từ bỏ chức Phó giám đốc uỷ ban cố vấn Ngân hàng hợp chủng quốc tế.

#### **- Đường lối quản lý**

Là một nhà quản lý kinh doanh tài ba Đồng Hạo Vân đã giành được những thành công cực kỳ to lớn. Bí quyết kỳ diệu khiến ông kinh doanh thành công cũng đúng như lời ông đã nói: "Hùng tâm của Trịnh Hòa, lạc thú trong sự bận rộn". Ông đã dùng cả cuộc đời mình để thực hiện châm ngôn này.

## 5. LÀM CHO VỮNG MẠNH CƠ CHẾ VẬN HÀNH NỘI BỘ

"ÔNG CHỦ NGHIỆP ĐOÀN BÁO" - ELSUN

Năm 1960, Elsun đã giành được một thành tựu tương đối quan trọng trong sự nghiệp thôn tính - thôn tính được "Nantes báo" - tờ báo có ảnh hưởng tương đối lớn thời đó, khiến cho sự ảnh hưởng của tập đoàn ngành báo Elsun tăng lên mạnh mẽ. Thành công này đã kích thích quyết tâm của Elsun, từ đó trở đi, như một mũi tên đã bắn không thể thu lại được, Elsun đã bắt đầu mở rộng quá trình thôn tính của mình.

- Phạm vi quản lý

+ Muốn xây dựng báo mới

Robel Elsun sinh năm 1920, hai năm sau khi đại chiến thế giới lần thứ nhất kết thúc. Nước Pháp lúc đó phải chịu những tổn thất nặng nề do bốn năm chiến tranh, cảnh hoang tàn, suy sụp có ở khắp nơi, thế nhưng từ kết quả có lợi của cuộc chiến tranh, nhân dân Pháp đều ôm ấp thái độ rất lạc quan đối với tiền đồ của đất nước và cá nhân mình. Do cuộc chiến tranh được kết thúc bằng sự đầu hàng của nước Đức, cuối cùng nước

Pháp đã loại bỏ được sự uy hiếp từ đối thủ cạnh tranh lớn nhất trên đất châu Âu, trở thành một cường quốc danh phù hợp với thực ở lục địa già. Tất cả những điều này đã khiến cho cả nước Pháp tràn đầy niềm lạc quan tin tưởng vào những năm 20.

Lần đầu tiên Elsun thấy mình với báo chí như có nghiệp duyên vào năm 16 tuổi, điều này có thể nói là một khởi điểm tốt để Elsun dấn thân vào ngành báo chí. Năm 1936, Elsun được đăng một bài viết trên "Nhật báo Rouen", đây cũng là bài văn đầu tiên mà Elsun được đăng báo. Tuy rằng bài văn của thiếu niên này không gây được sự chú ý của mọi người thế nhưng đã có ảnh hưởng rất lớn đối với Elsun. Trong niềm sung sướng, cậu bé Elsun cảm thấy sức lôi cuốn của báo chí, dường như cậu đã cảm thấy được tài năng làm báo đang tiềm tàng ở trong con người cậu. Từ đó về sau cậu bé Elsun đã biểu hiện hứng thú và nhiệt tình cực kỳ lớn đối với báo chí, cậu đã tích cực tham gia các hoạt động xây dựng tờ báo nhỏ địa phương và đã giành được một số thành tích nho nhỏ.

Năm 1939, khi Elsun vừa tròn 20 tuổi, cuộc đại chiến thế giới lần thứ hai bùng nổ. Sau đó không lâu, nước Pháp - "Cường quốc lục quân hàng đầu châu Âu" đã bị quân Đức chiếm đóng, nguyên soái Pétain đầu hàng và dựng nên chính quyền bán nước. Dưới sự chiếm đóng của quân Đức, rất nhiều tờ báo của nước Pháp bị buộc phải đình chỉ xuất bản, thế nhưng cũng có một số tờ báo tiếp tục công khai phát hành. Những tờ báo công khai phát hành này đại đa số là báo của phái hữu, hoặc được bổ sung làm công cụ tuyên truyền cho người Đức hoặc làm

công cụ cổ súy cho chính quyền Pétain. Elsun vừa đầy 20 tuổi, cảm thấy cơ hội đã tới, trong khi rất nhiều tờ báo lớn có ảnh hưởng bị đình chỉ xuất bản, Elsun vội vã lập nên tờ báo "Mặt trận thanh niên" để chiếm đoạt thị trường. "Mặt trận thanh niên" là một tờ báo cực hữu, vì vậy đã nhận được sự động viên khích lệ của người Đức và chính phủ Pétain, không những có thể công khai phát hành ở trong khu quân Đức chiếm đóng mà còn được sự nâng đỡ của những kẻ chiếm đóng, cho nên sức ảnh hưởng đã tăng lên rất lớn.

Năm 1945, nước Pháp được giải phóng, chính phủ Pétain nhanh chóng sụp đổ, sự nghiệp của Elsun cũng theo đó bị tiêu vong. Mọi người căm ghét thái độ câu kết của Elsun trong thời kỳ chính phủ Pétain, cộng thêm tháng 5 năm 1944 khi nước Đức phát xít sắp sụp đổ, chính phủ lâm thời nước Pháp xây dựng tại Angiêri tuyên bố: "Tất cả những tờ báo nước Pháp tiếp tục phát hành trong thời kỳ nước Đức chiếm đóng đều bị coi là những tờ báo "không yêu nước" và đều bị xóa bỏ". Sau khi nước Pháp được khôi phục, chính phủ đã căn cứ vào pháp lệnh này để ra lệnh xóa bỏ 107 tờ báo ra hàng ngày, rồi đem tài sản của họ lần lượt giao cho các tổ chức của phong trào cách mạng, trên cơ sở này lập ra những tờ báo mới. Điều này cũng có nghĩa là đã tuyên bố tử hình "sự nghiệp" của Elsun. Phong trào cải cách này đã sinh ra những ảnh hưởng cực kỳ to lớn đối với ngành báo chí nước Pháp. Sau khi trải qua cuộc cải cách, đại đa số các tờ báo trong thời kỳ Đệ tam cộng hòa đều phải im lặng giấu kín tăm tích, thay thế vào đó là một loạt các tờ báo độc lập mới ra đời.

### + Hình thành thế lực thị trường

Năm 1956, Elsun thông qua hoạt động tích cực của mình, cộng thêm ảnh hưởng của bản thân ở trên diễn đàn báo chí và sự giúp đỡ của một số nhân vật quan trọng trong chính phủ, ông đã trúng cử làm nghị viên quốc hội. Trên mặt chính trị ông cũng giành được thành công rất lớn: tham gia Đảng cấp tiến 3 năm, trúng cử nghị viên. Nhưng sau đó không lâu bởi có người khác tố cáo ông phạm phải "tội ác phản quốc" trong thời kỳ Pétain nên đã bị tước bỏ tư cách nghị viên. Thế nhưng thực tế đã không thể không thừa nhận sự thành công của Elsun, trong cuộc tuyển cử năm 1958, Elsun đã lại một lần nữa trúng cử nghị viên quốc hội. Trên võ đài chính trị Elsun đã thể hiện rõ tài năng đặc biệt, lúc này sự thành công của ông trong ngành báo chí đã gây nên những ảnh hưởng cực kỳ sâu xa. Trong quá trình hình thành tập đoàn báo chí, Elsun luôn được sự giúp đỡ ở sau lưng của các yếu nhân trên võ đài chính trị nước Pháp như Pesefit, Charlersde Gaulle, đặc biệt là sự giúp đỡ của Gaulles. Có thể khẳng định đây là những giúp đỡ cực kỳ to lớn trên đường đi tới thành công của Elsun.

Bắt đầu từ giữa những năm 50, lấy việc mở rộng lượng phát hành báo chí làm mục tiêu, báo giới nước Pháp đã triển khai cuộc cạnh tranh cực kỳ quyết liệt. Kết quả của cuộc cạnh tranh là một số tờ báo trung bình và nhỏ vì không đủ thực lực nên bắt buộc phải phụ thuộc vào những tờ báo lớn ở các khu vực; mặt khác, các tờ báo lớn cũng vì mở rộng lượng phát hành nhằm thu được phí quảng cáo ở mức cao mà cố gắng thu hút một số tờ

báo nhỏ địa phương cùng liên doanh. Trong công cuộc liên doanh, các tờ báo trung bình và nhỏ chỉ có thể bảo đảm được tính chất độc lập khai thác biên tập các bản tin địa phương, còn những bản tin quan trọng, đặc biệt là bản tin quảng cáo thì phải phục tùng sự sắp đặt của các tờ báo lớn. Về phương châm kinh doanh cùng với biên tập bị rơi xuống làm vật phụ thuộc của báo lớn, biến thành trang địa phương của báo lớn. Elsun lợi dụng đầy đủ tình thế này, dựa vào năng lực của mình, cùng với sự giúp đỡ ở hậu trường trên mặt chính trị, dần dần hình thành một tập đoàn báo chí mang tính chất khu vực bao gồm rất nhiều tờ báo lấy báo lớn làm hạt nhân trong làn sóng thôn tính này.

Năm 1957, trên cơ sở đã thôn tính được một số tờ báo nhỏ, Elsun đã từng bước hình thành "phạm vi thế lực" của mình, xây dựng nên "Trung tâm báo chí", từng bước khống chế, lũng đoạn một bộ phận báo chí, đặt cơ sở ban đầu cho "đế quốc báo chí" đồ sộ sau này.

Năm 1958, Elsun dùng tờ "Báo ô tô" do mình lập ra làm cơ sở, trước hết đã thôn tính được gần 100 tờ báo nhỏ, đã hình thành quy mô ban đầu, xây dựng nên trung tâm báo chí của mình, làm khởi điểm cho sự nghiệp thôn tính của mình.

Năm 1960, trong sự nghiệp thôn tính, Elsun đã giành được một thành tựu tương đối quan trọng - thôn tính được tờ "Báo Nantes" - tờ báo có ảnh hưởng tương đối lớn thời đó, khiến cho ảnh hưởng của tập đoàn báo chí Elsun tăng lên đột biến.

Sau khi thôn tính thành công "Báo Nantes", Elsun lại thôn tính được một hệ thống báo địa phương, thậm chí cả những tờ báo mang tính chất toàn quốc một cách rất thuận lợi, khiến cho thực lực của Elsun ngày càng lớn mạnh, sự nghiệp ngày càng phát triển sôi nổi. Năm 1962, tập đoàn Elsun đã thôn tính được tờ báo "Cộng hòa Bely", sau đó hai năm, năm 1964, tập đoàn Elsun lại thôn tính được tờ báo "France - Anletter", tờ báo "Poitu tự do"... là những tờ báo nhỏ mang tính chất địa phương. Tập đoàn Elsun đã có mấy chục tờ báo ra hàng ngày, ra hàng tuần và các cơ cấu xuất bản khác, từng bước đã hình thành quy mô ban đầu của tập đoàn Elsun.

#### + Đường lối thôn tính

Năm 1975, tập đoàn Elsun lại lợi dụng cảnh ngộ khó khăn của một tập đoàn lớn trong ngành báo chí nước Pháp, đã tước đoạt quyền không chế của "Báo Figaro". Các loại báo chí nước Pháp từ trước vẫn phân chia thành hai loại "Báo dư luận" và "Báo tin tức". "Báo dư luận" là tờ báo chuyên thuộc về một tổ chức đảng phái và chủ trương bảo vệ một đảng phái nào đó, trong đó bao gồm cả tờ "Báo nhân đạo" của Đảng cộng sản. "Báo tin tức" thì không thuộc về bất kỳ tổ chức đảng phái nào, thế nhưng lại có đông đảo độc giả trong toàn quốc, nó có ảnh hưởng rất to lớn. "Báo Figaro" là tờ báo tốt đẹp nhất trong số các báo tin tức, tờ báo này ra đời từ năm 1866, đến nay đã có lịch sử trên 100 năm, là tờ báo không hổ là "nguyên lão" trong ngành báo chí nước Pháp. Trong đại chiến thế giới thứ hai, "Báo Figaro" dời tới Lyon, tới tháng 11 năm 1942 bị chính quyền Vichy ra lệnh đình chỉ xuất bản. Vì



vậy, nó lại là một trong số ít tờ báo được tiếp tục mở cửa lại sau chiến tranh, tờ báo này luôn luôn có số độc giả lớn nhất ở nước Pháp. Năm 1947, một cổ đông lớn của tờ báo này là Cort Noronif đã đem "Báo Figaro" bán cho tập đoàn ngành báo Pruster nước Pháp, từ đó tờ báo này đã bị khống chế ở dưới tập đoàn ngành báo này. "Báo Figaro" phát triển so với trước càng thuận lợi hơn, tình hình kinh doanh cũng ngày càng tốt, đại đa số tầng lớp độc giả là những nhà tư sản giàu có. Sau năm 1970, do bản thân tập đoàn ngành báo Pruster gặp cảnh ngộ khó khăn, mà "Báo Figaro" tiêu thụ không thông suốt, việc kinh doanh ngày càng sa vào cảnh khốn đốn. Nhân cơ hội này, năm 1975, tập đoàn Elsun đã thôn tính thành công tờ báo này. Việc thôn tính "Báo Figaro" thành công đã đưa tập đoàn báo chí Elsun từ thân phận một tập đoàn lũng đoạn địa phương bước vào hàng ngũ tập đoàn lũng đoạn toàn quốc. Việc thôn tính "Báo Figaro" đã đánh dấu sự hình thành trên đại thể đế quốc ngành báo Elsun.

Sau khi thôn tính được "Báo Figaro" không lâu, Elsun lại đã giành được một thắng lợi trọng đại, đó là giành được tờ "Báo France buổi tối" từ trong tay tập đoàn Busaker. "Báo France buổi tối" là con tuấn mã trong các tờ báo đại chúng hóa, là đại biểu được báo giới nước Pháp công nhận. Nội dung chủ yếu trên các trang báo của nó là về thể dục, vui chơi giải trí và tin tức xã hội, có lượng độc giả lớn trong dân chúng phổ thông.

Tập đoàn Elsun sau khi khống chế được tờ "Báo Figaro" và "Báo France buổi tối" đã có địa vị thống trị trong ngành báo chí nước Pháp.

Năm 1975, ba năm sau khi tập đoàn Elsun thôn tính được "Báo France buổi tối", đang trên đà mạnh, Elsun lại không chế từ "Báo buổi sáng" danh tiếng của tập đoàn Busaker. Như vậy là cộng thêm từ báo lớn "Báo Bắc lữ" thôn tính được từ năm 1971, trong cao trào thôn tính ở những năm 70, tập đoàn Elsun đã liên tục đại thắng, đã không chế được mấy loại báo chí chủ yếu của nước Pháp. Chỉ trong mấy năm, Elsun đã phát triển trở thành tập đoàn báo chí siêu cấp, có quy mô toàn quốc duy nhất trong lịch sử nước Pháp.

Đến năm 1979, tập đoàn Elsun đã không chế được trên 40 nhà in sách báo các loại ở Paris, các tỉnh ngoài và lãnh địa thuộc nước Pháp ở hải ngoại, lượng báo chí phát hành chiếm 42,2% ngành báo ở Paris, 18% ngành báo ở các thành phố và tỉnh ngoài. Bước vào những năm 80, Elsun đã mở rộng thêm một bước tập đoàn báo chí của mình, đến năm 1983 lại thu mua được "Báo Dofina tự do" - tập đoàn báo chí lớn thứ hai ở tỉnh ngoài và ông đã gia nhập tập đoàn báo chí quốc tế.

Từ đây, tập đoàn Elsun đã trở thành tập đoàn lũng đoạn ngành báo chí lớn nhất nước Pháp đúng như danh hợp với thực.

### **- Đường lối quản lý**

Thành công của Elsun là ở chỗ ông biết căn cứ vào nhu cầu của thị trường, đưa báo chí kết hợp với chính trị, toan tính tìm kiếm lực lượng ủng hộ. Ngoài ra, ông dám thôn tính, để cung cấp không gian càng rộng lớn cho sự phát triển của mình.

## 6. RÈN LUYỆN CÁCH QUẢN LÝ TIỀN VỐN

\* "NGƯỜI KHÔNG LỖ TIỀN TỆ" - ROTSEADE

Theo ông nói, ông không thể không tiến hành một lần "du thuyết tới từng nhà từng hộ" thực sự, và điều này đã biểu hiện rõ lòng nhân ái cực kỳ lớn của Rotseade.

- Phạm vi quản lý

+ Thể hiện rõ tài năng

Cuy - Rotseade ra đời trong một gia đình dòng dõi tư bản ngân hàng vô cùng giàu có, một gia đình có ba đời đều là những chủ ngân hàng rất thành công. Sau khi Yami phát tài đã xây dựng lên pháo đài cổ Fyriai hào hoa. Sự hoành tráng và vẻ đẹp lộng lẫy của pháo đài cổ này đã khiến cho quốc vương Prussia lúc đó tán thưởng không ngớt, còn sự ngự giá đích thân tới thăm của Napoleon III, quốc vương nước Pháp lại càng khiến cho nó tăng thêm sự vẻ vang. Ông nội của Rotseade là một nhà tài chính giàu lòng yêu nước, vì độc lập dân tộc ông đã trả cho nước Đức khoản tiền bồi thường 5.000 triệu Franc thay nước Pháp sau thất bại trong cuộc chiến tranh Pháp - Phổ. Cha của Rotseade chính là người thừa kế rất tốt truyền thống và gia phong thuần phác của gia tộc này. Người cha là Edward có cử chỉ ưu nhã, khiêm tốn thực thà, đối xử với mọi người nhiệt tình thành khẩn. Người

mẹ là Gersména - Alfan, một người coi trọng thực tế, đảm đương việc nhà, quan tâm đến việc giáo dục con cái. Đối với sức khỏe, thời gian làm việc và nghỉ ngơi cùng với việc vui chơi giải trí của con cái, bà đều đích thân sắp xếp tỉ mỉ và chu đáo. Bà không biết mệt mỏi trong việc dạy dỗ con cái cần phải coi trọng lễ phép, không được tự coi mình là tài giỏi phi phạm, không được ham làm to thắng lớn.

Cuy - Rotseade được lớn lên trong một môi trường gia đình vừa rất giàu có lại có nền nếp gia phong tốt. Đại bộ phận thời gian trước khi đi học Rotseade đều sống ở trong pháo đài cổ Fyriai và ở phố Saint Flolens của Paris. Có khi Cuy theo cha vào rừng săn bắn, có khi cùng đi chơi với người đầy tớ của gia đình. Thông qua việc kết bạn với người đầy tớ, Cuy phát hiện thấy rằng trong những người lao động bình thường đều có những phẩm chất đạo đức tốt đẹp như lương thiện, cần lao và chất phác giản dị v.v. Những nhận thức này của bản thân cùng với sự dạy dỗ của cha mẹ đều có tác dụng rất lớn trong hình thành những tính cách sau này của Cuy Rotseade. Sau khi tốt nghiệp tiểu học, Cuy được cha mẹ đưa tới học tại một trường trung học công lập ở Paris.

Sau khi tốt nghiệp trung học, Cuy thi đỗ vào trường đại học Paris, chủ yếu nghiên cứu văn học và Pháp học. Sau bốn năm học tập rất nỗ lực, Cuy đã tốt nghiệp đại học với thành tích hạng ưu. Sau đó, Cuy đã vào một trường quân sự nổi tiếng có kỷ luật nghiêm minh, để phục vụ nghĩa vụ quân sự. Đời sống quân đội trong một năm đã khiến cho Cuy hình thành tư tưởng bình đẳng dân chủ,

càng khiến cho Cuy nuôi dưỡng được tác phong nghiên cứu, cẩn thận và khắc khổ.

Năm 1931, sau khi hoàn thành nghĩa vụ quân sự, Cuy bước vào số nhà 19 phố lớn Fafitte Paris - nhà ngân hàng lớn của anh em Rotseade, bắt đầu sự nghiệp tiền tệ lâu dài của mình.

Khi mới tới ngân hàng, Cuy có nhiều bỡ ngỡ đối với mọi thứ ở đây. Vì không có kinh nghiệm, Cuy chỉ có thể làm trợ lý cho ngài Gut. Thế nhưng với sự thông minh, tháo vát của mình, không lâu sau anh đã thông thạo mọi nghiệp vụ. Sau hai năm, người cha của Cuy thấy anh có vẻ dấn dng trong ngân hàng, hơn thế là tin tưởng vào tài năng của anh nên đã bổ nhiệm anh tới phương Bắc làm Bí thư hội đồng lãnh đạo công ty Đường sắt. Công ty này do ông nội của anh xây dựng nên vào năm 1845, những thứ kinh doanh của công ty này là mạng lưới đường sắt tập trung dày nhất trong khu công nghiệp giàu có và đông đúc nhất. Ở đó, Cuy làm việc rất bận, nhưng lại có cơ hội tiếp xúc tới những vấn đề của một xí nghiệp công nghiệp lớn, xí nghiệp này rất nhiều lần yêu cầu được sự giúp đỡ của thị trường tiền tệ. Ngoài ra, Cuy còn thử làm qua mấy cuộc giao dịch với quy mô nhỏ, từ đó, anh đã bước đầu học được một số kiến thức quản lý xí nghiệp.

Từ năm 1929 đến năm 1932, nổ ra cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới, tiếp đó là đại chiến thế giới lần thứ hai kéo đến, đã làm gián đoạn công tác ngân hàng của Cuy Rotseade. Anh đã đáp lời kêu gọi lên đường nhập ngũ cho tới năm 1944.

Năm 1944, Cuy Rotseade vừa về tới Paris, đã được làm ông chủ của ngân hàng Rotseade. Mặc dù lúc đó anh còn thiếu kiến thức nghiệp vụ ngân hàng, thế nhưng lại tràn đầy quyết tâm và dũng khí phục hưng ngân hàng cổ lão này. Cuy quyết tâm thể hiện rõ tài năng ở trong ngân hàng tượng trưng cho niềm vinh dự của gia tộc mình này.

#### + Cần phải xoay chuyển cục diện

Trong hai cuộc đại chiến, nghiệp vụ ngân hàng và nghiệp vụ tiền tệ của ngân hàng Rotseade hoạt động rất ít, việc kinh doanh hầu như ở vào trạng thái đình trệ. Năm 1944, khi Cuy về đến Paris, trong ngân hàng Rotseade chỉ còn lại năm sáu nhân viên tạm tuyển. Anh chỉ có thể cùng ăn bữa cơm trưa ở trong phòng dưới tầng hầm ngầm với các nhân viên tạm tuyển của mình, bởi vì lúc đó trên gác lớn của nhà ngân hàng hầu như tất cả đều bị Hội cứu tế toàn quốc chiếm dụng. Thứ mà ngân hàng nắm giữ chỉ là vài khách hàng, số tiền gửi ngân hàng không đáng nhắc tới và số lượng chứng khoán có hạn, còn số tiền mặt ở trong quỹ tiền ít tới mức không tính đủ một nghìn cơ cấu tiền tệ.

Để thực hiện kế hoạch phục hưng của mình, việc đầu tiên mà Cuy bắt tay làm là thu hồi số lượng lớn chứng khoán của gia tộc Rotseade phân tán ở trong các ngân hàng bạn về. Số chứng khoán này do người bảo quản tài sản của gia tộc nhà Cuy bán cho họ. Vì số cổ phiếu này với giá rẻ nên sau năm 1940 đã quy trả một cách hợp pháp về gia tộc Rotseade. Với Cuy mà nói, việc thu hồi số chứng khoán này cũng là công việc nhất định sẽ phải làm.

Đồng thời với việc này, anh còn bắt đầu xử lý các vấn đề về phương diện hành chính và thu thuế ở nhiều dạng mà người cha và người chú của Cuy từ nước ngoài trở về đã dẫn tới. Khi bắt tay vào công việc thứ nhất, anh đã chú ý tới: Tuy giữa hai cuộc đại chiến vì đầu tư ít tạo thành mức doanh lợi cao của bản thân ngân hàng, thế nhưng gia tộc Rotseade vẫn có một khoản tiền vốn ở trong rất nhiều xí nghiệp, hơn thế, lại thường là cổ đông chủ yếu của số xí nghiệp này. Kết quả là đã xuất hiện tình huống như sau: Một bên là một nhà ngân hàng không phồn vinh, còn một bên là một số xí nghiệp dựa vào sự đầu tư của Rotseade mới được hưng thịnh lên. Người cha của Cuy tôn thờ một loại triết học độc đáo rằng: Trong bất kỳ tình huống nào, gia tộc Rotseade đều không nên hợp tác kinh doanh với một xí nghiệp do công chúng lo liệu có cổ phiếu, cho dù gia tộc Rotseade là cổ đông chủ yếu. Ông dứt khoát khẳng định, giả sử xí nghiệp này gặp trở ngại, thì gia tộc Rotseade sẽ cảm thấy phải chịu trách nhiệm về phương diện tài chính, hơn thế, không thể không vì duy trì bảo vệ danh dự và uy tín của gia tộc mà gánh vác nghĩa vụ. Điều nghiêm trọng là, thậm chí ông không để cho ngân hàng kinh doanh những chứng khoán có giá của các hộ khách hàng. Do vậy, ông đã giữ một khoảng cách với các xí nghiệp chiếm khối lượng lớn cổ phần của gia tộc Rotseade. Sau khi Cuy lên nhậm chức, anh đã lập tức ý thức được: cần phải xoay chuyển lại cục diện này.

Đây là một công việc hết sức gian nan. Cuy không thể không tiến hành một lần "Du thuyết tới từng nhà từng

hộ", và điều này đã biểu hiện rõ lòng nhẫn nại cực kỳ to lớn của ông. Cuối cùng, ông đã thỏa mãn mong ước: Các xí nghiệp có quan hệ với tập đoàn tài chính Rotseade đều đem tiền mặt giao cho ngân hàng, tất cả các thành viên của gia tộc lại đem chứng khoán và tiền tệ của họ gửi vào ngân hàng trên phố lớn Lafitte như cũ. Số tiền vốn này có con số rất ít ỏi, thế nhưng đã khiến cho ngân hàng có thể tiếp tục sinh tồn được. Đến cuối năm 1947, tổng mức tiền gửi của ngân hàng tính theo đồng Franc của năm 1979 đã đạt được 150 triệu Franc. Trong thời gian này, trong ngân hàng của Cuy đã mở ra bộ phận tín dụng áp hối<sup>(1)</sup>, rất nhanh chóng đã thu được hiệu ích. Vì trong điều kiện chiến tranh, nguy cơ của nghiệp vụ thanh toán quốc tế rất lớn, những thứ làm vật bồi thường khi vận chuyển hoặc là không biết chính xác địa điểm đến, hoặc là sẽ bị đổi thành những vật khác. Mở ra nghiệp vụ áp hối, thực sự đã cung cấp bảo đảm an toàn cho nhu cầu hoạt động này trong việc thanh toán quốc tế. Ngoài ra, Cuy còn lắp đặt thêm các loại thiết bị để tiện cho việc kinh doanh hối khoán càng tốt hơn, chuyển giao uỷ thác thư chứng khoán mua vào hoặc bán ra với người đại lý giao dịch, rồi nhận tiền hoa hồng của người làm đại lý.

Cuy còn lưu tâm nắm vững mọi thời cơ phát triển, cố sức vươn lên, vì vậy đã được tham gia vào một số hoạt động nghiệp vụ rất đặc biệt. Năm 1947, Công ty dầu mỏ hoàng gia Đức và công ty dầu mỏ Kepai muốn mở

---

<sup>(1)</sup> Gửi tiền đặt cọc



rộng tiền vốn, nước Pháp có rất nhiều người nắm giữ cổ phiếu dự định nhận mua để tăng cổ phần đầu tư, thế nhưng chính phủ Pháp lại không đồng ý. Ngân hàng của Cuy và ngân hàng Laijar cùng thuyết phục chính phủ, nếu được phê chuẩn những người nắm giữ cổ phiếu của nước Pháp sẽ xuất đủ số cổ phiếu trên thị trường quốc tế, để tiện cho họ có thể dựa theo tỉ lệ mà họ nắm giữ chứng khoán mà nhận mua tư bản, tăng vốn đầu tư, như vậy sẽ không thể xuất hiện việc ngoại hối chạy ra ngoài. Trong giới hoạt động tiền tệ thường gọi điều này là giao dịch khống, cuối cùng chính phủ đã đồng ý với kiểu giao dịch này.

Sau mấy năm, công ty Frick của nước Đức đã bán đứt một mỏ than ở bang Saarland, số tiền thu được là một khoản tiền Franc đã bị đông kết<sup>(1)</sup>. Công ty này đã đem khoản tiền đó gửi ngân hàng Rotseade. Ngân hàng này mua được 5% quyền lợi tư bản của công ty Peixinai. Tuy kiểu hợp tác này kéo dài không được lâu, thế nhưng đã giải quyết được khó khăn về tài chính mà công ty Peixinai gặp phải, cũng khiến cho tiền vốn của công ty Frick không bị mất giá.

Hoạt động nghiệp vụ triển khai thích hợp với tình hình kinh tế đã khiến cho ngân hàng Rotseade tiếp tục sinh tồn.

Một quyết định táo bạo khác mà Cuy đã tiến hành đó là cải cách chế độ kế toán của ngân hàng. Lúc đó, ngân hàng Rotseade vẫn sử dụng chế độ kế toán lỗi thời

---

<sup>(1)</sup> Từ kinh tế "Đông kết" là bị giữ lại

từ đầu thế kỉ XIX, Cuy đã quyết định sử dụng kỹ thuật xử lý thông tin, đây là một việc làm rất táo bạo ở trên thị trường quốc tế lúc đó. Từ đây, ngân hàng Rotseade có thể phát triển một cách hệ thống nghiệp vụ thương nghiệp của mình.

Năm 1950, sau khi người cha của Cuy qua đời, Cuy đã thay cha làm giám đốc công ty tài chính phương Bắc. Sau một hai năm, trên một tờ báo tài chính đã bịa đặt nói rằng công ty tài chính phương Bắc đã có một khoản tiền trừ bí mật rất lớn. Trong hội nghị cổ đông hàng năm, có người đã chất vấn Cuy vấn đề này. Cuy bình tĩnh, nêu ra một hệ thống con số cụ thể, chính xác và hợp lý, khiến cho những người phản đối ông thất bại, rời khỏi hội trường. Từ đó, không còn ai dám gây phiền phức cho ông nữa.

Năm 1953, đã bùng lên cao trào đầu tư vào công ty, Cuy cũng nhân cơ hội này thành lập công ty đầu tư phương Bắc, tiền vốn một phần đến từ gia tộc, hai phần đến từ công ty tài chính phương Bắc. Năm 1955, sự phồn vinh của thị trường tiền tệ đã cung cấp cơ hội thông qua nguồn vốn của công ty tài chính phương Bắc để thu hồi tiền lợi tức cho ngân hàng Rotseade. Trước khi đem số tiền vốn tập trung lại được từ biện pháp này dùng vào việc đầu tư thích đáng, khoản tiền này trong thời đó đã tăng thêm được mức tiền gửi vào trong ngân hàng. Đối với ngân hàng của anh em Rotseade mà nói, giai đoạn đầu tiên đã kết thúc, ngân hàng cổ lão này đã khôi phục được địa vị ở trên thị trường tiền tệ Paris.

Năm 1955, tại Sahara đã phát hiện được dầu mỏ. Sự kiện này đã đẩy lên một cao trào khai thác vàng đen. Trong những năm từ 1955 đến 1962, Cuy đã xây dựng được bảy công ty đầu tư chuyên nghiệp vào dầu mỏ hoặc các nguyên liệu khác. Theo tiến trình quốc hữu hóa, số công ty này đã từng bước được sáp nhập vào công ty tài chính phương Bắc - đó là công ty đầu tư phi chuyên nghiệp. Vì từ cuối những năm 60, địa vị tài chính của các công ty đầu tư thuộc các loại hình có xu hướng nhất thể, sự phân biệt giữa công ty đầu tư phương Bắc và công ty tài chính phương Bắc dần dần thu nhỏ lại, cuối cùng hai công ty đã sáp nhập lại. Trải qua một hệ thống sáp nhập, tài sản của công ty tài chính phương Bắc đã được mở rộng, từ 150 triệu Franc năm 1949 đã tăng lên 800 triệu Franc năm 1968 (tương đương với 2.400 triệu Franc năm 1979). Ở thời kỳ này, ước giá tài sản của công ty tài chính phương Bắc tương đương với một nửa của ngân hàng Hà Lan ở Paris, tương đương 60% ngân hàng Hối lý phương Đông.

Trong thời kỳ những năm 60, ngân hàng Rotseade cũng đã thu được sự phát triển cực lớn. Từ năm 1947 đến năm 1955, tổng mức tiền gửi căn cứ vào giá trị thực tế mà nói không có bất kỳ sự tăng trưởng nào, chỉ đủ bù lấp thâm hụt do tiền tệ mất giá năm 1950 dẫn tới, tính theo giá trị tiền năm 1979 nó tương đương từ 150 đến 200 triệu Franc. Cuối năm 1957, tổng mức tiền gửi tăng nhanh đột biến, đạt khoảng trên dưới 800 triệu Franc, năm 1967 tiếp cận 1.000 triệu Franc. So sánh với tốc độ

phát triển của công ty tài chính phương Bắc, thì ngân hàng này có phần tăng trưởng chậm

Để nhanh chóng phát triển nghiệp vụ tiết kiệm, Cuy muốn đem ngân hàng đổi thành ngân hàng tín dụng, không chỉ cần phải xây dựng các chi nhánh ngân hàng ở Paris và các tỉnh ngoài, mà còn phải xây dựng cơ cấu dự toán mạnh mẽ. Ông quyết định tiến hành cải cách toàn diện đối với ngân hàng. Tháng 5 năm 1967, trong buổi chiêu đãi các phóng viên báo chí nhân kỷ niệm 150 năm ngày thành lập chi nhánh ngân hàng nước Pháp tại Paris của ngân hàng anh em Rotseade, Cuy tuyên bố kể từ ngày 1 tháng 1 năm 1968 trở đi, những ngân hàng do các bậc tiền bối của ông xây dựng lên sẽ biến thành công ty cổ phần hóa, lấy tên là "Ngân hàng Rotseade". Tiền vốn mà ngân hàng này có được là vì công ty tài chính phương Bắc nhập cổ phần tạo nên sự tăng trưởng. Lúc này, cổ phần của công ty tài chính phương Bắc chiếm tới 70% tiền vốn của ngân hàng. Cuy đã trở thành chủ tịch hội đồng quản trị ngân hàng mới. Ngân hàng đã biến đổi về tính chất, trở thành ngân hàng tiết kiệm.

"Ngân hàng Rotseade" dù mới thành lập năm 1968 nhưng đã phát triển rực rỡ. Năm 1978, cổ tức của công ty tài chính phương Bắc vì một số chi phí không có cách gì tránh khỏi nên đã vấp phải sự giảm sút, buộc ngân hàng này phải sáp nhập với ngân hàng Rotseade. Sau khi sáp nhập, số chi phí thất thiệt này ở trong ngân hàng đã bao gồm cả giá thành kinh doanh khi thuế đã thu rồi. Hơn nữa, công ty tài chính phương Bắc đã có tới 70% tiền vốn trong

ngân hàng Rotseade, nên sự sáp nhập này chỉ là thay đổi sự cấu thành tài sản các cổ đông của họ trên một mức độ rất nhỏ. Tức là đem số tài sản to lớn mà nó có sáp nhập lại một chỗ với tiền vốn buôn bán của ngân hàng thì sẽ có tác dụng hiệp đồng rõ rệt. Đến cuối năm 1980, tổng mức tiền gửi ngân hàng đã vượt quá 3.400 triệu Franc, đứng hàng thứ 10 trong số các ngân hàng tiết kiệm nước Pháp. Ngân hàng đã thiết lập 12 chi nhánh tại Paris, ngoài ra còn có 8 chi nhánh phân bố ở mấy thành phố lớn ở các tỉnh bên ngoài, nhân viên lúc này đã lên tới 1.350 người.

Dưới sự lãnh đạo của Cuy Rotseade, tập đoàn tài chính Rotseade đã phát triển tới đỉnh cao trong những năm 70, 80 của thế kỷ XX. Đến năm 1980, gia tộc Rotseade đã khống chế cả tập đoàn bao gồm các ngân hàng và các chi nhánh ngân hàng ở trong đó, tài sản lên tới 13.000 triệu Franc, số nhân viên làm thuê lên tới 2.000 người, phục vụ cho khoảng 7 vạn khách hàng. Còn các công ty con và những quầy hàng chi nhánh thuộc Bộ Công nghiệp và Thương nghiệp đã có tới 3.000 nhân viên làm thuê trên toàn thế giới. Ngân hàng lúc này có số vốn cố định là 1.400 triệu Franc, tổng mức doanh thu lên tới 26.000 triệu Franc.

### **- Đường lối quản lý**

Cuy Rotseade là người lãnh đạo đời thứ tư của tập đoàn tài chính Rotseade. Gia tộc Rotseade đã từng là một trong những gia tộc ngân hàng giàu có bậc nhất, nổi tiếng bậc nhất ở châu Âu. Gia tộc này hình thành vào đầu thế kỷ XIX, đã từng lũng đoạn và khống chế nghiệp vụ tài chính

của một số quốc gia chủ yếu ở châu Âu. Gia tộc này qua các đời đã xây dựng ngân hàng ở các nơi như Frankfurt, London, Paris, Vienna và Napoli... Ngoài ra, tập đoàn tài chính Rotseade còn đồng thời kinh doanh các lĩnh vực như đường sắt, khai thác mỏ v.v. và đã gây nên ảnh hưởng tương đối lớn đối với sự phát triển kinh tế, thậm chí cả cục diện chính trị của châu Âu, đặc biệt là đối với nước Pháp.

Khi Cuy Rotseade tiếp nhận chức vụ lãnh đạo tập đoàn tài chính này, giữa lúc tài chính của tập đoàn đang ở vào tình trạng suy thoái. Dưới sự quản lý kinh doanh xuất sắc của ông, tập đoàn tài chính Rotseade lại nhanh chóng hưng thịnh, đến giữa và cuối thế kỷ XX đã phát triển tới đỉnh cao, ngân hàng Rotseade đã trở thành một trong 10 ngân hàng lớn của nước Pháp. Là một nhà ngân hàng lớn, Cuy Rotseade đã phấn đấu không mệt mỏi cho công cuộc phục hưng kinh tế của gia tộc. Những chủ trương và thành tích về phương diện quản lý, kinh doanh nghiệp vụ ngân hàng và các nghiệp đoàn khác của ông, rất có ích cho việc mở rộng tầm mắt của chúng ta.

## **7. LÀM MẠNH HÓA YÊU CẦU QUẢN LÝ**

\* "NGƯỜI LŨNG ĐOẠN NGÀNH BÁO" - SPRING

Spring đã làm như vậy, thế nhưng lại là phương thức điển hình của nước Anh, chứ không phải là phương thức của nước Đức. Spring đã biến thành một Đại Vương trong ngành báo, một nhân vật theo kiểu North Schip, Bifbruc, thậm chí có thể theo kiểu Lundaf Hearst có thế lực khổng lồ, rõ rệt.

**- Phạm vi quản lý**

**+ Nền móng đầu tiên**

Vào cuối những năm 60 của thế kỷ XIX, người cha của Aksel Spring, quê ở Altoona đã tham gia hoạt động kinh doanh báo chí và đã xây dựng lên một tòa báo nhỏ nhỏ. Nội dung của tờ báo chỉ là những tin tức địa phương và một số chuyên mục đặc tả, độc giả là dân trong thành phố. Vì tiếng tăm của tờ báo không lớn và quy mô lại nhỏ, nên số tiền thu được từ tờ báo này của ông Spring cũng chỉ đủ duy trì cuộc sống bình thường trong gia đình. Năm 1912, Aksel Spring con trai ông ra đời, nhưng tờ báo cũng không có nhiều biến chuyển. Hồi nhỏ Aksel thường chơi ở trong tòa báo. Có thể nói, mùi thơm từ mực

in của tòa báo đã gắn bó với Aksed từ thuở ấu thơ cho tới khi trưởng thành. Sau khi lớn lên Spring làm việc ở trong tòa báo của cha, điều này đã thành tiền đề vững chắc cho nghiệp báo chí của Spring sau này.

Trong thời gian đại chiến thế giới thứ nhất, báo chí của nước Đức gặp phải sự hạn chế sâu sắc, chính phủ không chỉ khống chế số lượng giấy in báo mà còn thực hiện chế độ kiểm tra sách báo. Sau đại chiến thế giới thứ nhất, nước Đức đã xây dựng lên thiết chế cộng hòa, rồi đặt ra hiến pháp Weimar. Điều 118 của Bộ Hiến pháp này quy định, nhân dân có quyền được dùng ngôn ngữ, văn tự, in ấn, tranh ảnh, tự do phát biểu ý kiến trong phạm vi pháp luật. Khi nhân dân thực hiện quyền lợi này, bất kỳ người nào đều không được gây trở ngại, không được thực hiện chế độ kiểm tra đối với xuất bản sách. Và như vậy, trên một mức độ nhất định đã nói lỏng sự hạn chế mà báo chí vấp phải, một số tờ báo lớn bắt đầu xuất hiện và đã hình thành nên những tập đoàn báo. Thế nhưng, do nền kinh tế Đức suy sụp, chính trị không ổn định, báo chí của các chính đảng đã mọc lên như nấm, mặc dù hiến pháp bảo đảm tự do xuất bản, nhưng những tờ báo mang tính chất chung chung vẫn không được phát triển mạnh. Trong tình hình như vậy, ông Spring đã giải tán tòa báo, ngừng kinh doanh báo chí, chuyển sang hoạt động in ấn, đã thành lập một nhà máy in cỡ trung bình để tiến hành hoạt động in loát các loại báo và tạp chí. Vào thời gian này Aksel Spring cũng tới làm việc tại một hãng thông tấn xã, tiếp tục tích lũy kinh nghiệm thực tế trong công việc lấy tin.



Sau khi cha qua đời, Spring kế thừa nhà máy in cỡ trung bình này. Spring đã tăng cường năng lực ấn loát của các máy in, rồi bắt đầu đưa các máy in cho bên ngoài thuê, đồng thời lại đưa tầm mắt nhìn về công việc làm báo.

Từ sau đại chiến thế giới thứ hai tới năm 1949, sự nghiệp báo chí của Tây Đức đặt dưới quyền quản chế của quân Đồng minh. Điều lệ quản lý báo chí mà nhà đương cục quân Đồng minh ban bố tháng 5 năm 1945 quy định: "Các tờ báo vốn có từ trước, nhất loạt phải đình bản; bất kỳ ai đều cần phải xin phép nhà đương cục trước, khi lĩnh được giấy phép mới được xuất bản báo; cấm tất cả những người có quan hệ với Nazi<sup>(1)</sup> theo đuổi công việc báo chí". Vào năm 1946, Spring đã nhận được giấy phép của nhà đương cục quân đội Anh cấp, ông bắt đầu làm báo và xuất bản tờ tuần báo "Nghe" để quảng bá các tiết mục, ngay lập tức ông đã giành được thành công; sau hai năm, ông lại xuất bản tờ báo "Hamburg buổi tối"; năm 1953, ông đã mua được tờ "Báo thế giới" do người Anh lập ra trước kia, điều này đã khiến ông nhảy vọt trở thành nhà xuất bản lớn nhất trong ngành báo chí Liên bang Đức.

#### + Sống bằng nghề làm báo

Từ năm 1946, Spring bắt đầu lập ra tờ báo "Nghe", ông đã bước lên con đường của người làm báo, và trên con đường này ông càng đi càng rộng mở, và ông đã trở thành người lũng đoạn ngành báo lớn nhất châu Âu. Suy xét kỹ nguyên nhân thành công của ông: Một là, ông đã kế thừa nhà máy in của cha làm cơ sở; hai là ông đã mua được "Báo

<sup>(1)</sup> Nazi: Một tổ chức của Hitle trước đại chiến thế giới lần thứ hai

thế giới" để bay vọt lên. Mà nguyên nhân thứ hai chính là ông đã hoàn thành sự biến đổi từ lượng thành chất.

Một nghiệp vụ bên trong nhà máy in cỡ trung bình của ông là kế thừa nhiệm vụ ấn loát của "Báo thế giới". Tháng 4 năm 1946 "Báo thế giới" ra đời - tờ báo được lập ra bởi nhà đương cục quân sự nước Anh. Vào tháng 12 năm 1945, H.B Garland (về sau là giáo sư Đức ngữ của trường đại học Exeter) khi ngồi xe hơi của bộ tham mưu chạy qua đường phố Hamburg bị chiến tranh phá hoại, nhà sập tường đổ, đã nghĩ ra chủ ý lập nên tờ "Báo thế giới". Ông nói, nước Đức có thể trở thành một quốc gia dân chủ được hay không, có thể khôi phục lại được vị thế hay không, trước hết cần phải có một tờ báo tốt, tự do và đáng tin cậy.

Số báo đầu tiên ra ngày 2 tháng 4 năm 1946, có 6 trang, ngoài ra có thêm nửa trang quảng cáo, chủ yếu những người đăng tin tìm chỗ ở. Tờ báo có hai trang tin tức, hai trang tình hình kinh tế, hai trang tiểu phẩm hoặc tin tức văn hóa. Bài xã luận đầu tiên của Kystemail đã tuyên bố, tờ báo này "sẽ trở thành chiếc cầu nối thông tin tới nhân dân các quốc gia khác; sẽ giới thiệu phương thức sống và cách suy nghĩ của nhân dân các quốc gia khác mà chúng ta đã có 12 năm không được tiếp xúc rồi". Trong những ngày đó, những người giàu kinh nghiệm vẫn tranh luận trên một mức độ lớn, nó là một tờ báo của nước Anh, hay nó là một tờ báo của nước Đức độc lập.

Thế nhưng, mấy số báo đầu tiên đều mang cảm giác sâu sắc là nước Đức mắc tội. Tràn đầy trên các trang báo đều là hậu quả của chiến tranh cùng với sự đau khổ của nó. Trên số báo thứ 5, nhân kỷ niệm một năm ngày được

giải phóng từ trong trại tập trung Belsen ra, Kystemail đã viết bài xã luận về Belsen, đăng ngay ở trang đầu, ông viết: "Belsen, từ nay đã nhắc nhở cảnh tỉnh mọi người, một dân tộc tự nhận là văn minh nhất trên trái đất, có thể phạm phải những hành động bạo ngược cực kỳ hung ác biết bao!". Tờ báo còn phát hành một chuyên bản đăng tải danh sách những tù binh chiến tranh của nước Đức vẫn còn trong các trại tù binh chiến tranh ở Ba Lan, Nga. Thậm chí, khi người Nga đã đình chỉ một cách vô lí cuộc đàm phán bốn nước đối với tiền đồ của nước Đức, Kystemail vẫn nói: "Nước Nga có thể chặn đứng được sự phá hoại to lớn mà nước Đức đã tạo thành, nếu nước Đức phục hưng, họ còn có thể làm như vậy!".

Năm 1947, "Báo thế giới" bắt đầu tiếp nhận tin tức của Tân văn xã quốc tế - "Báo Thames". Cùng năm, nó đã liên tục đăng tải hồi ký của Winston Churchill. Thế nhưng, vì sự độc lập ngày càng lớn, báo này đã thoát khỏi sự hạn chế của Giám đốc người Anh nên thường xuyên phát sinh những mâu thuẫn. Một thanh niên công tác tại Berlin tân văn tên là Berenter Conrade (anh ta đã ngồi máy bay bay qua vùng phong tỏa tới tham gia công tác ở "Báo thế giới") nhớ lại nói: "Họ thường xuyên đọc duyệt và phê chuẩn từng từ ngữ mà chúng ta viết ra". Thế nhưng, trong cuộc tranh luận với London, các sĩ quan quân đội nước Anh thông thường vẫn đứng về phía các phóng viên nước Đức.

Đến cuối năm 1947, "Báo thế giới" một ngày tiêu thụ 60 vạn bản; đến cuối năm 1948, lên tới 95 vạn bản; năm 1949, lượng tiêu thụ đã lên tới thời kỳ đỉnh cao, đạt 105 vạn bản. Thu nhập quảng cáo từ 44,5 vạn Mác Đức năm

1946, tăng lên tới 99,5 vạn Mác. Năm 1949, thu nhập quảng cáo tổng cộng tính được 580 vạn Mác Đức. "Báo thế giới" cực kỳ tự tin, phát biểu xã luận công kích "nguy cơ khuếch trương của chủ nghĩa cộng sản Liên Xô". Một nhân vật máu chốt sau này - Hainri Shulte cũng tham gia vào tòa báo này, đảm nhiệm chức giám đốc xuất bản.

Shulte còn đàm phán thỏa thuận một cơ cấu quản lý mới với viên quan quản chế nước Anh là Macrichi, cơ cấu lần này để cho người Anh bảo lưu quyền phủ quyết, thế nhưng lại giao cho người Đức đại bộ phận trách nhiệm thường ngày. Kystemail đã đề xuất thông điệp cuối cùng, yêu cầu tiến hành thay đổi thêm một bước, trong đó bao gồm kết thúc quyền phủ quyết của nước Anh. Sau khi vấp phải sự cự tuyệt, ông đã xin từ chức, tiếp đó ban biên tập phát sinh hỗn loạn. Menni tiếp nhận chức vụ chủ biên, trải qua 5 tháng, tiếp đó là Paulo Bulten, cố vấn tân văn trước của Ardenna; về sau là tổ ba người do Adelbirl Warilcek đứng đầu. Warilcek quá trung thành với sự nghiệp của Ardenna, do đó Shulte đã để cho một người lưu vong của phái tự do thuộc "Hối báo Frankfort" tên gọi Albert Koma tiếp nhận và thay thế.

Lượng phát hành của tờ báo này tiếp tục hạ thấp. Đến cuối năm 1952, trên biểu ghi nợ tài sản đã bị lỗ tới 108 vạn Mác Đức. Công đoàn yêu cầu tăng cao tiền lương, giá giấy in báo tăng cao, điều tai hại nhất là Spring đã bị rút bản hợp đồng in ấn quan trọng của ông. Nhà đương cục nước Anh muốn thoát khỏi "Báo thế giới", một khách hàng lớn của họ. Nhà xuất bản Urstey sau khi khôi phục nhưng lại lo lắng tài chính của "Báo thế giới" bị thiếu nợ. Chính

phủ nước Đức muốn lợi dụng khoản tiền này để mua lại tờ báo nên đã tiến hành điều tra cẩn thận, cho tới khi người của Đảng dân chủ xã hội Hamburg và liên hiệp công đoàn đề xuất kháng nghị với London thì chính phủ Đức mới đình chỉ. Việc đấu thầu của Spring tuy rất thấp, thế nhưng cuối cùng đã thắng cuộc mặc dù Macrichi lo lắng, như vậy sẽ khiến quyền lực báo chí quá tập trung ở một người, bởi vì khoản giao dịch này không chỉ bao gồm "Báo thế giới" và "Báo thế giới ngày chủ nhật", hơn thế còn bao gồm cả nhà cửa và đất đai ở Essen, một "Tờ báo mới" thành công với một khách sạn du lịch, một mạng lưới tiêu thụ với thiết bị ấn loát... buôn bán hưng thịnh. Một nhân sĩ người Anh ngầm bảo, Spring thu mua tập đoàn tài chính Noy chỉ chi trả 200 vạn Mác Đức, báo chí nước Đức đánh giá, ông đã chi trả 350 vạn Mác, còn "Báo Thames" với tin tức nhạy bén thì tuyên bố, tổng cộng Spring đã chi trả 600 vạn Mác. Còn bản thân Spring chưa bao giờ chứng thực bất kỳ con số nào. Vào năm 1970, ông vẫn không có nhu cầu bỏ trợ vào xí nghiệp lớn của "Báo thế giới", hơn thế, kể từ trước năm 1956, mỗi năm thu được lợi nhuận từ đó thường xuyên là từ 800 vạn đến 1.100 vạn Mác, cho nên ông có lí do để gìn giữ cẩn thận.

Năm 1952, Spring đã lập ra tờ "Báo tranh ảnh" tại Hamburg, đây là một tờ báo tranh vẽ mang tính chất thông tục xuất bản sớm nhất tại Tây Đức. Bởi Spring cảm phục những bậc trùm sỏ ngành báo chí của nước Anh, ví dụ như đại vương Saisil, điều này đã được phản ánh trên tờ "Báo tấm gương hàng ngày", ông đã cố ý bắt chước vị đại vương này ở trên tờ "Báo tranh ảnh" của ông và đã rất được lòng

người với hình thức trình bày dùng chữ to tiêu đề lớn, tranh ảnh hấp dẫn. với những bức họa động tác sinh động, khác hẳn với các tờ báo nói chung. Về nội dung nó không coi trọng chính sử của các danh nhân, những vụ hung sát vì sắc tình, những kỉ lục thể thao và những văn chương mang tính chất tri thức, mà chú ý nhiều đến tính mới lạ, kích thích và vui chơi giải trí. Từ tháng 6 năm 1952 tới khi Spring mua được "Báo thế giới", mức tiêu thụ mỗi ngày của "Báo tranh ảnh" đã vượt quá 100 vạn bản. Đến năm 1956, mức tiêu thụ của nó đã đạt tới 300 vạn bản. Mức tiêu thụ hiện nay là 500 vạn bản. Báo tranh thông qua Fax vệ tinh mỗi ngày đồng thời xuất bản ở 8 thành phố như Essen, Tây Berlin, Frankfort, Munich...

Về sau, Spring lại mua thêm hai tờ nhật báo ở Tây Berlin là "Berlin nhật báo" và "Báo bưu điện buổi sớm Berlin" của tập đoàn báo Ulstanin. Vào cuối những năm 60 và đầu những năm 70, lượng báo chí phát hành mà tập đoàn báo Spring khống chế đã chiếm gần 40% lượng báo chí phát hành trong toàn quốc. Những năm gần đây, do cạnh tranh gay gắt, nó bắt buộc phải thu hẹp lại, thế nhưng trước mắt vẫn khống chế ở mức trên 25% lượng phát hành báo chí.

"Báo thế giới" của Spring hiện là một trong ba tờ báo lớn trong toàn quốc, "Báo tranh ảnh" là tờ báo mang tính thông dụng lớn nhất, "Báo Hamburg buổi tối" là tờ báo buổi tối lớn nhất. "Báo bức tranh chủ nhật" và "Báo thế giới chủ nhật" là hai tờ báo chủ nhật lớn nhất, "Nghe" là tạp chí tiết mục phát thanh truyền hình lớn nhất ngoài ra còn có một số báo, tạp chí khác cùng với hai nhà thông tấn xã.

Lượng phát hành báo chí, tạp san thuộc tập đoàn báo chí Spring lần lượt chiếm 25% tổng lượng tiêu thụ nhật báo toàn quốc; tổng lượng tiêu thụ báo ngày chủ nhật chiếm 89%, tạp chí phát thanh truyền hình chiếm 55%, tập đoàn báo Spring tổng cộng có 11.000 cán bộ nhân viên, mức quay vòng tiền vốn hàng năm là 500 triệu đô la Mỹ.

#### + Những nhân tố ở phía sau

Một số chứng cứ tỏ rõ, các thế lực chính trị đã có tác dụng đối với sự thành công của Spring. Khi lần đầu xuất hiện triển vọng thị trường tiêu thụ, Spring đã sắp xếp một lần hội kiến với thủ tướng nước Đức - thuộc phái bảo thủ là tiến sĩ Ardena. Lần gặp gỡ này được tiến hành trong thời gian hội nghị liên minh dân chủ đạo Kitô diễn ra tại Hamburg từ ngày 19 đến 22 tháng 4. Hội nghị liên minh là do người lãnh đạo liên minh dân chủ đạo Kitô Hamburg là Erick - Blumenfilte sắp đặt. Sau này, Erick vẫn là bạn liên minh chủ yếu của Spring trong đảng cầm quyền này, sau đó Erick đã lãnh đạo cuộc đấu tranh chính trị, tranh thủ truyền hình thương nghiệp nước Đức - đó là một ý định lớn khác của Spring. Ba tuần lễ sau khi hội ngộ với Spring, Ardena đã đi tới nước Anh. Tại Anh, Ardena đã thảo luận với bộ trưởng ngoại giao Anh, một trong những vấn đề được thảo luận chính là tiền đề của "Báo thế giới". Một ngày sau khi thảo luận với Ardena, hội đồng tư vấn Hamburg của "Báo thế giới" trên nguyên tắc đã đồng ý đem "Báo thế giới" bán cho Spring. Đương nhiên, Spring chính thức mua được tờ báo này, ông ta chỉ cần hai tuần lễ để bổ nhiệm Celle giữ chức chủ biên, rồi bắt đầu đem "Báo thế giới" từ một "Tờ báo không đảng

phái" biến thành một tờ báo của liên minh bảo thủ, cuốn sâu vào chính trị, hầu như luôn luôn ủng hộ liên minh dân chủ đạo Kitô của Ardena. Spring nhấn mạnh nói ông ta không có dã tâm chính trị. Lúc đó, Macrichi đã thẳng thắn nói với Spring: "Nếu ông có được "Báo thế giới" thì bản thân ông sẽ trở thành một nhà chính trị".

Spring đã làm được như vậy, thế nhưng lại là phương thức điển hình của nước Anh, chứ không phải là phương thức của nước Đức. Spring đã biến thành một đại vương trong ngành báo, một nhân vật theo kiểu Northschip, Bifbruc hoặc giả thậm chí theo kiểu Lundaf Hearst có thể lực khổng lồ, rõ rệt. Đến năm 1964, nhật báo nước Đức xuất bản, Spring chiếm hữu trên 40%, báo ngày chủ nhật ông chiếm hữu trên 80%, tạp chí thanh niên chiếm hữu 45%, tạp chí phát thanh và truyền hình chiếm hữu 48%. Tại nước Đức, quyền lực của ngành báo chí tập trung như vậy, sẽ khiến cho những người phê bình ông ta hồi tưởng lại trong những ngày dưới chế độ phát xít, Hitle đã từng thống trị tập đoàn xuất bản Elsun làm lũng đoạn báo giới nước Đức. Thế nhưng, Spring cũng đã nhận thức được giống như Bifbruc và các đại vương ngành báo khác từng nhận thức, rằng quyền lực của việc bán báo hoàn toàn không giống với quyền lực của việc thao túng dư luận.

Chứng cứ của niềm tin này là vào tháng 1 năm 1955 "Báo thế giới" bắt đầu in ấn Berlin chuyên bản. Năm 1956 "Báo thế giới" đã trở thành một tòa báo châu Âu đầu tiên sử dụng in ấn bằng máy chữ truyền điện tại Hamburg, Essen và vùng bản địa Berlin. Lượng phát hành của nó từ điểm thấp 16,5 vạn bản năm 1954 đã lên tới 19,1 vạn bản cuối năm 1955, rồi lên tới 21,7 vạn bản vào năm 1959.



Spring tăng cường lực lượng, lại thuê thêm 100 phóng viên, để dần thay thế các phóng viên có kinh nghiệm, có uy tín đã bỏ đi hoặc từ chức hàng loạt. Về một phương diện nào đó (không phải là phương diện chính trị) tờ báo này đã có sự cải tiến, mở ra một số chuyên mục mới như "Văn học thế giới", dùng số trang báo càng ngày càng nhiều để đăng một khối lượng lớn quảng cáo. "Báo thế giới" đã tiến hành một cuộc cải cách mới, sử dụng lên khuôn in ấn theo tiêu chuẩn hiện đại hóa và mang phong cách của Anh, Mỹ, mở ra chuyên mục "Độc giả với ban biên tập", sử dụng càng nhiều tranh ảnh, tăng thêm tính nghệ thuật của tờ báo, mở thêm số cột mục như "nhà trường và học sinh", "Khoa học và nghệ thuật". Để lôi kéo bạn đọc từ "Hối báo Frankfort" trở lại, "Báo thế giới" đã bắt đầu ra sức chào hàng. Họ nói với độc giả: "Chúng tôi sẽ đưa tờ báo này trở thành một tờ báo có tính tự phát mạnh, sinh động, hoạt bát và thẳng thắn". Năm 1964, lượng phát hành của tờ báo này đã lên tới đỉnh cao 29 vạn bản.

#### **- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Aksel - Spring là ở chỗ: Thực hành quản lý lũng đoạn, hơn thế nghệ thuật của loại quản lý này từ trước tới nay chưa bao giờ bị ông hoài nghi cả.

## 8. “Ế ẨM” LÀ CƠ HỘI TỐT NHẤT

\* "VUA THUYỀN HI LẠP" - ONACIS

Vì Onacis kinh doanh có phương pháp, lại khéo giao tiếp chu đáo với các nhân vật thượng lưu, thành phố đánh bạc Monte Carlo lại một lần nữa được hưng thịnh lên, đã xuất hiện doanh lợi lần đầu sau đại chiến thế giới lần thứ hai, từ đó giúp cho công quốc bé nhỏ này tránh được nguy cơ tan rã. Onacis bèn lợi dụng sự thành công của Monte Carlo đi sâu vào xã hội thượng lưu châu Âu, được tuyệt đại đa số các gia đình quý tộc tiếp nhận, từ đó ông đã thực hiện được nguyện vọng nhiều năm của mình.

### - Phạm vi quản lý

+ Chủ thuyền lớn danh phù hợp với thực

Câu chuyện về vua thuyền Onacis phải được bắt đầu nói từ "Bão táp tháng chín" năm 1929.

“Bão táp đen tối” đã nổ ra mang tính chất toàn cầu lần này đã phá hủy mộng đẹp phát tài của hầu hết các nhà tư sản trên toàn thế giới. Giống như ngày tận số đã tới, nền kinh tế thế giới trong nháy mắt đã sa xuống vực sâu của sự khó khăn đến mức khó có thể hồi sức lại.

Thế nhưng, chính trong thời khắc nền kinh tế cực kỳ suy thoái này, có người đã nhìn thấy cơ hội phát đại tài,

từ ngành vận tải đường biển vốn bị người đời đời xử lạnh nhạt đã bước đầu nhìn thấy ánh nắng ban mai, dù chưa thực rõ ràng.

Con người này tuy vừa mới xuất đầu lộ diện ở trong thế giới thương nghiệp, nhưng sau này đã trở thành vua thuyền bậc nhất thế giới, đó là Onacis.

Onacis chưa học qua đại học, cũng chưa được học nhiều về lý luận kinh tế mà ông chỉ dựa vào nhận thức cảm tính của mình, khi sản xuất tương đối quá thừa thì sẽ đem lại sự hạ thấp đột ngột của vật giá, thế nhưng trào lưu ế ẩm mang tính chất tai nạn này chỉ là tạm thời, mang tính chu kỳ, nên kinh tế thế giới sau đó sẽ có thể tự động điều chỉnh khôi phục, rồi sẽ lại một lần nữa được nâng lên thậm chí còn có thể tăng vọt. Nếu ai đó nhân cơ hội này mua vào nhiều hàng rẻ, tới lúc đó sẽ có thể bán ra với giá cao gấp mấy lần.

Onacis tràn đầy niềm tin vào những gì đang diễn ra, ông đã đem số tiền có trong tay đầu tư mua hàng hóa vào. Đó là niềm tin kiên định của ông, thế nhưng ông đã mua gì? Cổ phiếu của công ty ư? Nhà cửa đất đai ư? Vàng chãng? Sản phẩm nghệ thuật chãng? Điều không phải. Điều lựa chọn cuối cùng của ông đã khiến cho mọi người phải vô cùng giật mình. Onacis đã dồn sức chú ý tập trung vào ngành vận tải trên biển - ngành mà mọi người cho là không có triển vọng và có thể đem đến rủi ro lớn.

Vào khoảng thời gian này công ty đường sắt Canada và một số công ty thuộc ngành nghề khác rơi vào tình trạng khủng hoảng và có nguy cơ tan rã, họ đã quyết định bán thanh lý một số trang thiết bị của công ty. Trong số đó có 6

con thuyền chở hàng, 10 năm trước trị giá 200 vạn đô la Mỹ mà nay giá thuyền hạ xuống đột ngột, mỗi con thuyền chỉ bán 2 vạn đô la Mỹ, cho dù là giá cả thấp như vậy, thế mà 6 con thuyền này vẫn không thấy có người hỏi mua. Onacis thấy đây là một cơ hội lớn và ông đã chớp lấy, ông đã bỏ ra 12 vạn đô la mua được 6 con thuyền chở hàng này, với con mắt nhìn của ông thì tính ra đó là cái giá rất rẻ, thế nhưng với bối cảnh nguy cơ kinh tế và mậu dịch tê liệt lúc đó thì đây lại là việc cực kỳ không bình thường. Nếu không có sức phán đoán chính xác thì sẽ không dám thực hiện quyết sách táo bạo như vậy. Rất nhiều người cho rằng hành động của Onacis là kỳ quặc, là một việc làm điên loạn, Onacis là người đã tự đào mộ để chôn vùi tiền đồ của mình.

Thế nhưng đối mặt trước hiện thực tàn khốc ấy, ông không những không dao động mà trái lại còn mỉm cười nói với các bạn rằng: "Yên tâm đi, nguy cơ rồi sẽ qua đi, những ngày tốt đẹp nhất định sẽ tới. Những con thuyền chở hàng của tôi nhất định giành trở lại đúng với giá trị cần phải có của nó. Cho dù đúng là ngày tận số của thế giới có đến, tôi cũng không hề hối hận, hơn nữa nguy cơ kinh tế cũng sẽ giống như bão táp có nổi có dừng!".

Quả nhiên Onacis đã thực hiện được mộng tưởng trong nhiều năm của mình, đã trở thành một chủ thuyền lớn danh phù hợp với thực. Qua việc mua thuyền táo bạo ấy mọi người đã đặt cho ông một biệt hiệu là "chủ thuyền có duyên".

Khi đại chiến thế giới lần thứ hai kết thúc, 6 chiếc thuyền buôn ở trong "nghĩa địa" này được sống lại, mang lại cho Onacis nguồn lợi khổng lồ, từ đó đã khiến cho cái

tên "chủ thuyền cơ duyên" này đã có chỗ đứng vững chắc trong hàng ngũ những người có "quyền kiểm soát mặt biển" ở Hi Lạp.

Onacis đã bồi dưỡng nghị lực vượt người và cách nhìn xa trông rộng của mình như thế nào?

+ Vua thuyền đầu tiên trên thế giới

Đối với Onacis mà nói, ế ẩm<sup>(1)</sup> là điều có thể gặp được mà không thể cầu được, không phải là điều mà mọi người muốn giành được là có thể giành được. Nói cách khác, cần phải nhìn chính xác thế nào là ế ẩm, mới là người thực sự có tài trí.

Trên bờ biển màu xanh ngắt giữa nước Pháp và nước Italia có một mảnh đất chật hẹp - đó là công quốc<sup>(2)</sup> Monaco. Công quốc nhỏ này nằm ở bờ Địa Trung Hải không tranh giành gì với thiên hạ, không thu thuế quan, không có quân đội và nhân viên thuế vụ. Nó dùng Monte Carlo, thành phố đánh bạc lớn nhất thế giới này để được nổi tiếng, nguồn thu nhập chủ yếu cũng dựa vào ngành du lịch và mở sòng bạc. Ngoài ra còn có một công ty kinh doanh bãi tắm biển làm ăn rất phát đạt.

Thế lực của công ty "Bãi tắm biển" có phần "lấn áp" cả chính phủ của công quốc nhỏ bé này. Nó là nơi luôn luôn tập trung đông đảo các đại phú ông nổi tiếng trên thế giới, các vương công quý tộc các nước, cùng với các bà vợ tiểu thư của họ. Thế nhưng, sau đại chiến thế giới

<sup>(1)</sup> Ế ẩm còn có nghĩa là "ít người màng tới"

<sup>(2)</sup> Công quốc là quốc gia chư hầu trong thời phong kiến châu Âu, lấy công tước làm nguyên thủ quốc gia

thứ hai, cảnh tượng phồn hoa này đã không còn nữa, Monte Carlo không còn đủ sức hấp dẫn các phú ông và quý tộc, họ đã lần lượt tìm đến những nơi khác. Điều này khiến cho công quốc nhỏ bé này đổ sập tưởng như không gượng dậy được, họ đã phải đối mặt trước sự phá sản. Người thống trị công quốc này là thân vương Lannia III buộc phải rao bán phá giá công ty “Bãi tắm biển”, mặc dù nó đã từng là cây hái ra tiền của công quốc này.

Lúc này, Onacis đang sống ở London, nghe được tin này ông đã lập tức tới công quốc Monaco. Ông muốn thông qua việc nắm giữ công ty “Bãi tắm biển” để trở thành người chủ của công quốc này, rồi mượn cơ hội đó đi sâu vào xã hội thượng lưu của Âu châu.

Lúc này, trên thực tế Onacis đã tiếp quản được đại bộ phận các hạng mục kinh doanh của công quốc nhỏ bé này. Mục đích của ông là dựa vào địa bàn có vị trí đặc thù này ở trên thế giới để đầu tư kinh doanh. Cho nên, ông đã tiến hành một cuộc cải cách lớn nhằm xây dựng lại sòng bạc và bãi tắm của công quốc nhỏ bé này. Ông đã tiến hành lập ra nhiều trò vui chơi giải trí, lấy danh nghĩa cá nhân mở các buổi thiết tiệc để mời các nhân vật thượng lưu và các đại phú ông nổi tiếng châu Âu tới nhà mình để cùng ăn uống vui chơi.

Vì Onacis kinh doanh có phương pháp, lại khéo giao tiếp chu đáo với các nhân vật thượng lưu, thành phố đánh bạc Monte Carlo lại một lần nữa được hưng thịnh lên, đã xuất hiện doanh lợi lần đầu sau đại chiến thế giới lần thứ hai, từ đó cũng khiến cho công quốc nhỏ bé này tránh được nguy cơ bị tan rã. Onacis bèn lợi dụng sự thành

công của Monte Carlo đi sâu vào xã hội thượng lưu châu Âu, và ông đã được tuyệt đại đa số các gia đình quý tộc tiếp nhận, từ đó ông đã thực hiện được nguyện vọng nhiều năm của mình.

Thân vương Lannia tỏ ra khinh thường và có phần phân nộ, bất bình trước thế lực của Onacis ngày một lớn mạnh. Ông cho rằng Onacis chỉ là người mới phát lên, và hơn thế, chỉ dựa vào đồng tiền của mình để khống chế công quốc Monaco đã có lịch sử gia tộc trên nghìn năm. Lúc này, dù chỉ một chút tình cảm tốt đối với việc Onacis đã cứu vãn vận mệnh công quốc mà thân vương từng có, cũng bị thân vương gạt bỏ. Thân vương<sup>(1)</sup> chỉ duy có một ý nghĩ là làm thế nào để đuổi người Hi Lạp này cút khỏi công quốc mà thôi.

Chờ đợi đến năm 1966, thân vương Lannia cho rằng bản thân mình đã có thể thoát khỏi được sự thống trị của Onacis, trên mặt kinh tế đã giành được quyền lợi độc lập tự chủ. Tức thì ông trực tiếp lật bài ngửa với Onacis, ông đề xuất hai điều kiến nghị để Onacis tự lựa chọn:

- Một là giữ lấy thể diện sau khi nhận lấy một khoản tiền bồi thường rồi rời khỏi mảnh đất tranh chấp thị phi này.

- Hai là chờ đợi một thông cáo của quốc gia có chủ quyền ban bố mệnh lệnh quốc hữu hóa xí nghiệp ngoại quốc, rồi sau đó sẽ bị trục xuất ra khỏi biên giới.

Cuối cùng thân vương Lannia thành người đứng đầu của một quốc gia có chủ quyền, có đầy đủ quyền lực không thể lay động được. Trên thực tế, hai kiến nghị này đối với

---

<sup>(1)</sup> Thân vương: người bà con gần gũi với nhà vua

Onacis mà nói đều không cần thiết phải lựa chọn. Tuy Onacis đầy lòng ám ức và bực tức, nhưng ông cũng chỉ có thể nín nhịn, chịu nhẫn nhục lựa chọn phương án thứ nhất.

Mặc dù bất bình nhưng ông cũng không gây quá nhiều phản kháng, bèn rời khỏi Công quốc Monaco. Nguyên nhân khiến ông khoanh tay nhường lại thành phố đánh bạc cùng với bãi biển, thực ra không phải ông sợ thân vương Lannia sẽ hạ lệnh trục xuất ông, tịch thu tài sản của ông. Vì trên thực tế, ông đã chiếm giữ suốt mười năm công quốc nhỏ bé này, mục đích đi sâu vào xã hội thượng lưu châu Âu ông đã đạt được rồi.

Trong thời gian từ năm 1956 đến năm 1960, trọng tải thuyền chở dầu của Onacis đã đạt tới 10 tấn, còn đến năm 1970, tổng trọng tải toàn bộ đội thuyền buôn của ông đã đạt khoảng 250 vạn tấn, đứng hàng thứ hai trong tám đội thuyền buôn lớn của Hi Lạp. Người đứng hàng thứ nhất là Liwanos, bố vợ của Onacis. Onacis vẫn không cam lòng chịu đứng hàng thứ hai, ông đem đại bộ phận lợi nhuận của mình dùng vào việc mua sắm tàu thuyền mới, đến năm 1973, đội thương thuyền của ông đã vượt qua bố vợ, đạt được trên 300 vạn tấn, trở thành người đứng đầu Hi Lạp và cũng là vua thuyền đứng thứ nhất trên thế giới.

Trong công cuộc buôn bán trên biển, Onacis đã thể hiện là người tài ba trong kinh doanh hàng ế ẩm, là người nhạy bén nắm bắt thời cơ, là người có con mắt tinh tường trong nhìn nhận triển vọng của mặt hàng kinh doanh, nên những thành quả ông có được khiến cho người đời phải kinh ngạc. Ông đã trở thành vua thuyền đứng đầu thế giới,



mà cá tính thích kinh doanh hàng ế ẩm trên mặt thương nghiệp đó cũng ảnh hưởng tới mặt hôn nhân.

Lần hôn nhân thứ nhất của Onacis vào năm 1943. Lúc đó ông "chủ thuyền cơ duyên" 37 tuổi này đang gặp vận may dồn dập, từ 6 con thuyền buôn ông đã thu được khoản lợi ích khổng lồ. Vì vậy ông đã di dời tổng bộ xí nghiệp của ông tới New York, tại đó ông đã quen biết với người chủ thuyền lớn là Stofros Liwanos và con gái thứ hai của ông-ta là Tinna - Liwanos.

Ngày lập tức, Onacis yêu cô con gái thứ hai xinh đẹp mê hồn của người chủ thuyền lớn đó, hai người có một tình yêu lãng mạn mấy năm. Đến năm 1949, Onacis và Tinna đã cử hành hôn lễ long trọng tại nhà thờ New York.

Thế nhưng cuộc sống tràn đầy hạnh phúc của đôi vợ chồng này chỉ kéo dài được khoảng 10 năm, năm 1957, một lần trong bữa tiệc rượu do bá tước phu nhân Casde Paloa chiêu đãi, Onncis đã quen biết cô ca sĩ xinh đẹp nổi tiếng người Hi Lạp là Maria Kalas.

Lúc đó Kalas đang bước vào thời kỳ đỉnh cao của sự nghiệp. Về xinh đẹp của Kalas đã khiến cho rất nhiều người mê ca hát ở Hi Lạp hăm mộ, đều tôn thờ cô là "Thánh nữ". Lúc đó Kalas đã có chồng, thế nhưng cuộc gặp gỡ tình cờ đó đã khiến cho cả hai người rạo rục trong lòng. Những lúc đó cả vợ và chồng của họ đều có mặt nên cả hai đều không thể lập tức tỏ tình, mà chỉ lén lút trao nhau ánh mắt tình.

Một cuộc gặp gỡ đã tạo nên bước ngoặt kỳ diệu của Onacis. Năm 1958, khi du thuyền mang tên "Kristina" hào hoa neo đậu tại vịnh Monaco, trong số quý khách ở

trong khoang thuyền có một đôi vợ chồng khiến cho nhiều người phải chú ý. Họ chính là Thượng nghị sĩ nước Mỹ John Kennedy và người vợ xinh đẹp của ông là Jecuilin. Ngồi cùng thuyền còn có cựu thủ tướng nước Anh thời đại Chiến thế giới thứ hai là Churchill... họ đều là những danh nhân thế giới.

Trong cả cuộc du hành, tổng thống tương lai của nước Mỹ luôn đi cùng với Churchill, hi vọng từ trong cuộc trò chuyện với nhân vật lịch sử vĩ đại này sẽ thu được những bài học bổ ích hiếm thấy. Còn Onacis với Kennedy đã sớm là đôi bạn thân từ khi còn ở New York, thế nhưng lúc này Onacis với Jecuilin thì lại là lần đầu tiên gặp mặt. Mặc dù hai người mới gặp lần đầu nhưng cả hai đều thấy có cảm giác thân quen, trong cả cuộc du hành họ luôn trò chuyện với nhau rất thân tình.

Năm 1962, vợ chồng Onacis có một chuyến du lịch trên du thuyền mang tên "Kristina", con thuyền dạo chơi các hòn đảo của Địa Trung Hải và Hi Lạp. Trong số khách cùng đi, ngoài Churchill ra, còn có vợ chồng Kalas cùng với các nhân sĩ nổi tiếng khác... Cả cuộc hành trình, Onacis ngoài việc quan tâm, trò chuyện với Churchill ra ông còn dành thời gian và tình cảm đặc biệt cho Kalas, bỏ mặc Tinna. Điều này đã khiến cho sau khi du thuyền "Kristina" vừa về tới Monte Carlo, đôi vợ chồng này đã sống li thân, không lâu sau họ li hôn.

Nhiều người đang chờ đợi sự kết hợp giữa Onacis và Kalas, vì trên thực tế hai người này đã chung sống với nhau từ lâu. Chính trong lúc họ đang chuẩn bị kết hôn, ngày 22 tháng 11 năm 1963, tổng thống Kennedy trẻ nhất

trong lịch sử nước Mỹ bị ám sát và sau sự kiện này, Onacis đã đưa hôn nhân của mình sang một nhánh khác.

Từ đó về sau, Onacis đã thường xuyên tới thăm Jecuilin. Việc tới thăm viếng liên tục của Onacis đã khiến cho bà quả phụ Kennedy rất cảm động, bà nhận được những lời an ủi và có chỗ dựa trên mặt tinh thần. Đồng thời với việc này, Onacis đã thay đổi thời gian tổ chức lễ cưới với Kalas và trong suốt cả một thời gian dài họ không cùng nhau xuất hiện.

Cũng chính trong lúc này, mỗi lần Onacis với Jecuilin hẹn hò gặp gỡ, đều đã trở thành tin tức sốt dẻo của giới báo chí. Qua một thời gian, Onacis cũng bắt đầu cùng Jecuilin xuất hiện trong các buổi gặp gỡ xã giao. Sau hai năm, Onacis cuối cùng cũng đã thổ lộ tình cảm chân thành của mình với Jecuilin: “Jecuilin, anh cảm thấy lúc này đã là lúc em phải thay đổi cuộc sống rồi đó. Sự hy sinh mà em tạo ra, nghĩa vụ mà em gánh chịu đã đủ rồi đấy, nỗi đau mà em đón nhận cũng đã đủ rồi đó. Bây giờ là lúc em phải phấn khởi lên để sắp đặt lại cuộc sống của em đó!”

Ngày 20 tháng 10 năm 1968, Onacis đã kết hôn với bà quả phụ John Kennedy tại đảo Scolbys.

Lúc này món hàng ế ẩm đã bùng nổ quá ròn rã. Bởi vì, Jecuilin là đệ nhất phu nhân đầu tiên của nước Mỹ kết hôn với người ngoại quốc! Cuộc hôn nhân này không còn nghi ngờ gì nữa đã trùm lấp cả việc hôn nhân của Nialhos. Onacis đã khiến cho người từng là đệ nhất phu nhân của nước Mỹ trở thành “hương khách” kế cận mình. Điều này không chỉ làm kích động đông đảo dân chúng

Mỹ mà còn làm biến mất những bộ mặt luôn luôn ngạo nghễ điên cuồng của người Mỹ. Còn với người Hy Lạp thì việc làm này của Onacis giống như người viết lên một câu chuyện thần thoại cho Hy Lạp.

Thế nhưng vào tháng 1 năm 1973, người con trai độc nhất của Onacis là Alexander - 24 tuổi đã gặp tai nạn khi ngồi trên một chiếc máy bay tư nhân, tử thần đã cướp đi người kế thừa duy nhất của Onacis. Sau vụ việc này thì tất cả những gì Onacis có đã trở thành vô nghĩa lý đối với ông.

Đối với Onacis thì con trai còn quan trọng hơn so với sự nghiệp và tình yêu, người con trai là chỗ dựa có sức mạnh nhất trên mặt tinh thần của ông, thế nhưng người con trai trẻ trung đã ra đi trước ông, để lại cho ông một vết thương khó lành trong tâm hồn. Từ đó trở đi hầu như mỗi ngày ông đều đóng cửa không tiếp khách, ngày ngày ông đều tưởng nhớ đến con trai, cuối cùng vì tâm tình quá đau buồn u uất ông đã bị bệnh nặng.

Tháng 3 năm 1975, Onacis đã vĩnh biệt cõi đời tại một bệnh viện ở Paris, lúc lâm chung ở bên cạnh ông chỉ có một người thừa kế duy nhất, đó là con gái Kristina.

Onacis tuy đã qua đời, thế nhưng đội thuyền vận tải đường biển Onacis do ông dựa vào tìm kiếm món hàng ế ẩm mà sáng lập ra lại giống như một đàn cá voi đen khổng lồ đến nay vẫn còn ngao du ở trong đại dương mênh mông. Kỳ tích thương nghiệp mà ông sáng tạo ra đã khiến cho tên tuổi của ông gắn liền với rất nhiều danh hiệu, trong đó có một danh hiệu là "Chủ thuyền cơ duyên". Điều này, đã

đánh dấu danh hiệu đặc thù trong một giai đoạn lịch sử quan trọng mà ông dám lao vào món hàng ế ẩm.

**- Đường lối quản lý**

Thành công của Onacis chính là: tìm kiếm những món hàng ế ẩm, coi những món hàng ế ẩm là một cơ may có thể gặp được mà không thể cầu được.

## 9. QUẢN LÝ NỘI BỘ, KINH DOANH ĐỐI NGOẠI

\* "NGƯỜI KHIÊU CHIẾN TRONG NGÀNH BÁO" - BROWN

Dưới khí thế tấn công như vũ bão của "Báo hoàn cầu", mấy tờ báo trước đây ổn định vững chắc ở thị trường Toronto như các tờ báo: "Khảo sát gia đình", báo "Người Bắc Mỹ" và tờ báo "Tin Tức"... đều cảm thấy áp lực nặng nề, họ toan tính liên hiệp lại nhằm đánh bại kẻ ngoại lai. Thế nhưng Brown đã nhanh chóng hạ thủ họ, ông luôn luôn nhân lúc tình trạng kinh doanh của đối phương sa sút bèn không bỏ mất thời cơ mua hết họ ngay.

- Phạm vi quản lý

+ Mạnh dạn mạo hiểm

New York vào nửa đầu thế kỷ XIX, các tờ báo hiện đại và các tập đoàn báo đua nhau mọc lên như nấm sau cơn mưa, giữa chúng đã diễn ra cuộc cạnh tranh gay gắt tàn khốc, đương nhiên duyên cớ là bởi vì tiền. Geogre Brown và người cha cùng quyết định xuất bản một tờ báo. Đó chính là tờ báo "Ký sự nước Anh". Nguyên nhân mà họ xuất bản tờ báo này một phần là lợi nhuận mà tờ báo có thể kiếm được mặt khác là bản thân ông Brown cũng ngày càng bị cuốn hút vào trong hoạt động chính trị cải

lương. Làm báo luôn luôn là con đường ngắn nhất để tuyên truyền chủ trương chính trị của mình. Hơn nữa, thông qua việc làm báo có thể nhanh chóng nâng cao địa vị xã hội của mình. "Báo ký sự nước Anh" ra đời "không ấm cũng chẳng lạnh" trong cuộc cạnh tranh khốc liệt của ngành báo ở New York, nó không bị cuồng phong bão táp thôn tính dập vùi nhưng cũng không phát triển lớn mạnh giống như "Báo thế giới", nó đã giúp cho cha con Brown kiếm được số tiền không nhiều cũng chẳng ít.

Tức thì, Brown quyết định sẽ mở thêm một tờ tuần báo tại đây, triển khai cuộc cạnh tranh với năm tờ tuần báo khác. Tuy thị trường rất nhỏ, thế nhưng Brown đã nhìn rõ nguồn lợi nhuận mà nó đưa tới.

Năm 1844, "Báo hoàn cầu" chính thức ra đời, số đầu của tờ báo đã bán được 300 bản, điều này đã mang lại sự cổ vũ rất lớn cho Brown. Số đầu "Báo hoàn cầu" của Brown chỉ chuyên đăng tải sự biến loạn của hội nghị giữa nước Anh và Cannada, bài đăng trực tiếp căn cứ vào tư liệu đó in trên các báo Anh, Mỹ. Lúc đó người Cannada rất quan tâm đến cuộc tranh luận của hội nghị, tất cả mọi người đều muốn được biết tường tận tình hình mới nhất về mặt này. Số báo thứ hai là văn chương xã luận, những bài văn chương này chủ yếu là do Brown tự tay cầm bút soạn thảo ra. Brown say mê với phong trào chính trị, tài hoa tràn trề, đặt bút là dùng thủ đoạn lôi kéo và chia rẽ, ngọn bút sắc sảo mới lạ. Số báo này còn đăng tải những tin tức mới nhất của thế giới do tàu thủy mang lại. Số báo thứ ba là những tin tức về thương

nghiệp và các địa phương. Số báo thứ tư chuyên đăng bài và tin tức quảng cáo.

Nói tóm lại, "Báo hoàn cầu" là một tờ báo nghiêm túc, nó không hề bị tiêm nhiễm bởi tính chất kích động tình dục thường xảy ra trong các tờ báo nhỏ đồi trụy của nước Mỹ, mà là vừa bắt đầu, nó đã đem lại cho mọi người một bộ mặt công minh chính trực và trong sáng.

Có thể nói, điểm tựa tạo ra sự thành công trong thời kỳ đầu của "Báo hoàn cầu" là uy lực xã luận của Brown. Xã luận của ông có tính thời sự cao, văn phong trong sáng, mới mẻ; thường là trong vài câu văn ngắn gọn đã nêu được những vấn đề xã hội, chính trị phức tạp gợi mở rất rõ ràng rành mạch, do đó đã tỏ ra rất có sức mạnh, hơn nữa, trên thực tế xã luận của ông đã đốc sức cho sự nghiệp vận động đổi mới cải lương. Thời đó, khuynh hướng vận động cải lương của đảng Tự do Canada nhận được sự quan tâm của nhiều người, điều này đã đem lại thời vận tốt cho tờ báo có khuynh hướng cải lương của Brown.

Brown là một người có niềm tin vô hạn đối với sự nghiệp mà mình theo đuổi, sự nghiệp đó có thể thành công được hay không ông đã có sự nắm chắc tuyệt đối. "Báo hoàn cầu" vừa ra đời được hai tháng, Brown bèn mua ngay chiếc máy in lần đầu tiên của Canada.

Sự mạo hiểm của ông thực ra đã không đổ xuống sông xuống biển. Năm 1847, ông đã đốc toàn lực ra thi hành chính sách của mình. Trong thời gian ngắn, ông đã đầu tư khoảng 1/4 thu nhập của "Báo hoàn cầu" để mua những tin tức mới nhất dựa vào tuyến đường điện báo mới



thông tới New York. Ở số báo đầu ông tuyên bố: "Người phát hành của "Báo hoàn cầu" không tiếc giá thành sản phẩm để tận dụng khả năng tiếp thu sớm nhất tín hiệu vô tuyến Anh ngữ". Ba năm sau, "Báo hoàn cầu" đã phát triển thành tờ báo xuất bản nửa tuần, tới năm 1849 nó đã bắt đầu một tuần xuất bản ba kỳ, lượng phát hành đạt tới 4.000 bản.

Lúc đó Charles Dickens là nhà văn được hoan nghênh nhất, tiểu thuyết của ông hầu như đã trở thành những đề tài hấp dẫn để cho mọi người bàn luận khi tụ tập ở đầu phố cuối ngõ lúc trà dư tửu hậu. Vừa hay Dickens có một cuốn tiểu thuyết với nhan đề "Cha con Domber" vừa ra đời, mọi người đều hy vọng có thể nhanh chóng được xem cuốn tiểu thuyết nên đã đẩy lên tình cảm cuồng nhiệt từ trước khi xuất bản. Brown đã nhìn trúng tình hình, lập tức đi trước các tờ báo khác, mạnh dạn bỏ ra khoản tiền lớn mua bản quyền "Cha con Domber" để liên tục đăng trên báo. Khi cuốn tiểu thuyết này được liên tục đăng trên "Báo hoàn cầu" thì số lượng tiêu thụ của "Báo hoàn cầu" đã tăng vọt.

#### + Quan hệ giữa chủ và thợ

Sau một thời gian uy tín và thanh danh của tờ báo ngày càng tăng, trên mặt chính trị, Brown cũng đã giành được sự thành công như dự định. Bởi ông luôn luôn kiên trì chủ nghĩa cải lương, lợi dụng "Báo hoàn cầu" với sự ảnh hưởng ngày càng lớn trong xã hội làm công cụ tuyên truyền cho phong trào cải lương, cho nên địa vị của ông trong phái cải lương đã được nâng cao lên rõ rệt. Năm

1851, Brown với hoài bão lớn lao, đại biểu cho phái cải lương bước vào nghị viện.

Brown luôn luôn say mê với chính trị, một phần rất lớn trong những nguyên nhân lập ra "Báo hoàn cầu" của ông chính là ông muốn lợi dụng "Báo hoàn cầu" để tuyên truyền chủ trương chính trị của mình.

Brown là một nhà chính trị thẳng thắn bộc trực, quan điểm của ông là: Thực hành chế độ trách nhiệm nội các, duy trì tự do cá nhân và tự do tôn giáo, bảo đảm quan hệ mật thiết với nước Anh. Năm 1851, khi bước vào nghị viện, ông vẫn chỉ là một đại biểu của phái cải lương, đến năm 1856, ông đã trở thành nhân vật lãnh đạo của đảng Tự do có uy tín xã hội rất cao. Thế nhưng, quan điểm của phái Tự do mà ông lãnh đạo chỉ là một loại quan điểm cải lương của giai cấp tư sản, sự việc mà ông quan tâm vẫn là lợi ích của giai cấp tư sản mà mình cần nắm giữ, vì vậy, ông không thể đem quan niệm tự do thể hiện trong mối quan hệ giữa chủ và thợ, đối với những công nhân dưới quyền cũng không thể tỏ rõ thái độ đồng tình và thông cảm.

Đồng thời với điều này, trên mặt tài chính "Báo hoàn cầu" đã giành được thành công rất to lớn. Đến đầu những năm 50 của thế kỷ XIX, lượng tiêu thụ của "Báo hoàn cầu" đã đạt tới 4.000 bản, tăng gấp mười mấy lần so với khi vừa ra đời, hơn thế, ông đã có đủ tiền để cử các phóng viên ra nước ngoài thường trú. Brown cũng là người đề cử người tài, kể cả người thân, kiên quyết đưa người em ruột của mình là Gordon Brown đến London

làm phóng viên đầu tiên của "Báo hoàn cầu", và cũng là phóng viên duy nhất thường trú ở nước ngoài. Vừa hay lúc đó, London đang tổ chức triển lãm gây nên sự chú ý của toàn thế giới, cuối cùng Gordon Brown cũng hoàn thành nhiệm vụ phát về nước rất nhiều bài báo sinh động tường tận.

Sau khi Gordon về nước, Brown bèn giao tờ nhật báo này cho ông quản lý, còn mình thì chuyên chú ý vào mặt hoạt động chính trị.

#### + Đường lối cân bằng

Năm 1853, Brown mua về một loại máy in kiểu mới. Tốc độ in báo của máy in luân chuyển này nhanh hơn nhiều so với máy in kiểu lăn động, hơn nữa chất lượng in ấn cũng rất tốt. Khuyết điểm duy nhất của nó chính là: Giá tiền quá đắt. Cho nên các tòa báo nói chung còn chưa liệt nó vào trong kế hoạch mua.

Bước thứ hai mà Brown thực hiện, chính là đem "Báo hoàn cầu" quay trở lại xuất bản thành tờ nhật báo.

Với sự phát triển mạnh mẽ của "Báo hoàn cầu", mấy tờ báo trước đó vẫn vững chắc ổn định tại Toronto như "Báo nhà khảo sát", "Báo người Bắc Mỹ" và "Báo tin tức"... đều cảm thấy áp lực nặng nề. Họ dự định liên hiệp lại nhằm đánh bại con người ngoại lai này. Thế nhưng Brown đã nhanh chóng hạ thủ họ, ông luôn luôn nhân lúc đối phương giảm sút tình trạng kinh doanh bèn không bỏ mất cơ hội mua hết họ ngay. Đầu tiên rơi vào trong tay Brown chính là tờ "Báo nhà khảo sát", sau đó không lâu "Báo người Bắc Mỹ" và "Báo tin tức" cũng lần lượt rơi

vào trong sự nắm giữ của Brown, tầm ảnh hưởng của ông càng ngày càng lớn. Đến năm 1856, các tờ báo theo đà cạnh tranh này đều lần lượt bị thôn tính, lại cộng thêm bản thân Brown là nhân vật lãnh tụ của đảng Tự do, có danh vọng chính trị, có hiệu lực cân bằng với đảng Bảo thủ, ngành báo của ông đã như mặt trời mọc giữa ban ngày, không ai có thể sánh kịp. Lượng phát hành của "Báo hoàn cầu" đã tăng vọt lên tới 1,5 vạn bản.

Ánh sáng huy hoàng rực rỡ trong sự nghiệp chính trị và báo chí của Brown đã dần dần khiến cho đảng Bảo thủ cảm thấy bất an, tuy đảng Tự do và đảng Bảo thủ của liên bang Canada đã từng một thời hợp tác với nhau. Đảng Bảo thủ đã ý thức được uy lực của báo chí mà thực lực của Brown ở trong ngành báo đã làm nghiêng lệch về phía đảng Tự do trong đấu tranh đảng phái, điều này tuyệt đối không cho phép được xuất hiện. Do đó, đảng Bảo thủ quyết định lập ra tờ báo của đảng Tories để cân bằng với đảng Tự do.

Năm 1872, tờ "Báo bưu điện" của đảng Bảo thủ ra đời. Thế nhưng nó vừa ra đời đã phải đối mặt với áp lực của một đối thủ mạnh: "Báo hoàn cầu" đã phát hành rộng rãi ở trên thị trường. Ngay từ năm 1861, Brown đã công khai tuyên bố tổng lượng phát hành các loại sách báo của ông đã đạt tới 3 vạn bản. Cần phải biết rằng, tổng nhân khẩu Toronto lúc đó chỉ có khoảng 4 vạn người, cho dù toàn bộ đất đai rộng lớn của Canada cũng chỉ sống không vượt quá 120 vạn người. Tới năm 1869, chỉ riêng nhật báo của ông đã tiêu thụ tới 1,6 vạn bản. Chẳng trách

Brown đã dương dương đắc ý khoe khoang trong cột chuyên mục văn chương của mình trên báo rằng: "Trên thế giới này không có độc giả của tờ báo nào chiếm được tỉ lệ lớn như vậy".

**- Đường lối quản lý**

Thành công của Brown là ở chỗ: Có tinh thần mạo hiểm và tinh thần khiêu chiến. Quan niệm quản lý kinh doanh cơ bản của ông là: Trước hết quản lý tốt nội bộ, sau đó mới mở rộng kinh doanh.

## 10. TỪ CỤC DIỆN XẤU NHẤT PHẤN ĐẤU TÌM RA HI VỌNG

\* "NGƯỜI QUẢN LÝ KỲ TÀI" - GREEN STIDEUR

Đối với Greenstideur mà nói, thành tựu trong quá khứ của công ty chỉ là khởi điểm của sự phấn đấu trong tương lai. "Một trách nhiệm lớn của tôi chính là cần phải bảo đảm chắc chắn cho công ty hưng vượng được từ 20 đến 30 năm. Bởi vậy, tôi cần phải vì nó mà áp ủ và đặt ra kế hoạch, thực hiện hành động cụ thể. Điều này có nghĩa là tôi không chỉ cần phải bổ sung và mở rộng những xí nghiệp hiện có, hơn nữa cần phải gieo được những hạt giống thành công cho sự phát triển trong tương lai".

- Phạm vi quản lý

+ Tìm ra một công việc có thể kiếm được tiền

Stanley Green Stideur có một vẻ ngoài đặc biệt kỳ quặc, thoát nhìn tựa hồ giống như Formos. Ông luôn luôn đưa lại cho mọi người một ấn tượng âu sâu rầu rĩ, trầm mặc ít nói, tựa hồ như mỗi giờ mỗi khắc ông đều đang suy nghĩ. Ông có thân thể cường tráng, không có một chút nào giống như người đã 60 tuổi. Ông vốn là một nhà doanh nghiệp tuyệt vời, lập nghiệp từ một nhân viên kế

toán, theo năm tháng, kinh nghiệm từng trải đã giúp ông có thể đưa xí nghiệp ngày càng phát triển. Ông cẩn thận và cung kính tuân theo đạo đức thương nghiệp, đối với ông mà nói, xí nghiệp đã bao hàm tất cả.

Khi còn niên thiếu Green Stideur đã muốn trở thành một nhân viên kế toán. Lúc tốt nghiệp trung học, mơ ước này đã nhận được sự khuyến khích của thầy giáo. Green cho rằng kế toán là một công việc có thể rèn luyện con người, có thể lợi dụng sự tiện lợi của công việc để tìm hiểu các chủng loại xí nghiệp, có thể được tiếp xúc rộng rãi với giới công thương, Green đã thực sự thành công về mặt này.

Trong đại chiến thế giới thứ hai, Green Stideur là một binh sĩ hải quân, về sau đã lên làm sĩ quan, rồi được cử tới Mỹ tiếp nhận huấn luyện máy bay tiêm kích. Cuộc sống trong hải quân mấy năm đã giúp Green rèn luyện khả năng lãnh đạo, có được kiến thức xã hội sâu rộng.

Trong thời gian ở hải quân, Green hầu như đã được đi chu du toàn thế giới. Sau khi ông sống ở Mỹ một năm rưỡi, ông lại tới Địa Trung Hải, Ấn Độ và Australia. Ông yêu thích cuộc sống quân nhân này, nếu không muốn thực hiện ước mơ từ thuở niên thiếu ông thực sự đã muốn làm một quân nhân suốt đời. Khi ông xin vào làm việc ở bộ hải quân nước Anh với một kỳ hạn 4 năm, làm việc trong hòa bình, phụ cấp miễn phí, tổng mức lương là 5.000 bảng Anh. Điều này đích thực là một công việc tốt đẹp. Thế nhưng ông muốn đi làm công việc kế toán, cho nên ông đã rời khỏi quân ngũ.

Từ trong cuộc sống hải quân phong phú đa dạng, bỗng nhiên ông đã đổi nghề, lúc bắt đầu ông cảm thấy rất khó thích ứng. Hằng ngày ông phải làm việc từ 9 giờ sáng tới 6 giờ chiều, thu nhập rất thấp. Ông nói, lúc mới vào làm việc không ngờ được cuộc sống lại gian khổ đến như vậy, thế nhưng cuộc sống này chỉ kéo dài được 3 năm. Đối với một người muốn trở thành giám đốc công ty lớn thì sự bất hạnh trong cuộc đời không thể trở thành lý do để đình chỉ công việc.

Trong 5 năm sau đó, Green đã làm một kế toán viên của công ty liên hợp Franklin Whante. Đây là một giai đoạn bất hạnh đối với ông. Rất nhiều xí nghiệp, rất nhiều công ty lớn chuyên nghiệp hóa đều đang bóc lột công nhân viên chức, đương nhiên Green cũng khó thoát khỏi, tức thì Green Stideur đã chuẩn bị rời khỏi nơi này, thế nhưng công ty vẫn bám chặt không rời Green, nói là Green chưa đủ thời kỳ học việc, thế nhưng ông cũng không muốn làm nữa.

Bởi sự nghèo túng của đời sống quân ngũ, Green cảm thấy rất hứng thú đối với tiền bạc, ông muốn tìm một công việc để có thể kiếm ra tiền. Rất may trong một cơ hội ngẫu nhiên Green đã được vào làm việc tại một công ty địa ốc.

+ Nhìn thấu sơ hở của việc quản lý

Công ty địa ốc đang buôn bán phát tài, người đại diện công ty này là Wakeswel Joseph cần tuyển một nhân viên kế toán hết lòng hết sức đối với công việc.



Thông qua Franklin Whante, Green tìm hiểu được một số tình hình của Joseph. Khi ông bắt đầu làm việc, lương năm là 1.500 bảng Anh, ở vào năm 1955 này vẫn không bị coi là thấp, cho dù cũng không được gọi là hậu hĩnh. Chức vụ của ông là thư ký, phụ trách công việc về các mặt xử lý tài vụ, kinh doanh cùng một số việc vặt. Khi mới bắt đầu, ban quản lý rất nhỏ, trong cơ cấu tổ chức ở phố Krachis chỉ có Greenstideur, Joseph và 15 cô gái khác ở trong văn phòng. Theo thời gian, số người không ngừng tăng thêm, bộ máy cũng được kiện toàn.

Green nói: Trước đây căn bản ông không nghĩ rằng lại cần phải dồn sức lực về các phương diện như chế độ quản lý, huấn luyện chính quy, lắng nghe những lời khuyên chân thành. Thời gian luôn luôn không đủ dùng, "một trong những nguyên nhân chính là chúng ta đem thời gian tập trung vào việc lưu động tiền vốn của xí nghiệp".

Ông chủ Joseph của Green là một người có sức cảm hóa và kêu gọi, thế nhưng lại thiếu tầm nhìn của một nhà chiến lược. Green nói, trên một mức độ rất lớn người chủ của ông đã bị ràng buộc một cách bị động vào bản thân các công việc. "Ông ta luôn luôn cảm thấy đặc biệt hứng thú đối với tài sản ở trên sổ sách, hơn thế ông ta tin chắc rằng bản thân những tài sản đó sẽ không thể mất giá được. Tôi nghĩ nếu thế giới rẻ ông ta có thể mua về hết được toàn bộ thế giới".

Rõ ràng, Joseph chỉ dựa vào trực giác để xử lý công việc. Do kinh nghiệm đã tích lũy được trong nhiều năm lại cộng thêm tài năng đặc biệt, ông ta luôn luôn có thể nhìn thấu được tính chất, hiệu quả của việc đầu tư. Green

nói: "Tôi còn nhớ lúc đó, khi ông ta bàn với tôi về việc mua một khách sạn du lịch, tôi liền hỏi ông: Ông đã thận trọng suy nghĩ về việc này chưa? Ông ta trả lời: Chưa, thế nhưng đã nghĩ qua, đã nghĩ tới kết cục xấu nhất!". Trước khi làm bất cứ việc gì, bắt đầu nghĩ từ tình huống xấu nhất, đó là bài học mà Green đã học được triệt để nhất.

Theo đà tăng trưởng tài sản của công ty, quyền lực và trách nhiệm của Green ở công ty cũng đã được mở rộng. Trong 18 tháng kể từ lúc Green gia nhập công ty đến nay, chỉ trừ việc bán ra một chiếc chuồng ngựa, hầu như toàn bộ đều chỉ mua vào. Hiện tại, Green đang quản lý rất nhiều công ty địa ốc cùng với một công ty du lịch hữu hạn, hình thành mô hình của công ty Grande. Đây là công ty Joseph mua vào từ năm 1957, tài sản chủ yếu lúc đó là khách sạn hoàng gia Mount với mức doanh lợi hàng năm là 22,5 vạn bảng Anh. Ba, bốn năm trở lại đây, theo kế hoạch của Joseph thì mục tiêu phấn đấu của công ty chính là làm cho lợi nhuận sẽ tăng lên gấp đôi, sau đó Joseph lại lợi dụng lợi nhuận đó tập trung vào việc giao dịch chứng khoán, thế rồi rất nhanh chóng sáp nhập với khách sạn du lịch Grande Mefair, từ đó lập ra công ty Grande.

Green Stideur luôn luôn là một trong những nhân viên hạt nhân dưới trướng Joseph. Ông có đầu óc linh hoạt, tầm nhìn nhanh nhạy, là nhân vật ngày càng được trọng vọng vào những năm 60. Mà trong những năm 60 là thời kỳ ngành công thương nghiệp đang rơi vào khủng hoảng. Điều đó cho thấy tài năng của Green.

Bởi nhược điểm của bản thân Joseph, chính sách quản lý kinh doanh do ông tự đặt ra ở công ty Grande đã

hoàn toàn bị thất bại, bản thân ông cũng vì vậy mà sa vào khốn cảnh. Trong hoàn cảnh đó, chính Green đã giúp đỡ ông rất nhiều. Joseph đã để cho Green và một trợ thủ khác của ông là giám đốc Auneste Hapu của công ty liên hiệp Guilsbe, mỗi người rút ra một nửa thời gian để cùng phụ trách công việc của công ty Grande. Tiền lãi một năm của toàn bộ công ty lúc đó ước khoảng 100 vạn bảng Anh, thế mà bây giờ tiền lãi mỗi ngày của công ty đã là con số này, đúng là sự khác biệt giữa trời và đất.

Từ đó, đã xuất hiện một chế độ quản lý kinh doanh rất thú vị. Hội đồng quản trị rất đồ sộ, lúc nhiều nhất có khi lên tới 18 thành viên, thế nhưng rất ít khi triệu tập hội nghị hội đồng quản trị, có thời gian một năm chỉ họp hai lần, để xem xét các số liệu kinh tế nửa năm và cả năm. Bên cạnh đó còn có một nội các hạt nhân, các thành viên bao gồm Green Stideur, Joseph và Auneste. Máy người này là chúa tể của công ty, bình thường họ ít khi trao đổi ý kiến với các thành viên hội đồng quản trị khác, tình hình này đã kéo dài được mấy năm.

#### + Lập ra chế độ quản lý của mình

Đến cuối những năm 70, công ty Grande đã khắc phục được khó khăn túng thiếu về tài chính. Green đã đưa tâm mắt hướng về tương lai huy hoàng. Với Green mà nói, nước Anh không còn sức hấp dẫn nữa. "Khoảng 95% tài sản và tuyệt đại bộ phận lợi nhuận của chúng ta đều ở nước Anh thế nhưng tiền đồ của nó rất tối tăm ảm đạm, hơn thế lại còn có những nguyên nhân về phương diện chính trị. Tôi cho rằng chúng ta cần phải phát triển các loại hình kinh doanh, trở ngại của nó chính là nhân tố đất

đại. Chúng ta đã từng chú ý qua châu Âu, trên thực tế là theo nước Anh gia nhập Cộng đồng kinh tế châu Âu. Chúng ta và rất nhiều công ty cũng đầu tư ở đó, thế nhưng hầu như đều kết thúc bằng sự thất bại. Đối với châu Âu tôi vẫn không có nhiều hứng thú, điều này thực sự không phải là do tâm lý sợ hãi, tôi rất mong muốn công ty của chúng ta kéo tới bên kia bờ Đại Tây Dương, thế nhưng Joseph lại không có hứng thú, đối với sự việc này ông ta đã giữ thái độ phản đối rất lâu dài".

Sức khỏe của Joseph càng ngày càng sút kém. Năm 1980, ông đành phải bỏ nhiệm vụ làm trưởng ban quản trị của công ty. Điều này đã dẫn tới việc trực tiếp từ chức của Auneste, bởi vì một quả núi không thể có hai con hổ chung sống, họ đã từng bằng vai bằng vế dưới quyền Joseph, bây giờ lại để cho Auneste trở thành người giúp việc, rõ ràng là Auneste không thể coi như thường được.

Từ đó về sau, Green Stideur đã được toàn quyền quyết định. Chưa đầy hai năm sau, Joseph qua đời, Green được bổ nhiệm làm tổng giám đốc kiêm chủ tịch Hội đồng quản trị tập đoàn Grande. Bây giờ ông ta đã có đầy đủ quyền lực để thực hiện điều hàng mơ ước mà ông đã bị kìm nén từ lâu, đó là mở rộng quy mô công ty, thực hành đa dạng hóa kinh doanh. Trải qua sự cố gắng trong thời gian năm năm, công ty đã trở thành một công ty đa quốc gia. Mức doanh lợi ở hải ngoại của công ty đã chiếm 60% tổng mức doanh lợi, trong đó 1/3 doanh lợi đến từ nước Mỹ. Từ đó nhảy vọt trở thành công ty thương nghiệp lớn thứ 10 của nước Anh, nhưng đây không phải là tổ chức lũng đoạn quốc gia tư hữu hóa giống như Công ty điện tín

điện báo nước Anh. Thành tựu huy hoàng của Green Stideur đã đạt tới mức độ mà bản thân ông ta cũng không thể ngờ tới được. Sự quan sát sắc bén mà ông rèn luyện được từ trong quân đội, cuối cùng đã có đất dụng võ và đã đạt được hiệu quả tuyệt vời.

Green Stideur đã có một hệ thống phương pháp quản lý riêng của mình. Điều dễ nhận thấy là cơ cấu quản lý của công ty Grande không những trước kia mà hiện nay vẫn rất giản đơn. Đại đa số các tổ chức của nó vẫn còn đang cắt giảm hàng trăm hàng nghìn các công nhân viên chức. Trong văn phòng tổng công ty đặt tại quảng trường Hanover, Green chỉ đặt ra 3 giám đốc và khoảng 30 nhân viên hành chính. Những việc có thể giải quyết ở bên ngoài thì không bắt buộc phải tới văn phòng, mặc dù hiện tại công ty đã thuê tới 15.000 người. Cũng vẫn như vậy, ông luôn tin tưởng vào tính chất và hiệu lực trong công việc quản lý nhân sự một cách nghiêm ngặt, chặt chẽ. Điều khiến ông vui vẻ và yên lòng là những quyết sách của công ty rất anh minh sáng suốt, giữa các nhân viên cao cấp có sự thi đua làm việc, bên cạnh ông có một hệ thống nhân viên đặc lực. Green còn đặt ra một hệ thống chế độ quản lý tài chính rất nghiêm ngặt.

Mặc dù Green không có một hệ thống quy hoạch quản lý kinh tế hoàn chỉnh, thế nhưng trên mặt kinh doanh, các xí nghiệp của ông lại có đạo đức và tinh thần trách nhiệm rất cao. Chính điều này đã thể hiện đầy đủ hiệu lực quản lý và lợi nhuận. Ông tin tưởng rằng quản lý không phải là một môn nghệ thuật tinh vi mà là một môn khoa học không ngừng chú trọng tới những chi tiết nhỏ.

Mỗi tháng ông đều lần lượt gặp mặt một buổi chiều với các giám đốc. Giữa họ đều có một biểu nhật trình cần phải nghiên cứu thảo luận các công việc, họ còn tiến hành nghiên cứu thảo luận toàn diện các loại nhân tố có ảnh hưởng tới xí nghiệp, bởi vì điều này có lợi cho việc phân tích rõ sự mau chậm trong công việc. Từ đó đem lại cho ông một cơ hội, chính là có thể tìm hiểu được tình hình kinh doanh của các bộ phận trong công ty, để đưa ra các chính sách và quyết định quản lý phù hợp với tình hình thực tế của công ty.

Đối với Green Stideur mà nói, thành tựu trong quá khứ của công ty chỉ là khởi điểm của sự phấn đấu trong tương lai. "Một trách nhiệm lớn của tôi chính là cần phải bảo đảm chắc chắn cho công ty hưng vượng được từ 20 đến 30 năm. Bởi vậy, tôi cần phải vì nó mà áp ủ và đặt ra kế hoạch sử dụng hành động cụ thể. Điều này có nghĩa là tôi không chỉ cần phải bổ sung và mở rộng những xí nghiệp hiện có, hơn nữa cần phải gieo được những hạt giống thành công cho sự phát triển trong tương lai".

Green Stideur không chỉ hiểu được cách kinh doanh của công ty như thế nào, ông còn rất chú ý tới việc xây dựng cho mình một hình tượng. Người đứng đầu một công ty nếu có được hiệu ứng quảng cáo, hiệu ứng của một ngôi sao sáng, điều này sẽ đem lại lợi nhuận phong phú dồi dào cho công ty.

Green Stideur đã bỏ ra rất nhiều tiền đầu tư vào sự nghiệp phục vụ công cộng. Ông dốc sức vào việc bồi dưỡng một khối lượng thanh niên nắm vững được kỹ thuật nhất định, khiến cho họ học được nhiều ngón sở

trường, từ đó tăng cường được sức cạnh tranh trong các chức vụ nghề nghiệp. Green Stideur còn tiến hành đầu tư từ thiện, đặc biệt là về mặt giáo dục. Ông cho rằng, những công dân có tri thức và biết tuân thủ kỷ luật, đó chính là sự bảo đảm chắc chắn cho sự phát triển kinh tế của nước Anh, có tri thức và biết giữ kỷ luật đó là đạo đức tốt đẹp của mỗi công dân.

### **- Đường lối quản lý**

Green Stideur có tầm mắt nhìn xa trông rộng, ông đã nhìn thấy nền kinh tế trong tương lai phụ thuộc vào bước đi của tầng lớp trẻ. Cho nên nếu tầng lớp trẻ thiếu sót việc huấn luyện, thì nền kinh tế của nước Anh sẽ biến chất trở thành tối tăm ảm đạm. Ông suy nghĩ đến tình hình xấu nhất, sau đó từ cục diện xấu nhất đó phấn đấu tìm ra hy vọng. Ông thích đánh trận với bản thân để vươn lên, mặc dù có người đã khuyên răn ông rằng làm như vậy không thể thành công được, ông cũng không oán hận. Ông không muốn vì khiến cho mình giành được thành công to lớn ở trước mắt mà rũ bỏ trách nhiệm phải làm tròn đối với xã hội và rũ bỏ trách nhiệm phải làm tròn đối với tương lai.

## 11. CẨM CHẮC "CON DAO MỔ" SẮC BÉN

\* "KỲ TÀI PHẦN MỀM VI TÍNH" - PAULO AIREN

Trong lịch trình phát triển của công ty phần mềm máy vi tính, DOS ra đời là một bước ngoặt quyết định, điều này đã đặt cơ sở vững chắc cho những thành công liên tiếp sau này của họ. Mà trong quá trình hoạt động này, không chỗ nào không thấy hình bóng, đáng đáp của Airen. Airen đã có cống hiến vô cùng to lớn. Điều này cũng đã thể hiện một cách đầy đủ tài năng của vị mưu sĩ Paulo Airen.

### - Phạm vi quản lý

+ Phá án trên những nhược điểm của đối thủ

Paulo Airen sinh năm 1953. Người cha làm trợ lý viên hơn hai chục năm tại thư viện Washington, vì thế từ nhỏ Paulo đã được đọc qua rất nhiều sách báo. Năm 1968, khi gặp gỡ với Gates tại trường trung học Bờ Hồ, Airen lớn hơn Gates hai tuổi, đã chinh phục Gates bởi tri thức phong phú của mình. Còn tài năng máy tính của Gates lại khiến cho Airen vô cùng hâm mộ.

Paulo Airen với Gates có sự giống nhau tới mức họ có thể hỗ trợ bổ sung cho nhau, gần như là hoàn mỹ. "Airen có sự hiểu biết đối với sản phẩm của ông ta sâu



sắc hơn bất kỳ người nào khác. Trong mỗi cuộc họp, bạn không thể chạy trốn nỗi đôi mắt xanh sắc bén của ông ta, bởi vì ông ta có thể lập tức chú ý tới sai sót của bạn, rồi gắng hỏi từng chi tiết. Ông ta là người không thể tưởng tượng được như vậy đó!", người chủ quản trách nghiệm thử của Windows/MS - DOS tiên nhiệm là Daf Maric đã bình luận đánh giá về Airen như vậy. Đúng thế, Airen có năng lực lãnh đạo và vạch kế hoạch rõ ràng, có thể nói là cùng sánh vai tiến bước với Gates, đồng thời ông cũng là cổ đông lớn thứ hai của công ty phần mềm vi tính, thực lực kinh tế của ông tương đối hùng hậu. Thế nhưng ông lại vĩnh viễn giúp đỡ Gates, bản thân ông đã làm một mưu sĩ siêu cấp của Gates và là một người anh hùng thầm lặng.

Việc vạch ra kế sách của Airen luôn luôn vô cùng độc đáo, vượt ra ngoài sự tưởng tượng nói chung, do đó đã có tác dụng mang tính chất quyết định đối với sự phát triển của phần mềm máy vi tính. Ngay từ thời kỳ đầu thành lập ra công ty phần mềm máy vi tính năm 1975, đã có rất nhiều công ty thực lực tương đối lớn mạnh, giống như IBM, DEC, còn có công ty máy tính Quả Táo, họ hình như chưa bao giờ đặt Công ty phần mềm máy vi tính vào trong tầm nhìn của họ. Thế nhưng công ty phần mềm máy vi tính, con sư tử hùng mạnh ở châu Mỹ này sớm muộn cũng phải phát sinh uy lực. Giống như các công ty IBM, DEC và công ty Quả Táo đều tập trung dồn sức vào sản xuất phần cứng, thoát đầu Gates muốn vừa sản xuất phần cứng lại vừa sản xuất phần mềm, thế nhưng Paulo Airen lại nhìn thấy được cây hái ra tiền thực sự ở trong công nghiệp máy tính là

ở phần mềm. Ông đã nói rõ cách suy nghĩ của mình với Gates: "Tôi nghĩ chúng ta nên chỉ làm phần mềm, năng lực của máy xử lý phần mềm cứ hàng năm lại tăng lên gấp đôi, trên một ý nghĩa nhất định mà nói, năng lực của máy tính dường như là vô tận. Như vậy, thì ông nên tự hỏi mình xem tại sao lại phải sản xuất phần cứng? Thứ gì là nguồn khan hiếm? Thứ gì đã giải phóng, năng lực tính toán vô hạn chế? Đó là phần mềm!".

Sức hấp dẫn của Gates đã biểu hiện ra ở chỗ: Đồng thời với việc ông có thể đề xuất ra được những sách lược sáng suốt tuyệt vời, lại có thể biết lắng nghe những ý kiến của người khác. Ông đã khiêm tốn tiếp thu kiến nghị của Airen, dồn tinh lực chủ yếu vào ngành phần mềm. Từ đó về sau, các loại phần mềm máy vi tính liên tục được sáng tạo ra đem lại những khả năng kỳ diệu cho con người. Chính là do kiến nghị tuyệt vời này của Airen, đã thúc đẩy một công ty nhỏ chẳng được để ý, chỉ do ba người tổ thành, đã nhanh chóng tiến thẳng lên làm trùm sở phần mềm máy vi tính. Ngày nay, khi chúng ta vận dụng thoải mái theo ý muốn hệ thống Windows, hệ thống Office, rong chơi với Microsoft Net, liệu chúng ta có thể tưởng tượng được, nếu không có kiến nghị của Airen năm xưa, thì ngày nay chúng ta sẽ có thể được dùng những phần mềm tốt như vậy được hay không?

Sau khi tư tưởng này được xác lập, công ty Microsoft liền bắt đầu tiến quân vào lĩnh vực phần mềm và quyết định hợp tác với IBM để mở rộng lực lượng của mình. Điều Gates cần suy nghĩ hiện tại là liệu có nên biên soạn một hệ thao tác để thay thế IBM hay không.

Điều mà ông thực sự đang làm là tiến hành một hệ thống khai thác phát triển theo trình tự, tức là ngôn ngữ nên dùng theo trình tự để biên soạn viết ra phần mềm, mà không phải là hệ thống thao tác tương đối phức tạp. Ngoài ra, lúc đó họ cũng không nghĩ tới việc sau này có thể kiếm được khoản tiền lớn đến như thế ở trên hệ thống đĩa nam châm (DOS), ông chỉ hy vọng đem ngôn ngữ Basic của mình cài đặt vào trong hệ thống của IBM, bởi vì ông cho rằng từ trên ngôn ngữ mới có thể thực sự kiếm ra tiền. Thậm chí ông cho rằng máy tính điện tử của IBM không thể có được những tính năng, họ hy vọng hợp tác với IBM là vì muốn được mọi người biết đến thương hiệu của công ty. Kỳ thực họ cao minh chính là ở chỗ cả Gates và Airen đều khẳng định rằng bản thân mình có năng lực hoàn thành được hạng mục này, hơn thế nữa còn khẳng định sẽ có ích lợi trên mặt tài vụ, nhưng vẫn phải suy nghĩ lại một lần nữa xem thử bản thân mình có vi phạm hiệp nghị bất thành văn với công ty Gilde và công ty DRI hay không.

Gates và Airen không nhúng tay vào vụ buôn bán hệ thống thao tác nhưng họ quyết định phải viết ra một hệ thống thao tác.

Nói ra có vẻ nhẹ nhàng nhưng khi bắt đầu làm có thể nói là gặp rất nhiều khó khăn. Để viết ra một hệ thống thao tác có khả năng phải tốn thời gian trên một năm, thế nhưng IBM trong vòng vài tháng lại yêu cầu. Đợi tới lúc Airen nghe được phong thanh ở hãng máy tính điện tử Seattle có một bộ hệ thống, Airen đã gọi điện thoại cho người soạn phần mềm đó là Timu Paterson, ông còn nhận

ra Công ty phần mềm máy vi tính có khả năng giành được sự trao quyền của công ty ông ta để sử dụng QDO5.

Khi Gates báo cho Sumter biết rằng có lẽ ông ta có khả năng cung cấp một loại hệ thống thao tác, đại đa số các giám đốc cao cấp của IBM lúc đó đều cho rằng Gates đã giấu giếm nguồn gốc của hệ thống thao tác này. Thế nhưng Sumter đã phủ định các ý kiến này, ông ta nói rằng Gates đã đem toàn bộ tình hình của hệ thống này báo cho họ biết rồi.

Sumter nói, trước đây vì nhiều lần IBM phải chịu sự liên lụy với phần mềm, do đó không muốn có bất kỳ dây mơ rễ má nào với hệ thống thao tác này nữa, nguyên tắc chỉ đạo của kế hoạch máy tính điện tử cá nhân là IBM chỉ hy vọng lấy được tài liệu từ bên ngoài rồi tổ chức lắp đặt lên, do đó ông ta hy vọng Airen suy nghĩ làm thế nào để cho hệ thống của bộ thao tác này được vận hành; làm thế nào để đảm bảo chắc chắn cho sự kết hợp giữa ngôn ngữ của họ với máy tính điện tử của IBM; làm thế nào để cùng thăng cấp cho công năng của hệ thống thao tác này, cùng với việc xử lý như thế nào đối với việc khách hàng đến hỏi v.v. "Ngoài ra", Sumter còn nói: "Nếu ban đầu chúng tôi thực sự mua được bộ phận phần mềm này, chúng tôi cũng chỉ có thể đập vỡ nó!"

Cuối cùng, công ty phần mềm vi tính đã chi ra khoảng 7,5 vạn đô la Mỹ để mua về bộ hệ thống này. IBM chỉ vì không có đủ tầm nhìn xa trông rộng, nên đã bỏ mất cơ hội tuyệt hảo này. Chính bộ hệ thống này sau này đã được gọi là phần mềm của hệ thống thao tác đĩa từ (DOS); giúp cho Công ty phần mềm máy vi tính từ một

công ty nhỏ không đáng giá vài xu lúc đó đã biến thành một công ty siêu cấp trị giá 27.000 triệu đô la Mỹ ở trên thị trường hiện tại; cũng đưa Bill Gates trở thành người giàu nhất trên toàn thế giới.

Sumter nói rằng, "IBM có thể làm hư hỏng DOS", lời nói đó có lẽ không sai, thế nhưng IBM khổng lồ không nắm chắc cơ hội mà để cho công ty phần mềm vi tính có và xây dựng được tiêu chuẩn, khiến cho mình ở địa vị cực kỳ bất lợi trong công nghiệp máy tính điện tử hiện nay. Quyết định sai lầm của IBM đã khiến họ sau vài năm đã phát sinh xung đột với công ty phần mềm máy vi tính, bắt buộc phải tiêu tốn mấy nghìn triệu đô la Mỹ để nghĩ cách đòi lại tiêu chuẩn, trong khi đó công ty phần mềm máy vi tính chỉ tiêu tốn 7,5 vạn đô la Mỹ để mua về. Lúc đầu IBM có 34 vạn công nhân viên, tài sản có khoảng 27.000 triệu đô la, mức tiêu thụ khoảng 26.000 triệu đô la Mỹ, còn phần mềm máy vi tính khi bắt đầu trao đổi qua lại với IBM, ngoài 32 công nhân viên ra, hầu như chẳng có thứ gì khác. Thế nhưng IBM vẫn đang trên đường sa sút thất bại.

Là người đặt nền móng của công ty phần mềm máy vi tính, Gates và Airen đã thúc đẩy được sự phát triển của toàn bộ ngành công nghiệp máy tính điện tử, biến khu vực nông nghiệp thành trung khu thần kinh của thời đại số liệu. Trong quá trình này, Gates đã đem trụ sở công ty phần mềm máy vi tính đặt ở ngoại ô Seattle, phát triển thành công ty có thực lực nhất trên thế giới, còn bản thân ông thì trở thành nhân vật có thực lực nhất, được tôn trọng nhất và được mọi người kính nể nhất. Thế nhưng

Gates thực sự không đơn thuần thỏa mãn với sự thành công của các kiểu máy tính điện tử được khống chế bởi hệ thống thao tác Windows. Ông hy vọng, mỗi người sử dụng nối mạng hiện tại đều mua phần mềm của ông.

Bộ trưởng Bộ Tư pháp bang Texas tố cáo Công ty phần mềm vi tính làm lũng đoạn thị trường. Chính phủ bang tuyên bố Công ty phần mềm máy tính đã từng uy hiếp số người hợp tác điều tra trước khi họ giao kèo sẽ cung cấp tin tức cho nhân viên điều tra của Chính phủ và Liên bang. Điều vượt ra ngoài dự liệu của mọi người là bản tố cáo này cuối cùng đã nhận được sự ủng hộ giúp đỡ của số đông người, bởi vì ở nơi này đã có rất nhiều người có quan hệ với Công ty phần mềm máy vi tính, thế nhưng họ sợ hãi Gates lớn mạnh. Có lẽ trong lúc này công ty phần mềm máy vi tính thực sự cần đến sự ủng hộ giúp đỡ. Nhiệm vụ nặng nề tìm kiếm sự ủng hộ giúp đỡ lại một lần nữa rơi trên đôi vai của Airen, mà lần này vẫn như vậy, Airen đã hoàn thành sứ xuất sắc mệnh của mình.

Airen đã tiến hành giao thiệp thành công với người bạn đồng minh Enter, khiến cho Enter đã tăng thêm sức mạnh ủng hộ giúp đỡ đối với Công ty phần mềm máy vi tính. Gruf bắt đầu không đồng ý với cách nói cảm hận Gates của người Guyco. Ông hiểu rõ, máy tính điện tử cá nhân sử dụng thao tác phần mềm của công ty phần mềm máy vi tính, có tới 80% được sự giúp đỡ của máy xử lý do Enter sản xuất ra. "Nếu chỉ dựa vào Guyco và Seattle, thì máy tính điện tử cá nhân sẽ không có cách gì phát triển lên được". Gruf nói: "Mỗi ngày chúng ta đều đang tăng tiến sử dụng quan hệ, về phương diện tài lực và trí lực đã

hợp đồng sử dụng với công ty phần mềm máy vi tính. Thế nhưng, gần đây phần mềm máy vi tính đã dốc sức vào sự nghiệp thâm thấu các công ty lớn ở Guyco. Nó đã dốc sức muốn trở thành kẻ độc tài chế tạo phần mềm nối mạng quốc tế, cũng giống như trước đây, một năm nó đã chiếm lĩnh toàn bộ thị trường máy tính điện tử vậy. Công ty phần mềm máy vi tính cần phải cạnh tranh với các đối thủ có sức mạnh khác, bởi vì số công ty này không muốn nó lũng đoạn trong lĩnh vực máy tính điện tử và không chế tự động hóa.

Với sự nỗ lực của Paulo Airen và một số người, công ty phần mềm máy tính đã giành được sự giúp đỡ to lớn của Enter. Bởi thế, bất kể sự công kích mạnh mẽ như thế nào của công ty Sum, công ty Wanchin đối với công ty phần mềm máy vi tính, công ty phần mềm máy vi tính đều không quan tâm.

Airen nắm chắc được sườn của phần mềm, công ty phần mềm máy vi tính nắm chắc được cơ hội. Một quyết sách kịp thời đã đưa công ty phần mềm máy vi tính bước sang một giai đoạn phát triển mới.

Trong quá trình trưởng thành của mình, công ty phần mềm máy vi tính đã cho ra đời hệ thống thao tác DOS là một bước cực kỳ máu chốt, điều này đã đặt cơ sở vững chắc cho những thành công liên tiếp sau này của họ. Mà trong quá trình hoạt động này, không chỗ nào không thấy hình bóng, dáng dấp của Airen. Airen đã có cống hiến vô cùng to lớn. Điều này cũng đã thể hiện một cách đầy đủ tài năng của vị mưu sĩ Paulo Airen. Từ đó về sau, cái tên Paulo Airen này luôn vang vọng ở trong ngành thông tin máy tính điện tử.

### + Chế tạo "hiệu ứng" Airen

Từ những năm 90 của thế kỷ XX trở lại đây, Airen bắt đầu liên tiếp thể hiện tài nghệ trên thị trường thông qua các máy móc về đường thông tin cao tốc, máy truyền sóng đa môi trường cùng với điện khí toán học v.v. Ông đầu tư khoản tiền cực kỳ lớn nên đã nhận được sự quan tâm chú ý của các nhà môi giới, ông được tặng bốc là một trong những nhà đầu tư hoạt bát nhất cho nền khoa học kỹ thuật cao cấp. Thế nhưng danh tiếng của Airen chỉ được xây dựng trên số tài sản khổng lồ mà ông sẵn có, chứ không phải là ở trên mặt chất lượng và trình độ của người đầu tư là ông. Bởi vì, số tiền mà ông có với mức cực kỳ lớn này, khiến ông có thể ung dung thoải mái chỉ huy thị trường kỹ thuật. Tuy từ năm 1983 trở đi ông đã rút ra khỏi Hội đồng quản trị, rời khỏi công ty phần mềm máy vi tính. Thế nhưng tính đến nay, tất cả tài sản của ông cơ bản đều từ việc "nước lên thuyền lên" của cổ phiếu công ty phần mềm máy vi tính. Hơn 10 năm trở lại đây, ông trước sau không ngừng bán phá giá thế nhưng vẫn không kịp thế tăng vọt của cổ phiếu. Đầu năm 1998, Airen đã bán đi 60 vạn tờ cổ phiếu của công ty phần mềm máy vi tính, được số tiền mặt là 2.460 triệu đô la Mỹ, phần lớn đều dùng vào việc đầu tư. Trước mắt ông vẫn nắm giữ 6,4% cổ phần của công ty phần mềm máy vi tính. Còn năm 1986, khi cổ phiếu của công ty phần mềm máy vi tính tung ra thị trường, tỉ lệ cổ phiếu của ông cao đạt 28%, đến năm 1994 còn có 13,4%. Không còn nghi ngờ gì nữa, cổ phiếu của công ty phần mềm máy vi tính là một kho vàng lớn lấy không hết, dùng không cạn. Đối với sự đầu tư của ông, tính đến nay vẫn là thu không đủ chi.



Nếu nói Airen là bậc tiên tri của các ngành nghề khoa học kỹ thuật cao cấp, điều đó đã là quá khứ rất xa rồi. Thế nhưng nhất cử nhất động của ông vẫn có ảnh hưởng tương đối lớn. Dùng lời của Bill Savory, một giám đốc cao cấp của tập đoàn Airen để nói thì đó chính là một loại "Hiệu ứng của Airen, hễ Airen đầu tư vào một lĩnh vực nào, thì lĩnh vực đó sẽ biến đổi trở thành rất có giá trị. Sự đầu tư trong mấy năm nay của ông bao gồm AOL (Đứa con cưng của phố Wall hiện nay), Metricom (Công ty số liệu vô tuyến hấp dẫn) cùng với Virtual Vision (Công ty vô tuyến truyền hình). Mấy năm trước, căn cứ vào sự tiết lộ của bản thân Airen, mỗi năm ông đều có trên 30 khoản đầu tư, bình quân mỗi khoản vào khoảng trên dưới 500 vạn, phần lớn đều tiến hành im ắng lặng lẽ. Có người nói, ở vùng tây bắc Thái Bình Dương rất khó tìm thấy một công ty nào mà Airen không đặt chân tới. Số công ty lập nghiệp mới hưng thịnh này đều có thể giành được số tiền mặt tại đây mà ở nơi khác họ rất khó có thể giành được. Thế nhưng cuối cùng họ luôn luôn bị những chỉ thị của tổ quản lý dưới quyền Airen làm cho thất vọng. Năm 1992, số tiền vốn mà Airen đầu tư cho AOL là 3.000 vạn đô la Mỹ, chiếm 24,9% số cổ phần, sau đó dần dần hạ thấp. Ông đã từng muốn mua hết toàn bộ AOL, thế nhưng đã vấp phải sự cự tuyệt của tầng lớp quản lý công ty, thậm chí họ đã đuổi ông ra khỏi hội đồng quản trị. Airen đã đầu tư 15.000 vạn đô la Mỹ cho công ty kỹ thuật Cardinal, chỉ ít đã giành được 20% số cổ phần. Airen với Gates mỗi người đã đầu tư 500 vạn đô la Mỹ cho công ty kỹ thuật sinh vật Darwin. Hai người còn

mỗi người đầu tư 1.000 vạn đô la Mỹ cho công ty nối mạng vô tuyến nước Mỹ (NWN), số cổ phiếu chiếm từ 3% đến 4%, đầu tư 280 vạn đô la Mỹ cho công ty Telescan, chiếm cổ phần khoảng 14,6%.

Rõ ràng là Airen đã buông lưới rộng rãi, còn hy vọng có thể kết được một sản phẩm giống như DOS năm xưa. Trong những năm 80, ông đã rất chung tình đối với các hộ dùng tranh vẽ và phương tiện thông tin môi giới. Đến những năm 90, ông lại chuyển hướng sang kỹ thuật nối mạng và kỹ thuật IC trong máy tính điện tử và vô tuyến truyền hình. Thế nhưng DOS mới mà ông mong cầu lại vẫn chưa xuất hiện. Ông nói: "Sự phát triển của ngành PC đã đem lại một cơ may làm giàu, con đường thông tin cao tốc ngày nay lại là một lần của làn sóng khác. Thế nhưng một người rất khó có thể đuổi kịp được hai lần của một làn sóng". Mặc dù như vậy, Airen vẫn không cam chịu.

Lúc đó, Airen có thể là đã nhìn thấy tương lai rõ ràng hơn, sắc bén hơn so với Gates. Airen càng vội vã mở ra công ty máy tính của mình so với Gates. Còn Gates thì vẫn xao nhãng việc học hành để cho cha mẹ phải đau buồn. Về sau này Gates nhớ lại, nói: "Paulo nhìn thấy điều kiện kỹ thuật đã chín muồi. Ông ta thật thà nói, nếu không làm thì sẽ chậm mất, chúng ta sẽ nuối tiếc suốt đời". Tháng 12 năm 1974, Airen nhìn thấy "Điện tử đại chúng" mới xuất bản, trên trang bìa in một chiếc máy vi tính AL - tair 8800 đầu tiên trên thế giới. Ông cầm lấy tờ tạp chí, vội vàng chạy đi tìm Gates, ông đã thuyết phục một cách thành công, bắt Gates ít đánh bài bạc, mà làm

một số công việc đứng đắn. Trong 8 tuần lễ sau đó, hai người đã không kể ngày đêm đã khai thác được ngôn ngữ máy tính điện tử - 33 cho mảnh bác 8080, rất nhanh chóng thành công rực rỡ.

Năm 1975, hai người lập ra công ty phần mềm máy vi tính, trong hiệp định ban đầu, Gates chiếm 60% cổ phần, Airen chiếm 40% bởi vì trong việc khai thác ban đầu của ngữ ngôn 33, Gates đã có cống hiến nhiều hơn. Airen cũng đồng ý điều này. Không lâu, tỉ lệ tiến thêm một bước điều chỉnh thành 64: 36. Lúc đó công ty có 4 chàng trai trẻ tuổi, ngoài Airen ra, 3 người kia kỳ nghỉ vừa hết, họ đã phải trở về nhà trường, Airen đành phải một thân kiêm hai chức. Năm thứ nhất công ty thu nhập được 10 vạn đô la Mỹ, tức thì Airen bỏ học. Không lâu (tháng 1 năm 1979) Gates cũng chính thức thôi học. Lúc này, hai người bèn dốc toàn bộ sức lực, mở ra sự hoạt động của công ty phần mềm máy vi tính.

Hai người sáng lập đã phối hợp thỏa thuận ngầm, Airen chuyên chú ý tới kỹ thuật mới và lý luận quan niệm mới, Gates thì lấy thương nghiệp là chủ yếu, nhân viên chào hàng, người phụ trách kỹ thuật, luật sư, đàm phán viên thương vụ cùng với chức vụ giám đốc, một mình Gates đảm nhận tất cả. Năm 1982, trong một lần đi đàm phán thương mại, Airen đột nhiên bị ốm nặng, kết quả chẩn đoán chứng tỏ rằng có dấu hiệu ung thư, cần phải lập tức tiến hành hóa liệu và chữa trị mang tính chất phóng xạ. Bệnh tật đã trở thành nguyên nhân chủ yếu để Airen rời khỏi công ty. Thế nhưng sự chung sống giữa ông và Gates cũng bắt đầu xuất hiện những bất hòa. Cuối

cùng là do hai người có cá tính bất đồng. Gates luôn luôn là con người tràn đầy sức sống, làm việc điên cuồng, còn Airen vẫn là câu thủ mê bóng rổ và là tay đàn ghi ta tuyệt vời, đối với việc hưởng thụ cuộc đời càng cảm thấy hứng thú. Năm 1983, cuối cùng Airen đã rời khỏi công ty mà mình lập ra, đem vòng hoa tương lai lưu lại cho người khác.

Công ty phần mềm máy vi tính dựa vào ngôn ngữ 33 làm nên sự nghiệp, dựa vào việc mua DOS để làm giàu, dựa vào Windows đã giàu lên đột ngột, một bước đã trở thành bá chủ của ngành máy tính ngày nay. Airen không được hưởng thụ vinh quang vẻ vang, thế nhưng lại được hưởng thụ của cải giàu có liên tiếp không bao giờ hết, ông cũng đã bắt đầu cuộc sống đầu tư của mình. Không ai có thể biết được cuối cùng Airen đã có bao nhiêu công ty. Những công ty của riêng mình hoặc những công ty chiếm.đại bộ phận cổ phần của Airen gồm có Asymmetric Star - Ware Intelval, Ticketmaster Portland Trail Blazers... Ngoài ra còn có ba nhà đầu tư thực thể là Vulcan North West, tập đoàn Paulo Airen cùng với nhà đầu tư Vulcan. Số mục công ty của ông vẫn đang không ngừng tăng thêm.

Có người nói Airen đầu tư và thôn tính công ty giống như David Henry của thế kỷ thứ XIX mua nông trang, gia súc, đường sắt, nhà máy... Khi thời đại con số tới, ông lập tức cảm thấy hứng thú đối với phần cứng, phần mềm, cũng muốn đặt chân vào các lĩnh vực khác, thậm chí cả truyền thanh, môi giới, không gì không bao nạp. Có thứ thất bại, có thứ thành công, có thứ đã kiếm

được khoản tiền lớn. Có thể nói, ông là một nhà đầu tư theo sở thích.

Asymetrix là công ty đầu tiên Airen lập ra sau khi rời khỏi công ty phần mềm máy vi tính, dự định phát triển một loại công cụ phân tích tài vụ để xử lý năng lực trí tuệ của con người, đặt tên là Crucible (nồi nấu gang thủy tinh). Không có quy cách, thậm chí không biết cửa sổ nói chuyện đầu tiên là như thế nào, các lập trình viên khổ sở làm việc mấy năm trời, vẫn chưa hề làm ra một sản phẩm hoàn chỉnh. Công ty lại chuyển hướng sang khai thác phát triển công cụ Tool Book của thể đa môi giới, đến năm 1994, đã có 3 năm chưa được thăng cấp. Công ty còn xuất ra sản phẩm Compel bao thuyết trình trực quan của thể đa môi giới... thế nhưng đều không có kết quả tốt, chẳng có thứ nào làm cho thanh danh của Airen hoặc Asymetrix vang vọng đi xa. Nếu không có sự ủng hộ giúp đỡ về mặt tài chính liên tiếp không ngừng của Airen thì Asymetrix đã sớm đóng cửa từ lâu rồi.

Vào giữa những năm 80 của thế kỷ XX, Airen còn đầu tư vào công ty phần mềm Layered, đây là công ty phần mềm tài vụ đưa ra trên cơ sở Mac. Thế nhưng cũng kết thúc bằng sự thất bại. Còn thử nghiệm đầu tiên đối với lĩnh vực thông tin cao tốc của Airen, đó là việc ông đầu tư vào công ty Skypix. Công ty này đã dùng 3.000 vạn đô la Mỹ để lập ra vào năm 1989, nhằm khai thác phát triển sản phẩm tương quan phục vụ cho các gia đình, bởi đi trước quá mức, lại vì tài vụ không chống đỡ nổi, đã bị phá sản vào năm 1992, còn mắc khoản nợ ước khoảng 400 triệu đô la Mỹ.

Sau sự thất bại của Skypix, Airen trở nên sáng suốt hơn. Cho nên khi lựa chọn người hợp tác, ông đã bắt đầu thận trọng. Việc đầu tư của Airen cũng bắt đầu có kết quả tốt. Ông đầu tư 300 triệu đô la Mỹ, có 80% cổ phần trong Ticket Master, khiến cho Airen bắt đầu khôi phục lại niềm tin trong việc đầu tư.

Airen còn là ông chủ giàu có nhất trong đội bóng NBA, ông đã đầu tư 7.500 vạn đô la Mỹ vào đội bóng Portland TrailBlazers là điều rất đúng. Ngoài ra còn phải kể đến Intelral Research, một trung tâm nghiên cứu mà ông đã đầu tư 100 triệu đô la Mỹ. Nó sở dĩ được Airen yêu quý là vì nó rất gần gũi với bản tính của ông, tha thiết yêu công việc nghiên cứu và phát triển đối với kỹ thuật. Ông nói, ông rời khỏi phần mềm máy vi tính là vì ông chán ghét công việc sản xuất phần mềm không có một chút thách thức nào. Lúc đó phần mềm vi tính thực ra chưa có bộ môn nghiên cứu phát triển thực sự. Ông pha trò cười, nói "ở dưới DOS để đục khoét kiếm lời thì đó là sự khiển trách đối với tôi".

Những nhân tài mà Intelral thuê mượn hoặc là những nhân tài thông minh nhất, ưu tú nhất trong giới máy tính điện tử, hoặc giả là những người không tìm được việc làm ở nơi khác. Nhiệm vụ chủ yếu của công ty chính là nghiên cứu sự phát triển của máy tính - vấn đề mà ông quan tâm.

Vô luận như thế nào, mạng lưới đầu tư khổng lồ mà Airen rải khắp thiên hạ, cuối cùng sẽ đem lại cho Airen một cơ hội, bây giờ chỉ còn là vấn đề sớm hay muộn của thời gian.

### - Đường lối quản lý

Chỉ có đứng được cao mới có thể nhìn thấy rõ, ếch ngồi đáy giếng chỉ có thể bị hạn chế bởi tầm nhìn nông cạn. Tầm nhìn xa tuyệt vời của Airen, nghị lực không ngừng khai thác ở những lĩnh vực mới đã khiến cho con đường sự nghiệp của ông càng đi càng rộng trải. Nhân tài là nhân tố quan trọng nhất làm cho xí nghiệp trưởng thành, còn những người nổi trội trong số nhân tài, những người xuất mưu kế vạch đường lối, những người quản lý có tác dụng máu chốt trong quyết sách của xí nghiệp, chính là sự thể hiện tập trung của loại nhân tố quan trọng này. Trong xã hội thông tin hiện đại này, sản nghiệp tập trung hóa cao độ, thông tin hóa cao độ, thời gian chính là tiền bạc, hiệu suất chính là sinh mạng, cần phải thể hiện rõ tính chất quan trọng của việc có mưu lược, có tầm nhìn xa. Airen chính là một ví dụ chứng minh tốt nhất, ông là người đã cầm chắc "Con dao mổ" sắc bén, tìm cơ hội ở trên thị trường.

## 12. BỐN NGUYÊN TẮC CỦA CẠNH TRANH: MỚI LẠ, NHANH CHÓNG THỰC LỢI VÀ GIẢN DỊ

\* "NGƯỜI CHA CỦA THƯƠNG VỤ ĐIỆN TỬ" - JEF BAYSAS

Ưu tú tuyệt vời, khác hẳn với mọi người đó là bí quyết giành thắng lợi của giới thương nghiệp. Chiếc chìa khóa vàng dẫn tới thành công của Baysas chính là "Sáng tạo ra trào lưu mà không chạy theo trào lưu".

- Phạm vi quản lý

+ Mạng lưới cửa hàng sách

Jef Baysas xuất thân từ một gia đình thương nhân Cuba di dân tới nước Mỹ, cha là Macgor, phục vụ tại công ty dầu hỏa Eksen, mẹ là Jaklin làm việc tại ngân hàng. Nghe nói lúc lên 3 tuổi, Baysas đã biết cầm công cụ tháo rời chiếc giường của trẻ con ra, khi 16 tuổi Baysas đã biết cách sửa chữa cối xay gió, biết sử dụng mỏ hàn hình cung, học được kỹ xảo đánh dấu ở trên thân gia súc, tiêm chủng vắc xin phòng dịch cùng với cách tiến bộ như thế nào...

Baysas tiếp thu nền giáo dục cao trung tại trường trung học Palmetto thuộc Miami, đã từng giữ chức lớp



trưởng, lên đại học thì Baysas học tại trường đại học Princeton, chủ yếu nghiên cứu về công trình điện lực và máy tính điện tử.

Mấy năm sau cùng trong cuộc đời học trò, Baysas đã say mê một loại đồ chơi, loại đồ chơi này dùng một tổ hợp gương cơ giới hóa, có thể hoạt động được, khiến cho người sử dụng có thể chăm chú nhìn được tới một nơi xa vô hạn. Thế nhưng khi người mẹ nói với Baysas rằng đồ chơi này rất đắt thì Baysas lập tức mua vật liệu về tự mình lắp ráp.

Năm 1986, Baysas tốt nghiệp tại trường đại học Princeton, năm 1988 Baysas bước vào "ngân hàng tín phú" (Bankers Trust Company) đặt tại New York, công việc chủ yếu là nghiên cứu và khai thác hệ thống máy tính điện tử. Trong thời gian hai năm ngắn ngủi, Baysas đã trở thành phó tổng tài trẻ nhất của công ty này. Từ năm 1990 đến năm 1994, Baysas làm tại một công ty trội nhất trên phố Wall, đó là công ty D.E Shaw and Co, xây dựng lên quỹ nguy cơ phân tích định lượng. Tại đây một lần nữa Baysas lại trở thành phó tổng tài trẻ nhất của công ty này vào năm 1992.

Sự nghiệp của Baysas cực kỳ thuận lợi. Có quá trình học tập ở trường đại học Princeton nổi tiếng, lại giành được chức vụ cao trên phố Wall, đảm nhiệm chức giám đốc ngân sách nguy cơ, tiền đồ xán lạn. Thế nhưng vào giữa năm 1994, Baysas đã đột ngột quyết định rũ bỏ công việc đang tiến triển đầy thuận lợi này, rời khỏi phố Wall, rồi phấn đấu trở thành nhà doanh nghiệp làm mục tiêu của mình.

Để thành lập được công ty, để gắng sức sinh tồn, Baysas đã nhờ những bạn bè thân thiết, trù bị tiền vốn lập nghiệp. Baysas cần cù và tiết kiệm, thậm chí đã dùng cánh cửa để làm bàn viết ở trong văn phòng. Công ty thành lập đến nay vừa tròn 4 năm, trong 4 năm, Baysas đã thu nạp rộng rãi các bậc hiền tài. Điều đáng ca tụng nhất là công ty này chỉ có lịch sử 4 năm đã đánh bại được cửa hiệu sách Bano bá chủ thế giới có lịch sử xây dựng 125 năm, bao gồm trên một nghìn cửa hàng sách dây chuyền.

Cửa hiệu sách Amazon mà Baysas xây dựng lên là một nhân tố lớn nhất đã biến đổi được thị trường sách kể từ khi nó ra đời tới nay. Khi Baysas 29 tuổi, vô tình ông phát hiện được một số liệu đã làm thay đổi cả cuộc đời ông, làm biến đổi thị trường sách kể từ khi nó ra đời tới nay. Số liệu này chính là vận tốc trưởng thành của mạng hỗ trợ liên kết đã cao tới mức 2.300% (căn cứ vào số liệu thống kê trên mạng năm 1994). Số liệu này đã kích động Baysas lợi dụng mạng hỗ trợ liên kết sáng lập ra cửa hiệu sách trên mạng.

Trong cuộc trò chuyện với David và Tom Gardner - hai phát thanh viên của chương trình Motley Fool nước Mỹ ngày 16 tháng 1 năm 1999. Baysas - lúc đó đang là Chủ tịch hội đồng của hãng Amazon đã nói:

Lý do chọn sách làm hàng hóa chủ yếu là bởi, các hiệu sách truyền thống nói chung không thể có quá nhiều loại sách có thể tiêu thụ được, thế nhưng, hiệu sách trên mạng thì khác hẳn. Hiện tại các loại sách tiêu thụ trên mạng Amazon đã đạt mức cao tới trên 470 vạn quyển.

Quả thật đúng như Baysas nói, nếu lúc đầu chỉ nghĩ để bán quách đi một quyển sách cũ rách không có bìa, mới liên tưởng tới cách giải quyết của hiệu sách ở trên mạng. Thế nhưng điều mà Baysas thực sự phải cảm tạ vẫn phải là hệ thống mạng. Từ những lời mà Baysas đã nói có thể thấy rõ lợi ích của hệ thống mạng. Ông nói: "Từ trên mạng có thể xây dựng được một cửa hiệu có mục lục như những sản phẩm sách mà không thể có ở trong thế giới hiện thực được. Nếu có cơ hội đem mục lục sách mà Amazon cung cấp mà in ra trên mặt giấy, đại để là sẽ tương đương với số lượng 7 quyển danh bạ điện thoại của thành phố New York". Vì vậy, Baysas đã nhìn thấy rõ ưu thế thương nghiệp của mạng bèn bắt tay vào việc xây dựng hiệu sách trên mạng có quy mô lớn nhất thế giới.

Tức thì ông từ biệt D.E Shaw and Co của phố Wall, từ bỏ công việc phó tổng tài của công ty ngân sách cùng vợ là Mackenzie thu xếp hành lý, đem theo tất cả đồ đạc của cải đi tới Seattle. Sau khi dừng chân tại Seattle, Baysas bèn thuê một căn phòng ở ngoại ô Bellevue, đặt trụ sở làm việc trong kho xe của nhà mình, đem theo 4 người cộng tác xây dựng lên hiệu sách Amazon. Năm đó Baysas tự nói là một năm bận rộn nhất trong cuộc đời của mình. Amazon không được coi là lập nghiệp theo phương thức đoàn đội, chỉ có điều là rất nhanh chóng công ty đã tăng thêm bốn năm người nữa, mà ở thời kỳ đầu phát triển, chịu đựng gian khổ phá núi mở đường này, cũng vẫn chỉ có mấy người này cùng hỗ trợ hợp tác với nhau.

Chính là như vậy, Baysas bắt đầu từ văn phòng làm việc trong kho xe rộng khoảng 400 thước vuông Anh, tới khoảng tháng 7 năm 1995 chính thức thành lập hiệu sách ở trên mạng với cái tên là Amazon. Khi lập nghiệp trên mạng đã trở thành xu thế thịnh hành thì việc tiêu thụ của Amazon cũng phát lên nhanh như điều gặp gió. Sau 6 tháng, trụ sở của Amazon dời tới một khu vực kho, rộng tới 2.000 thước vuông Anh, lại trôi qua 6 tháng, một lần nữa Amazon lại dời đến một khu vực công nghiệp của Seattle, diện tích của trụ sở lúc này đã là một khu vực lớn tới 17.000 thước vuông Anh. Baysas pha trò nói: "Cứ thường xuyên dời nhà như thế này, nghiệp chủ bất động sản đúng là yêu chúng tôi đến chết!". Đương nhiên, ngoài không gian không ngừng được mở rộng ra, số công nhân viên chức cũng không ngừng tăng lên. Sau 15 tháng thành lập Amazon, ông nói: "Mười lăm tháng trước, chúng tôi chỉ có 7 nhân viên, bây giờ chúng tôi đã có tới 170 người. Năm 1999 lên tới 2.000 nhân viên. Sự trưởng thành cực kỳ nhanh chóng cũng làm ông kinh ngạc. Quả nhiên trong một thời gian ngắn, Baysas đã đưa Amazon thành một hiệu sách hấp dẫn mọi người trên thế giới.

Tháng 3 năm 1997, Baysas đã thành công khi đưa hiệu sách Amazon kinh doanh trên thị trường hệ thống mạng. Sau 7 tháng giá cổ phiếu tăng vọt lên gấp 4 lần, giá trị trên thị trường của công ty vượt quá 1.400 triệu đô la Mỹ, số nhân viên lên tới 614 người. Từ đây, việc kinh doanh hiệu sách trên mạng đã trở thành sự nghiệp nổi tiếng của Baysas. Mặc dù các đối thủ của ông ngày càng cạnh tranh quyết liệt.

Baysas nổi tiếng trên thị trường sách, có lẽ có người sẽ tò mò muốn biết ông có phải là con người thích đọc sách hay không? Hoặc là, sách đối với Baysas mà nói, chỉ là mặt hàng để buôn bán đơn thuần chăng? Cách nói của Baysas là: "Từ trong sự ngẫu nhiên tôi trở thành một độc giả và trở thành người yêu sách, điều đó vừa hay phù hợp với công việc của tôi. Nếu ban đầu kết quả phân tích được con thuyền độc mộc là sản phẩm tiêu thụ tốt nhất ở trên mạng, chúng tôi cũng sẽ bán những con thuyền độc mộc, cho dù trong cả cuộc đời tôi chưa hề có kinh nghiệm chèo thuyền độc mộc".

Thích xem sách và đọc sách, đối với Baysas mà nói chúng chẳng có mối quan hệ trực tiếp nào, thuần túy là ngẫu nhiên kết hợp lại với nhau mà thôi. Thế nhưng đúng là Baysas rất thích đọc tiểu thuyết khoa học viễn tưởng, chỉ riêng năm 1988, ông đã đọc được tới 35 quyển. Tuy thích đọc tiểu thuyết khoa học viễn tưởng nhưng Baysas rất tin tưởng vào số liệu và kết quả phân tích, một số liệu có thể biến đổi cả cuộc đời của Baysas.

Nguyên nhân chủ yếu khiến ông lựa chọn sách làm hàng hóa lập nghiệp chính là dựa vào kết quả điều tra. Baysas tin tưởng vào số liệu, khi điều tra phát hiện được số hàng hóa thích hợp tiêu thụ ở trên mạng, tiềm lực của thị trường sách là lớn nhất... Bản thân Baysas đã rất cẩn thận khi nghiên cứu thị trường, ông đã liệt kê ra hai mươi loại sản phẩm đầu tiên có tiềm lực tiêu thụ tốt nhất ở trên mạng, sau đó đi sâu vào nghiên cứu 5 sản phẩm đầu tiên, sau khi nghiên cứu ông liệt kê ra thứ tự tiềm lực của những sản phẩm để tiêu thụ thì sách đứng đầu sau

đó mới là âm nhạc, băng video, phần cứng và phần mềm máy tính điện tử...

Lại đi sâu vào phân tích ưu thế của sách, lập tức có thể phát hiện thấy số lượng sách có thể tiêu thụ ở trên mạng, vô luận có phải hay không phải là sách đã hết không còn in nữa, so với số lượng sách bày bán trên giá sách của các hiệu sách truyền thống còn nhiều hơn rất nhiều. Ngoài ra, lúc đó Baysas nhìn số sách in bằng Anh văn đã xuất bản phát hành tới 150 vạn quyển, còn các sách in bằng ngôn ngữ khác bày bán có tổng mức 300 vạn quyển. Với ưu thế của số lượng hàng hóa đồ sộ như vậy, Baysas đích thực đã nhìn thấy cơ hội thành công cực đại từ trong số sách đó. Đồng thời Baysas cũng cho rằng các sản phẩm nói chung đều cần phải xây dựng lên những kho chứa, cùng với giá thành vận chuyển, lại cộng thêm quá trình các hàng hóa nói chung có nguy cơ tổn hại tương đối cao; còn về mặt tương đối sách có giá thành tương đối thấp, hơn thế cũng không dễ dàng bị hủy hoại trong quá trình vận chuyển.

Nguyên nhân thứ hai của việc lựa chọn sách là thị trường âm nhạc đã vấp phải sự lũng đoạn của 6 nhà tiêu thụ với quy mô lớn. Trước khi lập nghiệp Baysas đã từng đi sâu quan sát thị trường rồi tiến hành nghiên cứu, mà trọng điểm nghiên cứu của ông là nhấn mạnh tình hình phân bố, tỉ lệ chiếm hữu trên thị trường, Baysas nói rõ: "Sau khi tìm hiểu quy mô của thị trường cùng với số cửa hàng cung ứng cho thị trường mỗi loại hàng, tôi phát hiện thấy rằng thị trường của mỗi loại sản phẩm đều tồn tại những doanh nghiệp có ưu thế mạnh chiếm giữ thị trường.

Riêng trong thị trường sách có hiệu sách Bano có lịch sử 125 năm cùng với cửa hàng sách cương giới (Borders) với trên một nghìn cửa hàng chi nhánh nhưng theo Baysas thì "Hiệu sách Bano, hiệu sách Cương Giới là hai cửa hiệu sách dây chuyền lớn nhất nước Mỹ thế nhưng họ chỉ chiếm 11% và 10% thị trường sách.

Lấy tập đoàn của hiệu sách Bano - doanh nghiệp sách truyền thống lớn nhất nước Mỹ mà nói, tỉ lệ chiếm hữu thị trường của họ cũng chưa tới 12%, rõ ràng là Baysas đã nhìn thấy chưa có người "bá chủ thị trường sách". Cho nên Baysas cho rằng: "họ không khổng lồ như trong tưởng tượng". Baysas "có chỗ dựa nên không sợ nữa", đã cùng với mọi ưu thế tiêu thụ sách, từ đó đã khiến cho sách trở thành hàng hóa số một để cho Baysas lập nghiệp.

+ Dùng nhỏ thắng lớn cốt ở trí tuệ và sách lược

Trong những cuộc trò chuyện của Baysas, ông thường xuyên nhấn mạnh trái tim phải gắn bó với khách hàng, còn quan hệ đối với đối thủ cạnh tranh đều phải sơ sài qua loa, không cần phải để ý. Trong những lời nói của ông, bất kể có phải là những lời nói tự đáy lòng hay không, hoặc là sự vận dụng của sách lược, điều quan trọng là sự cạnh tranh giữa hiệu sách Amazon với hiệu sách Bano, đã trở thành tài liệu chỉ rõ sự chậm tiến của việc nối mạng. Baysas khiêu chiến với hiệu sách Bano như thế nào có thể chia thành ba giai đoạn:

+ Đề xuất khẩu hiệu: Trước tiên, Baysas dùng việc in ấn tảo bạo để quảng cáo hoạt động, ca tụng bừa bãi

Amazon là "hiệu sách lớn nhất trên toàn cầu" (Earth biggest book store).

+ Làm mạnh hóa sự thực: Sau đó lại dùng biểu đồ theo kiểu khoe khoang tuyên truyền "hạng mục lựa chọn để cung cấp của hiệu sách Amazon lớn vượt xa những cửa hiệu bán lẻ sách lớn nhất toàn nước Mỹ" (điều ám chỉ chính là hiệu sách Bano).

+ Khêu gọi đề tài: Tiếp đó lại tới các cửa hiệu sách Bano ở các nơi, lợi dụng tờ rơi quảng cáo theo kiểu kích động, trên tờ rơi có đề xuất vấn đề, ví dụ "không tìm thấy cuốn sách mà bạn cần ư?". Mượn đề tài này dẫn tới các cuộc thảo luận của dân chúng.

Đương nhiên trong quá trình đó, điều quan trọng là Baysas luôn nêu nhiều ví dụ rõ ràng rành mạch nói rõ nhất định hiệu sách Bano là hóa thân của thời đại cũ, hơn thế mọi tài sản mà công ty này có đều sẽ biến thành nợ nần, còn Amazon đích thực chính là sự lựa chọn tốt nhất của dân chúng. Dựa vào thế mạnh của tuyên truyền quảng cáo, quả nhiên thương hiệu Amazon đã tạo được ấn tượng trong đầu óc người tiêu dùng.

Tập đoàn Bano vốn dĩ là bá chủ của các hiệu sách truyền thống nước Mỹ. Ngoài sự cạnh tranh của Amazon ra thì trên toàn nước Mỹ có hơn một nghìn hiệu sách ở trên mạng, do vậy thị trường đã bị phân chia nghiêm trọng. Do lượng tiêu thụ sách của nước Mỹ có tới 20% là tiêu thụ theo phương thức thông qua mạng, do vậy cửa hiệu sách Bano cũng bắt đầu phát triển ở trên mạng để chờ cơ hội phản kích. (Căn cứ vào điều tra của "Nhật



báo phố Wall": mức tiêu thụ sách trên mạng năm 1997 là 151,9 triệu đô la Mỹ, năm 1999 là 1.138 triệu đô la Mỹ, đến năm 2002 đã lên tới 3.661 triệu đô la Mỹ). Tháng 5 năm 1997 đã ra đời địa chỉ Barnesand Nobel. Com, hơn thế đã lập tức bắt chước phương thức chiết khấu ưu đãi, ví dụ, chiết khấu ưu đãi của loại sách đóng bìa đẹp có thể đạt tới 30%; chiết khấu ưu đãi của loại sách đóng bìa trung bình thì đạt tới 20%, thế nhưng vẫn không kịp với chiết khấu cao nhất của Amazon là 40%.

Sau 10 tháng Barnesand Noble. Com thành lập, giám đốc Jef đã trả lời phỏng vấn của cơ quan thông tin môi giới: "Điều đáng để cho chúng tôi tự hào là trước mắt đã có tới trên 40% khách hàng truyền thống đã trở lại mua hàng, mà đây chỉ là thành tích sau 10 tháng lập nghiệp mà thôi!".

Hiệu sách Bano có lịch sử 125 năm, tuy là công ty có kinh nghiệm phong phú, thế nhưng vừa lên mạng đã tỏ ra vô cùng mềm yếu. Một mặt công ty này có thể nói là đã thua trên điểm xuất phát. Mặc khác công ty này tiếp nhận những nhân viên hành chính được đào tạo tại chức theo kiểu cửa hàng truyền thống, so với những nhân viên có tầm nhìn xa từ trên mạng của Amazon. Họ còn phải tốn thời gian dài để tìm hiểu những quy tắc buôn bán trên mạng hơn nữa lại thiếu hụt năng lực xây dựng trạm và trực tiếp liên hệ với khách hàng. Amazon có kinh nghiệm tiếp thị vượt xa kiểu quảng cáo truyền thống. Vì vậy, cho dù danh tiếng của hiệu sách Bano không nhỏ, hơn nữa đã bỏ ra khoản kinh phí quảng cáo rất lớn ở trên

mạng, thế nhưng vẫn không thể cạnh tranh được với Amazon. Theo cách nói của Andy Ross, tổng giám đốc công ty thư điện Codys BooksInc thì: Sản nghiệp sách trên mạng của Amazon đã chiếm tỉ lệ cao tới 75%.

Hiệu sách Bano mặc dù đã sử dụng biện pháp tích dồn lại số những chặng đường điện thoại và card tín dụng, cung cấp ưu đãi chiết khấu tính điểm trừ phần trăm cho khách hàng mua hàng trở lại, thế nhưng hiệu quả vẫn có hạn. Theo thống kê riêng năm 1998 đã có số khách hàng của 149 quốc gia và khu vực mua sách tại hiệu sách trên mạng của họ, thế nhưng tổng lượt người không quá 205.000 người; chỉ tính riêng năm 1998 đã có 620 vạn lượt người mua hàng tại hiệu sách Amazon chiếm khoảng trên dưới 30%. Căn cứ vào số liệu của cơ quan nghiên cứu Intelligence Information Group đã chỉ rõ: Trong tình huống không qua nhắc nhở chỉ có 37% số hộ dùng mạng biết tới hiệu sách Bano, thế nhưng ngược lại đã có 50% số hộ dùng mạng biết tới hiệu sách Amazon.

Sau khi ông trùm sở bán lẻ truyền thống thất bại, tuần báo "Thời đại" New York đã viết: "Sự thất bại trên thị trường mạng đã thúc đẩy các nhà phân tích ở phố Wall nhận định mạng là nơi tiếp thị, buôn bán của các sản phẩm mới, kỹ xảo bán lẻ truyền thống đã không còn thích hợp sử dụng nữa.

Thế nhưng hiệu sách Bano đã vì sự tồn tại của mình mà liên tục xuất ra các chiêu. Để lấy lại thị trường, công ty này đã đăng nhiều quảng cáo lớn với tiêu đề "Chi lừa bịp ai?", đồng thời công ty này lại dùng biểu đồ thể hiện

rõ những đề mục, đề tài mà công ty này cung cấp nhiều gấp 3 lần của Amazon. Ngoài ra, với hi vọng đuổi kịp Amazon, hiệu sách Bano đã xây dựng mối quan hệ hợp tác thật mật thiết với công ty tại tuyến nước Mỹ - công ty phục vụ siêu lớn ở trên mạng, thậm chí trung tuần tháng 5 năm 1997, họ đã tố cáo công ty Amazon không nên sử dụng tiêu đề quảng cáo "Hiệu sách lớn nhất toàn cầu". Thế nhưng hành động này lập tức đã bị cơ quan thông tin môi giới nước Mỹ bình luận là hành động thiếu khôn ngoan. Lúc này Amazon chỉ là một công ty thành lập chưa đầy hai năm. Còn hiệu sách Bano đã đứng hàng đầu trong việc bán lẻ sách toàn nước Mỹ, nên dựa vào tên tuổi mà nói, sự chênh lệch vẫn là một trời một vực. Thế nhưng sau khi trải qua cuộc tố tụng này, thì thương hiệu của Amazon càng được mọi người biết tới, Giám đốc điều hành của Amazon đã nói một cách tự hào: "Cuộc chiến giá cả và mấy lần kiện tụng ra trước tòa đều là những sự kiện quan trọng quảng bá cho sản phẩm nổi tiếng của công ty có lịch sử ngàn năm này".

Kết cục cuối cùng của cuộc kiện tụng này là hai bên cùng tuyên bố: "Hai bên thà cứ cạnh tranh ở trên thị trường cũng không muốn cạnh tranh ở tòa án" rồi chính thức hạ màn, có điều là cuộc cạnh tranh của đôi bên chỉ trong năm ngày đã kết thúc.

Trong khi hiệu sách Bano sử dụng hết sức lực để đáp lại thế tiến công tuyên truyền của Amazon, thì Amazon đã sớm nhảy sang một lĩnh vực tiêu thụ khác, tiêu thụ thương phẩm âm nhạc. Khẩu hiệu của Amazon

cũng không phải là "hiệu sách lớn nhất toàn cầu" mà được đổi sang là "sách, âm nhạc và càng nhiều sản phẩm cần thiết khác". Không ngừng nhảy vọt, không ngừng vượt qua, khi người trùm số vừa ném quả bom đó tỉnh trở lại thì phía bên này đã sớm rời khỏi chiến trường đối địch, tiếp tục tìm kiếm một vị trùm số khác hoàn toàn không cảm thấy sự uy hiếp đã tới gần.

Đầu năm 1999, Baysas đã từng nhấn mạnh: "Chúng tôi sẽ mở rộng phạm vi và nâng cao chất lượng sản phẩm để phục vụ khách hàng. Ngoài ra, năm 1999, Amazon sẽ tích cực làm việc thiện hơn mọi năm". Lời tuyên bố của Baysas bao hàm ý nghĩa tuyên chiến đối với cửa hiệu sách Bano.

Bởi vì cuối năm 1998, khi cao trào mua hàng trong kỳ nghỉ hè đang diễn ra sôi nổi, Amazon đã có một kế hoạch khuếch trương quan trọng vào năm 1999, dự tính trong năm 1999 sẽ xây dựng một điểm tiêu thụ có quy mô chi nhánh ban đầu.

Trước tiên Amazon dự kiến sẽ xây dựng một trung tâm kinh doanh tiêu thụ tại bang Nevada, diện tích của trung tâm kinh doanh tiêu thụ này rộng tới 323.000 m<sup>2</sup>, nếu kế hoạch này được thực hiện có thể giảm bớt được thời gian vận chuyển hàng hóa tới khoảng 24 giờ, còn khiến cho khách hàng đặt mua sách ở miền Tây nước Mỹ, vì vậy lợi nhuận sẽ tăng gấp bội.

Ngoài ra, hiệu sách trên mạng của Amazon cũng sẽ xây dựng một trung tâm phân phối tiêu thụ có quy mô lớn nhất tại Coffeyville - một thị trấn nhỏ yên tĩnh núi ở phía

đông nam bang Kansas, thuộc miền Trung nước Mỹ, và dự tính sẽ đem lại 500 cơ hội làm việc cho vùng đất này.

Ngày 13 tháng 4 năm 1999, Amazon tuyên bố cần phải xây dựng mở rộng diện tích cửa hàng hiện có đạt 75 vạn m<sup>2</sup>. Công ty này dự kiến sau khi kế hoạch này hoàn thành và đưa vào sử dụng sẽ có lợi cho tốc độ vận chuyển hàng của toàn bộ miền Trung, miền Tây và miền Đông Nam nước Mỹ, bao gồm các địa phương như Chicago, Saint Louis, Dallas, Minneapolis v.v. và sẽ nhận được lợi nhuận lớn.

Kế hoạch này của Amazon lập tức nhận được sự hoan nghênh của các quan chức địa phương, vì họ cho rằng nó sẽ giúp cho khu vực nông thôn giải quyết được số lượng lớn việc làm, vì vậy bang Kansas sẽ cung cấp kinh phí huấn luyện cùng với những lợi ích khác cho công ty Amazon.

Nếu kế hoạch được hoàn thành, thì Cofeyville của bang Kansas, Finlay của bang Nevada cùng với Newcastle của bang Delaware sẽ cấu thành ba trung tâm kinh doanh tiêu thụ lớn của nước Mỹ, của hiệu sách Amazon. Nhân viên của công ty nói rằng: Một ngày kinh doanh ở trung tâm Cofeyville có tổng số lượng nhiều hơn gấp 3 ngày của các trung tâm khác cộng lại.

Từ kế hoạch xây dựng mở rộng của Amazon mà xét, ưu thế của công ty này với việc hiệu sách Bano thu mua được Inland là sự xung đột và cạnh tranh chính diện. Việc xây dựng trung tâm kinh doanh tiêu thụ không những cần phải cạnh tranh về tốc độ phục vụ đối với khách hàng mà là sự cạnh tranh bá chủ thực sự của thị

trường sách thuộc về ai? Trung tâm phân phối tiêu thụ có quy mô lớn nhất này ước tính đến mùa thu năm 1999 sẽ bắt đầu được sử dụng, nếu thuận lợi thì sẽ kịp vào dịp mua hàng sôi nổi vào ngày tết Noel. Đến lúc đó sự cạnh tranh của đôi bên tất nhiên cũng sẽ càng kịch liệt.

Việc quản lý kinh doanh của Amazon dù là cấp trên hay cấp dưới đều giữ được niềm tin cực kỳ mạnh mẽ đối với hiện tại và tương lai của công ty. Một xí nghiệp có thể khiến cho niềm tin của trên dưới gần như sự thành kính tuyệt đối theo kiểu tôn giáo, đối với các xí nghiệp nước Mỹ mà nói, đích thực cũng là điều vô cùng đặc biệt.

Trong quan niệm kinh doanh của Baysas có một nguyên tắc vô cùng quan trọng: "Một lần tới mua hàng, mới quen biết đã thành bạn cũ". Baysas cho rằng: Trước mắt vẫn thuộc về những năm tháng khai hoang của mạng. Do đó, khi phân loại khách mua hàng trên mạng, Baysas đã chỉ rõ ra rằng: "Rất nhiều khách mua hàng trên mạng, trước đó không có kinh nghiệm. Cho nên, việc xây dựng quan hệ tốt với khách, để rồi hình thành được họ là đối tượng mua hàng đầu tiên, đó chính là mục tiêu kinh doanh của Amazon. Amazon tựa hồ như đã nắm rất chắc nguyên tắc "Cướp lấy khách mua hàng lần đầu".

Bởi vì, căn cứ vào thống kê, trong số đơn đặt mua hàng mà Amazon nhận được mỗi ngày hầu như đã vượt quá 58% là khách hàng tới mua lại lần thứ hai. (Tỉ lệ khách mua hàng lần thứ hai của quý tư năm 1997 là 63%).

### - Đường lối quản lý

Câu trả lời của Baysas đủ để nói rõ thực lực cạnh tranh của Amazon. Có thể dùng 4 chữ khái quát tinh thần của nó. Đó chính là **tân, tốc, thực, giản**<sup>(1)</sup>.

Thứ nhất là "Tân": Công năng phục vụ theo đà tiến bộ của khoa học kỹ thuật. Công ty Amazon một năm tăng thêm thu nhập là 1.000 triệu đô la Mỹ. Tốc độ tăng như vậy vẫn không đuổi kịp sự mở rộng của kinh doanh tiêu thụ cùng với đầu tư mà kế hoạch phát triển ở hải ngoại đòi hỏi. Điều này đã chứng minh một sự thực, đó là sự thăng cấp thiết bị kỹ thuật là một trong những trọng tâm vận hành kinh doanh của công ty Amazon.

Vì vậy, cái mà hiệu sách truyền thống dựa vào là những nhân viên bán lẻ, thế nhưng ở trong công ty của ông, thứ mà được dựa vào nhiều nhất lại là những kỹ sư phần mềm. Baysas rất tự hào với trình phần mềm của công ty này. Điều này cũng chính là nguyên nhân giải thích tại sao ở nước Mỹ tuy chỉ trong vài năm ngắn ngủi, đã mọc ra trên một nghìn hiệu sách ở trên mạng, thậm chí ngay đến cả những người dẫn đầu hiệu sách truyền thống đều bước chân lên mạng để giao dịch, thế nhưng Baysas vẫn một mình một ngựa dẫn đầu, bởi vì phần mềm kỹ thuật của công ty này vẫn không ngừng được khai thác phát triển và nghiên cứu những cái mới.

Thứ hai là "Tốc": Uy tín và danh dự đến từ tốc độ của quy trình. Chúng ta có thể nhìn ra tốc độ nhanh của hiệu sách Amazon từ hai mặt. Thứ nhất là tốc độ nhanh

---

<sup>(1)</sup> Mới lạ, nhanh chóng, thực lợi và giản dị

khi tìm kiếm. Thứ mà Amazon sử dụng là 64 vị Alpha của 500 MBRAM tồn tại ở bên trong, vì vậy công năng cực kỳ tiện lợi với tốc độ nhanh. Ngoài ra, trừ những hạng mục lựa chọn để tìm kiếm, khách hàng cũng có thể đồng thời xem qua chủ đề của 23 loại khác nhau.

Sau khi tiết kiệm được thời gian trên mạng, tăng nhanh tốc độ tìm kiếm, hiệu sách trên mạng tuy không có cảm giác của hiệu sách truyền thống, thế nhưng số lượng, chủng loại hàng hóa so với hiệu sách truyền thống có nhiều hơn. Thứ hai là tốc độ nhanh của thời gian vận chuyển hàng hóa.

Tổng giám đốc Ấn thư quán thương vụ Đài Loan là Hách Minh Nghĩa tiên sinh đã kể lại lịch mua sách trên mạng của Amazon. Có một lần vào lúc đêm khuya, ông dạo chơi hiệu sách trên mạng của Amazon, trong lần dạo chơi đó ông đã đặt mua 67 quyển sách mới. Sau khi chọn xong đã là hơn 3 giờ sáng rồi, lúc đó ông mới đi ngủ. Vào lúc gần trưa bưu kiện điện tử của hiệu sách Amazon chuyển tới, trên đó viết: "Bản công ty đã gửi tới ngài 38 quyển sách đặt mua, số còn lại cũng sẽ chuyển tới ngài nhanh nhất".

Thời gian chuyển hàng nhanh chóng của Amazon là nguyên nhân quan trọng để họ nhận được những lời khen ngợi. Thời gian chuyển đến đối với số hàng đặt mua của Amazon có một hằng đẳng thức là: "Thời gian tìm được thương phẩm đặt mua + Thời gian đóng gói vận chuyển = Thời gian vận chuyển hàng đòi hỏi".

Thứ ba là "Thực": Amazon có chiết khấu lớn nhất thế giới, có số thư mục cao đạt trên 30 vạn loại sách có



thể tiến hành mua với giá chiết khấu ưu đãi. Đúng vậy, không có tỉ lệ rút ra của người buôn bán đã khiến cho giá bán sách và các hàng hóa khác của Amazon giảm giá rất nhiều. Trên thực tế hiệu sách Amazon có tới trên 40 vạn loại hàng hóa bao gồm sách, có thể giảm bớt giá tới 40%. Hơn thế tất cả các loại sách đóng bìa đẹp đều được hưởng chiết khấu 30%, tất cả các loại sách đóng bìa thường cũng được hưởng ưu đãi 20%.

Còn về mặt các chế phẩm âm nhạc, CD nhiều nhất có thể giảm bớt giá 40%. Còn 100 loại CD bán chạy từ trước mà Amazon đưa ra thì nhiều nhất có thể giảm bớt giá 30%, đối với máy video hoặc đĩa hát ghi hình thì có thể giảm bớt giá tới 50%. Cung cấp hàng hóa có lợi ích ưu đãi thiết thực là quan niệm kiên định của Baysas, ông đã từng chỉ rõ: "Cự tuyệt cung cấp chiết khấu ưu đãi là một điều sai lầm cực kỳ to lớn. Nguyên nhân thất bại của đại bộ phận các xí nghiệp trên mạng đều ở định lý phỏng tính sai về giá cả".

Một phóng viên hỏi Baysas: "Một công ty cần phải làm thế nào để chiếm được thị trường lớn nhất ở trên mạng?", Baysas trả lời: "Giá cả ở trên mạng cần phải có sức cạnh tranh, điều đáng mừng là thương nghiệp ở trên mạng so với thương nghiệp truyền thống là thương nghiệp thuộc loại quy mô hóa, đặc trưng quan trọng là giá thành cố định ở mức cao cùng với giá thành ở mức thấp có thể biến động được". Dùng giá cả ưu đãi để xây dựng sức cạnh tranh, rồi biểu lại khách hàng, trước sau vẫn là sách lược kinh doanh quan trọng của Baysas.

Thứ tư là "Giản": Công năng phục vụ "One - click". Thiết kế "One - click" chỉ cần bất luận người nào mua hàng một lần tại hiệu sách trên mạng của Amazon Amazon có thể ghi nhớ được những số liệu có liên quan đến người mua hàng đó. Khi mua hàng lần sau chỉ cần dùng con chuột điểm những thứ hàng cần mua, hệ thống mạng sẽ có thể giúp bạn hoàn thành những thủ tục sau đó, bao gồm những số liệu thu ngân của người mua hàng thậm chí cả hóa đơn trả tiền đều do hệ thống mạng làm thay hết. Thiết kế giản đơn đương nhiên đã tạo thuận lợi cho việc mua hàng, gián tiếp kích thích sự tăng trưởng của nghiệp vụ chuyên môn.

Trên cơ bản, sách lược cạnh tranh của Amazon, đầu có thể giản hóa bằng 4 từ là: "Tân, tốc, thực, giản". Bốn điểm này vừa hay cũng giống như chủ trương giá cả của công ty Amazon. Chỉ cần 4 điểm này có thể không ngừng đổi mới sáng tạo và tiến bộ, Amazon cũng đã có đủ ưu thế cạnh tranh tốt đẹp nhất.

Trong một trường hợp khác, khi trả lời câu hỏi của nhà báo: "Có thể nêu ra ba ưu thế cạnh tranh hơn hẳn đối thủ của quý công ty được hay không?". Ông nhấn mạnh, chúng tôi có những ưu thế là "cung cấp được các hạng mục khách hàng lựa chọn, dễ dàng sử dụng và tiện lợi". Chúng tôi cũng là một nguồn cung cấp sách có quyền uy nhất ở trên mạng, trong tương lai công ty sẽ tiếp tục nỗ lực giúp cho khách hàng có thể tìm sách một cách dễ dàng. Công ty sẽ đặt trọng tâm lên mặt kỹ thuật và phục vụ để cung cấp những kinh nghiệm tiêu dùng tốt nhất cho

khách hàng. Baysas cũng đã thành công trong việc lợi dụng giá thành kinh doanh vận chuyển thấp nhất cùng với sự hiệp lực giúp đỡ của khoa học kỹ thuật để xây dựng nên hoạt động hỗ trợ với người tiêu dùng. Với sự kinh doanh thành công của Baysas, Amazon đã trở thành người phát ngôn tốt đẹp nhất, nổi tiếng nhất trong việc bán sách đọc sách và bình luận sách.

Phần thứ hai

# TRUYỀN BÁ QUAN NIỆM QUẢN LÝ TIÊN TIẾN

## 13. QUẢN LÝ NHÂN TÀI - BÍ QUYẾT ĐỂ THÀNH CÔNG

\* "NGƯỜI QUẢN LÝ XUẤT CHỨNG" - EDWARD

Bẩm sinh của Edward là quản lý nhân tài. Ông có khả năng quy tụ những nhân tài thành một tập thể xuất sắc. Một người lãnh đạo thành công không chỉ cần phải có những quyết sách đúng đắn mà còn cần phải có động lực to lớn thúc đẩy, bởi vì bạn cần phải khiến cho hàng nghìn hàng vạn người phấn đấu vì bạn, không có sức hiệu triệu, đó là điều muôn vàn khó khăn chẳng thể làm được gì.

- Phạm vi quản lý

+ Ban quản lý đo đạc thử nghiệm

Maiker Edward sinh năm 1930 tại nước Anh. Có một sự việc khiến cho Edward nhận được sự bình luận tốt đẹp của nhiều người, đó là trong mấy tuần lễ ông phụ trách công ty Dunlop từ cuối năm 1984 đến đầu năm 1985, ông đã đưa công ty vượt qua khó khăn một cách dễ dàng. Trước khi tới Coventry phụ trách công ty Dunlop, Edward đã giành được nhiều thành công tại công ty xe ô tô Relander nên ông được mọi người ở Coventry đón tiếp rất nhiệt tình. Trong đoàn người vây quanh nhà máy, ông giống như một ngôi sao điện ảnh. Các công nhân tràn đầy

niềm tin đối với ông, người có năng lực cứu vãn công ty và bảo đảm được bát cơm ăn của họ. Điều này cũng đã đạt được mục đích mà Edward yêu cầu.

Chuyến đi tới Coventry của Edward, mục đích chủ yếu là xem xét tình hình nội bộ tập đoàn công ty. Hành động đầu tiên sau khi ông nhận chức tổng tài công ty Dunlop chính là bắt 2.000 nhân viên quản lý cao cấp của công ty phải thi trắc nghiệm tính thích ứng đối với công việc của họ. Mỗi người đều phải trải qua cuộc trắc nghiệm về tâm lý, Edward muốn dùng tiêu chuẩn của mình để cân nhắc đánh giá xem họ có phải là nhân tài đạt yêu cầu hay không.

Tất cả mọi người đều phải đến phố Charinhun để tiến hành trắc nghiệm trí tuệ thương nghiệp suốt một ngày. Đối với việc này mọi người đều rất hoang mang, đặc biệt là những người đã từng bị thất nghiệp, họ sợ hãi vô cùng. Kỳ thực, mục đích của Edward chỉ là muốn căn cứ vào kết quả trắc nghiệm để tiến hành điều động nhân viên. Edward coi việc trắc nghiệm là một phần đối với việc bình xét nhân viên, ông đã thăng chức cho một số người vẫn phải làm việc ở cấp dưới, ông muốn thông qua phương thức này để kích thích một số người có chí hướng, có năng lực.

Đối với Edward mà nói, đây không phải là lần đầu tiên ông dùng phương pháp này để thử nghiệm ban quản lý mới của mình. Khi ở công ty Thông Dụng Carin ông đã làm như vậy rồi. Ông nói: Ở đó công việc thử nghiệm này được cho là lẽ đương nhiên. Ông còn nói tiếp: "Các công ty ở nước Mỹ luôn luôn sử dụng cách thử nghiệm

này". Đối với Edward mà nói, đây đích thực là đạo lý muôn thủa.

· + Thể hiện rõ tài năng quản lý

Năm 1966, Edward tới nước Anh định cư, ông đã đảm nhận chức vụ chủ nhiệm bộ phận thương nghiệp của nhà máy Pin Oakland, một công ty con nhỏ nhất của Grawlyde. Lúc này Edward vừa tròn 35 tuổi, đối với một người đảm nhiệm công tác cao cấp ở trong công ty lấy việc kiếm tiền làm mục đích chủ yếu thì ông không còn đặc biệt trẻ nữa. Thế nhưng chưa đầy một năm, ông đã trở thành tổng giám đốc, từ đó trở đi, Oakland đã có cơ hội đổi đời. Chính tại nơi đây, lần đầu tiên Edward đã thể hiện tư chất bẩm sinh của mình, đã giành được sự trung thành của các giám đốc có năng lực đối với ông. Chính vì có những người mà ai nấy đều có sở trường riêng này, Edward mới giành được thành tích tuyệt vời rất nhanh chóng. Sở dĩ tất cả những người quản lý cao cấp đều có cơ hội thể hiện năng lực vượt trội của mình, xét tới cùng đều do ông mạnh dạn trao quyền cho người khác, phương pháp này lại được cấp dưới theo nhau bắt chước, tức thì đã hình thành được một cơ chế hết tầng này đến tầng khác đều tràn đầy sức sống, nên chỉ cần có một chút tác động đối với năng suất thì kết quả đạt được sẽ không lường hết được.

Tại Oakland, Edward đã tuyển dụng được những nhân viên quản lý cho mấy tập đoàn, họ đều trung thành giữ tròn chức vụ, là một đội ngũ trẻ đoàn kết lại giàu sức sống. Bởi họ vừa tốt nghiệp từ trong trường quản lý ra, cho nên những chàng trai trẻ này đã kinh doanh công ty giống

như một trường học thương nghiệp, luôn rất khẩn trương, luôn rất bận rộn. Để tinh giản đội ngũ, Edward đã sa thải 260 công nhân, thiết kế lại cách đóng gói sản phẩm, tìm ra phương thức tiêu thụ mới. Sau hai năm, việc buôn bán Pin ở Oakland đã trở nên thịnh vượng. Edward 39 tuổi đã được mời vào hội đồng quản trị Oakland.

Edward có trí tuệ sáng suốt, một bàn tay ông đã tuyển chọn, để bạt đội ngũ quản lý Oakland hợp sức giúp đỡ ông cùng lái chiếc "xe" Grawlyde này hướng tới một mục tiêu vừa tiêu thụ được lại vừa có lãi. Số người này song hành cùng Edward phấn đấu tiến tới mục tiêu ngày càng cao hơn, họ rất hâm mộ đối với tài năng quản lý tuyệt vời của Edward, càng ngày có nhiều người vì muốn tìm được một minh chủ mà bước vào đội ngũ của Edward, đội ngũ của ông đã không ngừng lớn mạnh, trở thành cái nôi của những nhân tài.

Để làm cho đội ngũ của mình được tăng cường, Edward đã từng giờ từng phút sẵn sàng tiến cử nhân tài khi cần thiết. Ông là người thu nhận nhân tài không câu nệ vào một khuôn mẫu cứng nhắc nào. Trong 4 năm trời tiếp quản quyền quản lý Grawlyde, với số hơn 100 giám đốc, cứ ba người thì có một người ông tuyển mộ từ bên ngoài đưa vào. Điều này, đối với một tập đoàn công ty ổn định mà nói thì đó là một sự điều chỉnh cực kỳ mạnh mẽ. Khi phân ngành, xếp loại ông cũng không chút nể nang, ông nhấn mạnh: "Một trong những thói quen xấu trong giới công nghiệp nước Anh chính là đại bộ phận trí thức làm việc theo mô hình trực tuyến". Ông không cho phép hiện tượng này được tiếp tục tồn tại.



Edward không phải là một người ủng hộ mối quan hệ giữa công nhân và nhà tư bản do luật định. "Dự án luật trong mối quan hệ giữa chủ và thợ, cuối cùng sẽ như thế nào?", trước khi thông qua dự án luật này có người đã hỏi ông như vậy. Ông đã trả lời thẳng vào vấn đề quan trọng đó: "Theo chỗ chúng tôi được biết, nó cần được đặt vào một nơi an toàn rồi khóa chặt lại, sau đó bị người ta lãng quên đi!". Khi xử lý mối quan hệ với những người làm thuê, ông đã có biện pháp của riêng mình, ông gọi nó là "tham dự". Chỉ cần những tin tức có thể tiết lộ được ông đều thông báo cho những người làm thuê được biết, mục đích để cho họ đều được tham dự vào trong đó. Ông nói: "Tham dự thực ra không phải là phong cách quản lý, mà là một phương thức sinh hoạt".

Ông phát hiện thấy một số người ở trong công ty ô tô Relander nước Anh phản đối mình. Truy tìm nguyên nhân, tín điều<sup>(1)</sup> kể trên của ông chính là một trong những nguyên nhân của sự đối lập này. Ông càng ngày càng hoài nghi những người này mang ý xấu hành động ở khắp nơi, họ có những ý khác khiến cho công nhân nhìn mà không thấy sự việc thực tế. Hơn thế, số người này còn ngấm ngấm cố ý phá hoại sự đoàn kết trong công ty, do đó càng tăng mạnh sự đối kháng giữa các công nhân với bộ phận quản lý.

Đây là một thực tế, thế nhưng nếu ở năm 1977, không ai có thể tin được điều đó. Nếu giữa lúc các công nhân công nghiệp ô tô nước Anh sinh ra cuộc bãi công có

---

<sup>(1)</sup> Tín điều: là quy tắc chuẩn phải tuân theo

quy mô lớn, chúng ta nói, kỳ thực số người bãi công này từ trong đáy lòng họ đều muốn làm việc, người khác nhất định sẽ cho rằng tôi là một kẻ điên. Thế nhưng trên thực tế, đích thực là như vậy.

Edward là người có thể từ hiện tượng bên ngoài của sự việc nhìn thấy được bản chất của sự việc. Ông là người đầu tiên thừa nhận chỉ có phương pháp quản lý khoa học vẫn chưa đủ mà còn cần phải có một người dẫn đầu.

Edward nói, việc đầu tiên của một người lãnh đạo cần phải làm chính là phải định ra những tiêu chuẩn làm nhân viên quản lý cho ông cao hơn nhiều so với trước kia. "Đây là một tiêu chí của người lãnh đạo: Họ phải dựng lên một hàng rào cho các đồng sự rồi bắt họ phải nhảy qua, mà họ không thể biết được những chướng ngại này có thể vỡ bỏ. Ở trong một công ty lớn, có đầy đủ những người có thể gánh vác nổi công tác, có đầy đủ những nhân tài quản lý, có đầy đủ những chuyên gia thông hiểu các vấn đề về phương diện pháp luật và tài chính. Thế thì người lãnh đạo cần phải là một người có nhiều tài hoa, hơn thế lại cần phải thông soái được người khác".

Edward đã phân tích được mối quan hệ giữa các nhân tố của nước Anh, ông cho rằng những nhà quản lý của nước Anh ra khỏi nước Anh đều có biểu hiện rất xuất sắc, thế nhưng ở trong nước họ đều cảm thấy công việc rất khó làm. "Có rất nhiều người đứng hàng đầu, họ là người nước Đức, nước Mỹ, còn có những người mang quốc tịch nước khác - Tôi có thể nghĩ tới những người đó, sau khi làm qua công nghiệp ô tô, họ lại bỏ đi, chẳng qua họ chỉ đem số lượng của vấn đề giảm bớt một số mà thôi.

Bất luận khi nào, nếu các bạn nghe thấy tôi đang chỉ trích công việc quản lý của nước Anh, trên thực tế không phải là nói những người quản lý của nước Anh đều không tốt, mà là như thế này: Ở trong quốc gia này đã chứng minh rằng họ không thích hợp hoàn thành một số nhiệm vụ nào đó. Tất cả mọi người chúng ta ở nước Anh đều gặp qua những vấn đề không có cách gì giải quyết trong những trường hợp này.

Những quan điểm kể trên của ông rất rõ ràng, ông cho rằng: "Khi người lãnh đạo thực hiện một hệ thống phương pháp của mình, cần phải giống như một khẩu súng săn hai nòng, một nòng có cửa ngăn cản khí, còn nòng kia thì không. Một nòng dùng để đối phó với những tình hình khẩn cấp xuất hiện trong một thời gian ngắn. Đúng như những điều tôi đã làm ở công ty ô tô Relander nước Anh. Với những tình huống đó, khi bạn cần đối phó với một số vấn đề bất ngờ phát sinh lại là những vấn đề mấu chốt, thì bạn cần phải sử dụng một chút sách lược. Nòng súng thứ hai của bạn sẽ phụ trách phương diện sách lược".

"Đương nhiên hai nòng súng này cần phải chỉ về cùng một phương hướng. Nếu nòng súng chiến lược mà bạn phụ trách xa rời phương hướng thì rất có khả năng bắn trúng người bạn không muốn bắn, điều đó sẽ khiến cho bạn hối hận thì đã muộn.

Chúng ta biết rằng những hiểu biết thông thường có khi quan trọng hơn so với tài trí nhiều lần. Tôi có thể nghĩ tới những nhân viên của các quốc gia khác, đặc biệt là những người Mỹ. Có lẽ, thực ra họ không phải là

những người đặc biệt thông minh thế nhưng làm một nhân viên quản lý, đích thực họ có hiệu suất cực kỳ cao, nguyên nhân là vì họ có rất nhiều động lực và một khối lượng lớn những kiến thức thông thường. Hơn nữa, điều vô cùng quan trọng là họ đã tập hợp được một hệ thống công nhân viên chức có trình độ tri thức cao đang phát huy những tác dụng mấu chốt giúp họ giải quyết những vấn đề khó khăn.

Số người này không phải là những bậc thầy tài giỏi. Trong trai có sa thạch mới có thể hình thành được ngọc trai, những người quản lý cao cấp cần phải có độ tin cậy và có uy tín. Nếu không một công ty lớn sẽ không thể làm việc có hiệu quả được!".

#### + Sức mạnh của quản lý

Ở công ty Relander nước Anh, hình tượng của Edward rất lớn, thế nhưng thực ra ông không tin tưởng hình tượng của một người lãnh đạo ở trong công chúng có thể vô cùng quan trọng như trong tưởng tượng của rất nhiều người. Ông nói, ở trong một công ty quản lý, ngăn nắp gọn gàng, tính chất có thể nhìn thấy thực sự không luôn luôn cần thiết. Ông thích thú những người như vậy, bình tĩnh ổn thỏa nắm giữ công việc của hội đồng quản trị, khiến cho các bậc đồng niên vui vẻ thành tâm phục tùng, thì không cần thiết ngày ngày phải đến gặp để báo cáo. Đối với một công ty thành công mà nói, người lãnh đạo luôn xuất hiện trước công chúng thực ra không phải là những nhân vật không thể thiếu được. Thế nhưng ông phát hiện ở công ty ô tô Relander nước Anh, sự xuất hiện trước công chúng là điều rất cần thiết.

Edward đã từng nhậm chức uỷ viên ban giám đốc của công ty tập đoàn Hel Semil, công ty tập đoàn tập phẩm thường dùng hàng ngày, công ty nguồn vật liệu khoáng vật, công ty hữu hạn máy ổn định và hiệp hội khai thác phát triển quản lý quốc tế (nước Mỹ). Có lẽ trong sự nghiệp ông đã quá thuận lợi, nên về mặt hôn nhân của ông lại gặp bất hạnh, vợ ông đã li dị ông. Edward đã từng làm việc 5 năm tại công ty xe ô tô Relander nước Anh, ông đã ném trái trăm cay nghìn đắng, khiến cho nhà máy chế tạo ô tô này đã đứng ở mảnh đất không thất bại trong tình hình đối thủ mạnh nhiều tựa cây rừng, chỉ một sự việc này đã đủ để chứng minh tài năng của ông. Khi ông nhớ lại chuyện cũ, ông luôn luôn không quên được người cha của mình bởi vì người cha của ông đã khơi dậy trong ông hứng thú đối với ô tô, người cha của ông đã dạy ông làm việc cần phải làm tới mức tận thiện tận mỹ, cần phải có niềm tin kiên định không hề nao núng. Dưới ảnh hưởng của người cha, Edward cũng đã có được tính cách quật cường, không đạt mục đích quyết không chịu lùi. Đối với sự việc, ông luôn cẩn thận từng li từng tí một, hầu như đã đạt tới mức độ khiến cho người ta khó có thể chịu đựng nổi. Ông nhìn thấy một người lạ, hoặc giả nghe thấy một sự việc, luôn luôn chăm chú nhìn vào bạn đến nỗi không chớp mắt, cho tới khi ông hiểu rõ sự việc là như thế nào, ông mới chịu thôi. Mọi người đã dùng một câu thơ để hình dung cuộc sống mỗi ngày của ông:

"Nếu bạn dùng 60 giây chạy dài  
Bỏ sung vào mỗi phút vô tình  
Bạn sẽ có toàn bộ thế giới"

Ông chính là người đem mỗi phút, mỗi giây của mỗi ngày để lấp đầy công việc. Cuộc sống cứng nhắc của ông xem ra chẳng có gì thú vị thế nhưng thế giới nội tâm của ông thực lại biến ảo khó lường, mọi người khó có thể nắm bắt được diễn biến tâm lý trong con người ông.

Edward rất có khả năng gây ấn tượng với mọi người, ngoài ra vào những giờ khắc cần thiết ông cũng có khả năng thu tóm toàn bộ sự chú ý của mọi người. Ở công ty ô tô Relander nước Anh, ông đã trở thành một diễn viên có cử chỉ tuyệt vời, ông đã trở thành người nắm giữ con đập hiệu suất. Trên võ đài của công ty này, ông lại là một người thao túng có ý thức. Mỗi lần tham dự hội nghị chiêu đãi các phóng viên nhà báo, ông luôn luôn là người sau cùng bước vào, và như vậy ông trở thành trung tâm của sự chú ý. Hơn thế, vào giờ khắc sắp lên diễn đàn, ông đã bắt buộc mình bước vào nhân vật, trở thành người lãnh đạo.

Edward luôn luôn xuất hiện vào giờ khắc nguy nan cứu vãn công nghiệp ô tô ra khỏi nước sôi lửa bỏng, còn mỗi khi công ty xuất hiện có khả năng tốt lên thì ông lại bị người khác cướp đi mất quyền lực. Trước khi ông đi giải vây khốn cảnh cho công ty Thông Dụng Carin, hầu như ông chưa hề rời khỏi công ty xe ô tô này. Tiếp liền sau đó ông lại được điều tới Dunlop để cấp cứu. Trong hai lần điều động này đều là để tìm cách cứu viện việc làm ăn không được phần vinh, tình hình ở Dunlop càng cấp bách hơn ở Carin. Edward còn chưa kịp chứng minh hiệu quả hành động phương thức cấp cứu của ông trên bất kỳ hạng mục công tác nào thì người khác đã cướp hết

quyền lực từ trong tay ông đem đi. Đặc biệt là ở Dunlop, kế hoạch làm cho xí nghiệp sinh tồn của ông đã giành được sự tán thưởng của mỗi nhân viên hữu quan, thế nhưng lại vấp phải sự ăn cắp ý công khai của một người khác, người này đã cướp đi đại quyền của tập đoàn từ trong tay ông, người này chính là Irvine Green của công ty sãm xe và cao su người Anh.

Hiện tại, Edward lại trở về công ty tập đoàn Grawlyde, bởi vì ở đây lại xuất hiện vấn đề. Khi ông trải qua nguy hiểm ở công ty xe ô tô Relander, ông vẫn giữ được mối liên hệ với tập đoàn. Năm 1983, ông trở về làm chủ tịch chấp hành của hội đồng quản trị. Do sự vắng mặt của ông dẫn tới tài vận của công ty Grawlyde đã giảm sút nghiêm trọng. Năm 1978, cũng chính là năm thứ hai Edward rời đi, lợi nhuận của công ty đã lên tới 3.600 vạn bảng Anh, thế nhưng lập tức đã bị sập đổ và từ đó không gượng dậy được nữa. Ông là người gieo những hạt giống nhưng thành quả lại do công ty thu hoạch, thế nên muốn tìm được những chứng cứ xác thực để chứng minh những thành tựu đã đạt được trước kia của tập đoàn Grawlyde chủ yếu phải quy công về cho Edward thì đâu có dễ. Bởi vì, ông luôn luôn đã bị người ta cướp đi hết những thành quả thắng lợi.

#### **- Đường lối kinh doanh**

Vì tài năng quản lý phi phàm tuyệt vời của Edward mà ông được ca ngợi. Mọi người nói Edward có tài khởi tử hồi sinh, mát tay hay thuốc. Do đó, ở đâu xuất hiện vấn đề thì ông liền xuất hiện ở đó, cứu được công ty thoát khỏi cảnh khốn quẫn.

Bẩm sinh của Edward là quản lý nhân tài. Ông có khả năng quy tụ những nhân tài thành một tập thể xuất sắc. Một người lãnh đạo thành công không chỉ cần phải có những quyết sách đúng đắn mà còn cần phải có động lực to lớn thúc đẩy, bởi vì bạn cần phải khiến cho hàng nghìn hàng vạn người phấn đấu vì bạn, không có sức hiệu triệu, đó là điều muôn vàn khó khăn chẳng thể làm được gì.



## 14. DÙNG BỘ ÓC THAY THẾ ĐÔI TAY

\* "NGƯỜI ĐẦU TƯ THIÊN TÀI" - WARREN BAFIT

Một người chủ xí nghiệp có thể suy nghĩ tới đồng tiền vốn của mình - tức là xí nghiệp sẽ như thế nào; một nhà đầu tư, chỉ biết quan tâm đến giá cả rồi sẽ ra sao. Đó là sự khác biệt căn bản của hai người. Cũng như vậy, một người "chủ xí nghiệp" biết nỗ lực kinh doanh xí nghiệp của mình còn một "thương nhân" thì càng quan tâm chú ý tới giá cả của xí nghiệp. Đối với đại bộ phận chúng ta mà nói, thật thà trung thực làm "chủ xí nghiệp" xác suất thành công càng lớn hơn làm một "thương nhân" của xí nghiệp đóng gói và mua bán.

**- Phạm vi quản lý**

+ Người đầu tư thị trường cổ phiếu vĩ đại nhất

Nếu Bafit có tấm danh thiếp, thì tấm danh thiếp đó sẽ bảo cho chúng ta biết rằng, ông là trưởng ban quản trị kiêm giám đốc công ty Berkehil Hasawe. Thế nhưng Bafit được mọi người biết đến bởi vì ông là nhà đầu tư thị trường cổ phiếu vĩ đại nhất thời nay.

Trên thực tế, từ sau năm 1995, ông tăng lên nắm giữ 4,3% cổ phần của công ty Maidonlau. Từ đó ông không

tham gia thị trường cổ phiếu nữa mà đầu tư vào thu mua xí nghiệp là chính. Căn cứ vào "Thương nghiệp tuần báo" nước Mỹ năm 2001, trong ba năm trôi qua, công ty Berkehil xuất vốn ra là 27.300 triệu đô la Mỹ, thu mua được 7 xí nghiệp, liên quan tới các ngành nghề bao gồm hàng không, ăn nhanh và trang trí nội thất, trong đó công ty tái bảo hiểm là một bộ phận của công ty điện khí Thông Dụng được thu mua với số vốn 22.000 triệu đô la Mỹ, đây là khoản thỏa thuận mua bán lớn nhất kể từ khi Bafit "ra khơi" đến nay. Đầu năm 1996, trong tổng số tài sản 29.900 triệu đô la Mỹ của công ty Berkehil, tỉ lệ tài sản cổ phiếu chiếm tới 76%, đến khi quyết toán quý 1 năm 2002, tỉ lệ này hạ thấp xuống chỉ còn 32%. Điều này có ý nghĩa tài sản của công ty đã vượt lên gấp 4 lần, đạt 124.000 triệu đô la Mỹ, con số nhân viên của công ty cũng tăng lên gấp 2 lần, đạt trên 47.500 người.

Bafit nói về hứng thú đối với việc thu mua xí nghiệp của mình, ông nói: "Tôi muốn tiến hành một lần thu mua từ 10.000 triệu đến 150.000 triệu đô la Mỹ, nếu tôi thật sự thích một xí nghiệp nào đó, chúng tôi còn có thể huy động số tiền vốn nhiều hơn nữa". Khi tiếp phỏng viên "Thương nghiệp tuần báo" nước Mỹ đến thăm, Bafit đã nói như vậy. Bản thân Bafit hiện có 15.000 triệu đô la Mỹ tiền mặt, ngoài ra còn có 30.000 triệu đô la Mỹ là tài sản cổ phiếu ở công ty, số tài khoản này đều được đăng tải rõ ràng trong báo năm của công ty Berkehil.

Có một nhà phân tích đã chỉ ra, công ty Berkehil "có lẽ là công ty được dư luận quan tâm chú ý nhất thế

giới, thế nhưng cũng là công ty khó lý giải nhất". Nói chung mọi người đều cho rằng, giá cổ phiếu của công ty Berkehil vì danh tiếng của Bafit mà "thơm lây". Nếu ngày hôm nay Bafit chết đi, thì ngày mai giá cổ phiếu của công ty này sẽ sạt giá đột ngột. Vào tháng 6 năm 2000, giá cổ phiếu của công ty này đã từng lên cao tới 8,4 vạn đô la 1 cổ phiếu, hiện tại là 7 vạn đô la 1 cổ phiếu. Thế nhưng có chuyên gia thị trường cho rằng, giá thị trường hợp lý của nó nên là từ 1 vạn đến 9,7 vạn đô la 1 cổ phiếu. Trong năm 2001, giá cổ phiếu của công ty này đã hạ thấp xuống 17%, các nhà phân tích cho rằng nguyên nhân chủ yếu là do giá cổ phiếu của hai công ty Cocacola và Guiller hạ thấp dẫn đến tổ hợp đầu tư mà Bafit lựa chọn cho công ty có nguy cơ thất bại tăng lên.

Cho dù là như vậy, Bafit vẫn không muốn thay đổi sách lược đầu tư của mình, tinh túy của luồng suy nghĩ này là: Bất kể những sự vật tốt nhất trong tương lai có sức dụ dỗ mê hoặc lớn đến đâu, những sự vật thiết thực hiện tại trước sau vẫn chiến thắng những sự vật tốt nhất trong tương lai. Từ trước đến nay Bafit chưa hề mua cổ phiếu của công ty mạng hỗ trợ liên kết, thậm chí cổ phiếu của công ty khoa học kỹ thuật cao như phần mềm máy vi tính, bởi ông tin chắc rằng không ai có thể dự đoán được tình hình doanh lợi sau 10 năm hoặc sau 20 năm của những công ty này. "Bản thân tôi dự đoán không thấu đối với những loại công ty này. Nếu tôi không hiểu, thì tôi không đầu tư" - ông nói.

Trong những năm tháng huy hoàng đó hầu như ông lựa chọn loại cổ phiếu nào thì giá cổ phiếu đó sẽ tăng vọt, Bafit chỉ lựa chọn những cổ phiếu của công ty bị thị trường đánh giá thấp giá trị của nó. Ngày nay, khi thu mua xí nghiệp, sách lược mà ông sử dụng cũng như vậy. Hoạt động thu mua trong mấy năm của công ty Berkehil không được kể là quá nhiều, nguyên nhân vẫn là Bafit kiên trì tìm kiếm những xí nghiệp có tố chất tốt nhất thế nhưng lại đòi giá thấp nhất, điều duy nhất khác nhau là hiện tại ông đã bằng lòng chi trả nhiều hơn mấy chục phần trăm cho một loại xí nghiệp nào đó, mọi người còn chưa hiểu được rõ. Thế giới tinh thần của con người Bafit cực kỳ phức tạp khó hiểu. Một vị giám đốc dưới quyền ông đã hình dung như sau: "Nếu tôi không nỗ lực suy nghĩ tới những sự việc khác, hơi một tý đã phân tích thì sẽ lãng phí một khối lượng lớn thời gian, ông luôn luôn có chút thần bí không thể dự đoán được, còn bạn cứ đành phải tiếp nhận ông ta.

+ Luận giá theo chất lượng, nguyên tắc kinh doanh là mua những xí nghiệp tốt

Nếu tính từ năm 1965 trở đi, cổ phiếu công ty Berkehil của Bafit mỗi năm đã tăng giá trị tới 28,6%, còn chỉ số bình quân của Daw. Jones cùng kì mỗi năm chỉ tăng được 9,51%. Điều càng đáng nêu ra là, trong thời gian này thị trường cổ phiếu của nước Mỹ trước sau có tới 5 năm quay vòng không, còn cổ phiếu Bafit vẫn lên cao như bão lớn. Sức mạnh nào đã giúp đỡ Bafit sáng tạo ra những kỳ tích kinh người vậy? Điều này trước hết là do lý

luận kinh tế đầu tư mà ông đã học được từ người thầy rồi trải qua sự rèn luyện vô cùng gian nan vất vả trong thực tiễn của bản thân ông. Ông đã đem những tinh lực chủ yếu dùng vào việc biện luận, nhận biết cổ phiếu của những công ty mà giá trị của nó bị đánh giá thấp ở trên thị trường, trước khi đầu tư vào bất kỳ một loại cổ phiếu nào ông đều chú ý rất cẩn thận, hề có được kết quả, ông sẽ không dễ dàng bỏ qua.

Trong nhiều năm trở lại đây, trung tâm tiền tệ của thành phố New York náo nhiệt tọa lạc tại phố Wall, trước sau đã đem lại cho người ta những phán đoán khó lường. Thế nhưng ai có thể ngờ được, Bafit, lão nhà quê xuất thân ở miền Tây nước Mỹ này lại có thể nhẹ nhàng vén tấm lụa che mặt của nó. Tài sản giàu có kếch sù mà ông giành được từ phố Wall đã khiến cho những nhà ngân hàng tự nhận là siêu phàm kia phải kính trọng xen lẫn nể sợ. Ông phát tích ở phố Wall, thế nhưng đến nay ông vẫn không nói là mình thích nơi này. Tấm lòng trung trinh không đổi đối với xí nghiệp mà ông tham gia đến nay vẫn không được ghi chép ở trên thị trường tiền tệ đầy khắc nghiệt này. Cho nên, ngay cả đại vương phần mềm Bill Gates đều phải tự xưng là một "Bafit bí ẩn".

Ở thời đại ngày nay, đại đa số các giám đốc xí nghiệp đều đang nhấn mạnh việc quản lý xí nghiệp và suy nghĩ cho lợi ích của các cổ đông. Thế nhưng Bafit trung hậu hòa nhã thì lại vẫn cứ tôi làm theo ý tôi, không hề dao động, vẫn làm những việc mà mình thích làm, "Berkehil là xí nghiệp mà tôi muốn sáng tạo xây

dựng lên, chứ không phải là công ty do Slown tổng tài, công ty xe ô tô Thông Dụng cũ xây thành. Berkehil, công ty thích hợp với con người như tôi tới làm chủ. Khi tôi quản lý công ty này, từng giờ từng phút tôi đều đặt những người đầu tư và cổ đông xí nghiệp phải theo phong cách của tôi", không ngại gì mà không nói rằng, Bafit quả thực là một người sáng lập ra đế quốc xí nghiệp tự hát tự khen, thậm chí còn theo mô hình cố chấp. Tuy là người có nghị lực vô hạn, thế nhưng cuối cùng ông vẫn là người đi buôn thì phải nói lời lẽ của người buôn bán. Ngoài việc thích ngồi trên xe thuê hào nhoáng đi làm việc ra, cá tính của Bafit rất thích giản đơn, đặc biệt không có những yêu cầu xa xỉ khác, không vì mình mà tiêu sài hoang phí, cũng không dùng những bữa tiệc xa hoa thiết đãi người khác. Ngay cả đến những hành vi từ thiện, là một thời trang trong những năm gần đây của các nhà hào phú siêu cấp nước Mỹ, Bafit cũng không làm chỉ trợ như gỗ đá. Giới phóng viên báo chí nói rằng, Bafit chuẩn bị đem của cải giàu có của ông mang xuống mộ, ý tứ họ muốn nói rằng ông muốn đem số của cải này không ngừng tăng cao giá trị, thậm chí cho tới ngày sắp chết mới thôi. Bản thân Bafit cũng không kiêng dè, nói: "Vấn đề của tôi là ở chỗ đối với bất kỳ sự việc nào khác tôi đều không cảm thấy hứng thú, chỉ cảm thấy quản lý Berkehil mới có hứng thú về mặt này tôi rất tự tư".

Tính cho đến nay, các cổ đông của công ty Berkehil cũng không muốn để cho Bafit thay đổi cách làm. Tháng

5 năm 2001, công ty Berkehil đã triệu tập hội nghị hàng năm tại tổng bộ công ty đặt ở Omaha, hội nghị kéo dài trong 3 ngày, các cổ đông tới dự hội nghị hàng năm này có tới 15.000 người. Bafit gọi hội nghị hàng năm của công ty này là "Tết âm nhạc Wood Stock của các nhà tư bản". Đương nhiên Bafit và bà vợ ông ta là Sucham mới là nhà tư bản trong số những nhà tư bản này, cho đến nay hai người vẫn là cổ đông lớn nhất của Berkehil, số cổ đông mà họ nắm giữ của công ty đạt tới 38,4%, quy đổi theo thời giá ước khoảng 40.000 triệu đô la Mỹ.

Bafit đã thu mua công ty hàng không Người Giám Đốc, với số tiền bỏ ra là 725 triệu đô la Mỹ, tuy so với việc thu mua công ty tái bảo hiểm, công ty điện khí Thông Dụng, lần thu mua này không đáng để nhắc tới, thế nhưng nó lại có ý nghĩa theo kiểu cắm một cột mốc. Công ty hàng không Người Giám Đốc là công ty đầu tiên dùng chuyên cơ phục vụ buôn bán, cũng là một công ty mới mang tính chất trưởng thành đầu tiên mà Bafit đã có.

Điều càng quan trọng hơn là trong lịch sử đầu tư của cuộc đời Bafit, đầu tư vào việc dùng chuyên cơ phục vụ buôn bán từ trước tới nay đều bị ông coi là một hành động ngu xuẩn, không đáng được nhắc tới. Ông luôn luôn cười mỉa xí nghiệp dùng chuyên cơ vào việc buôn bán hoàn toàn là sự khoe của của tầng lớp quản lý, chẳng ngờ được sau này chuyên cơ thương dụng<sup>(1)</sup> đã thay đổi được ý thức của ông.

---

<sup>(1)</sup> Máy bay chuyên dùng vào việc buôn bán

Năm 1986, ông đã mua một chiếc máy bay cũ cho công ty Berkehil, mấy năm sau, ông lại dùng chiếc máy bay này cộng thêm một phần tiền vốn tân trang lại, thành một chiếc máy bay hiện đại hơn, rồi đặt tên cho chiếc máy bay này là "không bố trí phòng thủ".

Trong thông báo hàng năm của công ty năm 1989, Bafit đã công khai trước các cổ đông sự việc đặt mua chuyên cơ thương dụng, "Trên thực tế, Bafit đã yêu thích chuyên cơ thương dụng rồi, thế nhưng lại không muốn thừa nhận. Còn việc cuối cùng ông đã có quyết sách thu mua công ty hàng không chuyên cơ thương dụng Người Giám Đốc hiển nhiên là do đó mà ra".

Cụ tổ đầu tiên đầu tư cổ phiếu của nước Mỹ là Graham, còn Bafit là người học sinh hài lòng nhất của Graham. Màu xanh sinh ra từ màu lam mà lại vượt qua màu lam<sup>(1)</sup>, Graham nhấn mạnh từ trong việc nghiên cứu các biểu báo cáo tài vụ của công ty mà phát hiện ra giá trị, ông không cảm thấy hứng thú đối với xí nghiệp, sản phẩm, và quản lý nhân sự ở tầm cao... còn Bafit đối với những mặt này ông rất quan tâm, đặc biệt là những xí nghiệp có tiềm lực phát triển lâu dài lại có sản phẩm đủ sức cạnh tranh, những công ty có thể dự đoán được khả năng sinh lợi trong vòng từ 20 đến 25 năm từ đây trở về sau, chỉ đó là mục tiêu chủ yếu của ông. Đến nay mọi người không khó lí giải, tại sao công ty Berkehil dưới sự quản lý của ông đã chiếm giữ cổ phiếu với tỉ lệ lớn trong các công ty như CocaCola, dao cạo râu Jillette và công ty lương thực hoa quả Cio...

---

<sup>(1)</sup> Có ý nói trò hơn thầy



Tố chất của bộ phận quản lý xí nghiệp là tiêu chuẩn phán đoán quan trọng khác của việc Bafit có đầu tư hay không. Khi thu mua xí nghiệp, đội ngũ quản lý của xí nghiệp cũ có được theo đó mà nương dựa hay không, tố chất của họ cao hay thấp đều là những nhân tố cần phải suy nghĩ khi ông quyết định. "Tôi cần phải hiểu rõ, cần phải có trước có sau, tại sao còn có người muốn trời sáng bạch mới bò dậy rồi đi làm, họ thích làm việc hay là thích tiền?" - ông nói.

Wales - tổng tài công ty điện khí Thông Dụng rất khâm phục năng lực phát hiện nhân tài của Bafit. Hai người đã quen biết nhau trong nhiều năm, họ vừa là bạn chơi gôn cũng vừa là đối thủ trên thương trường. Wales nói: "Đem 20 người bạn mà anh quen thuộc đưa đến cho Bafit phán đoán, cho dù ông ta chỉ nhìn qua cũng có thể nói ra khái quát. Đây là điều quan trọng nhất trong việc quản lý xí nghiệp".

Đại đa số các xí nghiệp cỡ lớn đều chỉ dựa vào một loại nghiệp vụ để phát triển lớn mạnh lên, công ty Berkehil không như vậy, dưới sự điều khiển của Bafit, công ty này đã dùng việc đầu tư cổ phần vào những xí nghiệp có ngành nghề khác nhau mà được nổi tiếng. Theo thống kê, đến năm 1998, giá trị cổ phiếu mà Berkehil có được đã cao tới 57.000 triệu đô la Mỹ, khiến cho họ trở thành công ty lớn thứ hai trên toàn cầu chỉ đứng sau công ty Repai của Hà Lan, các công ty điện khí Thông Dụng, phân mềm máy vi tính và tất cả các công ty khác của nước Mỹ đều bị bỏ lại ở phía sau rất xa. Cho dù ngày mai Bafit có nghỉ hưu ông vẫn là nhà đầu tư cổ phiếu xuất sắc

đếm được trên đầu ngón tay, đồng thời ông vẫn là một chủ xí nghiệp lớn bậc nhất.

+ Lý luận quản lý trong 5 nguyên tắc đầu tư lớn

Nguyên tắc tập trung đầu tư mà Bafit tôn thờ đã được rất nhiều nhà đầu tư coi là khuôn vàng thước ngọc. Thế nhưng không ai trong chúng ta đã từng nghe nói Bafit có lý luận quản lý học nào.

Trên thực tế, nếu nghiên cứu tỉ mỉ những nguyên tắc đầu tư của ông thì chúng ta sẽ phát hiện, những nguyên tắc này cũng là những nguyên tắc mà các nhà doanh nghiệp cần phải tuân theo. Sự thực là, nếu dùng những nguyên tắc này để chỉ đạo chúng ta xây dựng xí nghiệp, thì mỗi người bình thường đều có thể đạt được những thành tích không ngờ, cũng giống như vận dụng những nguyên tắc của Bafit đầu tư vào thị trường cổ phiếu sẽ giành được những kết quả siêu thường vậy:

Nguyên tắc đầu tư thứ nhất của Bafit chính là "Tìm ra những công ty tốt nhất". Cơ sở của nguyên tắc này là những điều thường thức sau: Một công ty kinh doanh có phương pháp, người quản lý có thể tin cậy được thì giá trị nội tại của nó nhất định sẽ thể hiện ra ở trên mặt giá trị cổ phiếu. Cho nên nhiệm vụ của người đầu tư là trong vô số khả năng, hãy tìm cho ra một số công ty thực sự ưu tú và những người quản lý ưu tú. Nhà đầu áp dụng nguyên tắc này vào xí nghiệp, không phải giống như đại bộ phận số người mua cổ phiếu nắm chắc mọi cơ hội thị trường có thể xảy ra, mà là phải bền bỉ, tỉ mỉ tìm ra "cơ hội thị trường tốt nhất" của mình, sau đó, chịu đựng gian khổ để kinh doanh. Mỗi cơ hội đều có sự trả giá, cũng giống như

sau khi mua một loại cổ phiếu khác nữa. Chỉ có một số cơ hội lớn mới là cơ hội đáng để cho bạn đầu tư.

Nguyên tắc đầu tư thứ hai của Bafit là "ít chính là nhiều". Đối với một người bình thường mà nói, ông cho rằng chỉ cần có cổ phiếu của 3 công ty là đủ. Lý do của ông thật đơn giản: Số cổ phiếu mua càng nhiều, bạn càng có khả năng mua được một số xí nghiệp của người khác mà bạn không hiểu gì về nó. Còn thông thường sự hiểu biết của bạn đối với xí nghiệp càng nhiều, đối với một xí nghiệp bạn quan tâm chú ý càng sâu, thì nguy cơ của bạn càng thấp, thu lợi ích sẽ càng tốt. Ứng dụng vào trong xí nghiệp, chính là cần phải tập trung và chuyên chú vào số ít, một vài lĩnh vực mà mình có ưu thế nhất, chứ không phải là đa nguyên hóa một cách mù quáng để cầu lấy việc hạ thấp nguy hiểm. Trên thực tế, có rất nhiều xí nghiệp sau khi dựa vào lĩnh vực sở trường đã giành được thùng vàng đầu tiên, lại đem số tiền kiếm được đó lãng phí vào lĩnh vực đa nguyên hóa, cuối cùng lại trở về khởi điểm.

Nguyên tắc thứ ba của Bafit là "Đầu tư một khoản tiền lớn vào những sự kiện có xác suất cao" cũng chính là nói, khi bạn vững tin gặp được một cơ hội lớn, có thể nhìn thấy được mà không thể với tới được, cách làm chính xác duy nhất là đầu tư ồ ạt. Điều này cũng đồng dạng theo một điều thường thức: Khi một sự việc có khả năng thành công rất lớn, bạn đầu tư vào càng nhiều thì kết quả đưa lại càng lớn. Những người chủ xí nghiệp thực sự ưu tú cũng có đầy đủ tố chất như vậy, tức là sau khi nhìn nhận phương hướng chính xác rồi, tập trung sức mạnh của mình vào và sẽ giành được thành công, chứ

không phải là tư duy theo kiểu người bình thường, phân tán nguồn đầu tư của mình để cầu lấy sự bảo hiểm. Làm một nhà doanh nghiệp chính là cần phải có gan sau khi biết thì phải làm.

Nguyên tắc thứ tư của Bafit là "Cần phải có lòng nhẫn nại". Ông thường nói, chính sự đầu tư ngắn hơn năm năm là sự đầu tư ngu ngốc, bởi vì giá trị của xí nghiệp thông thường không thể thể hiện đầy đủ trong thời gian ngắn như vậy được, một chút ít tiền mà bạn có thể kiếm được thông thường là bị ngân hàng và thuế vụ chia sẻ. Và như vậy, làm một nhà doanh nghiệp bạn cần phải có lòng nhẫn nại. Các nhà doanh nghiệp lập nghiệp trên thế giới chỉ có 20% số người có thể kiên trì được trên 5 năm, thế nhưng những nhà doanh nghiệp thông thường có thể tiếp tục kiên trì đều là có kết quả rất tốt.

Nguyên tắc thứ năm của Bafit là "Không được lo lắng bởi giá cả bấp bênh trong thời gian ngắn". Lý luận của ông là, một xí nghiệp có giá trị nội tại thì nhất định nó sẽ thể hiện ra, vấn đề chỉ còn là thời gian. Mà ở trên thế giới này không có bất kỳ người nào có thể đoán chắc được vào thời gian nào sẽ có giá cổ phiếu như thế nào (trên thực tế Bafit chưa bao giờ tin tưởng vào cái gọi là dự đoán giá cổ phiếu ở trên thị trường. Điều tin tưởng duy nhất của ông cũng là điều mà chúng ta có thể nắm vững được, chính là sự hiểu biết đối với xí nghiệp). Cũng như vậy, làm một nhà doanh nghiệp cũng có người thế này người thế khác, nếu chúng ta giống như những người bình thường nói chung, xí nghiệp có chút ít vấn đề đã vội vã vứt bỏ, hơi có một chút khởi sắc đã

đắc ý say sưa mãn nguyện, mà cần phải kiên nhẫn chịu khổ kinh doanh lâu dài, có như vậy thì chúng ta mới giành được thành công trong kinh doanh.

"Lựa chọn vài loại cổ phiếu có bình quân cao trong sản xuất lâu dài, đem đại bộ phận tiền vốn của bạn tập trung vào số cổ phiếu đó, bất kể thị trường cổ phiếu tăng giảm trong thời gian ngắn, cứ kiên trì nắm giữ cổ phiếu đó, chắc chắn sẽ giành được thắng lợi". Đó là tư tưởng tập trung đầu tư của Bafit. Cũng giống như vậy, rất nhiều xí nghiệp thành công cũng đều lựa chọn một số lĩnh vực có tiền đồ xán lạn, tập trung nguồn vốn, kiên nhẫn kinh doanh đều thu được kết quả. Việc quản lý, kỳ thực rất giản đơn, cũng giống như cách nhìn nhận đối với đầu tư của Bafit vậy.

Một người chủ xí nghiệp có thể suy nghĩ tới đồng tiền vốn của mình - tức là xí nghiệp sẽ như thế nào; một nhà đầu tư chỉ biết quan tâm đến giá cả rồi sẽ ra sao. Đó là sự khác biệt căn bản giữa hai người. Cũng như vậy, một người "chủ xí nghiệp" biết nỗ lực kinh doanh, còn một "thương nhân" thì càng quan tâm chú ý tới giá cả của xí nghiệp. Đối với đại bộ phận chúng ta mà nói, thật thà trung thực làm "chủ xí nghiệp" xác xuất thành công hơn làm một "thương nhân" của xí nghiệp đóng gói và mua bán.

Warren Bafit có thể nói là đã giành được một kỳ tích trong lịch sử phát triển ngành đầu tư. Ông đã từ bàn tay trắng xây dựng nên cơ nghiệp, chỉ thông qua việc theo đuổi đầu tư cổ phiếu và xí nghiệp, đã tích lũy được một tài sản khổng lồ, trở thành người đứng đầu các tỷ phú trên

thế giới trong thế kỷ XX. Trong vòng 40 năm ông theo đuổi ngành đầu tư, trong thị trường cổ phiếu ông chưa hề vấp phải trắc trở lớn, cũng chưa hề xuất hiện sự tổn thất trong năm nào. Thành tích lập nghiệp của ông dưới con mắt của các chuyên gia thị trường, các nhà quản lý kinh doanh trên phố Wall cùng với những người bàng quan thì đó quả thật là một sự việc phi thường. Thông qua đầu tư cổ phiếu liên tục đạt hiệu quả cao. Bafit đã giành được giá trị lợi nhuận là 9.700 triệu đô la Mỹ.

Vô luận tình hình trên thị trường cổ phiếu giá cả là cao ngất trời hoặc xuống rất thấp, vô luận nền kinh tế có phồn vinh hay không, biểu hiện của Bafit ở trên thị trường luôn luôn rất tốt. Từ thời kỳ Eisenhower đến Bill Clinton chấp chính, từ những năm 50 đến những năm 90, từ thời đại chiến tranh Triều Tiên, chiến tranh Việt Nam đến thời đại tin phiếu, thời đại thông tin, nước Mỹ sau chiến tranh, tỉ lệ thu lãi hàng năm của những loại cổ phiếu chủ yếu chỉ ở khoảng trên dưới 10% thế nhưng Bafit đã đạt trung bình 28,6%.

### **- Đường lối quản lý**

Quan niệm lý luận về đầu tư của Bafit có thể dùng 6 chữ để khái quát, đó là "giản đơn, truyền thống, dễ dàng". Phép tắc thứ nhất là: Không cho phép thất bại. Phép tắc thứ hai là: Vĩnh viễn ghi nhớ phép tắc thứ nhất. Nếu bạn có thể đem hai loại quan niệm lý luận này trồng cấy ở trong khuôn viên tư tưởng của bạn thì bạn không thể không thao tác một cách lý tính ở trên thị trường cổ phiếu. Tại chương cuối cùng trong cuốn sách "Người đầu

tư thông minh sáng suốt" của Graham đã nêu ra 4 chữ quan trọng nhất trong việc đầu tư là "Bảo đảm an toàn".

Khi đầu tư Bafit chủ yếu yêu cầu:

- Mức đầu tư lớn (chỉ ít có mức lãi sau thuế là 10 triệu đô la Mỹ, càng lớn hơn càng tốt).

- Khả năng thu lợi từ tiêu thụ đáng tin cậy.

- Mức thu lợi của cổ đông trong xí nghiệp tốt đẹp, mức độ nợ nần rất thấp hoặc không có.

- Quản lý thích đáng.

- Xí nghiệp giản đơn (nếu đòi hỏi kỹ thuật quá phức tạp thì chúng ta không có cách gì tìm hiểu nổi).

- Có giá bán (chúng ta không nên phí thời gian của mình và của người bán trong giao dịch thảo luận khi giá cả chưa được ấn định).

Bafit coi trọng nhất phương diện nào của công ty mà ông đầu tư? Ông nói: "Mỗi xí nghiệp, từng giờ từng phút đều đang phát sinh ra sự biến đổi. Khi đầu tư, điều thực sự quan trọng chính là tìm đúng xí nghiệp. Về mặt này có một ví dụ kinh điển là Công ty Cocacola, công ty này bước vào thị trường năm 1919, giá phát hành là 40 đô la Mỹ một cổ phiếu. Năm thứ hai giá cổ phiếu sụt xuống mỗi cổ phiếu còn giá 19 đô la Mỹ. Sau đại chiến thế giới thứ nhất, giá đường giảm sút mạnh. Nếu khi công ty mới phát hành ra thị trường cổ phiếu mà bạn đã mua vào, sau một năm, bạn đã mất đi một nửa số tài sản giàu có. Thế nhưng nếu bạn có được đến ngày nay, hơn thế bạn lại đem tất cả tiền lãi tái đầu tư thì đại khái giá trị của nó sẽ tăng lên tới 180 vạn đô la Mỹ. Chúng ta đã từng trải qua cảnh tiêu điều, cũng đã từng trải qua chiến

tranh, giá đường cũng bấp bênh không ổn định, đã từng phát sinh qua hàng nghìn hàng vạn sự kiện. Thế nhưng suy nghĩ kỹ, xem thử cảnh phân vinh của sản phẩm so với thị trường cổ phiếu ổn định thì bạn đã kiếm được nhiều hơn bao nhiêu!".



## 15. VƯỢT RA KHỎI KIỂU TƯ DUY THEO QUY TẮC THÔNG THƯỜNG

\* "NGƯỜI QUẢNG CÁO KỲ TÀI" - SACHI

Giám đốc một công ty quảng cáo nói: "Hai anh em Sachi chỉ cần nhận thức đúng một sự việc sẽ quyết không thể nửa chừng bỏ cuộc, cho dù tất cả những người khác đều buông tay không làm, họ vẫn sẽ tiếp tục làm". Sự chân thành dẫn tới vàng đá tách biệt, cuối cùng sự nỗ lực của anh em nhà Sachi đã giành được thành quả to lớn. Các khách hàng đều tấp nập thoát khỏi số công ty quảng cáo cạnh tranh với anh em nhà Sachi mà bị hấp dẫn đến với công ty Sachi.

- Phạm vi quản lý

+ Công ty quảng cáo Sachi

Ấn tượng của anh em nhà Sachi đưa lại cho mọi người là ngơ ngẩn chờ đợi, gằn dờ ương bướng, lạnh lùng tàn nhẫn. Thế nhưng chính công ty Sachi này đang kinh doanh tới 5% nghiệp vụ quảng cáo trên thế giới, đã thu mượn tổng cộng 1,4 vạn nhân viên làm việc ở 58 quốc gia và khu vực, là một tập đoàn quảng cáo có quy mô lớn nhất trên toàn thế giới hiện nay. Nghe nói, tiền thủ tướng Anh Thatcher khi ra tranh cử cũng đã nhận được sự tương trợ rất to lớn của công ty này.

Đầu năm 1970, khi công ty quảng cáo Sachi còn là một công ty nhỏ không ai biết đến, họ đã ba hoa khoác lác rằng họ sẽ biến công ty của họ thành một công ty quảng cáo lớn nhất trên toàn thế giới trong lịch sử. Năm năm sau nó đã trở thành công ty quảng cáo lớn thứ tư nước Anh, đến năm 1980, nó đã đứng hàng đầu ngành quảng cáo nước Anh. Năm 1981, công ty này đã nhảy vọt đứng hàng đầu châu Âu, năm 1982 đứng hàng thứ tám trên thế giới, thiết lập 74 văn phòng làm việc tại 40 quốc gia; năm 1983, chỉ trong vòng 9 tháng công ty này đã hoàn thành chỉ tiêu thu nhập cả năm là 153 triệu đô la Mỹ, tỉ lệ tăng trưởng thu nhập của họ là 50%, trong vòng 5 năm lợi nhuận trước thuế mỗi năm có tốc độ tăng trưởng là 43%.

Người cha của anh em Sachi là một thương nhân ngành dệt ở phía bắc London, là hậu duệ người Do Thái, đã đến nước Anh từ mấy đời trước. Người anh cả là Charles, trước khi tốt nghiệp ở nhà trường đã từng làm nhân viên tạp vụ của văn phòng công ty quảng cáo, bất ngờ anh đã phát hiện ra mình có năng khiếu quảng cáo. Năm 18 tuổi, Charles bỏ học, bước vào ngành nghề quảng cáo. Năm 25 tuổi, bản thân Charles đã lập ra một công ty tư vấn có phong cách đặc sắc riêng, năm 27 tuổi, Charles trở thành chủ của một trong những cửa hiệu quảng cáo có thu nhập cao nhất London. Em trai là Maurice, là học sinh giỏi của học viện kinh tế London, đảm nhiệm chức chủ nhiệm bộ phận quảng cáo của một nhà xuất bản, đã từng hiệp sức với người phát hành sách báo mạo dịch, sáng lập ra một tờ tân tạp chí, độc giả chủ yếu của tờ tạp chí này là kế toán, bác sĩ và quảng cáo viên.

Năm 1970, hai anh em Sachi ôm ấp đây hoài bãi bước vào ngành quảng cáo. Họ đăng trên tờ "Báo Thames ngày chủ nhật", tuyên bố công ty quảng cáo Sachi chính thức thành lập.

Công ty quảng cáo của anh em Sachi đã chủ động, sáng tạo, đưa ra một bản thiết kế tuyệt diệu vượt ra khỏi những mô típ thông thường:

Bức tranh là một chàng trai trẻ đã có thai 7 tháng, với điệu bộ lơ lửng. Những tiêu đề ở phía dưới bức tranh lại rất nghiêm túc, khuyên răn nam giới rằng: "Giả dụ người có thai là bạn, phải chăng là bạn càng phải chú ý hơn một chút".

Bức tranh quảng cáo này là do uỷ ban giáo dục sức khỏe nước Anh thiết kế, mục đích của nó muốn đẩy lên phong trào có thai sớm. Toàn bộ quảng cáo không có thuyết giáo về trách nhiệm đối với xã hội, không có bất kỳ sự chỉ trích nào đối với những người vô trách nhiệm. Thế nhưng sự mới lạ, phong cách độc đáo nên hiệu quả giáo dục của nó rất tốt. Chính sự sáng tạo, độc đáo đã giúp cho công ty quảng cáo của anh em Sachi chỉ trong một năm đầu thành lập đã có tiếng vang trong giới quảng cáo.

+ Một thu hoạch không thể ngờ tới

Quảng cáo của công ty anh em Sachi không có kiểu mẫu cố định, từ hư cấu cao độ đến hài hước châm biếm họ đều vận dụng cả, một nguyên tắc duy nhất bất biến chính là nắm vững thời cơ, nỗ lực thúc đẩy mạnh tiêu thụ. Họ đã điều động tất cả các nhân viên công ty nghiên cứu thị trường, quan hệ công cộng, tư vấn nghiệp vụ để

tiêu thụ ngay tại hiện trường, các phòng ban đều dốc sức vào việc thiết kế sản phẩm, hết lòng vì công việc, cầu tiến cái mới. Anh em nhà Sachi đã từng kiêu ngạo nói: "Chúng tôi tin tưởng rằng quảng cáo 30 giây mà chúng tôi thiết kế phải hấp dẫn hơn quảng cáo 60 giây của đối thủ cạnh tranh".

Công ty quảng cáo Sachi có khả năng thực hiện quảng cáo trên vô tuyến truyền hình rất xuất sắc, đã quảng cáo hình ảnh công ty dầu lửa nước Anh một cách rộng rãi:

Trước hết quảng cáo triển khai một khu vực có dầu được coi là một khu vực thành công nhất ở Hắc Hải rồi đặt câu hỏi: "Đây phải chăng là công ty của nước Mỹ?". Tiếp đó trên màn truyền hình xuất hiện một đôi thuyền lớn nhất thế giới, lại hỏi: "Đây phải chăng là đội thuyền của Hi Lạp?" v.v. một thuyết trình viên là nam nhìn có vẻ thông minh không gì không biết lắc đầu lia lia đối với các câu hỏi trên. Khi ông ta bắt đầu giải thích nói: "Chúng đều thuộc về một công ty thành công nhất trên thế giới. Chúng chính là". Lúc này nhân viên phát thanh trong máy thu hình đột ngột xen vào, đọc một hàng chữ in trên màn truyền hình: "Chú ý, mời ngồi cho vững, tránh xa những vật thể dễ vỡ này!". Sau đó, nam thuyết trình viên tiếp tục nói: "Kỳ thực đây là một công ty của nước Anh". Tiếp đó, nhân viên phát thanh đã nói lời kết thúc: "Trên thực tế, đây chính là công ty của nước Anh, có lẽ bạn chưa bao giờ được nghe nói chúng có thể giành được thành công to lớn đến như vậy".

Đoạn quảng cáo này sở dĩ thu được hiệu quả, là bởi vì đồng thời với việc nó đã thừa nhận nước Anh đã mất đi địa vị thống trị trong công nghiệp, nhưng lại đề cao tinh thần dân tộc trong những thành tựu mà công ty liên hợp vương quốc này đã đạt được. Đoạn quảng cáo này chỉ là một phần trong phong trào tuyên truyền tiến hành kéo dài tới 4 năm đối với công ty dầu lửa nước Anh, nó đã khiến cho số người mang ấn tượng tốt đẹp đối với công ty dầu lửa nước Anh đã mở rộng lên gấp đôi, đã tăng cường được hình ảnh ổn định của xí nghiệp dầu mỏ này ở trong tầm mắt của công chúng, hơn thế nó còn giành được một thu hoạch không thể ngờ tới, tức là các hộ bằng lòng mua dầu lửa của công ty dầu lửa nước Anh cũng được mở rộng gấp đôi.

Quảng cáo mới lạ, lại mang tính sáng tạo, đã khiến cho công ty Sachi chỉ trong mấy năm ngắn ngủi đã vượt qua các công ty quảng cáo của nước Mỹ có rất nhiều kinh nghiệm và thâm niên dài ở trên phố lớn Madison New York; trình độ thiết kế và khả năng sáng tạo vô hạn, đã khiến cho công ty quảng cáo Sachi giành được sự tin cậy của rất nhiều xí nghiệp lớn trên thị trường quốc tế và đã nhận được một khối lượng lớn các hợp đồng đặt hàng.

#### + Tiếp cận trung tâm quyền lực

Năm 1979, công ty Sachi đã làm tốt một cuộc mua bán tạo ra hoàn cảnh mới, thu được ích lợi rất nhiều, khiến cho những ngày về sau của công ty không những có cơ hội làm ảnh hưởng tới sự lựa chọn của người Anh đối với mút quả nghiền, mà còn ảnh hưởng tới sự lựa chọn

đối với nhân vật lãnh đạo của người Anh. Khách hàng chính là lãnh tụ đảng Bảo thủ, là Thatcher phu nhân lúc đó vừa mới là lính mới tò te.

Năm 1979, Sachi là công ty quảng cáo tranh cử cho Margaret Thatcher cho nên mọi nhà mọi hộ của nước Anh đều biết chủ nghĩa bảo thủ của Thatcher phu nhân và những quan điểm của Thatcher về phương diện xí nghiệp rất phù hợp với khẩu vị của anh em nhà Sachi. Lúc đó ở nước Anh đâu đâu cũng lưu truyền một cách nói như sau, rằng công ty quảng cáo của anh em nhà Sachi đã từng dạy Thatcher ăn mặc như thế nào, nói năng như thế nào, điều này hoàn toàn hư cấu. Lúc đó chủ nhiệm tuyên truyền tranh cử của Thatcher phu nhân đã nói rõ ràng rằng: "Anh em nhà Sachi cũng chỉ là đại biểu tham dự việc quy định ra một số phương châm tranh cử chủ yếu". Công ty Sachi đứng là nhờ vào sự giúp đỡ của việc tuyên truyền hoạt động chính trị mà mọi người quan tâm đã tiến thêm một bước quảng bá thương hiệu của mình.

Các đối thủ cạnh tranh của anh em nhà Sachi cho rằng, trong cuộc tranh cử, bản thân anh em nhà Sachi cũng thu được thắng lợi cực kỳ to lớn. Là những nhân vật bảo thủ vững vàng được giới tài chính công nhận, họ tiếp cận với trung tâm quyền lực, thế nhưng lại không dẫn tới việc làm tổn hại đến các khách hàng có khuynh hướng đối lập với đảng Bảo thủ, đây là một kỳ tích được tạo thành bởi mối quan hệ giữa anh em nhà Sachi với đảng Bảo thủ. Danh vọng và uy tín của công ty này trong toàn quốc đã khiến cho giá cả cổ phiếu của họ lên nhanh như điều gặp gió.

+ Thu thập nhân tài, tận dụng tài năng của họ

Hai anh em nhà Sachi cho rằng, chỉ dựa vào việc quảng cáo giàu sức hấp dẫn để kinh doanh thì sẽ không có chỗ xoay sở để phát triển. Họ đã sử dụng phương pháp kinh doanh, từ tiêu thụ đến việc đặt ra chiến lược toàn bộ. Còn vào những năm 70, thương hội London của ngành quảng cáo đã hạn chế thành viên của họ trực tiếp chào hàng. Anh em nhà Sachi vì không có quan hệ với thương hội này, do đó không chịu sự ràng buộc của quy định khắt khe này. Họ có thể dùng điện thoại hội đàm chào hàng mà không hề phải kiêng dè gì. Giám đốc một công ty quảng cáo nói: "Hai anh em Sachi chỉ cần nhận thức đúng một sự việc, sẽ quyết không thể nửa chừng bỏ cuộc, cho dù tất cả những người khác đều buông tay không làm, họ vẫn tiếp tục làm". Sự chân thành và nỗ lực của anh em nhà Sachi đã giành được thành quả to lớn. Các khách hàng đều tấp nập thoát khỏi số công ty quảng cáo cạnh tranh với anh em nhà Sachi mà đến với công ty Sachi.

Anh em nhà Sachi cho rằng, mấu chốt của việc phát triển lớn mạnh là ở chỗ nắm được và nắm tốt khâu tài vụ. Sức sáng tạo trên sản phẩm kỹ thuật thông thường là càng có thể phát huy được đầy đủ dưới sự hạn chế của nhân tố thị trường và tài vụ. Cho nên xác lập được sự hạn chế của thị trường và tài vụ không những không thể gây trở ngại cho sự sáng tạo, trái lại nó lại là nền tảng của sự sáng tạo ra cái mới. Công ty quảng cáo Sachi có thể dồn hết tâm tư suy nghĩ để giảm thiểu nguy cơ về tài vụ. Người anh cả Charles nói: "Chúng ta không liều lĩnh với bất kỳ nguy cơ

nào trên mặt tài vụ, thậm chí phải tới mức quá chú ý cẩn thận". Thế nhưng, công ty cũng hiểu rõ, cần phải có người có kế hoạch mạo hiểm với những nguy cơ nhỏ, công ty mới có thể không ngừng sáng tạo để trưởng thành. Cho nên, họ đã phân chia công ty thành hai bộ phận, một bộ phận là rất nhiều đơn vị nghiệp vụ nhỏ, chuyên phụ trách suy nghĩ cấu tứ và sáng tạo ra cái mới; một bộ phận khác là ngành tài vụ hoàn toàn độc lập, bất kỳ người nào muốn lập dự toán trước khi đưa được ý tưởng ra thực thi, đều cần phải trưng cầu ý kiến của bộ phận tài vụ, vì thế các bộ phận đều cần phải tìm hiểu lẫn nhau, mới có thể khiến cho hai loại lực lượng đối lập nhau này sản sinh ra sự điều hòa trên mặt công tác. Anh em Sachi cho rằng, hai bộ phận kiểm chế lẫn nhau sẽ có tác dụng rất tốt. Người phụ trách phân công Duran của công ty Sachi trước nói: "Biểu báo tài vụ mà hai anh em nhà Sachi nhận được phải tốt tới mức không thể tốt hơn được nữa. Hai anh em lại nhanh nhẹn tháo vát hơn người, phản ứng cực kỳ nhanh. Chỉ cần hơi liếc nhìn qua một lượt đối với những con số, trong lòng họ đã có một quyển sổ chi thu. Nếu ở chỗ nào ghi sai một khoản hoặc làm sai lệch, họ chỉ cần liếc nhìn qua là thấy ngay".

Dốc lòng suy nghĩ, thu thập nhân tài, tận dụng hết tài năng của họ, đó là đặc điểm lớn nhất của công ty Sachi. Về mặt thù lao đối với nhân tài, anh em nhà Sachi trả rất hào phóng, hơn thế lại không có một chút miễn cưỡng nào, đối với tất cả các nhân tài công ty đã tiến hành bảo hiểm với mức rất cao, không tiếc bỏ ra khoản tiền lớn để hấp dẫn và lưu giữ những nhân tài cao cấp.



Ví dụ: Một nữ kỹ sư thiết kế có tài hoa dự định tới làm việc ở một công ty khác, sáng sớm ngày hôm sau phát hiện ở trước cửa nhà có một chiếc ô tô con nhãn hiệu "Villari hào nhoáng đang đậu, người tài xế nhã nhặn lịch sự đưa chìa khóa và giấy chứng nhận sở hữu xe, nói đây là lễ vật chia tay mà ông chủ công ty Sachi trao cho anh ta để đưa đến tặng bà. Người nữ kỹ sư thiết kế đã rất cảm động nhận món lễ hậu này, rồi lại trở về công ty Sachi làm việc như cũ. Từ đó về sau, bà ta làm việc ngày càng xuất sắc, không lâu đã được đề bạt làm phó giám đốc công ty, tháng 6 năm 1987, bà còn thay mặt công ty Sachi tới Trung Quốc tham dự hội nghị quốc tế.

Chính vì vậy, tuyệt đại bộ phận các nhân viên của công ty quảng cáo Sachi đều đồng tâm hiệp sức xây dựng ngày càng lớn mạnh. Một chủ quản trung cấp của công ty Pricha nói: "Các công nhân viên chức ở đây không đây bụng ảm ức khó chịu giống như các công nhân viên chức của các công ty khác, công việc của chúng tôi đồng thời cũng là sự yêu thích của chúng tôi". Các công nhân viên chức của công ty Sachi đều coi công ty là điều vẻ vang, có một số người thậm chí đã tới mức độ ngạo mạn. Họ đều cho rằng công ty của mình rất đặc biệt và cảm thấy rất vinh hạnh được làm một thành viên ở trong đó. Các công nhân viên chức đều tôn trọng người chủ quản tối cao của công ty, họ cho rằng công ty của mình là xuất sắc nhất trong các công ty cùng ngành nghề.

Các công nhân viên chức đều tin tưởng sản phẩm quảng cáo của công ty mình là tốt đẹp, phong cách phục vụ chu toàn, làm việc rất công minh chính trực, Maurice

nói: "Các nhân viên mà chúng tôi dùng người nào cũng đều có thâm niên già dặn, hưởng thù lao cao, đầu óc linh hoạt, tận tâm với công việc, khó phân hơn kém với các đối tượng mà chúng tôi phục vụ".

+ Khuếch trương toàn cầu

Năm 1972, trong cuộc cạnh tranh thôn tính đối thủ cùng ngành của anh em nhà Sachi đã báo tin thắng lợi: "Năm 1976, họ đã làm cho mọi người phải kinh ngạc khi mua hết tuyệt đại bộ phận số cổ phiếu của một công ty con đặt tại nước Anh thuộc công ty cổ phần quảng cáo Compton, công ty này đăng ký sổ sách tại London, nói về quy mô thì lớn gấp ba lần công ty Sachi, thật là hiện tượng cá bé nuốt cá lớn.

Sau khi thôn tính công ty con đặt tại nước Anh của Compton, công ty Sachi lại mua hết mấy công ty quảng cáo của nước Anh. Năm 1979, công ty Sachi đã thu mua công ty cổ phần Calot với giá 560 vạn bảng Anh. Hành động này đã giúp cho công ty đứng vững tại London, trở thành tập đoàn quảng cáo lớn nhất ở nước Anh.

Năm 1982, trong một lần sáp nhập lớn nhất trong lịch sử quảng cáo, công ty quảng cáo Sachi đã bỏ số tiền 5.500 vạn đô la Mỹ để đem công ty Compna (lúc ấy công ty này là công ty quảng cáo lớn đứng hàng thứ 14 trên thế giới) sáp nhập vào phạm vi khống chế của mình, giành được quyền kinh doanh ở hơn 30 quốc gia của công ty này. Hành động của công ty Sachi không chỉ lần đầu tiên đánh vào giới quảng cáo của nước Mỹ mà còn đặt cơ sở khuếch trương nghiệp vụ trên khắp toàn cầu.

Năm 1984, Sachi đã thôn tính công ty Yon Clowil với số tiền 1.350 vạn đô la Mỹ, từ đó giúp cho công ty Sachi nắm chắc được một công ty nghiên cứu thị trường nên đã tăng thêm kinh nghiệm và lực lượng khai thác phát triển có thực lực hùng hậu cho công ty mẹ. Cùng năm, Sachi lại dùng 1.300 vạn đô la Mỹ để thu mua một công ty của tập đoàn High Yipau, làm cho công ty Sachi tăng thêm được đội ngũ nhân tài tư vấn quản lý.

Năm 1985, Sachi đã dùng 1.000 vạn đô la Mỹ mua được công ty quan hệ công cộng Rolan, nghiệp vụ của công ty mẹ lại có thêm một cánh tay về quan hệ công cộng. Cùng năm, công ty Sachi lại dùng 1.400 vạn và 1.500 vạn đô la Mỹ lần lượt thôn tính công ty tiêu thụ Malbrole và công ty tiêu thụ Clyde, từ đó giúp cho công ty Sachi thúc đẩy mạnh mẽ việc tiêu thụ buôn bán.

Năm 1986, Sachi lần lượt dùng 100 triệu đô la Mỹ và 450 triệu đô la Mỹ tiếp tục thôn tính công ty quảng cáo Baker Spiwoke và công ty quảng cáo Titer Betji. Đến đây, công ty Sachi đúng như điều kỳ vọng của họ, đã trở thành công ty quảng cáo và quan hệ công cộng lớn nhất trên thế giới dùng nghiệp vụ chủ yếu là sản xuất, sao chép, thu nhận, gia công và tiêu thụ thông tin quảng cáo. Sau đó, công ty đã không ngừng mở rộng nghiệp vụ xây dựng nên các phân công ty của mình ở khắp nơi trên thế giới.

Anh em nhà Sachi cho rằng, việc tiêu thụ mang tính chất toàn cầu đòi hỏi phải có nghề quảng cáo mang tính chất toàn cầu, ý nghĩa của nó không chỉ có việc tiết kiệm một số tiền chi tiêu lớn; mà bởi vì nó với tư tưởng tiêu thụ mang tính chất toàn cầu đã liên hệ mật thiết lại với nhau.

Họ kiên trì cho rằng, đã như vậy thì cần phải đem ngành quảng cáo tập trung vào trong tay số ít công ty quảng cáo đa quốc gia với mô hình lớn.

Họ còn làm ra một đề mục quảng cáo mang tính chất toàn cầu gọi tên là "manhattan đổ bộ lên đất liền" để khuếch trương thương hiệu của họ.

Bộ phim quảng cáo truyền hình mấy chục giây này, so với phim quảng cáo thông thường cần thời gian dài gấp 3 lần. Trong quảng cáo đã xuất hiện một quang cảnh kinh hoàng: Toàn bộ đảo Manhattan phủ kín bầu trời London từ từ bay về phía ngoại ô rồi hạ xuống sân bay Heathrow, các cư dân London bị cảnh tượng này làm sợ hãi. Một chỗ kinh người khác của kỹ thuật đặc biệt này là 37 chữ giải thích đã dùng 20 loại ngôn ngữ đồng thời phát tới 35 quốc gia. Điều càng kỳ quặc hơn là, đồng thời với việc họ đã làm cho người xem hoảng sợ tới mức sờn gai ốc, họ lại dẫn sự chú ý của mọi người chuyển tới nội dung quảng cáo tức là số hành khách được vận chuyển mỗi năm theo tuyến bay vượt qua Đại Tây Dương của công ty hàng không nước Anh còn nhiều hơn toàn bộ dân cư của đảo Manhattan.

Phim quảng cáo này còn ám chỉ một ý nghĩa: Từ nay về sau thị trường quảng cáo mang tính chất toàn cầu bất luận biến đổi như thế nào, anh em nhà Sachi đều sẽ chiếm địa vị chủ đạo ở trong đó. Từ đó mà xét giới quảng cáo không trách nổi anh em nhà Sachi. Để thích ứng với các cuộc cạnh tranh từ nay về sau, anh em nhà Sachi sẽ chia đôi đế quốc ngành quảng cáo của họ, xây dựng thành hai mạng liên doanh quảng cáo quốc tế độc lập với

nhau nhưng lại cạnh tranh lẫn nhau, tức là hệ thống quảng cáo hoàn cầu BSB và hệ thống chống quảng cáo hoàn cầu sony Sachi.

**- Đường lối quản lý**

Thành công của Sachi là ở chỗ thu thập nhân tài và sử dụng hết tài năng của họ. Ngoài ra, việc nắm chắc tài vụ là một khâu vô cùng quan trọng.

## 16. QUẢN LÝ BẰNG ÁP LỰC

\* "ĐẠI VƯƠNG CHẤT ĐÈO" - VƯƠNG VĨNH KHÁNH

Vương Vĩnh Khánh hiểu rõ sự cần kiệm trong xây dựng nhà xưởng. Ông chiêu đãi khách chưa bao giờ giống như một số người là đưa khách tới khách sạn hào nhoáng tiêu tiền như nước, mà luôn luôn căn cứ vào số khách nhiều hay ít, chuẩn bị cơm và thức ăn ngay trong công ty, ông chưa bao giờ phô trương lãng phí. Ở nội bộ công ty, một chiếc phong bì thư có thể dùng tới hai ba chục lần. Đãi khách nói chung chỉ dùng một cốc nước sôi. Có người cho rằng, một công ty lớn mà làm như vậy thì tỏ ra quá nhỏ nhen. Vương Vĩnh Khánh thì lại cho rằng, cách làm như vậy "không phải là nhỏ nhen, đó là một loại tinh thần, một loại cảnh giác, một loại thói quen tốt đẹp!".

### - Phạm vi quản lý

+ Tiêu chí từ suy chuyển thành hưng

Tập đoàn chất dẻo<sup>(1)</sup> Đài Loan là tập đoàn xí nghiệp lớn nhất, tuyệt vời nhất của Đài Loan. Tập đoàn này có mấy chục xí nghiệp liên quan, số công nhân viên chức đông tới 4 vạn người. Ba trụ cột lớn của tập đoàn này là công ty nhựa Đài Loan. Năm 1987, trong hàng ngũ 10 xí

---

<sup>(1)</sup> Chất dẻo: Cũng gọi là nhựa, công ty chất dẻo là công ty nhựa

nghiệp dân doanh lớn của Đài Loan, thì hai công ty Nam Á và Đài Tố (nhựa Đài Loan) lần lượt đứng thứ nhất và thứ nhì. Năm 1987, trong bảng xếp hạng 18 nhà máy có thành tích ưu tú về mậu dịch ngoại thương ở Đài Loan, công ty Nam Á đứng đầu bảng, công ty Đài Tố đứng thứ tư, Đài Hóa (công ty sợi hóa học Đài Loan) đứng thứ bảy. Năm 1986, mức tổng doanh nghiệp của tập đoàn Đài Tố đạt mức 141.100 triệu đồng Đài tệ. Vì vậy, tổng giám đốc Vương Vĩnh Khánh được gọi là "đại vương chất dẻo", "thần kinh doanh".

Tổ tiên của Vương Vĩnh Khánh là người làng Kim Điền huyện An Khê tỉnh Phúc Kiến. Vào năm Đạo Quang triều Thanh<sup>(1)</sup> vì nghèo khổ bức bách, kỵ bà của ông đã đưa cả nhà vượt biển đến Đài Loan để kiếm sống.

Cha của Vương Vĩnh Khánh là Vương Trường Canh dựa vào việc trồng chè và bán trà miễn cưỡng duy trì được cuộc sống cho cả nhà, mẹ của Vương Vĩnh Khánh thì nuôi lợn trồng rau, lo liệu công việc ở trong nhà.

Con nhà nghèo thường sớm phải gánh vác công việc gia đình. Từ nhỏ Vương Vĩnh Khánh đã rèn luyện được thói quen chịu khó chịu khổ, hay lam hay làm. Khi đi học tiểu học, sáng sớm mỗi ngày Vương đều dậy rất sớm, sau khi gánh đầy một vại nước cho gia đình, Vương mới tới học tại trường tiểu học Quốc Dân Tân Điểm ở cách xa nhà hơn 10 cây số. Cặp đựng sách đi học thì dùng một chiếc khăn vải thô khâu thành, mặc toàn quần áo rách, thường là vá chằng vá đụp, áo mặc hết lần này đến lần khác.

---

<sup>(1)</sup> Đạo Quang: năm Tân Tị 1821

Vì điều kiện sống của gia đình rất khó khăn nên Vương Vĩnh Khánh cũng không còn lòng dạ nào để ý đến việc đọc sách viết chữ nữa, thành tích học tập luôn luôn được xếp trong hàng thứ 10 tính từ dưới lên. Có một năm người cha bị ốm nặng phải nằm ở trên giường, Vương Vĩnh Khánh đành phải vừa đi học vừa đi chân bò cho nhà người để kiếm tiền nuôi gia đình, Vương Trường Canh không đành lòng làm liên lụy đến cả nhà, một hôm ông bước tới dưới gốc cây muốn tự tìm đến cái chết, may mà có người phát hiện đã cứu được ông. Nỗi bi ai khổ sở của cả nhà lúc đó chỉ cần nghĩ cũng đủ biết.

Năm 15 tuổi, Vương Vĩnh Khánh tốt nghiệp tiểu học. Vì ở quê nhà khó có thể tìm được một công việc có thể nuôi được cả gia đình, Vương bèn kiên quyết rời khỏi nhà bắt đầu ra vật lộn với thế giới bên ngoài.

Thoạt đầu Vương Vĩnh Khánh làm cu li chợ một cửa hàng gạo tại thành phố Gia Nghĩa - nơi giao lưu lương thực của Đài Loan lúc đó, sau một năm, dựa vào số tiền 200 đồng mà người cha vay được, Vương đã mở ra một cửa hàng gạo nhỏ bé tại nơi ấy. Thoạt đầu việc buôn bán của cửa hàng vắng tanh vắng ngắt, khách đến mua gạo rất ít. Vì thế Vương Vĩnh Khánh đã vắt óc suy nghĩ nỗ lực nâng cao chất lượng gạo, cải thiện thái độ phục vụ, cuối cùng đã thu hút được số khách mua gạo từ cửa hàng khác về mua gạo tại cửa hàng của mình.

Cách làm việc không ngại gian lao vất vả, một lòng suy nghĩ vì khách hàng nên đã nhận được sự hoan nghênh của mọi người, cửa hàng nhỏ bé vốn trước đây trước cửa



vắng vẻ, bỗng chốc việc buôn bán đã hưng thịnh. Mọi người đều xô cả tới đây mua gạo. Vì chất lượng gạo của cửa hàng gạo nhà họ Vương tốt, phục vụ chu đáo và coi trọng uy tín danh dự, trước đây cửa hàng này một ngày cũng không bán hết 12 đấu gạo, từ sau khi Vương Vĩnh Khánh thực hiện cách làm như vậy, một ngày đã có thể bán được trên 100 đấu gạo.

Sau một năm mở cửa hàng bán gạo, để mở rộng phạm vi doanh nghiệp, Vương Vĩnh Khánh đã dùng số tiền tích lũy được trong năm vừa qua đem ra mua thiết bị, xây dựng nên một xưởng xay xát gạo. Đài Loan lúc đó là thuộc địa phận Nhật Bản, ở đó, xưởng gạo của người Nhật Bản kinh doanh, nên lẽ dĩ nhiên sẽ thuận lợi hơn nhiều so với xưởng gạo của người Trung Quốc nằm dưới sự thống trị của họ.

Thế nhưng, Vương Vĩnh Khánh tranh cường hiếu thắng, quyết không cam tâm cúi đầu trước người Nhật Bản, Vương thậm hạ quyết tâm cần phải cần mẫn cố gắng hơn nữa để vượt qua họ, xưởng gạo của phía Nhật Bản nói chung là đến 6 giờ chiều thì ngừng công việc, còn Vương Vĩnh Khánh thì mỗi ngày đều phải làm việc đến 10 giờ rưỡi đêm mới nghỉ. Vương Vĩnh Khánh bận rộn suốt ngày, toàn thân đầy bụi cám thế nhưng lại tiếc tiền không dám bỏ ra mấy xu để được tắm nước nóng, chỉ dùng vòi nước lạnh ở bên ngoài nhà mình để dội qua. Thời gian không phụ bạc người có tâm, sau vài năm, xưởng gạo mà Vương Vĩnh Khánh kinh doanh đã đứng hàng thứ ba trong số hơn hai chục xưởng gạo ở Gia

Nghĩa, bỏ xa các xưởng gạo mà người Nhật Bản kinh doanh ở phía sau.

Sau 10 năm, bọn đế quốc Nhật Bản mở rộng cuộc chiến tranh xâm lược, lúa cấy vì thiếu phân bón hóa học nên bị thất thu. Cửa hàng gạo và xưởng gạo của Vương Vĩnh Khánh vì không có gạo để gia công, buôn bán đành phải đóng cửa nghỉ việc. Sau đó, Vương Vĩnh Khánh chuyển hướng sang làm xưởng đóng gạch và nghề sản xuất đồ gỗ. Thế nhưng xưởng đóng gạch vừa khai trương không lâu đã gặp biết bao khó khăn chồng chất nên phải ngừng sản xuất, may mà xưởng sản xuất đồ gỗ có thể miễn cưỡng duy trì được cuộc sống. Sau khi cuộc kháng chiến kết thúc thắng lợi, người Nhật Bản buộc phải rời khỏi Đài Loan, Đài Loan lúc này trăm thứ đổ nát đang đợi phục hưng, ngành kiến trúc phát triển mạnh mẽ, xưởng đồ gỗ mà Vương Vĩnh Khánh kinh doanh cũng bắt đầu phồn vinh. Đến năm 1946, Vương Vĩnh Khánh bước vào tuổi tam thập nhi lập, đã tích lũy được số tiền vốn đạt 5.000 vạn đồng. Có thể nói, việc khôi phục lại Đài Loan đã trở thành tiêu chí của Vương Vĩnh Khánh từ suy yếu chuyển sang hưng thịnh.

Trong đoạn từng trải này, Vương Vĩnh Khánh đã tổng kết ra được những kinh nghiệm như sau: Một là, khi thất ý cần phải nằm gai nếm mật, rèn luyện ý chí của mình, làm tốt mọi công việc chuẩn bị chờ đợi cơ may mới. Hai là, việc kinh doanh xí nghiệp không tốt, vấn đề không tại công nhân viên chức, mà bởi tại phương pháp của người kinh doanh không thỏa đáng. Chính vì đem theo những thể nghiệm thiết thân và ý chí tự cường không

ngừng nghỉ này, Vương Vĩnh Khánh đã bắt đầu tiến quân vào ngành chất dẻo.

+ Dựa vào mình để tìm kiếm con đường giải quyết vấn đề

Đầu những năm 50, Đài Loan đặt kế hoạch lợi dụng sự viện trợ của Mỹ để xây dựng hơn 10 nhà máy bao gồm cả nhà máy sản xuất chất dẻo, còn đem 5 xí nghiệp lớn mở rộng cửa cho nhân dân đứng ra xây dựng. Nhà máy nhựa (nhà máy chất dẻo) vốn dĩ đã quyết định cho người họ Hà nhận làm, thế nhưng sau khi kéo dài hơn một năm, ông ta nhìn thấy con đường tiêu thụ chật hẹp nên đã từ chối không làm nữa. Vương Vĩnh Khánh ôm ấp hoài bão lớn lao nhận lời mời của bạn cùng ngành là Triệu Đình Châm đã kiên quyết gánh vác nhiệm vụ xây dựng nhà máy nhựa mà không hề do dự. Vương Vĩnh Khánh lúc đó không hề biết chất dẻo là thứ gì, sản xuất gia công như thế nào, ông chỉ biết rằng mỗi tháng Nhật Bản sản xuất được 3.000 tấn, còn Đài Loan nhân khẩu ít, sản xuất ra 300 tấn là có thể được.

Tháng 3 năm 1954, Vương Vĩnh Khánh đăng ký xây dựng công ty cổ phần hữu hạn công nghiệp nhựa Đài Loan, vốn ban đầu là 50 vạn đô la Mỹ, ngoài ra có sự viện trợ của nước Mỹ là 67 vạn đô la Mỹ. Tháng 7 năm 1956, công ty động thổ xây dựng, tháng 3 năm sau xây dựng xong và đi vào sản xuất. Lúc đó viễn cảnh phát triển kinh tế của Đài Loan giống hệt như "một mảnh đất bỏ hoang cỏ mọc rậm rạp", xí nghiệp phải đối mặt với nhiều khó khăn như tiền vốn thiếu thốn, kỹ thuật lạc hậu, nguyên liệu khan hiếm, thị trường cực kỳ chật hẹp còn bị

đóng cửa... chính vì vậy, công ty Đài Tố vừa mới bắt đầu đã gặp khó khăn công chất. Năm đó bắt đầu vào sản xuất, sản lượng mỗi tháng là 100 tấn PVC bột, đến cuối năm 1 tấn cũng chưa bán ra được. Thì ra là sau khi nghe nói công ty Đài Tố bắt đầu sản xuất, nhà đương cục muốn sử dụng biện pháp bảo hộ đã hạn chế nhập khẩu nguyên liệu, lại lo lắng chất lượng sản phẩm của Đài Tố không dùng được nên đã tranh thủ nhập khẩu số chất dẻo đủ cung cấp dùng trong mấy tháng, căn bản đã không cần nhập hàng của công ty Đài Tố nữa.

Vương Vĩnh Khánh ở vào thế tiến thoái lưỡng nan, ông đã phải đi cầu viện tứ phương, cuối cùng nghe có người chỉ dẫn: Chỉ có khai thác thị trường tiêu thụ ở nước ngoài, mới có thể cứu vãn được công ty Đài Tố sắp sửa vỡ nợ. Để mở được thị trường tiêu thụ ở nước ngoài, Vương Vĩnh Khánh thông qua việc mở rộng quy mô sản xuất, tăng thêm sản lượng để hạ thấp giá thành, từ đó đã nâng cao được sức cạnh tranh của sản phẩm. Năm 1958, sau khi mở rộng nhà máy lần thứ nhất, sản lượng tháng đã tăng lên 300 tấn, thế nhưng so sánh với sản lượng tháng 5, 6 nghìn tấn của Nhật Bản, giá thành vẫn còn cao, sản phẩm vẫn thiếu sức cạnh tranh. Vương Vĩnh Khánh quyết định lại một lần nữa mở rộng quy mô sản xuất. Lúc đó rất nhiều người cho rằng, sản lượng tháng tăng lên tới 600 tấn cũng đã đủ rồi. Thế nhưng Vương Vĩnh Khánh gạt bỏ hết kiến nghị của mọi người, không hề do dự quyết định tăng sản lượng tháng lên tới 1.200 tấn, và đến năm 1960 ông đã thực hiện được mục tiêu này. Kết quả đúng như dự liệu của Vương Vĩnh Khánh, sản phẩm của công ty Đài

Tổ do sản lượng tăng mạnh, giá thành được hạ thấp, việc tiêu thụ ra ngoài được thịnh vượng. Bắt đầu từ đó trở đi, công ty Đài Tố bước ra khỏi khủng hoảng, đi trên con đường phát triển nhanh và mạnh.

Đồng thời với việc đó, Vương Vĩnh Khánh còn bắt tay dự trù xây dựng xí nghiệp gia công là công ty nhựa Nam Á. Đến năm 1958, công ty này xây dựng xong rồi đi vào sản xuất. Bước đầu xây dựng nhà máy do thiếu máy móc, kỹ thuật lạc hậu, chất lượng sản phẩm không ổn định, công ty đã từng có một thời bị lỗ vốn. Vì việc này Vương Vĩnh Khánh đã mấy lần phải cầu viện nhà máy và hiệu buôn bán nước ngoài, nhưng đều vấp phải cự tuyệt. Nhưng Vương Vĩnh Khánh vẫn không hề thất vọng, giữ vững niềm tin tưởng tự nhắc nhở mình: Dựa vào mình đi tìm lấy con đường giải quyết vấn đề. Cuối cùng, Vương Vĩnh Khánh đã dựa vào sức mạnh của mình vượt qua được cửa ải khó khăn. Sau khi chất lượng sản phẩm tương đối ổn định, Vương Vĩnh Khánh lại lần lượt xây dựng lên nhà máy gia công lần thứ hai tại Ca Lâm, Tân Đông, Đạt Tân..., điều này đã khiến cho ngành gia công PVC của công ty Nam Á tiến mạnh lên phía trước một bước.

Sau khi kế tiếp công ty gia công nhựa Nam Á, năm 1965 Vương Vĩnh Khánh lại xây dựng công ty hữu hạn sợi hóa học Đài Loan. Gỗ là nguyên liệu thiên nhiên tương đối phong phú của Đài Loan. Kinh nghiệm kinh doanh ngành gỗ trước kia của Vương Vĩnh Khánh đã bảo cho ông biết rằng, phế liệu gỗ có thể dùng để chế tạo sợi hóa học, thay thế cho bông thiên nhiên ở trên đảo không

thể sản xuất được. Lúc đó, từng có người lo lắng gỗ phế liệu có thể xuất hiện việc cung ứng không đủ, thế nhưng Vương Vĩnh Khánh lại không cho là như vậy, ông nghĩ rằng nguồn cung cấp sẽ không có vấn đề gì. Tình hình sau đó đã chứng thực dự đoán của Vương Vĩnh Khánh là đúng. Phế liệu gỗ không những không xuất hiện hiện tượng thiếu thậm chí so với dự tính trước còn nhiều hơn lên gấp mười mấy lần. Ngày nay, công ty này đã phát triển thành ba bộ phận sự nghiệp, bốn khu nhà máy lớn, cũng là một trong hai xí nghiệp dùng gỗ nguyên chế thành bột tương, gỗ, rồi gia công sản xuất bông duy vinh duy nhất ở Đài Loan.

Trải qua 30 năm kinh doanh gian khổ, Vương Vĩnh Khánh đã tích lũy được một lượng tiền vốn lớn, hiện tại ông là tỷ phú nổi tiếng của Đài Loan. Tổng mức tiền vốn của tập đoàn Đài Tố dưới sự lãnh đạo của ông đã đạt được trên 100.000 triệu đồng. Thế nhưng từ Vương Vĩnh Khánh mà nhìn, sự thành công trong sự nghiệp của một người không thể tách rời các điều kiện có lợi được xã hội cung cấp. Sự thành công của một người có quan hệ mật thiết với xã hội, thế thì sau khi thành công con người này cũng nên dùng số tiền mình kiếm được để đền đáp xã hội. Việc làm như vậy chính là yêu cầu của đạo nghĩa, cũng là biểu hiện tốt nhất về trách nhiệm của một con người. Chính trên cơ sở nhận thức đó, trước sau Vương Vĩnh Khánh đã bỏ ra một khoản tiền lớn để xây dựng trường chuyên khoa công nghệ Minh Chí, bệnh viện kỷ niệm Trường Canh, trung tâm nghiên cứu tổ chức đời sống Hội tài chính Minh Đức, còn đem những kinh nghiệm kinh

doanh của tập đoàn Đài Tố truyền thụ miễn phí cho các xí nghiệp trung bình và nhỏ.

+ Bốn bí quyết kinh doanh

Bí quyết kinh doanh thứ nhất của Đài Tố là "quản lý theo áp lực". Sự thành công của Vương Vĩnh Khánh không thể tách rời sự cần cù làm việc, chất phác của ông, ông luôn luôn quán triệt loại tinh thần này vào trong toàn bộ công tác quản lý của công ty. Khắc khổ làm việc là tập quán mà Vương Vĩnh Khánh đã nuôi dưỡng được từ lúc còn nhỏ, ông đã từng vô cùng cảm khái nói: "Trung Quốc có câu tục ngữ từ ngàn xưa : "Ai giàu ba họ, ai khó ba đời". Những con người ở đời thứ nhất từ hai bàn tay trắng lập nghiệp, luôn luôn thiếu những điều kiện sáng nghiệp, tự nhiên sẽ cảm thấy nếu không đặc biệt nỗ lực, căn bản sẽ không có ngày góc đầu lên được. Để truy cầu được những điều kiện sáng nghiệp, đều cần phải lao tâm khổ tứ, những cơ sở sáng lập nên từ trong khó khăn nhất định sẽ tương đối vững chắc. Đời thứ hai, đời thứ ba nếu giỏi lợi dụng được những cơ sở này, thì sẽ càng có thành tựu hơn đời thứ nhất. Thế nhưng trong hoàn cảnh sung sướng thoải mái, con người thường không dễ dàng kích động được chí khí vươn lên. Đời thứ hai ít nhiều chịu ảnh hưởng của đời thứ nhất, vẫn biết chăm chỉ. Đến đời thứ ba, không những không phải chịu khổ sở, thậm chí cũng không nhìn thấy khổ sở, càng dễ dàng buông thả, những điều kiện ngoại thị đều chẳng giúp được gì. Ông đã nhận định rằng, trong thiên hạ không có việc gì thanh thản nhẹ nhàng, thoải mái sung sướng mà có thể đạt được thành tựu, tất cả mọi việc đều phải trải qua sự lao tâm khổ tứ

mới có thể thực sự hiểu rõ được sự huyền diệu ở bên trong đó.

Sự từng trải cuộc sống thời thơ ấu nghèo khổ đã khiến cho Vương Vĩnh Khánh hiểu rõ sâu sắc đạo lý cần kiệm xây dựng nhà xưởng. Ông chiêu đãi khách chưa bao giờ giống như một số người đưa khách tới khách sạn xa hoa, tiêu tiền như nước, mà luôn luôn căn cứ vào số khách nhiều hay ít, chuẩn bị cơm và thức ăn tại nơi thích hợp trong chiêu đãi sở của bản công ty, ông chưa bao giờ phô trương lãng phí. Ở nội bộ công ty, một chiếc phong bì có thể dùng tới hai ba chục lần. Đãi khách nói chung chỉ dùng một cốc nước sôi. Có người cho rằng, một công ty lớn mà làm như vậy thì tỏ ra quá nhỏ nhen. Vương Vĩnh Khánh thì lại cho rằng cách làm vậy "không phải là nhỏ nhen, đó là một loại tinh thần, một loại cảnh giác, một loại thói quen tốt đẹp!".

Chính bởi vì Vương Vĩnh Khánh hiểu được thành công đều do sự cố gắng tranh đoạt trong những điều kiện gian khổ mới giành được, vì vậy ông đã thực hành phương pháp quản lý "theo kiểu áp lực bắt buộc" trong việc quản lý xí nghiệp. Ông cho rằng sự phát triển của công ty Đài Tố hoàn toàn là ở dưới sự bắt buộc của áp lực, dựa vào sự cố gắng của mình mà đi lên. Ông nói: "Nếu Đài Tố không phải ở vào diện tích chật hẹp như vậy, phát triển kinh tế bị khổ sở vì thiếu nguyên liệu mà xí nghiệp Đài Tố không cần phải dốc sức gian khổ như thế để mưu cầu sự kinh doanh hợp lý hóa, mà vẫn có thể giành được sự sinh tồn và phát triển, liệu chúng ta có thể làm được bột nhựa PVC cùng với sự gia công hai lần của nó đều đạt vào bậc nhất



thế giới như ngày nay hay không, không thể không nói là một điều nghi vấn.

Vương Vĩnh Khánh có mười bốn nhà máy ở Mỹ, ông thường xuyên tới nước Mỹ để kiểm tra. Ông phát hiện, trong khoa học kỹ thuật mũi nhọn và máy tính điện tử của nước Mỹ đều dẫn đầu các nước trên thế giới, thế nhưng nền sản xuất của nước Mỹ luôn luôn cạnh tranh không nổi với Nhật Bản. Vương Vĩnh Khánh cho rằng nguyên nhân chủ yếu là sau khi những nhà kinh doanh nước Mỹ đã trải qua mấy đời kinh doanh xí nghiệp, họ đã dần dần thỏa mãn rồi, họ không cần tìm tòi truy cầu sáng tạo đổi mới nữa.

Vương Vĩnh Khánh cho rằng, áp lực vừa phải có thể kích thích phát triển tiềm năng của một con người. Ông nói: "Giao cho một người công việc không mang tính chất khiêu chiến, đó là đang hại anh ta đó. Tôi cảm thấy tiềm năng của con người là vô cùng vô tận, cho con người một công việc không mang tính chất khiêu chiến, thì tiềm năng của người này căn bản không thể phát huy được, cuộc đời của anh ta chẳng đã hết rồi sao?".

Để quán triệt việc quản lý bằng áp lực của Đài Tố, Vương Vĩnh Khánh sử dụng chế độ quản lý theo kiểu tập quyền trung ương, thiết lập nên một trung tâm chỉ huy trừu định kế hoạch tác chiến ở hậu phương. Trụ sở tổng giám đốc phòng tổng quản lý Đài Tố. Dưới trụ sở tổng giám đốc đặt ra 8 tổ là doanh nghiệp, sản xuất, tài vụ, nhân sự, vật tư, công trình, phân tích kinh doanh, máy tính điện tử... nó có hai công năng chủ yếu: Thứ nhất là dự thảo, thẩm định, giải thích, khảo sát, theo dõi, cải thiện... các

hạng mục chế độ quản lý của xí nghiệp Đài Tố; thứ hai là, hiệp trợ dự thảo và thẩm định rồi tiến hành phân tích tính khả thi đối với kế hoạch kinh doanh của các xí nghiệp chi nhánh. Trước mắt trung tâm chỉ huy này tổng cộng có hơn 200 nhân viên phò tá, họ thực sự trở thành tai mắt của Vương Vĩnh Khánh. Họ truyền đạt những mệnh lệnh của tổng giám đốc, quán triệt các chỉ thị của ông, rồi khảo sát nghiêm ngặt hiệu quả sau khi thi hành.

Việc quản lý bằng áp lực của Đài Tố đã khiến cho người chủ quản mỗi đơn vị xí nghiệp trong tập đoàn đều cảm nhận được một áp lực rất lớn. Còn Vương Vĩnh Khánh thì phải chịu đựng áp lực lớn nhất. Áp lực này là đại chúng đầu tư đem tới cho ông, ông nói: "Nếu các xí nghiệp không kinh doanh đúng quỹ đạo, ngày hôm nay tôi ra ngoài vạn nhất bị xe đâm phải, hoặc hai chiếc máy bay lao vào nhau, mà chết đi. Việc tôi chết đi chẳng có quan hệ gì, việc làm hại rất nhiều đại chúng đầu tư thì biết làm thế nào? Người ta phải chịu bao gian khổ vất vả tích lũy được những đồng tiền xương máu giao cho anh, anh vừa biến mất, việc làm ăn lộn xộn lung tung, xã hội sẽ rối loạn. Vì đạo lý và trách nhiệm, tôi không thể không nỗ lực.". Về một mặt khác, mỗi lần Đài Tố tiến hành một lần đầu tư mới Vương Vĩnh Khánh đều phải đối mặt với những áp lực rất lớn. Ví dụ, năm 1980, Đài Tố tới nước Mỹ đầu tư xây dựng nhà máy, hai ba năm trước đó là giai đoạn vô cùng gian khổ, áp lực của Vương Vĩnh Khánh vô cùng lớn, thế nhưng ông rất quyết tâm nên đã tạo cho các công nhân viên chức một niềm tin. Tất thấy mới dần dần bước lên quỹ đạo.

Vương Vĩnh Khánh hiểu biết rất rõ ma lực của đồng tiền. Yêu cầu của ông đối với cấp dưới gần như hà khắc, thế nhưng tiền thưởng cho họ cũng rất cao. Phương thức quản lý vừa đẩy vừa lôi này ông đã thực hiện được rất hoàn hảo, mang lại nhiều lợi ích. Vì vậy, mặc dù rất nhiều người làm việc ở Đài Tố rất khổ, thế nhưng họ lại được hưởng sung sướng ở trong sự khổ sở, hơn thế họ còn cảm thấy vinh hạnh được làm nhân viên của Đài Tố.

Bởi Đài Tố thực hiện chế độ thưởng tiền theo hiệu quả thành tích công việc, khiến cho hiệu quả thành tích có tương quan chặt chẽ với lợi hại của công nhân viên chức, điều này đã kích thích công nhân viên chức tận tâm làm việc, họ đều cảm thấy giống như làm công việc của chính mình cho nên đều dốc sức vì công ty. Và như vậy, hiệu suất và lợi ích của xí nghiệp cũng đều nâng cao.

Vương Vĩnh Khánh hiểu được tầm quan trọng của đồng lương đối với hiệu suất công việc. Vương Vĩnh Khánh đã có kinh nghiệm từ rất nhiều năm trước. Đó là một ngày chủ nhật, Vương Vĩnh Khánh tới công xưởng Minh Chí, nhìn thấy ba công nhân đang phơi những văng cỏ, họ làm việc không nhanh không chậm, tương đối ẻo oải. Ông liền bước tới hỏi họ, một ngày có thể kiếm được bao nhiêu tiền. Sau khi biết được mỗi ngày họ chỉ kiếm được 60 đồng, lại hỏi họ số tiền này có đủ chi tiêu trong đời sống hay không, các công nhân trả lời không đủ, họ còn phải lợi dụng thời gian nghỉ làm thêm các việc vặt mới có thể duy trì được. Vương Vĩnh Khánh hỏi nếu như tăng lương gấp đôi, họ có thể làm được bao nhiêu công việc, các công nhân trả lời là có thể làm được gấp ba. Tức

thì ngay lúc đó Vương Vĩnh Khánh đã quyết định mỗi ngày chi trả cho 120 đồng. Kết quả sau đó họ đã làm được công việc gấp từ 3 đến 5 lần.

Từ sự việc này, Vương Vĩnh Khánh hiểu được sâu sắc mối quan hệ giữa đồng tiền với hiệu suất công việc. Ông bắt đầu áp dụng biện pháp này vào công việc duy tu cầu thang điện và chế tác răng giả ở bệnh viện Trường Canh. Tập đoàn Đài Tố và bệnh viện Trường Canh tổng cộng có 69 bộ cầu thang máy, trước đây đều uỷ thác cho cửa hiệu đại lý đến sửa chữa, mỗi năm phải tiêu tốn mất 20 vạn đô la Mỹ. Thế nhưng vì cửa hiệu đại lý hiểu biết rất ít về nguyên lí và trình tự sửa chữa đối với cầu thang máy, lại cộng thêm việc thiếu tinh thần trách nhiệm, cho nên kết quả công việc rất kém. Vương Vĩnh Khánh quyết định thu hồi công việc duy tu bảo dưỡng, giao cho một tổ duy tu (do 7 người phụ trách) của bộ phận công vụ thuộc bệnh viện Trường Canh đảm nhận. Ông giao cho tổ này hình thành một bảng giá thành, mỗi năm vẫn chi trả phí duy tu là 20 vạn đô la Mỹ, trong đó bộ phận công vụ của bệnh viện Trường Canh được hưởng 6 vạn đô la Mỹ, còn thực thu của tổ duy tu được hưởng 14 vạn đô la Mỹ, bình quân mỗi người được hưởng hai vạn đô la Mỹ. Nếu sử dụng phương thức thuê mướn thì mỗi người trong tổ chỉ có thể lĩnh được số tiền lương là 1 vạn đô la Mỹ. Thế nhưng vừa áp dụng bảng giá thành mới, tiền lương đã tăng lên gấp đôi, tự nhiên các công nhân đã coi công việc đó là công việc của chính mình, họ tận tâm tận lực làm công việc rất tốt. Và thế là, mỗi năm công ty có thể tiết kiệm được số tiền là 6 vạn đô la Mỹ, lại khiến cho công

việc duy tu cầu thang máy hoàn thành vừa nhanh lại vừa tốt, đồng thời với việc thu nhập của các công nhân được tăng thêm, họ cũng rất mãn ý, có thể nói là nhất cử tam đắc (một việc làm thu được ba kết quả). Bệnh viện Trường Canh vốn dĩ có 10 người phụ trách công việc chế tác răng giả, thế nhưng luôn luôn không hoàn thành nhiệm vụ. Vương Vĩnh Khánh có kinh nghiệm của việc duy tu cầu thang máy nên đã xây dựng một bảng giá thành mới, kết quả là hiện tại một người có thể đảm nhiệm công việc này, hiệu suất công việc đã nâng cao lên mười mấy lần.

Sau đó, Vương Vĩnh Khánh đã phát huy kinh nghiệm trên làm một cuộc nghiên cứu sâu sắc, mục tiêu của ông là đem các xí nghiệp của tập đoàn Đài Tố, mỗi xí nghiệp tổ chức thành một trung tâm giá thành, xác định rõ trách nhiệm theo từng tầng lớp, phối hợp mật thiết với nhau để cùng nâng cao hiệu ích sản xuất. Đúng như lời Vương Vĩnh Khánh đã nói: "Chỉ có như vậy mới có thể làm cho công nhân và công ty đều có lợi, mới có thể khiến cho năng lực và tài năng tiềm năng của công nhân viên cùng xí nghiệp được phát huy một cách cặn kẽ thấu đáo".

Bí quyết kinh doanh thứ hai của Đài Tố là "biết sử dụng nhân tài". Vương Vĩnh Khánh hiểu biết sâu sắc rằng sự hưng suy của xí nghiệp, việc thành bại của sự nghiệp, mấu chốt là ở nhân tài. Vì vậy, hễ ông phát hiện ra những nhân tài mà xí nghiệp của mình cần đến, nhất định là ông phải dốc hết toàn lực để mời cho kỳ được con "thiên lý mã" này đến với Đài Tố.

Rất nhiều nhà doanh nghiệp, cũng giống như Vương Vĩnh Khánh mong người hiền tài như lúc hạn mong mưa, thế nhưng họ không biết lợi dụng. Còn Đài Tố thì đã thực sự làm được "thích tài, thích dụng" số sinh viên tốt nghiệp đại học bước vào Đài Tố, trước hết Vương Vĩnh Khánh sắp xếp họ vào cương vị công tác gian khổ để rèn luyện, ông cho rằng môi trường gian khổ rất có lợi cho việc phát huy năng lực cá nhân. Sau một thời gian thử thách, tài năng của mỗi người đều được biểu hiện ra một cách đầy đủ, Vương Vĩnh Khánh lại căn cứ vào sở trường của mỗi người, phân phối cho họ những công tác thích hợp nhất, chính điều này đã thực hiện được "thích tài thích dụng".

Vương Vĩnh Khánh không chỉ giỏi thu thập và sử dụng nhân tài, ông còn đầu tư xây dựng lên Minh Chí Công Chuyên để đào tạo bồi dưỡng ra một số lượng lớn nhân tài kế tiếp sau này cho Đài Tố. Kể từ khi xây dựng lên vào năm 1963 đến nay, không những Minh Chí Công Chuyên đã bồi dưỡng được rất nhiều cán bộ nhân tài cho Đài Tố, số học sinh của Minh Chí phục vụ tại các xí nghiệp khác, hầu hết cũng nhận được những lời khen ngợi của giới doanh nghiệp.

Tiến hành huấn luyện nghiêm khắc đối với công nhân viên cũng là một phương diện quan trọng trong việc quản lý nhân tài của Đài Tố. Nhân tài đâu có phải là do trời sinh ra mà là dựa vào công việc của xí nghiệp, để bồi dưỡng ra. Bước đầu của việc sáng nghiệp Đài Tố cũng sử dụng phương thức phá đám, lôi kéo một số nhân tài cao cấp từ các xí nghiệp khác, thế nhưng bộ phận các công

nhân viên cơ sở đều thông qua sự huấn luyện có kế hoạch tự mình bồi dưỡng ra.

Bí quyết kinh doanh thứ ba của Đài Tố là "tìm nguồn gốc nghiên cứu tới cùng". Mỗi khi có người hỏi Vương Vĩnh Khánh bí quyết kinh doanh của Đài Tố là gì, ông luôn luôn trả lời: "Truy tìm nguồn gốc tới cùng, thực sự cầu thị, từng ly từng tý một tìm tòi lấy sự hợp lý hóa". Tinh thần truy tìm nguồn gốc tới cùng, không ngừng truy cầu tới sự hợp lý hóa, chính là biện pháp quý báu khiến cho Đài Tố kinh doanh thành công. Cái gọi là "Truy tìm nguồn gốc tới cùng", chính là gặp sự việc luôn luôn truy ngược lên ngọn nguồn của dòng sông, điều này cũng có chút giống như "biện pháp nguồn gốc phát triển" mà giới doanh nghiệp Nhật Bản thực hiện có hiệu quả trong mấy chục năm qua, cũng giống như câu cổ huấn "Truy căn tố nguyên" (tìm về cội nguồn) của Trung Quốc. Vương Vĩnh Khánh đã từng nói: "Việc quản lý kinh doanh, phân tích giá thành, cần phải truy tìm nguồn gốc để rồi phân tích tới điểm cuối cùng. Đài Tố chúng tôi đã dựa vào điểm này mà kiếm được bát cơm ăn".

Vương Vĩnh Khánh rất chú trọng tới "vật đẹp giá rẻ" của sản phẩm, mà điều này chính là đã dựa vào phân tích giá thành và truy cầu hợp lý hóa theo kiểu dựa vào truy tìm nguồn gốc tới cùng mà đã giành được. Tiến hành phân tích giá thành tỉ mỉ chu đáo chính là để hạ thấp giá thành, chỉ có những sản phẩm như vậy mới có thể có được giá cả thấp, thế nhưng hạ thấp giá thành lại cần phải xây dựng trên cơ sở bảo đảm chất lượng sản phẩm. Vì

vậy, Vương Vĩnh Khánh đã đột phá được những quy định thông thường về phân tích giá thành của đơn vị xí nghiệp, bởi vì ông cho rằng loại phương pháp phân tích này không đủ chuẩn xác, cũng không đủ chiều sâu, kết luận rút ra được thường còn cách xa với thực tế. Phương pháp của ông là phân tích tới chỗ căn bản nhất của các nhân tố có ảnh hưởng đến giá thành, tức là cần phải thực hành phân tích giá thành đơn nguyên mà ông độc lập sáng tạo ra, đem toàn bộ các sự kiện có liên quan tới điều này liệt kê cả ra để quan sát, xây dựng lên giá thành tiêu chuẩn xác thực, cuối cùng mới có thể đạt tới mục đích có hiệu quả hạ thấp giá thành lại vẫn bảo đảm chất lượng. Vương Vĩnh Khánh đem loại phương pháp phân tích đơn nguyên này ứng dụng vào đội thuyền hóa học của ông, đã giành được hiệu quả rõ rệt, khiến cho phí vận chuyển hạ thấp 60%, một năm dùng vận chuyển 20 vạn tấn hàng hóa để tính toán, có thể tiết kiệm được 1.200 vạn đô la Mỹ.

Trên mặt quản lý, cơ sở làm việc truy cầu căn bản là công việc gian khổ nhất mà lại nhạt nhẽo, hơn nữa cũng không được coi trọng. Thế nhưng Vương Vĩnh Khánh đưa cách làm mọi việc đều phải truy tìm nguồn gốc, đòi hỏi thật căn bản và tỉ mỉ, biến nó thành khuôn vàng thước ngọc, tạo ra thành công trong sự nghiệp của ông. Ông nói: "Trước mắt giới công nghiệp trong nước nếu không thể bắt đầu từ cơ bản, chỉ nói khoác quản lý xí nghiệp sẽ chẳng có ích gì. Quản lý không có bí quyết, chỉ dựa vào việc có chịu nỗ lực bỏ công sức và thời gian hay không, tất cả mọi việc đòi hỏi phải được hợp lý hóa, quan niệm



lý luận về quản lý kinh doanh của Đài Tố là truy tìm đến cội nguồn, dừng lại ở chỗ chí thiện".

Bí quyết kinh doanh thứ tư là "Sáng tạo ra cái mới cầu lấy sự khác biệt". Bước đầu trong việc tự lập nghiệp của Vương Vĩnh Khánh, ông đã rất chú trọng tới sự không ngừng sáng tạo ra cái mới về phương diện kỹ thuật sản xuất và quản lý kinh doanh. Chỉ có sáng tạo ra cái mới xí nghiệp mới có thể có sự phát triển, mới không bị lão hóa, xơ cứng hóa. Năm 1954, trước khi xây dựng công ty công nghiệp nhựa Đài Loan, ông đã dùng 120 vạn đô la Mỹ để giành được kỹ thuật tiên tiến sản xuất hợp chất PVC từ Nhật Bản đưa về, đảm bảo được công ty nhựa sau khi thành lập được đưa vào sản xuất sớm nhất. Ông sáng lập ra Minh Chí Công Chuyên cũng là để bồi dưỡng ra càng nhiều những nhân viên kỹ thuật cao cấp nắm vững càng nhiều tri thức chuyên nghiệp, từ đó bồi dưỡng ra lực lượng hậu bị phát triển xí nghiệp, cải tiến kỹ thuật.

Theo đà biến đổi của môi trường bên ngoài, trên mặt quản lý kinh doanh Đài Tố cũng không ngừng điều chỉnh bước đi của mình. Vương Vĩnh Khánh hiểu rõ máy tính điện tử hóa là quá trình tất yếu phải trải qua trong công cuộc truy cầu hợp lý hóa của xí nghiệp, vì vậy, ngay từ năm 1967, Đài Tố đã dự trù kế hoạch sử dụng máy tính điện tử. Năm 1968, Đài Tố bắt đầu thuê dùng máy tính điện tử mô hình IBM 360 - 20 của Đài Đường để xử lý tư liệu; năm 1976, bắt đầu máy tính điện tử hóa ghi chép sổ sách thu chi cục bộ, đem chứng từ gốc lưu giữ vào trong

máy tính điện tử, biên chế sổ sách thu chi và tình hình báo cáo tài chính do cơ quan thuế vụ quy định, kéo dài mãi cho đến năm 1981.

Máy tính điện tử hóa việc quản lý cần phải có chế độ quản lý hoàn thiện làm nền tảng. Bắt đầu từ năm 1968, Đài Tố đã thành lập sở tổng quản lý, bắt tay vào các công việc đặt ra, thi hành, kiểm tra, cải thiện... các loại chế độ quản lý. Đến năm 1981, chế độ quản lý của Đài Tố đã tương đối được hoàn thiện, thời cơ thực hành máy tính điện tử hóa đã chín muồi. Vì vậy, Vương Vĩnh Khánh đã chỉ thị cho sở tổng quản lý, bắt đầu quy hoạch công việc "hệ thống tác nghiệp liên tuyến máy tính điện tử hóa hoàn chỉnh" bắt đầu từ năm 1982, Đài Tố tiến hành công tác quy hoạch của thể thức phần mềm, đưa các loại chế độ quản lý như sản xuất, nhân sự, vật tư, doanh nghiệp, công trình, tài vụ... đổi thành ngôn ngữ của máy tính điện tử. Bởi thực hành quản lý bằng máy tính điện tử hóa, hiệu quả thành tích quản lý của Đài Tố thực sự đã được nâng cao. Lấy Nam Á làm ví dụ, năm 1979 nhân viên kế toán có 159 người, lúc đó mức doanh nghiệp là 17.800 triệu đồng, đến năm 1985, sau khi thực hành toàn diện máy tính điện tử hóa, mức doanh nghiệp lên tới 40.000 triệu đồng, thế nhưng nhân viên lại giảm bớt tới 90 người. Sau khi dự tính số người còn có thể giảm bớt đi nữa.

Sau khi Đài Tố thực hiện quản lý bằng máy tính điện tử hóa, Vương Vĩnh Khánh còn chuẩn bị hiệp sức giúp đỡ các nhà máy có vị trí kém hơn thực hiện máy tính điện tử hóa. Có một câu ông thường nói là: "Cần phải tiến

kip thời đại". Từ đây chúng ta có thể cảm thấy được ý thức sáng tạo cái mới của Vương Vĩnh Khánh mạnh mẽ như thế nào.

Chính bởi vì có người lãnh đạo dũng cảm cạnh tranh không ngừng cải cách đổi mới như Vương Vĩnh Khánh, tập đoàn Đài Tố mới có thể luôn luôn bước những bước vững vàng chắc chắn tiến lên phía trước trong suốt mấy chục năm trở lại đây. Trong sự phát triển kinh tế của tương lai, Vương Vĩnh Khánh - "vị thần kinh doanh" này sẽ có thể không ngừng sáng tạo ra những kỳ tích mới.

#### **- Đường lối quản lý**

Bí quyết quan trọng trong quản lý của Vương Vĩnh Khánh là: "Quản lý bằng áp lực, sử dụng nhân tài hợp lý, tìm nguồn gốc nghiên cứu tới cùng và sáng tạo ra cái mới, cầu lấy sự khác biệt".

## 17. QUẢN LÝ ĐI THEO HƯỚNG HIỆN ĐẠI HÓA

\* "NHÀ NGÂN HÀNG KHỔNG LỒ" - TRẦN BẬT THẦN

Bởi ngân hàng Bangkok tích cực quản lý đi theo hướng hiện đại hóa, đã đạt được những kết quả như khai thác phát triển ở nước ngoài, lưu thông tiền vốn đối với các ngành chế tạo..., đã giành được sự phát triển nhanh chóng trong những năm 50 và những năm 60, rồi trở thành một ngân hàng thương nghiệp lớn nhất Đông Nam Á.

- Phạm vi quản lý

+ Ngân hàng Bangkok

Tổ tiên của Trần Bật Thần là người Triều Châu - Quảng Đông - Trung Quốc, năm 1910 ông sinh ra tại Thái Lan. Thời niên thiếu Trần được tiếp thu nền giáo dục tại Trung Quốc, năm 17 tuổi trở về Thái Lan, bắt đầu làm công tác xã hội rồi thể hiện được tài năng kinh doanh thương nghiệp. Năm 1935, ông tự lập nên công ty mậu dịch Á Châu, có thành công lớn trên mặt mậu dịch gỗ và vật liệu xây dựng, tài năng mậu dịch quốc tế của công ty đã nổi tiếng trên phố Đường Nhân. Do có kinh nghiệm kinh doanh phong phú nên ông được mời tham dự việc sắp xếp trụ bị xây dựng ngân hàng Bangkok.

Trần Bật Thần làm việc tại ngân hàng không lâu đã thể hiện rõ tài năng vượt trội. Năm 1952, bởi sự phản tác

dụng của "nhu cầu đặc chủng" trong cuộc chiến tranh Triều Tiên, nền kinh tế Thái Lan sa vào cảnh khủng hoảng nghiêm trọng, các xí nghiệp kinh doanh không phát đạt. Trong tình hình như vậy, hội đồng quản trị bầu Trần Bật Thần làm tổng giám đốc ngân hàng Bangkok, mục đích là lợi dụng năng lực kinh doanh ưu tú của ông để đột phá nguy cơ. Trên thực tế, đúng như điều mọi người mong đợi, sau khi họ Trần nhậm chức tổng giám đốc ngân hàng Bangkok, ngân hàng không những đã vượt qua cảnh sa sút, mà còn phát triển với tốc độ càng nhanh hơn.

Sang năm sau (năm 1953), ông nhận lời mời của thứ trưởng Bộ Tài chính Thái Lan, lúc đó là Sili Silikim, đảm nhận chức hội trưởng ngân hàng, đồng thời Bộ Tài chính xuất ra số vốn là 300 vạn đồng Thái, khiến cho mức tiền vốn của ngân hàng lên tới 500 vạn đồng Thái. Do đó, trong cổ phần của ngân hàng Bangkok, chính phủ giữ đặc quyền quá bán (60%). Từ đó trở đi, ngân hàng Bangkok đã đại diện cho nghiệp vụ liên quan tới tài chính của chính phủ (có điều là tỉ lệ xuất vốn của chính phủ về sau này đã giảm thấp rất nhiều, trước mắt chỉ ở khoảng trên dưới 10%).

Họ Trần đã thúc đẩy sự kinh doanh của ngân hàng đi theo hướng hiện đại hóa, đó là nguyên nhân quan trọng khiến cho ngân hàng Bangkok phát triển với tốc độ nhanh. Trong các xí nghiệp người Hoa, đặc biệt là ngành tài chính, thường xuyên sử dụng kinh doanh theo kiểu gia tộc, khuynh hướng này đến nay vẫn còn tồn tại. Họ Trần thì không như vậy, ông hoàn toàn không hỏi đến thành phần xuất thân, bối cảnh hoặc quá trình học đối với

những người được mời tới làm việc, ông hoàn toàn căn cứ vào năng lực để sử dụng nhân tài, điều này có thể được coi là một tuyệt chiêu trong sự thành công của ông.

Họ Trần cũng nhiệt tình với công việc khai thác phát triển sự nghiệp ở hải ngoại. Bắt đầu từ năm 1954, ông bắt tay vào xây dựng chi nhánh ngân hàng ở hải ngoại, rồi mở rộng phát triển mạng lưới đó, ít lâu sau đã lên tới 15 chi nhánh. Trong khi đó, ngân hàng lớn thứ hai của Thái Lan - ngân hàng nông nghiệp Thái Lan thì tới năm 1975 mới bắt đầu xây dựng chi nhánh ngân hàng hải ngoại tại London.

Sự phát triển của ngân hàng Bangkok đã có sự giúp đỡ rất to lớn đối với ngành chế tạo. Từ rất sớm họ Trần đã tích cực giúp vốn cho những người làm nghề xuất khẩu gạo và hàng dệt. Nghe nói, vào cuối những năm 60, tuyệt đại bộ phận những người làm nghề xuất khẩu hàng dệt đều là khách hàng của ngân hàng Bangkok. Trên thực tế, ngân hàng Bangkok đã phát triển rất rộng rãi đến từng hộ khách hàng.

+ Tích cực đi tới quản lý hiện đại hóa

Sau những năm 70, theo đà triển khai kế hoạch khai thác phát triển kinh tế xã hội của nhà nước, ngân hàng Bangkok đã tích cực cấp rót tiền vốn cho ngành chế tạo, thúc đẩy ngành này phát triển, đối tượng được cấp vốn chủ yếu vẫn là ngành nghề liên quan tới nông nghiệp và liên quan tới ngành dệt.

Đối với đối tượng đại diện được cấp vốn của ngành chế tạo có tập đoàn CP và tập đoàn liên hiệp Saha. Tập

đoàn CP lấy phân bón làm mặt hàng chủ yếu, là tập đoàn kinh doanh nông nghiệp lớn nhất của Thái Lan. Ngoài ra, cũng theo đuổi sự nghiệp có liên quan tới ngành dệt là nhà máy sản xuất bao tải gai vàng lớn nhất Thái Lan, đồng thời còn sản xuất thảm trải nền, sơn và theo đuổi các ngành nghề thuộc nghiệp vụ xuất nhập khẩu. Công ty liên hiệp Saha là một tập đoàn lấy công ty công nghiệp liên hợp, công ty dệt liên hợp, công ty đồ quý hiếm liên hợp... thuộc ngành dệt và những ngành liên quan làm trung tâm, có liên hệ mật thiết với tập đoàn SPI chuyên sản xuất nhu yếu phẩm hàng ngày.

Ngoài ra, ngân hàng Bangkok còn rót vốn cho các xí nghiệp Nhật Bản như Toyota, Thailand Torai, Jeipin, Shushi...

Bởi ngân hàng Bangkok đã tích cực đi theo hướng quản lý hiện đại hóa, mở rộng khai thác, phát triển ở hải ngoại, đã thu được kết quả trong việc rót vốn đối với các ngành nghề chế tạo. Trong những năm 50 và những năm 60 đã giành được sự phát triển nhanh chóng, rồi trở thành ngân hàng thương nghiệp lớn nhất Đông Nam Á.

Đến năm 1985, ngân hàng Bangkok đã có mức vốn là 4.000 triệu đồng Thái Lan, số công nhân viên chức lên tới 2 vạn người, có 273 phân hàng ở trong nước, có 15 phân công ty và văn phòng đại diện ở hải ngoại, tổng mức tiền gửi là 144.900 triệu đồng Thái Lan (khoảng 7.500 triệu đô la Mỹ) chiếm khoảng trên 30% tổng mức tiền gửi ở trong nước Thái Lan. Lấy thứ bậc ngân hàng ở Thái Lan mà nói, ngân hàng Bangkok luôn luôn đứng hàng đầu, về hai mặt thu lợi ích và tổng mức tài sản đều dẫn đầu. Tổng thu nhập

năm 1985 của ngân hàng Bangkok là 32.000 triệu đồng Thái Lan, tiền lãi ròng là 1.400 triệu đồng Thái Lan, tổng mức vốn là 261.000 triệu đồng Thái Lan (khoảng 10.000 triệu đô la Mỹ).

**- Đường lối quản lý**

Con đường thành công của Trần Bạch Thần là ở chỗ tích cực đi theo hướng quản lý hiện đại hóa.



## 18. ĐI THEO CON ĐƯỜNG CẢI CÁCH

### \* "CỨU TINH CỦA FIATE" - CHITRA

Chitra lên nhậm chức không lâu liền tổ chức nghiên cứu thiết kế xe ca nhãn hiệu "Anro" kiểu mới. Từ khi ra đời đến nay (1983) xe ca Anro không đáp ứng đủ nhu cầu, trong cuộc cạnh tranh không ở đâu không giành thắng lợi, hiện tại đã trở thành sản phẩm có đủ sức cạnh tranh trên thị trường xe ô tô của công ty ô tô Fiate.

#### - Phạm vi quản lý

+ Gánh nặng này

Trên các nẻo đường khắp thế giới, mọi người hầu như đều có thể nhìn thấy những chiếc ô tô Fiate. Fiate, nhãn hiệu này hầu như toàn thế giới đều biết. Thế nhưng nhắc tới con người Toire Chitra này, mọi người chưa chắc đã biết được. Kỳ thực, Chitra chính là giám đốc của công ty xe ô tô Fiate - Italia. Mười năm trước, chính là Chitra đã ra sức chèo chống cứu vãn được công ty xe ô tô Fiate của Italia bị sa vào cảnh sắp sửa vỡ nợ, khiến cho Fiate được cải tử hồi sinh.

Công ty xe ô tô Fiate của Italia là một bộ phận tổ thành của tập đoàn Fiate. Lúc đó ở Italy, số công ty chỉ đếm được trên đầu ngón tay, hơn thế Fiate còn là một

trong 10 công ty xe ô tô lớn trên thế giới. Thế nhưng, từ những năm 70 đến nay, công ty này đã nhiều lần gặp phải khó khăn. Bởi giá dầu mỏ tăng cao, cộng thêm việc phải chịu sự ràng buộc của khuôn khổ quản lý cũ, với phương thức làm việc cứng nhắc cùng một khối lượng công nhân làm thuê lớn đã tạo thành số tiền lương cao vọt, khiến cho sự chi tiêu của công ty tăng mạnh, cộng thêm việc tiêu thụ ô tô giảm sút, khiến cho tài chính của toàn bộ công ty nhiều năm liền bị thua lỗ.

Công ty không còn đủ năng lực đổi mới tuyến sản xuất vừa cũ kỹ lại vừa đơn nhất bởi không có cách gì tìm được khoản tiền vay để tiến hành tái đầu tư, công ty xe ô tô Fiate không thể không cầu viện tới chính phủ Lybiya. Để có được khoản tiền đầu tư 400 triệu đô la Mỹ, bắt buộc phải đem 13% số cổ phiếu bán cho ngân hàng đối ngoại Arab Libiya. Trong hoàn cảnh như vậy, các bậc đại thông thái của tập đoàn Fiate đều muốn vứt bỏ các gánh nặng này của công ty xe ô tô đi.

Chính trong tình thế đó, năm 1979, Chitra được ông chủ Aghronne của tập đoàn Fiate bổ nhiệm làm tổng giám đốc công ty Fiate, lúc đó Chitra mới chỉ 47 tuổi, đồng thời tách công ty ô tô ra để lập kinh doanh.

+ Tiến hành một hệ thống cải cách thi hành có hiệu quả

Chitra sinh năm 1932, tại thành phố Vychelia gần Turin, tốt nghiệp hệ công trình trường đại học công nghiệp Turin. Thời kỳ cuối những năm 50, ông đã từng làm việc tại tập đoàn Fiate, từ năm 60 trở đi, ông làm việc tại nhà máy vòng bi Zaidian. Do Chitra có năng lực

chuyên môn tương đối cao và phương pháp quản lý độc đáo nên ông được bổ nhiệm làm ông chủ của nhà máy này. Ông yêu tha thiết sự nghiệp của mình, có kinh nghiệm quản lý, kinh doanh phong phú. Hơn thế, ông là con người khiêm tốn, không trọng lễ nghi, có tính cách kiên cường bất khuất hay lam hay làm, vững vàng chắc chắn của người Piemonte ở vùng tây bắc Italia. Ông chủ của tập đoàn Fiate đúng là đã nhằm trúng những tài năng đó của Chitra nên mới uỷ thác cho Chitra nhiệm vụ nặng nề này. Sau khi Chitra tới nhiệm sở, ông đã tìm hiểu toàn diện những vấn đề tồn tại của công ty, rồi tiến hành cải cách mạnh mẽ có hệ thống và hiệu quả.

Trước hết, ông mạnh dạn cắt bỏ những chi nhánh ở hải ngoại bị thua lỗ, khiến cho công ty đỡ gánh nặng trầm trọng này. Công ty Fiate ở khắp nơi trên thế giới đều xây dựng chi nhánh của họ, thế nhưng hầu như toàn bộ đều bị thua lỗ. Chitra đã cắt bỏ chúng mà không hề do dự. Ông đã đình chỉ việc tiêu thụ xe ô tô tại Bắc Mỹ, đem 36% số cổ phiếu ở đó bán cho một công ty của Tây Ban Nha, lấy số tiền để quay vòng. Sau đó ông lại cắt bỏ phân xưởng đặt tại Nam Phi và đại đa số chi nhánh kinh doanh đặt tại Nam Mỹ; đóng cửa 7 nhà máy có hiệu ích không cao tại Italia, thu nhỏ quy mô sản xuất. Tiếp đó ông bắt đầu cắt bỏ một khối lượng lớn nhân viên, tổng số công nhân viên chức từ 15 vạn người ban đầu, nay hạ thấp xuống còn 10 vạn người, trong số đó chỉ riêng số nhân viên thu mua cung tiêu đã là 9.000 người cắt, đi 4.000 người.

Thứ hai, ông lại phát triển người máy, cải cách tuyến sản xuất. Để nâng cao tỉ lệ sản xuất, ông đã lấy ra

5.000 triệu đô la Mỹ đầu tư vào người máy, đưa người máy gia nhập hàng ngũ sản xuất và quản lý, vứt bỏ phương thức quản lý cũ kỹ, dùng thiết bị hiện đại hóa để cải thiện mối quan hệ giữa chủ thợ; đưa ra phương pháp sản xuất và ứng dụng thành tựu nghiên cứu để thay đổi kiểu dáng xe mới. Trước mắt số người máy của công ty đã đạt tới mấy nghìn người, đã từ nền cơ giới chuyển sang nền sản xuất tự động hóa.

Thứ ba, ông đã sử dụng một khối lượng lớn kỹ thuật mới, lợi dụng máy tính và người máy để thiết kế và chế tạo ô tô. Lợi dụng sự phân tích của máy tính khiến cho các bộ phận và tính năng của ô tô được cải tiến mạnh mẽ, khiến cho nó càng có xu hướng khoa học và hợp lý. Ví dụ, số phụ kiện bằng kim loại của xe Fiate cũ kiểu 127 có tới 267 loại, còn xe kiểu mới chỉ có 172 loại; lượng mối hàn của thân xe hầu như đã giảm bớt được một nửa, khiến cho trọng lượng của thân xe cũng giảm nhẹ được trên 130 pao<sup>(1)</sup>. Hơn thế, toàn bộ quá trình chế tạo có tới 99% là do người máy làm. Điều này đã nâng cao mạnh mẽ độ tinh vi chính xác của nó. Do động cơ mới, do ứng dụng nghiên cứu mới đã khiến cho lượng dầu tiêu hao của ô tô giảm thấp xuống từ 10% đến 15%. Hiện tại xe ô tô của công ty Fiate lớn nhỏ đều có cả. Xe ô tô với đầy đủ chủng loại là điều kiện có lợi trong việc tranh giành thị trường ô tô cho công ty Fiate.

Thứ tư, Chitra đã cải cách lại chế độ tài chính kinh tế của công ty. Trước kia người kinh doanh tiêu thụ xe ô

---

<sup>(1)</sup> Pao là đơn vị trọng lượng của Anh, 1 pao nặng khoảng 450 gam

tô sử dụng là hình thức kinh tiêu, tức là bán ra được mấy chiếc xe thì giao trả tiền mấy chiếc xe cho công ty, còn số hàng tồn chưa bán ra được đều là do công ty tạm ứng. Chitra đã thay đổi phương pháp kinh tiêu này, bắt người kinh tiêu trước khi bán xe ô tô phải trả tiền cho nhà máy, kinh tiêu mấy chiếc xe ô tô thì chỉ trả khoản tiền của mấy chiếc. Chính sách này khiến cho những người kinh tiêu thường ngày quá quen thuộc với cuộc sống thanh thoi, chẳng có áp lực gì đã trở nên bối rối, kết quả là có khoảng 1/3 số người kinh tiêu xe ô tô của công ty ô tô Fiate cũ đều bị những người mới giành giật và thay thế tại Italia. Chitra còn thay đổi thói quen trước đây khi giao kèo mua bán người kinh tiêu mới đề xuất đơn đặt hàng. Việc làm này đã khiến cho lượng tồn kho xe ô tô của công ty giảm bớt được 2/3 số tiền thuế.

Thứ năm, Chitra còn thay đổi hệ thống cung ứng bộ phận linh kiện. 90% bộ phận linh kiện ô tô mà công ty Fiate cần đều đến từ trong nước, trong đó tuyệt đại đa số lại đến từ những nhà máy nhỏ phụ thuộc vào nhà máy lắp đặt tổng. Sau khi thay đổi hệ thống cung ứng, khiến cho đôi bên bất cứ lúc nào đều có thể một tay giao tiền một tay giao hàng, mua được từ 60% trở lên số linh kiện ô tô, chính việc làm này đã thay đổi phương thức đặt hàng là phải giao đủ ngay tiền như trước, và giảm được sự ứ đọng tiền vốn, tăng nhanh được tốc độ quay vòng. Chitra còn dự định bắt số ít nhà máy cung ứng linh kiện có thực lực hùng hậu phải gánh vác càng nhiều trách nhiệm nghiên cứu và khai thác phát triển sản phẩm mới, còn ông chỉ dùng hình thức thu mua toàn bộ hệ thống linh kiện. Điều này đã

giảm bớt được các khâu sản xuất. Hiện tại các nhà máy phụ thuộc cung ứng nguyên liệu cho công ty ô tô Fiate đã từ 1.200 nhà ban đầu giảm xuống chỉ còn 800 nhà.

+ Bá chủ thị trường xe ô tô châu Âu

Bởi Chitra thực hiện một hệ thống biện pháp cải cách, hơn thế mọi điều đều đúng, đã khiến cho công ty Fiate thoát ra khỏi khốn cảnh, rất nhanh chóng phục hồi và phát triển.

Số tiền mà nhà máy kiếm được nhiều hơn còn kinh phí chi tiêu đã hạ thấp rõ rệt so với trước; kỷ luật của nhà máy nghiêm khắc, tỉ lệ bỏ việc một độ cao tới 20% nay giảm xuống còn khoảng 4%, đã thay đổi được thái độ làm việc uể oải rệu rã trước đây. Trải qua việc cải cách, 2/3 lĩnh vực sản xuất của nhà máy đều được người máy chiếm lĩnh, hiệu quả sản xuất đã nâng cao rõ rệt, số ô tô sản xuất tính theo đầu người chưa đầy 15 chiếc năm 1979 tới nay đã tăng lên gần 30 chiếc. Năm 1983, lần đầu tiên công ty đã có tới 5.000 vạn đồng tiền lãi ròng, năm 1984 sản xuất được trên 136 vạn chiếc ô tô, doanh lợi ước khoảng 200 triệu đô la Mỹ. Sự phát triển vững vàng của công ty ô tô cũng đã thúc đẩy được sự phát triển của tập đoàn Fiate, dưới sự giúp đỡ của công ty ô tô năm 1983, tập đoàn này đã có số doanh lợi 15.000 vạn đô la Mỹ, từ đó đã nâng cao được tiền lãi, thu được 35.000 vạn đô la Mỹ cổ phiếu mới.

Chitra lên nhận chức không lâu liền tổ chức nghiên cứu thiết kế xe ca nhân hiệu "Anro" kiểu mới. Từ năm 1983, xe ca "Anro" ra đời đến nay cung không đủ cầu, trong cuộc cạnh tranh không ở đâu không giành phần thắng lợi, hiện tại đã trở thành sản phẩm có đủ sức cạnh

tranh trên thị trường xe ô tô của công ty ô tô Fiate. Ở Italia, xe ô tô do công ty xe ô tô Fiate sản xuất đã chiếm trên một nửa lượng xe ô tô được tiêu thụ. Ở trên thị trường châu Âu, nó cũng là loại hàng chiếm thế mạnh, lượng tiêu thụ của nó chiếm trên 6% thị trường châu Âu. Năm 1984, lượng tiêu thụ của công ty xe ô tô Fiate đã vượt lên chiếm hàng đầu châu Âu. Việc đăng ký sổ sách xe ô tô ở châu Âu cũng bình chọn xe "Anro" là loại xe hiệu tốt đẹp nhất trong năm nay. Chitra có thể được gọi là người bá chủ trên thị trường xe ô tô châu Âu.

Trước mắt, theo đà phát triển công nghiệp hiện đại hóa, Chitra đang phải đối mặt với những thử thách càng ngày càng khốc liệt, không chỉ phải đối mặt với sự khiêu chiến công khai của các công ty cùng ngành ở châu Âu, hơn thế, cũng phải chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ của các nước có nền công nghiệp ô tô phát triển tấn công vào thị trường châu Âu như Mỹ, Nhật... Đối mặt với càng nhiều áp lực, Chitra biểu thị cần phải tiếp tục cải cách, gắng sức bảo vệ lâu dài địa vị bá chủ ô tô ở châu Âu.

#### **- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Chitra biểu hiện ở chỗ: Tư duy đột phá mọi tập quán cũ kỹ; dám tiến hành một hệ thống cải cách, hơn thế còn tiến hành quản lý tốt đẹp, có hiệu quả đối với các nhân viên cung tiêu.

## 19. ĐƯA CẦN CÙ PHẤN ĐẤU VÀ TRÍ TUỆ VÀO QUẢN LÝ

\* "ĐẠI VƯƠNG THỜI TRANG" - VALENTINO

"Valentino" dành được sự hò reo tán thưởng của toàn thể hội trường. Khi người cuối cùng của "Valentino" còn đang thay đổi phục trang, trong đại sảnh lại vang lên tiếng vỗ tay như sấm động. Người mẹ nước mắt lưng tròng, rất xúc động, gọi to: "Garavani, Garavani, con đã thắng lợi rồi!". Sau một giờ, từng tờ hóa đơn đặt mua hàng xếp đầy trên bàn, tất cả những bộ thiết kế thời trang đem ra triển lãm của Valentino đều được mua hết sạch.

- Phạm vi quản lý

+ Nhẫn nại và khiêm tốn

Suốt hơn ba mươi năm trời, dấu chân của ông đã đặt khắp Paris, Roma, Milano và Florence. Ông chính là "Đại vương thời trang cao cấp" Garavani Valentino, được tổng thống Italia ban thưởng cho "huân chương kỵ sĩ lao động nước cộng hòa".

Đối với thời trang, Valentino có hứng thú rất đặc biệt. Khi ông còn là một đứa trẻ, ông đã yêu quý nó hơn đối với điện ảnh Hollywood. Pha chiếu mà ông yêu thích



là: Khi thiếu nữ đóng vai chính bước vào dạ hội, tất cả nam giới đều yên lặng quay người lại, ngắm nhìn nàng. Ông hy vọng, khi thiếu nữ mặc lên bộ quần áo mà mình thiết kế, bước vào trong khách sạn thì tất cả nam giới cũng đều quay người lại ngắm nhìn.

Sở dĩ ông chọn Paris, bởi vì nơi đó là "thủ đô thời trang" của thế giới, đã hội tụ rất nhiều bậc thầy nổi tiếng về thời trang. Ở Paris, ông đã chịu khó rèn luyện trong nhiều năm, cuối cùng đã học được kỹ thuật giám định phân biệt vải vóc, may cắt quần áo và sáng chế phục trang. Ông đã lặn lội đi nhiều nơi, ra vào rất nhiều hiệu phục trang. "Thế giới thời trang" trên bờ sông Seine đã mở rộng tầm nhìn của ông. Tinh thần lập chí phấn đấu đã tạo ra người thầy thời trang này, Valentino đã bắt đầu có chút danh tiếng. Năm 1959, ông trở về Italia, quyết định độc lập khai trương cửa hiệu tại Roma.

Ở Roma, các cửa hiệu thời trang lọt vào mắt xanh của các phu nhân quan lớn đã có rất nhiều, các cửa hiệu thời trang bình thường đều đã rải khắp các phố lớn ngõ nhỏ, do vậy, sự cạnh tranh rất gay gắt và vô tình. Vào thời kỳ đầu lập nghiệp, hầu như ông đã bị người ta đánh gục. Hồi tưởng lại giai đoạn lập nghiệp gian nan này, ông nói: "Suốt tám năm trời, tôi luôn luôn là người thợ may nghèo, đến năm thứ 8 mới được gọi là đã kiếm được số tiền tương đương với 80 vạn Lia<sup>(1)</sup> (ước đổi được 700 đô la Mỹ)". "Có điều là ít tiền một chút, thì cũng ít ý niệm phức tạp, tôi có thể tập trung tinh lực mò mẫm và đã

---

<sup>(1)</sup> Lia đồng tiền của Ý (Lira)

giành được những điều ảo diệu trong cạnh tranh". Trong mấy năm đó, ông chỉ có thể sống nhờ ở trong nhà một người bạn của mẹ mà không có tiền thuê nhà chung cư để ở. Sống ở nhà bạn mẹ, ông luôn luôn bất chấp sự mệt mỏi trong việc mở cửa hàng, thường lợi dụng thời gian sớm tối giúp đỡ bạn làm một số công việc ở trong nhà. Ông nói: "Tính cách nhẫn nại và khiêm tốn của tôi có lẽ được dần dần nuôi dưỡng thành từ trong hoàn cảnh đó".

Valentino luôn luôn dùng tiền ở trên lưỡi dao. Tất cả những khi có biểu diễn thời trang và hội triển lãm, ông đều có thể quên hết mệt nhọc tìm trăm phương nghìn kế mua vé để tới xem. Ông đã chăm chú xem xét tỉ mỉ kĩ lưỡng, ghi nhớ kỹ ở trong lòng, sau khi trở về nhà lại chịu khó bắt chước làm theo. Ông đã lợi dụng mọi cơ hội học tập các danh sư và nghệ nhân thời trang cao cấp, đem những kỹ năng giỏi của người khác thực sự học tập vào trong tay mình, cho dù là danh sư chỉ ra hiệu bằng tay kết nơ hình bướm, ông cũng không dám bỏ qua.

+ Vừa tranh đã hết

Con đường lập nghiệp gập ghềnh trắc trở. Ông nói: "Tôi đã đi qua mấy công ty thời trang lớn ở Paris, có những công ty số người làm thuê đông tới 500 người, mở ra hội biểu diễn thời trang và hội triển lãm, các phóng viên nhà báo tới đông như hội. Thế nhưng mấy năm đầu ở Roma, căn bản không có tình hình này. Trước tiên, tôi mở một cửa hiệu ở trên phố Gondoti, bên cạnh quảng trường Tây Ban Nha. Có một lần phát ra rất nhiều thiệp mời cuộc biểu diễn thời trang của tôi. Chẳng ngờ được,

một ngôi sao điện ảnh danh tiếng cũng không đến, một bộ thời trang cũng chẳng bán được, tôi đã hoàn toàn thất bại. Valentino không hề ngưng ngừng kể lại đoạn tình trải khiến ông đau khổ này. Ông nói, ông vĩnh viễn không thể quên được tám năm đầu lập nghiệp ở Roma.

Vào lúc khó khăn, cha mẹ của ông không quản vất vả từ đảo Sicilia cất công tới Roma an ủi con trai của họ, động viên ông chớ có đau lòng thất vọng. Từ trong thu nhập ít ỏi của cha mẹ, họ đã tận hết khả năng giúp đỡ con trai. Valentino không hề bị thất bại và khó khăn làm cho sụp đổ, tình cảm ấm áp của cha mẹ đã tăng cường niềm tin và dũng khí cho ông. Điều khiến ông cảm thấy may mắn là, vào năm đó ông gặp một chàng trai tên là Chamcolo Jameti, chàng trai này là sinh viên khoa kiến trúc trường đại học Roma. Hai người vừa gặp như đã quen nhau từ lâu, họ cùng chung chí hướng quyết tâm hợp tác để làm nên sự nghiệp. Jameti thông minh tài cán, có tài năng quản lý xuất chúng, về sau đã trở thành giám đốc của công ty thời trang cao cấp Valentino. Jameti hiểu được tầm quan trọng của quảng cáo. Trước kia Valentino sống lạng lẽ, âm thầm cố nhiên là có rất nhiều nguyên nhân, mà nguyên nhân quan trọng nhất chính là việc tuyên truyền không đầy đủ... Để mở rộng ảnh hưởng, Jameti kiến nghị phải tiến hành nhiều buổi biểu diễn thời trang, đưa ra nhiều kiểu mới lạ, lấy chất lượng để giành chiến thắng. Có một lần, cuộc biểu diễn thời trang cao cấp "trăm hoa đua sắc" được cử hành tại cung Stroeci thuộc "Đô thành nghệ thuật" Florence, "Valentino" xếp hàng cuối cùng. Những bộ thời trang với những đường nét tươi đẹp tự nhiên đã vẽ thành

bức tranh trắng lẹ khiến cho người ta phải hoa mắt, trong đại sảnh biểu diễn màu sắc sặc sỡ, tràn đầy ý xuân. Thế nhưng vì thời gian quá dài, rất nhiều người đặt mua hàng và nhà báo đều đã mệt mỏi bơ phờ, có người thậm chí đã chuẩn bị bỏ ra về. Lúc đó Valentino vạn phần lo lắng, có lẽ nào vạn rủi thất bại lại một lần nữa rơi lên mình? Thế nhưng bởi những kiểu dáng thời trang mà ông thiết kế rất tinh tế mới lạ, tỉ mỉ khéo léo, đem lại sự tao nhã, hoa mỹ, kết quả vượt ra ngoài dự kiến của mọi người, "Valentino" dành được sự hò reo tán thưởng của toàn thể hội trường. Khi người mẫu cuối cùng của "Valentino" còn đang thay đổi phục trang, trong đại sảnh lại vang lên tiếng vỗ tay như sấm động. Người mẹ nước mắt lưng tròng, vạn phần xúc động gọi to "Garavani, Garavani, con đã thắng lợi rồi!". Sau một giờ, những tờ hóa đơn đặt mua hàng xếp đầy trên bàn, tất cả những mẫu thời trang đem ra triển lãm của Valentino đều được mua hết sạch.

#### + Bất ngờ giành chiến thắng

Khách hàng của cửa hiệu thời trang cao cấp Valentino đa số là các ngôi sao điện ảnh, "Đệ nhất phu nhân", công chúa, quý tộc. Trong đó có Sofia Roland, Nancy Regan, hoàng hậu Tây Ban Nha Sofia cùng với nữ quyền Asnieli của gia tộc Fiate.

Bà quả phụ Jecuilin của tổng thống Kennedy là khách hàng quen thuộc của ông. Bà chuyên tới mua đồ thời trang của Valentino, ngay đến giá cả bà cũng không hỏi tới bao giờ. Ngày bà tái giá lấy chồng là vua thuyền Hi Lạp Onacis, bộ quần áo bà mặc là phục trang do Valentino thiết kế. Hoàng hậu Iran - Farahe Diba chạy

trốn ra nước ngoài, quần áo mặc trên người cũng là phục trang Valentino may. Con gái của quốc vương Harite nước Saudi Arabia đặt may một bộ quần áo cưới tại chỗ Valentino với giá hơn 25 vạn đồng Mác.

Đối với các khách hàng lớn, Valentino đã tới tận nhà để phục vụ. Ông đã đem các kiểu dáng thời trang đóng thành hòm vận chuyển tới vùng vịnh, đưa các nữ thợ may và người mẫu thời trang tới đó để biểu diễn những kiểu thời trang mới nhất.

Mức doanh thu mỗi năm của Valentino là 500 triệu Mác. Roma cố nhiên đã có rất nhiều hiệu thời trang, thế nhưng, muốn nói tới thời trang khiến cho người ta cảm thấy mới mẻ, được mở rộng tầm mắt, nhiều nhất vẫn là ở Milano. Ngành thời trang của Milano phát triển rầm rộ, nó đã vượt lên trong cuộc cạnh tranh quốc tế gay gắt, có xu thế đuổi kịp và vượt Paris. Cũng có người nói: "Sinh ra từ màu lam nhưng lại xanh hơn màu lam, Milano đã đi lên trước Paris rồi". Đối với điều này Valentino hiểu rất rõ, ông đã nhiều lần nói: "Các bậc thầy thiết kế thời trang của Milano nhiều hơn Roma, tôi tôn trọng và tán thưởng họ, muốn được dùng những ưu điểm của họ để sửa chữa những thiếu sót của mình". Milano sớm đã được lên vòng nguyệt quế của "thủ đô thời trang" Italia, tại đó nữ giới hầu bao đựng đầy vạn quan tiền cũng nhiều hơn Roma. Nhiều năm trở lại đây, có dư luận cho rằng công ty của Valentino sẽ tới Milano để "sinh cơ lập nghiệp".

Thế nhưng, trước sau ông vẫn không do dự, công ty của ông vẫn ở bên cạnh quảng trường Tây Ban Nha, trên đường phố dọc ngang cửa hiệu mọc nhiều như cây rừng.

Ông cho rằng, xét tới cùng, điều căn bản của việc bắt ngờ giành chiến thắng vẫn là hai yếu tố lớn: chất lượng và tao nhã, cái gọi là "Rượu ngon chẳng sợ quán ngõ sâu" chính là nói tới điều này. Hơn thế đã có rất nhiều các ngôi sao điện ảnh và công chúa, quý phu nhân đến từ mọi chân trời góc biển đâu có ngại anh ở Milano hay ở Roma.

### **- Đường lối quản lý**

Thời trang của Valentino đều dùng chữ V viết khổ chữ to làm biểu tượng. Những quần áo treo trên giá, phàm là thứ nào có hình chữ V thì đều có thể tiêu thụ đặc biệt nhanh. Và thế là, các cửa hiệu thiết kế ở khắp nơi trên thế giới đều tranh nhau dùng dấu hiệu chữ V là phụ âm đầu tiên trong cái tên Valentino để đánh dấu trên sản phẩm của họ. Ví dụ, có một công ty sản xuất gạch men sứ, sản phẩm của họ thoạt nhìn so với các loại gạch men sứ khác có hoa văn chẳng có gì nổi bật, nhưng vì trên những viên gạch đó có dấu chữ V viết to, cho nên đã bán được giá cao, hơn thế việc tiêu thụ cũng tốt hơn nhiều so với loại gạch men sứ không có chữ V.

Valentino đã đem chữ V của ông bán cho tổng cộng 72 nhà máy và cửa hiệu, trong đó có các nhà máy như nhà máy dệt khăn trải bàn, nhà máy sản xuất ô, nhà máy sản xuất dây lưng da, nhà máy dệt khăn, nhà máy dệt đồ lót... Thương hiệu chữ V này đã khiến cho sản phẩm của số nhà máy đó có lượng tiêu thụ tăng mạnh; đồng thời với việc này, cũng đảm bảo cho ông chẳng tốn hơi tốn sức gì mà vẫn dễ dàng nhận được 10% tiền lãi trong số đó. Hiện

tại ông đã không đem thương hiệu độc quyền chữ V bán cho các thương nhân khác nữa.

Sự cần cù phấn đấu và trí tuệ siêu việt đã khiến cho Valentino đạt được thành tựu, tên tuổi của ông đã rực rỡ sắc màu, chiếu sáng trong thế giới thời trang. Đây chính là hai yếu tố lớn mà Valentino gọi là hai yếu tố tự mình quản lý: Cần cù phấn đấu và trí tuệ.

## 20. KIÊN TRÌ "CHỦ NGHĨA THỨ NHẤT"

\* "VUA KINH TẾ" - LÝ BÌNH CÁT

Lý Bình Cát không ký công văn ở văn phòng, thế nhưng đối với việc viết những mẫu giấy ghi công việc thì ông lại vô cùng hứng thú. Thường là trong khoảng thời gian từ 6 giờ sáng ngủ dậy tới 9 giờ đi làm việc mỗi ngày, ông không ngừng ghi chép rất nhiều sự việc ở trên những mẫu giấy như: những việc đợi giải quyết, những việc đã giải quyết, những điểm quan trọng cần chỉ thị... đều lần lượt viết trên những mẫu giấy theo thứ tự. Sau đó, ông đem theo những mẫu giấy đút đầy túi áo bước vào phòng làm việc, ung dung chỉ huy sự hoạt động của "đế quốc" mình.

- Phạm vi quản lý

+ Nghiêm khắc yêu cầu mình

"Tam tinh" là đế quốc kinh tế khổng lồ, vào những năm 50, đế quốc này đã từng chiếm hữu gần một nửa số tiền trong ngân hàng toàn nước Hàn, hầu như "Tam tinh" đã biến ngân hàng của Hàn Quốc thành kho tiền riêng của mình. Ngày nay, tuy đã trải qua nhiều biến động chính trị, khủng hoảng kinh tế, tập đoàn này hầu như vẫn



đang lũng đoạn tất cả nền công nghiệp hàng tiêu dùng quan trọng của Hàn Quốc, hơn thế nó còn chiếm giữ một nửa giang sơn của các thị trường như dệt, điện tử, dầu mỏ, truyền thanh... Còn người làm chúa tể đế quốc này chính là nhân vật thần bí Lý Bình Cát, được rất nhiều người Hàn Quốc gọi là "Thiên hoàng".

Sau khi học xong trường tư thục, ông đã từng vào học qua trường tiểu học Quốc Dân Chinju, trường trung học Trung Đông Seoul, khoa chính trị kinh tế ngành chuyên môn tiểu học Hainada Nhật Bản. Thế nhưng cho đến ngày nay, ngoài việc ông được nhận học vị tiến sĩ danh dự của trường đại học Boston nước Mỹ năm 1982 ra, ông chưa có một tấm văn bằng chính thức nào. Hình như ở trên thế giới này không có một trường học nào có thể dung nạp được ông.

Tuy ông không có lòng nhẫn nại đi học, thế nhưng ông lại nghiện sách tới mức kỳ lạ, ông thích đọc rất nhiều sách, đồng thời cũng ép cấp dưới của mình phải có thói quen đọc sách. Ông thường xuyên tới hiệu sách chọn sách mới, mua về và chỉ định cho các nhân viên phải đọc, sau một thời gian ông bèn kiểm tra cấp dưới đã đọc hết hay chưa. Các tổng giám đốc phát biểu cảm tưởng sau khi đọc xong, hầu như đã trở thành nội dung quy định bắt buộc trong hội nghị hàng năm của lãnh đạo xí nghiệp phụ thuộc tập đoàn xí nghiệp Tam tinh. Có một lần nghe xong cảm tưởng sau khi đọc của các giám đốc, ông rất giận dữ nói: "Nghe xong cảm tưởng sau khi đọc của các ông tôi rất thất vọng, không có ý kiến gì đặc biệt, rõ ràng là đều

không có sự cố gắng nào cả". Nhất thời số giám đốc đó đều im lặng sợ hãi, từ đó trở đi không ai dám qua loa cho xong chuyện trong vấn đề đọc sách nữa.

Có điều rất kỳ quặc là, ở trong văn phòng của ông không hề nhìn thấy bản hồ sơ nào chờ phê duyệt, bất luận là xí nghiệp nhỏ Tam Tinh còn ở trong thời kỳ kinh doanh lập nghiệp ban đầu, hay là "Đế quốc" Tam Tinh quản lý như ngày nay, ông đều kiên quyết không ký kết bất kỳ công văn nào, mọi sự việc đều dùng miệng quyết định cả.

Lý Bình Cát không ký công văn ở văn phòng, thế nhưng đối với việc viết những mẫu giấy ghi công việc thì ông lại vô cùng hứng thú. Thường là trong khoảng thời gian từ 6 giờ sáng ngủ dậy tới 9 giờ đi làm việc mỗi ngày, ông không ngừng ghi chép rất nhiều sự việc ở trên những mẫu giấy như: Những việc đợi giải quyết, những việc đã giải quyết, những điểm quan trọng cần chỉ thị... đều lần lượt viết trên những mẫu giấy theo thứ tự. Sau đó ông đem theo những mẫu giấy đút đầy túi áo bước vào trong phòng làm việc, ung dung chỉ huy sự hoạt động của "đế quốc" mình.

Ông là đầu não của tập đoàn Tam Tinh, thế nhưng cơ hội cấp dưới được gặp ông, thậm chí không nhiều bằng người hầu của khách sạn Taiso Tokyo được gặp ông. Mỗi năm ông đều có một khoảng thời gian tương đối lâu sống ở Nhật Bản, trong khách sạn Taiso ở Tokyo có phòng chuyên dùng của ông. Trung tuần hoặc hạ tuần tháng 12 hàng năm, ông đều phải tới Nhật Bản sống trong khách

sạn Taiso suy nghĩ sắp xếp nhân sự của năm trước. Hoạt động này được gọi là "Suy nghĩ Tokyo". Trong thế so sánh với nhau, những trường hợp Lý Bình Cát lộ mặt ở tập đoàn Tam Tinh cực kỳ hiếm thấy. Ngoài việc dự hội nghị tổng giám đốc thường niên ra, ông không tham dự bất kỳ hội nghị nào khác của công ty. Đối với những công nhân viên chức nói chung thì chỉ có thể được nhìn thấy vẻ uy nghi của vị tổng tài thông qua màn hình trong hội thể thao của công nhân viên chức Tam Tinh hàng năm (nhưng cũng chỉ là bức ảnh chân dung của ông, còn bản thân ông cũng không bao giờ đến dự hội cả). Vì vậy, mọi người chỉ có thể thông qua tin đồn được biết: Ông luôn luôn ở dưới sự bảo vệ của vệ sĩ thân thiết, người lái xe của ông là nhân vật cấp giám đốc...

Bởi vì ông trước sau hành động bí ẩn, luôn giữ tư thái cao ngạo, đồng thời cũng bởi ông có mối quan hệ đặc thù với Nhật Bản, nên Lý Bình Cát được các công nhân viên của Tam Tinh bí mật gọi ông là "Thiên hoàng", thậm chí ngay đến cả hội nghị giám đốc tập đoàn thường niên mà ông chủ trì và tham dự cũng được gọi là "ngự tiền hội nghị".

+ Tôi chính là Tam Tinh, Tam Tinh chính là tôi

Trong con mắt của rất nhiều người, Lý Bình Cát không chỉ là con người điên cuồng làm việc, còn là một người "điên cuồng tàng trữ". Bắt đầu từ những năm 50, ông bắt đầu tàng trữ những tác phẩm nghệ thuật, trong hơn 30 năm trở lại đây, ông đã có tới trên 1.800 bức, trong đó có không ít những tác phẩm nghệ thuật tích lũy

chỉ một không hai, chỉ một chiếc bình sứ men xanh hình gáo múc nước thuộc thời đại Cao Ly<sup>(1)</sup> đã có giá trị tới hàng trăm vạn đô la Mỹ. Ngoài những tác phẩm nghệ thuật ra, những tàng phẩm của Lý Bình Cát còn bao gồm máy đánh lửa, tàu hút thuốc, giày da, áo sơ mi... Những "đồ vật tàng trữ" này của ông thường được cung cấp cho xí nghiệp cấp dưới làm vật mẫu, yêu cầu những sản phẩm sản xuất ra phải đạt tới trình độ tương đương.

Không phải tàng trữ chỉ để tàng trữ, đây chính là điểm vượt người của Lý Bình Cát. Làm một nhà doanh nghiệp, đương nhiên ông cần phải có những điều cần làm, dù cho là việc làm độc đáo theo kiểu "thiên hoàng" đó của ông cũng là có ý tứ sâu sắc cả. Gần dễ sinh ra khinh mạn, xa dẫn đến cấp dưới sinh ra sợ hãi, đó có lẽ chính là đạo chế ngự cấp dưới của Lý Bình Cát chăng? Ông làm như vậy đích thực là đã giảm bớt được không ít sự phiền phức về phương diện xã giao thù tạc, điều này cũng đã thành công trong việc tạo ra hình tượng thần bí mà uy nghiêm của mình với cấp dưới, đương nhiên cũng đã dẫn đến rất nhiều điều chê trách; thế nhưng, điều này không thể ảnh hưởng tới việc ông dùng phương pháp cũng coi trọng ân uy này để dắt dẫn "đế quốc" của mình từng bước vươn tới sự lớn mạnh.

Tập đoàn Tam Tinh rất coi trọng lực hướng tâm của các nhân viên. Mỗi nhân viên mới bước vào công ty vô luận chức vụ cao hay thấp đều cần phải tiếp nhận một tháng bồi dưỡng huấn luyện trước khi vào vị trí. Nội dung

---

<sup>(1)</sup> Cao Ly quốc hiệu cũ của Triều Tiên từ 918 đến năm 1392

trọng tâm huấn luyện chính là bồi dưỡng trái tim yêu công ty và trái tim trung thành của họ, phải xác định rõ niềm tin "tôi chính là Tam Tinh, Tam Tinh chính là tôi".

Lý Bình Cát nói: "Đối với cấp dưới tôi không bài xích cũng không đối xử tử tế, tôi gắng sức thực hiện cho được nguyên tắc không làm trái lẽ công bằng. Đó là nguyên tắc kinh doanh mà tôi hết sức tuân theo, ngoài ra tôi chẳng có bí quyết gì đáng nói". "Nguyên tắc công bằng" mà ông nói chính là sự thưởng phạt phân minh.

"Tam Tinh" không xếp lương theo hạng bậc, sự đãi ngộ của mỗi người đều do năng lực cá nhân người đó quyết định. Lý Bình Cát thường phát tiền thưởng cho những nhân viên có cống hiến đặc biệt, số mức tiền thưởng ngoài đương sự ra, người khác không được biết. Nghe nói có khi số tiền thưởng lớn tới mức kinh người. Lý Bình Cát đã từng đem cả một cửa hiệu buôn hoặc một quán cà phê tặng cho những thư ký sắp sửa nghỉ việc để biểu thị tấm lòng cảm tạ đối với sự cần mẫn làm việc của họ trong nhiều năm ở bên cạnh ông.

### - Đường lối quản lý

Với Lý Bình Cát mà nói, chỉ có "dựa vào tài năng mà sử dụng thích hợp", mới có thể phát huy hết khả năng của nhân tài. Nếu một người không có năng lực làm tổng giám đốc, lại để cho anh ta ngồi lên chiếc ghế bành này, không những không bảo vệ được vị trí này mà còn có thể sẽ hủy hoại anh ta. Cho nên đối với bất kỳ người chủ quản xí nghiệp có thành tích quá kém, sau khi truy cứu trách nhiệm ông đều lập tức miễn chức. Hơn thế, ông

chưa bao giờ tiếp nhận lý do trình bày của người đương sự, do đó đã dẫn tới rất nhiều người bất mãn trong nội bộ, cũng khiến cho rất nhiều nhân tài của Tam Tinh chạy ra ngoài. Thế nhưng, điều này cũng đã thúc đẩy mọi nhân viên người người tự sửa sang mình, cố gắng công tác, không dám lơ là biếng nhác. Có lẽ là vì những điều trách cứ quá nhiều của bên ngoài đối với chế độ nhân sự theo kiểu bàn tay sắt này đã truyền tới tai Lý Bình Cát, cũng có lẽ vào những năm cuối đời, ông cảm thấy mọi cử chỉ biện pháp trước đây chưa gần với tình người, trong những năm gần đây đối với chính sách nhân sự ông đã có rất nhiều biến đổi. Khi điều chỉnh nhân sự, ông đã không kiên trì phương thức "suy nghĩ Tokyo" như trước đây nữa, mà là do uỷ ban nhân sự được tổ thành, do bảy giám đốc của 7 xí nghiệp trung tâm cấp dưới đề xuất danh sách tham khảo, rồi do Lý Bình Cát quyết định sau cùng. Ông còn thay đổi thói quen trước kia chỉ cần sa thải thì vĩnh viễn không sử dụng trở lại nữa, ông đã mời tổng giám đốc Tống Thế Xương thuộc công ty Thạch Hóa Tam Tinh trước đây bị sa thải trở lại đảm nhận chức tổng giám đốc công ty quản lý điện Tam Tinh. Thế nhưng nhìn chung, nguyên tắc dùng người coi trọng thành tích thực tế, thưởng nhiều phạt nặng của Lý Bình Cát thì vẫn chưa có sự thay đổi mang tính chất căn bản.

Chủ nghĩa thứ nhất" đó là quy tắc luôn luôn phải tuân theo của Lý Bình Cát.

Lý Bình Cát không chỉ yêu cầu thị trường chiếm hữu của Tam Tinh cần phải thứ nhất, chất lượng sản phẩm cần phải thứ nhất, niềm tin và vinh dự của công ty cần phải

thứ nhất, ông còn rất nhấn mạnh "nhân tài thứ nhất". Trong các xí nghiệp dưới quyền ông, thường xuyên có thể nhìn thấy một tấm biển đề như sau "nhân tài thứ nhất". Những tấm biển này đều do bàn tay ông tự viết ra, ông thường xuyên nói với các tổng giám đốc của mình rằng: "Nhân tài của Tam Tinh đều là tinh anh của quốc gia, chỉ có tụ họp được sức mạnh của tất cả tinh anh mới có thể phát huy được công dụng lớn nhất".

Để tăng cường tuyển chọn và bồi dưỡng nhân tài, Tam Tinh đã xây dựng nên một trung tâm bồi dưỡng huấn luyện của mình, rồi dẫn đầu sử dụng chế độ thi chọn nhân tài tại Hàn Quốc. Mỗi năm Lý Bình Cát đều phải đích thân đối thoại với mấy trăm nhân viên mới được tuyển dụng, thông qua lời nói cử chỉ của số nhân viên này, ông đã khảo sát năng lực và công việc thích hợp của họ. Trong việc bồi dưỡng huấn luyện đối với số nhân viên mới được tuyển dụng, Lý Bình Cát rất nhấn mạnh bồi dưỡng năng lực công tác thực tế. Mỗi kỳ thụ huấn nhân viên, khi kết thúc bồi dưỡng huấn luyện đều phải tiếp nhận một hạng mục huấn luyện sau cùng như sau: Mỗi người lấy ra hai thứ sản phẩm của Tam Tinh như radio catxet hoặc máy ghi âm... đưa về nông thôn tiêu thụ, để xem khi nào bán hết, khi nào trở về. Và như vậy, tất cả những nhân viên mới tuyển vừa bắt đầu đã có kinh nghiệm công tác thực tế, rất dễ dàng tiện lợi cho việc thích ứng với Tam Tinh.

Với Lý Bình Cát, để nhìn thấy sự thành công của một người cần phải có đầy đủ ba điều kiện cơ bản là "vận, độn, căn". "Vận" là chỉ cơ may, "căn" là chỉ tư chất

và thiên bẩm của một người, "động" là tinh thần chịu khổ làm việc. Khi tuyển chọn đề bạt nhân tài, Lý Bình Cát rất chú trọng "căn", vì vậy ông thường đòi hỏi tiến hành thi vấn đáp đối với nhân viên mới được tuyển dụng, thậm chí sức khỏe của ứng cử viên là điểm quan trọng nhất. Còn khi dùng người điều ông càng nhấn mạnh là tinh thần khác khổ làm việc. Ông yêu cầu cấp dưới của mình cần phải nuôi dưỡng được thói quen đọc sách, cần phải học được tinh thần "làm việc suốt ngày đêm", cần phải không ngừng tìm hiểu đối thủ cạnh tranh của mình, cần phải nỗ lực tranh thủ vươn lên hàng thứ nhất...



## 21. ĐỐC LÒNG TUÂN THEO "CHỦ NGHĨA HIỆN TRƯỜNG"

\* "NGÔI SAO KHỔNG LỒ CỦA XÍ NGHIỆP" - TRỊNH CHU VĨNH

Làm một người lãnh đạo của tập đoàn xí nghiệp, Trịnh Chu Vĩnh luôn luôn thi hành rộng rãi "chủ nghĩa hiện trường", vì vậy ông được gọi là "Người theo chủ nghĩa hiện trường số một". Từ khi sáng tạo và xây dựng xí nghiệp hiện đại đến nay, một số quyết định đều do Trịnh Chu Vĩnh quyết đoán và ông đã quyết định ngay tại hiện trường. "Quyết đoán tại hiện trường" là phương thức kinh doanh và nguyên tắc làm việc mà ông luôn tuân theo từ trước đến nay. Điều này đã tăng cường mạnh mẽ hiệu suất công tác của xí nghiệp hiện đại.

### - Phạm vi quản lý

+ Xác định thực lực kinh tế trên nguyên tắc

Năm 1915, Trịnh Chu Vĩnh sinh ra trong một gia đình nông dân nghèo khổ tại quận Thông Xuyên Đạo Giang Nguyên. Năm 1930, sau khi tốt nghiệp tại trường tiểu học Quốc dân Matsuda, Trịnh Chu Vĩnh vừa mới 16 tuổi đã bắt đầu rời nhà đi phiêu bạt giang hồ. Bởi sự hạn chế của tuổi tác và kiến thức, trước tiên công việc mà

Trịnh Chu Vĩnh theo đuổi là làm công nhân đẩy đất ở trên công trường công trình đường sắt Hirano. Về sau, ông lại tham gia công trình xây dựng trường đại học Cao Ly (lúc đó gọi là trường chuyên môn Phổ Thành), từ trong thực tiễn ông đã học được rất nhiều kỹ thuật mang tính chất thực dụng, đặt cơ sở vững chắc cho việc lập nghiệp của ông sau này.

Năm 1940, Trịnh Chu Vĩnh đã bắt đầu sự nghiệp của cuộc đời khi ông đã tiếp nhận một nhà máy sửa chữa xe ô tô, từ đó ông đã kết duyên và gắn bó với công nghiệp kim loại. Sau khi Nhật Bản đầu hàng, ông đã xây dựng lại từ đầu nhà máy sửa chữa ô tô này.

Sau cuộc chiến ở nước Hàn, Trịnh Chu Vĩnh theo quân đội tiến thẳng vào Seoul, bắt đầu theo đuổi nghiệp vụ sửa chữa giữ gìn các loại xe quân dụng, việc làm ăn rất phát đạt, thế nhưng điều nung nấu trong lòng ông vẫn là xây dựng nghề nghiệp. Tức thì năm 1947, Trịnh Chu Vĩnh đã thành lập ngành xây dựng có liên quan với quân đội Mỹ nên ông đã củng cố được cơ sở của sự nghiệp. Năm 1950, Trịnh Chu Vĩnh đem ngành xây dựng địa phương hiện đại sáp nhập với công nghiệp xe tự động hiện đại, đổi tên là Hiện Đại Kiến Thiết. Cuộc chiến tranh Triều Tiên vừa mới bùng nổ, đã đem lại cơ hội phát triển tuyệt hảo cho Hiện Đại Kiến Thiết vừa mới bắt đầu. Lúc đó thủ đô Hàn Quốc từ Seoul dời tới Pusan ở phương nam, Pusan nhất thời đã trở thành điểm nóng chú ý của những người hành nghề xây dựng, các loại công trình đều ợi xây dựng, trước tiên là sửa chữa xây dựng những căn cứ hậu cần cho quân đội Mỹ và quân đội Liên Hợp Quốc,

sau đó chính là khôi phục lại như cũ những công trình có quy mô lớn sau chiến tranh. Đối với việc này, Hiện Đại Kiến Thiết tích cực nhúng tay vào, không những đã củng cố được cơ sở sự nghiệp của mình, hơn thế cũng khiến cho Trịnh Chu Vĩnh từng bước thể hiện rõ tài năng trong cùng ngành nghề.

Sau khi Hàn Quốc bước vào thời kỳ phục hưng, để phối hợp với kế hoạch khai thác phát triển đất nước của chính phủ, Hiện Đại Kiến Thiết đã tham gia đấu thầu công trình khôi phục cầu Hangang, ông đã bỏ thầu với giá cao nhất là 370 triệu đồng, đánh bại bốn trùm sỏ xây dựng lớn của Hàn Quốc lúc đó là Hàn Hưng Thổ Kiến, Đại Đông Công Nghiệp, Hưng Hòa công tác sở và Trung Ương Sản Nghiệp, đã giành được công trình xây dựng cầu vào thời kỳ thứ nhất có quy mô lớn nhất của Hàn Quốc. Về sau, Hiện Đại Kiến Thiết lại tiếp tục nắm giữ được công trình của thời kỳ thứ hai và thời kỳ thứ ba. Thông qua việc xây dựng khôi phục thành công công trình cầu Hangang lần này, Hiện Đại Kiến Thiết đã tiến vọt trở thành bá chủ của ngành xây dựng Hàn Quốc.

Sau 10 năm nhận xây dựng công trình cầu Hangang, Hiện Đại Kiến Thiết lại nhận gói thầu được gọi là "công trình lớn nhất từ khi vua Đan mở nước tới nay", công trình đập nước đa công năng trên sông Triều Dương, tổng cộng mức chi phí của công trình cao tới 6.670 triệu đồng, mà Hiện Đại Kiến Thiết chỉ dùng 10 phút, đã trở thành kẻ chiến thắng trong cuộc đấu thầu lần này, một lần nữa thể hiện cho mọi người thấy rõ thực lực kinh tế hùng hậu của mình.

Đồng thời với việc tích cực phát triển Hiện Đại Kiến Thiết, Trịnh Chu Vĩnh vẫn không buông lơỉ phát triển các ngành nghề khác. Bởi đã có kinh nghiệm của hai lần theo đuổỉ ngành sửa chữa ô tô, lại cộng thêm Hiện Đại Kiến Thiết có nhà máy cơ giới hạng nặng, Trịnh Chu Vĩnh đã từng bước lấy hai thứ này làm cơ sở, vào năm 1962, ông đã xây dựng nên hiệu buôn Tây hiện đại mậu dịch và chế tạo cơ giới cùng với kinh doanh phụ tùng xe ô tô. Năm 1967, ông lại hợp tác với công ty Ford nước Mỹ, thiết kế nên loại ô tô hiện đại, chính thức phát triển ngành công nghiệp nặng.

Năm 1966, thành công gói thầu con đường cao tốc Thái Lan, khiến cho "Hiện Đại" bước mạnh bước đầu tiên mang tính chất mấu chốt vươn tới thị trường hải ngoại.

Bắt đầu từ tháng 8 năm 1975, Hiện Đại Kiến Thiết đánh sâu vào thị trường Trung Đông, bắt đầu tấu vang khúc nhạc dạo đầu thành công của ông.

Ngày 26 tháng 2 năm 1976, đối với Trịnh Chu Vĩnh mà nói, đó là một ngày vô cùng nghiêm trọng. Trong tình hình đối thủ mạnh nhiều như cây rừng, ông đã giành được "công trình lớn nhất của thế kỉ này", đó là công trình xây dựng cảng Jidda của Saudi Arabia, có tổng mức chi phí cao tới 1.500 triệu đô la Mỹ.

Chỉ dựa vào dũng khí sẽ chẳng thể hoàn thành nỗi sự nghiệp lớn nào, mấu chốt vẫn là mưu lược ở đằng sau dũng khí. Trịnh Chu Vĩnh biết rõ, mấu chốt thành bại của cảng Jidda là ở chỗ làm thế nào với phương thức tốc độ nhanh nhất, giá cả rẻ nhất để cung cấp vật liệu cho công trình. Để cho nhà máy đóng tàu Upsan phụ thuộc

vào mình chế tạo ra những hòm chìm, giá cả thấp, dùng phương thức vận chuyển bằng xà lan, là phương thức duy nhất, đỡ tốn sức lực nhất với thời gian ngắn nhất, tiết kiệm được kinh phí nhất. Sự gan dạ và mưu trí của Trịnh Chu Vĩnh thực sự hiếm thấy trong số các nhà doanh nghiệp.

Sự việc đúng như dự liệu của Trịnh Chu Vĩnh, công trình cảng Jidda cuối cùng đã hoàn thành trước 8 tháng, mà "Hiện Đại" kiếm được tiền chính là kiếm được ở trên giá thành của 8 tháng này.

Công trình cảng Jidda tốc độ nhanh mà chất lượng lại chẳng thể chê vào đâu được, không những đã khiến cho Hiện Đại Kiến Thiết xây dựng được uy tín và danh dự rất cao, hơn thế, đã khiến cho ông không chế được chặt chẽ khu vực Trung Đông, thị trường xây dựng lớn nhất này. Năm 1978, Hiện Đại Kiến Thiết đã dùng tiền mặt mua được khu đất sử dụng kiến trúc của "Nhân xuyên chế thiết" và "Huy văn cao trung". Nếu không có số tiền lãi của thị trường Trung Đông, Hiện Đại Kiến Thiết không thể có năng lực tiền vốn hùng hậu như vậy được. Có thể nói, Trung Đông đã bồi dưỡng cho "Hiện Đại", khiến cho nó trở thành tài phiệt cấp thế giới.

Khi Hiện Đại Kiến Thiết bắt đầu phát triển ra hải ngoại, Trịnh Chu Vĩnh vẫn còn dốc sức với ngành chế tạo ô tô và ngành đóng tàu.

Trên thực tế, con đường thành công của Trịnh Chu Vĩnh thực ra không phải là đều bằng phẳng cả, sự trắc trở và nguy hiểm mà ông vấp phải tuyệt đối không thể thấp hơn bất kỳ một nhà doanh nghiệp nào có thành tựu. "Bất

kỳ người nào đều có thể vấp phải trắc trở, điều mấu chốt là anh ta đã đối xử với nó, xử lý nó một cách chính xác như thế nào". Trịnh Chu Vĩnh đã từng không chỉ một lần nói như vậy với những người cấp dưới.

Trong con đường sự nghiệp của Trịnh Chu Vĩnh, sự xung đột giữa thợ và chủ của nhà máy đóng tàu Ulsan chính là một khó khăn lớn nhất mà ông vấp phải. Sự việc như sau: Hai con tàu chở dầu cỡ lớn mà nhà máy đóng tàu Ulsan nhận đóng, với sự tranh thủ làm việc suốt ngày đêm, đã được hoàn thành trước thời hạn. Thế nhưng, họ không được hưởng thù lao cần được hưởng, thế là tình cảm bất mãn ngày càng dâng cao, cuối cùng đã phát triển thành xung đột. Lúc này Trịnh Chu Vĩnh đang ở Seoul xa xôi, vừa nghe tin này, căn bản không để ý đến lời khuyên can của thuộc hạ, lập tức xuống phương nam. Ông đã cùng đại biểu của công nhân tiến hành đàm phán một loạt các vấn đề, cuối cùng đã thuyết phục được đại biểu của công nhân một cách thành công. Bởi có được sự xử lý thích đáng, cuộc xung đột coi như đã được dập tắt. Đương nhiên, Trịnh Chu Vĩnh làm như vậy, mục đích căn bản chỉ là để bảo vệ lợi ích của nhà tư bản, thế nhưng, thái độ xử sự thế như sấm vang gió cuốn của ông đã khiến cho mọi người rất khâm phục.

Ngoài ra, "Sự kiện bán đấu giá nhà chung cư Hiện Đại" bùng nổ vào tháng 6 năm 1978, cũng đã tạo thành một sự uy hiếp tương đối lớn trong cuộc đời của Trịnh Chu Vĩnh. Lúc đó, do phòng ở nhà chung cư vô cùng khó khăn, chính phủ đã quy định, chỉ cần là nhà chung cư mới xây dựng, cần phải dùng phương thức bốc thăm để phân

nhượng. Còn "khai thác phát triển đô thị Hàn Quốc" phụ thuộc vào Hiện Đại Kiến Thiết thì lại dùng phương thức đầu cơ, đem số nhà chung cư bao gồm hơn 900 hộ mới xây dựng xong phân nhượng cho các quan chức chính phủ, các nhân sĩ trong giới tân văn và các quan chức cơ quan tài chính. Sau khi sự việc này bùng nổ, đảm nhận tổng giám đốc "khai thác phát triển đô thị Hàn Quốc" (Trịnh Mộng Bật, con cả của Trịnh Chu Vĩnh, sau qua đời bởi tai nạn xe) bị bắt giữ, 26 công vụ viên cũng bị cách chức. Theo đà tuyên truyền của báo chí, tình tiết của vụ án được dần dần nâng cấp. Một số cán bộ của xí nghiệp Hiện Đại đứng ngồi không yên, muốn nhanh chóng khiến cho sự việc xấu xa này sớm kết thúc. Thế nhưng Trịnh Chu Vĩnh lại có biểu hiện bình tĩnh tới mức lạ thường, ông khuyên cấp dưới cần phải vững vàng, còn nói: "Cứ để cho sự việc trôi qua, tuyết lớn đang rơi thì cứ để cho nó rơi hết tự nó sẽ ngừng. Nếu tuyết mới rơi được một chút ít đã quét sạch nó đi, thì ngày mai nó sẽ tích tụ thành một đống to!". Đối mặt với trắc trở to lớn như vậy, Trịnh Chu Vĩnh vẫn không hoang mang lo sợ, vẫn bình tĩnh xử trí. Đích thực, tin tức xấu xa như thế này, anh càng vội vã giấu giếm nó, nó sẽ càng bộc lộ ra, chỉ bằng cứ để mặc nó, tự nó sẽ trôi qua. Đúng là dựa vào đầu óc bình tĩnh, gan dạ và hiểu biết tuyệt vời cùng với kinh nghiệm sống phong phú của ông, đối mặt với "sự kiện nhà chung cư Hiện Đại", ông vẫn giống như đối mặt với bất kỳ nguy cơ nào khác, rất nhanh chóng ổn định được cục diện và tình cảm của cán bộ viên chức, khiến cho xí nghiệp Hiện Đại yên ổn hóa giải và vượt qua được nguy cơ này.

### + Luôn luôn thi hành "chủ nghĩa hiện trường"

Làm một người lãnh đạo của tập đoàn xí nghiệp, Trịnh Chu Vĩnh luôn luôn thi hành rộng rãi "chủ nghĩa hiện trường số một". Từ khi sáng tạo và xây dựng xí nghiệp Hiện Đại đến nay, một số quyết định đều do Trịnh Chu Vĩnh quyết đoán và ông đã quyết định ngay tại hiện trường. "Quyết đoán tại hiện trường" là phương thức kinh doanh và nguyên tắc làm việc mà ông luôn tuân theo từ trước tới nay. Điều này đã tăng cường mạnh mẽ hiệu suất công tác của xí nghiệp Hiện Đại. Nghe nói, ngay cả đến ngày chủ nhật Trịnh Chu Vĩnh cũng không được thanh nhàn. Mỗi buổi sớm, nhân viên trực ban tổng công ty, đã phải đưa đến tận tay Trịnh Chu Vĩnh những bức điện báo của các chi nhánh công ty từ các nơi trên thế giới đánh về, rồi chờ đợi sự phán quyết cuối cùng của ông. Phương thức "phán quyết tại hiện trường" này không chỉ có hiệu suất cao, hơn thế còn khiến cho các chi nhánh công ty ở hải ngoại vẫn đảm bảo được sự nhất trí theo từng bước điều hành với nghiệp vụ trước sau của công ty ở Seoul. Đương nhiên, "chủ nghĩa hiện trường" tuyệt đối không chỉ biểu hiện ở sự "quyết đoán tại hiện trường", điều càng quan trọng hơn là ông có thể đi sâu vào hiện trường, cùng kê vai sát cánh tác chiến với công nhân lao động ở tiền tuyến. Chỉ cần những người đã từng được bắt tay qua với Trịnh Chu Vĩnh, đều có thể cảm giác thấy sự thô ráp sù sì trên đôi tay lớn của ông, đây là kết quả của việc theo đuổi công trình tại hiện trường suốt cuộc đời ông. Từ khi Trịnh Chu Vĩnh lập nghiệp đến nay, ông luôn luôn là con người của chủ nghĩa hiện trường



triệt để. Ông thường xuyên mặc bộ quần áo lao động, ra vào ở trong hàng ngũ công nhân. Ông thường luôn tự hào nói cho các công nhân viên mới của tập đoàn xí nghiệp Hiện Đại rằng, năm xưa khi tham gia xây dựng công trình "Trường chuyên nghiệp Phổ Thành", ông đã tự thân gánh đá như thế nào, ông đã từng làm việc ở trên tuyến đầu tại công trường như thế nào, mọi người nói ông là một nhà doanh nghiệp hoạt động tại hiện trường không rời khỏi hiện trường. Cho dù tuổi tác đã vượt qua tuổi cổ hi<sup>(1)</sup>, thế nhưng ông vẫn dồi dào sinh lực luôn đi tới các hiện trường để kiểm tra xem xét.

#### - Đường lối quản lý

Nhìn từ bên ngoài, Trịnh Chu Vĩnh mang dáng vẻ chất phác và đôn hậu của một người sinh ra ở nông thôn, ngoài thời gian làm việc, ông rất thân thiết, bình dị và dễ gần. Ông thường xuyên mời công nhân viên tới nhà mình ăn cơm. Sau khi uống rượu, ông cùng ca hát nhảy múa, chung sống chan hòa với các nhân viên không có chút biểu hiện nào là kiểu cách của ông chủ lớn. Đối với hai người nữ thư ký của mình, ông càng tỏ ra thân thiết như người nhà, mỗi tháng đều mời họ ăn một hai bữa cơm. Thế nhưng hễ tới hiện trường công tác, ông hầu như thay đổi hẳn bộ mặt. Đối với bất kỳ người nào, bất kỳ sự việc nào, ông đều yêu cầu nghiêm khắc, hơi có một chút không hài lòng ông đều quát mắng âm ỹ. Vì vậy, ông đã được mọi người đặt cho một biệt hiệu là "Bạo chúa hiện trường". Nếu ông nhìn thấy biện pháp và tốc độ không

---

<sup>(1)</sup> Cổ hi: là "cổ lai hi" tức là "tuổi xưa nay hiếm".

dựa theo chỉ thị của ông thì ông sẽ chỉ âm lên như súng liên thanh nổ hàng tràng không dứt. Nghe nói, có một lần ông bực tức đã chỉ liền hơn một giờ đồng hồ, từ đây có thể thấy, ông còn là "con người độc đoán quyền uy". Loại cá tính này của ông thậm chí cuối cùng đã hình thành điểm quản lý đặc sắc của tập đoàn xí nghiệp Hiện Đại. Tập đoàn Hiện Đại không phân tán quyền kinh doanh giống như "Lạc Hi", "Kim Tinh", cũng không coi trọng việc bồi dưỡng giáo dục nhân tài khoa học kỹ thuật giống như các tập đoàn "Tam Tinh", "Đại Vũ". Mọi phương châm kinh doanh của tập đoàn Hiện Đại đều lấy ý kiến của đại gia trưởng Trịnh Chu Vĩnh làm căn cứ, việc kinh doanh cũng đều do ông nắm giữ. Bất kỳ nhân viên nào đứng trước mặt ông đều không dám nói ra một chữ "không", từ trên xuống dưới, cũng không có bất kỳ người nào dám đề xuất ý kiến khác đối với quyết định của ông. So sánh với các tài phiệt khác, "quyền uy tuyệt đối" của Trịnh Chu Vĩnh thực sự đã khiến cho người ta phải sợ hãi. Chỉ cần là sự việc ông đã quyết định rồi, thì cần phải quán triệt đến cùng. Đối với bản thân mình, ông vô cùng tự tin, sự việc sau khi đã quyết định rồi thì sẽ không nghe theo bất kỳ một lời khuyên nào. Mỗi khi cấp dưới có nghi hoặc hoặc kiến nghị, ông đều nói: "Cứ làm theo phương pháp của ta, đâu có lần nào xảy ra sai lầm". Nói một cách khác, loại quyền uy tuyệt đối này của ông có tính phiến diện rất lớn. Xí nghiệp Hiện Đại đã thiếu tính chất chế độ trên mặt quản lý, về mặt tổ chức cũng không đủ kiện toàn. So sánh với sự quản lý xí nghiệp hiện đại hóa như Tam Tinh và Đại Vũ, phương thức quản

lý "chỉ biết thuận tòng theo mệnh lệnh Trịnh Chu Vĩnh" của xí nghiệp Hiện Đại đã tỏ ra không phù hợp với trào lưu thời đại. Hơn thế, những nhân tài quản lý xí nghiệp mà xí nghiệp Hiện Đại bồi dưỡng và đào tạo ra có thể nói là lèo tèo thưa thớt, đó là những tệ hại do chủ nghĩa quyền uy tuyệt đối gây ra cả.

Sở dĩ Trịnh Chu Vĩnh có thể đích thân làm mọi việc, thực thi quyền uy tuyệt đối của mình, điều đó đều thu được ích lợi bởi tinh lực dồi dào và thể phách cường tráng của ông. Trịnh Chu Vĩnh rất thích rèn luyện thể thao, ông thường nói với cấp dưới, sức khỏe chính là tiền vốn lớn nhất. Ngày thường dù bận rộn như thế nào ông cũng không bỏ lỡ thời gian tập thể thao. Mỗi ngày thứ 7 hàng tuần, ông đều tham dự hội thể thao với các nhân viên rất đúng giờ, ông cũng rèn luyện sức khỏe với cấp dưới. Mùa hè hàng năm ông đều tới bãi biển Gangnung, tham gia huấn luyện với các nhân viên mới của xí nghiệp Hiện Đại, cùng vật lộn "đọ sức" với các nhân viên mới ở trên bãi biển. Môn thể thao mà Trịnh Chu Vĩnh có sở trường nhất chính là môn vật, rất nhiều thanh niên đều không phải là đối thủ của ông. Mùa hè năm 1981, sau khi liên tục thua những thanh niên trẻ, ông mới cảm giác được mình đích thực đã già rồi. Có điều, những năm cuối đời, ông vẫn không gián đoạn, vẫn kiên trì rèn luyện thể thao, ngoài việc sáng sớm đi đánh quần vợt ra, mỗi tháng ông còn lợi dụng ngày chủ nhật đi chơi gôn một hai lần, bình thường ban ngày thỉnh thoảng ông vẫn đi tới bể bơi của thành phố Seoul để tập bơi. Tuy tuổi ông đã thuộc xưa

nay hiếm nhưng nhìn dáng dấp vẫn còn rất trẻ. Đối với sự việc này, Trịnh Chu Vĩnh đã từng tràn đầy niềm tin nói: "Nếu không sinh bệnh, tôi có thể sống tới 100 tuổi". Thể phách khỏe mạnh đã đặt cơ sở vững chắc cho phương lược lãnh đạo tuyệt vời của ông.

## 22. CHẤT LƯỢNG, ĐỔI MỚI, PHỤC VỤ LÀ BÍ QUYẾT DẪN TỚI CHIẾN THẮNG

\* "NGƯỜI THIẾT KẾ XE Ô TÔ MERCEDES" - DAMREY

Công ty Mercedes đã từng quảng cáo: "Nếu có người phát hiện xe ô tô Mercedes phát sinh ra sự cố, bị xe sửa chữa kéo đi, chúng tôi sẽ xin được tặng ngài 1 vạn đô la Mỹ". Đây tuy là quảng cáo, thế nhưng từ trên một ý nghĩa nào đó mà xét, thì chất lượng của loại xe này quả thực là đạt tới mức độ khiến cho người ta phải tin phục.

- Phạm vi quản lý

+ Phương án thiết kế tinh xảo

Cái tên "Mercedes" đã trở thành từ đồng nghĩa của chất lượng kỹ thuật công nghiệp xe ô tô. Lịch sử phát triển của nó có thể truy ngược trở lên rất lâu về trước, nói một cách chính xác đó là ngày 15 tháng 8 năm 1883. Ngày hôm đó, kỹ sư Goatlib Damrey của Shwabia đã trải qua giờ khắc may mắn nhất trong cuộc đời của ông. Động cơ đốt trong vận chuyển nhẹ nhàng, tốc độ quay nhanh đầu tiên trên thế giới đã chuyển động ở trước mặt ông. Damrey là con trai người thợ làm bánh mì, đã được học qua cách chế tạo súng ống. Ông đã sớm làm quen

với động cơ, bởi vì ông đã từng nhiều năm lãnh đạo một nhà máy động cơ ga. Sau khi tan ca, ông thường ở lại trong phân xưởng để cùng nghiên cứu loại phương án thiết kế "mô tơ nhẹ nhàng tốc độ nhanh" với một người đồng bào không ít thiên bẩm phát minh là William Mebahir của ông.

Damrey đã giành được phát minh sáng chế động cơ đốt trong bằng ét xăng. Động cơ này mỗi mã lực có thể kéo được trọng lượng khoảng 80 kg, đạt được tốc độ quay tương đối cao. Thế nhưng, hoài bão lớn của Damrey vẫn chưa được thỏa mãn, ông muốn sáng tạo ra một loại máy thúc đẩy tự động mà tất cả các loại xe đều có thể dùng được. Ngay lập tức ông đem phát minh của mình lắp đặt lên một "chiếc xe theo kiểu cưỡi", tức là một loại xe đạp: Chiếc xe mô tô xuất hiện lần đầu tiên trên thế giới đã ra đời ba năm sau, vị kỹ sư này đã giành được sự thành công càng vang dội hơn: Ông đã lắp đặt chiếc động cơ của ông lên trên chiếc "xe ngựa nước Mỹ" có 4 bánh mua được với giá 795 mark, chạy nhanh 18km/ giờ, với tốc độ "khiến cho người ta phải kinh ngạc" từ Stuttgart đến Konstanz... chiếc ô tô đã ra đời.

+ Con người là nhân tố quyết định chất lượng

Tháng 3 năm 1900, tổng lãnh sự đế quốc Áo Hung là Emmil Yelinec (trước kia ông này đã là khách hàng lớn của nhà máy Damrey nổi tiếng) đã đặt mua 36 chiếc xe ô tô kiểu mới. Ông ta kiến nghị, khi chuyển bán dùng tên người con gái xinh đẹp của ông là "Mercedes" làm nhãn hiệu mới của loại ô tô này. Từ đó trở đi, một ngôi

sao cát tường đã được treo cao ở trên bầu trời của xí nghiệp này, đây chính là ba ngôi sao ở trong chiếc vòng tròn đó. Nó được lắp đặt ở trên nắp két nước của mỗi chiếc xe ô tô nhãn hiệu Mercedes, tượng trưng cho sự thành công kết hợp giữa kỹ thuật và sự thích thú thoải mái. "Mercedes" kiểu mới với những thiết kế không bình thường của nó đã tạo cho mọi người niềm hứng thú cực kỳ lớn. Một khung thép rập dãi và cột chuyển hướng xiên, bốn động cơ đặt ở đầu xe, két nước hình tổ ong, bơm nước cùng với hộp số biên. Trong suốt thời gian trên một phần tư thế kỷ, loại kết cấu này đã biến thành tiêu chuẩn của ô tô "hiện đại".

Mercedes là danh dự, là ngôi sao sáng trong các loại ô tô, thực ra không chỉ căn cứ vào tính chất đáng tin cậy của nó, sức cuốn hút trong phong trào đua xe thể thao cũng đã có tác dụng rất to lớn. Trên đường đua xe ở trong và ngoài nước, xe ô tô Mercedes của Damrey luôn luôn có thể lập nên kỷ lục về tốc độ mới. Năm 1894, "Tiểu nhật báo" Paris đã tiến hành cuộc đua "xe không có ngựa" lần đầu tiên. Cuộc đua được tiến hành trên đường cái quan bình thường giữa Paris và Ronen. Bốn chiếc xe lao nhanh tới đích có một điểm chung là: Điều sử dụng động cơ của Damrey, hai mươi năm sau, Mercedes đã giành thắng lợi lớn trong cuộc đua xe tại nước Pháp. Tính đến năm 1939, Mercedes đã giành phần thắng 76 lần trong các cuộc đua xe, 17 lần phá kỷ lục thế giới. Trong các cuộc đua xe, bởi Mercedes có tốc độ nhanh, ngoại hình nhanh nhẹn khéo léo, lúc đó được gọi là "mũi tên bạc", nó đã vượt qua tất cả các đối thủ. Đương nhiên

tham gia đua xe không chỉ là để quảng cáo, đường lối đua xe và những kinh nghiệm mà các cuộc đua xe ô tô việt dã cung cấp đều đã được thể hiện trên mặt kỹ thuật và ngoại hình của hàng loạt xe ô tô được sản xuất.

Năm 1953, sản phẩm mới đầu tiên có ý nghĩa căn bản, kết cấu hàn nối kiểu gánh chịu trọng lượng trên chậu đáy hình khung đã bước vào thị trường, nó đã khiến cho sự cân nhắc đánh giá tiêu chuẩn chế tạo thân xe ô tô tiến thêm một bước theo hướng vừa mỹ quan lại vừa an toàn. Trong thời gian này, đại đa số ô tô sản xuất của nước Đức đều có "khoảng khách an toàn" của Mercedes nghiên cứu chế tạo ra: Trong khoang chở khách khi phát sinh sự cố giao thông không thể bị dòn đập làm cho méo mó. Thứ gánh chịu sức va đập là hai "khu vực hoãn xung" giữa hòm động cơ và hòm hành lý. Vì mục đích không để cho vô lăng va đập vào người lái, cột chuyển hướng được làm theo kiểu ống lồng, có thể đẩy ngậm chặt vào nhau. Ngày nay, trên mỗi chiếc xe ô tô con do nhà máy Mercedes Damrey sản xuất, từ thân xe tới thiết bị kể cả phụ tùng lái, tổng cộng có 136 linh kiện, tất cả những thứ đó đều nhằm phục vụ an toàn. Năm 1973, "Mercedes 450 SEL 6.9" với kỹ thuật tối tân thượng đỉnh, được ngành chế tạo ô tô thế giới bình chọn là "ô tô tốt nhất trong năm". Cùng năm, nhà máy này còn sản xuất ra chiếc ô tô con động cơ máy diezen thứ 100 vạn. Sau 4 năm, tuyến sản xuất dây chuyền của nhà máy Sindelfingen đã chế tạo ra một chiếc ô tô, mọi người căn bản không chú ý tới ý nghĩa đặc biệt của nó: Đó là chiếc ô tô ca cỡ nhỏ thứ 500 vạn sản xuất từ năm 1946 đến nay.



Damrey - Công ty Mercedes có mục tiêu hàng đầu không phải ở chỗ mở rộng quy mô sản xuất mà ở chỗ phải nâng cao chất lượng. Công ty đã nắm chắc hai biện pháp: Một là xây dựng một đội ngũ công nhân có kỹ thuật thành thạo; hai là xây dựng một chế độ kiểm tra sản phẩm và từng bộ phận nghiêm ngặt.

Damrey - Công ty Mercedes đã từng đăng in một tờ quảng cáo: "Nếu có người nào phát hiện xe ô tô Mercedes phát sinh ra sự cố, bị xe sửa chữa kéo đi, chúng tôi sẽ xin được tặng ngài 1 vạn đô la Mỹ". Đây tuy là quảng cáo, thế nhưng từ trên một ý nghĩa nào đó mà xét thì chất lượng của loại xe này quả thực đã đạt tới mức độ khiến cho người ta phải tín phục.

Những nhà quyết sách của công ty cho rằng, việc nâng cao chất lượng sản phẩm, mấu chốt là ở con người, con người là nhân tố quyết định. Vì vậy, điều thứ nhất là họ đặc biệt coi trọng những nhân viên kỹ thuật công trình, những nhân viên thương nghiệp và những công nhân kỹ thuật có kinh nghiệm. Trên mặt bố trí sắp xếp nhân viên, các phân xưởng chỉ có những công việc phụ trợ đơn giản hoàn toàn do công nhân trẻ làm, ngoài ra đều là kết hợp giữa thợ cũ và thợ mới, lấy thợ cũ dìu dắt thợ mới. Điều thứ hai, họ chọn địa điểm xây dựng nhà máy ở khu vực Schwabische thuộc Stuttgart, là nơi có nền công nghiệp nổi tiếng để đạt được mục đích thu nhận được một đội ngũ công nhân có cơ sở kỹ thuật tốt. Thứ ba, khi thu nhận công nhân mới, ưu tiên thu nhận con em của công nhân viên chức bản công ty, bởi vì số thanh niên này từ nhỏ đã nhận được sự hun đúc dạy dỗ về kỹ

thuật của gia đình. Bộ phận này có mức thu nhập chiếm tới trên 50%. Thứ tư, lớp công nhân mới đều cần phải có trình độ văn hóa tốt nghiệp tại trường theo chế độ 10 năm học. Thứ năm, sau khi lớp công nhân mới vào nhà máy cần phải tiến hành được bồi dưỡng huấn luyện một kỳ hạn là 2 năm.

Để làm tốt việc bồi dưỡng huấn luyện, công ty đã xây dựng riêng một ngành bồi dưỡng huấn luyện, riêng ở Tây Đức đã xây dựng tới 52 trung tâm bồi dưỡng huấn luyện. Phạm vi bồi dưỡng huấn luyện, bao gồm huấn luyện chức năng ngành nghề cơ bản cho những công nhân mới được tuyển, nâng cao chuyên ngành cho công nhân viên tại chức và bồi dưỡng huấn luyện cho cán bộ lãnh đạo.

Để kiểm nghiệm chất lượng và tính năng của sản phẩm mới, công ty Damrey Mercedes còn sử dụng hai biện pháp chuyên ngành: Một là lắp đặt một hệ thống thiết bị do máy tính điều khiển, hai là xây dựng một bãi thí nghiệm rộng khoảng 8,4 ha. Trong bãi thử nghiệm xây dựng các loại đường xe chạy với mặt đường khác nhau, dài tới 15km. Trên đường xe tốc hành, tại nơi rẽ, thiết kế những đèo dốc, độ nghiêng, lớn nhất có thể đạt tới 90<sup>0</sup>. Tất cả các loại xe mới sản xuất ra, trước khi xuất xưởng đều phải tiến hành thử nghiệm ở trong bãi thử nghiệm này. Thông qua thử nghiệm, họ đã tiến hành khảo sát các loại tính năng, độ siêu cường đối với các loại xe.

Dùng sáng tạo đổi mới để câu lấy sự phát triển, là một khẩu hiệu được lưu hành từ trên xuống dưới của công ty Mercedes, cũng là một trong những bí quyết tạo ra sự thành công trong cuộc cạnh tranh gay gắt của công ty. Họ

đã sáng tạo đổi mới một cách táo bạo và khoa học, đưa kỹ thuật công nghiệp mới kịp thời ứng dụng trên xe ô tô, không ngừng thay đổi kiểu dáng xe. Năm 1928, họ đã sản xuất ra loại ô tô 8 động cơ 6 chỗ ngồi kiểu "Newburgh 460"; năm 1936, họ đã nghiên cứu chế tạo ra loại xe ô tô ca động cơ diezen kiểu Boule; sau đó là Mercedes kiểu 400, kiểu 600 là những loại xe cao cấp lần lượt đưa ra thị trường. Đầu năm 1984, họ lại nghiên cứu chế tạo thành công loại xe "Mercedes nhỏ", thể tích bé trọng lượng nhẹ, tiêu hao năng lượng ít, rất được hoan nghênh.

#### **- Đường lối quản lý**

Công ty Damrey Mercedes tổng cộng có 59 công ty con chủ yếu ở trong và ngoài nước Đức, tuyệt đại bộ phận đều khống chế toàn bộ quyền cổ phần, có một số ít công ty có quyền cổ phần từ 95% đến 96,3%, cá biệt có vài công ty con (ở Italia) chỉ có quyền cổ phần từ 70% đến 75%. Xây dựng ở trong nước Đức có 18 công ty con, có 41 công ty con xây dựng ở nước ngoài. Ngoài ra, ở trong ngoài nước còn có 15 công ty liên doanh, công ty Mercedes có quyền cổ phần là 15% đến 84%, đại bộ phận quyền cổ phần ở vào giữa từ 25% đến 36%. Ở trong nước Đức có 2 công ty liên doanh, còn 13 công ty liên doanh lần lượt đặt tại các nước như Australia, Ấn Độ, Indonesia, Iran, Nigeria, Saudi Arabia, Tây Ban Nha, Thổ Nhĩ Kỳ, Zambia... và khu vực Nam Phi.

Ba điều tôn chỉ: Chất lượng hàng đầu, dùng đổi mới sáng tạo để cầu lấy sự đổi mới và phục vụ khách hàng rộng rãi của công ty Damrey Mercedes, thực ra không phải là bí quyết riêng của công ty này, thế nhưng quán

triệt những nguyên tắc kinh doanh này như thế nào, thì lại có khoảng cách rất xa giữa các xí nghiệp khác nhau. Công ty Damrey Mercedes đúng là đã thực hiện xuất sắc những nguyên tắc này, nên mới khiến cho nó có năng lực cạnh tranh tương đối mạnh, có thể trước sau đứng ở thế chiến thắng, trở thành một ngôi sao sáng cả thế giới phải ngắm nhìn trong cuộc cạnh tranh gay gắt của công nghiệp ô tô thế giới ngày nay.

Để thỏa mãn nhu cầu của những khách đặt hàng khác nhau, công ty Damrey Mercedes đều nhất nhất thỏa mãn những màu sắc khác nhau, quy cách khác nhau, thậm chí ở trong ô tô lắp đặt loại radio catxet như thế nào... mà khách hàng đòi hỏi. Vì vậy, ở trong công ty đã sản xuất ra loại ô tô chưa thành hình, thường treo lên một tấm biển nhỏ, viết rõ tên khách hàng, nhãn hiệu mô hình xe, kiểu dáng và các loại yêu cầu đặc biệt... Sau khi xe ô tô được sản xuất xong, khi khách hàng lấy xe, công ty còn tặng cho khách hàng một mô hình xe Mercedes để cho trẻ con làm đồ chơi. Mục đích là để cho thế hệ con cháu của khách hàng cũng vẫn lưu lại ấn tượng sâu sắc đối với Mercedes.

Phương châm phát triển nghiệp vụ của công ty Damrey Mercedes là: "Yêu cầu của khách hàng là trên hết", "Phục vụ khách hàng rộng rãi". Để thực hiện được phương châm này, công ty đã xây dựng một hệ thống mạng lưới bao gồm hai hệ thống lớn, một là mạng lưới phục vụ tiêu thụ, hai là hệ thống trạm duy tu và sửa chữa.

## 23. BỐN BÍ QUYẾT LỚN VÀ QUAN TRỌNG LÀ "RỘNG LỚN, SỐNG ĐỘNG, MỚI MẸ VÀ NHẪN NẠI"

\* "NGƯỜI SÁNG LẬP RA CÔNG TY TỔ SẺ" - NESTLE

Cà phê Tổ Sẻ là loại cà phê tan nhanh, có lượng tiêu thụ lớn nhất thế giới, giá bán của nó rẻ hơn cà phê hạt. Lại cộng thêm nhãn hiệu hàng là Tổ Sẻ, đã phát huy được sức hấp dẫn trong con mắt người tiêu dùng. Đây chính là phương châm cơ bản của công ty Tổ Sẻ cung cấp những sản phẩm có thể giảm nhẹ được gánh nặng trong gia đình.

### - Phạm vi quản lý

+ Tan nhanh vị thơm, giàu chất dinh dưỡng

Trên bờ hồ Geneve Thụy Sĩ, có một thị trấn nhỏ xinh đẹp tên là Vevey, được trời ban cho vẻ đẹp muôn hồng nghìn tía, khí hậu trong lành, ở trên mảnh đất quý báu này, có một người khổng lồ đứng sừng sững cả thế giới đều chú ý ngắm nhìn. Đó là tổng công ty Tổ Sẻ. Công ty công nghiệp thực phẩm chim sẻ là công ty công nghiệp lớn nhất Thụy Sĩ, cũng là một tập đoàn tài chính lừng lẫy đoạn thực phẩm, xứng đáng lớn vào bậc nhất thế giới ngày nay. Các chi nhánh công ty trong phạm vi quản lý của tổng công ty chim sẻ rải khắp trên 50 quốc gia của 5 châu

lục trên thế giới, mức tiêu thụ hàng năm trên 3.000 triệu đô la Mỹ, tổng vốn tài sản tới 27.859 triệu đô la Mỹ, số nhân viên có khoảng 20 vạn người. Với thanh thế và quy mô đồ sộ như vậy, ngay từ năm 1966, "Tập chí ngôi sao tài chính" của nước Mỹ đã đưa công ty này liệt vào trong danh sách 10 nhãn hiệu hàng hóa nổi tiếng nhất trên toàn thế giới. Chỉ riêng ngành hàng thực phẩm mà nói, công ty này đương nhiên đã là người khổng lồ mà không cần phải bàn cãi. Sản phẩm của họ tiêu thụ khắp toàn cầu, tên tuổi của họ cả đàn bà và trẻ con cũng đều biết cả, thành tích sự nghiệp của họ rực sáng trong lịch sử thương nghiệp. Đã có rất nhiều thương gia và học giả trên thế giới đi sâu vào nghiên cứu Tổ Sê, để từ trong đó tìm ra chiếc chìa khóa vàng mở toang ra cánh cửa của sự thành công.

Henri Nestle ra đời trong những năm 30 của thế kỷ XIX. Khoảng trước và sau năm 1860, Nestle đã phát minh ra thực phẩm sữa bò, chính là đem sữa bò trộn với đường, bột dinh dưỡng... chế thành cái gọi là bột sữa dùng để nuôi trẻ con. Tin tức loại sản phẩm mới này đã cứu sống được một đứa bé, rất nhanh chóng lan truyền đi bốn phương tám hướng. "Sản phẩm mang tính chất khai thác" của Nestle cũng theo đà số người sử dụng ngày càng tăng nhiều mà nổi tiếng khắp thiên hạ. Loại sữa dùng để nuôi trẻ con này được đặt tên là "Bột sữa Nestle". Năm 1867, Nestle chính thức lập ra công ty Tổ Sê, sản phẩm xí nghiệp hóa, thương phẩm hóa cũng theo đó được thực hiện.

Chính là một năm trước khi bột sữa Tổ Sê ra đời, hai anh em Charle Pecs và George Pecs người nước Mỹ đã

xây dựng lên một công ty hữu hạn sữa hộp Anh - Thụy Sĩ, sản phẩm được tung ra rất nhiều quốc gia ở châu Âu, châu Mỹ và châu Á, đã triển khai cuộc cạnh tranh sinh tử giữa bột sữa Tổ Sẻ và chế phẩm sữa Thụy Sĩ. Đối mặt với kẻ địch mạnh, công ty Tổ Sẻ biết khó mà vẫn cứ tiến, hạ quyết tâm phải thâm tóm thị trường sữa hộp nước Mỹ này. Chỉ khi nào khống chế được thị trường nước Mỹ mới có thể mở rộng, khuếch trương ra toàn cầu. Cuộc chiến tranh trên 40 năm, cuối cùng sữa hộp nước Mỹ phải quy hàng dưới ngọn cờ của công ty Tổ Sẻ vào năm 1905. Từ đó, công ty Tổ Sẻ thôn tính các công ty đồng nghiệp khác, cuối cùng đã dựng riêng một ngọn cờ xuất sắc trên thị trường sữa hộp thế giới.

Nếu nói các sản phẩm khác là sản phẩm mà công ty Tổ Sẻ "cướp đoạt" của người khác, thế thì cà phê Tổ Sẻ đích thực là sản phẩm của riêng mình, hơn thế, trước sau vẫn là sản phẩm chủ lực của công ty Tổ Sẻ, và cũng đã đem lại hiệu ích kinh tế cùng hiệu ích xã hội cực kỳ to lớn.

Cà phê được phát hiện sớm nhất trên bán đảo Arabian vào thế kỷ 15, về sau Braxin là nước chuyên sản xuất cà phê nhưng cung vượt quá cầu, tức thì nhà đương cục Braxin đã uỷ thác cho công ty Tổ Sẻ khai thác thị trường, giải quyết vấn đề quá thừa của cà phê. Trải qua thời gian 8 năm, công ty Tổ Sẻ đã nghiên cứu khai thác và phát triển ra cà phê Tổ Sẻ rồi tung hàng ra thị trường.

Nhằm thắng vào sự phiền toái, bất tiện của cà phê hạt truyền thống khi uống phải nghiền nát rồi đổ nước sôi vào lọc, công ty Tổ Sẻ đã nghiên cứu chế ra cà phê tan nhanh, chỉ cần đem bột cà phê dùng nước sôi hoặc nước

mát đổ vào khuấy lên là được, vừa giữ hương thơm, phong vị và thành phần dinh dưỡng của cà phê, lại giảm bớt được sự phiền phức của chế tác truyền thống, vì vậy vừa tung ra thị trường đã nhận được sự hoan nghênh rất nhiệt liệt.

Ở mỗi một quốc gia, một khu vực công ty Tổ Sẻ bằng nỗ lực không ngừng đã thâm tóm các đối thủ và sáng lập ra một nhãn hiệu nổi tiếng. Chính khả năng thu nhận và sử dụng nhân tài là một bí quyết thành công của công ty Tổ Sẻ

Cà phê Tổ Sẻ có thể giữ vững được thị phần lớn nhất thế giới, chủ yếu là dựa vào sức mạnh tổng thể trong công ty của họ. Từ ngày công ty Tổ Sẻ sáng lập đến nay, trước sau vẫn nỗ lực sáng tạo kinh doanh "con thuyền lớn" này của mình để đủ sức giữ vững thị trường trước sự cạnh tranh của các đối thủ.

Con "thuyền" lớn này của công ty Tổ Sẻ đầu tiên là lớn trên mặt tiền vốn, hơn nữa, công ty Tổ Sẻ được sự giúp đỡ, che chở của chính phủ Thụy Sĩ, đó là điều mà ở các quốc gia khác không thể có được. Môi trường xã hội tốt đẹp và sự nỗ lực không ngừng của bản thân công ty đã giúp công ty Tổ Sẻ có tới 10 vạn cổ đông nhỏ, đó là điều hiếm thấy trong lịch sử thương nghiệp thế giới.

Thứ hai là, lớn trên mặt tư tưởng kinh doanh và quy mô chính thể của họ. Quy mô kinh doanh của công ty Tổ Sẻ đã hình thành một vương quốc rộng lớn, bởi vì bản thân tư tưởng kinh doanh của họ thực hành chính là "chủ nghĩa vương đạo", lấy lợi của con người tất nhiên phải đem lợi cho con người. Phong thái đại thương gia khoan



dung, nhân hậu đã khiến cho các phân công ty, công nhân viên và những người hiệp tác đều vui lòng hợp tác lâu dài với họ.

Trong con mắt của rất nhiều người, hành vi của thương gia chỉ là doanh lợi. Thế nhưng cùng là hành vi của một thương gia, bởi vì tầm nhìn khác nhau, cho nên mục đích cũng không giống nhau. Điều này cũng giống như trèo núi, có người vì muốn tạo ra kỷ lục, có người vì muốn được xem phong cảnh, có người vì muốn luyện sức của đôi chân, có người lại vì muốn tìm kiếm báu vật.

Hành vi thương nghiệp của công ty Tổ Sẻ luôn luôn thể hiện rõ mục tiêu và tầm nhìn cao hơn người một bước của họ, việc tiêu thụ cà phê không có cafein của họ chính là một minh chứng rất tốt.

Công ty Tổ Sẻ đưa ra loại cà phê không có cafein, mục đích chủ yếu không phải vì tiêu thụ sản phẩm trước mắt để chiếm lĩnh thị trường mà chính là vì để nuôi dưỡng thị trường. Công ty Tổ Sẻ không muốn từ bỏ cà phê không có cafein ngay từ tuyến sản xuất, mà hy vọng trước mắt số trẻ em uống cà phê không có cafein này có thể xây dựng tình cảm với cà phê Tổ Sẻ, sau khi lớn lên có thể có độ trung thành tương đối cao đối với công ty Tổ Sẻ. Cần phải nói rằng, một thương gia có tầm nhìn chiến lược sâu xa như vậy lại có thể tự mình thi hành trong thực tế, quả thật là hiếm hoi chẳng có mấy người. Nguồn xa mới có thể chảy được dài, công ty Tổ Sẻ có thể tung hoành được hơn trăm năm mà tài hoa vẫn nở rộ đó là bởi vì mối quan hệ chặt chẽ với tầm nhìn xa chiến lược này.

Để thúc đẩy tiêu thụ nhanh thì quảng cáo đích thực có tác dụng rất lớn. Việc quảng cáo của cà phê Tổ Sẻ có thể nói là khéo léo độc đáo, từ phương diện này nó đã thể hiện được năng lực vạch kế hoạch và sách lược tổng hợp của công ty Tổ Sẻ. Trong lịch sử quảng cáo thì công ty Tổ Sẻ đã để lại rất nhiều kinh nghiệm quý báu cho mọi người.

+ Tôi chính là cà phê Tổ Sẻ

Quảng cáo trên truyền hình "Tôi chính là cà phê Tổ Sẻ" xuất hiện vào tháng 9 năm 1961, lời quảng cáo chất phác này, kết hợp với hình ảnh trên truyền hình đã tăng cường một cách có hiệu quả hình tượng của thương phẩm, thu được thành công lớn.

Năm 1962, "Cà phê Tổ Sẻ tập hợp 43 hạt cà phê vào trong một thìa, cà phê Tổ Sẻ thơm ngon đậm đà, cà phê Tổ Sẻ của mọi nhà". Quảng cáo này lại tấu lên bài ca chiến thắng, vừa ra đời đã thấy hiệu quả ngay.

Năm 1970, công ty Tổ Sẻ đưa ra loại cà phê Tổ Sẻ Kim Bài, mang nhãn hiệu màu đỏ đã trừ bỏ 91% cafein. Trong ảnh quảng cáo, tiểu thư Nakamura Koshi chơi đàn Piano, toàn thân mặc màu đỏ tươi xuất hiện ở trước mặt quần chúng. Nhãn hiệu màu đỏ, đến nay vẫn để lại ký ức như còn mới mẻ.

Tháng 8 năm 1988, công ty Tổ Sẻ tiến hành quảng cáo ở trên đài truyền hình Quảng Châu - Trung Quốc. Đó là một cuộc thi bò của trẻ con, rồi phân phát giải thưởng vàng cho đứa trẻ giành phần thắng. Quảng cáo này có ý nghĩa tuyên truyền đối với sản phẩm Tổ Sẻ ở chỗ nào?

Chính là ở chỗ có những tiếng kêu lên kỳ quặc, dẫn tới sự chú ý của quần chúng, rồi lấy đó làm đề tài bàn luận rộng rãi. Và thế là tự nhiên công ty Tổ Sẻ đã nổi tiếng.

Đương nhiên, quảng cáo cà phê Tổ Sẻ ở Trung Quốc mọi nhà đều biết mọi hộ đều hay, còn phải kể đến là "Cà phê có hương vị cực kỳ ngon". Lời nói quảng cáo này thậm chí đã trở thành câu nói cửa miệng của rất nhiều người.

Cà phê Tổ Sẻ là loại cà phê tan nhanh, có lượng tiêu thụ lớn nhất thế giới, giá bán của nó rẻ hơn cà phê hạt. Lại cộng thêm nhãn hiệu hàng là Tổ Sẻ, đã phát huy được sức hấp dẫn trong tâm mắt người tiêu dùng. Đây chính là phương châm cơ bản của công ty Tổ Sẻ - cung cấp những sản phẩm có thể giảm nhẹ được gánh nặng trong gia đình.

Khi đài truyền hình hoặc các phương tiện thông tin môi giới khác quảng cáo sản phẩm mới của cà phê Tổ Sẻ, trọng điểm vẫn lấy việc bảo tồn nguyên vị của cà phê là chủ yếu. Với sự cải lương về một số phương diện nào đó, bản thân hương vị (nhãn hàng) vẫn không hề thay đổi.

Sách lược cơ bản để cà phê tan nhanh Tổ Sẻ tiêu thụ khắp thế giới, đó là xây dựng hệ thống sản xuất tiêu thụ mang tính chất toàn cầu, đầu tư xây dựng nhà máy ngay tại chỗ. Là sản phẩm chủ lực của công ty Tổ Sẻ, vào cuối những năm 80 và đầu những năm 90 của thế kỷ XX, mức tiêu thụ hàng năm của cà phê Tổ Sẻ đã gần 5.000 triệu đô la Mỹ. Chủng loại của cà phê Tổ Sẻ cực kỳ nhiều, thích ứng được với nhu cầu của các quốc gia khác nhau, nên văn hóa không giống nhau và khẩu vị không giống nhau. Cà

phê Tổ Sẻ đã chiếm lĩnh được thị trường quốc tế, xác lập được địa vị bá chủ, cũng chính là sự việc hợp tình hợp lý.

### - Đường lối quản lý

Công ty Tổ Sẻ thành lập được trên 100 năm, đã vượt qua mọi cửa ải hiểm hóc trên thị trường quốc tế, tung hoành ngành dọc, càng ngày càng vững chắc, thế lực càng mạnh mẽ, điều này có liên quan chặt chẽ với sách lược "rộng lớn, sống động, mới mẻ và nhẫn nại" của tiên sinh Nestle. Cái gọi là rộng lớn, chính là nhìn từ tư tưởng kinh doanh, có thể dung người nạp vật, tiếp thu mọi điều hay dở, có phong độ của bậc vương giả. Trên phương thức sách lược kinh doanh, sử dụng những cách thức đường hoàng, không dùng thủ đoạn gian trá để giành chiến thắng. Cái gọi là sống động, đó là buôn bán phải làm cho sôi nổi, tuân thủ quy tắc nhưng không khư khư giữ lễ thói cũ. Công ty Tổ Sẻ nắm chắc "độ" đó ở mức vừa phải, giữa tuân theo và không tuân theo, cho nên có thể tồn tại và phát triển vô cùng mạnh mẽ. Cái gọi là mới mẻ, chính là trên tư tưởng kinh doanh và phương thức sách lược, nhiều lần xuất hiện cái mới. Ngoài ra, vô luận là nhìn từ việc kinh doanh theo giai đoạn hay là nhìn từ cả quá trình phát triển, tinh thần bền bỉ không ngừng, kiên nhẫn không mệt mỏi của công ty Tổ Sẻ đều vô cùng táo bạo, ngoan cường, càng gặp trắc trở càng kiên nhẫn, không đạt được mục đích thì không buông lời. Bốn loại tư tưởng này của Nestle tiên sinh đã sản sinh ra rồi lại tiếp tục sản sinh ra những ảnh hưởng tích cực sâu xa đối với sự phát triển của công ty Tổ Sẻ.

Tư tưởng kinh doanh của Nestle tiên sinh phát triển đến ngày nay là vô cùng phong phú, trong đó mạnh dạn trao quyền, có thể nói là một ví dụ chứng minh về mặt này.

Mạnh dạn trao quyền là một biện pháp khác mà công ty Tổ Sẻ thực hành suốt thời gian dài từ trước đến nay. Tổng Công ty đã xây dựng lên những phân công ty ở khắp nơi trên thế giới, trực tiếp đầu tư xây dựng lên những nơi đó. Ai sẽ quản lý? Tổng công ty đâu có cử người tới, chỉ là tìm kiếm và lựa chọn nhân tài từ nơi đó để đảm nhiệm chức giám đốc công ty Tổ Sẻ tại nơi đó. Trên mặt thực quyền bỏ miễn nhiệm nhân sự được mọi người quan tâm chú ý, toàn quyền do giám đốc phân công ty cân nhắc và định đoạt. Chính sách trao quyền nói lỏng này khiến cho người quản lý có thể phát triển đầy đủ tài năng, rồi căn cứ vào tình hình tùy cơ ứng biến, thuận tiện làm việc. Điều này cũng phù hợp với binh gia cổ huấn của Trung Quốc khi xưa: "Tướng tại ngoại, có thể không tuân theo mệnh vua", như vậy, sẽ tăng thêm sức sống của công ty một cách có hiệu quả.

Phần thứ ba

# QUẢN LÝ TỐT HIỆU QUẢ TỐT

## 24. CHỈ CÓ BIẾT ĐỀ PHÒNG MỚI CÓ THỂ SINH TỒN ĐƯỢC

\* "NHÀ QUẢN LÝ THIÊN TÀI CỦA INTEL" - ANDI GRUF

Gruf có một câu danh ngôn: "Chỉ có biết đề phòng mới có thể sinh tồn được". Làm một nhà quản lý, chức trách quan trọng nhất chính là phải luôn luôn đề phòng sự tấn công bất ngờ của người khác, rồi đem ý thức đề phòng này truyền bá cho cấp dưới biết. Người quản lý cần phải giỏi nắm vững thời cơ, chủ động xuất kích, lấy công làm thủ.

### - Phạm vi quản lý

+ Nhà máy là đồng bằng rộng lớn của mộng tưởng

Andi Gruf ra đời năm 1936, trong một gia đình người Do Thái thuộc Budapest, thời thơ ấu Gruf đã phải sống dưới ách thống trị tàn bạo của Nazi<sup>(1)</sup>. Ở trong trường, Gruf yêu thích ca kịch và báo chí tân văn, thế nhưng sau năm 1936, Liên Xô xâm nhập Hungary, nhà máy của cha Gruf bị quốc hữu hóa, Gruf và một nhóm người cùng hoàn cảnh rời bỏ tổ quốc, một thân một

---

<sup>(1)</sup> Nazi: Một tổ chức của Hitler trước đại chiến thế giới lần thứ hai.

mình tới lang thang ở nước Mỹ, cuối cùng đã lân mò tới New York.

Lúc đó, Gruf không những không biết nói tiếng Anh, hơn thế trong túi cũng chỉ có 20 đô la Mỹ. Với tinh thần "Không chịu lùi bước trước khó khăn", vừa đến New York, Gruf đã sục sạo khắp nơi, để tìm được một công việc có thể bảo đảm được cháo húp, đồng thời Gruf bước vào học tập tại trường đại học New York, năm 1960 tốt nghiệp, đạt học vị cử nhân.

Sau đó Gruf vào trường đại học California tại thành phố Berkeley để tiếp tục nghiên cứu sâu hơn. Năm 1963, ông giành được học vị tiến sĩ công trình hóa học, rồi năm 1967, ông xuất bản cuốn sách "Vật lý học với kỹ thuật thiết bị chất bán dẫn". Cho đến ngày nay, quyển sách này vẫn được coi là nhập môn của chuyên ngành chất bán dẫn.

Sau khi đạt được học vị tiến sĩ, Gruf vào làm việc tại cửa hiệu dụng cụ và vật liệu chụp ảnh Sentong (chính là công ty chất bán dẫn Sentong nổi tiếng sau này), được tiếp xúc với rất nhiều nghiệp vụ về phương diện máy tính điện tử. Khi nhân viên nghiên cứu chủ yếu của công ty Sentong chạy trốn tới công ty Intel, Gruf cũng cùng họ tới một công ty nhỏ đặt tại Sigu ở California.

Ở Intel, Gruf dựa vào sự thông minh tài trí và sự tích cực chịu khó của mình, rất nhanh chóng từ một nhân viên bình thường được bổ nhiệm làm giám đốc nghiệp vụ cao cấp của công ty. Chỉ trong thời gian 12 năm ngắn ngủi, từ một công ty nhỏ chẳng ai biết đến Intel đã phát triển lớn mạnh, trở thành một công ty lớn có vị trí và thực lực kỹ thuật tương đối mạnh.



Kể từ năm 1987, Gruf tiếp tục được bổ nhiệm giữ chức tổng giám đốc, mỗi năm công ty Intel đã trả tỉ lệ thù lao cho người đầu tư bình quân đều là 44% trở lên.

Thế nhưng so với doanh lợi thông báo, mọi người tựa hồ như càng quan tâm chú ý tới phương án cải tổ của hội đồng quản trị tuyên bố trước đó. Ngày 21 tháng 5 năm 1997, Gruf sẽ thay thế Katon Mol làm tổng giám đốc mới (Mol đã từng cùng với Robert Neuss hợp tác phát minh ra mạch IC rồi cùng lập ra công ty này) mặc dù sự thay thế này về thực chất chỉ mang tính chất tượng trưng: Một tuần lễ Mol tiếp tục làm việc ba ngày, Gruf cũng sẽ tiếp tục quản lý những bộ phận mà ông đã quản lý trong nhiều năm. Thế nhưng bất kể như thế nào, phương án cải tổ đã chứng minh một thực tế là: Andi Gruf đã có thể đảm đương được tất thảy.

Nếu muốn thực sự hiểu rõ ý nghĩa của sự biến động này, chỉ ít bạn cần phải biết được quá khứ giống như một câu chuyện truyền kỳ của Intel. Lúc đó có một sự việc mà mọi người đều biết: Ngay từ năm 1975, Mol đã tỉnh táo dự kiến được tính năng của con chip<sup>(1)</sup> máy tính điện tử: cứ 18 tháng sẽ tăng cao lên gấp đôi. Mọi thứ chấp hành làm theo tổng giám đốc Gruf trong 10 năm qua đều ứng nghiệm không thể chối cãi với "định luật" này của Mol. Mol đã không ngừng cung cấp con chip hấp dẫn nhất cho những người chế tạo PC, khiến cho họ có thể khai thác phát triển ra máy tính điện tử PC càng mới hơn, mạnh hơn. Số đối thủ cạnh tranh của Intel may ra chỉ còn sót lại

---

<sup>(1)</sup> Con chip: Bộ vi xử lý trong máy tính điện tử. Trung Quốc gọi là tâm phiến.

nư công ty thiết bị Siêu Vi (AMD) và công ty Cyrix... Trên thực tế, chip vi xử lý của Intel được lắp đặt vào khoảng trên 80% máy PC ở trên thế giới.

Điều mà Mol đề xuất thực ra không phải là một định luật vật lý. Tổng giám đốc phân quản sản phẩm bộ vi xử lý của Intel gọi đó là "một định luật kỹ thuật và thương nghiệp". Hiện tại, định luật này của Mol vẫn được nghiệm chứng trong dây chuyền cung cầu ổn định thuộc ngành máy tính điện tử: Trong quá trình khai thác phát triển công năng những thiết bị phần cứng và phần mềm mới, các công ty sản xuất máy tính điện tử và công ty phần mềm (đặc biệt là phần mềm máy vi tính) đã đề xuất những yêu cầu ngày càng cao đối với tính năng của con chip; còn Intel cũng không ngừng nghiên cứu chế tạo ra con chip với tính năng ngày càng mạnh để thỏa mãn mọi người. Trước mắt, xu thế của thị trường con chip càng tốt đẹp, lợi nhuận có thể cao tới 60%, Intel đem số tiền kiếm được dùng để xây dựng xưởng chế tạo con chip máy tính điện tử mới (trước mắt mỗi nhà máy cần phải đầu tư tới khoảng 2000 triệu đô la Mỹ), mượn sự việc này để tích lũy năng lượng cho cuộc đấu sức lần sau. Tổng giám đốc phân quản sản phẩm bộ vi xử lý của Intel tên là Ulyosen nói: "Loại xu thế này trong mấy năm gần đây không thể thay đổi, thế nhưng không nhất định kéo dài, loại xu thế này cuối cùng cũng sẽ ngưng lại. Nếu mọi người không còn cảm thấy hứng thú đối với con chip tính năng cao thế thì chúng ta sẽ không có tiền để mà kiếm trong cuộc cạnh tranh mới!".

Mãi cho đến mấy năm trước Gruf mới hoàn toàn ý thức được điều này. Ông cho rằng đem sự phát triển của Intel gửi gắm hy vọng vào người khác sẽ có thể chủ động sáng tạo ra nhu cầu mua chip vi xử lý của Intel thì chẳng khác gì tự sát. Hễ phần mềm máy vi tính thay đổi kế hoạch nghiên cứu và phát triển của nó, dồn trọng tâm từ nghiên cứu sáng chế phần mềm máy vi tính thế hệ sau sang việc cải tiến tính năng làm việc của phần mềm PC trước mắt, thế thì sẽ có rất ít người lại đến mua con chip Intel mô hình mới và lại quá đắt nữa.

Để khiến cho Intel đứng ở thế không bị thất bại, Gruf quyết định điều chỉnh sách lược kinh doanh. Ông muốn khiến cho người khổng lồ con chip của ngày xưa nay không lại chỉ đóng vai trò món hàng cung ứng phụ tùng thay thế mà muốn nó trở thành trung tâm của toàn bộ thế giới máy tính điện tử. Từ đó trở đi, Gruf tuyên bố: "Intel sẽ tự mình sáng tạo ra nhu cầu". Ông giải thích: "Nếu máy tính điện tử không thể dùng để làm được nhiều công việc, thì chỉ mấy năm sau nữa con chip mà chúng ta sản xuất ra sẽ không có người màng tới nữa. Vì vậy, chúng ta phải tự "sáng tạo ra càng nhiều" khách hàng sử dụng bộ vi xử lý của chúng ta. Dựa vào sự nỗ lực cần mẫn, đầu tư và không ngừng điều chỉnh sách lược kinh doanh của chúng ta, chúng ta có thể thúc đẩy sự tăng trưởng của nhu cầu thị trường. Có như vậy chúng ta mới có thể kiếm được tiền. Điểm này cần phải khắc ghi vào đáy sâu tâm linh của mỗi người chúng ta".

Đối với Gruf đã 60 tuổi mà nói, sự thành công trong việc xoay chuyển tình thế Intel cũng là một lần

thành công của cá nhân ông. Năm 1968, ông đã từng là một trong vài nhân viên làm thuê với con số không nhiều tham gia vào việc xây dựng và vận hành của công ty này. Thế nhưng Gruf chưa bao giờ coi mình là người sáng tạo và xây dựng ra Intel. Nhưng nhờ có sự ủng hộ giúp đỡ to lớn của Andi Gruf - người kinh doanh đặc lực này, cho nên sự thành công của những người như Mol... mới được mọi người tán dương ca tụng. "Hiện tại Gruf cần được coi bằng một nghìn người trong số họ". Regis Maykena người tìm hiểu thị trường của Sigu ngày trước đã đánh giá: "Intel của quá khứ tương đối bảo thủ, còn ngày nay nó càng được mở rộng nhờ những người quản lý sáng suốt, bởi vì Andi ý thức được Intel có năng lực sáng tạo ra thị trường của mình. Là một người kinh doanh, ông ta đã sáng tạo ra những kì tích mà những người sáng tạo như Neuss và Mol đã từng sáng tạo ra trong quá khứ".

Năm năm trước kia, Gruf đã thực hiện một loạt kế hoạch xem ra chẳng hề có liên quan gì tới việc chế tạo ra con chip cả. Phần lớn thời gian của ông đều tốn vào việc chơi bởi nhàn tản với các danh lưu quý tộc Hollywood, số người này thường xuyên được Hebu Ehren mời tới dự các bữa tiệc đêm mùa hè tại thắng cảnh nghỉ mát ở New Valley thuộc bang Idaho. Đồng thời với việc này, Gruf đã bí mật đầu tư giúp đỡ một loạt các công ty nhỏ không có tiếng tăm gì, ngấm ngấm khai thác các hạng mục trên hệ thống mạng... Thậm chí, ông còn bỏ tiền ra giúp đỡ công ty Starbucks xây dựng mạng hội nghị truyền hình cho khách hàng.

Hiện tại, tất cả những mục đích này đều đã trở thành hiện thực. Để đảm bảo vững chắc tiền đồ phát triển của Intel, ông đã có một ý tưởng hết sức táo bạo, muốn đem máy PC biến thành “đồ điện gia dụng” cần thiết nhất không thể xa rời ở trong đời sống của chúng ta. “Mộng tưởng” của Gruf là: Mỗi người chúng ta đều có thể dùng PC để xem truyền hình, chơi các trò chơi phức tạp với mô hình lớn, dùng máy tính điện tử xử lý và giữ gìn các ảnh chụp của gia đình; quản lý hệ thống điện của gia đình và thông qua tần số thị giác bảo đảm liên hệ thường xuyên với mọi người trong gia đình, bạn bè và đồng sự. Nếu mộng tưởng của Gruf trở thành sự thực, tương lai của Intel càng tràn đầy hy vọng, nếu không, chiến lược phát triển của Intel sẽ có thể hoàn toàn đổ sụp.

Để thỏa mãn nhu cầu không ngừng tăng cao đối với chip vi xử lý, Intel vẫn luôn luôn nỗ lực hết mình cho sự nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Chính vì vậy, Gruf đã phải tăng lên một khối lượng kế hoạch dự toán đầy mạnh phát triển thị trường, còn đối với việc sản xuất chip vi xử lý, ông đã không đầu tư nhiều thêm một đồng. Thị trường Intel bước vào năm 1990 bắt đầu từ con số không, đến năm 1996, đã đạt tới trên 500 triệu đô la Mỹ. Intel là thứ duy nhất có thể gánh vác được khoản tiền chi phí cho cửa hiệu buôn phần cứng máy tính điện tử này, lợi nhuận của nó còn cao hơn tổng mức lợi nhuận của 10 nhà máy chế tạo PC trước kia.

Đối với Intel mà nói, có một phương diện mà các nhà cạnh tranh khác không sao có thể so sánh nổi, đó chính là họ có thể dùng trăm phương nghìn kế sản xuất ra

một loại máy vi xử lý hạng thứ hai, mặc dù đồng thời với việc đó Intel vẫn không ngừng cải tiến thiết kế con chip của họ. Điều quan trọng hơn là, họ là một công ty duy nhất không ngừng tăng cường xây dựng nhà máy với các mô hình mới để thỏa mãn nhu cầu sản xuất con chip. Năm 1996, Intel đã đầu tư 5.000 triệu đô la Mỹ vào kế hoạch nghiên cứu và phát triển. Cứ sau 9 tháng họ lại có thể xây dựng một nhà máy sản xuất con chip hoặc một nhà máy lắp đặt mới. Mỗi nhà máy đều coi như đã đem lại cho Intel một tương lai mới và cũng đồng thời tăng thêm áp lực trong việc tìm kiếm thị trường cho sản phẩm mới. Kleg Belit, người tranh cử tổng giám đốc đến ngày 13 tháng 1 năm 1997 mới được nêu tên đã giải thích: "Chúng tôi luôn luôn phát triển sớm nhà máy theo nhu cầu, trước hai năm chúng tôi đã xây dựng xong số nhà máy này rồi". Gruf cũng nói: "Những nhà máy của chúng tôi là đồng bằng rộng lớn của mộng tưởng, chúng tôi xây dựng chúng lên và chờ đợi mọi người sẽ bước vào".

Gruf làm như vậy thực ra không phải là thiếu cơ sở khoa học đối với tương lai tối thượng của kỹ thuật. Tháng 11 năm 1996, trong hội nghị giao dịch triển lãm máy tính điện tử Comdex diễn ra tại Las Vegas nước Mỹ, Gruf tràn đầy niềm tin miêu tả con chip của Intel vào năm 2011 sẽ như thế nào trước hơn 7.000 người tham dự hội nghị. Ngày nay, trên Pentium Pro có 550 vạn bóng điện tử tinh thể, mà tới lúc đó số lượng bóng điện tử tinh thể sẽ đạt tới 1.000 triệu chiếc. Tần số chủ sẽ từ 200 triệu Hz tăng vọt lên 1 0000 triệu Hz. Năm 1996, Intel sản xuất và tiêu thụ khoảng 6.000 vạn chip vi xử lý, đến năm 2011, Intel hy

vọng mỗi năm lượng tiêu thụ có thể đạt trên 100 triệu chiếc. Maiquel Slat (nhà xuất bản tạp chí "Tin tức máy vi xử lý") nói: "Trước mắt, tôi vẫn chưa phát hiện ra "sự uy hiếp" mang tính chất kỹ thuật rõ rệt đối với Intel mà nói chung "sự uy hiếp" lâu dài lớn nhất chính là nhu cầu thị trường tăng trưởng quá chậm".

Loại "uy hiếp" này vẫn luôn luôn gây khó khăn cho Gruf. Cứ mỗi lần Intel cho ra đời một loại chip vi xử lý kiểu mới, mỗi chiếc bán ra với giá khoảng 1.000 đô la Mỹ, họ ủng hộ và giúp đỡ máy PC với giá phục vụ tiên tiến nhất thời đó. Đa đa số người mua là những người say mê máy tính điện tử. Theo đà tăng trưởng của sản lượng, dần dần Intel hạ thấp giá xuống còn khoảng 200 đô la Mỹ. Lúc đó loại máy vi xử lý này sẽ trở thành sản phẩm hấp dẫn trên thị trường đại chúng, loại giá cả này vừa có thể khiến cho mấy trăm vạn sản phẩm tiêu thụ hết sạch; lại có thể đem lại cho họ một khoản lợi nhuận khổng lồ.

Đã như vậy rồi, giá con chip của Intel vẫn khiến cho những thương nhân chế tạo PC cảm thấy đắt. Họ không thể không nói thách mỗi chiếc máy tính điện tử lên tới 1.500 đô la Mỹ mới có thể duy trì được doanh lợi. Đúng như Slat nói: "Mô thức kinh doanh tiêu thụ của Intel ở chỗ dùng giá bán trên dưới 200 đô la Mỹ để tiêu thụ máy vi xử lý, đồng thời cũng ỷ lại vào máy PC 1.500 đô la Mỹ để chỉ đạo thị trường". Chỉ có khiến cho các khách dùng tin chắc rằng máy PC mô hình mới có thể giúp đỡ họ xử lý được các loại sự việc vương tay gay cấn, họ mới có thể yên tâm tình nguyện rút hầu bao ra.

Một trong những nguyên nhân mà Intel làm như vậy là bởi vì họ yêu cầu ổn định thị trường PC để tiện thu doanh lợi, ngoài ra Intel cũng biết giá cả 200 đô la Mỹ cuối cùng cũng không có cách gì duy trì được quá lâu. Các đối thủ khác sớm muộn cũng sẽ đuổi kịp họ trên mặt kỹ thuật và sẽ dùng giá cả thấp hơn của Intel để cạnh tranh với họ. Đương nhiên lúc đó Intel cũng sẽ phải hạ giá, có điều họ khẳng định rằng sẽ khai thác phát triển ra một loại con chip mô hình mới khác, rồi trong cuộc cạnh tranh mới họ sẽ tiếp tục giành được lợi nhuận ở mức cao hơn. Makert Gaman của công ty tư vấn kế hoạch kỹ thuật Stamford thuộc bang Connecticut cho rằng: "Thật giống như nhà máy chế tạo xe ô tô luôn luôn nghĩ rằng cứ ba năm chúng ta sẽ mua một chiếc mới, Intel luôn luôn đem sản phẩm cũ đã bị đào thải đưa vào trong phạm vi suy nghĩ của kế hoạch kinh doanh vậy".

#### + Phân tích - tuyển chọn - biện pháp

Những năm gần đây, đối mặt trước cuộc cạnh tranh thị trường ngày càng gay gắt của máy tính điện tử cá nhân, công ty Intel đã giành được thành công cực kỳ to lớn nhưng cũng gặp phải không ít khó khăn. Thế nhưng, Gruf và các nhân viên của ông vẫn tỏ ra rất ung dung và bình tĩnh.

Mô thức kinh doanh tiêu thụ của Intel không cho phép xuất hiện sai lầm. Điều đó nói rõ vì sao Intel không hy vọng người khác có thể sáng tạo ra nhu cầu để mua máy tính điện tử PC. Khoảng trước sau năm 1990, Gruf bắt đầu thúc đẩy Intel từ người theo đuổi của ngành nghề



máy tính điện tử biến thành người lãnh đạo. Sau khi cho ra đời con chip kiểu 486, Intel bắt đầu con đường phát triển mạnh mẽ. Thế nhưng, một sự uy hiếp tiềm tàng đã gây ra trở ngại cho con chip thế hệ mới (sau này được mệnh danh là Pentium) bán ra bình thường, đó chính là: Sự nâng cao của tốc độ của chip vi xử lý đã vượt quá tiến độ phát triển các bộ phận khác của máy tính điện tử. Tổng tuyến lúc đó (đường thông nối mạng truyền tín hiệu điện tử trong máy tính điện tử) không còn phù hợp (có thể nói là quá chậm) so với tốc độ xử lý trong chỉ tiêu thiết kế của Pentium. Điều này sẽ gây khó khăn cho người tiêu dùng khi họ mua những con chip thế hệ mới của Intel mà lại không sử dụng được, bởi nó không tương thích với các phần cứng khác của máy tính đã cũ kĩ và lạc hậu.

Trước đó, tổng tuyến hầu như đều do công ty IBM hoặc các công ty máy tính điện tử PC khác thiết kế chế tạo, mà đến những năm 1990, Gruf tìm hiểu được tiến trình thiết kế, phát triển tổng tuyến vẫn rất chậm. Một bộ phận của Intel đã nhanh chóng lập kế hoạch thiết kế thiết bị bộ phận tổng tuyến, thế nhưng lúc đó Gruf cho rằng Intel không nên nhúng tay vào chế tạo tổng tuyến. Gruf nhớ lại: "Nghĩ tới việc chúng tôi sẽ tiến lên phía trước một bước với tôi mà nói quả thật là quá kỳ quặc. Chúng tôi sẽ bắt đầu từ đâu để bắt tay vào việc thiết kế tổng tuyến đây? Đúng, tôi nhớ lại lúc đó đã từng phát sinh ra một cuộc tranh chấp gay gắt với một vị giám đốc ủng hộ cách làm này, có điều là cuối cùng ông ta đã thuyết phục được chúng tôi. Nếu lúc đó chúng tôi không tự làm, có lẽ

ngày nay chúng tôi vẫn không có cách gì tìm được tổng tuyển thích hợp". Hiện tại, tổng tuyển PCI đã trở thành một tổng tuyển tiêu chuẩn để cho máy tính điện tử cá nhân sử dụng.

Quyết định đối với tổng tuyển chúng tỏ rằng: Gruf đã bước vào một giai đoạn mà ông gọi là "từng bước lĩnh ngộ được ý nghĩa chân thực của máy tính điện tử". Năm 1991, tại công ty Comdex, ông đã có bài trình bày ngắn gọn, đơn giản về một loại máy tính điện tử có tính năng mới". Ông thể hiện trước mọi người về khả năng máy tính điện tử PC phối hợp có tổng tuyển PCI và con chip đặc thù: đó là làm thế nào để thông qua mạng lưới vô tuyến để tiếp nhận bưu kiện điện tử và các tư liệu hình vẽ. Lúc đó, điều này đích thực là một đột phá ghê gớm, ngoài sức tưởng tượng. Công ty Dell, IBM và các công ty máy tính điện tử khác đã không ngớt lời ca tụng đối với điều kỳ diệu này rồi ngay lập tức cử đại biểu bước lên đài và hội đàm với Gruf. Sự thể hiện lần đó đã giành được thành công chưa từng có, ngay đến Gruf cũng cảm thấy vô cùng kinh ngạc. Ông ý thức được hình tượng lãnh tụ này của Intel sẽ có thể trở thành mấu chốt quan trọng giành chiến thắng trong cuộc cạnh tranh. "Sự ngắm nhìn, đó là mọi người đang gửi lời thăm hỏi đến với ta!". Ông đặc ý nói như vậy. Từ đó về sau, Intel bắt đầu bước chân vào lĩnh vực thiết kế máy tính điện tử, và từ đó đã thúc đẩy sự cạnh tranh của toàn bộ ngành nghề.

Hiện tại Intel lại bước vào ngành mạng máy tính, bắt đầu sản xuất Card mạng. Chỉ trong vòng hai ngày mà đã khiến cho giá trị trên thị trường của một công ty lớn

về lĩnh vực này là công ty 3Com đã sụt giá mất đi 2.000 triệu đô la Mỹ. Động cơ của Intel rất giản đơn: Rời khỏi mạng tốc độ nhanh mà rẻ, mọi người không thể không bằng lòng mua máy vi xử lý với tốc độ nhanh mà Intel cung cấp; một vị phó tổng giám đốc của Intel nói: "Intel chính là muốn cung cấp càng nhiều mạng rộng, để tiện cho khách hàng có thể tận dụng được càng tốt hơn năng lực xử lý của máy PC.

Cuối năm 1994, khi con chip Pentium mới khai thác phát triển của công ty Intel, do đó khả năng vì xuất hiện sai lầm nhỏ hết sức ít ỏi mà vấp phải trắc trở, Gruf không hề có chút hoảng loạn nào.

Ông bình tĩnh phân tích và đã áp dụng những biện pháp như sau: Khi công ty IBM rút khỏi cuộc cạnh tranh về con chip này, Gruf quyết tâm đặt kế hoạch: chấp nhận sự trả giá quá cao, khoảng 1.000 triệu đô la Mỹ để thu hồi toàn bộ số con chip có khoảng điểm nhỏ đã bán ra. Vậy mà thực tế chỉ tiêu tổn không tới 200 triệu đô la Mỹ, thế nhưng Gruf đã khiến cho công ty Intel lại một lần nữa giành được vinh dự về vang ở trên thị trường.

Gần đây Intel đã thuyết trình trực quan con chip Pentium Pro 400 triệu Hz có công năng MMX (mul timedia Extension, mở rộng đa môi thế), đây là một thành tựu quan trọng, thế nhưng nếu khi bạn đăng tải trên trang chủ mạng toàn cầu, bạn muốn không phải chờ đợi lâu, bạn còn cần phải mua con chip nhanh như vậy nữa? Một số hãng dốc sức chế tạo ra thiết bị nhằm đem trang chủ mạng toàn cầu càng nhanh chóng đưa tới tay người tiêu dùng, trong số đó có công ty Cisco. Máy dẫn đường tới

tân mà công ty này sản xuất ra đạt tới 10 vạn đô la Mỹ còn card mạng của bộ phận mạng Intel sản xuất ra chỉ có 99 đô la Mỹ. Có thứ gì có thể ngăn cản Intel từ card mạng chuyển hướng sang sản xuất máy dẫn đường? Sản xuất máy dẫn đường hiện tại của công ty Cisco đã đạt tới 41.000 triệu đô la Mỹ.

Chiến lược lâu dài của Intel là: Đem càng nhiều hình vẽ và thông tin quảng cáo ứng dụng thẳng vào trong máy PC, để khiến cho máy xử lý của nó bận rộn lên. "Sau vài năm, mỗi chiếc máy tính đều sẽ là loại máy đa môi thể hóa và mạng hóa". Gruf tuyên bố: "Không có loại máy tính như thế này thì sẽ giống như loại máy tính không lưu giữ ở bên trong được, hỏi còn có ý nghĩa gì?". Vì vậy, Gruf đã xây dựng lên phòng thực nghiệm kết cấu hệ Intel tại Sears Pelo thuộc bang Oregon, theo đuổi công việc bồi dưỡng thị trường lớn. Những hạng mục của nó bao gồm sản xuất càng nhanh phần mềm, khai thác phát triển điện thoại Internet và điện thoại có thể nhìn, Internet truyền hình ảnh... Gruf còn khiến cho Intel biến thành một công ty đầu tư mạo hiểm, có số cổ phiếu của trên 50 công ty. Người điều hành đứng đầu nhà máy sản xuất con chip siêu nhỏ (AMD) là Jeri Suns nói: "Bất kỳ sự việc gì mà Intel đã làm đều kích thích đối với nhu cầu thị trường về năng lực tiêu thụ, vì vậy đều là những việc tốt, toàn bộ nền công nghiệp đã được nó kéo tiến lên phía trước".

Đại đa số các nhà máy sản xuất PC đều ca ngợi sự nỗ lực sáng tạo của Intel. Thế nhưng họ cũng lo lắng chiếc máy có lợi nhuận khổng lồ này sẽ nuốt chửng phần

mức thị trường mà bản thân vốn dĩ đã rất nhỏ bé. Thế nhưng Gruf cho rằng Intel không có sự lựa chọn nào khác: "Tôi cũng lo rằng "bàn tay" của chúng tôi liệu có thể vươn tới quá dài hay không? Thế nhưng chúng tôi có một nguyên tắc vô cùng giản đơn đó là muốn trở thành một động lực thúc đẩy. Chúng tôi đã xây dựng lên những nhà máy cỡ lớn, cần phải để cho chúng bắt đầu làm việc. Nếu bạn không có sự lựa chọn nào khác, thì chẳng thứ gì có thể làm cho bạn sợ hãi mà đổ ngã".

Hiện tại, Gruf đã có những dự tính về tương lai của ngành công nghệ thông tin. Ông cho rằng, số liệu hóa hệ thống thông tin sẽ là động lực chủ yếu để thúc đẩy phát triển máy tính điện tử trong vài năm sắp tới. Vì vậy, công ty Intel đã đầu tư số nhân lực và khoản tiền vốn to lớn để tiến hành nghiên cứu về phương diện năng lực xử lý thông tin và hệ thống số liệu, chuẩn bị chiếm lĩnh thị trường trong tương lai. Bởi vậy, đã có một số chuyên gia máy tính nhận xét: Nếu có người nào có thể nhanh chóng phát triển mở toang cánh cửa lớn mới mẻ của giới máy tính điện tử thì người đó nhất định sẽ là Gruf.

Cuối năm 1997, Andi Gruf đã được "Thời đại tuần báo" nước Mỹ bình chọn là nhân vật làm khuynh đảo thị trường công nghệ thông tin trong năm 1997. Theo tạp chí này đánh giá sự phát triển và đổi mới của bộ vi xử lý của Gruf đã có cống hiến to lớn và đã thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế mới.

Làm người tổng giám đốc của công ty Intel, Gruf vẫn luôn luôn giảng dạy khóa trình quản lý tại viện Thương học trường đại học Stamford. Ông nói: "Tôi tuy

là một nhà doanh nghiệp, thế nhưng tôi muốn coi mình là một giáo viên".

Gruf vừa làm tổng giám đốc, vừa là một nhà doanh nghiệp đang thúc đẩy công ty không ngừng tiến tới. Ông đã đầu tư số tiền mấy nghìn triệu đô la Mỹ vào công việc nghiên cứu và khai thác phát triển kỹ thuật, không ngừng rút ngắn chu kỳ khai thác phát triển sản phẩm. Đồng thời, ông thực sự không thỏa mãn với những thành tựu mà mình đã đạt được, mà lại càng cố gắng, muốn cải tạo bản thân theo Intel, khiến cho Intel từ một cửa hiệu chế tạo phụ kiện máy móc biến thành một công ty lớn sản xuất mẫu bản và hệ thống, biến thành lãnh tụ của nghiệp giới.

#### **- Đường lối quản lý**

Gruf có một câu danh ngôn: "Chỉ có biết đề phòng mới có thể sinh tồn được". Làm một người quản lý, chức trách quan trọng nhất chính là phải luôn luôn đề phòng sự tấn công bất ngờ của người khác, rồi đem ý thức đề phòng này truyền bá cho cấp dưới biết. Người quản lý cần phải giỏi nắm vững thời cơ, chủ động xuất kích, lấy công làm thủ.

Gruf nói, tất cả mọi xí nghiệp đều căn cứ vào một quy tắc bất thành văn để kinh doanh, số quy tắc này có khi lại có thể biến hóa. Thường thì sự biến hóa này sẽ tạo nên một bước đột phá trong kinh doanh. Thế nhưng, không có dấu hiệu rõ rệt báo trước, gõ lên tiếng chuông báo động cho sự biến hóa này. Do vậy, có thể nhận biết được sự chuyển biến của hướng gió, rồi kịp thời sử dụng hành động chính xác để tránh khỏi đắm thuyền. Điều đó, đối với

tương lai của một xí nghiệp là điều vô cùng quan trọng. Sự biến hóa như thế này được Gruf gọi là nhân tố 10 "bội tốc". Ý nghĩa của nhân tố này ở chỗ thể và lực trong thời kỳ ngắn có thể tăng lên gấp 10 lần ban đầu.

Đối mặt với thời gian biến hóa "10 bội tốc", nếu muốn quản lý được xí nghiệp quả thật vô cùng khó khăn và đầy trở ngại. Những kế sách quản lý từ trước đều không có hiệu quả, người quản lý đã mất đi sự khống chế đối với xí nghiệp, hơn thế lại không biết khống chế nó lại từ đâu bằng cách nào. Cuối cùng, trong công nghiệp sẽ đạt tới một sự cân bằng mới. Một số xí nghiệp sẽ cường thịnh lên, còn một số xí nghiệp sẽ suy yếu và phá sản. Không phải tất cả mọi người đều có thể an toàn bơi sang bờ bên kia. Số người không có cách gì gặp may mắn sống lại, sẽ đối mặt với cuộc sống hoàn toàn khác hẳn với trước kia.

Chính là vì vậy, Gruf đã nói: "Bước ngoặt của chiến lược phải vượt qua chính là hang tử vong, đào sâu cho chúng ta; là gian nan thử thách lớn nhất mà một tổ chức xí nghiệp cần phải hoặc đã từng trải qua".

## **25. XÂY DỰNG NHÃN HIỆU HÀNG HÓA RIÊNG CỦA MÌNH**

**\* "CỤ PHỤ TRUYỀN HÌNH" - THIỆU DẬT PHU**

Bắt đầu từ năm 1958, ngành điện ảnh sử dụng tiếng quốc ngữ của Hồng Công vẫn còn "tiêu điều lạnh lẽo". Thiệu Dật Phu với hoài bão lớn lao, quyết tâm thay đổi thực trạng này nhằm thay đổi cục diện của ngành điện ảnh nước nhà. Ông đi tới các phố to ngõ nhỏ, điều tra thăm hỏi tìm hiểu sự thay đổi "khẩu vị" của khán giả. Thiệu Dật Phu kinh ngạc phát hiện thấy tâm trạng "hoài cựu phục cổ" của khán giả lúc đó rất nồng nhiệt; niềm hứng thú đối với tuồng cổ điển chỉ có tăng mà không giảm. Ông dùng tuồng mặc quần áo cổ làm điểm xuất phát, mở rộng thị trường và giành được khán giả.

**- Phạm vi quản lý**

**+ Chủ động tìm hướng đi đúng**

Năm 1907, Thiệu Dật Phu sinh ra ở trong một gia đình danh gia vọng tộc tại Ninh Ba, Trấn Hải. Người cha của ông là Thiệu Hành Ngàn, là một thương gia tấy nhuộm trong ngành phẩm màu.



Thiệu Dật Phu là con thứ sáu, đứng hàng thứ tư trong số con trai của họ Thiệu.

Khi lớn lên Thiệu Dật Phu được cha đưa tới trường "trung học Thanh niên hội", là trường dạy Anh văn do người Mỹ mở ra tại Thượng Hải để học tập. Tại đây, Thiệu Dật Phu ra sức học tập và mở mang tri thức, tầm nhìn được mở rộng, tư duy cũng biến đổi hơn trước rất nhiều.

Năm 1924, người anh cả của Thiệu Dật Phu là Thiệu Túy Ông đã lập ra công ty điện ảnh "Thiên Nhất" tại đường Áp Bắc, Hoàng Tân, Thượng Hải. Cái tên "Thiên Nhất" có ý nghĩa là "Đệ nhất thiên hạ".

Lúc đó Thiệu Dật Phu tuy tuổi còn rất nhỏ, thế nhưng đã có trí lực hơn người lại cần cù phấn đấu, chăm chỉ học hành tiến bộ rất nhanh. Khi Thiệu Dật Phu lần đầu tiên bước vào công ty "Thiên Nhất" đã học làm biên kịch. Thế nhưng, chưa chính thức nêu tên, Dật Phu cùng Từ Thiệu Tự học tập quay những bộ phim có sử dụng kỹ xảo điện ảnh và đã tiến bộ rất nhanh.

Năm 1925, công ty "Thiên Nhất" cho ra đời bộ phim "Trần Châu Thập", Thiệu Dật Phu thể hiện rõ tài năng nổi trội, có thể tự gánh vác công việc một mình. Không lâu kỹ xảo quay phim ngày càng thành thạo. Lập tức Thiệu Dật Phu bắt đầu mở rộng hoạt động, gánh vác nhiệm vụ nặng nề của một nhà quay phim hàng đầu. Ông đã quay bộ phim "Tôn Hành Giả đại chiến Kim Tiền Báo", với nhân vật chính là "ảnh hậu" do Hồ Điệp, nữ ngôi sao điện ảnh hàng đầu Thượng Hải trong những năm 20 thủ vai. Bộ phim này rất hấp dẫn người xem và đã đem lại doanh thu hậu hĩnh. Sau đó, Thiệu Dật Phu với ý chí quyết tâm

và niềm hứng khởi đã liên tiếp quay rất nhiều bộ phim truyện và đều thu được thành công tốt đẹp.

Với sự "bao vây tiêu diệt" của các công ty điện ảnh khác, công ty "Thiên Nhất" đã phát triển theo hướng Nam Dương và đã thu được thành công. Đến sau năm 1930, hứng thú đối với phim ảnh không có tiếng đã giảm sút mạnh. Việc làm ăn của rạp chiếu bóng đã bắt đầu xuất hiện những tiêu cực, doanh thu bị giảm sút. Sự nghiệp điện ảnh của anh em nhà họ Thiệu cũng càng ngày càng xấu đi, khiến họ không khỏi băn khoăn và suy nghĩ.

Thiệu Dật Phu cho rằng, phim ảnh cầm tiếp tục làm sẽ không có tiền đồ. Tức thì, Thiệu quyết tâm đi tới nước Mỹ để mua những thiết bị điện ảnh hiện đại.

Thiệu Dật Phu tới nước Mỹ và lập tức tìm tới kinh đô điện ảnh Hollywood. Những cố gắng sản xuất phim hết sức đồ sộ, những thiết bị tối tân, đồng bộ và hơn hết là cả một dây chuyền sản xuất rất hiện đại đã cuốn hút ông. Dật Phu đã sục sạo khắp mọi xó xỉnh của Hollywood và tận mắt chứng kiến cách họ làm phim, được xem rất nhiều bộ phim nổi tiếng do họ làm. Ngay sau đó, Thiệu Dật Phu đã hạ quyết tâm phải đi theo và học tập con đường điện ảnh của Hollywood, xây dựng lên một vương quốc điện ảnh của mình. Sau khi đã mua được một khối lượng lớn những thiết bị cần thiết, Thiệu Dật Phu đã nhanh chóng trở về Hồng Kông.

"Máy nói chuyện" phối hợp với chiếu phim điện ảnh, một thời gian đã trở thành một thời thượng ở khắp phố lớn ngõ nhỏ, thôn làng hẻo lánh của Nam Dương, được người xem hoan nghênh nhiệt liệt và rất thịnh hành.

Hành động mở đường tại Hồng Công của công ty "Thiên Nhất" là do Thiệu Túy Ông nắm giữ đường lối chỉ đạo, bộ phim thứ nhất do anh em nhà họ Thiệu liên hiệp quay là "Bạch Kim Long" nổi tiếng trong cả nước.

Bởi có sự ra đời của "Bạch Kim Long", anh em nhà họ Thiệu đã trở thành người dẫn đầu của giới điện ảnh Trung Quốc. Từ đây điện ảnh Trung Quốc đã chấm dứt thời đại phim câm, bước vào thời đại điện ảnh có tiếng nói.

Thiệu Dật Phu và Thiệu Nhân Mai không sợ gian nan vất vả, với niềm tin và nghị lực vô bờ, cuối cùng họ đã xây dựng lại rạp tuồng, rạp kịch và phát triển ở trên nền tảng đã đổ nát, hơn thế, so với trước còn khang trang hơn. Điều càng quan trọng hơn là, ngành điện ảnh của anh em nhà họ Thiệu đã triển khai trình chiếu ở nhiều góc độ, khía cạnh của cuộc sống.

Anh em nhà họ Thiệu đã sử dụng biện pháp chủ động thu mua các rạp chiếu và, đặt tên ngay cho mình. Và như vậy, đến năm 1956, họ đã có trên 100 rạp chiếu bóng và trên 10 bãi vui chơi giải trí cỡ lớn ở khắp các nước như Singapor, Malayxia, Thái Lan, Việt Nam, Java...

Công ty điện ảnh của anh em nhà họ Thiệu đã bước vào đội ngũ những tập đoàn ngành điện ảnh có thực lực mạnh nhất trên thế giới, và đã chiếm địa vị cao trong ngành điện ảnh châu Á.

+ Tạo ra nhãn hiệu hàng hóa riêng cho mình

Đầu những năm 50, các tập đoàn ngành điện ảnh Hồng Công liên tiếp xuất hiện, cạnh tranh nhau vô cùng gay gắt. Thiệu Dật Phu vừa đặt chân lên mảnh đất Hồng Công, việc đầu tiên là mua ngay mặt bằng mảnh đất ở

số 220 Thanh Thủy Loan của người anh thứ hai Thiệu Thôn Nhân để chuẩn bị xây dựng xưởng phim. Cuối cùng, một xưởng phim đã xuất hiện với dòng chữ mạ vàng: "Công ty hữu hạn anh em họ Thiệu (Hong Công)", với mong muốn xây dựng lên một thành phố điện ảnh với quy mô đồ sộ - xưởng chế bản phim điện ảnh của anh em nhà họ Thiệu.

Từng trải qua cuộc sống trong ngành điện ảnh trên 30 năm, Thiệu Dật Phu đã thành thạo, đầy kinh nghiệm và rất bản lĩnh. Ông biết rõ nguyên nhân chủ yếu khiến cho trình độ phim ảnh sản xuất trong nước không cao chính là vì không có trường quay. Mà muốn đứng vững trên nền điện ảnh Đông Nam Á, thậm chí cả ở trên thế giới nữa cũng như làm sao cho các bộ phim có thể phát hành trên toàn thế giới thì Hồng Công, đất cảng tự do sẽ chính là một mảnh đất làm bàn đạp tốt, còn Thanh Thủy Loan chính là vùng đất tuyệt hảo của Hồng Công.

Thành phố điện ảnh Vịnh Thanh Thủy khởi công xây dựng từ năm 1975, và phải trải qua thời gian 7 năm mới tuyên bố khánh thành. Còn đối với việc xây dựng thành phố điện ảnh Thanh Thủy Loan đã đặt cơ sở vững chắc cho Thiệu Dật Phu vượt qua các cửa ải. Khó khăn và loại bỏ được các đối thủ, để chiếm lĩnh nền điện ảnh về vang sau này.

Thiệu Dật Phu rất trọng dụng người tài, ra sức thu nạp những người thực sự có tài năng và rất trọng dụng họ.

Thế nhưng, muốn có một bộ phim hay không chỉ đơn thuần dựa vào một dàn diễn viên xuất chúng mà quan

trọng hơn là phải có kịch bản tốt. Vậy việc lựa chọn kịch bản như thế nào? Kịch bản là gốc của một vở kịch. Sự thành bại của một bộ phim mấu chốt là ở kịch bản. Thiệu Dật Phu đã thận trọng, lại càng thận trọng hơn, coi kịch bản là linh hồn của điện ảnh.

Trải qua một cuộc tranh giành quyết liệt, công việc của kịch bản đã được định đoạt. Thiệu Dật Phu đã sàng lọc ra được một số kịch bản, làm tác phẩm khai phá ban đầu.

Bắt đầu từ năm 1958, ngành điện ảnh nói tiếng quốc ngữ của Hồng Công vẫn còn rất hạn chế. Thiệu Dật Phu mang hoài bão lớn lao, quyết tâm thay đổi thực trạng này. Ông đi tới từng con phố, điều tra thăm hỏi, tìm hiểu sự thay đổi "khẩu vị" của khán giả. Thiệu Dật Phu kinh ngạc phát hiện thấy tâm trạng "hoài cựu phục cổ" của khán giả lúc đó rất nồng nhiệt, hứng thú đối với tuồng cổ điển chỉ có tâng mà không có giễu. Ông cho rằng, đây là một cơ hội tốt hiếm có, liền quyết định dùng tuồng mặc quần áo cổ làm điểm xuất phát, mở rộng thị trường, giành được khán giả.

Thiệu Dật Phu suy đi tính lại, cuối cùng đã để ánh mắt dồn vào kịch bản "Điều Thiên".

Thiệu Dật Phu chuẩn bị chế tác bộ phim màu và sử dụng khúc nhạc của Hoàng Mai, do đạo diễn Lý Hàn Tường đảm nhiệm, Lý Hàn Tường là đạo diễn chủ chốt dưới ngọn cờ của "họ Thiệu", rất giỏi quay phim tuồng cổ.

Trải qua sự hợp tác chân thành của toàn thể diễn viên trên dưới của "họ Thiệu", bộ phim "Điều Thiên" được đưa ra thị trường, đã tạo nên một tiếng vang lớn, phim liên tục được chiếu hơn nửa tháng trời, buổi chiếu

nào cũng bán hết vé. Trong hội thi chiếu phim châu Á lần thứ 5 năm đó, "Điều Thiên" đã bao trùm lên tất cả, được lĩnh 5 giải thưởng lớn: Lý Hàn Tường được nhận giải thưởng đạo diễn giỏi nhất; Lâm Đại được nhận giải thưởng nữ diễn viên xuất sắc nhất; Cao Lập được nhận giải thưởng biên kịch giỏi nhất; Khương Hưng Long được nhận giải thưởng dựng phim giỏi nhất và Vương Thuần được nhận giải thưởng âm nhạc hay nhất.

Từ đó trở đi, Lý Hàn Tường không ngừng học hỏi, nâng cao trình độ và chuyên tâm vào công việc, chỉ một lòng nghĩ cách làm thế nào để đạo diễn thành công bộ phim "Giang sơn mỹ nhân". Sau đó, công ty họ Thiệu lại quay được các bộ phim nổi tiếng như "Giang sơn mỹ nhân", "Sảnh u hồn", "Tiểu thư Hồng Công"..., đều giành được thành công lớn.

Tuy nhiên, bước vào những năm 60, những bộ phim của "họ Thiệu" tựa hồ như đã không còn chiếm lĩnh thị trường như trước kia. Thế nhưng, các bộ phim của "họ Thiệu" tham dự các liên hoan phim quốc tế vẫn nhiều lần được nhận phần thưởng. Trong thời gian từ năm 1958 đến năm 1962, trong hội thi điện ảnh châu Á hàng năm, các bộ phim của "họ Thiệu" đã vinh dự đạt được 46 giải thưởng lớn nhỏ, tạo ra một chấn động đáng kinh ngạc cho giới điện ảnh thế giới.

Thiệu Dật Phu đã phân tích sâu sắc, ông cần phải vượt qua những hào quang có thể khiến cho con người lóa mắt kia đi, để bước lên con đường theo kiểu văn học nghệ thuật bình dân mộc mạc mà đại chúng yêu thích.

Thiệu Dật Phu sáng suốt quyết đoán, nhận thức chuẩn xác trong việc dùng điệu hát Hoàng Mai<sup>(1)</sup> để dựng bộ phim "Lương Sơn Bá - Chúc Anh Đài", ngay lập tức bộ phim đã được quần chúng nhiệt liệt hoan nghênh.

Bộ phim "Lương Sơn Bá - Chúc Anh Đài" vừa đưa ra thị trường lập tức đã thu được toàn thắng, doanh thu vượt trước rất xa, vũng vàng chiếm đầu bảng theo tỉ lệ bán vé. Quần chúng ô ạt kéo tới rạp chiếu bóng, tranh giành nhau mua. Một thời gian, tất cả các rạp ở Hồng Công chỉ chiếu phim "Lương Sơn Bá - Chúc Anh Đài" mà vẫn không đáp ứng đủ nhu cầu của người xem.

"Lương Sơn Bá - Chúc Anh Đài" đã tạo ra một cơn sốt của thị trường phim; đã sáng tạo ra kỳ tích của phòng bán vé, đã sáng tạo ra kỷ lục về chỗ ngồi. Bộ phim này không chỉ lôi cuốn với điệu hát Hoàng Mai mà còn gây tiếng vang lớn trong giới điện ảnh. Vì có bộ phim này, Thiệu Dật Phu đã xây dựng được địa vị và danh vọng của mình trong giới điện ảnh, cũng khiến cho "họ Thiệu" bước ra khỏi khốn cảnh. "Họ Thiệu" lại một lần nữa giành được khán giả, giành được thị trường, chiếm lĩnh được phòng bán vé.

+ Sự nhạy bén và tỉnh táo thể hiện trong việc chuyển sang nghiệp vụ vô tuyến truyền hình

Vương quốc điện ảnh họ Thiệu" trải qua 7 năm trời xây dựng và phát triển đã từng bước được hoàn tất và trở thành xưởng quay phim điện ảnh lớn nhất châu Á.

---

<sup>(1)</sup> Tuồng Hoàng Mai, thuộc An Huy Trung Quốc

Thiệu Dật Phu có một biệt thự tráng lệ cao chót vót ở trên đỉnh núi Ảnh Thành, phía trước có một Di Hòa viên phông chế, thể hiện sự giàu có, sang trọng của ông. Thế nhưng, thực ra Thiệu Dật Phu không phải là người có đời sống xa xỉ. Ông sống giản dị tiết kiệm, thích sống ở trong ngôi nhà chung cư bình thường ở bên cạnh Ảnh Thành, ông sống như những người bình thường.

Xưởng làm phim của họ Thiệu - "Kinh thành" điện ảnh Thanh Thủy Loan, có quy mô đồ sộ, với trang thiết bị hết sức hiện đại. Chẳng những đứng hàng thứ nhất trong toàn bộ các nước châu Á mà nó còn là một trong số rất ít những xưởng làm phim lớn của thế giới. Đó cũng chính là một hậu thuẫn rất lớn đối với sự nghiệp làm phim của Thiệu Dật Phu.

Phòng chiếu thử phim của "Công ty họ Thiệu" là nơi mỗi ngày Thiệu Dật Phu nhất định phải lui tới. Từ những năm 60 trở đi, mỗi ngày ít nhất Thiệu Dật Phu cũng phải xem từ hai đến ba bộ phim, ngày nhiều nhất ông đã từng xem qua tới 9 bộ phim. Thiệu Dật Phu xem phim ở trong phòng chiếu thử, vô luận là bộ phim kém như thế nào thì ông cũng phải xem kỹ càng từ đầu đến cuối. Điều này chủ yếu là để tìm hiểu sự yêu thích của người xem.

Thói quen có chủ đích đối với việc xem phim mỗi ngày của Thiệu Dật Phu khiến cho ông có thể quen biết và nắm vững được tình hình và quy luật của thị trường, suy đoán phân tích bộ phim như thế nào sẽ được quần chúng hoan nghênh, từ đó sẽ quyết định đường lối chế tác và phương châm chiến lược của ông. Khiến cho phim ảnh của



họ Thiệu làm ra luôn giành thắng lợi trên thị trường, vượt qua vô số các đối thủ mạnh.

Thế nhưng từ năm 1976 trở đi, ở trên thị trường điện ảnh "Công ty họ Thiệu" có thể nói là đã rơi vào tình cảnh ngày một sa sút, tuy Thiệu Dật Phu đã dốc hết sức cứu vãn.

Tuy "họ Thiệu" gặp trắc trở ở trên thị trường, thế nhưng Thiệu Dật Phu cũng không hề sờn lòng nản chí, mà là thực sự suy nghĩ ngược trở lại, thay đổi sách lược kinh doanh phim, chuyển sang trình chiếu trên vô tuyến truyền hình. Thật sự ông đã mở ra một thời đại hoàn toàn mới.

Thiệu Dật Phu thay đổi chủ trương, chủ yếu là vì những bộ phim mà "họ Thiệu" sản xuất ra đã không đủ sức cạnh tranh và thống trị thị trường điện ảnh như trước kia. Năm 1987, "họ Thiệu" đã đình chỉ tất cả công việc chế tác điện ảnh để bắt đầu đi theo một chiều hướng mới.

Trước sự thay đổi của cục diện, Thiệu Dật Phu vẫn không nản lòng, hoảng sợ. Ông bình tĩnh phân tích tình hình, mạnh dạn thay đổi cách làm, chuyển sang một hình thức kinh doanh mới và có nhiều biện pháp ứng biến. Trước hết ông tập trung tinh lực vào việc đầu tư thu mua các rạp kịch. Sau khi thu mua được một khối lượng lớn rạp kịch rồi ông lập tức cho các công ty sản xuất phim độc lập thuê. Trước tiên ông dùng 2.400 vạn đồng thu mua rạp hát Văn Hoa, tiếp đó ông lại dùng 1.700 vạn đồng mua hai rạp hát Phỉ Thúy và Minh Châu. "Cuộc chiến" thu mua hàng loạt đã kết thúc thắng lợi.

Năm 1979, Thiệu Dật Phu đã không tiếc bỏ ra khoản tiền lớn để xây dựng rạp hát Bích Lệ Cung. Sự yếu kém của ngành điện ảnh thực ra không hề ảnh hưởng đến niềm tin và dũng khí của ông. Trái lại, nghiệp vụ của ông càng được mở rộng, tiềm lực càng dồi dào.

Thế nhưng, do những biến động về nhà đất ở Hồng Công vào năm 1980, đã khiến cho Thiệu Dật Phu giảm mạnh hứng thú đối với ngành kinh doanh nhà đất. Thiệu Dật Phu lại một lần nữa tỉnh táo, nhằm trùng nghiệp vụ truyền bá của vô tuyến truyền hình. Thiệu Dật Phu bắt đầu đầu tư vào lĩnh vực vô tuyến truyền hình. Sau khi ông đầu tư vào cổ phiếu, ông đã trở thành cổ đông tư nhân lớn nhất của ngành "Vô tuyến truyền hình". Sau khi Lê Hiếu Hòa - vị chủ tịch "Vô tuyến truyền hình" qua đời, Thiệu Dật Phu bắt đầu nắm giữ cương vị cao nhất của ngành này.

Trong những năm 70, "Vô tuyến truyền hình" và "nền điện ảnh châu Á" song song cùng tiến, khó phân hơn kém. Đến năm 1980, sau khi Thiệu Dật Phu đứng ra đảm nhiệm chức chủ tịch thì tình thế đã có sự biến đổi lớn. Ông đã điều các minh tinh của điện ảnh "họ Thiệu" trước kia cùng với các diễn viên tài năng của giới nghệ thuật biểu diễn ở Hồng Công về phục vụ cho vô tuyến truyền hình, khiến cho kịch truyền hình chiếu trên vô tuyến đã đạt tới trình độ cao, chất lượng tốt, có nội dung phong phú đa dạng, đi vào từng khía cạnh của đời sống và gần gũi với thị dân. Do đó, vô tuyến truyền hình đã nhận được sự hoan nghênh của khán giả Hồng Công.

Ngoài việc nắm chắc tỉ lệ thu từ vô tuyến truyền hình ra, Thiệu Dật Phu lại mở rộng phạm vi nghiệp vụ của TVB, bao gồm các công ty xuất bản sách tạp chí, làm băng đĩa hát cùng các cửa hàng bán lẻ, phục vụ ngành du lịch... Năm 1988, ông kiến nghị cải tổ "vô tuyến truyền hình Hồng Công", chuẩn bị mở rộng, bổ sung nghiệp vụ, đa nguyên hóa cho nó; dốc lực vào công việc chiếm hữu tỉ lệ trên thị trường du lịch, mở rộng nghiệp vụ xuất bản, khai thác mở rộng các công trình thể thao bảo vệ sức khỏe... Năm 1991, mở ra truyền hình hữu tuyến Hồng Công và mạng thông tin thứ 2. Trong lĩnh vực này, Thiệu Dật Phu đã nắm giữ khoảng 10% quyền cổ đông. Ông còn chú ý đầu tư lớn vào giấy phép kinh doanh đài truyền hình thương nghiệp thứ 2 tại Hồng Công. Nghiệp vụ thu băng hình của ông cũng có phần thích đáng, chỉ riêng ở Đại Mã đã chiếm 80% thị trường.

Cuối cùng thì Thiệu Dật Phu đã có bao nhiêu tài sản? Đây là một đề tài được người đời quan tâm chú ý. Đây đích thực là một câu hỏi rất khó trả lời, ngay đến cả bản thân Thiệu Dật Phu e rằng cũng không có đáp án.

#### + Khoản tiền trợ giúp khổng lồ

Thiệu Dật Phu không chỉ tài giỏi trong kinh doanh mà ông còn năng nổ tham gia các hoạt động xã hội và từ thiện. Từ năm 1985 trở đi, mỗi năm Thiệu Dật Phu đều bỏ ra 100 triệu đô la Hồng Công, đó là một khoản tiền khổng lồ để trợ giúp sự nghiệp công ích ở trong và ngoài nước. Tổng số tiền quyên tặng đã vượt quá 800 triệu đô la Hồng Công. Năm 1985, Thiệu Dật Phu lấy danh nghĩa là

"quỹ ngân sách nhà họ Thiệu" tuyên bố trợ giúp 106 triệu đô la Hồng Công để làm công việc từ thiện. Trong số đó có 7.300 vạn đô la Hồng Công là khoản tiền trợ giúp trường đại học và bệnh viện Hồng Công. Ngoài ra, có 3.300 vạn đô la trợ giúp cho 6 trường đại học ở bên ngoài Hồng Công, bao gồm trường đại học Triết Giang, học viện nghệ thuật quốc tế Đài Loan và trường đại học Đông Á của Ma Cao. Ngay từ năm 1958, Thiệu Dật Phu đã xây dựng lên quỹ ngân sách tại Singapore, mỗi năm đều trợ giúp cho cơ sở giáo dục và y tế của Singapore và Malaysia. Năm 1972, Thiệu Dật Phu đã thành lập quỹ ngân sách họ Thiệu ở Hồng Công, dự án thúc đẩy việc xây dựng phúc lợi xã hội.

Năm 1990, Thiệu Dật Phu đã trợ giúp cho quê hương của ông 7.000 vạn đô la Hồng Công để xây dựng một bệnh viện từ thiện tại Hàng Châu, thiết lập 400 giường bệnh; mọi thiết bị máy móc đều nhập khẩu từ nước Mỹ. Trong những năm gần đây, Thiệu Dật Phu lại say mê với công việc khảo cổ. Năm 1985, ông đã trợ giúp 1.000 vạn đô la Hồng Công cho Trung Quốc bảo vệ công trình bích họa hang Mạc Cao của viện nghiên cứu Đôn Hoàng.

Tháng 1 năm 1996, Thiệu Dật Phu tiếp tục trợ giúp 120,6 triệu đô la Hồng Công cho các hoạt động xã hội, trong đó dùng 100 triệu đô la cho trường đại học Trung Văn Hồng Công, 1.000 vạn đô la cho bệnh viện Nhân Tế, 60 vạn đô la cho bệnh viện Quảng An. Ngoài ra, Thiệu Dật Phu còn trợ giúp cho các cơ sở y tế và phục vụ Hồng Công, như bệnh viện Liên hợp, bệnh viện Tầm

Hội, quỹ ngân sách tim Hồng Công, quỹ ngân sách thận Hồng Công...

Tính đến hết năm 1992, Thiệu Dật Phu đã trợ giúp cho các trường đại học, trung học, tiểu học trong nước ở 236 hạng mục, với tổng số tiền trợ giúp lên đến 668.500 triệu đô la Hồng Công.

#### **- Đường lối quản lý**

Việc quản lý thành công của Thiệu Dật Phu là ở chỗ: Dùng những con người có thể dùng được để hoàn thành công việc của mình.

## 26. TĂNG CƯỜNG QUẢN LÝ QUY CÁCH CHẤT LƯỢNG

\* "NGƯỜI QUẢN LÝ XÍ NGHIỆP CÔNG TRƯỜNG" - IGEN

Để tìm kiếm mảnh đất dụng võ của mình, để đạt được thành công, để thể hiện giá trị bản thân, Igen đã giám chấp nhận mọi sự trả giá, chịu đựng sự phản đối của mọi người, chỉ tiến không lùi, để thi hành chiến lược của mình.

### - Phạm vi quản lý

+ Coi ô tô thế hệ mới là sinh mệnh của mình

John Leopold - Igen sinh ngày 7 tháng 11 năm 1939, là tổng tài kiêm tổng giám đốc công ty ô tô Tiger America. Từ quá trình phấn đấu của công ty ô tô Tiger America (gọi tắt là Tiger America), có thể khẳng định được ông là một trong những người kiệt xuất nhất trong tất cả các tổng giám đốc của nước Anh ngày nay. Những thành tích đạt được của ông ở trong công ty ô tô Tiger America, đều được mọi người ca tụng.

Những thành tựu mà John - Igen giành được ở trong công ty Tiger America, trên một mức độ rất lớn đều được quyết định bởi tài lực của công ty.

Chỉ cần tham quan qua phòng triển lãm xe ô tô Tiger America, thì có thể lý giải được " Tiger America " đã dùng hình tượng của bản thân như thế nào để kích thích ham muốn mua hàng của mọi người. Các khách hàng của Tiger America muốn dùng Tiger America để thể hiện sự giàu có, quyền lực và phong độ của bản thân họ. Igen đã chú ý thận trọng thỏa mãn được nhu cầu này của khách. Không có sự thỏa mãn nguyện vọng của khách hàng thì sẽ không có thị trường, đặc biệt là ở ngành ô tô. Thị trường biến đổi khó lường, ai chiếm lĩnh được tâm lý của khách hàng thì người đó sẽ chiến thắng. Trong xe ô tô Tiger America dùng da thuộc thiên nhiên để trang sức, dùng gỗ hồ đào làm ván vách dùng thủ công điêu khắc. Ngoài những thứ này ra còn có những thứ đồ phụ thuộc: Gương mặt tươi trộm chìa khóa, quần áo lái xe gi lê cộc, va li xách tay, cặp lồng đựng thức ăn, đồng hồ, cà vạt, thắt lưng, đồ châu báu, ví tiền... Họ chính là đã dùng những đồ chơi nhỏ này để tặng miễn phí, để đón ý lấy lòng mọi loại khách hàng, khiến cho khách hàng cảm thấy bản thân mình được nhiều mối lợi, để hấp dẫn họ quay trở lại mua hàng, còn ngoại hình của xe ô tô Tiger America cũng có thể thỏa mãn được tâm lý ưa hư vinh truy cầu hào hoa sang trọng của một số khách hàng, xem ra, đó chính là điều quyết định để bán chạy hàng.

Để chứng minh Tiger America không chỉ hình thức lộng lẫy mà hơn thế nó còn có tính năng tốt đẹp, có tốc độ cao và rất mạnh mẽ, Igen đã để cho Tiger America tham gia các cuộc đua xe. Để chuẩn bị cho cuộc đua,

đích thực Igen cũng đã phải bỏ nhiều rất công sức, ông đã thuê đúng tay đua ưu tú nhất là Tom - Woking Cheau, lái chiếc xe do hãng sản xuất so tài với các đối thủ trên đường đua. Không chỉ Igen cần cho ra nhiều loại xe ô tô của mình, các công ty ô tô khác cũng như vậy, cần phải lợi dụng cơ hội này để cho ra đời loại xe đua của mình. Cho nên, mỗi nhà sản xuất trong giới thương nghiệp đều không thể bỏ qua cơ hội đi sâu vào tâm lý khách hàng trong lần này.

Igen có một ý tưởng đối với Tiger America của ông, đó chính là làm sao cho nó trở thành loại xe ô tô tốt nhất thế giới. Ông suy nghĩ Tiger America có thể nhẹ nhàng từ London phi nhanh tới Monaco, xuyên qua qua công lộ nước Pháp dài dằng dặc, tiến vào Provence, cuối cùng lái tới Paris, kết thúc với tư thế thắng lợi trong cuộc đua lần này.

Igen là con người rất yêu thích những chiếc xe ô tô. Ông coi ô tô thế hệ mới là sinh mệnh của mình; làm thế nào để từ một chiếc ô tô “chạy chậm như rùa” mà qua cải tiến kỹ thuật có thể trở thành những chiếc xe có tốc độ cao, có nhiều tính năng ưu việt. Điều này đòi hỏi phải tốn phí rất nhiều tâm huyết của ông.

Tháng 5 năm 1980, nhận lời mời của Maiquel Edward, ông tiếp nhận chức vụ tổng giám đốc, ông cần phải phấn đấu vì mục tiêu của ông, ông cần phải để cho trên thân Tiger America “mọc thêm đôi cánh” và trên thực tế ông đã làm được. Nhờ sự việc này bản thân ông cũng được rục rỡ về vang. Hai năm trước, Edward cũng



đã từng mời Igen gia nhập công ty ô tô Leelan nước Anh, nhưng ông chưa vội tham gia, bởi Igen có chút hoài nghi đối với kế hoạch cứu vãn công ty ô tô Leelan của Edward. Còn bây giờ ông đã quyết định gia nhập.

Việc học tập của Igen khi ở tuổi thanh niên đã giúp cho Igen phát huy đầy đủ năng lực sáng tạo cũng như đã đặt cơ sở vững chắc cho ông. Từ năm 1966 đến năm 1968, ông học tập tại viện Thương học London. Đây là thời kỳ ông học tập và tích lũy được rất nhiều kiến thức. Và ở đây ông đã được trao học vị thạc sĩ. Lúc này Igen mới 26 tuổi, chính là tuổi tài năng hiện rõ. Igen đã tích cực phê phán những tệ hại trong khóa trình, đề xuất những ý kiến giàu tính chất xây dựng của mình. Igen đã tham gia hội liên hiệp học sinh và giáo viên, xây dựng và bình xét những ưu điểm và hạn chế của khoá trình. Kết quả là những ý kiến của họ đã được phản hồi rất nhanh chóng, nhà trường lập tức tiến hành điều chỉnh đối với một số khóa trình đang được hình thành. Trải qua việc học tập theo một hệ thống, Igen càng ngày càng cảm thấy các kiến thức như ghi chép thu chi, điều tra thị trường, quản lý sản xuất... đều là những thứ bề ngoài, còn thiếu tính thực tế và chưa đi sâu vào thực chất của vấn đề.

#### + Tìm kiếm đất dụng võ cho mình

Người thành công đầu phải là vừa bắt đầu đã nhất định thành công, ông cũng có lúc đã rơi vào tình cảnh nghèo đói, túng bán. Lần đầu tiên Igen làm việc tại công ty dầu mỏ Bahrain. Igen chẳng qua chỉ là một công nhân bình thường. Nhưng cũng chính tại đây, những tài năng

lãnh đạo chưa từng được thi thố của Igen mới bước đầu được phát huy.

Igen làm việc tại công ty Bahrain gần 5 năm, từ sa mạc đến nơi thi công giếng khoan, ông đã từng làm qua đủ các dạng công việc. Kinh nghiệm giải quyết vấn đề của Igen càng ngày càng phong phú. Ông bắt đầu suy nghĩ tới tiền đồ của mình, ý thức được nếu muốn đạt tới thành công còn cần phải cố gắng tiến thêm một bước nữa về một vài phương diện khác.

Sau này ông trở thành lãnh đạo chính là nhờ đã hấp thụ được những bài học kinh nghiệm từ trước. Ông nhớ lại cách suy nghĩ khi một lần tiến hành thăm dò công việc, không thể không tính toán xem có thể thu được bao nhiêu lợi nhuận. Ông còn phát hiện có một số giám đốc không phải là những người có thực lực quản lý như mọi người vẫn tưởng. Chẳng qua chỉ là dựa vào công văn để chỉ huy công tác. Có một vị giám đốc vì để cho một nhân viên đưa bản báo cáo của anh ta đặt lên trước mặt để tiện cho việc kịp thời chỉ đạo, đã luôn luôn ban ơn huệ cho người nhân viên này. Sự việc đó nếu bị mọi người bí mật lan truyền thì sẽ làm rối loạn toàn bộ công việc quản lý của công ty. Tức thì Igen đề xướng bám sát thực địa, ngăn chặn sự việc như thế này phát sinh.

Igen là người đi tiên phong trong việc giáo dục thương nghiệp. Sau khi tốt nghiệp tại viện Thương học London ông đã lựa chọn công ty Thông Dụng, điều này có nghĩa là ông đã giành được cơ hội chủ quản công tác tài vụ của công ty ô tô Thông Dụng.

Khi Igen làm chủ nhiệm cơ sở sản xuất sản phẩm khống chế tự động của bộ phận sản xuất phụ tùng thay thế Delco, ông đã xây dựng có hiệu quả một tổ chức độc lập. Do đó ông đã thực hiện được hoài bão kể trên của mình. Ông quyết tâm dùng hết tinh lực khiến cho nó trở thành một ngành có lợi nhuận cao. Ông cho rằng ngành này vẫn nên vì nhu cầu của khách hàng về loại sản phẩm khống chế tự động Delco mà tiến hành sản xuất, rồi thông qua hệ thống tiêu thụ để thực hiện. Công ty ô tô Thông Dụng đã đồng ý với cách nhìn của ông, rồi trao quyền cho ông thực hiện suy nghĩ của mình, Igen đã nắm được cơ hội trời cho này.

Chính sự thành công của sản phẩm khống chế tự động Delco của Igen đã hấp dẫn John - Babe. Để có được nhà quản lý tài năng này Babe đã đưa ra lời mời đối với Igen. Babe lúc này là cánh tay đắc lực của Lod - Stock, ông ta ra nhận chức chủ nhiệm kế hoạch tài vụ của công ty xe ô tô Leelan tại nước Anh. Igen lúc này đã sớm có ý định vào làm việc ở trong công ty nước Anh, bởi vì ông không thích sự máy móc, giản đơn của người Mỹ.

Sau khi Igen tiếp nhận việc làm của công ty nước Anh, ông đã tiến hành một cuộc so sánh tỉ mỉ giữa công ty Mỹ và công ty Anh, phát hiện công ty xe ô tô Thông Dụng có thể dùng sự cố gắng không mệt mỏi để chấp hành một hệ thống chiến lược tương đối nhìn xa trông rộng. Còn công ty ô tô Leelan nước Anh cũng với tinh thần không mệt mỏi như vậy lại đang chấp hành một hệ thống chiến lược đầy sai sót. Ngay lập tức ông đã đề xuất

kế hoạch cứu vãn của mình. Ông đã đem công ty phân chia thành mấy bộ môn, mỗi bộ môn đều tự mình tiến hành chuyên nghiệp hóa sản xuất. Đồng thời đóng cửa một số nhà máy hoặc công ty sản xuất có hiệu suất thấp, rồi tiến hành chỉnh đốn, kỷ luật.

Để tìm kiếm mảnh đất dụng võ của mình, để đạt được thành công, để thể hiện giá trị bản thân, Igen đã chấp nhận mọi sự trả giá, chịu đựng sự phản đối của mọi người. Làm hết mình chỉ tiến chứ không lui, quyết thi hành chiến lược của mình.

Không lâu, Igen đã đảm đương riêng bộ phận sản xuất và tiêu thụ phụ tùng thay thế của Tiger America. Lợi dụng mọi cơ hội đem những kiến thức đã học được trong bộ môn phụ tùng thay thế tự động ở Delco ứng dụng vào thực tế. Kết quả là ông đã thành công, đã đem lại sức sống cho Unipat rồi khiến nó trở thành một bộ phận thu được nhiều lợi nhuận, trở thành một "con át chủ" của toàn bộ công ty. Rất nhanh chóng, Igen được thăng chức, bổ nhiệm làm chủ nhiệm ngành phục vụ toàn bộ phụ tùng thay thế của công ty ô tô Leelan nước Anh. Ngành này còn bao gồm một số bộ môn sản xuất, với nhân lực chiếm khoảng một vạn người.

Năm 1976, cuộc "Viện trợ cứu giúp" của chính phủ đã bắt đầu, hơn thế, còn thực thi "kế hoạch Ryde". Kế hoạch này đã dẫn đến một tai nạn. Unipat được hưng thịnh lên dưới sự lãnh đạo của Igen đã bị các công ty khác xâm chiếm hết, số tiền mà họ kiếm được đều bị các công ty khác tiêu hao hết, chất lượng sản phẩm dần dần

hạ thấp, đến nỗi mọi người đã cho rằng công ty ô tô Leelan nước Anh là một điển hình hư hỏng của các công ty nước Anh. Tuy thực điều này Igen đã nhìn thấy từ năm 1976, tiến hành sản xuất theo phương thức lao động tập trung dày đặc với quy mô lớn, không thể có sản phẩm đạt chất lượng cao hơn.

+ Tăng cường quản lý quy cách

Igen thất vọng rời khỏi công ty ô tô Leelan nước Anh, đến làm việc cho một công ty nước Mỹ là Felosen tại Mason. Tại đây, thu nhập của ông vượt xa trước rất nhiều. Ở trong công ty này ông được bổ nhiệm làm chủ nhiệm ngành tiêu thụ máy móc công trình quốc tế kiêm người hợp tác điều hành nghiệp vụ châu Âu. Ông suốt ngày chạy tới các nơi, vì việc kinh doanh máy móc công trình không tốt đẹp, ông đã phải bỏ ra rất nhiều công sức.

Tuy Igen làm việc ở công ty nước Mỹ, thực sự yêu thích cách quản lý có hiệu quả của họ. Thế nhưng ông vẫn muốn trở về công ty ở nước Anh, ông cảm thấy nước Anh là một quốc gia sản xuất có giá thành thấp nhất, hiệu suất cao nhất.

Nửa đầu năm 1980, Maiquel - Edward mời Igen đảm nhiệm chức giám đốc công ty ô tô Tiger America.

Igen đưa ra điều kiện có quyền thay đổi phương hướng kinh doanh của công ty và đã tiếp nhận lời mời của Edward. Khi đó ông có suy nghĩ rằng công ty ô tô Tiger America cần phải độc lập với công ty ô tô Leelan nước Anh, và quyết tâm phải khôi phục lại công ty Tiger America như trước đây.

Cuối cùng Igen đã tìm được đất dụng võ. Ông đã đem theo sự đồng tình đối với công ty con Hồ Châu Mỹ đến với công ty này. Tinh thần làm việc của công nhân ở đây sa sút thấp kém, tiền lương, thưởng phạt không rõ ràng, tổ chức vô cùng hỗn loạn. Ông cương quyết loại trừ những thứ cần bỏ, thứ gì cần thêm vào thì thêm vào, ra sức đẩy mạnh kế hoạch cải cách của ông. Igen bắt đầu từ khâu căn bản nhất; lập tức bắt tay vào việc nâng cao tỉ lệ sản xuất, cải tiến tính năng đáng tin cậy của ô tô.

Chiến lược thứ nhất của ông rất đơn giản: Kiểm tra những sản phẩm của các nhà máy phụ thuộc công ty sản xuất ô tô Tiger America xem có phù hợp với tiêu chuẩn yêu cầu của công ty hay không. Kết quả của thời kỳ đầu thực thi chiến lược khiến cho ai cũng phải lo ngại, chỉ ít Tiger America đã có tới 150 hạng mục có thiếu sót. Sau khi họ kiểm tra chất lượng sản phẩm của 700 nhà máy cung ứng, phát hiện có tới 60% vấn đề thuộc chất lượng và độ tin cậy. Thông qua quan sát, Igen càng tin chắc rằng cần phải tìm hiểu các hãng sản xuất ô tô khác, đặc biệt là Tây Đức và Nhật Bản.

Cuối cùng Igen đã tìm được cách kết chứng các vấn đề. Ông đã thành lập được cơ cấu tổ kiểm tra chất lượng. Loại vấn đề thứ nhất do tổ giám đốc phụ trách xử lý. Loại vấn đề thứ hai do hội đồng quản trị và chủ nhiệm chất lượng do David - Filden lãnh đạo giải quyết. Bản thân Igen lãnh đạo tổ chức thứ ba, xử lý những vấn đề chủ yếu và kiểm tra tình hình tiến triển của các tổ chất lượng khác. Ông thông qua những vấn đề tồn tại của công ty được công bố, nêu lên sự chú ý của công ty và giới công

nghiệp. Thái độ của Igen là: Thực ra công ty ô tô Tiger America cần phải nhìn thẳng vào những yếu kém của mình. Ông nói, chỉ có như vậy mới có thể thuyết phục được mỗi người trong công ty thấy cần thiết phải xoay chuyển cục thế này đi. Chiến dịch này kéo dài liên tục suốt một năm.

Igen còn tăng cường quản lý quy cách, nâng chất lượng xe ô tô cao hơn trước kia. Điều này có ích cho danh tiếng của hãng sánh ngang với các đối thủ khác, chủ yếu của nước Đức, cải tiến được quy cách giá thành cực kỳ lớn. Thế nhưng Igen đánh giá: Tiết kiệm phí sửa chữa, tăng thêm khách hàng, nâng cao nhiệt tình của người kinh doanh buôn bán, kết quả của nó sẽ có thể bù đắp được khoản chi tiêu lớn này.

Đồng thời ở trong nhà máy ông đã phát động một chiến dịch cải cách để kích thích các công nhân viên chức trong công ty khôi phục lại niềm tin, tinh thần làm việc, chất lượng công việc đã để mất đi từ 10 năm trước. Ông bắt đầu làm báo cáo định kỳ về việc quản lý tiêu chuẩn; mỗi quý ông đều có cuộc nói chuyện qua vô tuyến truyền hình; đề xuất vấn đề phạm vi chất lượng, tạo sự hứng thú đối với công việc của các công nhân viên. Trong vòng hai năm, tại ba nhà máy của công ty Tiger America đã xuất hiện 50 vấn đề thuộc phạm vi chất lượng. Nhấn mạnh chất lượng đích thực đã tăng cường được tinh thần trách nhiệm của mọi người.

Một bộ phận không thể thiếu được trong kế hoạch thực thi của Igen, chính là phải giải quyết vấn đề quan

hệ giữa người chủ và người lao động. Trong vòng 18 tháng sau khi ông lên nhận chức, đã cắt giảm trên 3.000 công nhân.

Sự nỗ lực của Igen cuối cùng đã khiến cho công ty đã có chiều hướng tốt lên. Năm 1983, Igen đã có thể tự hào nói, Tiger America đã đánh lui được cuộc khiêu chiến của các nhà máy sản xuất của Mercevis và công ty ô tô Bar của Đức. Trong vòng tháng 6, lượng tiêu thụ đã bắt đầu tăng trở lại như một kỳ tích, lượng nhu cầu của nước Mỹ đã tăng vọt. Hãng Tiger America đã khôi phục trở lại một cách đáng kinh ngạc. Họ tuyển thêm 10.500 công nhân. Nếu so sánh với trước kia, hiệu suất sản xuất đã được nâng cao mạnh mẽ: so với 6 năm trước mỗi người một năm chỉ có thể sản xuất được 1,5 chiếc xe ô tô, thì nay đã nâng lên gấp 4 lần.

Igen tin chắc rằng, người kinh doanh buôn bán chính là một nửa của sự thành công, điều này có thể nói là một cuộc cách mạng. Đại đa số ngành chế tạo xe ô tô của người Anh tựa hồ như đều không muốn bảo đảm sự liên hệ với khách hàng, họ thường khó chịu trước sự phàn nàn của khách hàng, điều đó không có lợi cho họ chút nào. Còn Igen có thái độ ngược lại, ông thường xuyên gọi điện thoại tới các cửa hiệu kinh doanh nói: "phải tìm và mời cho một số người tới để trò chuyện". Ông đã để cho tất cả các giám đốc cao cấp của công ty Tiger America phải ra ngoài tìm hiểu cũng giống như ông đi tìm hiểu tình hình.

Điều này không chỉ có ích đối với các cửa hiệu kinh doanh, hơn thế với một số người ở tầng lớp cao của



công ty con Hồ Châu Mỹ mà nói đó là những lần giúp họ có những nhận thức đầy đủ về thị trường và khách hàng. Có thể khẳng định rằng, hiệu quả kinh doanh của các cửa hiệu kinh doanh nước Mỹ đã có chuyển biến vượt bậc. Trong vòng một năm Igen lên nhận chức, lượng tiêu thụ của nước Mỹ so với lượng nhu cầu của nước Anh giữ ở mức ngang nhau. Hơn nữa, với các hiệu kinh doanh nước Mỹ mà nói, nếu chất lượng cao, việc giao hàng kịp với nhu cầu thị trường năm sau, họ cũng có khả năng mua tới hai vạn chiếc xe ô tô Tiger America. Tiger America là loại xe ô tô có lượng tiêu thụ lớn, điều này đã chứng tỏ điều gì? Phải chăng là tính năng, chất lượng của Tiger America đã nhận được sự tín nhiệm sâu sắc của mọi người.

Nội lực của công ty Tiger America đã được khắc phục, nó chắc chắn sẽ trở thành một công ty độc lập trên thị trường cổ phiếu. Điều này rất có lợi đối với Leelan. Trước tháng 8 năm 1984, công ty Leelan không chỉ tiêu thụ được số ô tô Tiger America trị giá tới gần 300 triệu bảng Anh, hơn thế nó còn nhận được số tiền 6.000 vạn bảng Anh trong lợi nhuận hậu hỹ từ các công ty của nó.

Do vậy, giá tiêu thụ cổ phiếu của công ty ô tô Tiger America không ngừng tăng lên, chưa đến hai năm giá trị cổ phiếu đã tăng trưởng lên gấp đôi. Đại bộ phận các công nhân của công ty đều có cổ phiếu, bình quân mỗi năm thu được lợi khoảng 1.500 bảng Anh. Do có sự đầu tư của những người từ hải ngoại, đặc biệt là nhu cầu khối lượng lớn của người dân nước Mỹ, lượng cổ phiếu phát

hành đã vượt quá 8 lần so với dự tính. Số cổ phiếu của công ty đã được bình giá cao nhất ở phố Wall.

**- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Igen ở chỗ, mang theo cảm giác sứ mệnh mãnh liệt đi kinh doanh nghiệp vụ, dẫn tới hứng thú của các công nhân viên chức.

## 27. GIỎI GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ NGUY CƠ

\* "ĐẠI VƯƠNG CHÂU BÁU" - TRỊNH DỤ ĐỒNG

Trịnh Dụ Đồng là một thương nhân thành công, đồng thời cũng là một nhà kinh doanh kiệt xuất có nguyên tắc và đặc điểm riêng của mình. Trong số rất nhiều thương nhân giàu có khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng, có người dựa vào đầu tư luân lụy, có người dựa vào đục khoét đủ cách. Còn Trịnh Dụ Đồng thì trước sau vẫn đi theo một con đường, đó là thực sự làm việc, cẩn thận từng bước. Ông tin tưởng rằng, đầu tư luân lụy đục khoét đủ cách có thể làm cho giàu có nhất thời, trong một đêm có thể trở thành triệu phú, tỉ phú. Thế nhưng chỉ là "nước không có nguồn, cây không có rễ" mà thôi.

### - Phạm vi quản lý

+ Thế lực mạnh không thể ngăn cản nổi

Trịnh Dụ Đồng sinh ngày 26 tháng 8 năm 1925, hiện tại là tổng giám đốc công ty vàng bạc, đá quý Chu Đại Phúc, Hồng Công. Năm 1937, cuộc chiến tranh kháng Nhật bùng nổ, vì muốn cho con trai có một môi trường tương đối ổn định để học tập, rèn luyện với ý đồ phát triển sau này, người cha của Trịnh Dụ Đồng đã gọi con trai lúc đó chưa đầy 15 tuổi tới hết lời căn dặn. Lại

viết một bức thư gửi cho Chu Chí Nguyên, chủ một hiệu vàng lớn, để cho con trai mang tới Ma Cao để mưu tìm con lập nghiệp.

Sự thông minh sáng dạ của Trịnh Dụ Đồng đã khiến cho Chu Chí Nguyên rất vừa lòng. Sau vài năm, Chu Chí Nguyên bèn để cho Trịnh Dụ Đồng làm con rể của nhà họ Chu, và như vậy, Trịnh Dụ Đồng không chỉ có được một người vợ xinh đẹp nết na. Hơn thế, bỗng nhiên lại trở thành ông chủ hiệu vàng, từ đó Trịnh có môi trường vô cùng thuận lợi để phát huy tài năng của mình.

Để mưu cầu được sự phát triển càng lớn hơn, Trịnh Dụ Đồng đã tới Hồng Công, sử dụng sách lược kinh doanh từng bước, chỉ trong thời gian một năm đã bước đầu thu được hiệu quả. Đến năm 1956, cửa hiệu kinh doanh vàng bạc, đá quý Chu Đại Phúc mà Trịnh Dụ Đồng mở tại Hồng Công đã đứng vững, hai vị cổ đông cũ của Chu Đại Phúc là Chu Chí Nguyên và vị đồng tộc mang họ Chu đều cho rằng tuổi tác đã cao, không đủ sức để tiếp tục kinh doanh nữa, họ dự định chuyển nhượng số cổ phần đó. Trịnh Dụ Đồng một mặt trừ liệu tiền vốn để mua lại cổ phần của người mang họ Chu đó, mặt khác tích cực khuyên can bố vợ không nên rút cổ phần. Về sau Chu Chí Nguyên đã bằng lòng giữ lại cổ phần và để cho Trịnh Dụ Đồng phụ trách toàn quyền kinh doanh.

Vào cuối những năm 50, nền kinh tế Hồng Công bắt đầu tăng trưởng với tốc độ lớn, Chu Đại Phúc vẫn dùng phương thức kinh doanh truyền thống hiện không còn thích ứng với nhu cầu phát triển. Trịnh Dụ Đồng bèn để

xuất đem cửa hiệu kinh doanh vàng bạc, đá quý Chu Đại Phúc đổi tên thành công ty hữu hạn Chu Đại Phúc. Ông còn rộng rãi đem một bộ phận cổ phần tặng cho một số công nhân viên chức đã lao động vất vả nhiều năm, trung thành dốc sức làm việc giúp Chu Đại Phúc. Việc làm này đã kích thích nhiệt tình của công nhân viên chức, đã tăng thêm tinh thần trách nhiệm làm việc của họ. Trải qua cuộc cải cách này, năm đó công ty đã có được doanh lợi đột phá lên tới 500 vạn đồng, là một doanh thu tốt nhất trong lịch sử. Việc buôn bán cũng càng ngày càng phát đạt, có thể mạnh mà khó ai có thể ngăn cản nổi.

#### + Đại vương châu báu

Trịnh Dụ Đồng có một tính cách đặc biệt, đó là không bằng lòng với hiện thực. Người khác thấy khó thì rút lui, còn ông nếu không đạt được mục đích thì ông quyết không rút lui. Năm 1972, để khống chế tình trạng lạm phát, Hồng Công ra lệnh nghiêm cấm nhập khẩu vàng, khiến rất nhiều cửa hiệu phải điều đứng, Trịnh Dụ Đồng không cam tâm bó tay đợi chết. Ông đã thông qua công ty của mình và mối quan hệ đặc thù với Ma Cao tìm đủ mọi cách để thuyết phục chính phủ Hồng Công, và cuối cùng đã giành quyền được nhập vàng từ Ma Cao về. Có đủ nguồn hàng. Công ty ông đã độc quyền, chiếm lĩnh thị trường Hồng Công.

Để thích ứng với nhu cầu phát triển lâu dài, Trịnh Dụ Đồng còn triển khai lĩnh vực nhập khẩu kim cương từ các nước như Bỉ, Anh, Mỹ... chứ không nhập trực tiếp từ Nam Phi vì tình hình chính trị ở Nam Phi có nhiều bất ổn.

Chính vì có cách nhìn xa trông rộng, Trịnh Dụ Đồng đã trở thành "Đại vương châu báu" làm mưa làm gió ở Hồng Công.

Có người đã từng hỏi Trịnh Dụ Đồng, tại sao lúc đầu ông lại thích chọn nghề buôn bán trang sức vàng bạc, đá quý mà chỉ có đàn bà mới thích hợp, để rồi đầu tư vào đó số tiền của và tâm huyết lớn lao như vậy? Trịnh Dụ Đồng tràn đầy niềm tin trả lời: "Đã là đàn bà yêu thích đồ trang sức, thế thì ở trên thế giới này chỉ cần có đàn bà, lẽ dĩ nhiên tôi sẽ có công việc buôn bán để làm, đó là điều thứ nhất. Châu báu phát sáng bốn phương, đàn bà không bao giờ chán ghét đối với trang sức làm bằng vàng bạc, đá quý, nghề buôn bán này vĩnh viễn không thể bị thời đại đào thải. Những thứ bị đào thải chỉ là những thứ đã lỗi thời, đó là điều thứ hai. Buôn bán tích lũy những thứ hàng khác, có khả năng sẽ lỗi thời, mốt meo, hư hỏng, sụt giá, còn kim cương châu báu có tác dụng bảo đảm giá trị vững chắc; gặp vào thời loạn lạc có thể buôn bán sinh lời, nhanh chóng thu được lợi nhuận. Đầu tư châu báu có thể bảo đảm được giá trị, có châu báu lại có thể làm thứ tượng trưng cho sự giàu có. Ngoài đàn bà ra, e rằng tất cả mọi người cũng đều cảm thấy hứng thú đối với châu báu, sung sướng như thế sao lại không làm? Đó là điều thứ ba.

Tuy nói như vậy, thế nhưng Trịnh Dụ Đồng vẫn không yên lòng với hiện tại, cũng giống như không yên lòng với nghề buôn các đồ vàng bạc đá quý về lâu dài. Khi ông đồng thời phát triển mạnh về nghề buôn bán này,

ông lại dồn con mắt của mình hướng sang một lĩnh vực khác - đó là lĩnh vực nhà đất.

Có suy nghĩ lập tức sinh ra hành động. Sự phân biệt lớn nhất giữa một thương nhân thành công vĩ đại với một thương nhân bình thường là ở chỗ họ có dám có những kiến giải mới rồi đem những nhận thức của mình lập tức biến thành hành động hay không? Thoạt đầu, Trịnh Dụ Đồng đã mua được bãi đất đua ngựa, xây dựng lên tòa biệt thự Lam Đường với diện tích khoảng 3.700 mét vuông. Sau đó, lại xây dựng lên tòa đài Hồng Công ở khu "Tam giác vàng" giữa phố Di Hòa, Bách Đức Tân và Kiếm Đắc Tả Trị phồn hoa nhất tại Vịnh Đông La, từ đó đặt cơ sở vững chắc cho việc phát triển ngành nhà đất của ông sau này.

Năm 1965, do việc kinh doanh vàng bạc đá quý của Trịnh Dụ Đồng được thuận buồm xuôi gió, ông thu được khoản lợi nhuận khổng lồ, và như vậy đã xuất hiện những khoản tiền nhàn rỗi. Năm 1966, sóng gió của cuộc "Đại cách mạng văn hóa" ở Trung Quốc đại lục lan tới Hồng Công, nhất thời có tin đồn âm ỉ rằng Hồng Công sẽ tiến hành "Đại cách mạng văn hóa" và Trung Cộng (Đảng cộng sản Trung Quốc) sắp sửa tiến vào Hồng Công, rất nhiều nhà giàu đem bán nhà cửa tài sản với giá tương đối thấp, giá đất bỗng nhiên sụt giảm.

Sau khi Trịnh Dụ Đồng bình tĩnh phân tích tình hình, ông cho rằng: khả năng Trung Cộng tiến vào Hồng Công rất nhỏ, việc Hồng Công phát sinh ra cuộc "Đại cách mạng văn hóa" thì lại càng không có khả năng.

Hồng Công sẽ tiếp tục giữ vững ổn định phồn vinh, hệ phong trào trôi qua thì giá cả nhà đất nhất định sẽ tăng lên cao. Ông liền quyết định nhân cơ hội này "mua vào" một khối lượng lớn nhà đất.

Thế là, năm 1968 ông bèn sử dụng một khoản tiền lớn của mình để thu mua được một khối lượng lớn nhà cửa và đất đai. Quả nhiên không ngoài dự đoán, chẳng bao lâu, Hồng Công lại khôi phục sự ổn định, rất nhiều người rời khỏi Hồng Công bây giờ lại trở về Hồng Công, nền kinh tế đã thể hiện xu thế phát triển tốt đẹp, giá nhà đất so với thời kỳ biến động đã tăng cao trên 10 lần, số lợi nhuận Trịnh Dụ Đồng thu được từ việc đó chắc chắn sẽ không nhỏ.

Trịnh Dụ Đồng không chỉ thu mua được một số tòa nhà rồi tiến hành bán lại mà còn dốc sức vào việc khai thác phát triển một số đất hoang nên đã thu được khoản lợi nhuận khổng lồ. Đương nhiên, điều này đòi hỏi phải có sự nắm chắc chuẩn xác đối với xu thế kiến thiết quy hoạch của chính quyền thành phố.

Đầu những năm 70, mảnh đất Lam Yên Song thuộc bán đảo Cửu Long, Hồng Công còn là một bến phà cũ hoang tàn đổ nát. Tại đây, ngoài mấy gian nhà xưởng rách nát ra, hầu như không có thứ nào có giá trị cả. Thế nhưng Trịnh Dụ Đồng đã nhìn trúng được "mảnh đất rách nát" này. Ông cho rằng có nhiều người thành phố càng ngày càng thích rời xa những tòa nhà cao tầng, tìm về những nơi thanh nhã này để làm nơi nghỉ mát, tham quan. Do đó, nhà đất ở đây nhất định sẽ có tiền đồ phát triển.



Túc thì ông quyết định trích một khoản tiền lớn từ cửa hàng Thái Cổ Dương ra mua lấy mảnh đất này. Lúc đó rất nhiều cổ đông trong Tân Thế Giới đều cảm thấy quá mạo hiểm, thế nhưng ông gạt bỏ mọi điều bàn tán, kiên quyết mua. Cuối cùng ông đã tiêu tốn một khoản tiền khổng lồ, tới 131 triệu đô la Hồng Kông, để mua mảnh đất này. Sự thực chứng minh Trịnh Dụ Đồng mua như vậy là đúng. Vào đầu những năm 80, giá đất ở đây đã tăng cao tới mấy nghìn triệu đô la Hồng Kông. Con mắt nhìn xa của Trịnh Dụ Đồng đã khiến cho mọi người phải kinh ngạc.

Sau khi mua được mặt bằng, Trịnh Dụ Đồng tích cực vạch kế hoạch, bắt tay vào khai thác phát triển, ông đích thân tới nước Mỹ mời những kỹ sư thiết kế giỏi nhất về, bàn bạc với họ về những hạng mục lớn nhất. Để cho họ mang những ý tưởng xây dựng của mình vận dụng dung hòa vào trong bản thiết kế, làm cho Tân Thế Giới hài hòa với môi trường xung quanh.

Việc xây dựng tòa địa ốc hiện đại này đã sử dụng hết một khối lượng lớn tâm huyết của Trịnh Dụ Đồng. Ông thường xuyên dành thời gian từ trong trăm công nghìn việc để tới công trường xem xét tình hình, tiến độ thi công, lắp đặt... Thậm chí ngay cả đến một số lắp đặt ở bên trong ông cũng kiểm tra sát sao. Sau khi xây dựng xong Tân Thế Giới, hiện ra lộng lẫy sang trọng nhưng rất hài hòa với khung cảnh xung quanh. Ngồi trong lầu của tòa lầu đài có thể nhìn thấy cảng Victoria xinh đẹp và bờ biển bao la từ xa. Cảnh sắc bờ bắc Hồng Kông

được thu hết vào trong tâm mắt. Quân thể kiến trúc tòa địa ốc, chủ yếu do tử điểm Lệ Tinh và tử điểm Tân Thế Giới cấu thành, chúng đã tăng thêm không ít vẻ đẹp và là một trong những khu vực phồn vinh nhất của toàn bộ Hồng Công.

Sau khi tòa lâu đài tử điểm xây dựng xong, tình hình kinh doanh vô cùng tốt đẹp. Năm 1985 tỉ lệ bình quân cho thuê phòng ở khách sạn Tân Thế Giới đạt 94%, tổng mức doanh thu đạt 147 triệu đô la Hồng Công. Tỉ lệ khách thuê phòng tại khách sạn Lệ Tinh cũng đạt 90%, tổng mức doanh thu đạt 347 triệu đô la Hồng Công và được liệt vào hàng ngũ mười khách sạn lớn nhất thế giới.

#### + Bước đi trong công cuộc đầu tư

Tháng 2 năm 1985, các nhà lãnh đạo Hồng Công chính thức quy hoạch hơn 5.130 mét vuông đất lấp biển mới còn lại trong vịnh, giao cho cục phát triển mậu dịch Hồng Công để xây dựng trung tâm triển lãm hội nghị quốc tế. Trịnh Dụ Đồng nắm chắc cơ hội, hợp tác thân thiết với họ, đã đầu tư số tiền là 2.750 triệu đô la Hồng Công vào đó.

Tháng 10 năm 1986, nữ hoàng nước Anh đích thân tới Hồng Công để dự cuộc khánh thành xây dựng trung tâm triển lãm hội nghị quốc tế. Ba năm sau, thái tử Charles đã đem theo phu nhân là Diana tới trung tâm triển lãm hội nghị quốc tế chủ trì buổi lễ mở màn. Người Hồng Công đều hâm mộ và rất ca tụng Trịnh Dụ Đồng.

Năm 1987, ông đã có 3 lần hợp tác với Hà Hồng Đường, đầu tư trên 3.000 triệu đô la Hồng Công vào

trung tâm thương mại Sydney nổi tiếng tại Australia, đầu tư xây dựng sòng bạc. Hạng mục đầu tư này tốn kém tới 1.600 triệu đô la Hồng Công, nhưng mỗi ngày đều mang lại số tiền lãi khổng lồ.

Năm 1988, Trịnh Dụ Đồng nhằm trúng cao trào người Hồng Công tấp nập di cư tới Canada và cho rằng đây là cơ hội đầu tư ở hải ngoại cực kỳ tốt. Ông bèn liên hiệp với Lý Triệu Cơ, Lý Gia Thành... dùng 2.000 triệu đô la Hồng Công mua được mảnh đất cũ của hội chợ thế giới Vancouver tại Canada, lấy danh nghĩa là "công ty hữu hạn hội chợ thế giới Hiệp Hòa" xây dựng thành thành phố hiện đại đặt tên là "Thành phố Thái Bình Dương, nhà cửa phòng ở chủ yếu cho người Hồng Công di dân đến Canada mua hoặc thuê. Mọi người thậm chí đã gọi "Thành phố Thái Bình Dương" là "Thôn ốc của Lý Trịnh".

Đương nhiên Trịnh Dụ Đồng không quên bản thân mình là người Trung Quốc, ông rất quan tâm chú ý đến việc xây dựng kinh tế và phát triển xã hội của đất nước mình. Vào đầu những năm 80, sau khi nội địa thực hiện việc cải cách mở cửa, đã tạo ra môi trường thuận lợi cho đồng bào ở Hồng Công, Ma Cao, Đài Loan đầu tư ở nội địa. Trịnh Dụ Đồng cho rằng nội địa là một thị trường đất rộng người đông, tài nguyên phong phú, có tiềm lực phát triển rất lớn, cần phải tiến bước đầu tư vào nội địa.

Ông đã đầu tư xây dựng ở nội địa những công trình đồ sộ như: Trung Quốc đại tửu điếm, Kinh Quảng trung tâm, khách sạn Tân Thế Giới tại Quảng Châu, khách sạn

Hồng Công tại Hoàng Châu, Trung tâm nghệ thuật cổ đô tại Tây An và nhiều hạng mục khác. Hơn nữa, ông còn triển khai nghiệp vụ cố vấn và quản lý khách sạn, đem kinh nghiệm quản lý nhất thế giới của Tân Thế Giới truyền bá cho ngành khách sạn nội địa.

Tính đến năm 1993, việc đầu tư của công ty hữu hạn phát triển Tân Thế Giới đã vượt lên chiếm hàng thứ ba trong tập đoàn mấy nghìn nhà đầu tư ở hải ngoại là người Hồng Công, thế mà, những nguồn vốn đầu tư vào nội địa cũng vẫn không hề giảm.

#### + Giải bắt đầu làm từ những việc nhỏ

Làm một người kinh doanh, Trịnh Dụ Đồng biết rõ bản thân đã gặt hái được nhiều thành công và lợi nhuận từ xã hội bởi vậy cũng nên có sự quan tâm vào các hoạt động xã hội. Tạo vị trí và hình ảnh trong lòng mọi người.

Ông đã hợp tác với Phùng Cảnh Hy, chủ tịch công ty chứng khoán Tân Hồng Cơ, trợ giúp khoản tiền 250 vạn đô la Hồng Công cho trường đại học Trung Văn Hồng Công xây dựng khóa trình Thạc sĩ quản lý mà ông thường theo chế độ học ban đêm 3 năm và còn đứng ra đảm nhận chức chủ tịch ủy ban cố vấn khóa học này. Ông lại xuất tiền ra trợ giúp trường đại học Đông Á, Ma Cao; trợ giúp khoản tiền 310 vạn nhân dân tệ xây dựng mở rộng trường trung học Hoa Kiều, Thuận Đức...

Trịnh Dụ Đồng là một thương nhân thành công đồng thời cũng là một nhà kinh doanh kiệt xuất có nguyên tắc và đặc điểm riêng của mình. Trong số rất nhiều thương nhân doanh nghiệp khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng; có

người dựa vào đầu tư luôn lụy, có người dựa vào đục khoét đủ cách, còn Trịnh Dụ Đồng thì trước sau vẫn đi một con đường thực sự làm việc, cẩn thận từng bước. Ông tin rằng, đầu tư luôn lụy, đục khoét đủ cách có thể làm cho giàu có nhất thời, trong một đêm có thể trở thành triệu phú, thế nhưng đó chỉ là "nước không có nguồn, cây không có rễ" mà thôi!

Ông thường xuyên kể lại cho các công nhân viên chức của mình nghe quá trình từ một nhân viên kế toán đến lúc làm vua một ngân hàng của ông, nói cho họ biết sự phát tích của mình là một quá trình, bắt đầu làm từ những việc nhỏ, thì mới có thể làm được việc đại sự.

### - Đường lối quản lý

Trong kinh nghiệm cuộc đời của Trịnh Dụ Đồng không có những chữ "Thấy khó mà lùi bước", cũng không thấy ông nói tới chữ "không có biện pháp" bao giờ. Ông cho rằng biện pháp luôn luôn có, mấu chốt là ở chỗ dám suy nghĩ, có chịu làm hay không, có quyết tâm vượt mọi khó khăn hay không. Cả cuộc đời kinh doanh buôn bán, ông chỉ thích làm những sự việc mà người khác chỉ nhìn đã thấy sợ. Những sự việc như vậy khi làm xong thường luôn luôn đạt được nhiều lợi nhuận và cảm giác vinh dự lại càng lớn hơn. Ví dụ, nếu không có sự quyết đoán trong việc nhất định phải tìm cho được con đường nhập khẩu kim cương thì đâu có thể giành được mười mấy tờ giấy chứng nhận cho phép tiêu thụ robir cùng với xưởng gia công kim cương của mình? Đã đem lại vinh quang cho Trịnh Dụ Đồng?

Ông thường xuyên dạy bảo các công nhân viên của mình, làm một thương nhân cần phải tuân theo ba nguyên tắc: Thứ nhất, tuyệt đối không được sử dụng thủ pháp đầu cơ, bởi vì đầu cơ không phải cần thận chắc chắn. Ông đã từng nói "Việc buôn bán có thể thu được lợi nhuận ở một mức độ nhất định, thế nhưng nhất quyết không thể đầu cơ, tôi không thích đầu cơ, đồng thời cũng không cho phép các nhân viên cấp dưới được đầu cơ. Giả sử tôi phát hiện thấy, tôi sẽ đuổi việc ngay không chút do dự; thứ hai, khi làm ăn buôn bán trừ phi vạn bất đắc dĩ, quyết không đắc tội với người khác, tất cả những người có quan hệ qua lại với công ty đều là khách cả, đã là khách thì không được phân chia lớn nhỏ. Cho dù một cuộc buôn bán chỉ có thể kiếm được 2 đồng cũng cần nhận được sự tôn trọng như các khoản kiếm được nhiều hơn; thứ ba, cần phải giới quan sát, học tập người khác trong cách kinh doanh.

Trịnh Dụ Đồng tuy không được tiếp nhận sự giáo dục từ trường lớp, thế nhưng trong suốt một thời gian dài đến nay ông đã chú ý tích lũy những kinh nghiệm về phương diện quản lý kinh doanh công ty. Với sự chủ trì của ông, mọi công việc của công ty đều ngăn nắp nền nếp. Phân công rõ ràng chính xác, trách nhiệm phân minh.

Các nhân viên còn không ngừng nghiên cứu kiến thức nghiệp vụ, kịp thời đề xuất những kiến nghị mới, thúc đẩy sự nghiệp không ngừng phát triển.

Trịnh Dụ Đồng đã đem sự thể nghiệm suốt mấy chục năm sóng gió trong thương trường và đạo lý xử thế

trong kinh doanh của bản thân mình khái quát thành: "Cần phải giữ chữ tín trong lời hứa; làm việc thành khẩn cần mẫn; xử sự cẩn thận, làm người cẩn thận; làm người cần phải uống nước nhớ nguồn, có trước có sau, không được háms lợi quên nghĩa".

## 28. BIẾN DANH TIẾNG THÀNH CỦA CẢI

\* "SONG QUÁN VƯƠNG" TRONG THƯƠNG GIỚI" -  
HỒ VĂN HỔ

Việc buôn bán của Hồ Văn Hổ càng ngày càng lớn, "Thuốc hay mang nhãn hiệu con hổ" hầu như có ở khắp các nước Đông Nam Á đâu đâu cũng xây dựng chi nhánh bán hàng, thậm chí còn đưa tới một số quốc gia châu Âu để bán. Nhằm đạt được hiệu quả quảng cáo rầm rộ, Hồ Văn Hổ đã từng bỏ ra một khoản tiền lớn đặt hàng với công ty xe ô tô Ford, làm ra một chiếc xe ca đầu hổ để chuyên đi khắp nơi quảng cáo

- Phạm vi quản lý

+ Hồ tiêu lương dược<sup>(1)</sup>

Hồ Văn Hổ sinh năm 1882

Tổ tiên của Hồ Văn Hổ ở huyện Vĩnh Định, tỉnh Phúc Kiến, người cha tên gọi Hồ Tử Khâm, là một bác sĩ chuyên sản xuất thuốc để buôn bán. Ông mở một hiệu thuốc Vĩnh An Đường tại Rangoon, Miến Điện, dựa vào việc bán thuốc đông y, khám chữa bệnh để sống qua ngày. Hồ Văn Hổ sinh ra tại Rangoon, năm lên 10 tuổi người cha Hồ Tử Khâm đưa Văn Hổ từ Rangoon trở về

---

<sup>(1)</sup> Nghĩa là: "Thuốc hay mang nhãn hiệu con hổ"



quê nhà để đi học tại thôn Trung Xuyên huyện Vĩnh Định, tỉnh Phúc Kiến. Ở đây, Văn Hồ được tiếp thu nền giáo dục truyền thống Trung Quốc.

Năm 1908, người cha Hồ Tử Khâm của Văn Hồ bị bệnh qua đời. Văn Hồ tiếp nhận cửa hiệu Vĩnh An Đường của người cha để lại. Nhưng sau đó, Văn Hồ dùng mấy nghìn đồng Miến Điện của người cha để lại đổi thành đô la Hồng Công, rồi một mình đi tới Hồng Công.

Các bạn bè đều cho rằng Hồ Văn Hồ đem hết số tiền của gia đình đưa tới Hồng Công để tìm thú vui chơi, họ đều gay gắt chỉ trích Hồ là đứa con bất hiếu. Trên thực tế, lần này Văn Hồ mang tiền đến Hồng Công là tuân theo di chúc của cha tìm cơ hội mới cho Vĩnh An Đường phát triển lớn mạnh.

Đại đa số dược liệu của Vĩnh An Đường đều từ mấy cửa hiệu đông y Hồng Công bán buôn cho. Bởi là khách hàng cũ đã mấy chục năm, phía Hồng Công đều giao thuốc cho Hồ Tử Khâm, đợi Vĩnh An Đường nhận được hàng, thậm chí sau khi bán hết hàng rồi mới hoàn trả nợ. Khi Hồ Tử Khâm vừa qua đời, những ông chủ của các hiệu thuốc đều cho rằng sẽ không thể thu được khoản nợ đó nữa, không ngờ Hồ Văn Hồ lại đem tiền mặt tới thanh toán nợ khiến cho họ đều hết sức cảm phục chàng thanh niên này. Từ đó trở đi, họ đã tín nhiệm chàng trai trẻ Hồ Văn Hồ nhìn Văn Hồ với con mắt khác, họ tranh nhau trao hàng cho Văn Hồ.

Từ Hồng Công trở về Rangoon, Văn Hồ đã đem theo một khối lượng lớn dược liệu, khiến cho Vĩnh An

Đường có thuốc dự trữ phong phú, có nguồn hàng sung túc, quan trọng hơn là Văn Hồ đã xây dựng được tình cảm tín nhiệm. Từ đó về sau, chỉ cần đơn mua hàng của Vĩnh An Đường gửi tới, các cửa hàng dược liệu của Hồng Công không ai không chuyển hàng tới nhanh chóng nhất.

Hồ Văn Hồ bắt đầu xây dựng lại phong thái hùng mạnh của Vĩnh An Đường. Ông cố gắng nâng cao chất lượng của dược liệu. Để hạ thấp giá thành thậm chí ông còn tự mình lên núi hái một số dược liệu thường dùng, còn lợi dụng kiến thức y học mà ông đã học được của người cha chữa bệnh miễn phí cho người nghèo. Rất nhanh chóng, Vĩnh An Đường lại bắt đầu đông đúc tấp nập, việc buôn bán đã hưng thịnh hẳn lên.

Hồ Văn Hồ lại quyết định áp dụng công nghệ khoa học của Tây dược để chế tác thành phẩm thuốc Đông dược, tức thì ông lại tự mình đến Hồng Công.

Ở Hồng Công, Văn Hồ rất chú ý thu thập các loại tư liệu nói về Tây dược tiêu thụ nhanh, ông còn cất công đặc biệt đến xưởng chế tạo thuốc ở những nơi đó, quan sát quy trình công nghệ chế thuốc, học tập kỹ thuật bào chế thuốc thành phẩm. Sau khi bán dược liệu ông đã kiếm được một số tiền, bèn mua một hệ thống thiết bị chế thuốc kiểu nước ngoài rồi đem theo rất nhiều sách thuyết minh Tây dược đưa về Rangoon. Đầu tiên để cho người em trai là Văn Báo từ nhỏ đã đi học ở Anh đem những cuốn sách Tây dược dịch ra thành Trung văn, hai anh em lại cùng đi sâu thăm dò tìm tòi những điều bí ẩn trong việc chế tác thuốc Tây. Họ đã dồn hết tâm huyết và sức

lực, cuối cùng đã tìm ra được biện pháp chế tác thuốc thành phẩm.

Biện pháp chế thuốc đã tìm được, thế nhưng cần phải chế tạo thứ thuốc gì mới tiêu thụ đắt hàng nhất? Hồ Văn Hổ đã trầm trọc suy nghĩ rất nhiều. Lúc đó có một con muỗi bay tới đốt ông, Hồ Văn Hổ đưa tay ra đập chết con muỗi, đột nhiên một luồng ánh sáng lóe lên trong đầu. Đúng rồi, quê hương ông và các nước Đông Nam Á rất đông dân, đời sống khó khăn, ruồi muỗi côn trùng độc rất nhiều, dân chúng thường hay mắc bệnh cảm nắng, sốt cao, nếu có thể bào chế được ra một loại tân dược có thể chữa trị được bệnh cảm sốt vầng đầu, muỗi đốt, tiện việc mang theo, giá cả rẻ thì nhất định sẽ được đông đảo nhân dân hoan nghênh nhiệt tình, sẽ trở thành thứ thuốc bán chạy nhất.

Văn Hổ đem ý tưởng này nói cho em trai biết, em trai vô cùng tán thành, thế là hai anh em bắt đầu làm. Trên cơ sở của phương thuốc gia truyền "ngọc thụ thân tán", họ tham khảo thêm các phương thuốc cổ khác, dùng các nguyên liệu đông y như sơn thương tử<sup>(1)</sup>, bạc hà, long não... sử dụng kỹ thuật bào chế thuốc thành phẩm của Tây dược, nghiên cứu ra một loại tân dược gọi là "Dầu Vạn kim" có thể chữa trị cảm mạo, đau đầu, ngạt mũi. Về sau, họ lại tiếp tục nghiên cứu chế thành các loại thuốc như Bát Quái đan, đầu thống phấn, thanh khoái thủy, chỉ thống tán...

---

<sup>(1)</sup> Còn gọi là quả sơn kê tiêu

Hồ Văn Hổ cảm thấy cần phải có nhãn hiệu đặc biệt cho số tân dược này. Cuối cùng ông đã quyết định chọn con hổ làm hình tượng. Trong dân gian địa phương con hổ được tượng trưng cho sức mạnh khử độc trấn tà, lại có liên quan đến tên của hai anh em Văn Hổ, Văn Báo, từ xa nhìn đã có hiệu quả thị giác rất tốt đẹp, rất có khả năng hấp dẫn mọi người. Tức thì họ đã đem 5 loại thuốc tân dược gọi chung là "Hổ tiêu lương dược" (thuốc hay mang nhãn hiệu con hổ), hiệu thuốc Vĩnh An Đường cũng được đổi tên là "Vĩnh An Đường Hổ Báo Hàng"

Để giảm thấp giá thành, anh em Hồ Văn Hổ chỉ đựng bảy phần mười thuốc vào trong mỗi lọ, thế nhưng vẫn bảo đảm được phẩm chất tốt đẹp vốn có. Ngược lại, một số thuốc xuất ra từ trong các nhà thuốc khác đã giảm bớt hàm lượng dược phẩm quý và quan trọng trong thành phần thuốc, làm cho thuốc giảm đặc hiệu, khiến cho khách không còn tín nhiệm, phải đập vỡ biển, bỏ nghề. Chỉ riêng "Hổ tiêu lương dược" vẫn bảo đảm được hiệu quả vốn có tuy thuốc không đựng đầy trong mỗi lọ, khách hàng vẫn không hề để ý. "Hổ tiêu lương dược" đã nổi trội hẳn lên trong rất nhiều dược phẩm, danh tiếng tăng lên gấp bội, biến thành thứ thuốc được dân chúng tranh nhau mua dùng.

Sau khi trải qua nguy cơ tăng giá nguyên liệu dược, đợi cho giá cả vừa xuống, Hồ Văn Hổ bèn cho ra loại thuốc Dầu vạn kim đóng trong lọ nhỏ, khiến cho nó càng thích hợp với sức mua của đại chúng. Phương pháp lấy lãi ít để bán được nhiều hàng đã khiến cho Hồ Văn Hổ thu lại được rất nhiều lợi ích lớn. Không những thế, dân

chúng còn gọi cửa hàng thuốc của ông là cửa hàng phổ thông đại chúng và đề cao Hồ Báo chuyên sản xuất thuốc tốt theo mô hình đại chúng, tiện lợi hiệu quả trị bệnh nhanh, giá rẻ.

#### + Kế sách mở rộng thị trường

Theo đà mở rộng con đường tiêu thụ "Hồ tiêu lương dược", để thích ứng với sự phát triển của ngành dược, Hồ Văn Hồ đã xây dựng "An Vĩnh Đường tổng hàng" tại Singapore. Lúc đó, trên các phố lớn ngõ nhỏ của Singapore đâu đâu cũng có thể nhìn thấy quảng cáo của thuốc viên "Nhân đan". Hồ Văn Hồ cũng biết rõ, để mở ra một con đường tiêu thụ trên thị trường mới, ông đã in hàng loạt tờ tuyên truyền quảng cáo Dầu vạn kim từ Rangoon vận chuyển tới Singapore và Maylasia.

Thoạt đầu, Hồ Văn Hồ thuê vài người giúp ông đi dán quảng cáo, thế nhưng vị trí dán quá thấp, chẳng được bao lâu đã bị người khác xé mất. Về sau Hồ Văn Hồ đem theo mấy người giúp việc cứ mỗi buổi tối đều đi dán quảng cáo, hề phát hiện ở trên phố có vị trí nào tương đối tốt, ông bèn đứng lên trên vai người giúp việc, dán những tờ quảng cáo lên chỗ cao, bắt mắt nhất, không đầy một tháng trên khắp các phố lớn ngõ nhỏ, trong các lầu trà tửu điểm thậm chí trong cả các nhà xí công cộng của Singapore, đều bị các tờ quảng cáo của "Hồ tiêu lương dược" chiếm cứ.

Hồ Văn Hồ tiến hành quảng cáo khắp nơi, không đâu không có mặt, rất nhiều nơi không được mọi người chú ý, Hồ Văn Hồ cũng có thể tiến hành quảng cáo theo

kiểu gây ấn tượng bất ngờ cho công chúng. Một lần Hồ Văn Hổ tới Quảng Châu làm việc, buổi tối đi trên đường phố qua một rạp hát, một tấm biển tuyên truyền treo ở trước cửa viết rằng: "Diễn kịch bán vé lấy tiền xây dựng bệnh viện". Hồ Văn Hổ cảm động, quyết định bước vào xem thử. Ông bước tới trước quầy bán vé, hỏi: "Tôi muốn mua một vé quý khách với giá cao nhất. Xin hỏi giá vé là bao nhiêu". Nhân viên bán vé trả lời: "Năm trăm đồng", Hồ Văn Hổ không hề do dự rút tiền ra mua một tấm vé danh dự, bèn được người chủ trì đại hội và các diễn viên nhiệt liệt tiếp đón vào trong hội trường ngồi lên ghế ở vị trí giữa hàng đầu. Các quan chức trong hội trường không biết có nhân vật nào tới, bèn tranh nhau đứng lên ngắm nhìn, các phóng viên nhà báo cũng chạy tới phỏng vấn thu lượm tin tức. Ngày hôm sau, các tờ báo lớn ở Quảng Châu đều đưa tin, giới thiệu Hồ Văn Hổ và Vĩnh An Đường của ông. Hồ Văn Hổ chỉ phí 500 đồng vừa được xem kịch, được làm việc thiện, lại được tuyên truyền rộng rãi Vĩnh An Đường và "Hồ tiêu lương được".

Việc buôn bán của Hồ Văn Hổ ngày càng lớn. "Thuốc hay mang nhãn hiệu con hổ" hầu như ở khắp các nước Đông Nam Á đều xây dựng chi nhánh bán hàng, thậm chí còn đưa ra châu Âu để bán. Nhằm đạt được hiệu quả quảng cáo rầm rộ, Hồ Văn Hổ đã từng bỏ ra một khoản tiền lớn đặt hàng với công ty xe ô tô Ford, làm ra một chiếc xe ca có hình đầu hổ để chuyên đi khắp nơi quảng cáo "thuốc hay mang nhãn hiệu con hổ"

Tháng 10 năm 1935, Hồ Văn Hổ dẫn đầu các vận động viên Hoa kiều Malaysia tới Thượng Hải tham gia

hội nghị thể thao toàn quốc lần thứ 6. Khi chiếc xe ô tô đầu hổ của ông lái trên bãi sông Thượng Hải, Hồ Văn Hồ để cho người lái xe giảm tốc độ chạy chậm, thỉnh thoảng đèn xe lại lóe sáng giống như mắt hổ, bấm còi kêu bim bim, ngay lập tức đã gây ấn tượng đối với hàng nghìn hàng vạn người. Ở đầu phố cuối ngõ mọi người đều bàn tán xôn xao chiếc xe ô tô đầu hổ cổ quái kỳ quặc và chủ nhân của nó - Hồ Văn Hồ ông chủ của Dầu Vạn Kim. Sáng sớm ngày hôm sau, mấy tờ báo của Thượng Hải đều đưa tin về sự kiện này, có tờ báo thậm chí đã đăng bài với đầu bài "Xe ô tô đầu hổ tiến vào Thượng Hải, A la biến thành lão nhà quê", Hồ Văn Hồ và Dầu Vạn Kim của ông trong nháy mắt đã được muôn nhà đều biết.

Hồ Văn Hồ tiến hành quảng cáo khắp nơi mọi chốn. Trong các cửa hàng ở các nước thuộc Đông Nam Á, bất kỳ ở đâu đều có hình ảnh con hổ, quần áo các nhân viên cửa hàng mặc, các đồ dùng dùng trong bữa ăn đều in hình con hổ và các chữ Vĩnh An Đường. Bản thân ông cũng không ngoại lệ, biệt thự mà ông ở gọi là biệt thự Hồ Báo, trước ngực áo của ông có thêu hình đầu hổ, thậm chí trên cà vạt của ông cũng thêu hình đầu hổ. Chẳng trách tại làm sao cho đến ngày nay còn có rất nhiều người vẫn ca ngợi Hồ Văn Hồ quả thật là một nhà quảng cáo thiên tài.

Để mở rộng và quảng bá thương hiệu "Hổ tiêu lương dược", khai thác phát triển thị trường càng rộng lớn hơn, mỗi năm Hồ Văn Hồ đều phải đầu tư một khoản tiền lớn để đăng tin quảng cáo trên báo chí, chỉ riêng chi phí quảng cáo của một cửa hiệu Vĩnh An Đường ở Thượng

Hải, mỗi năm đã phải bỏ ra một số tiền khổng lồ, trên 100 vạn đồng. Hồ Văn Hổ dần dần bắt đầu suy tính: Tiêu số tiền lớn như vậy để đăng tin quảng cáo ở trên tờ báo của người khác, sao không biết tự mình lập ra một tờ báo để tự tuyên truyền cho mình?

Dựa vào mục đích tuyên truyền cho "Hồ tiêu lương được", mở rộng sự nghiệp của Vĩnh An Đường cùng với ảnh hưởng của nó, Hồ Văn Hổ đã mời một số người nổi tiếng trong ngành làm báo của Singapore như Lâm Ái Dân, Phó Vô Nuộn... giúp ông chuẩn bị làm báo.

Ngày 25 tháng 1 năm 1929, ông một mình đầu tư cho ra đời tờ "Tinh Châu nhật báo" phát hành tại Singapore, "Tinh Châu nhật báo" dùng phương thức truyền tin tức nhanh, chất lượng cao và độc đáo, rất nhanh chóng đã hấp dẫn được rất nhiều độc giả là người Hoa thậm chí cả những độc giả không phải là người Hoa, dẫn tới sự xôn xao trong số Hoa kiều ở Nam Dương.

Hứng thú đối với việc làm báo của Hồ Văn Hổ càng cao. Về sau, ở tất cả các thành phố lớn có đặt cửa hàng chi nhánh Vĩnh An Đường, ông đều lập ra một quán báo. Từ 1929 tới lúc kháng chiến thắng lợi, trước sau ông đã sáng lập ra 16 tờ báo Trung văn và Anh văn tại các nơi như Sán Đầu, Hạ Môn, Quảng Châu, Thượng Hải, Hồng Kông và Singapore..., hình thành một mạng lưới ngành báo hầu như đã rải khắp Đông Nam Á.

Để chuẩn xác và kịp thời phát hành chuyển báo, Hồ Văn Hổ đã không tiếc bỏ ra khoản tiền lớn mua máy bay tiến hành vận chuyển bằng đường không. Việc làm



này là điều rất hiếm thấy trong toàn bộ ngành báo trên thế giới.

Lúc đó ở Malaysia và một số quốc gia Đông Nam Á, mỗi khi gặp ngày chủ nhật, các tờ báo đều thực hiện nghỉ xuất bản, tức là ngành báo của toàn bộ các quốc gia đều đình bản nghỉ một ngày. Hồ Văn Hổ cảm thấy đây là một khoảng trống trên thị trường cực kỳ lớn và cực kỳ tốt, liền quyết định ra tờ báo "Tinh Châu nhật báo" để phá tan thói quen này. Cuối tuần cũng xuất bản phát hành báo, để cho đông đảo độc giả có thể vẫn có báo đọc trong thời gian đọc báo tốt nhất của một tuần lễ. Năm 1931 "Tinh Châu nhật báo" cho ra đời "Tập san chủ nhật" in 4 trang khổ rộng, dẫn đến sự xôn xao trong toàn bộ báo giới và độc giả. Rất nhiều tờ báo bắt đầu bắt chước, điều này khiến báo cuối tuần trở nên ở thịnh hành trong nước lúc đó.

Rất nhiều cải cách của Hồ Văn Hổ đều tạo ra những ảnh hưởng sâu sắc đối với ngành báo châu Á, thậm chí đối với cả ngành báo toàn thế giới. Báo chí cũng giúp cho Hồ Văn Hổ quảng bá được thương hiệu và gây sức ảnh hưởng, nó đã thúc đẩy mạnh mẽ lượng tiêu thụ Dầu Vụn Kim, đồng thời cũng khiến cho ông giành được mức lợi nhuận khổng lồ, trở thành một người thống lĩnh báo giới tiếng tăm lừng lẫy. Đúng là: "Hữu tâm tài hoa, hoa bất khai, vô ý sáp liễu liễu thành âm"<sup>(1)</sup>.

---

<sup>(1)</sup> Nguyên bản trong "Tàng quang hiển văn" đoạn thứ 7 là : Hữu ý tài hoa, hoa bất phát, vô tâm sáp liễu liễu thành âm" (Khi cầu, trồng chẳng thành hoa, khi không cắm liễu vẫn ra lá cành".

### - Đường lối quản lý

Từ nhỏ Hồ Văn Hổ đã được hun đúc bởi tư tưởng Nho giáo, ông hiểu được một cách sâu sắc đạo lý "Phú giả oán chi phủ, quý giả nguy chi cơ"<sup>(1)</sup>. Vì vậy ông đã thay đổi cách làm "phú dĩ cầu" (bừa bãi để giàu có) như mọi người thường nói mà là (phú dĩ dự) (trọng danh dự để giàu có). Lấy sự giàu có để làm việc thiện, cầu lấy sự tốt đẹp cả đôi bên đều trọn vẹn.

Đối với sự nghiệp từ thiện của cuộc đời mình, Hồ Văn Hổ nói: "Kẻ hèn này lấy sự trung thành với quốc gia làm đầu. Cho nên từ sau khi công việc của Vĩnh An Đường hơi có chút tiến triển, lập tức dựa vào đạo nghĩa "dùng tài sản của xã hội trả lại cho xã hội" dốc sức vào sự nghiệp văn hóa từ thiện cứu nước cứu tai nạn". Ông biểu thị bản thân mình phải "từ cái được của ta, từ ta phát tán, dùng tài sản của thiên hạ, cung cấp cho thiên hạ sử dụng".

Dưới sự chỉ đạo của tư tưởng kinh dân tế thế này, Hồ Văn Hổ kiên trì đem 20% doanh lợi mỗi năm của Vĩnh An Đường dùng vào các hoạt động xã hội, từ thiện và giúp đỡ mọi người. Về sau đã tăng lên đến 60%, theo dự tính đại thể, cả cuộc đời của Hồ Văn Hổ đã dùng từ 2.000 vạn đến 3.000 vạn đô la Mỹ vào công việc từ thiện.

Người giàu có hàng đầu thế giới Bill Gates đã từng nói, khi bạn có được sự giàu có nhất định rồi, đồng tiền đã không còn quan trọng nữa, bởi vì nó đã khiến cho bạn ăn

---

<sup>(1)</sup> Người giàu là cái kho chứa oán thù, người sang là cơ hội gặp nguy nan

không ngon, chơi không thú nữa rồi... Chẳng trách mọi người đã nói "tài đa lụy chủ" (tiền nhiều thì sẽ bị lụy).

Thế nhưng Hồ Văn Hồ ngược lại đã không bị nhiều tiền làm cho phiền lụy. Có tiền khiến ông có thể thi ân cứu tế rộng rãi, làm nhiều việc thiện khiến thanh danh của ông lẫy lừng thiên hạ, ai cũng biết tên và nể trọng. Khiến cho ông có thể kiếm được càng nhiều tiền, sau đó lại dùng vào những việc làm từ thiện, tính chất tốt đẹp cứ tuần hoàn như vậy. Nhân ái với cạnh tranh, khiến cho bản thân mình luôn ở vào trong môi trường cạnh tranh hài hòa. Đó là bí quyết thành công trong cuộc đời của Hồ Văn Hồ.

## 29. ĐẶC SẮC HÓA VIỆC QUẢN LÝ

\* "NGƯỜI GHI CHÉP THỜI ĐẠI" - MERI

"Báo thế giới" vừa ra đời đã tuyên bố trong bài lời ra mắt rằng: "Ý định đầu tiên của bản báo chính là đảm bảo cho độc giả được hiểu biết rõ ràng những tin tức ban đầu và tận khả năng nhanh chóng, hoàn chỉnh. Thế nhưng, thời đại của chúng ta không phải là thời đại mà mọi người có thể thỏa mãn được với việc quan sát và miêu thuật".

- Phạm vi quản lý

+ "Báo thế giới"

Birf Meri sinh năm 1902. Thời trai trẻ, Birf Meri có mối liên hệ nhất định với đạo Thiên Chúa tự do, về sau Meri đã tới Tiệp Khắc. Ở đó ông giảng dạy ở trong học viện Pháp ngữ tại Praha. Lúc này Meri vừa tròn 16 tuổi. Birf Meri ở đây liên một mạch suốt 10 năm, vì vậy ông có cơ hội tiếp xúc với tư tưởng dân chủ của Tomas Massaryco, cảm nhận được sự uy hiếp của nước Đức quốc xã ngày càng cao, cùng đã tiếp xúc được với công tác báo chí chính quy.

Theo truyền thống, giáo sư của học viện Pháp ngữ Prague đảm nhiệm phóng viên của tờ báo Paris. Khi vừa bắt đầu, Birf Meri đảm nhiệm phóng viên "Báo buổi sớm"

và "Báo tân văn", đến năm 1935, ông trở thành phóng viên của tờ "Thời báo" trú tại Prague. Ông lợi dụng tờ báo của nhà nước Pháp này cảnh báo mọi người sự nguy hiểm tiềm ẩn của chủ nghĩa phát xít Hitler, yêu cầu người Tiệp Khắc đứng lên phản đối hiệp định Munick năm 1938.

Lúc này, phong trào đề kháng (một phong trào chống chính phủ phản động Pétain) của nước Pháp đặt dưới sự chỉ huy của tướng quân Charles de Gaulle phát triển mạnh mẽ. Tướng quân Charles de Gaulle tuy phải lưu vong ở Anh, nhưng ông vẫn lợi dụng vô tuyến điện để trực tiếp chỉ huy đơn vị tác chiến từ cấp trung đoàn đề kháng vũ trang trở lên, phong trào đề kháng của các tầng lớp xã hội chủ yếu cũng được đặt dưới sự lãnh đạo thống nhất của tướng quân Charles de Gaulle.

Thoạt đầu Birf Meri chỉ tiến hành chiến đấu bí mật dưới sự lãnh đạo của tổ chức Riage, về sau trực tiếp tới miền nam nước Pháp lao vào cuộc chiến tranh vũ trang công khai, tham gia cuộc chiến đấu nổi tiếng 5.000 quân Đức phải đầu hàng tại thành phố Castres.

Phong trào giải phóng nước Pháp dưới sự lãnh đạo của tướng quân Charles de Gaulle còn có một phương diện khác, đó chính là đã sáng lập ra tờ "Thời báo" phản ánh cuộc đấu tranh và thay thế truyền thống của nước Đế tam Cộng hòa. "Thời báo" luôn luôn phản ánh quan điểm của chính phủ nước Pháp, vì sự sở hữu của các giới tài chính và công nghiệp nước Pháp các bài xã luận của tờ báo do họ khống chế chặt chẽ. Charles de Gaulle dốc sức vào việc cải cách căn bản cơ cấu các loại báo, tạp chí của nước Pháp. Thế nhưng tính đến năm 1940, biện pháp cải

cách này không mang lại kết quả. Vì vậy, tướng Charles de Gaulle đồng ý tờ báo mới lập ra này sẽ được bảo đảm không chịu sự khống chế trực tiếp của chính phủ. Và như vậy, tờ báo này ngay từ đầu đã là tờ nhật báo chính thức của nước Pháp, là tiếng nói của độc lập tự do. Điều này, trên một mức độ rất lớn được quyết định bởi tài năng của các biên tập viên của tờ báo này. Birt Meri là một người dựa vào sự phấn đấu của cá nhân mà giành được thành công nhất định, một người làm công tác báo chí chống phát xít và một phần tử trí thức của phong trào đề kháng đã được nhìn nhận đúng. Điều này cũng đã quyết định ông sẽ ở lại đây trong vòng 25 năm sau đó không chế tờ báo này.

Thế là, Birt Meri bắt đầu tích cực trù bị, lập kế hoạch, tháng 10 năm 1944, ông liên hiệp với 30 phóng viên trẻ bắt đầu phát động công việc sáng lập ra tờ báo này. Ngày 18 tháng 12 tờ báo được đặt tên là "Báo thế giới" đã phát hành số đầu tiên.

"Báo thế giới" vừa ra đời đã tuyên bố trong bài lời ra mắt rằng: "Ý định đầu tiên của bản báo chính là đảm bảo cho độc giả được hiểu biết rõ ràng những tin tức ban đầu và tận khả năng nhanh chóng, hoàn chỉnh. Thế nhưng thời đại chúng ta không phải là thời đại mà mọi người có thể thỏa mãn được với việc quan sát và miêu thuật".

Trong số thứ năm, tờ báo này đã ra sức ủng hộ việc xây dựng lại đảng cấp tiến, lực lượng thống trị của nước Cộng hòa đệ tam. Đồng thời phát ra lời cảnh cáo rằng: người cầm đầu đảng cũ cần phải được thay thế bằng những người của phong trào đề kháng.

Vì sự thiếu thốn nghiêm trọng về giấy in trong thời chiến, trong vòng một tháng "Báo thế giới" không thể không hạ thấp thành hình thức của loại báo nhỏ như hiện nay. Số giấy phân phối cho đã giảm bớt 50%, có nghĩa là trong một tuần lễ "Báo thế giới" chỉ có thể xuất bản tờ báo 2 trang với 14 vạn bản. Đối với hiện tượng này Birt Meri rất không hài lòng, trung tuần tháng 1 năm 1945, ông đã cùng bàn với hai người đứng đầu khác không ngờ hai người đó cũng có chung suy nghĩ như ông. Thế là ba người quyết định xuất bản một tờ báo có nội dung càng đầy đủ, giảm bớt một nửa số lượng in, chỉ in 7,4 vạn bản, đổi tờ báo in thành 4 trang, tận dụng khả năng sử dụng số giấy được cấp phát với hiệu suất cao. Sau khi giải quyết được vấn đề này, tài chính của tờ báo đã lập tức chuyển biến tốt, hơn thế có khả năng trả khoản nợ cũ 1.000 vạn Franc cho chính phủ trước tháng 4 năm 1945. Vào lúc đó, việc làm này vẫn chỉ có một tờ báo duy nhất làm như vậy.

Năm 1945, bình quân mỗi ngày "Báo thế giới" in 10,8 vạn bản, đầu năm sau lượng phát hành của nó tăng vọt lên 16 vạn bản, sang năm thứ ba kinh doanh của tờ báo đã được ổn định, hơn thế còn tích lũy được hơn 600 vạn Franc. Kết quả là rất nhanh chóng đã dẫn tới sự kháng nghị phân nợ của các tờ báo khác ở Paris, nói rằng chính phủ thiên vị với "Báo thế giới", phân phối nhiều giấy cho họ, còn dùng nhà nước quảng cáo cho họ.

Sau khi cuộc đại chiến lần thứ hai kết thúc không lâu, một hệ thống nguy cơ phát sinh trong chính phủ nước Pháp khiến cho "Báo thế giới" của Birt Meri trở thành

chiến trường dư luận có đủ sức mạnh phê bình nước Cộng hòa đệ tứ suy nhược.

#### + Mở rộng đầu tư

Hiện tại, tuy danh tiếng của "Báo thế giới" rất lớn, hơn thế lại đã có địa vị chính trị vô cùng quan trọng. Thế nhưng Birf Meri suy nghĩ tới nó cần phải có sự đột phá rất lớn để tranh thủ càng nhiều độc giả mới.

Meri quyết định, "Báo thế giới" kế thừa phong cách của "Thời báo" trước kia, cần phải làm báo không quan tâm đến lợi nhuận, đem thu nhập tiếp tục đầu tư vào tờ báo này, đem dự toán 30% của bộ phận biên tập và càng nhiều khoản tiền khác chi tiêu vào các việc ở bên ngoài tờ báo. Mức lương của những người làm công tác báo chí cố ý bảo đảm ở mức độ thấp, để chứng tỏ rằng "viết báo cho "báo thế giới" là một công việc vẻ vang". Hơn thế Meri cho rằng sự tiết kiệm đó là cần thiết ở trong thời kỳ giải phóng, chỉ phát biểu tin tức bình luận cùng với việc không sử dụng tin tức bằng hình ảnh và tin tức đối truy được coi là một loại ưu thế. "Báo thế giới" của ông đã hình thành một hình ảnh mới trong lòng độc giả, có thể được đọc tờ báo hoàn toàn nghiêm túc này là điều mà mọi người mong muốn. Và như vậy, đến năm 1956, lượng phát hành của "Báo thế giới" đột nhiên từ chỗ chưa vượt quá 16 vạn bản đã vượt lên tới 18,3 vạn bản. Chỉ riêng năm 1951, nó đã tích lũy được khoảng 1300 vạn Franc, họ đã dùng khoản tiền này hoàn trả "món nợ" của chủ nghiệp "Thời báo".

Phản ứng của chính phủ đương cục nhất thời luôn gây sức ép với Meri và "Báo thế giới". Họ đã cự tuyệt yêu



câu hợp lý của "Báo thế giới" sau thời kỳ lạm phát nặng, nâng giá báo từ 19 lên tới 20 Franc; còn uy hiếp, nếu Meri tự tiện nâng giá thì sẽ bị xử lý phạt tiền và bắt giam. Ngoài ra, "Báo thế giới" thường xuyên bị bắt giữ và tịch thu một cách vô cớ tại Algeria. Tuy vậy, dưới áp lực của công chúng và đấu tranh của tờ báo chính phủ Morgan đã buộc phải nhượng bộ, sau khi kéo dài được một năm đã cho phép tờ báo này được nâng cao giá bán lên 20 Franc thế nhưng suốt những năm 50, tờ báo này vẫn tiếp tục bị bắt giữ tại Algeria.

Tuy là như vậy, lượng tiêu thụ của "Báo thế giới" đã tăng sau khi chính phủ của nước Cộng hòa đệ tứ bị quân đội đóng tại Algeria phát động cuộc đảo chính năm 1958 lật đổ. Cùng với thời gian trước đó số lượng tiêu thụ "Báo thế giới" vẫn từng bước nâng cao, năm 1956 tăng lên 12%, năm 1957 tăng lên 18%, năm 1958 tăng lên 7%. Điều này đã chứng minh những sách lược mà Meri sử dụng là chính xác và có hiệu quả. Trong cuộc tranh luận trên toàn quốc, "Báo thế giới" đã có tác dụng quan trọng. Thế nhưng sau khi Meri chỉ huy "Báo thế giới" đóng vai trò phê bình, đột nhiên vượt ra ngoài dự liệu của mọi người, bắt đầu kêu gọi hãy ủng hộ mạnh mẽ lực quân đóng ở Algeria, tức là yêu cầu Charles de Gaulle lại bước lên vũ đài cứu lấy nước Pháp. Đầu tiên là miễn cưỡng nhiều hơn ủng hộ, sau khi sự ủng hộ có điều kiện và tạm thời. Vì vậy giữa "Báo thế giới" và tướng quân Charles de Gaulle đã tồn tại một loại quan hệ kỳ dị "vừa yêu nhau lại vừa ghét nhau".

Meri tựa hồ như cố ý làm trái ngược với tướng quân Charles, tướng quân Charles càng thực hành chính sách ngoại giao độc lập, lấy hành động tự do và lợi ích của nước Pháp làm cơ sở mà "Báo thế giới" đã đề xướng, thì Meri lại chỉ huy "Báo thế giới" viết ngày càng thậm tệ hơn. Charles de Gaulle càng nỗ lực kết thúc cuộc chiến tranh Algeria để rút quân đội Pháp trở về, để cho Algeria được độc lập thì "Báo thế giới" càng tuyên truyền một loại tư tưởng hàm hồ rằng liên bang Bắc Phi nào đó đã kết thành mối quan hệ chặt chẽ với nước Pháp; Charles de Gaulle càng chủ trương nước Pháp có kế hoạch sản xuất vũ khí hạt nhân thì "Báo thế giới" khiển trách càng lợi hại. Nếu Charles de Gaulle tiến hành một hội nghị chiêu đãi phóng viên thì ông khó có thể tiến hành được; ngày hôm sau "Báo thế giới" dứt khoát đã đăng bài của Meri, tiến hành phân tích mang tính chất phê phán đối với phương châm của ông. Điều này đã trở thành một đặc điểm điển hình trong đời sống chính trị nước Pháp vào những năm 60. Nếu nói Birf Meri và "Báo thế giới" của ông ta luôn luôn gánh vác công việc ghi chép thời đại, thế thì ở trong thời gian này, trên cơ bản Meri và tờ báo của Meri chính là một vị giám sát viên lợi hại vậy.

Có điều thú vị là, chiến lược của Birf Meri lại một lần nữa đã thành công. Trong mấy năm Charles de Gaulle nắm chính quyền, "Báo thế giới" đã đại phát tài, lượng phát hành từ 16,4 vạn bản tăng vọt lên 35,4 vạn bản.

"Báo thế giới" và người chủ trì của nó - Birf Meri đã ghi chép một cách chân thực dấu chân thời đại đau khổ của nước Pháp. Sự gian khổ của giải phóng, niềm hạnh

phục sau giải phóng; phong trào đấu tranh giải phóng dân tộc ở Đông Dương và Algeria; các cuộc đảo chính quân sự từ năm 1958 đến năm 1961; các hoạt động khủng bố ở trong nước của các tổ chức quân đội bí mật; chế độ bán độc tài của Charles de Gaulle... Theo đà phát triển, cuối cùng nền kinh tế nước Pháp sau khi thoát khỏi gánh nặng cuộc chiến tranh thực dân cũng được phục hồi, "Báo thế giới" cũng theo đó mà phát triển. Trong toàn bộ những năm 60, lợi nhuận hàng năm của tờ báo luôn bảo đảm tăng trưởng được từ 10% trở lên. Số tiền kiếm được đều dùng cho việc tái đầu tư, xây dựng xưởng in mới tại Saint Denis; đưa năng lực in của xưởng in Italy Renlu tăng lên gấp đôi, đồng thời bổ sung thêm số nhân viên công tác thuộc thể hệ mới, đội ngũ biên tập cũng mở rộng thêm gấp đôi.

Nếu không có cuộc biến động năm 1968, nếu tướng quân Charles de Gaulle vẫn nắm giữ nước Pháp, có lẽ, Birf - Meri đã không tuyên bố từ chức trong khi "Báo thế giới" đang ngày càng phát triển mạnh.

Sự biến đổi bên trong "Báo thế giới" chủ yếu bắt nguồn từ những biến động ở Algeria. Vốn dĩ là, nhận thức của "Báo thế giới" đối với chính sách của Algeria luôn luôn không có sự thống nhất, quá nửa số người cho rằng tham gia vào phong trào này chỉ là phương pháp phản đối cuộc chiến tranh này chứ không phải là chủ trương ủng hộ nước Pháp hoàn toàn rút quân về. Năm 1968, Birf Meri đột nhiên đơn độc quyết định tờ báo của ông chuyển hướng sang ủng hộ Charles de Gaulle. Quyết định này khiến cho một số người phản nộ xin từ chức. Sự phát triển dần dần của bi kịch Algeria đã khiến cho nội

bộ tờ báo hứng khởi phát triển lên tới đỉnh điểm vào những năm 70 tức là thực hành công dân bỏ phiếu nội bộ, chính là ủng hộ hay không ủng hộ sự liên minh giữa Đảng Cộng sản và Đảng Xã hội, tiến hành bỏ phiếu phản đối Kisgil - Destan làm tổng thống.

Sự ủng hộ của "Báo thế giới" đã dẫn tới sự bất mãn của tổ chức quân đội bí mật. Văn phòng đại diện của "Báo thế giới" đặt tại Italy Renlu đã bị đánh bom, nhà ở của các nhân viên công tác ở báo này cũng bị đánh bom, phòng của Birt Meri cũng bị đánh bom tới hai lần. Thế nhưng Meri không hề sợ hãi, ông chỉ đạo "Báo thế giới" đăng những bài xã luận đặc sắc độc đáo, tiếp tục lên án, chế giễu sâu cay.

Tình hình kết cấu độc giả của "Báo thế giới" trong những năm 60 đã phát sinh ra sự biến đổi rất to lớn. Năm 1958 bạn đọc trẻ dưới 24 tuổi chỉ chiếm 17% trong tổng số độc giả, mà đến năm 1968, con số này đã tăng lên 30,5% trong cùng một thời kỳ, trong đó số độc giả là "công nhân" đã tăng gấp đôi, đạt tới 9%.

Điều này càng quan trọng hơn là, Birt Meri giống như Charles de Gaulle trong thời kỳ mấu chốt này, ông đã rời khỏi nước Pháp. Các cuộc bãi công lúc đó đã khiến cho điện thoại, giao thông vận tải và công tác phát hành rơi vào trạng thái tê liệt. Trong tình hình này, "Báo thế giới" vẫn tiếp tục đưa tin và xuất bản. Vì vậy, lượng phát hành của nó tăng vọt lên đỉnh cao chưa từng có từ trước đến nay. Ngày 15 tháng 5 in 64 vạn bản, ngày 20 tháng 5 in 74 vạn bản. Ngày 6 tháng 6 phát hành 77 vạn bản,

ngày 25 tháng 6 đạt tới 82 vạn bản khiến cho người ta phải giạt mình. Những người làm công tác báo chí của "Báo thế giới" đã tuyên bố rằng đối với công việc của họ nếu có bất kỳ sự thẩm tra nào đến từ bên trong hoặc bên ngoài tờ báo họ sẽ không chút do dự gì vứt bỏ ngay tòa báo đi. Đây là một thời kỳ gây chấn động toàn bộ Paris.

Birf Meri nghe tin vội vã trở về, việc đầu tiên mà ông trở về chính là yêu cầu bình tĩnh, đưa ra quan điểm đánh giá lại từ đầu tình thế trước mắt. Ông đích thân tới trường đại học rồi đăng lên báo tất cả những điều mắt thấy tai nghe của mình. Hơn thế, vẫn giống như trước kia, ông chờ đợi tướng quân Charles de Gaulle phát ra lời nói, sau đó bản thân ông lại viết xã luận tăng cường thêm lời bình luận.

Birf Meri và Charles de Gaulle hai người đã khôi phục lại toàn bộ trật tự, một người ở "Báo thế giới" một người ở nước Pháp.

Sang năm sau, Charles de Gaulle bị thất bại trong lần công dân bỏ phiếu cuối cùng, tức thì phải từ chức. Birf Meri cũng tuyên bố từ chức trong khi chủ trì hoạt động chúc mừng 25 năm thành lập tờ báo, ông tuyển chọn người chủ biên chính trị cũ là Jaques Forve tiếp nhận và thay thế chức vụ của ông.

"Báo thế giới" tiếp tục giành được thành công càng ngày càng to lớn, tuy trong những năm gần đây có chút giảm sút, lượng tiêu thụ hạ thấp, hơn thế tổng cộng số tiền thiếu hụt lên tới 110 triệu Franc. Thế nhưng vẫn là tờ báo có ảnh hưởng nhất của nước Pháp, đồng thời nó cũng là một trong 12 tờ báo lớn nổi tiếng nhất trên thế giới.

Sự thành công của "Báo thế giới" đã chú thích một cách rất rõ ràng Birf Meri - người ghi chép thời đại này, cả cuộc đời tràn đầy sắc thái truyền kỳ.

**- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Birf Meri là ở chỗ: Nhấn mạnh đặc sắc của việc làm báo và đặc sắc của việc quản lý. Điều này chủ yếu là sự quản lý đối với con người. Một nhà bình luận nổi tiếng nước Pháp nói: "Birf Meri là một người làm báo đặc sắc hóa việc quản lý".

## **30. SO ĐO TỪNG TÍ MỘT MƠI CÓ UY TÍN VÀ DANH DỰ**

\* "VUA CỦA ĐỒ DÙNG THỂ DỤC THỂ THAO" - ADIDAS

Sự coi trọng uy tín danh dự của công ty Adidas đối với các sản phẩm của mình có thể nói là đạt tới mức độ "so đo từng tí một". Nếu có vị vận động viên nào cảm thấy mang giày của họ không thoải mái thích hợp, nhân viên công tác của Adidas sẽ ngay lập tức tới tận nhà để phục vụ.

### **- Phạm vi quản lý**

+ Sức ảnh hưởng sâu rộng

Adidas vốn là một màu xanh đồng nhất bao gồm quần áo thể thao Adidas và giày đá bóng Adidas được đội tuyển bóng đá Liên bang Đức chiếm quán quân thế giới sử dụng; nhà chỉ huy âm nhạc nổi tiếng thế giới H.F. Karayan mặc quần áo khi lên sân khấu biểu diễn là Adidas. Đối với những thanh niên luôn có nhu cầu một thời thượng mà nói, mặc bộ quần áo bò, cần thiết phải phối hợp với đôi giày Adidas vừa đẹp vừa bền chắc.

Hơn 70 năm trước, người sáng lập ra công ty Adidas là Alfrede Dasley vẫn chỉ là một người thợ đóng giày nhỏ

bé chẳng ai biết đến tên tuổi ở một thị trấn nhỏ thuộc Bavaria nước Đức. Thị trấn nhỏ này có tên gọi là Hulizu Genosake về sau này đã trở thành trụ sở đại bản doanh của công ty Adidas. Dosley rất thích đóng giày, còn thường xuyên thiết kế một số mẫu. Chính vào năm 1920, ông và người anh cả của ông là Rudol đã lợi dụng phòng giặt quần áo của mẹ để mở ra ngành nghề may.

Năm 1936, trong Thế vận hội Olymptic tại Berlin. Dosley đã phát minh ra loại giày thể thao thích hợp cho vận động viên chạy ở cự ly ngắn, thế rồi nhằm trúng vào Owens, một vận động viên nổi tiếng chạy cự ly ngắn của nước Mỹ rất hy vọng đoạt được huy chương vàng, ông đã đem đôi giày thể thao chế thử đưa tặng miễn phí cho Owens. Quả nhiên Owens chân mang giày của Adidas đã không phụ lòng ủy thác, liền một mạch giành được 4 huy chương vàng của Thế vận hội, gây chấn động trên toàn thế giới. Vì vậy mà Owens đã trở thành ngôi sao điền kinh sáng giá. Lẽ dĩ nhiên "Adidas" đã trở thành món hàng tiêu thụ mạnh, bán chạy ở khắp trong ngoài nước. Từ đó về sau, "Adidas" càng ngày càng phát triển không ngừng.

Công ty Adidas đã có số tài sản trị giá 4.000 triệu đồng mác, công ty này đã có hơn 4 vạn công nhân viên cần cù làm việc ở trên khắp hơn 40 quốc gia và khu vực. Mỗi tiêu thụ hàng năm của công ty Adidas đạt tới trên 2.000 triệu đồng mác, ước chiếm 60% mức tiêu thụ các loại giày thể thao trên toàn thế giới. Cho dù các công ty đồ dùng thể dục thể thao nhãn hiệu "Nike" nổi tiếng của



Mỹ hoặc "Taku Ratsu" của Nhật cũng không thể sánh kịp. Công ty Pouma cũng chỉ bằng 1/3 công ty Adidas.

Adidas đã trở thành công ty đồ dùng thể dục thể thao lớn nhất thế giới. Công ty Adidas, ngoài việc sản xuất giày đá bóng là sản phẩm chủ yếu truyền thống ra, đồng thời còn kiêm kinh doanh sản xuất quần áo huấn luyện giảng dạy thể thao, giày đánh tennis và quần áo bơi... Trên phạm vi toàn thế giới, mỗi năm công ty này đã sản xuất được 28 vạn đôi giày đá bóng, do các công ty nhánh phân bố ở Liên bang Đức, Nam Phi, Mỹ, Đài Loan... sản xuất. Công ty Hulizu Genorake thì chỉ sản xuất giày thể thao số hiệu và loại hình đặc chủng do những ngôi sao chơi bóng trên thế giới đặt làm.

+ Kết hợp giữa kỹ thuật mới và chất lượng cao

Một xí nghiệp sở dĩ có thể tồn tại được, là do nó có thể thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng. Về mặt thỏa mãn nhu cầu của khách hàng thì những sản phẩm của công ty Adidas đã vượt qua được những đối thủ cạnh tranh của họ. Họ nhận thức được kỹ thuật mới có tác dụng cực kỳ quan trọng đối với việc phát triển ngành nghề.

Trong công tác thực tiễn, công ty Adidas rất chú trọng tới khoa học kỹ thuật, đối với mỗi bộ phận, mỗi phụ tùng thay thế và tính năng của từng loại giày, họ đều có sự nghiên cứu. Họ còn ứng dụng các loại thiết bị khoa học hiện đại để đo đạc loại hình chân của các loại người; cùng với lực đàn hồi, sức bền chắc và cảm giác thoải mái của các nguyên liệu khác nhau, rồi căn cứ vào sự đo đạc

tính toán khoa học nghiêm khắc của máy tính điện tử để tiến hành tuyển chọn vật liệu gia công sản xuất.

Để trực tiếp nghe được ý kiến của các vận động viên đối với sản phẩm của mình, nhìn thấy được tình hình các vận động viên sử dụng sản phẩm của mình; hơn thế, để tìm hiểu tình hình sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh. Công ty Adidas đã không tiếc chi phí cho một khoản tiền lớn, khi Liên bang Đức tiến hành các cuộc thi đấu thể thao trong nước hoặc quốc tế họ đã mua vé ngồi vị trí thứ ba bên cạnh huấn luyện viên đội quốc gia, để đích thân quan sát vận động viên thi đấu. Không chỉ có vậy, hầu như mỗi cuộc thi đấu thể dục thể thao hoặc đại hội thể thao cỡ lớn, công ty Adidas đều cử người tới hiện trường để xem xét quan sát. Thông qua việc thu lượm tin tức rộng rãi, công ty Adidas đã đạt được mục đích kịp thời cải tiến thiết kế và kinh doanh đối với các sản phẩm của mình.

Công ty Adidas rất hiểu được nghệ thuật phục vụ, từ trước tới nay họ đều đi ra ngoài cửa hàng để tìm khách chứ không phải là cứ ngồi đợi khách đến cửa hàng. Đây là một loại biện pháp thi hành có hiệu quả, thúc đẩy sự thành công trong kinh doanh của họ. Tại World cup Mexico năm 1970, cầu thủ nổi tiếng của Liên bang Đức là Uve Saley đã bị thương ở gân gót chân, rất khó có thể ra sân để thi đấu. Thế nhưng với sự phục vụ đặc biệt của công ty Adidas, Uve Saley đã có thể trở lại sân thi đấu được. Lúc đó, đại biểu của "Adidas" đã tiến hành tìm hiểu tường tận đối với thể bị đau cùng với kích thước bàn chân của vị trung phong này, rồi lập tức gọi điện thoại

đường dài về công ty. Tức khắc đặc biệt chế ra một đôi giày đá bóng phù hợp cho đôi chân của Saley, rồi nhanh chóng đưa tới sân vận động. Khiến cho đội bóng Liên bang Đức tránh được tổn thất nếu vắng mặt ngôi sao bóng đá Saley trên sân thi đấu.

Công ty Adidas rất coi trọng và hết sức giữ gìn uy tín và danh dự của mình. Có thể nói là “so đo từng tí”. Nếu có vị vận động viên nào cảm thấy mang giày của họ không thoải mái thích hợp, nhân viên công tác của Adidas luôn luôn có mặt kịp thời và sẽ ngay lập tức tới tận nhà để phục vụ. Trong giải vô địch bóng đá thế giới tại Tây Ban Nha năm 1982, ngôi sao bóng đá của Liên Xô cũ là Olex Bulopxin phàn nàn đôi giày mang trên chân không thoải mái. Sau khi đại diện của công ty Adidas có mặt tại sân thi đấu biết được tin quý giá này, lập tức miêu tả hình bàn chân “mũi xung kích” trên tuyến đầu của cầu thủ này, thông báo cho công ty chế tạo ngay và đưa đến một đôi giày đá bóng rất hợp khiến cho Bulopxin rất vui sướng.

Chính vì sự phục vụ với chất lượng cao của mình, “Adidas” đã giành được sự tín nhiệm của đại đa số các ngôi sao bóng đá trên thế giới.

#### + Thuật quảng cáo

Thuật kinh doanh, tiêu thụ tốt luôn luôn có sự liên hệ bổ sung lẫn nhau. Sự thành công trên mặt kỹ thuật và phục vụ của công ty Adidas đã sáng tạo ra nhãn hiệu có tiếng tăm vang dội, kỳ thực là đã có tác dụng quảng cáo rất tốt cho hình ảnh của họ.

Để đạt được mức độ chi phí ít nhất mà giành được hiệu quả quảng cáo tốt đẹp nhất, công ty Adidas đã tuyển chọn một số lượng lớn đối tượng tiêu thụ đặc thù. Mỗi năm công ty này đã dành ra khoảng từ 3 - 6% số hàng hóa để làm quà biếu, đương nhiên số hàng này đều dùng để tặng cho những vận động viên là thần tượng trong tâm mắt của mọi người. Công ty muốn tận dụng khả năng khiến cho các vận động viên tiêu biểu mặc quần áo, mang giày là sản phẩm của Adidas. Từ đó khiến cho truyền hình trực tiếp các cuộc thi đấu thể thao cỡ lớn biến thành cuộc quay phim tuyên truyền quảng cáo "sống" tuyệt đẹp cho các sản phẩm của công ty họ. Công ty Adidas đã "nắm" được các ngôi sao danh tiếng trong giới thể thao, bao gồm hoàng đế bóng đá Becken bauer, vua quyền Anh thế giới Ali, cao thủ tennis Ivan Lunder, còn có "người bay" Jordan trong môn bóng rổ chuyên nghiệp nước Mỹ... Đối với những ngôi sao sáng này, công ty Adidas không chỉ tặng cho họ những sản phẩm có chất lượng ưu tú, mà còn có số tiền quảng cáo phí với con số đáng kể để "bồi thường" cho họ.

#### **- Đường lối quản lý**

Công ty Adidas đã dung hòa một cách thành công giữa nghệ thuật kinh doanh với sản xuất, phục vụ và quảng cáo. Sự phát triển nghiệp vụ của công ty cũng càng ngày càng rộng, phạm vi khách hàng dùng sản phẩm của họ đã sớm vượt ra khỏi giới thể dục thể thao mà ngày càng đi sâu vào trong đời sống thường ngày của mọi người.

## 31. BÍ QUYẾT CHỨA ĐỰNG TRONG ĐẦU ÓC

\* "CÂY ĐẠI THỤ TIỀN TỆ" - MAYA ROSCHERDE

Người Do Thái coi trọng tiền bạc, bởi vì tiền bạc là chỗ dựa của sự sinh tồn, có thể cung cấp cho con người rất nhiều cơ hội có lợi. Thế nhưng họ còn coi trọng trí tuệ hơn, đặc biệt là họ khéo dốc toàn tâm toàn lực ra để tìm kiếm những bí quyết đặc sắc độc đáo. Đối với người Do Thái mà nói, tài sản có khả năng mất đi theo thời gian, thế nhưng trí tuệ và bí quyết ở trong đầu óc thì không ai có thể cướp đi được.

- Phạm vi quản lý

+ Cung đình ngự dụng<sup>(1)</sup> thương nhân

Trong thế kỷ XVIII, tại Frankfurt nước Đức có một dãy phố Do Thái rối loạn bản thủ vô cùng. Những người Do Thái phiêu bạt lang thang tới đây, đã phải chịu đựng sự đả ngộ rất hà khắc. Chính phủ nước Đức cấm ngặt họ không được tùy ý ra khỏi khu cư trú của mình. Khi ra khỏi cửa cần phải đeo dấu hiệu hình ngôi sao màu vàng của người Do Thái. Các thị dân khác gặp người Do Thái đều có cái nhìn đầy miệt thị và khinh bỉ họ.

---

<sup>(1)</sup> Ngự dụng: Về hòa, về hòa với

Roscherde được sinh ra trong khu vực người Do Thái cư trú bị kỳ thị như vậy. Thế nhưng chỉ trong thời gian vài chục năm ông đã xây dựng lên một “vương quốc tiền tệ” lớn nhất trên toàn thế giới, có khả năng quấy đảo giới hoàng đế quý tộc châu Âu. Gia tộc Roscherde đã từng là đối tượng để cho chính phủ các nước châu Âu ý lại, dựa dẫm về mặt tài chính; từng sản sinh ra những ảnh hưởng to lớn đối với nền chính trị và kinh tế châu Âu. Gia tộc Roscherde ở London đã từng bỏ ra 2.000 vạn bảng Anh dùng vào việc bồi thường tổn thất của chủ nô lệ. Ngoài ra, họ còn cung cấp khoản tiền cho vay 1.600 vạn bảng Anh để giúp đỡ cuộc chiến tranh Anh Nga tại Crimea năm 1854, họ lại lấy ra 100 triệu bảng Anh chi trả tiền bồi thường cuộc chiến tranh Phổ - Pháp thay cho nước Pháp. Họ còn khống chế được toàn bộ đường sắt châu Âu, tất cả khoản tiền bồi thường của nước Pháp cho nước Nga đều do gia tộc này cung cấp cả. Trong thời gian nội chiến ở nước Mỹ, họ đã trở thành nguồn tài chính chủ yếu của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ. Tính cho đến nay, thị trường vàng chủ yếu của cả thế giới cũng là do gia tộc Roscherde khống chế cả. Gia tộc Roscherde là đại biểu giỏi kiếm tiền nhất của những thương nhân Do Thái. Roscherde có 5 người con trai, họ đã cùng nhau khống chế thị trường tài chính ở London, Paris, Vienna, Napoli, Frankfurđ, New York và Berlin..., khống chế mạch máu kinh tế của châu Âu kéo dài tới hơn 200 năm.

Maya Roscherde của “vương quốc tài chính” đã phải sống qua thời kỳ thơ ấu rất gian nan khổ sở. Người cha của ông đã kinh doanh một cửa hiệu tạp hóa nhỏ

kiêm làm một số công việc buôn bán những đồng tiền cổ, thu nhập chỉ có thể đủ miếng cháo để nuôi mấy miệng ăn, thường luôn luôn phải kiếm củi thay người khác để có thêm tiền nuôi gia đình.

Khi Maya lên mười tuổi, người cha bắt đầu truyền thụ phương pháp làm ăn buôn bán cho con. Maya không những học được kỹ xảo kiếm tiền từ nơi người cha, mà cũng đã bồi dưỡng được hứng thú đối với những đồng tiền cổ và các đồ cổ khác.

Người Do Thái coi trọng tiền bạc, bởi vì tiền bạc là chỗ dựa của sự sinh tồn, có thể cung cấp cho con người rất nhiều cơ hội có lợi. Thế nhưng họ còn rất coi trọng trí tuệ, đặc biệt là họ khéo dốc toàn tâm toàn lực ra để tìm kiếm những bí quyết đặc sắc độc đáo. Đối với người Do Thái mà nói, tài sản có khả năng mất đi theo thời gian thế nhưng trí tuệ và bí quyết ở trong đầu óc thì không ai có thể cướp đi được.

Ở điểm này có thể nói Maya là một người Do Thái rất xuất sắc. Nhằm thẳng vào đặc điểm khách hàng của ông đều thuộc lớp thượng lưu của xã hội, ông đã khai thác được một con đường đặc biệt độc đáo trong việc buôn bán tiền cổ của mình. Thế rồi ông dành thời gian tạo ra một cách thức khôi hài mà các thương nhân nói chung không thể bắt chước được. Ông có kế hoạch thúc đẩy tiêu thụ tiền cổ tới hoàng thân quý tộc ở các nơi theo kiểu đặt hàng mua qua bưu điện. Ông đã đem những đồng tiền cổ đặc biệt quý hiếm hoặc có lịch sử lâu đời hoặc đặc biệt in ấn thành một danh mục, rồi tự tay viết từng lá thư gửi tới khách hàng mà ông hy vọng họ có thể mua được.

Dựa vào kiến thức chuyên ngành tuyệt vời và phương thức bán hàng qua bưu điện đặc biệt độc đáo này, tiếng tăm của Maya dần dần được nâng cao.

Maya luôn luôn muốn đánh thông con đường tiến sâu vào cung đình, trải qua sự nỗ lực, ông đã thành công. Vào năm 25 tuổi, ông đã giành được phẩm hàm "Cung đình ngự dụng thương nhân" (quan thương nhân dùng cho vua trong cung đình). Ý nguyện của Maya đã được thực hiện.

#### + Bộ óc linh hoạt

Lúc Maya 45 tuổi, nước Pháp đã bùng nổ cuộc đại cách mạng, công tước Bihaimu là một trong những nhà tài chính lớn nhất châu Âu, lẽ dĩ nhiên không thể bỏ qua cơ hội tốt đẹp này. Ông ta đã theo đuổi việc buôn bán vũ khí đạn dược với quy mô lớn, ông ta còn đem khoản tiền vốn đồ sộ của mình cho nhà vua và quý tộc đang thiếu chi phí cho quân đội vay để lấy lãi suất với mức cao. Sau một thời gian không lâu, văn tự vay nợ, kỳ phiếu cùng với châu báu bèn cuộn cuộn chảy về chất đầy trong két bảo hiểm của ông ta.

Vào thời buổi biến đổi cực kỳ mau lẹ này, rất cần đến những nhân tài thương nghiệp có bộ óc linh hoạt. Maya đã hết mình phục vụ Bihaimu suốt 20 năm. Và rồi cuối cùng ông đã có cơ hội thể hiện rõ tài năng của mình: ông rất hăng hái sôi nổi hiệp trợ công tước tiến hành giao dịch tiền tệ và vũ khí đạn dược.

Lợi dụng thời thế rối loạn, Maya dựa vào uy danh lớn mạnh và sự tiện lợi do công tước cung cấp, ông đã kiếm được số lãi lớn cho mình và xây dựng được cơ sở vững chắc cho gia tộc Roscherde, khiến cho gia tộc của ông



trong vòng 100 năm của thế kỷ XIX đã tích lũy được số tài sản khổng lồ là 400 triệu bảng Anh.

Maya có 5 người con trai, sau khi trưởng thành mỗi người đều trở thành những kỳ tài tiền tệ hiếm có. Họ lần lượt làm mưa gió ở các nước châu Âu, rồi họ cùng xây dựng lên “vương quốc tiền tệ” quốc tế Roscherde.

Người con trai thứ ba của Maya là Nisan Roscherde thời trai trẻ đã tiến hành buôn bán các hàng hóa như bông, len, thuốc lá, đường cát... tại Italya, rất nhanh chóng đã biến thành “đại phú ông”.

+ Năm chắc thời cơ sẽ giành được lợi ích

Vậy thì, vì sao Nisan có thể kiếm được khoản tiền lớn chỉ trong một thời gian ngắn đến như vậy?

Nhìn từ vẻ bề ngoài, tựa hồ như Nisan đang tiến hành một cuộc đánh bạc với một khoản tiền rất lớn. Nếu quân Anh nếm đòn thất bại trong chiến dịch Waterloo, chẳng phải là Nisan sẽ bị tổn thất một khoản tiền cực kỳ lớn hay sao? Trên thực tế, đối với Nisan mà nói, đây đâu phải là dốc túi đánh canh bạc cuối cùng, mà là một trò chơi kiếm tiền được tính toán tỉ mỉ chu đáo từ trước.

Việc thắng bại của chiến dịch Waterloo đã quyết định sự cao thấp của giá bán công trái nước Anh. Đây là điều mà mỗi người đầu tư đều hiểu rõ, vì vậy mỗi người đều rất nóng lòng muốn nhận được tin tình báo chính thức sớm hơn người khác. Chỉ riêng có Nisan là không như vậy, bởi vì căn bản Nisan không muốn dựa vào những tin tức mà chính phủ công bố, thậm chí họ nắm tình hình thực tế còn sớm hơn chính phủ.

Năm anh em họ ở phân tán khắp các nước châu Âu, thế nhưng họ đã luôn luôn bảo đảm được mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Từ những tin tức có liên quan tới việc buôn bán đến những đề tài hấp dẫn trong xã hội nói chung, không gì không trao đổi qua lại với nhau.

Họ rất coi trọng điểm này, cho rằng đây là mạch máu chính giữ mối liên hệ phồn vinh, ổn định cho gia tộc Roscherde. Trên thực tế, vô luận ở thời đại nào cũng đều như vậy cả, tình báo chính là mạch máu giữ cho mạng sống, tình báo chính là tiền bạc.

Họ đã hiểu được sâu sắc tầm quan trọng của việc nhanh chóng nắm được tin tức tuyệt mật, cho nên hàng năm họ đều không tiếc chi ra khoản tiền lớn để bổ sung và đổi mới trang thiết bị, vượt xa các trạm dịch bưu chính trên mặt tốc độ và an toàn truyền tin, thậm chí còn vượt xa mạng lưới tình báo của chính phủ. Các nhân viên của họ mang theo tiền bạc, chứng khoán, thư tín hoặc các thứ khác giống như những con thoi lưu động ở khắp các nơi trên đại lục châu Âu.

Chính vì có mạng thông tin tình báo với hiệu suất cao như vậy, đã khiến cho Nisan biết được tình hình thắng lợi của Waterloo càng sớm hơn chính phủ nước Anh.

Do đó có thể nói, Nisan căn bản không phải là tham gia vào một canh bạc khó đoán được thắng lợi mà là đã kinh qua một cam bẫy lớn đã được tính toán kế hoạch chu đáo kỹ càng tỉ mỉ, những kẻ theo đuổi mù quáng trong thị trường chứng khoán phải chấp nhận thất bại cay đắng. Sau khi nói rõ ra rồi thì kế hoạch này tựa hồ như rất đơn

giản. Thế nhưng nếu không có mạng lưới thông tin chắc chắn có hiệu quả cao làm hậu thuẫn, thì kế hoạch thu khoản lãi đồ sộ với quy mô rộng lớn như vậy sẽ không có khả năng thực hiện được. Ngoài ra, việc nắm chắc thời cơ, số lượng mua bán, giành được lợi ích, cũng là điều mà mọi người nói chung không có cách gì theo kịp.

Đồng thời, gia tộc Roscherde còn không ngừng mở rộng phát triển thế lực ra bên ngoài. Theo thời gian, gia tộc Roscherde do Salomon đặt nền móng tại Vienna đã trở thành tài phiệt lớn nhất nước Áo. Thế nhưng đến đời thứ tư, gia tộc này đã từng trải qua nguy cơ phá sản ở tại Áo.

Tháng 10 năm 1929, phố Wall ở New York xảy ra một biến động hết sức bất ngờ và khủng khiếp dẫn tới cuộc đại khủng hoảng kinh tế mang tính chất thế giới chưa từng thấy. Lẽ dĩ nhiên nước Áo cũng không thể đặt mình ra ngoài cuộc. Tư bản nước ngoài tấp nập rút đi, gia tộc Roscherde kinh doanh ngân hàng tại Áo bị tác động, do đó đã rơi vào nguy cơ phá sản. Mặc dù vậy gia tộc Roscherde vẫn là gia tộc giàu có vào bậc nhất tại Áo và cả của Trung Âu. Ở ngành dệt, ngành khoáng sản và ngành các sản phẩm hóa học cũng vẫn là những ngành mà gia tộc Roscherde làm mưa làm gió.

Chính trong lúc này, ở biên giới tiếp giáp nước Đức, quân phát xít bắt đầu nhanh chóng phát triển mở rộng thế lực, Hitler giương cao lá cờ chống chủ nghĩa Do Thái, từng bước thực thi ách thống trị độc tài Nazi.

Đến năm 1933, cuối cùng Hitler đã thành lập được đế quốc thứ ba, rồi từng bước tỏ ra dã tâm thôn tính nước

Áo. Dưới tình thế càng ngày càng nguy cấp, người Do Thái ở Áo đã tấp nập chạy trốn. Các thành viên trong gia tộc Roscherde ở Vienna cũng chạy tới Paris tị nạn, chỉ có nam tước Louis Roscherde vì bảo vệ tài sản gia tộc của ở Áo nên đã kiên trì ở lại Vienna.

Cá tính của Louis trầm lặng bình tĩnh, là con người phóng khoáng. Khi Hitler phát ra bức thông điệp cuối cùng gửi tới quốc vương Áo, ông vẫn còn có tâm hồn tới tham gia trượt tuyết tại núi Alpes. Ngay cả khi người đại diện của gia tộc Roscherde khẩn cấp cầm lá thư tới bãi trượt tuyết khuyên ông phải lập tức chạy trốn ông vẫn thản nhiên vui chơi.

Mấy ngày sau quân Đức vượt qua biên giới, nhanh chóng chiếm lĩnh nước Áo. Một buổi tối, hai đội viên áo đen tay đeo lon Nazi bất ngờ xuất hiện tại nhà Louis Roscherde, người quản gia nhã nhặn lịch sự nói với hai người đó rằng: Nam tước đi vắng, ông đang chơi cầu gôn!

Vừa nghe lời nói này, hai đội viên Nazi rất ngạc nhiên và giận giữ miễn cưỡng bỏ ra về. Thế nhưng ngày hôm sau, chúng lại cử 6 tên khác đến và đòi đem Louis đi.

Với tư thái không chút sợ hãi, nam tước bình tĩnh nói ông cần phải ăn xong bữa sáng mới có thể ra khỏi cửa. Các đội viên Nazi bị khí thế oai nghiêm của ông khuất phục, phải miễn cưỡng đồng ý.

Được sự hộ tống của các đội viên Nazi, nam tước bước vào một căn phòng cực kỳ sang trọng và vẫn như thường ngày, ông nhàn nhã thanh thản dùng bữa sáng đầy đủ thịnh soạn, sau khi ăn xong ông còn ăn trái cây, hút

điều xì gà, uống một viên thuốc chữa trị bệnh tim, sau đó mới hài lòng đứng dậy.

Tuy Louis hiểu rất rõ, lần đi này của mình tương lai chưa biết thế nào. Nhưng ông vẫn bình thản theo các đội viên Nazi bước lên xe rồi ra đi.

Bản báo cáo bắt được nam tước Roscherde được chuyển tới Berlin, lập tức gây ra những tranh cãi lộn xộn lớn trong tầng lớp cao của Nazi, phía Berlin lập tức hạ lệnh đem nam tước áp giải tới một ngôi lầu nhỏ đơn độc của bản bộ Gestapo, do 24 tên lính Gestapo phụ trách việc canh gác.

Thế nhưng gia tộc Roscherde không hề vội vã với việc chuộc người, bởi vì họ sớm dự kiến thấy được chuộc người đồng nghĩa với việc gia tộc Roscherde phá sản.

Kỳ thực, sớm từ trước hai năm kể từ khi nam tước bị bắt, gia tộc Roscherde đã suy nghĩ tới khả năng có một ngày nước Đức sẽ thôn tính nước Áo, do đó đã đem quyền cổ phần của công ty Vickwyz chuyển ra nước ngoài dưới danh nghĩa một công ty của nước Anh. Công việc này được tiến hành cực kỳ bí mật, đương nhiên chính quyền Hitler cũng không thể biết được.

Mặt khác, họ đều du thuyết với chính phủ Áo rằng: "Nếu nước Đức chiếm lĩnh Áo, chính phủ Tiệp Khắc nhất định sẽ đem công ty Vickwyz thu về quốc hữu". Đương nhiên chính phủ Áo không muốn mất một khoản thu nhập cực kỳ lớn trên mặt tài chính như thế này.

Và thế là, chính phủ hai nước dựa trên lí do của mình đều đồng ý đem quốc tịch sở thuộc của công ty biến

đổi thành quốc tịch của nước Anh. Đương nhiên ở đằng sau điều này, "bàn tay vàng" của gia tộc Roscherde đã có tác dụng mang tính chất mấu chốt.

Trải qua mấy phen quanh co trắc trở, quyền quản lý kinh doanh của công ty Vickwyz đã được chuyển tới dưới danh nghĩa một công ty bảo hiểm của nước Anh, mà trên thực tế công ty bảo hiểm này vẫn thuộc về gia đình Roscherde tại London. Điều này tuy chẳng qua chỉ là đem quyền quản lý kinh doanh của công ty này từ gia đình Roscherde ở Áo chuyển tới gia đình Roscherde ở London. Thế nhưng trên mặt chính trị quốc tế lại là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau.

Gia tộc Roscherde vì đã có nhiều nỗi lo lắng về việc tổn thất tài sản sau này, cho nên đối với điều kiện trao đổi họ tuyệt đối không có sự nhượng bộ dễ dàng tùy tiện. Đối với yêu cầu phía Nazi đề xuất, câu trả lời của họ là có thể sau khi nam tước được thả bình an, phải dùng giá cả 300 vạn bảng Anh xuất nhượng quyền quản lý cho công ty Vickwyz.

Nghe xong Hitler vô cùng bức tức, vốn dĩ dự định sẽ làm một cuộc buôn bán không cần bỏ vốn, bây giờ ngược lại hẳn lại phải chi trả ra 300 vạn bảng Anh, đúng là điều quá ư vô lý.

Thế là Hitler tức giận dùng tính mạng của nam tước để uy hiếp gia tộc Roscherde, thế nhưng điều này chẳng có ý nghĩa gì đáng sợ cả. Đối với họ mà nói, nếu hề gặp phải sự uy hiếp mà đã đầu hàng vô điều kiện, thì đừng nói tới khả năng xây dựng Roschesde thành vương quốc tiền tệ có thể lực rải khắp Âu châu.

Cuộc "độ sức" giữa đôi bên vẫn tiếp tục tiến hành, lúc này nước Đức đã thôn tính được Tiệp Khắc, hơn thế đã chiếm lĩnh được Vickwyz. Mãi cho đến lúc này Hitler mới được biết hiện tại Vickwyz là công ty của nước Anh, chịu sự bảo hộ của nước Anh, với sự trói buộc của điều luật quốc tế, Hitler đành chịu bất lực.

Cuộc đàm phán giữa gia tộc Roscherde với Hitler đã kéo dài gần một năm, cuối cùng trên cơ bản vẫn phải dựa theo điều kiện của gia tộc Roscherde đàm phán và thống nhất mật bản hiệp nghị và để cho Louis bình an trở về Thụy Sĩ. Sau hai tháng, Hitler dùng 290 vạn bảng Anh thu mua được công ty Vickwyz, có điều hạng mục hiệp nghị này vì sự bùng nổ của cuộc đại chiến thế giới lần thứ hai nên đã không được thực hiện.

#### **- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Roscherde ở chỗ: Hiểu được kỹ xảo của việc kiếm tiền và thủ đoạn quản lý tài sản giàu có đó.

## 32. BỒI DƯỠNG TINH THẦN LÀM VIỆC CỤ THỂ THỰC SỰ

\* "NHÀ XÍ NGHIỆP CÔNG TRƯỜNG GIÀU CÓ" - TRẦN GIA CANH

Trần Gia Canh quyết định ngày 9 tháng 5 là "ngày kỷ niệm quốc sĩ", ngày hôm đó, ông đặt nền móng xây dựng trường đại học Hạ Môn. Ông đích thân sửa chữa đồ án do kỹ sư nước Mỹ thiết kế. Việc xây dựng trường sở đầu tiên được đổi thành hình chữ nhật, lầu "Quân Hiền" và lầu "Tập Mỹ".

### - Phạm vi quản lý

+ Niên đại thương nghiệp

Trần Gia Canh sinh ngày 21 tháng 11 năm 1874 tại thị trấn Tập Mỹ huyện Đồng An tỉnh Phúc Kiến (thị trấn Tập Mỹ ở thành phố Hạ Môn ngày nay).

Trong tình hình ở cách xa cha, Trần Gia Canh lớn lên dưới bàn tay nuôi dưỡng của người mẹ. Lúc đó, việc gửi tiền của người cha từ Singapore về khi có khi không, Trần Gia Canh cũng giống như những đứa trẻ khác ở trong làng, cần phải làm một số công việc nhẹ giúp gia đình như bóc lột, mổ sò biển... Năm 1882, Trần Gia



Canh vào học trường "Tư thực Nam Hiên" ở trong bản xã. Thầy giáo trường tư thực tên gọi Trần Dân, là một học cứu<sup>(1)</sup> hủ lậu, dạy "Tam tự kinh" và "Tứ thư" chỉ đọc lại nguyên xi theo sách, không hề giải thích thêm. Bọn trẻ nhỏ tới học chỉ đọc theo như con vẹt, tục gọi là "Niệm thư ca" (hát theo sách), học được mấy năm rồi mà vẫn không hiểu nghĩa câu văn. Thầy giáo trường tư thực không có tinh thần trách nhiệm, dạy được một tháng thì bỏ về nhà nghỉ nửa tháng hoặc một tháng, học trò lúc học lúc bỏ, trình độ tiến bộ rất chậm. Cho nên, Trần Gia Canh đã học được nhiều năm mà số chữ biết được vẫn còn rất ít. Mãi đến năm 16 tuổi Trần mới hỏi hiểu được một chút cổ văn và văn tự trên báo chí. Đời sống trong trường tư thực, những năm đầu, khiến cho Trần có những nhận thức sâu sắc đối với tệ nạn của lối giáo dục để thi cử.

Sau đó thầy giáo trường tư thực Trần Dân qua đời, "Tư thực Nam Hiên" ngừng dạy, Trần Gia Canh thất học. Lúc này người cha của Trần gửi thư về, gọi Trần đến Singapore, 17 tuổi Trần Gia Canh đến Singapore học buôn bán tại cửa hàng gạo mang tên "Thuận An" mà cha mình kinh doanh. Đó là mùa thu năm 1890.

Mùa đông năm 1900, Trần Gia Canh trở về quê chịu tang mẹ, lần thứ ba trở về tổ quốc. Tổ quốc với biết bao đại nạn và khổ sở, khắp nơi đều là vết thương đau đớn. Bọn liệt cường đế quốc đánh vào Bắc Kinh, cả trong ngoài kinh thành đều bị cướp sạch, cảng Thành Hạ môn của Phương Nam tú lệ cũng đã xây dựng lên tô giới Nhật

---

<sup>(1)</sup> Học cứu là học vị thời Đường, còn có nghĩa là thầy đồ gàn

Bản. Ngắm nhìn mảnh đất Thần Châu rộng lớn, nước yếu dân nghèo, trong lòng Trần Gia Canh u uất trĩu nặng, đầy suy nghĩ và trăn trở.

Sau khi thanh toán cửa hàng gạo Thuận An, Trần Gia Canh tập trung được hơn 7.000 đồng, xây dựng lên nhà máy dứa hộp "Tân Lợi Xuyên" ở vùng núi cảng Giang Thủy, cách Singapore khoảng hơn 16 km. Nhà xưởng dựa vào cơ sở thô sơ có sẵn, dùng vật liệu gỗ và cỏ tranh dựng lên, mua về một số máy móc cũ, trong vòng hai tháng đã xây lắp xong đi vào sản xuất, lại gặp dịp năm đó được mùa dứa. Lúc này giám đốc công ty "Nhật Tân" chẳng may qua đời, dựa theo pháp luật thuộc địa của thực dân Anh, quyền cổ phần của họ cần phải đình chỉ, công ty giao cho Trần Gia Canh độc lập kinh doanh. Đây là nhà máy thứ nhất do Trần Gia Canh độc lập kinh doanh.

Nhà máy dứa hộp của công ty Nhật Tân kinh doanh, trong vòng nửa năm hợp tác làm với người khác đã thu lãi 18 vạn đồng. Nguyên giám đốc được hưởng lãi mẹ là 1,7 vạn đồng, nhưng cần phải đợi người trong gia đình họ, sau khi nộp thủ tục lĩnh di sản do chính phủ nơi đó cấp, mới được phát trả. Trong thời gian này, Trần Gia Canh đã lợi dụng khoản tiền vốn đó để mở rộng doanh nghiệp, tạo cơ hội tốt cho sự phát triển của ông.

Mùa hạ năm 1906, giá cả trên thị trường dứa hộp giảm sút mạnh, các loại đồ hộp khác cũng giảm sút tiêu thụ. Vườn Phúc Sơn lần đầu tiên sản xuất ra dứa, với sự khó khăn của thị trường dứa, cũng không thu được lãi. Trần Gia Canh phải kinh doanh vạt lộn với nhiều khó

khăn, nói chung vẫn bảo đảm được lãi ròng một vạn đồng, thế nhưng việc chuẩn bị kế hoạch trả hết khoản nợ cũ cho cha thì vẫn không thể nào thực hiện được.

Trắc trở này tuy khiến cho Trần Gia Canh suy sụp, thế nhưng cũng khiến cho ông tỉnh táo nhận thức được: Chỉ dựa vào nghề chế tạo dứa hộp để kinh doanh lập nghiệp là điều không thể được, ở thời đại cạnh tranh thương nghiệp ngày càng có xu hướng gay gắt, cần thiết phải giỏi nắm vững mạch đập của thị trường, tiến hành kinh doanh nhiều loại mới có thể đứng được vững chân để khai thác những cục diện mới. Mạch suy nghĩ của Trần Gia Canh bỗng nhiên như được mở rộng, những tin tức quan trọng và quý giá của tình hình công thương nghiệp biến ảo bất thường ở xung quanh đã dẫn tới hứng thú trong ông.

Phía bên trái cửa hàng gạo Khiêm Ích có một cửa hàng gạo "Hàng Mỹ" kiêm thuê một xưởng máy gia công gạo lứt của người Ấn Độ, ở tại đầu cầu Nha Lung. Mỗi ngày có thể xuất bán được trên một nghìn đảm<sup>(1)</sup>, chuyên tiêu thụ đi Ấn Độ. Đầu mùa đông năm nay, nội bộ cổ đông "Hàng Mỹ" phát sinh mâu thuẫn, đa số đã rút ra và triệu tập các cổ đông khác để kinh doanh. Trần Gia Canh biết được loại gạo lứt<sup>(2)</sup> này so với loại gạo sống mỗi đảm có thể bán được trên một đồng. Hơn thế đa số Hoa kiều ở Nam Dương có bệnh phù nề, nếu ăn loại gạo này thì bệnh phù nề có thể khỏi được, con đường tiêu thụ không còn phải lo nữa. Tức thì ông đã gọi một người bạn thân

<sup>(1)</sup> Đảm: là tạ của Trung Quốc, mỗi đảm bằng 50 kilogam

<sup>(2)</sup> Gạo lứt: Nguyên bản là "thực mễ" tức là gạo chín, gạo ăn liền

hợp tác làm ăn với nguyên giám đốc của cửa hiệu đó, vẫn dùng tên hiệu là "Hàng Mỹ"; bàn bạc quyết định số vốn là 6,5 vạn đồng, Trần Gia Canh bỏ ra 4 vạn đồng, giám đốc và người bạn mỗi người bỏ ra một nửa trong số còn lại. Sau khi hùn vốn, giá gạo lứt lại tăng cao, họ vội vã mua một mảnh đất bỏ không ở cách đầu cầu Nha Lung không xa xây dựng thành sân bãi phơi thóc, mở rộng sản xuất gạo lứt. Đồng thời, Trần Gia Canh đã đình chỉ xưởng sản xuất phèn vì cạnh tranh gay gắt mà lợi nhuận không cao.

Năm 1907 là một năm xí nghiệp của Trần Gia Canh phát triển mạnh mẽ. Từ sau khi nhập cổ phần vào xưởng gạo lứt, giá gạo rất tốt. Hợp tác làm ăn với nhau được 16 tháng, giành được số lãi là 16 vạn đồng. Điều này đối với Trần Gia Canh mà nói, đó là một kỷ lục chưa từng có. Gạo tẻ trắng của cửa hàng gạo Khiêm Ích cũng được 1 vạn đồng thực lãi, nhưng tất cả vẫn còn ở phía trước. Xưởng sản xuất dứa hộp đã từng trải qua thử thách nghiệt ngã, mùa hạ năm đó, giá dứa hộp đã giảm mạnh tới 40%, đó là một năm giá cả thấp nhất kể từ khi Singapore có ngành sản xuất dứa hộp đến nay. Ba xưởng máy của Trần Gia Canh luôn luôn kinh doanh đúng cách, nhưng cũng phải đối mặt với cục diện khó khăn này. Thế nhưng tình hình còn đỡ hơn các nhà máy và hiệu buôn khác, vẫn thu lãi được trên 2 vạn đồng. Dứa sản xuất ra ở vườn Phúc Sơn cũng thu được 5 nghìn đồng thực lãi. Năm 1907, từ các ngành nghề, Trần Gia Canh đã thu được 13 vạn đồng thực lãi. Cuối năm Trần Gia Canh liền bắt tay vào việc trả hết các món nợ cũ cho cha, ngoài nhà cửa và mặt

hàng cửa hiệu Thuận An cầm cố cho chủ nợ ra, vẫn còn nợ 20 vạn đồng nữa, ông bàn bạc thỏa thuận với chủ nợ, quy đổi chỉ phải trả 9 vạn đồng nữa là xong hết. Trần Gia Canh lập tức chi trả 6 vạn đồng, số còn lại trong vòng 4 tháng sẽ thanh toán hết. Sau khi thực hiện được điều hàng mơ ước làm thay cha trả nợ, thì ông sẽ có thể dốc toàn lực vào việc phát triển sự nghiệp của mình.

Mùa xuân năm 1909, ở gần vườn Phúc Sơn có mấy vườn dứa cũ, vì tuổi cây đã già, giá dứa thị trường lại xuống thấp, chủ vườn tình nguyện xuất bán với giá thấp mỗi mẫu 50 đồng. Trần Gia Canh cho rằng đây là cơ hội rất tốt để mở rộng trồng cây cao su, ông bèn bỏ tiền mua hết toàn bộ hơn 500 mẫu vườn này, rồi lập tức thuê công nhân san bằng đất đai để trồng cao su, nối liền với vườn Phúc Sơn thành một dải, trở thành một vườn cây cao su rộng lớn tới một nghìn mẫu.

Trần Gia Canh bắt đầu kinh doanh từ việc sản xuất dứa hộp, lấy xưởng gia công gạo lứt để phát nghiệp, rồi bước lên con đường khai thác vườn cao su. Lúc này ông đã có 2 vườn cây cao su, 4 nhà máy sản xuất dứa hộp, một cửa hiệu bán gạo, một nhà máy gia công gạo lứt, là nhà xí nghiệp công thương Hoa kiều có số tiền gửi trong ngân hàng lên tới bốn năm chục vạn đồng. Ở trong mảnh đất thực dân của nước Anh, tuy không được gọi là đại phú, nhưng so với gia sản thời kỳ cực thịnh của cha cũng đã là một bước tiến lớn.

Năm 1918, các xí nghiệp công thương ở hải ngoại của Trần Gia Canh vẫn đang tiếp tục phát triển. Tuy hai

con tàu chở hàng "Đông Phong" và "Khiêm Thái" lần lượt bị hạm tàu của nước Đức đánh chìm ở Địa Trung Hải, sự nghiệp vận tải đường biển của ông bắt buộc phải kết thúc. Thế nhưng vì được khoản tiền bồi thường bảo hiểm 120 vạn đồng, trừ giá thành mua thuyền ra, vẫn được lãi 60 vạn đồng. Hơn nữa, vì các xí nghiệp công thương khác kinh doanh thuận lợi, số tài sản càng ngày càng lớn. Ông đã dùng khoản tiền bồi thường bảo hiểm hai con tàu chở hàng để mua vào một nghìn mẫu Anh khu vườn trồng cây cao su tại Mao Phát, cùng với hai nghìn mẫu Anh đất hoang, để phát triển trồng trọt cây cao su, lại mua vào một mảnh đất bỏ không rộng 30 vạn thước vuông Anh ở bên cạnh cảng Mã Trân Luật ở Singapore. Tháng 11, cuộc đại chiến thế giới lần thứ nhất kết thúc, vì các loại xí nghiệp công thương của Trần Gia Canh được phát triển thuận lợi trong thời chiến, ông đã trở thành một nhà xí nghiệp công thương lớn có số vốn trên 400 vạn đồng, trọng điểm phát triển xí nghiệp công thương của ông di chuyển sang ngành cao su. Ngoài số nhà máy cao su có ra, ông lại đầu tư thêm 600 vạn đồng, cùng với người khác thành lập 3 công ty cao su là "Chấn Nguyên", "Chấn Thành Phong" và "Tân Thành". Nghề kinh doanh của hàng gạo tiếp tục được bảo tồn, còn tất cả các xưởng sản xuất đồ hộp đều đã nhượng bán.

#### + Đầu tư vào Tập Mỹ

Tổ quốc sau cách mạng Tân Hợi khắp nơi còn đây bất ổn, nội chính hỗn loạn, nạn ngoại xâm ức hiếp ngày càng tăng, dân chúng sống rất khổ sở. Trần Gia Canh rất

đau lòng. Ông cho rằng, Trung Quốc mọi điều mọi sự đều lạc hậu, để mặc cho người ta áp bức xâm lược. Nếu muốn vươn lên hùng mạnh, rửa sạch quốc sỉ, việc chấn hưng giáo dục sẽ là phương thuốc hay có hiệu quả duy nhất. Vô luận là việc mở mang dân trí cải cách chính trị, hay là việc chống lại sự xâm lược của các nước ngoài đều phải dựa vào giáo dục. Vì vậy ông đã "không tiếc hy sinh tiền bạc, dốc hết tâm lực vào việc đó". Sau khi kết thúc đại chiến thế giới lần thứ nhất, ông cho rằng cơ hội thực hiện lý tưởng của mình đã tới. Ông quyết định đích thân trở về nước, mở rộng "Tập Mỹ" và chuẩn bị xây dựng trường đại học Hạ Môn.

Tháng 5 năm 1919, sau khi Trần Kính Hiền tiếp quản xí nghiệp công thương, Trần Gia Canh bèn lên đường về nước.

Ngày Trần Gia Canh về nước chính là lúc phong trào văn hóa mới "Ngũ tứ" lan truyền khắp toàn quốc, dân tộc Trung Hoa bắt đầu bừng tỉnh. Phong trào yêu nước "Ngũ tứ" phát triển rầm rộ, đem lại ánh sáng về hy vọng mới cho Trung Quốc. Việc đề xuất hai khẩu hiệu "Dân chủ" và "Khoa học" cùng đem lại lực thúc đẩy to lớn cho hoạt động xây dựng trường học của Trần Gia Canh. Tình cảm của ông dâng cao, niềm tin tăng lên gấp trăm lần, ông tự tay soạn viết "thông báo", trình bày rõ động cơ và mục đích xây dựng trường đại học Hạ Môn. Ngày 13 tháng 7, trong hội nghị những người trừ bị bắt đầu xây dựng trường đại học Hạ Môn được triệu tập học tại đền thờ họ Trần tại Phù Dư, Hạ Môn. Ngay tại chỗ, ông trợ giúp khoản tiền 100 vạn đồng để chi phí xây dựng trường

đại học Hạ Môn, phí thường niên chia thành 12 năm thanh toán tổng cộng là 300 vạn đồng, coi đó là gương sáng mẫu mực.

Trường đại học Hạ Môn ban đầu xây dựng thành hai bộ (khoa): Sư phạm (khoa văn, khoa lý) và thương học, khoa cơ bản học 4 năm, khoa dự bị học 2 năm. Tháng 3 năm 1921, thu nhận chiêu sinh được 136 sinh viên ở Hạ Môn và các bến cảng Nam Dương; ngày 6 tháng 4 tạm thời mượn tòa nhà "Tức Ôn" của trường Tập Mỹ chính thức khai giảng.

Trần Gia Canh quyết định chọn ngày 9 tháng 5 hôm đó làm "ngày kỉ niệm quốc sĩ", ông đặt nền móng xây dựng trường đại học Hạ Môn. Ông đích thân sửa chữa đồ án do kỹ sư nước Mỹ thiết kế. Việc xây dựng trường cơ sở đầu tiên được đổi thành hình chữ nhật, dãy nhà "Quần Hiền" nằm ở giữa, hai bên là tòa nhà "Đông An" và dãy "Tân Mỹ". Tháng 2 năm 1922, loạt trường học đầu tiên được hoàn thành, học sinh từ Tập Mỹ di chuyển tới địa điểm mới để học tập. Sau đó, lại tiếp tục xây dựng hoàn thành các dãy "Ánh Tuyết", "Nang Huỳnh", "Đức Hành", "Kiêm Ái", "Bác Học"... cùng với học viện sinh vật, viện hóa học cùng với khu nhà ở của cán bộ giáo sư công nhân Bạch Thành.

Trường đại học Hạ Môn là trường đại học duy nhất của tỉnh Phúc Kiến lúc đó, lại là một trong 5 trường đại học có số khoa nhiều nhất trong cả nước. Và là một trong 7 trường đại học thu nhận nữ sinh viên sớm nhất. Khi mới xây dựng, chỉ có hai bộ: Sư phạm và Thương học, về sau tiếp tục xây dựng thêm các bộ (khoa) Công học, Tân văn



Pháp học... và viện nghiên cứu Quốc học, các khoa dự bị... Năm 1930 mở rộng và bổ sung thành 5 học viện, văn, lý, pháp, thương và giáo dục, tổng cộng có 17 khoa. Có không ít học giả hàng đầu nhận lời mời đã tới Hạ Đại (trường đại học Hạ Môn) giảng dạy như nhà văn Lỗ Tấn, nhà động vật học Bình Chí, Hà Bác Lễ, nhà thực vật học Chung Tâm Huyền, Tiền Sùng Thu, nhà toán học Khương Lập Phu, nhà thiên văn học Du Thanh Tùng, nhà hóa học Lưu Thụ Kỳ, nhà vật lý học Châu Chí Địch v.v. đã bồi dưỡng nên một khối lượng lớn nhân tài.

Căn cứ vào sự biến đổi về tình thế các mặt và những bài học kinh nghiệm trong kinh doanh của mấy năm gần đây, Trần Gia Canh nhận thức được tầm quan trọng của ngành gia công và chế tạo cao su, việc bổ sung mở rộng trường Tập Hiền, xây dựng trường Hạ Đại, số kinh phí cần đến đều dựa vào tiền tài của ngành cao su, đó là việc đầu tiên cần thiết phải làm cho tốt. Ông đã tới các cửa biển Malaysia thị sát, phát hiện thấy các nhà máy cao su có quy mô nhỏ phần lớn đều vì hai năm trở lại đây giá nhựa cao su ngày càng xuống thấp mà bị lỗ vốn rất muốn dỡ bỏ đi. Ông nắm ngay thời cơ, xuất tiền vốn ra 30 vạn đồng thu mua được 9 nhà máy chế biến nhựa, lại đầu tư vào đó hơn 10 vạn đồng. Từng nhà máy được mở rộng bổ sung cải tiến lắp đặt máy móc. Ngoài ra, lại dùng mấy vạn đồng để sửa chữa mở rộng nhà máy nhựa Tân Thành đóng cửa đã hai năm. Rồi hạn định trong năm phải hoàn thành, khiến cho năng lực sản xuất nhựa mỗi tháng tăng lên tới trên 3 vạn đăm. Ngoài ra, ông lại đầu tư trên 10 vạn đồng bổ sung mở rộng nhà

máy nhựa thu thực lãi đều trên 100 vạn đồng, năm 1924 tăng lên trên 170 vạn đồng.

Trong thời kỳ này, những xí nghiệp mà Trần Gia Canh kinh doanh đều lấy cao su làm trung tâm, ông thâm dự tính, xưởng chế tạo nhựa sống đã bổ sung mở rộng tới hạn độ lớn nhất rồi. Các vườn cao su cũng đã đạt tới trạng thái bão hòa, duy chỉ có nhà máy chế tạo các sản phẩm làm sẵn là còn có chỗ xoay sở phát triển, cho nên ông đã không tiếc đầu tư khoản tiền lớn, mở rộng kinh doanh. Đồng thời, phát triển nhà máy chế tạo nhựa còn bao hàm ý nghĩa đào tạo số công nhân viên chức lành nghề cho tổ quốc. Bởi các loại săm xe, giầy nhựa, dụng cụ y dược và các đồ dùng thường ngày khác do nhà máy chế tạo ra, đều là sản phẩm mới, không có người tiêu thụ. Tức thì ông quyết định: các cửa hàng lớn ở Malaysia và Đông Ấn Độ thuộc Hà Lan tự xây dựng thêm các cửa hàng chi nhánh, trực tiếp đẩy mạnh việc tiêu thụ sản phẩm. Sau đó lại xây dựng thêm 10 cửa hàng chi nhánh tại Hồng Công, Thượng Hải và các đô thị lớn ở trong nước.

Trong thời gian cuối đời sống ở nhà, Trần Gia Canh đem tất cả tinh lực còn lại của cuộc đời dành cho việc xây dựng, mở rộng trường Tập Mỹ và trường đại học Hạ Môn. Vào năm 1955, trường Tập Mỹ từng bước được hoàn thành việc tu sửa và khôi phục các lớp học nhà ở bị phá hoại trong chiến tranh. Sau đó chuyển sang việc mở rộng xây dựng trường học mới với quy mô lớn hơn.

Trường thủy sản Hàng Hải phân chia thành hai trường vào năm 1958: Trường thủy sản xây dựng được

các chuyên ngành như đánh cá, nuôi thả thủy sản, động cơ tàu thủy, còn có nơi thực nghiệm như nhà máy cơ khí, tàu đánh cá, ngư trường... Số học sinh có tới 700 người. Trường Hàng Hải có các chuyên ngành như: lái tàu, quản lý động cơ tàu thủy, xây dựng cầu đường, sửa chữa và đóng ô tô..., số học sinh có tới 600 người.

Năm 1959 trường Thương Nghiệp đổi thành trường Công nghiệp nhẹ, có các chuyên ngành thống kê kế toán, máy làm đường, máy công nghiệp nhẹ, đường hóa, ủ rượu phân tích lên men, kéo sợi, dệt sợi... số học sinh có tới trên 1.400 người.

Trường trung tiểu học Tập Mỹ cũng có sự phát triển rất lớn. Năm 1957, toà nhà trường trung học Tập Mỹ đã xây dựng xong dãy Nam Huân cao tới 15 tầng. Số lượng học sinh lúc đông nhất, đạt tới 3.900 người, học sinh tiểu học 1.300 người, số học sinh mẫu giáo có hơn 600 người. Trước và sau năm 1960, tổng số học sinh trường Tập Mỹ đạt tới 11 nghìn người, diện tích nhà trường đạt tới 16 vạn mét vuông. Ngoài ra, Trần Gia Canh còn mua tặng một khối lượng lớn sách, tạp chí, máy móc để bổ sung và mở rộng y viện của Tập Mỹ.

Về phương diện trường đại học Hạ Môn, Trần Gia Canh chuyên tâm suy nghĩ tới vấn đề kiến trúc của nhà trường. Từ năm 1951 đến năm 1954, do ông trừ bị kinh phí, đích thân chọn lựa giám đốc; nhà trường đã xây dựng xong gồm có: Kiến nam đại lễ đường, thư viện, phòng sinh vật, phòng hóa học, phòng vật lý, khu ký túc xá của giáo viên cán bộ, khu ký túc xá của học sinh, bể bơi, sân chơi

thể thao lớn, nhà văn của học sinh... diện tích lên tới 59.000 mét vuông.

**- Đường lối quản lý**

Đường lối thành công của Trần Gia Canh là ở chỗ: Trong quá trình kinh doanh, ông đã có một hệ thống khái niệm quản lý bao gồm, mục tiêu, kế hoạch, vốn liếng, nhân lực... Nói tóm lại là việc quản lý của ông có hai phương hướng lớn: Một là quản lý sản nghiệp, hai là quản lý giáo dục.

### **33. CẦN CHI TIỀN ĐỂ TẠO RA TIẾNG VANG**

\* "THƯƠNG GIA KHỔNG LỔ SIÊU CẤP" - CASOCHI

Casochi đã giao tiếp trò chuyện ở các nước, với các loại người, tác dụng của ông chính là xử lý càng tốt hơn mối quan hệ giữa con người với con người, hấp dẫn càng nhiều người đến với ông rồi tìm lấy sự giàu có nhờ vào số người này.

**- Phạm vi quản lý**

+ Cần chi tiền để tạo ra tiếng vang

Casochi sinh ngày 25 tháng 7 năm 1935. Lên 8 tuổi Casochi tới Ai Cập học tập. Tại đây Casochi đã kết giao với những nhân vật quan trọng sau này. Cũng chính tại đây, lần đầu tiên Casochi làm người trung gian mách mối, được hưởng số tiền thù lao 300 đô la Mỹ.

Khi ra khỏi trường Casochi đã 17 tuổi, cùng với con trai của chú dượng Anas Yasin xây dựng lên một công ty nhập khẩu vật tư vào Ả-rập. Tên công ty là "Alna", có nghĩa là thắng lợi, về sau Casochi lại đem công ty này đổi tên là "Samlen".

Từ trường học của Ai Cập, Casochi bước vào trường học nước Mỹ, anh không phải là một học sinh có thành tích ưu tú, ở trường đại học Carochi chỉ đạt học lực trung

bình. Lúc này ông chỉ cảm thấy vô cùng hứng thú đối với việc buôn bán, bất luận làm một việc nào, ông đều phải dùng đầu óc buôn bán của mình ra để xem xét.

Sau ba học kỳ ở trường đại học Chico, Casochi hạ quyết tâm phải làm ra tiền. Lúc này số tiền ông kiếm được không chỉ là 200 đô la Mỹ, mỗi lần từ Saudi trở về nước Mỹ đều đem lại số đơn đặt hàng càng ngày càng nhiều, ông đã lợi dụng số tiền đặt cọc của người ủy thác để đầu tư vào hạng mục của mình. Rất nhanh chóng Casochi sẽ trở thành người giàu có. Trở về Saudi, Casochi lập tức mở phòng giao dịch sự vụ của mình.

Quốc vương Arrentuley Assiz qua đời, mối quan hệ giữa Casochi với quốc vương mới cũng rất tốt. Ông lợi dụng cơ hội trò chuyện để bàn tới việc phát triển công nghiệp trong tương lai của Saudi với quốc vương. Casochi đã thuyết phục quốc vương đặc biệt cho phép ông xây dựng một nhà máy sản xuất vật liệu xây dựng, tiếp đó lại xây dựng một nhà máy chế biến lại sẫm và lớp xe. Quốc vương còn cho phép Casochi được giữ độc quyền phát minh sáng chế trong 50 năm, độc quyền sản xuất ván nhũ bạc dán bên trong và bên ngoài các công trình xây dựng. Nên công nghiệp của Saudi chính là công nghiệp riêng của Casochi, bởi vì lúc đó trên lĩnh vực công nghiệp, Saudi hầu như là bỏ trống. Casochi đã trở thành người "khai hoang" của nền công nghiệp Saudi.

Theo thời gian, kinh nghiệm của Casochi càng ngày càng nhiều, ông đã học bí quyết dùng tiền như thế nào để chinh phục người khác, ông muốn có nhiều người đưa các vụ làm ăn buôn bán đến cho ông, chứ không phải là bản

thân ông cần đi tìm. Và như vậy, một số cuộc yến tiệc hào hoa xa xỉ đã trở thành thủ đoạn tất nhiên không thể thiếu. Khi món tiền thù lao còn chưa đến tay, ông đã có thể tiến hành một bữa tiệc tiêu tốn 15 vạn đô la Mỹ tại khách sạn George Paris. Ông luôn ghi nhớ lời dạy của người cha "cần chi tiền để tạo ra tiếng vang".

Theo đà buôn bán càng ngày càng lớn của Casochi, mối liên hệ giữa ông và các công ty lớn của nước Anh càng ngày càng mở rộng và mật thiết. Ông đã mở cơ quan đại diện tại các công ty như công ty hữu hạn Rols Roys, công ty vô tuyến điện Markoni, công ty Fiat của các nước Anh cùng với công ty hữu hạn sản xuất máy bay trực thăng Westland của Anh quốc...

Càng ngày Casochi càng nhận được sự tín nhiệm sâu sắc của các gia tộc ở Saudi. Tháng 9 năm 1962, nước cộng hòa Yemen phát sinh nội chiến. Quốc vương Saudi chỉ định người thừa kế là thân vương Faisal giao cho Casochi một tấm séc mệnh giá 100 vạn bảng Anh, ủy thác ông đi mua vũ khí để giúp đỡ cuộc đấu tranh vũ trang của vương thất Imamu Bald, sau đó bí mật đưa tới tận tay những người ủng hộ vương thất.

Lần đầu tiên Casochi làm người trung gian tâm phúc của quốc vương. Ông làm việc cẩn thận, mua vũ khí từ nước Anh, đại bộ phận là súng trường; ông đã hoàn thành sứ mệnh một cách xuất sắc. Khi thân vương cần phải trả thù lao cho ông, Casochi đã khéo léo từ chối. Lúc này thân vương đã trừ bị lực lượng chuẩn bị lên ngôi, và như vậy Casochi đã chiếm một vị trí quan trọng trong lòng quốc vương mới này.

Khoản giao dịch vũ khí 100 vạn bảng Anh đã giúp cho Casochi thành đạt. Từ đó về sau, ông mới thực sự trở thành thương nhân buôn vũ khí đạn dược, ông càng cần phải giao dịch vũ khí, càng cần phải làm tai mắt của vương thất ở nước Mỹ. Sứ mệnh của Casochi chính là: "Bắc lên một cây cầu giữa vương quốc Arab Saudi lạc hậu và các bạn đồng minh giàu có".

Casochi sẽ chiếm giữ "cây cầu" này, đòi tiền mãi lộ của những người đi qua cầu. Tất cả các cuộc buôn bán vũ khí, buôn bán dầu mỏ giữa Saudi với nước Anh, nước Pháp, nước Mỹ, đều phải nhờ vào trung gian Casochi. Đặc biệt là dầu mỏ của Saudi, đã khiến cho Casochi kiếm được tiền của với mức khổng lồ.

#### + Lực lượng trên không

Sau một năm Casochi nhận được quyền đại diện của công ty Readon, ông lại đã trở thành người đại diện của rất nhiều công ty khác của nước Mỹ, nước Đức, nước Anh và nước Pháp, bao gồm North Ropue ở trong đó. Đặc biệt là kế ước của công ty North Ropue đã khiến cho Casochi thu được rất nhiều lãi, nguồn thu nhập giành được từ đây đều vượt quá sức tưởng tượng của bản thân ông. Trong 9 năm từ các cuộc buôn bán với giá trị lớn kinh người là 4.200 triệu đô la Mỹ giữa công ty này với Arab Saudi, tích dồn lại Casochi đã nhận được số tiền hoa hồng lên tới 180 triệu đô la Mỹ. Vì công ty North Ropu không cứng rắn như công ty Readon, nói một cách so sánh, họ càng có khuynh hướng phù hợp với kế hoạch của Casochi, cho nên số tiền kiếm được cũng tương đối thoải mái như ý muốn.



Máy bay đối với sự thành công của Casochi cũng đã có tác dụng cực kỳ quan trọng. Máy bay đã khiến cho ông đồng thời có thể tiến hành hơn 10 cuộc đàm phán trên toàn thế giới, có thể khiến cho ông khi đi du lịch khắp bốn phương không cần phải lãng phí thời gian lưu lại ở khách sạn. Máy bay cũng đã bao trùm lên Casochi một vành sáng thần bí, đã trở thành phương tiện để ông truy cầu các cuộc giao lưu qua lại với các thân vương và các nhân vật chủ chốt của các nước trên thế giới. Phương thức chiêu đãi của ông đối với các thân vương và nhân vật đầu não các nước không phải là bày yến tiệc, mà là đem loại máy bay Boeing 727 của mình cho họ mượn để họ sử dụng.

Tháng 9 năm 1972, Casochi đã mua được chiếc máy bay đầu tiên của mình từ nhà chính trị Kirk Kacorian của Lasvegas. Trên chiếc máy bay DC -9 này có 2 phòng ngủ, 1 phòng nghỉ, 1 phòng bếp và 1 phòng toa lét. Trong chiếc máy bay này các trang thiết bị vẫn còn tương đối giản dị, mộc mạc cho nên Casochi đã nhanh chóng loại nó ra. Người lái máy bay Harod G. Leneca cùng đến với chiếc máy bay này, về sau đã trở thành phi hành viên hàng đầu của Casochi. Chính dựa vào Harod, Casochi đã tổ chức và xây dựng được lực lượng trên không của mình.

Hầu như là đồng thời với chiếc máy bay đầu tiên tới nay, Casochi đã mua thêm một chiếc máy bay Boeing 727 kiểu mới với giá 1.100 vạn đô la Mỹ. Tiếp liền sau đó chính là công việc tu sửa lắp đặt bên trong máy bay. Công ty Ailese phụ trách việc tu sửa lắp đặt khiến cho

chiếc máy bay Bowing 727 kiểu mới được lắp đặt trang trí giống hệt như một biệt thự thu nhỏ sang trọng. Chi phí lắp đặt trang trí tốn 200 vạn đô la Mỹ, với 6 vạn giờ làm của công nhân. Máy bay có thể liên tục bay với quãng đường khoảng 5.792 km mà không cần phải tiếp nhiên liệu. Bên trong chiếc máy bay này không giảm đi một mạt giống như chiếc máy bay trước, nó có phòng ngủ, phòng nghỉ, nhà bếp, nhà vệ sinh, phòng hội nghị, máy làm kem; có máy hút bụi, phòng lạnh, tủ đá, lò bếp truyền thống và lò vi sóng... Các loại thức ăn ngon ở trên máy bay đều do đầu bếp giỏi các nước Pháp, Trung Quốc, Ai Cập... chế sẵn rồi đưa lên máy bay.

Trong hệ thống phòng của Casochi không có phòng nào ngoại lệ, mỗi phòng đều có một chiếc giường lớn phủ da chồn rộng 10 thước Anh và một phòng tắm có thiết bị tắm và vòi rồng mạ vàng, trên tường ngăn bếp có những bộ trang phục mặc cả năm của Casochi, trong đó có một phòng xếp đầy những bộ trang phục thương nhân kiểu Tây, có 12 bộ quần áo được đặt may sẵn từ Wert Vornari La Mã đưa về, đó là những bộ quần áo quý hiếm và đắt nhất châu Âu. Casochi còn có một thú say mê chính là trong chuyến bay đường dài tất cả các khách đều phải mặc bộ quần áo lụa dài màu trắng mà ông đã chuẩn bị sẵn ở trên máy bay, hoa lệ, quý giá và thoải mái.

Về sau Casochi lại mua chiếc máy bay thứ ba - chiếc Bowing 272/100. Còn chiếc máy bay kiểu DC - 9 đã trở thành chiếc máy bay để cho các con ông “cưỡi” đi chơi.

Lực lượng trên không của Casochi cuối cùng đã được 34 người tổ thành, có 12 người lái, mỗi chiếc có 4 người thợ máy ở trên máy bay, một nhân viên công tác mặt đất và 12 nhân viên phục vụ bay.

Công ty hữu hạn Chundy Yaogai phụ trách các công việc về phương diện bay của Casochi; công ty hàng không Phương Đông phụ trách tiến hành kiểm tra đối với máy bay. Mỗi năm chi phí khoảng 1.200 vạn đô la Mỹ để giúp đỡ việc vận chuyển bình thường cho lực lượng không quân này, không bao gồm chi phí thu mua máy bay mới và chi phí quy đổi máy bay cũ, một giờ tiêu tốn cho việc điều khiển và quản lý phí bình quân từ 3.000 - 6.000 đô la Mỹ.

Một năm sau, chiếc máy bay DC - 8 lại trở thành mục tiêu của Casochi. Chiếc máy bay này rất hợp sở thích của Casochi. Chiếc máy bay này độ dài tương đương với chiếc máy kiểu phản lực cỡ lớn. Chiều rộng tương đương với máy bay Bowing 272, trọng tải là 358.000 pao, nó có diện tích lớn gấp đôi so với máy bay DC - 9, có thể liên tục bay trong 15 giờ mà không cần phải tiếp nhiên liệu. Việc tu sửa lắp đặt bên trong chiếc máy bay lần này tiêu phí hết 3.100 vạn đô la Mỹ. Đối với kiểu máy bay này Casochi rất thích thú, ông lại thảo luận kế hoạch tương tậ với người phụ trách tu sửa lắp đặt của công ty Ailese, kỳ vọng lần này của Casochi là "khác hẳn với mọi người, kiểu mới lập dị".

Maiquel Lis phụ trách thiết kế đã nắm chắc tường tậ ý đồ của Casochi, đầu tiên Casochi đã đi tham quan

phòng ca vũ ban đêm, những thiết bị tiên tiến, bể bơi, phòng chiếu bóng và phòng máy bên trong du thuyền mang nhãn hiệu "Napira", thế rồi ông quyết định mức độ lộng lẫy hào hoa bên trong chiếc máy bay của ông nhất định phải vượt trội hơn du thuyền "Napira". Trên máy bay có 2 phòng chủ khách sang trọng, tường vách phòng khách dùng lụa đoạn và da thuộc bao phủ, dưới mặt sàn rải thảm bằng lụa thật dệt tay. Giữa hai phòng khách là một cửa hình vòm có hiệu quả nghỉ ngơi xem chiếu bóng, màu sắc của cửa vòm giống hệt như ngôi sao chổi bay vọt trên nền trời; ở giữa phòng khách là một tủ rượu đuôi chim khảm vàng kiểu Thổ Nhĩ Kỳ, âm thanh hình ảnh nhạc trong băng radio có thể thể hiện rõ cảnh sắc trên trái đất, đặc biệt là những cảnh đẹp lúc mặt trời lên và lúc mặt trời lặn.

Trên bàn gắn cố định vào tường kê một chiếc máy cân bằng chế bằng vàng, nó giống hệt như hệ mặt trời trong lịch Islam. Trên máy bay có 6 chiếc máy chiếu phim; chỉ riêng dụng cụ ăn trong nhà bếp đã có giá trị tới 60 vạn đô la Mỹ. Chỗ khác nhau giữa phòng ngủ của Casochi ở trên máy bay với phòng ngủ của các biệt thự và các máy bay khác, chính là những chỗ tối ở 4 góc xung quanh giường tủ quần áo; bàn trang điểm đều có lắp đèn điện, ánh sáng mờ mà chúng phát ra khiến cho phòng ngủ thơ mộng đồng thời phía trên giường chứa đầy những ngôi sao, đó là cảnh trời ban đêm tuyệt diệu nhìn thấy qua cửa khoang máy bay.

Ngoài ba chiếc máy bay kể trên, Casochi còn đã từng dùng qua một chiếc máy bay kiểu phản lực Lil,

một chiếc máy bay Walliu G - 1, một chiếc máy bay kiểu phản lực của kẻ khiêu chiến và một chiếc máy bay trực thăng.

Ngôi nhà ở Malvilia tọa lạc trên mảnh đất rộng 5.000 mẫu là ngôi nhà ở lớn nhất của Casochi. Tại đây có câu lạc bộ ca vũ ban đêm, bãi sân bắn, phòng tắm hơi của riêng Casochi, động vật châu Phi và sư tử châu Mỹ... Đây là vườn địa đàng của Casochi.

Tại cảng Malvilia neo đậu du thuyền "Napira" của Casochi, du thuyền này còn lắp đặt cả loại tàu thủy cao tốc và máy bay trực thăng, tổng trị giá lên tới 7.000 vạn đô la Mỹ. Ván trần và tường của du thuyền, ngoài mặt được dán bằng da hươu, trên du thuyền còn có bể bơi, câu lạc bộ ca múa ban đêm, rạp chiếu bóng, phòng phẫu thuật và một phòng điện tín có thể nói chuyện thông với các nước trên thế giới.

Vô luận là ban ngày hay ban đêm, những chiếc xe cao cấp cỡ lớn luôn luôn không ngừng chờ các vị đứng đầu chính phủ, người chủ quản 500 công ty lớn được tạp chí "Hạnh phúc" bình chọn cùng với các minh tinh điện ảnh lên trên du thuyền. Casochi còn có 3 chiếc máy bay thương nghiệp có quy mô tương đối lớn. Máy bay trực thăng chuyên chở các quý khách đi về giữa du thuyền và máy bay thương nghiệp như những con thoi.

Mỗi chiếc máy bay thương nghiệp đều quanh năm chuẩn bị sẵn sàng một đội bay cả kíp của nước Mỹ, họ có thể sau một giờ đồng hồ nhận được thông tin, ngay lập tức có thể bay tới bất kỳ một nước nào ở trên thế giới.

**- Đường lối quản lý**

Casochi đã giao tiếp trò chuyện ở trong các nước, với các loại người, tác dụng của ông chính là xử lý càng tốt hơn mối quan hệ giữa con người với con người, hấp dẫn càng nhiều người đến với ông, rồi tìm lấy sự giàu có nhờ vào mối quan hệ với số người này.

## **34. ĐIỀU CỐT YẾU CỦA QUẢN LÝ LÀ MỘT TAY NẮM KỸ THUẬT, MỘT TAY NẮM KINH DOANH**

\* "ĐỒ ĐIỆN THUẬN LỢI" - ANH EM PHILIP

Công ty Philip còn rất coi trọng việc bồi dưỡng huấn luyện cho các công nhân viên chức, đã sáng tạo ra "hệ thống bồi dưỡng huấn luyện cho công nhân viên chức Philip có tiếng vang lớn".

- Phạm vi quản lý

+ Đơn đặt hàng năm vạn chiếc bóng đèn điện

Nhắc đến cái tên Philip có thể nói là không ai không biết, không ai không hiểu. Toàn bộ tên gọi của Philip là Công ty điện khí Philip, trụ sở đặt tại thành phố Eindhoven, Hà Lan. Ở châu Âu những đồ điện dùng trong gia đình mà công ty này sản xuất, bất luận là ở thành thị hay là ở nông thôn, bất luận là đại gia tộc hay là gia đình nhỏ, hầu như mỗi nhà đều có một vài thứ. Máy vô tuyến truyền hình màu mà Philip sản xuất ra từng có một độ độc chiếm hàng đầu trên thị trường quốc tế. Thế nhưng, thứ có lượng tiêu thụ lớn nhất của công ty này vẫn là các loại thiết bị điện tử mang tính chuyên ngành, bao gồm các loại thiết bị thông tin quân dụng và dân dụng; thiết bị

điện khí dùng trong chữa trị y tế, máy tính điện tử, các loại máy móc thí nghiệm và hệ thống kính hiển vi... Đồng thời, Philip còn là nhà buôn sản xuất vũ khí quân sự lớn nhất Tây Âu, từ phi thuyền lên mặt trăng mang tên "Apolo" đến máy bay du hành vũ trụ... Có rất nhiều máy móc thông tin đều do công ty điện khí Philip sản xuất ra. Trước mắt, sản phẩm do công ty này sản xuất ra đã đạt mức trên 5 vạn loại. Có thể, tất cả những sản phẩm có liên quan tới công nghệ điện khí, điện tử, công ty này đều có thể sản xuất được. Hiện tại, công ty điện khí Philip đã phát triển thành công ty đa quốc gia, trong đó số vốn thuộc về Hà Lan chiếm tới 53%, số còn lại lần lượt do các nước và khu vực như Thụy Sĩ, Đức, Pháp... đầu tư. Công ty này còn xây dựng một trăm mấy chục công ty con hoặc cơ quan đại diện ở 34 quốc gia và các khu vực hải ngoại. Ví dụ, công ty này đã chung vốn với công ty điện khí Matsushita xây dựng lên công ty công nghiệp điện tử Matsushita. Ở trong nước Hà Lan, công ty này đã xây dựng lên nhà máy và cơ cấu chi nhánh ở trên 50 thành phố thị trấn khắp các nơi trong toàn quốc. Các nhân viên hành nghề của toàn công ty tới năm 1980 đã đạt tới mức 38 vạn người.

Một ngôi nhà mái bằng cao nhất cũng chỉ có thể đem theo một lầu gác rất thấp lùn. Ba ngôi nhà mái bằng giản dị với tổng diện tích 360 mét vuông này, chính là nơi phát tích của công ty Philip - nhà xưởng đầu tiên của họ.

Nơi đây vốn trước kia là một nhà máy thuộc da, do kinh doanh yếu kém, năm 1890 hầu như đã bước vào



cảnh ngộ bị phá sản. Tháng 11 năm đó, kỹ sư cơ giới Hà Lan Gelater Philip đã trù bị trước 75.000 đồng Hà Lan, mua lại nhà máy này. Philip lắp đặt một máy động cơ hơi nước với 65 mã lực, đem nhà máy này đổi sang xây dựng thành nhà máy chuyên sản xuất bóng đèn điện dây tóc cacbon. Tháng 5 năm 1891, công ty Philip chính thức khai trương đi vào sản xuất.

Tuy Gelater là một chuyên gia trên mặt kỹ thuật, thế nhưng trên mặt kinh doanh lại là người không thành thạo. Đến năm 1895, nhà máy này không thể tiếp tục chống đỡ nổi nữa. Trong giờ khắc mấu chốt này, người em trai của ông là Anton Philip 21 tuổi can đảm đứng ra chèo chống. Họ trù bị vốn từ các mặt, quyết tâm phục hồi trở lại. Trên mặt kỹ thuật Gelater rất thành thạo tài giỏi, tức thì ông liền chủ quản kỹ thuật và công nghệ sản xuất, đốc toàn bộ tinh lực tập trung vào phương diện nâng cao chất lượng sản phẩm. Anton phụ trách việc kinh doanh chuyên môn theo đuổi công việc tiêu thụ sản phẩm. Anton có thiên tài của một doanh nhân, trải qua việc phân tích, khảo sát tình hình thị trường, sự biến động về mặt chính trị xã hội và tình trạng tiêu thụ lúc đó. Sau khi nhận chức không lâu, ông bèn nêu ra quyết sách quan trọng đầu tiên đó là: phải vươn ra khỏi nước Hà Lan nhỏ hẹp, đưa sản phẩm vào nước Nga đất rộng người đông; có “dung lượng” thị trường cực kỳ to lớn.

Anton vừa tới st.Petersburg đã nhận được một đơn đặt hàng năm vạn chiếc bóng đèn điện mà không hề tốn phí một chút sức lực nào. Ngay lập tức ông gọi điện báo tin vui ngoài sức tưởng tượng này cho Gelater biết. Sau

khi người anh nhận được điện báo đã không tin đó là sự thật, còn gọi điện thoại hỏi lại: "Phải chăng là năm nghìn chiếc nghe nhầm thành năm vạn chiếc".

Do việc làm vừa sáng suốt lại vừa ngoạn mục của Anton không những khiến cho công ty Philip thuận lợi vượt qua khó khăn và đứng chân vững. Hơn thế còn đặt cơ sở ban đầu về mặt kinh doanh đa quốc gia của công ty Philip. Vì vậy, công ty này từ chỗ vừa bắt đầu đã có đầy đủ tính chất của một công ty quốc tế có đủ sức cạnh tranh ở thị trường thế giới.

+ Một tay nắm kỹ thuật, một tay nắm kinh doanh

Trước và sau khi hai lần đại chiến thế giới, công ty Philip đã trải qua lộ trình phát triển - gặp trắc trở - tái phát triển.

Sau khi công ty vượt qua nguy cơ phá sản, tốc độ sản xuất được mở rộng. Anh em nhà Philip lập tức ý thức được việc kinh doanh theo kiểu gia tộc đã không thể thích ứng được với nhu cầu phát triển sản xuất nữa. Và đến năm 1912, họ quyết định công khai chiêu nạp cổ đông, đem công ty nhỏ theo kiểu gia tộc trước đây thay đổi xây dựng thành công ty hữu hạn cổ phần. Sau khi xí nghiệp mở rộng quy mô, sách lược mà công ty này sử dụng chính là: một tay nắm kỹ thuật một tay nắm kinh doanh, hai mặt quản lý đều tiến hành song song.

Thế nhưng tình thế không thể kéo dài. Năm 1939 thế giới tư bản phương Tây bùng nổ nguy cơ khủng hoảng kinh tế ở khắp các nơi, tiếp đó, cuộc đại chiến thế giới lần thứ hai diễn ra. Tất cả những điều này đã ảnh

hưởng nghiêm trọng cho Philip. Tháng 5 năm 1940, quân Đức, quân Anh, đã lần lượt chiếm lĩnh Hà Lan, những nhà máy mà công ty Philip xây dựng tại thành phố Eindhoven đều vấp phải sự tàn phá bởi máy bay và bom đạn của quân Anh, hầu như bị san phẳng trở thành đồng gạch đổ nát hoang tàn.

Cuối cùng, đại chiến thế giới lần thứ hai đã kết thúc, thế nhưng nhà xưởng, máy móc, nguyên vật liệu, nhân viên và kỹ thuật của công ty Philip đều bị tổn thất rất nặng nề. Chiến tranh vừa kết thúc, công ty Philip lập tức lao vào công việc nỗ lực xây dựng lại công ty. Để giành lại thời gian tổn thất của 15, 16 năm qua. Trên mặt quản lý kinh doanh công ty này đã sử dụng hai biện pháp mới: Thứ nhất hấp thụ và hùn vốn cùng kỹ thuật tiên tiến của các quốc gia phát đạt, phát triển thành công ty tập đoàn đa quốc gia; thứ hai, dựa theo sản phẩm xây dựng thành các bộ phận sản xuất, thành lập cục giám đốc ở dưới hội đồng quản trị, thống nhất lãnh đạo sản xuất, nghiên cứu kỹ thuật mới, khai thác và phát triển sản phẩm mới, mở rộng việc tiêu thụ sản phẩm.

Do thực thi hai biện pháp này mà công ty Philip đã nhanh chóng khôi phục lại sản xuất. Từ trong phòng trưng bày sản phẩm của công ty ta có thể nhìn thấy, thời kỳ đầu sau đại chiến sản phẩm chủ yếu của họ chỉ có bóng đèn điện, máy thu thanh và một số máy móc thông tin. Thế nhưng đến giữa những năm 50, công ty Philip đã trở thành một trong ba xí nghiệp lớn siêu cấp của Hà Lan. Hai xí nghiệp kia là công ty dầu khí Kepai và công ty Unilipho

hợp tác đầu tư với nước Anh, còn toàn bộ vốn kinh doanh của công ty Philip đều là tiền vốn của Hà Lan.

Bước vào những năm 70 của thế kỷ XX đến nay, công nghiệp điện tử mới hưng thịnh của Nhật Bản đã nhanh chóng phát triển và xâm nhập vào thị trường thế giới, đã đem lại sự uy hiếp cực kỳ to lớn cho Philip.

Đối mặt với cục diện bất lợi, người quyết định tối cao của công ty Philip đã ý thức được một cách sâu sắc rằng: "việc khai thác phát triển nghiên cứu khoa học và nghiên cứu sản phẩm mới có quan hệ vô cùng chặt chẽ và mật thiết với sinh mệnh của công ty". Để sinh tồn và phát triển trong cuộc cạnh tranh kịch liệt, công ty Philip đã tiến thêm một bước hoàn thiện chế độ nghiên cứu khoa học, tăng thêm kinh phí nghiên cứu khoa học với số lượng lớn, tăng cường xây dựng đội ngũ nghiên cứu khoa học. Tức thì, trung tâm ứng dụng nghiên cứu Philip tọa lạc tại ngoại ô thành phố Eindhoven đã ra đời. Nó trực tiếp chịu sự lãnh đạo của hội đồng quản trị, xây dựng lên 3 phòng nghiên cứu: Phòng nghiên cứu máy video theo kiểu đĩa compact dựa trên ứng dụng tia laze; phòng nghiên cứu sợi dẫn ánh sáng (cáp quang), phòng nghiên cứu kính hiển vi điện tử về phương diện kỹ thuật cao, chủ yếu theo đuổi công cuộc nghiên cứu và phương diện kỹ thuật cao; lý luận cao như thông tin, phân cứng và phần mềm máy tính điện tử, chất bán dẫn, bóng đèn hình ti vi, sinh vật hóa học và lý luận vật lý v.v.

Ngoài những thứ này ra, công ty Philip còn xây dựng lên 6 phòng nghiên cứu ở 5 quốc gia phát đạt như

Đức, Pháp, Bỉ, Anh và Mỹ, lần lượt nghiên cứu các chuyên đề như nguồn ánh sáng, hệ thống X quang, kính hiển vi, máy Video, mạch IC, máy tính điện tử v.v. Các phòng nghiên cứu này đã không tiếc chi tiêu những khoản tiền lớn, trả lương cao cho các nhân viên nghiên cứu khoa học được mời từ các nơi đến. Hơn thế, còn tạo ra mối liên hệ mật thiết với các trường, viện cao đẳng, các nhà máy sản xuất ở các địa phương nơi đó.

### **- Đường lối quản lý**

Đồng thời với việc tăng cường nghiên cứu khoa học, công ty Philip còn dựa vào nguyên tắc "một tay kinh doanh, một tay nắm kỹ thuật đã tăng cường công tác liên hiệp đối ngoại. Trước hết, công ty Philip đã liên doanh với công ty Grandi của nước Đức cùng gìn giữ bảo vệ sản phẩm điện tử gia dụng Tây Âu, đồng thời trước sau nó đã hợp tác với 5 công ty lớn khác của Tây Âu, cùng khai thác phát triển ngành sản xuất thông tin liên lạc.

Công ty Philip còn rất coi trọng việc bồi dưỡng huấn luyện cho các công nhân viên chức, đã sáng tạo ra "Hệ thống bồi dưỡng huấn luyện công nhân viên chức Philip" có tiếng vang lớn, quy định rằng bất luận là công ty con ở Hà Lan hay là ở nước ngoài, các công nhân viên chức mới tuyển dụng nhất loạt đều phải trải qua lớp huấn luyện nghiêm ngặt từ hai đến bốn năm, sau đó mới có thể chính thức được làm việc tại nhiệm sở; các công nhân viên chức tại chức cần phải luân phiên huấn luyện theo định kỳ. Hệ thống bồi dưỡng huấn luyện này hiện tại đã được các quốc gia như Singapore v.v. sử dụng rộng rãi.

## 35. KÍCH THÍCH TÀI NĂNG VÀ TRÍ TUỆ TRONG QUẢN LÝ KINH DOANH

\* "ÔNG TRÙM NGÀNH VẬN TẢI ĐƯỜNG THỦY" - YEBESEN

Yebesen cho rằng, muốn phát triển ngành vận tải đường thủy của Na Uy thì tuyệt đối không thể chỉ giới hạn sức chú ý ở trong đất nước Na Uy, mà cần phải nhìn thẳng ra ngoài thế giới. Ông nói: "Thế giới của chúng ta biến đổi không ngừng, cho nên chúng ta cũng không thể cho rằng cứ làm một chủ thuyền Na Uy thuần túy ở Bergen là có thể kiếm được lợi. Chúng ta cần phải bước ra ngoài, ở đâu có tư bản có thể lợi dụng và có hàng hóa đợi vận chuyển, thì chúng ta tới đó!".

- Phạm vi quản lý

+ Xí nghiệp tốt đẹp nhất

Ở ngoại ô thành phố Bergen Na Uy, những người dậy sớm mỗi ngày đều có thể nhìn thấy một người đàn ông trung niên đầu tóc lơ thơ, nhanh nhẹn nhẹ nhàng chạy bộ trên đồng cỏ, cho dù là ngày mưa cũng không ngoại lệ. Người đó chính là chủ tịch hội đồng quản trị liên hiệp hội thuyền trưởng Na Uy cũ mới dờn nhiệm sở không lâu - Atlei Yebesen.

Nếu muốn đánh giá thành tựu mà ông đạt được trong 15 năm từ ngày làm thuyền trưởng đến nay, sẽ không khó nhận ra, ông xứng đáng là một nhà xí nghiệp công thương rèn luyện đạt tới mức thành thực chín mười. "Chỉ cần hợp pháp thì không việc gì không thể làm được" là phương châm buôn bán nổi tiếng của con người Bergen. Quy tắc mà ông tuân theo là: Ở đâu có tiền và hàng có thể lợi dụng được thì ông phải tới đó. Một thủy thủ tàu biển Na Uy đã đánh giá: "Yebesen là con người lạnh nhạt vô tình". Yebesen đã dựa vào tài năng nghiệp vụ siêu cấp, "khứu giác" chính trị nhanh nhạy của mình, chỉ dùng thời gian chưa đầy 15 năm đã khiến cho toàn bộ giới vận tải đường biển Na Uy phải khuyh đảo vì ông.

Atlei Yebesen sinh ra trong một gia đình rất giàu có ở Bergen, cha của ông là Kresti Yebesen - một chủ thuyền nhỏ ở vùng đó. Hoàn cảnh gia đình khiến cho Atlei từ nhỏ đã có cơ hội tiếp nhận được sự hun đúc dạy dỗ của tư tưởng xí nghiệp công thương. Vì vậy, ngay từ lúc còn là thanh niên Atlei đã biểu hiện rõ tài năng làm ăn buôn bán.

Khi Atlei học tập ở trong trường giáo hội, đã để lại cho mọi người một ấn tượng vui vẻ dịu dàng và chăm chỉ làm việc. Sau đó Atlei vào học trường đại học Cambridge nước Anh. Sau khi rời khỏi trường đại học, Atlei Yebesen đã tới Oslo, Hamburg, New York làm qua công việc người môi giới thương nghiệp.

Một sự cố bất ngờ vào tháng 8 năm 1967 đã làm thay đổi cuộc đời của Atlei. Lúc đó Atlei đang theo cha làm du lịch thương nghiệp ở nước Mỹ và Canada. Trên

đường ngòi xe lửa từ New York tới Montréal, một xe chở hàng và xe khách của họ lao vào nhau, khiến cho mấy trăm người bị thương, có hai người tử vong. Điều không may là cha của Atlei chính là một trong số hai người tử vong đó, còn bản thân Atlei lại là người bình an vô sự. Từ đó về sau, người thanh niên 31 tuổi này liền bắt đầu gánh vác công việc một mình, kế thừa sản nghiệp của cha, quản lý một công ty vận tải đường biển.

Ai có thể ngờ được, ngày hôm nay sau 15 năm, công ty Yebesen đã khác xa so với trước, công ty nhỏ vốn chỉ có 7 chiếc thuyền nay đã biến thành một trong những công ty vận tải đường thủy có sức sống lớn nhất Na Uy, Atlei đã biến thành một đại phú hiếm hoi của thành phố Bergen. Những thứ nắm vững trong tay Atlei không những bao gồm một đội thuyền cỡ lớn, tổng cộng có 90 chiếc thuyền buôn trọng tải 120 vạn tấn, hơn thế ông còn có một khối lượng lớn tiền đầu tư vào mỏ dầu, nhà máy và các hạng mục khác ở các nơi trên thế giới. Trước mắt ông đã có một khối lượng tài sản lớn đến mức ngay đến cả bản thân ông cũng không thể nói rõ được hoàn toàn đầy đủ. "Điều duy nhất mà tôi có thể nói là, tài sản tiếp nhận bảo hiểm của tôi đại để là 57.000 triệu Curon<sup>(1)</sup>". Công ty vận tải thuyền của ông đã từng giành danh hiệu "Xí nghiệp tiêu biểu nhất năm 1977 của Na Uy". Đây là một công ty độc nhất vô nhị trong ngành vận tải đường biển của Na Uy.

Điều đáng nêu lên là, tốc độ tăng trưởng của loại tài sản này đã được sản sinh ra sau khi đã từng trải qua vô

---

<sup>(1)</sup> Curon là đơn vị tiền tệ của Thụy Điển, Na Uy, Aixolen, Tiệp Khắc và Đan Mạch



và những khó khăn nguy hiểm nối tiếp nhau nảy sinh trong suốt 50 năm làm nghề vận tải đường biển.

Khi người cha của Yebesen còn sống đã từng kinh doanh thử loại tàu chở dầu, thế nhưng chỉ một năm sau khi Yebesen tiếp quản ông đã kiên quyết dứt khoát bán hết tàu chở dầu, rút ra khỏi ngành vận tải dầu mỏ.

Nguyên nhân vì sao vậy? Ông nói: "Lúc đó, chúng tôi chẳng qua chỉ là một công ty vận tải bằng thuyền nhỏ không đáng kể, vận mệnh bị thao túng ở trong tay các ông chủ lớn của công ty dầu mỏ. Với số vốn nhỏ bé như vậy, cơ sở yếu đuối non nớt như vậy, đem toàn bộ số tiền vốn đổ cả lên trên hai ba con tàu chở dầu lớn quả thật chẳng có gì bảo đảm". Ông lại nói: "Chúng tôi xây dựng đội tàu và công ty vận tải đường biển cũng giống như xây dựng một xí nghiệp công nghiệp, suy nghĩ vấn đề không thể chỉ giới hạn cục bộ ở chỗ làm thế nào để kiếm được nhiều tiền, may mắn thoát qua cửa ải. Chúng tôi cần phải có dự tính xa và dài hơn. Cho nên, chúng tôi đã dồn hết tinh thần và sức lực tập trung vào lĩnh vực càng thú vị càng có sở trường hơn, đó là ngành vận tải hàng đóng gói bán lẻ, rồi chúng tôi ký kết hợp đồng vận chuyển hàng lâu dài với ngành công nghiệp".

Tình hình về sau đã chứng minh, điều đó không then là một quyết định có tầm nhìn xa tuyệt vời. Sau khi tàu chở dầu thoát khỏi tay, tuy ông không được hưởng lợi ích thịnh vượng tạm thời của việc vận chuyển dầu mỏ năm 1973, thế nhưng khi các nhà đầu cơ vận tải dầu mỏ liên tục gặp vận rủi vào giữa những năm 70, thì ông lại không hề bị tổn thất một chút nào. Không những không bị tổn

thất, hơn thế, ông đã lấy hợp đồng lâu dài làm cơ sở để từng bước mua sắm thêm những con tàu chở hàng có trọng tải từ 6 nghìn tấn lên tới 6 vạn tấn, để vận chuyển sản phẩm gang thép và các nguyên liệu đóng gói khác cho nền đại công nghiệp. Số doanh lợi ổn định và tiếp tục được nâng cao, số tiền vốn dần dần nhiều hơn, đặt cơ sở cho sự tìm kiếm phát triển càng lớn hơn sau này.

Yebesen cho rằng, muốn phát triển ngành vận tải đường biển của Na Uy thì tuyệt đối không thể chỉ giới hạn sức chú ý ở trong nội địa Na Uy, mà cần phải nhìn ra ngoài biên giới, nhằm vào các nước khác ở trên thế giới. Ông nói: "Thế giới của chúng ta biến đổi không ngừng, cho nên chúng ta lại cũng không thể cho rằng cứ làm một chủ thuyền Na Uy thuần túy ở Bergen là có thể kiếm được lợi. Chúng ta cần phải bước ra ngoài, ở đâu có tư bản có thể lợi dụng và có hàng hóa đợi vận chuyển thì chúng ta tới đó!".

Thoạt đầu, ông tích cực hợp tác với công ty vận tải đường biển nước Anh và Liên bang Đức, đảm nhận một số nhiệm vụ vận tải hàng hóa của nền đại công nghiệp, từng bước đi sâu vào trong nghiệp vụ vận tải mậu dịch ngoại thương của Australia và một số quốc gia châu Âu. Năm 1973, ông đã tiến thêm một bước ký kết hiệp định hợp tác với công ty đa quốc gia cỡ lớn của Hawaii, đó là công ty liên hợp Dilinkemu và như vậy, ông đã mở ra được con đường lợi dụng tiền vốn của nước Mỹ, mở rộng phạm vi nghiệp vụ vận tải ở Thái Bình Dương. Hành động hướng ra thế giới này của Yebesen đã khiến cho những

nhà cạnh tranh của Na Uy được mở rộng tầm mắt, cũng đã dẫn tới sự chú ý rộng rãi của thế giới.

Vì sự phát triển của ngành vận tải đường biển Na Uy, ông đã kiên trì không biết mệt mỏi; nhấn mạnh tính tất yếu phải quốc tế hóa ngành vận tải đường biển với các nhà chính trị và giới dư luận Na Uy. Ông nói: "Có ba lí do khiến cho công ty vận tải đường biển Na Uy không thể cầu lấy sự phát triển hướng ngoại: Thứ nhất là nhu cầu đối với tiền vốn, nếu vận dụng cách tính thuế của Na Uy thì người đầu tư nước ngoài sẽ không muốn cung cấp tiền vốn. Thứ hai là, chúng ta cần phải thông qua con đường hợp tác để phá tan chủ nghĩa bảo hộ đang lưu hành trên trường quốc tế, mới có thể tranh thủ được nhiệm vụ vận tải hàng hóa đầy đủ. Thứ ba là, sử dụng lá cờ thuận tiện của ngoại quốc có thể giảm bớt được tiền chi phí phải bỏ ra của đội tàu buôn". Thế nhưng chủ trương của ông thực ra không luôn luôn được sự gật đầu đồng ý của các quan chức trong chính giới. Đây là một nước cờ quan trọng đi theo hướng quốc tế hóa của công ty Yebesen.

Để né tránh những quy định có liên quan đến tiền lương của các nhân viên thủy thủ tàu biển Na Uy, lại lợi dụng được khối lượng lớn lá cờ thuận lợi của ngoại quốc, trong số 90 con tàu của Yebesen, ngoài 20 tàu treo cờ Na Uy ra, 70 chiếc còn lại đều treo các kiểu cờ ngoại quốc, trong đó có cờ Bỉ, Panama, Philippin cũng có cờ nước Anh, Liên bang Đức và Pháp. Quy tắc chuẩn phải tuân theo của ông là tiến hành vận chuyển đường biển của xí nghiệp công thương.

Philippin bất cứ lúc nào cũng có mấy vạn thủy thủ thất nghiệp cung cấp cho các chủ tàu sử dụng. Yebesen đã hợp tác xây dựng công ty Aipits - Yebesen với người Philippin tại Manila, chiêu mộ khối lượng lớn thủy thủ Philippin, còn biện pháp cụ thể thì giữ bí mật không tuyên bố với bên ngoài.

Thế nhưng, cách làm thuê mướn sức lao động với giá rẻ mạt này đã vấp phải sự phản đối quyết liệt của tổ chức công đoàn các nơi trên thế giới. Các thành viên của họ đã dùng biện pháp cực tuyệt việc xếp hàng và dỡ hàng để tẩy chay loại tàu này. Cách làm treo lá cờ thuận lợi, thuê dùng thủy thủ ngoại quốc đã tăng thêm tình trạng thất nghiệp của các thủy thủ Na Uy. Một nhân viên lái tàu Na Uy nói: "Yebesen là một người tâm địa sắt đá, lạnh nhạt vô tình. Hễ ông không bằng lòng bèn lấy việc treo cờ ngoại quốc ra để uy hiếp, cho dù phải hủy diệt ngành vận tải đường thủy của Na Uy cũng không hề luyến tiếc".

Hiện tại, 60% tiền cổ phần của công ty vận tải đường biển Yebesen đều nắm giữ ở trong tay gia tộc của ông. 40% số còn lại phân tán ở trong tay con cháu các thương nhân Bergen đã từng hợp sức giúp đỡ cha ông lập nghiệp từ năm 1929.

Phương hướng đầu tư chủ yếu của ông là công ty vận tải đường biển của mình, thế nhưng đồng thời lại kiên định, phát triển mở rộng theo hướng lục địa, từ việc xây dựng kiến trúc của cảng, đến việc mua cổ phiếu, mọi thứ ông đều tiến hành làm cả. Và như vậy ông đã khai thông được nhiều con đường để kiếm tiền.

Năm 1977, một công ty kinh doanh nghiệp vụ khoan giếng dầu mỏ tại giếng dầu Bắc Hải sắp lâm vào cảnh phá sản. Ông đã nắm chắc thời cơ tốt, cùng với hai người mách nước tàu thuyền đã thu mua được hai sàn thi công khoan dầu mỏ. Hiện tại ông đã có 3 sàn thi công khoan dầu mỏ và một con tàu chở giàn khoan.

Trước mắt, tình hình của ông không tốt đẹp, tức thì ông đã chuyển tâm nhìn sang Viễn Đông, tới Nhật Bản và Trung Quốc để tìm kiếm thị trường. Ông đã ôm ấp thái độ lạc quan đối với khu vực này. Ông nói: "Chúng ta kỳ vọng thị trường nhanh chóng phục hồi trở lại, hơn thế tin chắc rằng trong vài năm sau sẽ có thể chẳng khó khăn gì trong việc cho thuê giàn khoan thi công mỏ dầu với giá cả tương đối tốt. Điều đặc biệt hấp dẫn mọi người là sự phát triển của nền kinh tế Trung Quốc, trong tương lai không xa cao trào kinh tế ở đó sẽ xuất hiện. Điều này đã khiến cho người ta nhìn thấy hy vọng!".

#### **- Đường lối quản lý**

Ý thức thị trường của Yebesén cực kỳ mạnh, trong quan niệm quản lý của mình ông có thể tận khả năng thể hiện rõ tài năng và trí tuệ quản lý kinh doanh hiện đại, khai thác được những con đường thành công mới.

Phần thứ tư

# QUẢN LÝ LÀ ĐIỂM TỰA CỦA XÍ NGHIỆP

## **36. LẠC THÚ CỦA CÔNG VIỆC CHÍNH LÀ Ở CHỖ CẠNH TRANH**

**\* "ÔNG TRÙM PHẦN MỀM" - VƯƠNG GIA LIÊM**

Vương Gia Liêm là một người ngồi không yên, do đó khiến cho quan điểm quản lý của ông cũng là quan điểm mang tính chất di động. Ông thích trò chuyện trong lúc đi, cho dù ở trong văn phòng ông cũng luôn bung tách cà phê đi đi lại lại. Còn tinh thần mạo hiểm thì lại khiến cho Vương Gia Liêm có đầy đủ ý thức khiêu chiến, mỗi lần thu mua CAI đều có thể coi là một lần khiêu chiến. Vương Gia Liêm không chịu thua thế nhưng cũng chưa bao giờ đánh giá mình quá cao, do đó ông tự tin mà không tự kiêu ngạo, ông nói: "Môi trường và mọi người ở xung quanh tôi đều tràn đầy ham muốn của sự khiêu chiến, tôi không liều lĩnh làm việc giống như mọi người tưởng tượng, tôi cho rằng bản thân mình đang "nỗ lực du chơi". Đối với tôi mà nói, lạc thú của công việc chính là ở chỗ cạnh tranh, làm việc là một bộ phận của du chơi, nếu bạn muốn trở thành con người tốt nhất, thì bạn phải cạnh tranh".

**- Phạm vi quản lý**

+ Tìm kiếm điểm tựa của thị trường

Vương Gia Liêm sinh ngày 18 tháng 8 năm 1944 trong một gia đình trí thức cao cấp tại Thượng Hải, Trung Quốc.

Sau khi tốt nghiệp Cao Trung, Vương Gia Liêm thi đỗ vào học viện Hoàng Hậu trường đại học thị lập New York. Sau khi tốt nghiệp đại học, Vương Gia Liêm theo đuổi công tác biên soạn viết về trình tự phần mềm máy tính; tháng 5 năm 1976 lập ra công ty CA tại New York, sau đó phát triển thành công ty liên hợp máy tính điện tử quốc tế (Computer Association International Inc). Trước mắt công ty này đã trở thành công ty phần mềm máy tính điện tử lớn thứ hai ở nước Mỹ. Ngày nay, CAI đã có 8 nghìn công nhân viên với hơn 300 loại sản phẩm phần mềm, đã xây dựng chi nhánh công ty ở trên 30 khu vực quốc gia trên thế giới. Chỉ riêng năm 1994, mức doanh thu của công ty đã đạt 401 triệu đô la Mỹ. Điều khiến cho người ta kinh ngạc nhất là trong số 500 xí nghiệp lớn được xếp hạng ở nước Mỹ, đã có 475 xí nghiệp sử dụng sản phẩm phần mềm của CAI.

Ngày 25 tháng 5 năm 1995, Vương Gia Liêm đã dùng số tiền 1.780 triệu đô la Mỹ thu mua được công ty Lekint - một trong những đối thủ chủ yếu và lớn nhất trong những năm gần đây của ngành phần mềm máy tính điện tử toàn cầu. Hiệu ứng của tin tức này đã giúp cổ phiếu của công ty họ Vương tăng vọt lên 5.875 đô la Mỹ tại phố Wall. Vì vậy, các chính khách nghiệp giới nước Mỹ gọi



Vương Gia Liêm là "Ngôi sao lóa mắt". Hiện nay, Vương Gia Liêm đã ngồi lên chiếc ghế bành thứ hai của ngành phần mềm máy tính điện tử hấp dẫn ở nước Mỹ, thanh danh đã đuổi kịp Bill Gates, tổng giám đốc của công ty phần mềm máy vi tính Microsoft.

Thị trường như chiến trường. Đối mặt với thị trường cạnh tranh gay gắt, ngay từ khi công ty thành lập, Vương Gia Liêm đã dốc sức vào việc tìm kiếm điểm tựa của thị trường - khai thác phát triển CA - SORT, tranh chiếm cơ hội đi đầu, chiếm lĩnh lấy thị trường phần mềm.

Vương Gia Liêm ngờ ngờ nghếch nghếch đối với máy tính điện tử, khi đặt chân vào trường đại học Columbia, lần đầu tiên bước vào vương quốc máy tính điện tử, Vương đã nỗ lực phi thường, giam mình trong phòng thực nghiệm nghiên cứu điện tử, chịu khó khổ tâm, học tập trình tự thiết kế, rất nhanh chóng đã nắm vững được bí quyết biên soạn trình tự. Tại đây, Vương đã quen biết với người bạn học có cùng chí hướng là Russ Aritz. Người bạn Russ Arritz này về sau đã cùng Vương sáng lập ra CA, hiện tại giữ chức phó giám đốc phụ trách nghiên cứu khai thác của công ty CA.

Sau 4 năm, Vương Gia Lâm và Russ Aritz tiến vào giữ chức vụ của "Công ty máy tính điện tử số liệu tiêu chuẩn", nội dung công việc cụ thể là biên soạn và thúc đẩy tiêu thụ trình tự hệ thống, tăng cường tỉ lệ ứng dụng máy chủ của hãng IBM.

Sau khi Vương Gia Lâm bước lên cương vị công tác mới, ông mới thực sự hiểu rõ thế nào là thị trường hàng

hóa, thế nào là cạnh tranh thị trường. Tính khí thư sinh của Vương rất nhanh chóng bị thị trường gay gắt vùi dập chao đảo không thể tồn tại được nữa. Vương Gia Liêm và Russ Aritz cùng bước vào thị trường đã tìm hiểu được đầy đủ nhu cầu của khách hàng. Từ trong hàng loạt các tin tức phản hồi, Vương Gia Liêm đã rút ra được kết luận nhận thức như sau: "Tệ hại lớn nhất của giới máy tính điện tử là chỉ dựa vào kỹ thuật làm động lực thúc đẩy, giới công nghiệp dựa vào khoa học kỹ thuật mà phát triển, thế nhưng nhân tài khoa học kỹ thuật thì lại chưa hề lắng nghe những nhu cầu của khách hàng. Nếu có người muốn lắng nghe và tiếp thu ý kiến của khách hàng, thì nhất định sẽ có cơ hội phát triển rất lớn!".

Ngày nay xem ra những nhận thức của Vương Gia Liêm thực ra không được coi là những kiến giải chính xác và thấu triệt. Thế nhưng ở vào thời điểm đó, các quan chức trong giới xí nghiệp lại có rất ít phương thức tư duy như vậy.

Việc sáng nghiệp đòi hỏi phải có những chuyển biến then chốt, thế nhưng đã có những chuyển biến then chốt rồi, còn cần phải có những bảo đảm chắc chắn và đầy đủ của bạn.

Đầu năm 1976, một công ty Thụy Sĩ đang tìm kiếm hệ thống phần mềm mới tiêu thụ của công ty nước Mỹ, đó là CA - SORT, loại phần mềm này có tốc độ vận hành nhanh hơn 1/4 lần so với sản phẩm cùng loại của IBM, thế nhưng chỉ chiếm một phần không đáng kể trong dung lượng của đĩa cứng. Công ty số liệu tiêu

chuẩn có lẽ không có dự tính đầy đủ về tiền đồ rộng rãi sắp tới của phần mềm, họ đã dứt khoát cự tuyệt đại lý tiêu thụ đối với CA - SORT, rồi quyết định rút ra khỏi thị trường phần mềm.

Một cơ may nghìn năm khó gặp!

Vương Gia Liêm trên 30 tuổi đã nắm được cơ may này. Sau khi Vương thuyết phục được ông anh cả là Vương Thụy Liêm, rồi cùng Russ Aritz và hai người khác nữa sáng lập ra công ty máy tính điện tử CA, mua được bộ phận phần mềm của công ty số liệu tiêu chuẩn, rồi để cho công ty số liệu tiêu chuẩn được rút lợi nhuận ra từ trong tổng số doanh lợi.

Ngày 9 tháng 5 năm 1976, đó là một ngày suốt đời khó quên của Vương Gia Liêm, bốn người sáng lập do Vương đứng đầu đã bắt đầu đoạn đường trường chinh sáng nghiệp dài dằng dặc ở trong một văn phòng nhỏ nơi giao nhau giữa phố 45 và phố Bách Lão của New York.

- Bước đầu lập nghiệp đúng là cất bước gian nan! - Vương Gia Liêm nhớ lại.

Đối mặt trước một vài sản phẩm phần mềm thừa thớt, Vương Gia Liêm cùng các bạn lập nghiệp của ông vẫn tràn đầy niềm tin. Từ ngày công ty ra đời trở đi, những đôi chân không biết mệt mỏi của họ ra sức tìm kiếm chỗ đứng ở trên thị trường.

Kinh doanh thứ gì đây? Mọi người hầu như chẳng hện mà cùng nêu ra một câu hỏi trong tình thế hết sức bức bách. Thị trường nước Mỹ lúc đó có số lượng khách đang sử dụng thiết bị phần cứng IBM tương đối nhiều, Vương Gia Liêm

đề xuất chủ trương dùng CA - SORT để tranh thủ khách hàng, mọi người nhất trí tán thành. Thế là, 4 người chia nhau đi tìm kiếm thị trường, sau nửa năm đã xây dựng được 200 khách hàng của CA - SORT. Đồng thời với điều này, công ty tiêu thụ những sản phẩm VM khác nhau như GLAP, IDOS/ VS, SYMBUG v.v.

Tháng 8 năm 1976, văn phòng CA chuyển đến số nhà 655 phố Madison thành phố New York, đồng thời công ty đã tuyển mộ nhân tài ở khắp nơi, tuyển dụng những người thực sự có năng lực, tâm huyết và lần lượt đã xây dựng được những điểm trong mạng lưới tiêu thụ ở các thành phố như Los Angeles, Chicago, Atlanta, Philadelphia v.v. Các nhân viên bán hàng chỉ dựa vào các sản phẩm như băng Video và các tư liệu văn tự để tiêu thụ, phương thức của họ còn quá giản đơn và lạc hậu. Để thúc đẩy mạnh mẽ hơn hiệu ứng tuyên truyền, CA đã mua một máy chế bản chụp ảnh và một máy đóng sách, Vương Gia Liêm tự tay dự thảo chế ra bản "*CA giản dị chỉ nam*" đầu tiên.

Mặc dù tình hình tiêu thụ của CA vào thời điểm năm 1976 tương đối tốt, thế nhưng Vương Gia Liêm cho rằng, chỉ có khai thác và phát triển những sản phẩm thực sự là của mình và giành được thị trường, thì tiền đồ của CA mới có thể trở nên càng tốt hơn. Tức thì, Vương Gia Liêm đích thân dẫn đầu tổ nghiên cứu khai thác phát triển làm việc suốt ngày suốt đêm, cuối cùng đã thiết kế ra được một loại máy chữ điện tử cứ mỗi giây đánh được 30 ký tự. Tháng 6 năm 1977, trung tâm số liệu đầu tiên của CA đã được thành lập tại thành phố Dambury thuộc bang

Conecticut. Bởi có sự giúp đỡ của máy lưu giữ 370/135 CPU, 144 K, thiết kế đủ trình tự của CA đã có thể tiến hành giám thị ở trên màn hình. Cuối năm 1977, để ứng phó với nhu cầu 4 máy đĩa từ số 3.330 và 4 máy điện báo 2.400, việc tăng cường máy tồn trữ đã trở thành nhiệm vụ cấp thiết trước mắt. Để tăng khả năng lưu giữ thêm tới 512 K, Hypo Metz (một trong những người sáng lập ra CA) đã đem loại máy cũ sau khi tháo rời ra đã tổ chức lắp đặt và cải tiến lại, cuối cùng đã thu được sự thành công.

Trong khi sản phẩm CA - DYNAM/D do CA tự khai thác phát triển sắp sửa hoàn thành, tổ nghiên cứu do Russ Aritzt, Thom Hole và Hypo Metz hợp thành phát hiện thấy còn thiếu một trình tự nữa. Chỉ trong một ngày Russ Aritzt và Thom Hole đã viết ra mã điện báo mà trung tâm số liệu của thành phố Dambury đòi hỏi và thế là đã vượt qua được tám bình phong cuối cùng. Sản phẩm mới này hoàn toàn được chứa đựng ở CA - SORT; đã thực hiện được sách lược tiến hành tiêu thụ của CA - đó là thông qua sự tổ hợp và tổng hợp sản phẩm, sáng tạo ra trung tâm số liệu có hiệu suất hơn.

Vương Gia Liêm rất chú trọng tới việc khai thác phát triển và nghiên cứu sản phẩm, các nhân viên dưới quyền ông như Russ Aritzt, Thom Hole, Hypo Metz v.v. là những nhân viên nghiên cứu khai thác phát triển, từng người đều có thể đảm nhận một mặt của công việc, có thể gọi là những phần tử tinh anh của CA. Họ Vương còn đặc biệt coi trọng hình tượng tiêu thụ, yêu cầu những người bán hàng của ông vừa phải chú trọng tới ngoại hình cũng

như cách ứng xử giao tiếp với khách hàng. Nói tóm lại, dựa theo yêu cầu của họ Vương "phải dùng nhiệt tình và uy tín cùng danh dự để tranh thủ lấy khách hàng". Trong năm 1975, CA đã lắp đặt cho khách hàng 1.500 sản phẩm, đến cuối năm đó đã có tới 35% số khách hàng sử dụng từ hai sản phẩm trở lên của CA. Giữa năm 1978, IBM cho ra đời sản phẩm VSE kế thừa của JDOS/US, khiến cho CA phải đối mặt với một cuộc cạnh tranh khốc liệt. Bởi vì rất nhiều sản phẩm của CA được căn cứ vào IDOS/ VS để thiết kế. Vương Gia Liêm lập tức triệu tập bộ phận khai thác phát triển lại để nghiên cứu đối sách, nhanh chóng điều chỉnh kết cấu sản phẩm để thích ứng với hệ thống thao tác mới của IBM. Đồng thời khai thác phát triển hệ thống phần mềm mới để tìm kiếm biện pháp giải quyết những khó khăn có thể xuất hiện đối với CA. Vương Gia Liêm đã đích thân thành lập một tổ chuyên môn, điều chỉnh tuyến sản xuất hiện có để tránh khỏi sự khống chế của IBM. Việc làm này đã khiến cho CA đã giành được hiệu quả rõ rệt.

Trải qua sự nỗ lực của các chuyên gia tài giỏi trong tổ chuyên môn như Hypo Metz, Padon v.v. CA đã triệt để thay đổi viết lại trình tự CA - DYNAM/ T, không những có thể thuận ứng được với thao tác của IBM, đồng thời còn giành được sản phẩm chủ chốt CA - DYN, AM/ FI. Về sau sản phẩm này đã trở thành sản phẩm trong hệ thống quản lý nguồn vốn của CA - DYNAM.

Tháng 8 năm 1979, trụ sở chính của CA đã từ số nhà 655 phố Madison thuộc New York, dời tới số 125 Jericho

Tumpike với mặt bằng 25.000 thước vuông Anh tại New York. Các bộ phận sở hữu của công ty bao gồm trung tâm số liệu bang Connecticut, bộ môn hành chính, bộ môn tài chính kế toán, bộ môn tiêu thụ v.v. Đến cuối năm đó, số công nhân viên của CA (bao gồm cả các cơ cấu chi nhánh) đã tới 100 người.

Tháng 9 năm 1979, là một tháng mà CA đạt được thành tựu huy hoàng trên mặt tiêu thụ. Một nhà máy và hiệu buôn cạnh tranh vì đánh giá quá thấp thực lực của mình mà đã thủ tiêu tất cả hợp đồng ngắn hạn sản phẩm tương tự với CA - DYNAM - JY. Người tiêu thụ của CA nhanh chóng đem tin tức tuyệt hảo này báo cáo với tổng bộ. Vương Gia Liêm rất vui mừng, nói: "Đây quả thật là cơ hội trời cho CA". Tức thì, CA - DYNAM/ T đã giành được và thay thế sản phẩm cạnh tranh, đem hơn 100 khách hàng tranh thủ về phía CA.

Tháng 11 cùng năm, công ty cổ phần hữu hạn Canada CA đã thành lập, công ty đặt tại Toronto, đánh dấu sản phẩm của CA đã tiến vào thị trường Canada.

+ Thành công trong thu mua thôn tính, mở rộng quy mô xí nghiệp

Thôn tính là một trong những thủ đoạn quan trọng dẫn đến chiến thắng của CA. Làm thế nào để đem công ty mới thu mua được điều hòa nhịp nhàng với bước đi của công ty mẹ, đó là một bài học lớn. Tuy mua một công ty dễ dàng hơn sáng lập từ đầu, thế nhưng cũng bao hàm rất nhiều nguy cơ và khó khăn, ví dụ như việc thay đổi nhân sự, bình xét đánh giá đối với giá trị của công ty (chỉ

những công ty được thu mua), việc phát triển tiềm lực sau này, sự chênh lệch về văn hóa của xí nghiệp v.v. Vương Gia Liêm đã tự có một hệ thống sách lược thu mua hoàn chỉnh, thế nhưng cũng đã dẫn tới sự phản đối của một số người. Có người cho rằng ông quá "tàn khốc", "chẳng có một chút nhân tình" v.v. Đối với những điều này, Vương Gia Liêm nói: "Để cho người khác mất hết việc làm đó là một sự việc chẳng mấy sung sướng, thế nhưng muốn động tác của máy móc được chuẩn xác, một số khâu phải điều chỉnh, đó là điều tất yếu".

Kỳ thực, trong một loạt các hoạt động thu mua, Vương Gia Liêm đâu có "tàn khốc" như vậy, số công nhân viên chức bị cắt giảm đó thường là vì tố chất kém cỏi, căn bản không có cách gì thích ứng được với con người trong môi trường của CA.

Năm 1980, CA đã thu mua một công ty có cơ cấu kinh doanh tại các nước châu Âu, trụ sở đặt tại Thụy Sĩ do đó đã khiến CA mở rộng được thị trường tiêu thụ của nó tại châu Âu. Lần đầu tiên thu mua đã khiến cho CA có nhiều công ty con ở Thụy Sĩ, Italia, Anh, Hà Lan v.v. Họ Vương đã sử dụng phương thức quản lý "Trao quyền lực" đối với các công ty con, phương thức này có chút tương tự như mô thức "Cơ cấu chinh phục" của Thi Trấn Vinh. Các công ty con của CA đều có quyền hành độc lập, có quyền tự trị ở các thị trường của mình, không chỉ có đội ngũ tiêu thụ riêng của mình mà còn có các tổ chức ban bộ quản lý, nghiên cứu khai thác phát triển, tài vụ, hành chính v.v. riêng của mình. Lần thu mua này đã khiến cho



trung tâm máy tính điện tử cỡ lớn của IBM ở trên thị trường quốc tế phải đối phó vất vả với CA. Để đối mặt với trung tâm máy tính điện tử cỡ lớn này, CA đều có thể lợi dụng những động tác trực tiếp của các chuyên gia ở nơi đặt công ty con đó. Tháng 10 cùng năm, bộ phận nghe nhìn đầu tiên của CA đã được thành lập đặt trụ sở chính tại Jericho, do Bod Handford lãnh đạo.

Sự lớn mạnh nhanh chóng của CA đã thúc đẩy cổ phiếu của công ty mở rộng ra thị trường. Đầu năm 1981, một đoàn thể chịu trách nhiệm thu mua do Alex Brown và Sons lãnh đạo thông qua việc tiêu thụ 50 vạn cổ phiếu phổ thông đã khiến cho CA được đại chúng hóa. Tháng 12 năm 1981, lần đầu tiên CA bước ra thị trường đã tập hợp được số vốn là 1.200 vạn đồng, đặt cơ sở với số vốn hùng hậu cho sự phát triển sau này.

Đầu năm 1981, thế lực của CA đã mạnh bước tiến lên thị trường quốc tế, thành lập công ty con lấy tên là Computer Associates; S.A tại nước Pháp, công ty này đặt gần ở Paris, do Guy Porre vốn trước kia đảm nhiệm hệ thống công trình sư tại Bỉ đứng ra chủ quản. Sau hai năm, công ty này đã trở thành công ty phần mềm độc lập lớn nhất nước Pháp, cho đến nay vẫn đảm bảo được địa vị dẫn đầu. Tháng 2 cùng năm, tòa cao ốc văn phòng của công ty con CA tại Đức đã hoàn thành thi công tại Weiterstadt. Công ty này lập tức trở thành công ty phần mềm đếm trên đầu ngón tay của Tây Đức. Cuối tháng 12, đại hội mừng công của câu lạc bộ những nhân viên bán hàng kiệt xuất được cử hành tại Puerto Rico, các nhân viên bán hàng của

CA trên toàn thế giới đã vui mừng tụ tập tại đây, tiến hành hoạt động mừng công trong thời gian một năm vừa qua. Hoạt động này đã khiến cho thanh danh của CA lừng lẫy, tiếng tăm càng ngày càng cao. Cuối năm 1981, CA đã cung cấp 20 loại sản phẩm thích hợp với IBM, đã có trên 13.000 khách hàng trong phạm vi toàn cầu.

Các thành viên “gia đình” của CA đã tăng lên với tốc độ kinh người, Vương Gia Liêm người đứng đầu, vô cùng sung sướng, ông nói: “Mặc dù có người chỉ trích hành vi thu mua của tôi, thế nhưng tôi không hề để ý, bởi vì tôi có năng lực quản lý tốt được một “gia đình” to lớn đồ sộ như thế này”.

Tháng 5 năm 1982, CA đã thu mua công ty Caboiz, khiến cho nguồn vốn, tuyển sản xuất và mức doanh thu của CA đã được tăng trưởng gấp bội. Trước đó, sản phẩm trọng điểm của CA là hệ thống thao tác ở VSE, sản phẩm trung tâm của Caboiz là vì môi trường hệ thống thao tác MVS mà thiết kế. Sau khi CA đã thu mua được Caboiz rồi, trên mặt kết cấu sản phẩm, hai công ty đã lập tức sản sinh ra hiệu ứng bổ sung lẫn nhau. Trong rất nhiều sản phẩm của Caboiz sau này đã trở thành sản phẩm của CA, CA - OPTMIZER cho đến nay vẫn là sản phẩm thành công nhất, được hoan nghênh nhất của CA. Đối với điều này, Vương Gia Liêm nói: “Tôi không chủ trương thu mua một cách chẳng biết phân biệt xanh đỏ trắng đen, cũng giống như ăn thức ăn vậy, mấu chốt là phải hợp khẩu vị mới có thể tiêu hóa được”. Sau khi mua Caboiz, CA đã thành lập văn phòng tiêu thụ tại khu vực thành phố Saint Louis.

Năm 1983, trong lời chúc mừng năm mới, ông xúc động nói: "Thành tựu vĩ đại của năm qua chỉ có thông qua sự nỗ lực của mọi người mới trở thành khả năng. Những nỗ lực và cống hiến này sẽ khiến cho chúng ta tiếp tục dẫn đầu". Cùng năm đó, mục tiêu của Vương Gia Liêm là để cho CA tiến vào thị trường phần mềm máy vi tính điện tử của thế giới. Bởi CA có cơ sở của hệ thống phần mềm rất mạnh mẽ, phạm vi thị trường của nó sẽ mở rộng tới hệ thống quản lý kho số liệu (CA - LINI VERSTM) và phần mềm thương nghiệp cao cấp. Trong năm đó, CA thông qua việc thu mua Stuart - Orrand Associates, Inc và Informatinon Unli Miteo Software, đã khiến cho thị trường phần mềm thương nghiệp và phần mềm máy vi tính điện tử càng sôi nổi và mở rộng. Cuối năm đó, CA đã có 850 công nhân viên ở trên toàn cầu. Năm đó, CA đã xây dựng được một tòa cao ốc mới tại Jericho Tumpike thuộc New York, đã dung nạp được bộ môn tiêu thụ khu Đông Bắc, bộ phận tiêu thụ hàng bộ phận ấn loát, kho tàng, còn có một trung tâm huấn luyện và hội nghị hoàn toàn mới, bao gồm một đại lễ đường và hai phòng huấn luyện. Cùng năm, CA đã thành lập được văn phòng tiêu thụ tại khu vực Boston, Houston và Washington.

Do việc thu mua được Sorcin Corporation, sự nghiệp máy vi tính điện tử của CA ngày càng phát triển, sản phẩm máy vi tính điện tử của nó từng bước đã chiếm lĩnh thị trường, mức doanh thu cũng tăng trưởng với biên độ lớn.

Tháng 6 năm 1984, CA đã thu mua được công ty thuộc hệ thống hùng mạnh, tăng thêm một thành viên mới

cho phần mềm máy tính điện tử của CA, đó là sản phẩm phần mềm kế toán (CA - JAR<sub>s</sub> TM). Sang tháng 8, lại thu mua được công ty máy tính điện tử Arrkoy (Arrkoy Computer. Inc), bắt đầu tiêu thụ được CA - CONVERTOR, là sản phẩm máy tính điện tử cỡ lớn chuyên môn dành cho khách hàng đang từ hệ thống thao tác VSE chuyển đổi thành hệ thống thao tác MVS sử dụng.

Thực ra Vương Gia Liêm không thỏa mãn với tình trạng hiện tại, ông căn dặn người phụ trách tổ kiểm nghiệm là Carlow Collins rằng vô luận như thế nào đều phải duy trì bảo vệ chất lượng hơn 50 loại sản phẩm hiện có, tiếp tục sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng cao.

Năm 1985, một mặt Vương Gia Liêm tiếp tục đẩy mạnh sách lược thu mua, mặt khác ông lại tăng cường nghiên cứu khai thác phát triển và kinh doanh tiêu thụ sản phẩm máy tính điện tử. Để tìm kiếm con đường tiêu thụ ngắn nhất và thông suốt khách hàng với tốc độ nhanh nhất, CA đã cho ra đời hệ thống quản lý trung tâm số liệu tự động CA - VNI- CENTER, mở rộng phát triển lượng phục vụ. Tháng 3 cùng năm, CA đã thu mua công ty phần mềm Pechi của Canada, tháng 4 đã thu mua công ty phần mềm giá trị, tháng 10 đã thu mua sản phẩm tuyến sản xuất "Macks" của công ty quản lý và phục vụ máy tính điện tử, tháng 12 đã thu mua sản phẩm máy tính điện tử an toàn cỡ lớn CA - TDPSECRE TTM của công ty máy tính điện tử CGA.

"Thu mua với khối lượng lớn, tích cực tiêu hóa, sử dụng giúp cho ta" - Vương Gia Liêm trước sau vẫn kiên trì nguyên tắc thu mua này.

Năm 1986, CA đem trụ sở của hai địa phương Jericho của New York dời tới tòa cao ốc mới xây dựng xong ở thành phố Hoa Viên, New York. Trụ sở mới đặt ở số nhà 711 đường Stuar, chiếm diện tích 12 vạn thước vuông Anh; có 2 văn phòng tiêu thụ hệ thống sản phẩm máy vi tính điện tử, cùng các bộ môn như trung tâm tư liệu, bộ phận hành chính, bộ phận kế toán tài vụ, bộ phận nghiên cứu khai thác và phát triển v.v. Trụ sở mới tập trung công tác, đời sống, vui chơi giải trí thành một thể, khiến cho công ty tràn đầy sức sống tươi mới. Đây là ý nguyện ban đầu của Vương Gia Liêm: Trước sau ông vẫn cho rằng, cuộc sống vui vẻ có thể đem lại tinh lực dồi dào và sức sáng tạo mạnh mẽ cho công tác; hình tượng của xí nghiệp không đơn thuần chỉ dựa vào sự tiêu thụ thịnh vượng của sản phẩm và sự tăng trưởng của mức doanh nghiệp, mà còn cần phải dựa vào phong thái diện mạo tinh thần của công nhân viên chức để xây dựng. Từ đó trở đi sự vận hành của tòa cao tầng mới đã giống như hòn đá nam châm hấp dẫn các công nhân viên chức, bởi vì ở đây có phòng ăn sang trọng, có trung tâm rèn luyện sức khỏe, có phòng thể thao dưỡng sinh, ngoài ra còn mở ra các lớp huấn luyện quan trọng. Sát cạnh tòa cao tầng Stuar là tòa cao tầng xây dựng lại sửa sang như mới, nằm ở số nhà 615 phố phía nam, tổng diện tích là 39.000 thước vuông Anh, thiết lập các bộ phận như bộ phận in ấn, bộ phận phối hợp mở đường tiêu thụ, bộ phận kho tàng dự trữ và bộ phận Mỹ thuật v.v.

CA phát triển tới năm 1987, thu nhập tài chính hàng năm đã vượt quá 300 triệu đô la Mỹ.

Năm đó, CA đã thu mua công ty cổ phần hữu hạn hệ thống phần mềm tổng hợp và công ty cổ phần hữu hạn phần mềm quốc tế. Vương Gia Liêm vận dụng mô thức "điều chỉnh kết hợp với sáng tạo ra cái mới", lợi dụng ưu thế trên mặt kỹ thuật của công ty được thu mua để cho CA khai thác phát triển ra những sản phẩm mới. Vương Gia Liêm đích thân đi sâu vào bộ môn nghiên cứu khai thác phát triển, cùng thăm dò thảo luận với các chuyên gia. Tinh thần làm việc này đã được mọi người khâm phục sâu sắc. Có một vị công trình sư đã nói: "Vương tiên sinh bình dị gần gũi với mọi người, tác phong gương mẫu mô phạm có thể sản sinh ra sức ảnh hưởng lớn mạnh!". Tháng 5 năm 1987, sản phẩm mới CA - UNICENIER của CA cho ra đời đã nhận được sự đón nhận của thị trường, chỉ trong nửa năm đã có tới hơn 500 hộ khách hàng sử dụng.

Đối với bộ môn nghiên cứu khai thác phát triển, Vương Gia Liêm tỏ ra đặc biệt khảng khái. Khoa học kỹ thuật là sức sản xuất, sự đầu tư về phương diện này của ông là dĩ nhiên sẽ được đền đáp rất tốt đẹp.

Trước sau Vương Gia Liêm không quên tung thêm vốn vào CA, mỗi lần có một sản phẩm mới tung vào thị trường, ông đều lập tức nghĩ đến "ngày mai ngày kia" của CA. Và như vậy, Vương Gia Liêm đã lấy việc nghiên cứu khai thác phát triển làm trung tâm vận hành của CA, liên tục không ngừng sản xuất ra những sản phẩm thích ứng với thị trường.

Ngày 19 tháng 8 năm 1987, CA lại dùng 830 triệu đô la Mỹ mua được công ty phần mềm UCCEL, năm đó mức doanh thu của CA là 300,9 vạn đô la Mỹ.

Năm 1989, mức doanh thu của CA đã tăng lên tới 1.030 triệu đô la Mỹ, thu nhập lãi ròng là 163 triệu đô la Mỹ, đó là doanh thu đáng kể trong ngành máy tính điện tử. Năm đó, là một năm điều chỉnh bước đi của CA, ngoài việc xây dựng lên tổ chức CA quốc tế ra, CA đã đem một số bộ môn vận hành ở các năm trước quy hoạch thành hai tổ, tức là "tổ tin tức và hệ thống sản phẩm" với "tổ tài vụ và sản phẩm vi tính", căn cứ vào công năng và đặc trưng thị trường, phân biệt phụ trách công tác phát triển tiêu thụ và chi viện sản xuất. Tổ đầu dốc sức vào việc quản lý kho số liệu, thiết kế trình tự, biện pháp an toàn và vận hành tạo ra sản phẩm trung tâm tư liệu v.v. Tổ sau thì phụ trách quản lý tài vụ, ghi chép sổ sách, nghiệp vụ ngân hàng, thiết kế kế hoạch chế ra đồ án sản phẩm v.v. Hai đoàn thể hợp tác chân thành, đem những sản phẩm vốn độc lập trước kia, bao gồm những sản phẩm của "công ty nghiên cứu ứng dụng số liệu" mua của người ta vào dịp tháng 10 năm 1988, tăng cường chỉnh đốn lại. Lúc này, phần mềm của CA đã trở thành tiêu chuẩn của toàn bộ sản nghiệp.

### **- Đường lối quản lý**

Một xí nghiệp thành công cần phải sáng tạo ra không khí đoàn kết hài hòa, hữu hảo thân thiện và dân chủ ở trong nội bộ, khiến cho mọi người đều tham gia quản lý hiến kế sách, điều động được đầy đủ tính tự giác chủ động của công nhân viên.

Vương Gia Liêm có tâm hồn phóng khoáng cởi mở, không bao giờ tự cậy mình là tổng giám đốc. Vương Gia Liêm không bao giờ có tác phong quan liêu, ông nói:

"Khi quy mô của công ty từng bước được mở rộng, điều mà tôi sợ hãi nhất chính là bị tác phong quan liêu xâm phạm. Công ty của chúng tôi được xây dựng trên nền tảng phải truy cầu tới mức tuyệt vời, trình tự xơ cứng lỗi thời, hoặc tâm trạng làm việc theo kiểu sớm mưa trưa nắng không có chỗ đứng ở CA. Điều quan trọng là tất cả mọi người chúng tôi, khi nào còn ở vị trí công việc, đều tập trung tinh thần, cống hiến hết mình cho CA. "Giả sử chúng tôi đánh mất đi sức sáng tạo và nhiệt thành công tác, hoặc là cảm thấy thỏa mãn đối với thành tựu trong quá khứ, chúng tôi lập tức sẽ mất đi tinh thần thật sự của CA". Vương Gia Liêm luôn luôn khuyên răn cấp dưới, tác phong quan liêu là con mọt của sự phát triển sự nghiệp, bản thân ông có thể làm gương trừ bỏ tác phong quan liêu trước những nhân viên tốt.

Công việc của CA thường xuyên nằm trong trạng thái của tính cơ giã, mối quan hệ giữa người chủ quản với công nhân viên chức, trước hết là một loại quan hệ hợp tác trên mặt công việc, mọi người chỉ có cảm giác chặt chẽ bức thiết mà không có cảm giác ưu việt. Ông còn nói: "Giả sử kế hoạch trong tay anh có liên quan tới một người nào đó, anh có thể trực tiếp tới tìm người đó để giao thiệp, bất luận chức vụ của người đó cao bao nhiêu, cho dù là tổng giám đốc hoặc tổng tài của công ty, bất cứ lúc nào anh đều có thể bước vào văn phòng của họ để bàn bạc công việc!".

Ở nước Mỹ, có một câu danh ngôn của Havre mà mọi người đều biết: "Con người là nguồn vốn quan trọng nhất", nhà doanh nghiệp thông minh giàu trí tuệ luôn



luôn phải nắm chắc nhân tài - nguồn gốc của vạn vật này, phải biết tìm trăm phương nghìn kế để thu hút nhân tài, thực thi chiến lược khai thác và phát triển năng lực trí tuệ.

Có người từng hỏi đến tiêu chuẩn dùng người của Vương Gia Liêm, Vương Gia Liêm trả lời rằng: "Quý ở chỗ vì tài mà sử dụng". Câu nói này thoạt nghe tựa như đơn giản, kỳ thực nó chứa đựng một hàm nghĩa cực kỳ phong phú. Vương Gia Liêm sử dụng nhân tài, trước hết ông chú trọng "tính thực dụng" của nhân tài, ông nói: "Nhân tài quan của tôi rất khác với mọi người, chỉ cần người có tài về một mặt nào đó, trong con mắt của tôi người đó chính là nhân tài. Mấu chốt là cần sử dụng những ưu điểm của con người. Nếu một người nghiên cứu năng lượng hạt nhân bước vào CA, tức thì ngày hôm sau người đó có thể khoác hành lý rời khỏi CA. Trái lại, nếu một người thợ trồng hoa tới CA tìm công việc để làm, có khả năng tôi sẽ nhận người đó ở lại giúp tôi kinh doanh vườn hoa".

Vương Gia Liêm biết tài, yêu tài, cho rằng nhân tài là nguồn vốn lớn nhất làm cho xí nghiệp thành công. Ông rất thích nhắc lại câu nói: "Ở CA, công nhân viên chức đều là nguồn vốn quan trọng. Vô luận dòng tộc, giới tính, tuổi tác của anh như thế nào, chỉ cần có trái tim và năng lực đối với sự nghiệp, đều sẽ được trọng dụng cả!".

Đối với nhân tài Vương Gia Liêm có cách nhìn đặc biệt độc đáo, ông không trọng văn bằng, cũng không quản anh tốt nghiệp ở loại trường học nào, mấu chốt là

xem anh có tinh thần kính trọng sự nghiệp, có tinh thần đối đầu với khó khăn hay không, có thích ứng với môi trường làm việc của CA hay không? Ông nói: "Người có học vị cao hoặc xuất thân từ một trường nổi tiếng, thực ra không phải là thích hợp nhất để làm việc ở CA".

## 37. TÔN SÙNG LÀM VIỆC THỰC SỰ LÀ TRUY CẦU CAO NHẤT

\* "NGƯỜI TIÊN PHONG LẬP RA CÁC LÀNG NGHĨ" - TRIGANOP

Gilbe không yêu thích các chức quan, không hâm mộ hư danh, ông tôn sùng làm việc thực sự, đặc biệt là ông tha thiết yêu tương lai. Có lẽ là bởi vì duyên số tuổi về hưu sắp tới, cho nên ông cần phải nhanh chóng khai thác "Sự nghiệp cho tương lai".

- Phạm vi quản lý

+ Tôn sùng làm việc thực sự

Gible Triganop sinh năm 1920, tại tỉnh Val de Marne nước Pháp. Trước đại chiến thế giới lần thứ hai, ông là nhà văn và là diễn viên hài kịch. Năm 1940, sau khi nước Pháp bị nước Đức chiếm, Gilbe đã tham gia tổ chức đề kháng của nước Pháp, đã từng là người phụ trách tổ chức lực lượng liên hiệp thanh niên yêu nước Pháp. Từ năm 1943 đến năm 1945, Gilbe đã làm phóng viên "Báo nhân đạo" của nước Pháp. Sau khi kết thúc đại chiến thế giới lần thứ hai, Gilbe trở về làm việc tại nhà máy sản xuất vải bạt (làm mui xe, mui thuyền, cánh buồm) do người cha sáng lập ra. Về sau ông đem nhà máy này cải

tạo thành nhà máy lều bạt cắm trại. Vì vậy, ông trở thành người cung cấp hàng cho "câu lạc bộ Địa Trung Hải". Năm 1954, Gilbe gia nhập câu lạc bộ Địa Trung Hải, năm 1963 ông trở thành tổng giám đốc của câu lạc bộ này. Năm 1978, do sự phát triển mạnh mẽ của câu lạc bộ Địa Trung Hải, Gilbe được "Những nhà kinh tế học mới" nước Pháp bình chọn là người giám đốc tài giỏi nhất trong năm đó. Năm 1979, Gilbe bước vào Ủy ban kinh tế xã hội nước Pháp, kiêm nhiệm chức giám đốc ban giám đốc của rất nhiều xí nghiệp, ông còn đảm nhiệm chức vụ trong phủ thủ tướng nước Pháp, chủ quản việc đổi mới chế độ bồi dưỡng huấn luyện.

Gilbe không yêu thích các chức quan, không hâm mộ hư danh, ông tôn sùng làm việc thực sự, đặc biệt là ông tha thiết yêu tương lai. Có lẽ là bởi vì duyên số tuổi về hưu sắp tới, cho nên ông cần phải nhanh chóng khai thác "Sự nghiệp cho tương lai".

Trong đầu óc ông chứa đầy các ý tưởng, trong ngăn kéo chất đầy các kế hoạch, Gilbe rất nhanh chóng nắm bắt những thay đổi của thời đại, chấp hành việc trưng cầu kỹ thuật tiên tiến, luôn luôn sẵn sàng chuẩn bị dốc hết sức lực cho lớp thanh niên và tương lai.

#### + Câu lạc bộ Địa Trung Hải

Sớm từ khi Giscard d'Estaing còn đang nắm giữ chính quyền<sup>(1)</sup>, Gilbe đã bước vào Ủy ban kinh tế xã hội nước Pháp, lúc đó ông chủ quản quy hoạch công nghiệp

---

<sup>(1)</sup> Tổng thống nước Pháp từ 1974 - 1980: Giscard d'Estaing

du lịch. Năm 1982, ông tán thành kế hoạch "Tránh nóng", tổ chức "Cắm trại nghỉ hè" cho các trẻ em có gia cảnh bần hàn ở nước Pháp. Trong thời gian này, nhà làm việc thực sự có đầu óc nhanh nhạy này đã sáng tạo ra cơ hội có việc làm cho mấy nghìn người. Gilbe giỏi đổi mới thế giới vui chơi giải trí, quyết tâm cải cách chế độ bồi dưỡng huấn luyện nhân tài, để tiện việc khiến cho những thanh niên trẻ chuẩn bị tốt cho công việc làm trong tương lai.

Trên mặt sự nghiệp, Gilbe là một nhà tiên phong. Ông đã phổ cập máy tính điện tử cho các câu lạc bộ ở toàn bộ Địa Trung Hải, vô luận là đánh tennis hay là thi đua thuyền đều dùng máy tính điện tử để tính thời gian và tính điểm. Ông là con người làm việc cụ thể thực sự, ông nói: ở trên đời này sẽ không bao giờ có tri thức hoàn mỹ, mà chỉ có những tri thức sinh thành. Ông nói không có thế hệ nào có thể có cơ may rộng rãi giống như thế hệ này của chúng ta... Gilbe Triganop từ trước tới nay luôn tha thiết yêu cuộc sống, ông luôn luôn truy cầu một loại lý tưởng theo kiểu Utopia<sup>(1)</sup>. Ngày nay, lý tưởng của Gilbe đã biến thành hiện thực có giá trị trên 5.000 triệu Franc. Con số này cũng chính là mức doanh thu của "Câu lạc bộ Địa Trung Hải". Câu lạc bộ Địa Trung Hải là làng nghỉ lớn nhất trên thế giới, tỉ lệ tăng trưởng hàng năm cao tới mức trên dưới 15%.

Tháng 7 năm 1950 làng nghỉ thứ nhất được khai trương tại Alkoutia của quần đảo Ballyari thuộc phía tây

---

<sup>(1)</sup> Utopia tiếng Anh là không tưởng

Địa Trung Hải. Lúc đó, không có bất kỳ thiết bị thoải mái dễ chịu nào, chỉ có một vòi nước máy lộ thiên, còn có một hố đất dùng làm nhà xí với 4 mảnh ván che xung quanh, thế nhưng ở đó có ánh nắng và biển cả. Chỉ cần bỏ ra 16.800 Franc là có thể được nghỉ ở đó 15 ngày với phương thức sống mới mẻ. Thế nhưng, sự vui vẻ thoải mái của các du khách ở trong làng nghỉ đã dẫn tới sự bất mãn của linh mục nhà thờ làng bên cạnh, linh mục coi loại nghỉ ngơi này là ma quỷ làm loạn, ở trong làng nghỉ vừa được xây dựng xong đã không thể không đóng cửa. Những người sáng lập ra nó không hề nản chí, họ đã tiếp tục đẩy mạnh thi hành kế hoạch này ở các nơi như Toscana của Italia và Hi Lạp v.v. và đã giành được sự hâm mộ của mọi người cùng với sự phát triển nhanh chóng. Ngày nay, "Câu lạc bộ Địa Trung Hải" đã được xây dựng ở 24 quốc gia trên khắp năm châu, tại Trung Quốc cũng đã có cơ cấu chi nhánh của nó.

Việc làm này kì thực là do hai người phát triển ra: Một là quán quân bóng nước, ông Zhelal Bouliz người Bỉ, còn một người chính là Gilbe Triganop. Gilbe có mộng tưởng xây dựng lên một thắng địa nghỉ ngơi theo kiểu vườn thiên đường cung cấp cho du khách thoát ra khỏi mọi sự ràng buộc, được sống thoải mái tự do tự tại. Vì thế Gilbe Triganop đã rũ bỏ kịch viện, chia tay với vai diễn trung thực của ông là Seldi Rigesyani, quên hẳn cuộc sống phóng viên căng thẳng suốt hai năm mà ông đã trải qua ở "Báo Nhân đạo"; cũng hoàn toàn không chiếu cố tới quán thức ăn mà cha ông đã phó thác cho ông kinh doanh, dứt khoát quyết định bước trên cuộc hành trình mới.

Vì mộng tưởng ở trong lòng, Gilbe Triganop đã bước được bước thứ nhất của nhà xí nghiệp công thương, ông đã bỏ tiền ra chơi một canh bạc, đã thành công và đã thu được lợi nhuận lớn nhất. Ngày nay, mộng tưởng đã biến thành hiện thực, cuối cùng ông đã trở thành một nhà kinh doanh, vào mùa du lịch thịnh vượng ông có thể thuê dùng tới 18.000 công nhân viên.

Điều mà Gilbe Triganop quan tâm chính là quy hoạch của "Câu lạc bộ Địa Trung Hải". Câu lạc bộ Địa Trung Hải là một phòng thực nghiệm tư tưởng chính hiệu, một mảnh đất thăm dò tìm kiếm sự vật mới, câu lạc bộ này do tự tay Gilbe sáng lập ra, địa điểm mới đầu tiên đều do đích thân ông tuyển chọn và mở mang xây dựng. Trong con mắt của Gilbe, câu lạc bộ chính là phương thuốc tuyệt diệu thần kỳ dùng để chữa trị mọi nỗi buồn phiền của con người, là nguồn gốc sức mệnh của ông.

"Câu lạc bộ Địa Trung Hải" là một công ty đa quốc gia hoạt động nghiệp dư vừa có danh tiếng vừa có thực lực, cũng là một trong những tập đoàn du lịch lớn nhất ở trên thế giới. Trong năm 1982 và năm 1983, tổng cộng công ty đã tiếp đãi trên 1.000 vạn lượt khách du lịch, cung cấp trên 2.000 vạn bữa ăn; lượng trứng gà tiêu phí trên nghìn vạn quả, còn quả tươi, rau xanh và các loại thịt đã lên tới mấy nghìn vạn tấn... Việc cung cấp những con số này là một sự việc vui mừng của trưởng ban quản trị kiêm tổng giám đốc Gilbe, bởi vì đây là một loại phương thức chứng minh ông có ảnh hưởng mang tính chất quyết định.

Ngoài việc đốc sức phát triển du lịch làng nghỉ ra, câu lạc bộ Địa Trung Hải còn khai thác lĩnh vực mới

trong việc kinh doanh du lịch. Túc thì, năm 1986, "Câu lạc bộ thành thị" đầu tiên đã xây dựng xong và khai trương tại Vienna, câu lạc bộ thứ hai, thứ ba lần lượt được xây dựng tại New York và London. Năm 1986, chỉ riêng thu nhập hạng mục kinh doanh du lịch đã vượt quá 400 triệu Franc.

**- Đường lối quản lý**

Sự thành công của Triganop là ở chỗ tôn sùng làm việc thực sự, mượn thế để phát huy.



## 38. CON ĐƯỜNG TỰ SINH TỒN LÀ SÁNG TẠO RA CÁI MỚI

\* "ĐẠI VƯƠNG PHỤC TRANG" - AMANI

Amani nhớ lại nói: "Từ đó, tôi tha thiết yêu ngành dệt, tôi bắt đầu hiểu được sự lao động gian nan vất vả phải trả giá cho mỗi súc vải. Đây chính là điều nói rõ vì sao ngày nay khi tôi nhìn thấy có người vứt bỏ vải đi, tôi có thể cảm thấy giống như họ đã cắt đứt bàn tay của tôi đi vậy!"

- Phạm vi quản lý

+ Yêu ngành dệt sâu sắc

Amani là đại sư phục trang vĩ đại của thế kỷ XX.

Trên mặt cải cách kiểu dáng quần áo, Amani đã gây nên sự chấn động, điều này không chỉ bao gồm những phục trang của Amani, hơn thế còn bao gồm những người mặc những phục trang chịu sự ảnh hưởng của Amani, cùng với những người chịu ảnh hưởng của Amani mà không hề hay biết trên quan niệm phục trang.

Những điều này có lẽ không thể nói là sự sáng tạo vĩ đại được, thế nhưng cuối cùng cũng vẫn là một hành vi sáng tạo. Hiện tại xem ra như là kiểu một thời thượng tạm thời. Thế nhưng có thể dự kiến, mấy chục năm sau nó sẽ

là một loại phong cách bước vào lịch sử. Thời trang là sản vật của lịch sử, là tác phẩm của thời đại. Còn thời đại ngày nay đã thuộc về nhà đại sư thiết kế phục trang của thế giới - J. Amani.

Cha của Amani là giám đốc ngành vận chuyển tại thành phố Piacenza cách tây nam Milano, Italia khoảng 64 km dặm Anh, ông có ba người con trai, Amani là con thứ hai. Ông nội của Amani kinh doanh một cửa hàng ở trong thành phố Piacenza, chuyên làm tóc giả theo kiểu dáng của thế kỷ thứ XIX, bán cho các kịch viện ở vùng đó. Ông nội thường dắt Amani tới phía sau sân khấu của kịch viện. Cảnh sắc của sân khấu đã khiến cho Amani mê tí. Thế nhưng, người cha của Amani lại kéo Amani ra khỏi mơ mộng của nghệ thuật, đưa Amani đi học ngành y. Amani đã sống ba năm ở trong viện y học, tiếp đó lại bị trưng tập nhập ngũ, làm trợ lý quân y suốt ba năm. Sau khi ra quân vào năm 1954, hầu như hoàn toàn xuất phát từ sự ngẫu nhiên, Amani đã tìm được một công việc ở trong cửa hàng chi nhánh của cửa hiệu bách hóa Rynasanter lớn nhất Italia, giúp đỡ sắp xếp trông nom những hàng mẫu; bày trong tủ kính đều là hàng của nước khác như Nhật Bản, Ấn Độ, Mỹ v.v. đưa vào mà những người bình dân Italia chẳng thể nào được đến gần để ngắm nhìn, những khách hàng ít tiền tới cửa hiệu này nói chung cũng không thể mua nổi những thứ hàng này. Tức thì Amani được điều tới bộ phận thời trang, đúng như lời Amani đã nói: "Một nhân viên làm thuê không việc gì có thể làm được thường bị nhét vào trong bộ phận này".

Sau thời gian Amani được bồi dưỡng huấn luyện ngành nghề, lại được cử tới xưởng dệt và sống ở đó một tháng trời. Amani nhớ lại nói: "Từ đó tôi tha thiết yêu ngành dệt, tôi bắt đầu hiểu được sự gian nan vất vả phải trả giá cho mỗi súc vải. Đây cũng chính là điều nói rõ vì sao ngày nay khi tôi nhìn thấy có người vứt bỏ vải đi, tôi có thể cảm thấy giống như họ đã cắt đứt bàn tay của tôi ra vậy". Amani ở Saluti một mạch cho đến năm 1970. Bởi Kaliauti ra sức khuyến giải, Amani mới quyết định vứt bỏ công việc này đi làm một kỹ sư thiết kế độc lập.

+ Thiết kế siêu quần, chế tác tinh xảo tuyệt vời

Con đường theo nghề thiết kế thời trang của Amani trái ngược hẳn với các nhà thiết kế thời trang khác nói chung. Trước tiên Amani thiết kế phục trang kiểu nam giới, về sau mới chuyển sang thiết kế phục trang kiểu nữ giới. Đối với phục trang kiểu nữ, không những Amani chọn kỹ loại vải, hơn thế việc cắt may cực kỳ cẩn thận, phù hợp với thân hình từng người. Ông thừa nhận: "Chiếc áo kiểu nữ đầu tiên của tôi may, trên thực tế là số đo nữ, kiểu dáng nam mà thôi!".

Rất nhiều quần áo nữ của Amani thiết kế siêu mẫu, chế tác tinh xảo tuyệt vời, đó là những bộ quần áo mà người khác không thể so sánh nổi. Mặc dù những chiếc áo nữ do ông thiết kế đã được bắt chước chế theo hàng loạt, mọi người có thể bắt chước kiểu dáng, thế nhưng vĩnh viễn không thể may được hợp thân như ông. Amani đã cung cấp những bộ quần áo cho phụ nữ, trên một ý nghĩa nào đó đã khiến cho phụ nữ được giải phóng.

Người ta luôn luôn hy vọng quần áo hợp dáng người, khi làm việc lại rất thuận tiện. Những đặc điểm này đều được thể hiện ở trong trang phục nữ do Amani thiết kế, hơn thế lại còn có sự phát triển. Mặc nữ trang do Amani thiết kế, vô luận là vớ thân đứng thẳng, hay là đôi tay thọc vào túi, quần áo vẫn luôn luôn phù hợp, không gò bó, ống tay áo thoải mái, vòng eo vừa vặn, chiết ly váy rộng, mặc trên cơ thể dễ hoạt động và tự nhiên. Khi Amani đem phục trang nam giới chuyển đổi sang trang phục nữ, những chi tiết nhỏ ông đều trải qua sự suy nghĩ rất sâu xa và chín chắn. Ông không thể chấp nhận loại kiến giải phục trang "trung tính" nam nữ đều có thể mặc được. Nói một cách thực tế hơn, quần áo nữ của ông may đầy nữ tính, lại tuyệt đối không khêu gợi, hở hang.

Amani khiến cho phục trang mà ông thiết kế vừa ưu nhã lại không tổn hại tới sự thoải mái dễ chịu. Ông muốn làm cho mọi người được mặc những bộ quần áo đẹp rực rỡ, ưu nhìn và hợp mốt. Những bộ quần áo ông thiết kế được cả phái nữ lẫn nam giới ưa thích. Nghe nói ngôi sao sáng ở Hollywood là Frede Astan luôn luôn mang những bộ quần áo có kiểu dáng vừa thân, hình thành vẻ đẹp tự nhiên. Mà "vẻ đẹp vừa thân" luôn luôn bị lãng quên trong quá trình thiết kế.

Kiểu dáng đó hiện tại thoát nhìn mọi người đều hiểu rất rõ. Thời trang của Amani từ năm 1976 đã đưa vào thị trường nước Mỹ, năm đó mức doanh thu từ phục trang nam nữ đạt tới 9 vạn đô la Mỹ, đến năm 1982 mức doanh thu tăng vọt lên tới 1.400 vạn đô la Mỹ (tăng trưởng 60% so với năm 1981). Con số này chẳng qua chỉ là 1/10 thu

nhập nghiệp vụ trên toàn cầu của ông (ước khoảng 103, 5 triệu đô la Mỹ).

Phục trang mà Amani thiết kế thể hiện vẻ đẹp trí tuệ mà không cợt nhả, ưu nhã mà không khoe khoang, đúng như lời người biên tập tạp chí "Thời thượng" nước Mỹ Gres Milabeira nói: "Có phong cách mà không quá ư tĩa tốt chau chuốt". Còn Jil Polas, nhà thiết kế thời trang nước Mỹ nói: "Thiết kế kiểu dáng cho trang phục nữ của ông có những chỗ độc đáo, không có chỗ sơ hở nào để có thể đả kích được, ông là một nhà thiết kế thời trang thiên tài của thời đại".

Phục trang của Amani, vô luận là áo mặc của các cầu thủ đá bóng đằng sau lưng có đeo biển số, hay là áo của nữ giới kiểu cách trang trọng, đều không phải là thiết kế khiến cho người ta phải say mê, vì thế những trang phục như vậy hề mặc vào là thể hiện rõ sự thoải mái, không chật cứng khiến người ta khó chịu; cũng không phải là vì để cho người ta đi tham gia vũ hội hóa trang mà thiết kế, phục trang của Amani thiết kế là để cho mọi người mặc thường ngày.

+ Sáng tạo ra trang phục càng mới mẻ, càng hoạt bát hơn

Phục trang mà Amani thiết kế không có một kiểu dáng cố định nào, đúng là không có hình tượng Amani nào trước sau như một hoặc những chủ mua trang phục của Amani ai cũng như ai. Amani nói: "Trong đầu óc tôi thực ra không có kiểu dáng nhân vật xấu đẹp, cao thấp; xã hội thượng lưu hoặc là tầng lớp bình dân. Những khách hàng ở trong tầm mắt tôi đều là những người có con mắt nhìn,

chứ không phải là những người vì một thời trang mới mua trang phục của tôi thiết kế". Nếu nói trang phục của Amani có những phong cách gì, đó chính là tố chất ưu tú sáng tạo ra cái mới. Một kỹ sư thiết kế nước Anh là Burus Audevel nói: " Trang phục nam từ sau khi Amani đem cổ bẻ bộ comple thay đổi hẳn đi, nhìn từ vẻ ngoài của nó càng thêm dịu dàng mềm mại, những sự thay đổi này đã được mọi người xác nhận". Một kỹ sư thiết kế người Anh là David Yimanil (ông đã cùng với vợ của ông là Ilisabai thiết kế bộ quần áo cưới cho công chúa Wales) nói: "Mỗi khi tôi mặc lên chiếc áo khoác ngoài của Amani may, tôi luôn luôn cảm thấy rất mãn nguyện, bởi vì việc cắt may và màu sắc đều xử lý rất thỏa đáng, kiểu dáng mới mẻ, mặc vào rất thoải mái dễ chịu". Ông còn nói: "Đặc sắc của Amani thể hiện rõ là công việc cắt may rất tinh tế". Kỹ sư thiết kế phái cách tân nước Mỹ là Norma Kamari cũng nói: "Đối với Amani tôi hiểu ông không nhiều, thế nhưng khi tôi nói với một chàng trai rằng anh ta trông có vẻ rất đường hoàng, có tới 99% anh ta sẽ trả lời nói rằng, quần áo mà anh ta mặc đó là quần áo của Amani may".

Amani hành động rất linh hoạt, giàu tính cách hài hước, có lòng yêu nghề rất mạnh mẽ; ông ta có dáng người trung bình, thân hình cân xứng, có đôi mắt màu xanh da trời, toàn thân tràn đầy sức sống. Ông luôn dành một ngày 12 giờ ngồi trước bàn thiết kế vẽ hình, còn đối với công nhân viên của mình ông lại không có chế độ quy tắc và điều lệ nghiêm khắc. Các khách tới đặt hàng luôn luôn nhận được sự tiếp đãi nhiệt tình giống như các vị khách ở trong gia đình Amani vậy. Không như những công ty thời

trang khác, vừa vào cửa đã đưa rượu sâm banh tới. Amani thường thờ dài nói: "Hầu như mỗi vị khách hàng đều là những người thích chọn bỏ, họ đều muốn thay đổi kiểu dáng thiết kế của tôi. Tôi đành phải giải thích hết lượt này đến lượt khác, kiểu dáng quần áo không có cách gì thay đổi được. Đương nhiên có khi tôi cảm thấy họ có lý, cũng phải tiếp nhận những ý kiến của họ".

Thông thường Amani dùng một tờ lược đồ, một quyển vải là có thể thiết kế ra mấy trăm loại kiểu cách. Mỗi loại kiểu cách đều có 3 loại màu sắc khác nhau hoặc những loại vải khác nhau phối hợp thành để cung cấp cho khách hàng lựa chọn. Ông luôn luôn nhẫn nại lắng nghe những ý kiến đối với các kiểu phục trang của các công nhân viên chức, giống như người trong nhà thảo luận với nhau vậy. Mọi thiết kế - bao gồm cả việc phụng mệnh thiết kế chế phục không quân Italia đều do tự tay ông thiết kế. Không giống như những kỹ sư thiết kế nổi tiếng khác, sau khi được các nhân viên trợ lý làm xong bản thiết kế rồi, họ chỉ việc ký tên lên trên đó coi như đã xong phần việc của mình.

Amani cũng cảm thấy rất hứng thú đối với các kiểu trang phục trong do các kỹ sư thiết kế phục trang khác thiết kế ra, ông đặc biệt tôn kính đối với nhà thiết kế thời trang rất nổi tiếng nước Pháp là Saint Laurent. Ông nói: "Saint Laurent đã có sự cống hiến rất to lớn đối với thời trang thế giới, đã khiến cho chị em phụ nữ càng xinh đẹp hơn. Ông đã phá tan được quan niệm truyền thống cũ gây trở ngại cho việc phát triển trang phục, đã sáng tạo ra trang phục vừa mới mẻ vừa hoạt bát hơn.

### - Đường lối quản lý

Amani vừa tôn trọng truyền thống lại vừa tôn trọng cạnh tranh, thế nhưng ông rất chán ghét phong cách làm bộ làm tịch, chọn bỏ bữa bãi ở trong giới thiết kế ngành thời trang. Ông không muốn tới những quán cơm mà mọi người thích tới, bởi vì ông chủ trong quán cơm đó dùng sự đối đãi tử tế theo kiểu Italia lúc nào cũng luôn miệng gọi ông là "đại sư", mà trên thực tế đối với nghệ thuật thời trang lại chẳng biết một tý gì. Ông nói: "Thiết kế của tôi bắt nguồn từ những thứ cực kỳ bình thường, giống như một quyển sách, một bộ phim, một lần trò chuyện với các nhân viên làm thuê của tôi, hoặc giả quan sát đời sống ăn ở của mọi người. Tôi không thể khiến cho mình có mong ước quá cao đó là chờ đợi linh cảm tới. Những trang phục mà tôi thiết kế cần phải có giá cả thỏa đáng, có thể bán ra được, có thể thích hợp cho mọi người mặc".

Amani là con người vĩ đại, thế nhưng điều càng vĩ đại hơn là năng lực nắm vững thời cơ và nhiệt tình đối với sự nghiệp của ông. Chính dựa vào những điều này mới khiến cho ông giành được thành công, mới khiến cho ông có được nguồn của cải giàu vô tận. Ông đã biểu đạt được khái niệm tự mình quản lý như vậy, đó là: Sáng tạo ra cái mới!



## 39. BẢN LĨNH QUẢN LÝ ĐA PHƯƠNG

\* "QUỐC VƯƠNG VUI CHƠI GIẢI TRÍ" - BEARUS KONY

Bearus Kony cho rằng, làm công việc buôn bán cần phải có uy tín và danh dự thương nghiệp tốt đẹp, hơn thế, cần phải triển khai kinh doanh ở nhiều phương hướng và vị trí. Sự thành công của ông đã sáng tạo ra môi trường và điều kiện kỹ thuật tốt đẹp cho hoạt động kinh doanh sau này của ông.

- Phạm vi quản lý

+ Đặc biệt giỏi nghĩ ra cách giải quyết mới

Thời thanh xuân Bearus Kony là một chàng công tử ăn chơi, chỉ chuyên môn thích đọc những quyển sách có liên quan tới những nhân vật ăn chơi lãng lơ. Lớn lên, anh chuyển con mắt hướng về lĩnh vực thương nghiệp.

Bearus Kony phát hiện, Milano tuy là một thành phố lớn mang tính chất quốc tế, lưu lượng nhân khẩu đông thế nhưng con người đều cư trú ở một diện tích nhỏ hẹp, giao thông chen chúc chật chội, những công trình kiến trúc công cộng không có sự phối kết phù hợp. Đối với những điều này, từ lâu dân chúng đã biểu lộ sự phản đối. Thế nhưng, chính quyền thành phố trước sau chỉ vì tài chính

eo hẹp, cho nên đã không tìm được phương án giải quyết cụ thể. Tức thì Bearus Kony quyết định xây dựng lên một khu vực nhà ở mới cỡ lớn nhằm thẳng vào đông đảo người tiêu dùng ở trên một mảnh đất cách sân bay Linatai thuộc thành phố Milano không xa, đặt tên là "Làng mới Milano số hai".

Với sự trù bị khẩn trương của Bearus Kony, toàn bộ công trình về cơ bản đã được hoàn thành vào năm 1977. Bởi môi trường "Làng mới Milano số hai" đẹp lộng lẫy mê người, giao thông tiện lợi, công trình xây dựng phục vụ phối kết hợp đầy đủ, không chỉ giúp cho sự mở đầu thành công nhất trong việc lập nghiệp của Bearus Kony, hơn thế, cũng đã giải quyết được vấn đề cư trú cho hơn một vạn dân ở Milano. Bỗng nhiên Bearus Kony đã trở thành một nhân vật mọi nhà mọi hộ ở Milano đều biết.

Bearus Kony là một nhà suy nghĩ thiên tài, ông đặc biệt giỏi nghĩ ra những cách giải quyết mới, ông cho rằng "Làng mới Milano số hai" đã xây dựng xong, thế thì cần phải lợi dụng ưu thế này xây dựng lên một đài vô tuyến truyền hình tư nhân. Ông đặt tên cho đài truyền hình này là "Vô tuyến truyền hình Ngũ Đài". Vừa bắt đầu, ông đã gặp không ít những khó khăn về kĩ thuật và thiết bị, rất nhiều trở ngại đang chờ đợi ông phải thực sự đầu tư để giải quyết. Bearus Kony lấy bản thân làm quy tắc, chỉ đạo các nhân viên công trình cùng làm, tinh thần sáng nghiệp mà ông chấp hành đã khiến cho tất cả các nhân viên công tác xây dựng Đài đều cảm động sâu sắc, nhiệt tình làm

việc của mọi người cũng không ngừng được nâng cao. Và thế là Đài vô tuyến truyền hình tư nhân đầu tiên của Italia đã ra đời. Việc phát hình của "Đài vô tuyến truyền hình Ngũ Đài" đã đem lại thuận tiện và vui sướng cực kỳ to lớn cho dân chúng thành phố Milano, đã nhận được sự hoan nghênh rộng rãi của dân chúng trong thành phố. Dân chúng hằng hái yêu cầu mở rộng phạm vi phát sóng. Vì vậy sau đó không lâu, "Đài truyền hình Ngũ Đài" đã được mở rộng ra gấp nhiều lần. Ngày nay, "Đài truyền hình Ngũ Đài" của tập đoàn Phininvest có diện phủ sóng hầu khắp bán đảo Apennines và các đảo lân cận.

+ Mua đồ vật đương nhiên phải tới "Standa" trước

Ngoài việc theo đuổi kinh doanh Đài vô tuyến truyền hình tư nhân ở trong nước Italia ra, Bearus Kony còn xây dựng các đài vô tuyến truyền hình tư nhân của ông ở nước Pháp, Tây Ban Nha và nước Đức. Trong đó, đặc biệt là có một Đài vô tuyến truyền hình ở nước Pháp ông đã xây dựng rất thành công. Hiện tại, tập đoàn Bearus Kony đã trở thành tập đoàn vô tuyến truyền hình tư nhân lớn nhất châu Âu. Trong số các tập đoàn vô tuyến truyền hình tư nhân trên toàn thế giới, nó chỉ đứng sau ba mạng lưới truyền hình lớn là ABC, NBC, CBS của nước Mỹ và được xếp hạng thứ tư.

Địa vị lũng đoạn tuyệt đối về phương diện vô tuyến truyền hình tư nhân đã khiến cho việc buôn bán quảng cáo của Bearus Kony càng làm ăn càng phát tài. Việc thu lợi ích về mặt quảng cáo của công ty mỗi năm một vươ cao. Bởi hình tượng quảng cáo của "Truyền hình Ngũ

Đài", "Truyền hình Tứ Đài" cùng với "Italia Nhất Đài" thể hiện mới mẻ sáng sủa, nội dung phát sóng rất đặc sắc độc đáo, kỹ thuật tinh xảo nên đã nhận được sự yêu mến của quần chúng. Do đó, tỉ lệ thu phí quảng cáo của mấy đài truyền hình này rất cao, quảng cáo phẩm chất cao với với khối lượng lớn đã trở thành nơi hái ra tiền của tập đoàn Phininvest.

Trong hoạt động kinh doanh tiêu thụ trên trường quốc tế, ngoài việc Bearus Kony nhằm vào Tây Âu và châu Mỹ ra, ông còn nhìn tới mấy thị trường khổng lồ có tiền đồ sáng sủa như Liên Xô cũ và Trung Quốc v.v. Cử chỉ lập nghiệp của Bearus Kony càng chiến đấu càng thắng lợi, đã khiến cho ông giành được rất nhiều kinh nghiệm thành công. Bearus Kony cho rằng: làm công việc buôn bán cần phải có uy tín và danh dự thương nghiệp tốt đẹp, hơn thế cần phải triển khai kinh doanh ở nhiều phương hướng và vị trí. Sự thành công của ông đã sáng tạo ra môi trường và điều kiện kỹ thuật tốt đẹp cho hoạt động kinh doanh sau này của ông.

Bearus Kony đã khắc phục muôn vàn khó khăn trong ngành nghề vô tuyến truyền hình và điện ảnh, mấy đài truyền hình của tập đoàn đã phát sóng chiếu trên bảy chục bộ phim điện ảnh, "Đài truyền hình Ngũ Đài" của ông đã dùng tới trên 310 phòng chiếu phim, đã giành được danh hiệu là "Đế quốc điện ảnh vô tuyến truyền hình Italia".

Còn về mặt quảng cáo thương nghiệp, tập đoàn Phininvest đã đứng ở địa vị chiếm ưu thế mạnh, buôn bán hưng thịnh. Chỉ riêng năm 1989, thu nhập phí quảng cáo của họ đã đạt tới 1.560 triệu đô la Mỹ.

Tập đoàn Phininvest còn kinh doanh thị trường siêu cấp "Standa", tổng cộng do 255 thị trường siêu cấp hợp thành, mức tiêu thụ hàng năm 2.300 triệu đô la Mỹ. Ngoài ra, dưới cái tên "Standa" còn có 4 thị trường siêu cấp châu Âu. "Standa" đã trở thành một trong ba "trùm sỏ" khổng lồ có sức ảnh hưởng nhất trong thương nghiệp bán lẻ của Italia. Điều này không thể tách rời với những quyết sách kiên quyết dứt khoát của Bearus Kony. "Standa" khi còn ở dưới cái tên của tập đoàn Sothdison, liên tục nhiều năm thua lỗ, tức thì Bearus Kony quyết định nhân lúc họ thất bại, mua về. Bearus Kony lợi dụng ưu thế ngành nghề môi giới đại chúng như vô tuyến truyền hình điện ảnh và xuất bản v.v. của tập đoàn mình, chi một khoản tiền lớn cho việc tuyên truyền quảng cáo, còn chuyên xuất bản một số sách báo của thị trường siêu cấp, khiến cho "Standa" dần hình thành một thói quen của người tiêu dùng "Mua đồ vật đương nhiên phải tới "Standa".

#### \* Đội Milano AC

Italia là một trong những quốc gia có phong trào bóng đá thịnh hành nhất trên thế giới ngày nay, có đội ngũ cổ động viên mê bóng đá cuồng nhiệt nhất trên thế giới. Đại đa số thương nhân đều dựa vào mối quan hệ khó có thể cắt bỏ với bóng đá làm một nội dung quan trọng trong chiến lược kinh doanh linh hoạt của mình. Cho nên, phong trào bóng đá của Italia đã trở thành một trong những nhân tố không thể coi nhẹ trong việc kích thích tăng trưởng kinh tế của mình. Câu lạc bộ bóng đá AC Milano đã từng tung hoành nhiều năm trên đàn bóng đá

Italia, đã từng 11 lần vinh dự giành được giải quán quân trong các cuộc thi bóng đá hạng A của Italia, còn nhiều lần bước lên ngôi vô địch và đã từng đoạt 3 cúp C<sub>1</sub> châu Âu. Thế nhưng về sau câu lạc bộ này phát sinh ra những tin đồn xấu xa mà bị giáng xuống hạng B, từ đó câu lạc bộ rơi vào những thất bại liên tiếp. Chính trong lúc câu lạc bộ này gặp cảnh ngộ không hay, Bearus Kony với tầm nhìn sáng suốt và độc đáo, ông đã kiên quyết mua cả câu lạc bộ bóng đá Milano. Để chấn hưng lại đội bóng, ông đã đặc biệt dùng mức lương cao mời về ba người Hà Lan bay" nổi tiếng của Hà Lan là Guliter, Pasten và Lizekalder, sau đó lại tiếp tục mua về một số ngôi sao bóng đá cấp thế giới. Năm 1988, đội AC Milano đã không phụ lòng trông mong chờ đợi, đã đoạt chức vô địch trong giải thi bóng đá hạng A của Italia. Câu lạc bộ bóng đá Milano liên tục tổ chức các cuộc thi đấu, nguồn của cải thu về rất lớn. Trong mùa bóng năm 1988 đến 1989, câu lạc bộ này đã xuất bán số "vé năm" gần 7 vạn đô. Số ghế ngồi trên 17 trận đá bóng không còn chỗ trống, vượt qua câu lạc bộ Napoli của Maradona. Phí phát thanh truyền hình, phí quảng cáo tiền bán bóng đá v.v. với khối lượng lớn, đều trở thành phương thức tốt nhất để kiếm tiền của tập đoàn Phinimvest.

Đội AC Milano có sức mạnh không gì chống lại nổi ở trên sân đấu bóng, đã giành được sự quý trọng và yêu quý của vô số những người say mê bóng đá. Tên tuổi của Bearus Kony và Phinimvest theo đó cũng được lan truyền khắp Italia, cũng được lan truyền khắp châu Âu và khắp thế giới.

**- Đường lối quản lý**

Bearus Kony đã biết dùng đường lối quản lý tiên tiến vận dụng vào công việc buôn bán rộng lớn của mình. Đúng như lời của nhà bình luận Italia, Trus đã nói: "Ông coi việc thao tác công cuộc buôn bán lớn như một loại quản lý tư tưởng vậy!".

## 40. TĂNG CƯỜNG TRÌNH ĐỘ QUẢN LÝ KHOA HỌC

\* "NGƯỜI HÙNG TÀI GIỎI VỀ TIỀN TỆ" - HOÀNG TỔ DIỆU

Giỏi dùng người là mấu chốt thành công trong kinh doanh của xí nghiệp. Hoàng Tổ Diệu cho rằng: "Muốn mở rộng nghiệp vụ ngân hàng, biện pháp duy nhất là tăng cường quản lý đội hình của những nhân tài".

### - Phạm vi quản lý

+ Bước đầu thông thạo đường lối kinh doanh

Ở trung tâm tài chính quốc tế vô cùng sôi động và biến động khó lường này, có một người mà tên tuổi đứng hàng thứ tư thế giới - chủ tịch tập đoàn Ngân hàng Đại Hoa Hoàng Tổ Diệu.

Ngân hàng Đại Hoa là một trong bốn ngân hàng lớn của Singapore, tiền thân của nó là ngân hàng liên hiệp người Hoa, do cha của Hoàng Tổ Diệu là Hoàng Khánh Xương cùng một số người liên hiệp xây dựng lên năm 1935 với số vốn thực thu được là 100 vạn lợi tệ<sup>(1)</sup>. Với sự lập nghiệp gian khổ, kinh doanh vất vả của cha con

---

<sup>(1)</sup> Lợi: chỉ Singapore. "lợi tệ" là đồng Singapore



Hoàng Khánh Xương, Hoàng Tố Diệu, hiện tại ngân hàng Đại Hoa đã đứng hàng đầu trong 4 ngân hàng lớn của Singapore với số tiền vốn hùng hậu, phương thức kinh doanh hiện đại và không ngừng tăng trưởng. Bắt đầu từ năm 1974, ngân hàng Đại Hoa đã bước vào bảng danh sách 500 ngân hàng lớn trên thế giới, đến năm 1979, Đại Hoa được bình bầu là một trong 10 xí nghiệp lớn nhất của Singapore và Malaysia. Tập đoàn ngân hàng Đại Hoa lấy ngân hàng Đại Hoa làm trung tâm là một tập đoàn tài chính mang tính chất quốc tế có cơ cấu đồ sộ, tổ chức chặt chẽ, phạm vi kinh doanh bao gồm ngân hàng, công ty tài chính, bảo hiểm, đầu tư, đại lý ký gửi, lãi tái chiết khấu (khi nhận tiền mặt bằng tín phiếu nhưng chưa đến hạn nhận) cho thuê, vàng, quản lý tài vụ v.v., nghiệp vụ phổ biến khắp toàn cầu. Cuối năm 1991 chỉ riêng tổng mức tiền vốn ngân hàng của tập đoàn đã cao tới mức 10.258 triệu đô la Mỹ, quy đổi thành khoảng 17.000 triệu đồng Singapore.

Cũng giống như rất nhiều ngân hàng của người Hoa ở Đông Nam Á, Hoàng Khánh Xương - "người cha của ngân hàng Đại Hoa" cũng bắt đầu lập nghiệp bằng cách dựa vào kinh doanh thổ đặc sản mà đi lên.

Khi chiến tranh thế giới thứ hai nổ ra Hoàng Tố Diệu đang học tập tại Singapore bị bức phải bỏ học, theo cha đi lánh nạn, cảnh gian nan nhọc nhằn của đời sống và biến cố của gia đình đã khiến cho tâm trí của cậu bé 13 tuổi lưu lại những dấu ấn sâu sắc và cũng đã tạo nên tính cách quyết đoán cũng như tính cách ngoan cường, bất khuất cho Hoàng Tố Diệu. Sau khi cuộc chiến tranh Thái

Bình Dương kết thúc, Hoàng Tổ Diệu trở về Singapore, trước sau đã tiếp nhận nền giáo dục Trung- Anh văn ở trường trung học Trung Chính và trường trung học Andelun. Năm 1949, Hoàng Tổ Diệu tốt nghiệp trung học, đúng lúc đó phạm vi nghiệp vụ của Hoàng Khánh Xương mở rộng nhưng lại thiếu nhân viên đặc lực phò tá, Hoàng Tổ Diệu là niềm hy vọng duy nhất với nhiệm vụ nặng nề trong tương lai, liền được cha cử tới nước Anh học tập khảo sát thương nghiệp và nghiệp vụ tài chính, sau mấy tháng trở về Singapore, theo lệnh cha tiến vào thương giới.

#### + Quản lý tiền vốn

Năm 1950, Hoàng Tổ Diệu nhậm chức giám đốc công ty hữu hạn Khánh Long và nhạy cảm ý thức được rằng: "Cao su là vật tư chiến lược quan trọng, vùng này sản xuất nhiều cao su, lại cách bán đảo Triều Tiên tương đối gần, sự bùng phát của chiến tranh nhất định sẽ đem lại món lợi nhuận kếp sù cho công việc buôn bán cao su". Tức thì ông vạch kế hoạch từ nhiều phía, tới những vùng đất sản xuất cao su như Indônêxia, Malaysia v.v. tổ chức nguồn hàng, liên hệ với khách hàng làm tốt mọi công việc chuẩn bị. Sự phát triển của sự việc cũng rất đúng với dự đoán của ông, công ty theo đuổi ngành nghề xuất khẩu thô đặc sản như cao su, hồ tiêu này quả nhiên vì vậy mà buôn bán hưng thịnh, lợi nhuận dần dần tăng lên.

Thông qua việc buôn bán này, Hoàng Tổ Diệu đã thể hiện rõ tài năng, tích lũy được nhiều kinh nghiệm, trở thành một thương nhân bước đầu thông thạo đường lối kinh doanh.

+ Dũng cảm hiểu biết vượt người và tài năng phi phàm

Cơ may cố nhiên là nhân tố quan trọng giành được thành công trong sự nghiệp của một con người, thế nhưng đối với mỗi người có bản lĩnh và mưu cầu thành công đều không nghiêng ngả trước những cơ may. Những người thắng lợi thực sự không thể cứ chăm chăm chờ thời cơ đến. Điều mà người đó cần phải làm được là không ngừng chiến thắng mọi khó khăn, thậm chí phải coi khó khăn là chuyển biến then chốt, biết khó để tiến lên, sáng tạo ra cơ hội cho sự thành công, san bằng mọi trở ngại trên đường đi. Trên những điểm này, Hoàng Tố Diệu cũng không ngoại lệ.

Năm 1958, Hoàng Khánh Xương tự cảm thấy tuổi tác đã cao, cần thiết phải bồi dưỡng cho người kế tục, bèn mấy lần động viên Hoàng Tố Diệu không ngừng rèn luyện và ông dần dần trưởng thành, bước vào làm việc tại ngân hàng Đại Hoa, rồi được bổ nhiệm làm ủy viên ban quản đốc ngân hàng Đại Hoa. Hoàng Tố Diệu thông minh sáng suốt đã không phụ nguyện vọng của cha, tuy phải kiêm hai chức, công việc bận rộn, thế nhưng ông vẫn không ngừng nghỉ học tập. Chỉ trong thời gian hai năm ngắn ngủi, ông đã hiểu biết và nắm vững được các hạng mục kiến thức nghiệp vụ của ngân hàng. Năm 1960, ông được tấn thăng giữ chức ủy viên thường vụ ban quản đốc ngân hàng, bắt đầu chủ trì công việc hàng ngày của ngân hàng Đại Hoa.

Trải qua sự chuẩn bị kỹ càng tỉ mỉ, lập kế hoạch nghiêm ngặt chu đáo, tháng 3 năm 1971, Hoàng Tố Diệu quyết dùng số tiền 1.200 vạn đồng Singapore thu mua

ngân hàng Sùng Kiều vốn thuộc sở hữu của tập đoàn Hồ Báo - Hưởng Dự châu Á, có 17 ngân hàng chi nhánh đặt tại Malaysia. Hành động sáng suốt của ngân hàng bản địa thu mua ngân hàng bản địa này đã khiến cho ngân hàng Đại Hoa xây dựng được căn cứ địa của mình ở Malaysia, có thể triển khai thuận lợi được hoạt động kinh doanh. Tháng 4 năm 1972, Hoàng Tổ Diệu lại đem ngân hàng Lợi Hoa có 10 ngân hàng chi nhánh lúc đó xếp hạng chỉ đứng sau ngân hàng Đại Hoa thu mua về làm công ty con của mình. Hai hạng mục hoạt động thu mua kể trên đã khiến cho ngân hàng Đại Hoa đồng thời với việc được tổ thành mạng lưới ngân hàng lớn nhất Singapore đã mở rộng được lĩnh vực nghiệp vụ ở Malaysia, tăng cường mạnh mẽ thực lực của ngân hàng Đại Hoa. Trong những năm 70, số cổ phiếu của ngân hàng Đại Hoa đã lần lượt bước vào thị trường sở giao dịch cổ phiếu ở Singapore, Malaysia và Hồng Kông, giá cổ phiếu luôn luôn tăng cao. Trong tin tức thị trường cổ phiếu Singapore mà thông tấn xã Âu - Mỹ phát ra mỗi ngày từ Singapore, đều có tình hình thị trường và giá cả mua bán cổ phiếu của ngân hàng Đại Hoa, rất được sự coi trọng của người mua cổ phiếu.

Năm 1974, ngân hàng Đại Hoa lại đầu tư 25% cùng với ngân hàng kiến thiết Singapore, ngân hàng Hoa Kiều và ngân hàng Hoa Liên liên hiệp thành lập ngân hàng quốc tế Singapore rồi đem ngân hàng này làm cơ cấu bổ sung nghiệp vụ và công ty con của 4 ngân hàng trên, tiến hành hoạt động liên hiệp liên doanh trên thị trường tài chính hải ngoại. Cùng năm, Hoàng Tổ Diệu được bổ nhiệm làm giám đốc ngân hàng Đại Hoa, rồi trở thành

chủ tịch tập đoàn ngân hàng Đại Hoa do ngân hàng Đại Hoa cùng các ngân hàng phụ thuộc như ngân hàng Sùng Kiều, ngân hàng Lợi Hoa tổ hợp thành. Cũng chính là vào năm đó, ngân hàng Đại Hoa được liệt vào danh sách một trong 500 ngân hàng lớn nhất thế giới.

Sau đó, dưới sự lãnh đạo của Hoàng Tổ Diệu, con người dũng cảm, hiểu biết vượt người và có tài năng phi phàm này, ngân hàng Đại Hoa đã đột phá giới hạn nhỏ hẹp của ngân hàng thương nghiệp, kiên định phát triển theo hướng đa nguyên hóa, quốc tế hóa, không ngừng tạo ra những khoản lợi nhuận khổng lồ.

#### + Giành được chỗ đứng

Trên thị trường tiền tệ châu Á, Hoàng Tổ Diệu là một nhân vật tích cực. Kể từ khi xây dựng lên thị trường tín phiếu châu Á và thị trường tiền tệ quốc tế ở Singapore đến nay, ngân hàng Đại Hoa đã lần lượt phát hành tín phiếu châu Á vào các năm 1973, 1976 và 1979 với tổng mức là 100 triệu đô la Mỹ, số cổ phiếu ngoại tệ lãi suất tính theo giấy biên nhận ngân hàng đã phát hành năm 1978 với tổng mức là 1.500 vạn đô la Mỹ, từng làm sôi nổi thị trường tiền tệ châu Á, đã thúc đẩy thị trường này không ngừng phát triển, đã quảng bá thương hiệu của ngân hàng Đại Hoa ở trong giới tài chính thế giới. Sau khi xây dựng thị trường vàng ở Singapore, Hoàng Tổ Diệu nắm vững thời cơ, dùng phương thức độc lập đầu tư xây dựng lên công ty vàng Đại Hoa, trở thành thương trường vàng chủ yếu của Singapore. Đồng thời với việc này, ngân hàng Đại Hoa còn nhận mua 25% cổ phần của

sở kết toán vàng Singapore, trở thành một trong những cổ đông chủ yếu của công ty hữu hạn phụ trách mua bán kết toán vàng, đảm bảo thực hiện lời hứa đã lập ra giữa các hội viên. Đương nhiên, Hoàng Tổ Diệu không coi nhẹ việc phát triển trong lĩnh vực công nghiệp, trong rất nhiều các xí nghiệp có danh tiếng ở nơi đó như nhà máy gang thép Đại Chúng, Sembina v.v. đều có sự đầu tư với khối lượng lớn, công ty hữu hạn Stilan độc lập kinh doanh, cũng là xí nghiệp điện tử mới xây dựng nổi tiếng của Singapore. Tất cả những thứ này đều đặt cơ sở vững chắc thiết thực cho sự phát triển sau này của tập đoàn ngân hàng Đại Hoa.

Năm 1975 là một năm tập đoàn ngân hàng Đại Hoa đã bước được một bước quan trọng trên con đường kinh doanh đa nguyên hóa. Trong năm này, Hoàng Tổ Diệu đã thu mua được quyền khống chế công ty hữu hạn quốc tế Hổ Báo của Hồ Văn Hổ và Hồ Văn Báo từ trong tay người Anh, hành động táo bạo này đã gây nên sự chấn động ở toàn bộ Đông Nam Á. Công ty Hổ Báo là một xí nghiệp: lớn mang tính chất tổng hợp, lúc đó đã có lịch sử 75 năm, phạm vi kinh doanh bao gồm nhiều ngành nghề mậu dịch, bảo hiểm, vận tải đường thủy, nhà đất, đầu tư tiền tệ, du lịch, hàng dệt..., thực lực phi phàm, có thanh danh trên trường quốc tế rất cao. Sau khi thu mua, Hoàng Tổ Diệu đích thân đảm nhiệm chức tổng giám đốc công ty này khiến cho công ty này như "hổ mọc thêm cánh". Cùng năm chi nhánh ngân hàng Đại Hoa khai trương tại London. Hai năm sau, chi nhánh ngân hàng Đại Hoa cũng chính thức khai trương tại New York, rồi hợp tác đầu tư với

Hồng Công, xây dựng lên ngân hàng Mỹ Á, đã giành được chỗ đứng ở bờ biển phía tây nước Mỹ.

Bước vào những năm 80, tốc độ phát triển của ngân hàng Đại Hoa đã tăng nhanh rõ rệt, toàn bộ thực lực đã ngày càng tăng trưởng. Năm 1981, tổng mức tiền vốn của ngân hàng Đại Hoa từ 3.000 triệu đồng Singapore năm 1974 phát triển thành 9.000 triệu đồng Singapore, đã tăng trưởng lên gấp ba lần. Năm 1983 đột phá lên tới 10.000 triệu đồng Singapore, trở thành tập đoàn ngân hàng lớn mang tính quốc tế. Thế nhưng, Hoàng Tổ Diệu giàu tinh thần tiến thủ đã không vì vậy mà thỏa mãn. Tháng 8 năm 1984, ngân hàng Đại Hoa đã thu mua được 50,13% cổ phần của ngân hàng Viễn Đông Singapore. Tháng 11 năm 1987, ngân hàng Đại Hoa lại thu mua được 87,2% cổ phần của ngân hàng công thương Singapore, là một trong những ngân hàng lớn với 15 ngân hàng chi nhánh ở Singapore và lập văn phòng đại diện tại Tokyo và Hồng Công, Hoàng Tổ Diệu đã được bổ nhiệm làm tổng giám đốc của ngân hàng này. Hai lần thu mua kể trên, đặc biệt là lần thu mua sau, đã khiến cho ngân hàng Đại Hoa được kể vai sát cánh trong hàng ngũ 100 ngân hàng lớn trên thế giới, trở thành người trội hơn hẳn trong những ngân hàng người Hoa ở Đông Á. Năm 1985, tổng mức tiền vốn của ngân hàng Đại Hoa là 17.250 triệu đồng Singapore, trong đó tổng mức tiền vốn của ngân hàng là 13.300 triệu đồng Singapore, đến cuối năm 1991, tổng mức tiền vốn của ngân hàng đó đã lên tới 16.925 triệu đồng Singapore, một con số lớn chưa từng có từ trước tới nay, mức doanh lợi ước khoảng 2118,6 vạn đồng Singapore, tên tuổi đứng

hàng đầu trong các ngân hàng lớn của Singapore, khiến cho người ta phải thán phục.

Hơn 30 năm trở lại đây, dưới sự chủ trì của Hoàng Tổ Diệu, ngân hàng Đại Hoa từ một ngân hàng trong nước với quy mô nhỏ đã phát triển thành ngân hàng đa quốc gia có tổ chức chặt chẽ, cơ cấu đồ sộ, thực lực rất mạnh, tốc độ của nó đã khiến cho người ta phải thán phục.

### **- Đường lối quản lý**

Thách thức trước khó khăn là đặc điểm của tất cả những người thành công, điều đó càng rất quan trọng hơn đối với Hoàng Tổ Diệu. Trong cuộc sống kinh doanh của Hoàng Tổ Diệu, ông đã từng nhiều lần đối mặt trước khó khăn, cũng đã từng vấp phải thất bại. Thế nhưng trước sau ông vẫn cho rằng không ngừng cố gắng, chiến thắng khó khăn là con đường duy nhất để tiến lên phía trước.

Hoàng Tổ Diệu là một nhà ngân hàng kiệt xuất. Ông tinh thông nghiệp vụ, chăm chỉ học tập, dám vứt bỏ phương thức kinh doanh truyền thống, mạnh dạn vận dụng phương thức quản lý khoa học hiện đại hóa. Hoàng Tổ Diệu dốc lòng nghiên cứu chế độ quản lý của những ngân hàng Âu Mỹ phát đạt và hệ thống lý luận tài chính thế giới, quy định và thực thi quy hoạch chiến lược chính thể phát triển theo hướng đa nguyên hóa, quốc tế hóa, dùng tư tưởng kinh doanh hiện đại hóa, và phương pháp khoa học để quản lý ngân hàng, triệt để thoát khỏi sự trói buộc theo mô thức phát triển kinh doanh của xí nghiệp gia tộc, khiến cho ngân hàng Đại Hoa trở thành một "cơ cấu tổ chức có hiệu suất" về các phương diện như phát



triển nghiệp vụ, kế hoạch có nhãn quang chiến lược, đổi mới chế độ và dũng cảm tiến thủ v.v. đều thể hiện ưu thế, tốt đẹp hơn so với các ngân hàng khác. Hoàng Tổ Diệu còn rất giỏi tiếp nhận các sự vật mới mẻ, chú trọng nâng cao trình độ quản lý khoa học của ngân hàng.

Trong mấy năm gần đây các ngân hàng phụ thuộc của tập đoàn ngân hàng Đại Hoa đều lần lượt mở ra các hạng mục phục vụ như gửi tiền tiết kiệm qua máy tính điện tử, kết toán tức thời với ngân hàng đồng nghiệp, ngân hàng phục vụ qua điện thoại, ngân hàng phục vụ vô tuyến truyền hình v.v., mở rộng thể rút tiền tự động, nâng cao trình độ "phân cứng" của ngân hàng rất thuận lợi cho khách hàng, đã được khách hàng hoan nghênh nhiệt liệt.

Giỏi dùng người là mấu chốt thành công trong kinh doanh của xí nghiệp. Hoàng Tổ Diệu cho rằng: "Muốn mở rộng nghiệp vụ ngân hàng, biện pháp duy nhất là tăng cường quản lý đội hình của những nhân tài". Ông nhấn mạnh tác dụng của nhân tài, nhấn mạnh sự phát triển và thành tựu của tập đoàn ngân hàng Đại Hoa chỉ có thể đạt được dưới sự nỗ lực chung, dưới sự hợp tác giúp đỡ lẫn nhau của mỗi nhân viên và cán bộ. Trong hơn 30 năm chủ trì ngân hàng Đại Hoa, ông đã tìm kiếm các nhân tài giỏi về chuyên môn ở khắp nơi, bao gồm cả một số học sinh đại học, để cho họ thông qua thao tác nghiệp vụ thực tế mà được rèn luyện và nâng cao, rồi ông lượng tài mà sử dụng. Hoàng Tổ Diệu nói: "Bản thân tôi không phải là một học sinh đại học, chính họ phải đi tìm vấn đề để chứng minh kết luận". Ông kiên trì nguyên tắc "Dùng người không nghi, nghi người không dùng", tất cả những

nhân tài mà ông nhằm trúng, ông đều trao đại quyền cho họ, tận dụng và phát huy đầy đủ tính tích cực và tính sáng tạo của mỗi cán bộ công nhân viên. Về phương diện quản lý kinh doanh của ngân hàng, ông không hoàn toàn dựa vào lực lượng của cá nhân và người đầu não, mà là xây dựng lên một lực lượng quân sư do nhân tài về các phương diện tổ thành, để giúp đỡ ông chỉ huy, giám đốc hoạt động của tập đoàn. Yêu cầu của Hoàng Tổ Diệu đối với cấp dưới rất nghiêm khắc, có sai lầm tất phải truy cứu, hạn kỳ sửa chữa. Thế nhưng sau sự việc ông không hề so đo tính toán, đối với những công nhân viên phạm sai lầm nhưng không thể kịp thời sửa chữa ông vẫn quan tâm tín nhiệm giống hệt như trước. Cho nên ông không chỉ nhận được sự tôn trọng của cấp dưới mà còn nâng cao được uy tín và thanh danh của cá nhân.

## 41. KINH DOANH KẾT HỢP TRUYỀN THỐNG VỚI HIỆN ĐẠI

\* "VUA ĐƯỜNG CHÂU Á" - QUÁCH HẠC NIÊN

Các báo ở Malaysia đã đăng bài bình luận về Quách Hạc Niên: "Tài sản gia đình cực kỳ giàu có, là con người đầy quyền uy trong thương giới, có sự cống hiến cực kỳ nhiều đối với xã hội, thế nhưng ngoài hàm Lahad Datu được phong từ những năm trước ra, ông không hề tiếp nhận bất kỳ chức phong thưởng nào khác, hơn thế, ông cũng rất ít sử dụng tới vinh hàm này".

- Phạm vi quản lý

+ Sự nghiệp ngọt ngào

Đầu năm 1990, tờ bán nguyệt san "Thông tin kinh tế" của Indonesia đã liệt kê ra 25 người giàu có của các quốc gia phương Đông, bốn người Malaysia có tên trong bảng liệt kê đó. Họ là nhà ngân hàng Dansri Azmahasin, nhà doanh nghiệp đại lý xe ô tô Honda là Dansri Lạc Văn Tú, nhà ngân hàng kiêm nhân vật kiệt xuất ngành khách sạn là Dansri Khru Đức Bạt và "Vua đường châu Á" Quách Hạc Niên. Còn Quách Hạc Niên với nguồn vốn hùng hậu 1.500 triệu đô la Mỹ, ông đã vững vàng và trở thành người giàu nhất Malaysia.

Họ Quách không đơn thuần chỉ kinh doanh ngành đường, mà là tiến hành đầu tư đa nguyên hóa, còn khu vực đầu tư thì rải khắp toàn cầu. Trước mắt, ông đã có một “vương quốc” xí nghiệp khổng lồ, lớn đến nỗi báo giới Malaysia đã phải tuyên bố rằng: "Nếu Quách Hạc Niên muốn đánh giá một cách chính xác số tài sản của mình, cũng phải tốn một khoảng thời gian tương đối dài, cho nên con số 1.500 triệu đô la Mỹ cũng chỉ là một con số đại thể mà thôi!".

Tổ tiên Quách Hạc Niên ở làng Quách Trạch, Cái Sơn thành phố Phúc Châu tỉnh Phúc Kiến - Trung Quốc, ông ra đời vào ngày 6 tháng 10 năm 1924 tại thành phố Johore Bahru, Malaysia. Vì tình hình kinh tế gia đình tương đối tốt, từ nhỏ đã cùng hai người anh học tập ở trong nhà trường dạy tiếng Anh tại Johore Bahru, sau khi tốt nghiệp vào học tại học viện Lefus Singapore để tiếp tục nghiên cứu. Cả hệ thống giáo dục này đã đặt cơ sở vững chắc cho việc lập nghiệp và phát tài của ông.

Trước khi người cha Quách Khâm Giám bị bệnh qua đời không lâu, Quách Hạc Niên đã bắt đầu lập nghiệp tại Singapore, mở ra công ty Thuyền Vụ Lợi Khắc, công ty này đăng ký sổ sách kinh doanh vận tải tàu thủy và công việc buôn bán nói chung với chính phủ. Sau khi Quách Khâm Giám bị bệnh qua đời, căn cứ vào pháp luật hữu quan của chính phủ nơi đó, số di sản của ông có một nửa bị thu thuế, số còn lại chia thành bảy phần cho gia quyến, Trịnh Cách Như với 2 người con trai cộng được 3 phần, 4 phần còn lại do vợ lẽ Quách Khâm Giám và 3 người con của bà được hưởng. Vì sự phát triển sự nghiệp gia tộc họ

Quách sau này, mẹ của Quách Hạc Niên là Trịnh Cách Như đề xuất tập trung số tài sản của mọi người được hưởng lại, yêu cầu các thành viên trong gia tộc họ Quách nhập cổ phần, tổ chức xây dựng một công ty mới. Qua hiệp thương "Công ty hữu hạn anh em họ Quách" được thành lập tại Johore Bahru, Malaysia năm 1949, người nhập cổ phần đầu tiên ngoài bà Trịnh Cách Như ra, còn có các anh em là Quách Hạc Thanh, Quách Hạc Nghiêu, Quách Hạc Cảnh, Quách Hạc Tan và Quách Hạc Thụy. Với học vấn quảng bá, tài hoa và nghị lực xuất chúng, Quách Hạc Niên được bầu làm giám đốc của công ty, năm đó Hạc Niên mới 25 tuổi. "Công ty hữu hạn anh em nhà họ Quách" kế thừa nghiệp vụ truyền thống của thế hệ cha ông, vẫn kinh doanh chủ yếu là gạo tẻ, bột mỳ, các loại đỗ và ngành đường v.v.

Thế nhưng dưới sự lãnh đạo của Quách Hạc Niên, công ty đã phát huy được sức sống mới, trên mặt nghiệp vụ đã có sự phát triển không ngừng.

Năm 1955, ngoài việc tiếp tục kinh doanh công ty Thuyền Vụ Lợi Khắc và công ty hữu hạn anh em nhà họ Quách ra, Quách Hạc Niên còn từng bước thi hành hai kế hoạch: Một là sáng lập ra công ty hữu hạn tư nhân Minh Điền, kinh doanh các loại thương phẩm và mậu dịch xuất nhập khẩu. Hai là bắt đầu tiến quân vào kinh doanh ngành đường, Quách Hạc Niên chú ý thấy rằng lúc đó ngành chế biến đường của Malaysia tương đối lạc hậu, một tình trạng thực tế là đa số thức ăn dùng đường đều từ nước ngoài nhập khẩu về, ông cho rằng nắm chắc được điểm này sẽ thành công lớn. Tức thì bắt đầu từ nửa cuối

năm 1950, phối hợp với cục phát triển đất đai liên bang Malaysia, ông đã lập ra công ty chế biến đường ở Bắc Hải sát gần đảo dừa, còn xây dựng lên một nhà máy chế biến đường. Quách Hạc Niên mua đường thô từ Thái Lan nhập về, sau khi gia công tinh luyện ở nhà máy đường rồi chuyển đi tiêu thụ ở các nơi, còn thông qua công ty hữu hạn Vạn Thông của Hồng Công tiêu thụ vào Trung Quốc, đồng thời lại mua đường mía từ Cuba rồi chuyển tới bán cho các quốc gia Đông Nam Á như Indonesia v.v. Chỉ trong mấy năm ngắn ngủi, việc kinh doanh ngành đường của ông đã thu lãi suất rất lớn, năm 1960, ông được vinh dự gọi là "Vua đường Malaysia". Từ đó, "sự nghiệp ngọt ngào" của họ Quách liên phát triển nhanh chóng.

Để phát triển thêm một bước ngành chế biến đường của Malaysia, năm 1968, Quách Hạc Niên tổ chức lại cơ cấu trồng trọt tại thành phố Perlis. Cơ cấu này đã thuê được khoảng đất rộng 14.500 mẫu Anh của cục phát triển đất đai liên bang, toàn bộ đều khai khẩn thành vườn trồng mía; đồng thời lại cùng cục phát triển đất đai liên bang xây dựng chung một công ty hữu hạn nhà máy đường tổng hợp thành phố Perlis ở bên cạnh vườn trồng mía này để tinh chế các loại mía ở đây. Trải qua sự cố gắng trong vài năm, năm 1973, lần đầu tiên vườn này đã giành được thu hoạch tốt, sản lượng của nhà máy đường cũng theo đó tăng trưởng nhanh chóng, khiến cho Malaysia đã bước đầu tiên tự cấp được đường cát. Trong thời kỳ này, điều khiến cho người ta phải đặc biệt chú ý đó là trước khi giá đường thế giới tăng vọt, Quách Hạc Niên đã kịp thời thu

mua và bán đường theo hện, về sau theo giá đường tăng cao ông đã thu lãi được 600 vạn đồng Malaysia (gọi tắt là đồng Mã), đó là khoản lợi nhuận kék sù. Từ đây có thể nhìn rõ kiến giải và nghị lực vượt người của ông. Năm 1976, Quách Hạc Niên lại lợi dụng cơ cấu trồng trọt của thành phố Perlis đem nhà máy đường đến cho Malaysia rồi tiếp thu trở lại, còn thu mua 93,3% số cổ phần của họ, khiến cho tổng số cổ phần đạt tới 7.400 vạn đồng Mã. Bản thân Quách Hạc Niên chiếm hữu một bộ phận cổ phần ở trong đó rồi được bổ nhiệm làm giám đốc kiêm công trình sư của cơ cấu này.

Sau khi ngành chế biến đường đã phục hồi và phát triển thì Quách Hạc Niên lại tiến thêm một bước mở rộng hoạt động mậu dịch của ngành đường, đưa phạm vi mậu dịch từ Malaysia mở rộng tới các quốc gia và khu vực như Anh, Mỹ, Hồng Công, Trung Quốc... Vào giữa những năm 70, mỗi năm ông mua từ Thái Lan về gần 30 vạn tấn đường, thông qua các phương thức như mua rẻ bán đắt, rút lấy tiền hoa hồng v.v., tiến hành bán hàng theo hện tại New York, London v.v. và đã giành được khoản lợi nhuận kék sù. Trên cơ sở này, xí nghiệp gia tộc họ Quách đã từng bước có được số cổ phần rất lớn ở nhà máy đường Padang Terap, nhà máy đường tổng hợp giữa thành phố Perlis với cục phát triển đất đai liên bang và nhà máy đường trung ương. Căn cứ vào báo chí đương thời đăng tải, trong số 1.600 vạn tấn đường mậu dịch sản xuất của thị trường quốc tế, tập đoàn xí nghiệp họ Quách đã khống chế được 150 vạn tấn mậu dịch và kinh doanh, hầu như đã chiếm được 10% thị trường ngành đường quốc

tế, chiếm 80% mức kinh doanh của ngành đường Malaysia. Tới đây, Quách Hạc Niên đã trở thành “đại vương” ngành đường nổi tiếng thế giới. Sau khi bước vào những năm 80, số vốn của tập đoàn xí nghiệp họ Quách càng có xu hướng hùng hậu hơn. Con số thống kê của năm 1984 chứng tỏ rằng, cơ cấu trồng trọt của thành phố Perlis do họ Quách không chế đã có số vốn 13.762 vạn đồng Mã, tổng số tiền vốn và tài sản là 42.400 vạn đồng Mã, mức doanh thu đạt tới 37.000 vạn đồng Mã, doanh lợi trước khi khấu trừ thuế là 6.855 vạn đồng Mã, doanh lợi sau khi khấu trừ thuế cũng cao tới 4.600 vạn đồng Mã.

#### + Hạng mục kinh doanh ngày càng đa dạng hóa

Theo đà phát triển của Quách Hạc Niên cùng với tập đoàn xí nghiệp gia tộc họ Quách do ông chủ trì, tiền vốn ngày càng hùng hậu, ý thích kinh doanh của họ ngày càng lớn lên, các hạng mục kinh doanh cũng ngày càng có xu hướng đa dạng hóa. Tục ngữ nói: "Giáo thổ tam quật"<sup>(1)</sup>. Nếu muốn đứng vững trên thị trường mậu dịch thương nghiệp quốc tế hiện đại cần phải sử dụng phương thức kinh doanh đa nguyên hóa. Quách Hạc Niên cũng đã sớm nhận thức được một cách sâu sắc về điểm này, đem tiền bạc đầu tư vào các hạng mục khác ngoài ngành đường. Bắt đầu từ những năm 60 trở đi, tập đoàn họ Quách đã lặng lẽ từng bước phát triển tập đoàn xí nghiệp đa nguyên hóa, sau những năm 70, xu thế này càng rõ ràng hơn.

---

<sup>(1)</sup> Giáo thổ tam quật: Con thỏ quý quyết có ba hang (để ẩn nấp) ý nói (kẻ gian) có lắm nơi ẩn nấp.



Hơn 30 năm trở lại đây, dưới sự lãnh đạo và kinh doanh dốc sức tận tình của Quách Hạc Niên. Công ty họ Quách đã từ chỗ kinh doanh đơn thuần ngành gạo và đường, phát triển thành một tập đoàn xí nghiệp cỡ lớn kinh doanh đa nguyên hóa các ngành như công nghiệp trồng trọt, khoáng sản, vận tải đường biển quốc tế, mậu dịch, khách sạn, bảo hiểm, địa ốc, chứng khoán, kiến trúc... Ông có 23 công ty đặt trụ sở tại Kualalumpur. Trong đó, 6 công ty là cơ cấu (công ty) trồng trọt thành phố Perlis, nhà máy bột mì liên bang, mỏ thiếc Laman, công ty hữu hạn Cầu Vòng, đại tửu điểm Chamgrela ở Singapore và khách sạn Shayang. Từ những năm 70 trở đi, trước sau đã trở thành công ty hoạt động tổng hợp nhiều ngành, cổ phiếu của họ đã công khai treo biển giao dịch tại sở giao dịch cổ phiếu Malaysia và Singapore. Tổng vốn tiền thực thu của 6 công ty này đạt tới 515.500 vạn đồng Mã, tổng số tiền bạc tài sản ước khoảng 1.400 triệu đồng Mã, doanh lợi trước khi khấu trừ thuế năm 1984 là trên 16.000 vạn đồng Mã, lãi ròng đạt khoảng trên dưới 100 triệu đồng Mã. Những xí nghiệp mà ông kinh doanh từ Malaysia phát triển mở rộng tới các nơi trên thế giới, đặc biệt là Hồng Công, đã trở thành một trung tâm khác của những xí nghiệp mà ông kinh doanh. Những công ty mà ông lần lượt độc lập đầu tư hoặc chung vốn đầu tư có công ty hữu hạn quản lý khách sạn quốc tế Chamgrela, công ty hữu hạn mậu dịch Gary, công ty hữu hạn phát triển Gary, công ty hữu hạn bảo hiểm Gary, công ty hữu hạn chứng khoán Gary, công ty hữu hạn tập đoàn tàu chở hàng v.v., đã trở thành một

trong những nhà doanh nghiệp mang tính chất quốc tế ít có ở Malaysia.

Do những thành tựu kiệt xuất và những tác dụng mà Quách Hạc Niên đã giành được trong ngành công nghiệp mậu dịch nội ngoại ở nước Malaysia. Trong hoạt động bình chọn 10 nhà doanh nghiệp lớn năm 1985 của Malaysia do học viện quản lý châu Á và công chúng ngân hàng Malaysia đồng tổ chức năm 1985, ông không những được bầu vào hàng ngũ 10 nhà doanh nghiệp lớn, hơn thế còn được cùng cử làm "Nhà doanh nghiệp kiệt xuất nhất" và vinh dự được nhận "Giải thưởng Kim Tự Tháp". "Giải thưởng Kim Tự Tháp" là phần thưởng cao quý nhất của giới doanh nghiệp nói chung, chỉ trao cho những nhà doanh nghiệp có thành tựu phi phàm ở trên đất nước và quốc tế. Quách Hạc Niên nhận được vinh dự đặc biệt này, đúng là có thể nhìn thấy rõ thành tựu mà ông giành được trong giới doanh nghiệp cùng với địa vị và uy tín mà ông có được ở trong các quốc gia Đông Nam Á.

Quách Hạc Niên là một nhà doanh nghiệp được tiếp nhận nền giáo dục cao đẳng, có tầm nhìn rộng lớn, lại có tri thức mậu dịch quốc tế tương đối phong phú cùng với kinh nghiệm quản lý kinh doanh hiện đại hóa. Ông đối xử với mọi người rất khiêm tốn, nói năng ngắn gọn súc tích, hành vi cư chỉ chú trọng thực tế mà không hư danh. Các báo ở Malaysia đã đăng bài bình luận về Quách Hạc Niên: "Tài sản gia đình cực kỳ giàu có, là con người đầy quyền uy trong thương giới, có sự cống hiến cực kỳ nhiều đối với xã hội. Thế nhưng, ngoài hàm Lahad Datu được phong từ những năm trước ra, ông không hề tiếp nhận bất

kỳ chức phong thưởng nào khác, hơn thế, ông cũng rất ít sử dụng tới vinh hàm này".

Gia tộc họ Quách trừ người anh cả của Quách Hạc Niên là Quách Hạc Cử tham gia hoạt động chính trị ở vùng đó, đã từng tham gia các chức vụ như đại sứ Malaysia đóng tại Mỹ và chủ tịch Cục du lịch ra..., đa số những người khác đều không dính líu đến chính trị, Quách Hạc Niên nói chung cũng không tham gia hoạt động chính trị. Thế nhưng ông biết rõ, kinh tế là thứ không thể hoàn toàn thoát ly khỏi chính trị được, cho nên ông đã có những sự giao lưu, qua lại rất thân mật với rất nhiều quan chức cao cấp của chính đảng, chính phủ hai nước Malaysia và Singapore. Đồng thời ông cũng có quan hệ cực kỳ tốt đẹp với lãnh tụ công hội Mã Hoa, một chính đảng của người Hoa lớn nhất tại Malaysia. Sở dĩ Quách Hạc Niên có sự giao thiệp qua lại với các nhân vật trong chính giới, một mặt cố nhiên là suy nghĩ từ công việc buôn bán của cá nhân và gia tộc, mặt khác lại cũng là vì Quách Hạc Niên quan tâm tới công chúng, "coi thiên hạ là trách nhiệm của mình".

### - Đường lối quản lý

Quách Hạc Niên rất coi trọng nghệ thuật quản lý, hiểu biết sâu sắc đạo dùng người, có một hệ thống phương pháp kiện toàn chế độ quản lý và kinh doanh khoa học, đặc biệt, quan trọng là ông "tri nhân thiện nhiệm"<sup>(1)</sup>. Ông đặc biệt chú ý khen thưởng khích lệ những

---

<sup>(1)</sup> Biết được tài năng của người là tri nhân, lựa theo tài cao, thấp của họ mà giao cho việc lớn nhỏ là thiện nhiệm. "Tri nhân thiện nhiệm" có nghĩa là giỏi hiểu người và giỏi dùng người.

nhân viên có tinh thần hiến thân, ông thường lấy quyền cổ phiếu ra tặng thưởng. Sau một hạng mục đầu tư thành công, ông thường đem một phần quyền cổ phiếu chuyển cho các nhân viên cao cấp. Đối với những nhân viên không làm tròn trách nhiệm, ông nghiêm khắc trừng phạt. Quy tắc chuẩn mà ông tuân theo là "Thưởng phạt phân minh", quyết không làm việc theo tình cảm. Đối với những kẻ tham ô, ông vô cùng căm ghét, nếu không được việc thì không giải được nổi căm hận.

Sự thông minh sáng suốt của Quách Hạc Niên còn thể hiện ở chỗ, ông đồng thời sử dụng phương pháp kinh doanh hiện đại kết hợp với phương pháp kinh doanh truyền thống. Phương pháp kinh doanh hiện đại mà ông có sở trường nhất chính là: giỏi dùng thị trường giao hàng theo hện và thị trường cổ phiếu.



Phần thứ năm

**LẤY QUẢN LÝ LÀM GỐC  
TỨC LÀ LẤY CON NGƯỜI  
LÀM GỐC**

## 42. QUẢN LÝ TRÍ TUỆ CỐT Ở CHỖ ỨNG PHÓ THÀNH THẠO ĐỐI VỚI NHỮNG THỨ GÌ KHÔNG THỂ NHÌN THẤY

\* "ÔNG TRÙM CÔNG NGHIỆP" - HOLZWOEN

Holzwoen phát hiện: có lẽ quá trình quản lý tốt nhất là có thể quy nạp thành ba nguyên tắc sau: Cờ tượng, bài kiêu và bài tú lơ khơ; cờ tượng (cờ tướng) đại biểu cho tư tưởng chiến lược, bài kiêu là chỉ sự cùng chung nỗ lực của những người hợp tác, bài tú lơ khơ là chỉ sự mạo hiểm sau khi đã cân nhắc kỹ càng. Toàn bộ những điểm quan trọng của việc quản lý xí nghiệp đều được bao quát ở trong những loại trò chơi này.

### - Phạm vi quản lý

+ Cờ tượng, bài kiêu, bài tú lơ khơ

Năm 1944, sau khi tốt nghiệp Holzwoen đã gia nhập hiệp hội kế toán địa phương của Rolimzem, Grifuth và Mitchell, rồi đến năm 1950 giành được tư cách kế toán chính thức. Trong hai năm sau đó, Holzwoen nhậm chức tại văn phòng Rudun của công ty này, chủ yếu phụ trách khách mua hàng lớn nhất của công ty này là nhà máy Raport. Tại đây đã cung cấp cho Holzwoen những kinh

nghiệm quý báu về phương diện quản lý công ty lớn. Holzwoen nói: "Tôi biết rằng trong tương lai tôi sẽ bước vào giới công nghiệp. Tôi không muốn làm việc ở trong bộ môn thực tế, ở đó làm việc vụn vặt, nhạt nhẽo, không có ý nghĩa hiện thực".

Năm 1952, ông làm kế toán trưởng ở một tập đoàn sản xuất giấy cỡ lớn của nước Anh, đó là công ty Bowater - Holzwoen. Tại đây ông đã bị hấp dẫn bởi quy mô rộng lớn của công ty Bowater và việc ông có cơ hội được tham gia công tác quản lý của công ty, đối với ông thứ gì cũng đều cảm thấy hứng thú, luôn luôn hy vọng được cải biến tất cả, làm bất cứ việc gì ông luôn luôn muốn tìm ra một con đường khác. Lúc này công ty Bowater vẫn còn rất lạc hậu, nó vừa không có dự toán kế hoạch cũng chẳng có chế độ quản lý, việc kinh doanh của công ty hoàn toàn được tiến hành theo phương pháp cũ kỹ, phân xưởng của nó phân rải ở khắp các nơi trong toàn quốc.

Holzwoen là một người trầm mặc ít nói lại hòa nhã dễ gần. Bên ngoài cái vẻ an phận của ông là một con người không an phận, ông luôn khát vọng phải thay đổi, ông muốn tận mắt nhìn thấy tư tưởng của mình sản sinh ra hiệu quả thực tế, để chứng minh thực lực của mình. Ông muốn được lãnh đạo mọi người, nhưng điều này không phải là dễ. Khi ông ở công ty Bowater, vị thượng cấp đầu tiên của ông là một người rất khó gần gũi, Holzwoen đã gặp phải một trở ngại lớn, nhưng cuối cùng ông cũng hóa giải được chướng ngại "vô hình" đó. Điều này có lẽ cũng bởi vì Holzwoen yêu thích trầm tư, không có sự va chạm mạnh mẽ với ông ta, trên phương diện



quản lý kỹ xảo Holzwoen chỉ tiến lên từng bước nhỏ, mang tính chất thử thăm dò.

Năm 1952, Holzwoen chính thức tiếp xúc với việc quản lý giáo dục. Năm đó, ông bước vào học viện quản lý Ashjo, tiếp nhận bài học đầu tiên của nền giáo dục quản lý nước Anh. Cùng lên lớp với ông còn có một số người khác như Patrick Jakin v.v. Holzwoen phát hiện đây là một cơ hội tốt, thế nhưng ông đã có rất nhiều điều nghi vấn đối với việc bồi dưỡng huấn luyện quản lý theo phương pháp quá nhấn mạnh tính chất học thuật này. Sau nhiều năm ông bướng bỉnh nói: có lẽ khóa trình quản lý tốt nhất có thể quy nạp thành ba nguyên tắc sau: cờ tướng, bài kiêu và bài tú lơ khơ. Bây giờ khi nhớ lại lúc đó, sự châm biếm hài hước đối với chế độ quản lý giáo dục, ông đã cười, rồi nói: "Cờ tướng đại biểu cho tư tưởng, chiến lược; bài kiêu là chỉ sự cùng chung nỗ lực của những người hợp tác; bài tú lơ khơ là chỉ sự mạo hiểm sau khi đã cân nhắc kỹ càng. Toàn bộ những điểm quan trọng của việc quản lý xí nghiệp đều được bao quát ở trong những loại trò chơi này".

Kinh doanh xí nghiệp chính là đánh trận, đương nhiên đó là đánh trận trên mặt kinh tế. Loại chiến tranh này cũng cần đòi hỏi phải biết mình biết người, cần phải có mưu lược, mà chiến lược kinh doanh xí nghiệp lại là đề tài chuyện nổ như pháo ran của Holzwoen. Đây là ưu thế của ông: "Những người quản lý xí nghiệp thường sa lầy vào tình trạng xử lý những sự việc vụn vặt ở trong xí nghiệp. Nếu bạn nhấn mạnh chiến lược kinh doanh thì bạn cần phải coi trọng mối liên hệ ở bên ngoài của xí

nghiệp, bạn cần phải chú ý nhìn đối thủ cạnh tranh của bạn đang làm gì, hơn thế bạn cần phải căn cứ vào chiến lược kinh doanh của họ để xác định chiến lược của mình. Như vậy thì bạn có thể nắm vững được những vấn đề quyết định tiền đồ của xí nghiệp bạn.

Năm 1952, Holzwoen bước vào công ty này. Holzwoen ở liền công ty Bowater này đến năm 1963, hoài bão lớn lao muốn thành công của ông đã làm cho ông nôn nóng bất an. Một người đàn ông 35 tuổi như ông rất cần sự an ủi của thành công. Đối với sự thăng tiến của mình ông không dám ôm ấp hy vọng lớn lao, ông cho rằng, ông hoàn toàn không có đủ tư cách thăng tiến làm phó tổng kế toán trưởng của nhà máy lắp đặt xe ô tô Gues Rien Netifor, thậm chí càng không thể nói tới việc được thăng tiến làm kế toán trưởng của một công ty tập đoàn. Holzwoen từ công ty Bowater đến công ty lắp đặt xe ô tô Gues Rien Netifor của GKN.

#### + Dọn sạch đường đi

Thời thế xoay vần số phận thay đổi, năm 1970, Holzwoen từ vị trí có chút bị cô lập của mình được đề bạt làm ở GKN - Thường vụ giám đốc công ty Fasen, ông có toàn quyền phụ trách những vấn đề gay cấp của ban giám đốc lúc đó. Đây là lần đầu tiên trong đời ông được thực sự đảm nhận trách nhiệm một cách độc lập, ông đã dốc hết toàn bộ sức lực dọn sạch con đường đi để cho công ty phát triển. Điều này đã chứng minh rằng Holzwoen là con người có năng lực. Sự cố mật của Holzwoen không còn nghi ngờ gì, đã dẫn tới sự quan tâm chú ý của mọi người.

Mọi người đều đang kín đáo bàn luận vấn đề bầu cử các nhân viên trong tương lai của công ty, ông đã trở thành trung tâm chú ý của toàn công ty. Sau 2 năm, ông đã bước vào tập đoàn được gọi là "Forsode", tập đoàn này là tượng trưng cho quyền lợi của công ty, bao gồm 5 phó giám đốc công ty, Holzwoen đã tiến bước vào vùng giáp ranh sự thành công.

Một vấn đề mà ông và tập đoàn của ông đề xuất là một quyết sách có tính chất cương lĩnh, diện liên quan rất rộng. Công ty tập đoàn này vừa phê chuẩn một hạng mục đầu tư lớn nhất kể từ khi có lịch sử công ty đến nay, đó là chi tiêu 5.000 vạn bảng Anh để xây dựng mới một nhà máy ống thép sản lượng hàng năm là 600 vạn tấn. Nhưng Holzwoen đã cực lực phản đối kế hoạch này, ông đã trình bày rõ hạng mục đầu tư này sẽ đem lại rất nhiều tệ hại cho công ty. Trong hội nghị, ban quản đốc 16 người chỉ có một mình ông dám phản đối trưởng ban quản đốc Airelen Brooks nổi tiếng là lợi hại. Sau mấy năm, quả nhiên không vượt ra ngoài dự kiến của Holzwoen, xu thế giảm sút lượng nhu cầu về thép đã biểu hiện ra rất rõ rệt, lúc này nhà máy ống thép của công ty GKN không thể không điều đình với công ty gang thép nước Anh, thỏa hiệp với công ty Ien Mecereige để giải quyết vấn đề quá thừa về năng lực sản xuất.

Mấy suy nghĩ đơn giản khác của Holzwoen cũng đều có ý nghĩa sâu xa. Ông đề xuất, nếu không luyện gang thép, công ty GKN nên làm việc buôn bán nào? Đáp án chủ yếu là sản xuất phụ tùng cho ngành công

nghiệp ô tô. Đây cũng là sự di chuyển trọng điểm kinh doanh, bởi vì trên thực tế công ty GKN đã là nhà máy cung ứng phụ tùng thay thế cho ngành công nghiệp ô tô. Thế nhưng, Holzwoen lại nói, đại bộ phận sản phẩm của GKN còn rất đơn giản, là những sản phẩm thuộc loại sơ cấp của vật liệu thép. Một chuyển biến trọng điểm kinh doanh dưới đây là mưu cầu trở thành xí nghiệp sản xuất mang tính chất quốc tế, mặc dù công ty GKN đã được phát triển tại các nơi thuộc liên hiệp Anh, thế nhưng ở nước Mỹ nó vẫn chưa có công ty chi nhánh, ở đại lục châu Âu cũng rất ít. Holzwoen lại xây dựng một kế hoạch tương lai cho công ty.

+ Trí tuệ chân chính là ở chỗ có thể ứng phó thành thạo đối với những thứ không thể dự kiến được

Một điều biểu hiện rõ trí tuệ của người quyết sách, đó là việc công ty GKN bắt đầu vào việc giành giật, đấu sức với thị trường máy bay quân dụng. Vào những năm 50, công ty GKN cung cấp máy bay vận tải cho quân đội nước Anh, đã thu được thành công lớn, 20 năm sau đó chính là chờ đợi sản phẩm đổi đời của nó. Công ty GKN vẫn bảo lưu một hệ thống đội ngũ nghiên cứu và sản xuất có sẵn từ trước, đồng thời lại khai thác phát triển một loại máy bay vận tải đem theo bánh xe giá rẻ lại dùng bên, đặt tên là "Sakison". Hiện tại loại máy bay vận tải này đã tiêu thụ ở các nơi trên thế giới. Khi bộ quốc phòng nước Anh tuyên bố trang bị lại quân đội nước Anh, công ty GKN liền trúng thầu và đã nghiên cứu thành công một loại máy bay chiến đấu cơ giới hóa kiểu mới.

Nhìn từ góc độ quản lý đơn thuần, điều càng đáng để ca ngợi vẫn là trách nhiệm lâu dài vì tương lai của thị trường, mà Holzwoen đảm đương công việc khai thác phát triển sản phẩm mới. Một ví dụ tốt nhất là, công ty GKN đã chế tạo ra một loại lò xo bằng tấm sợi thủy tinh cho máy bay, mục đích của nó chính là cho tương lai.

Năm 1977, Holzwoen viết cho ban giám đốc một bản báo cáo, trong bản báo cáo đó ông đề xuất chỉ ra một điều mấu chốt: Trừ phi công ty GKN dốc toàn lực chuyển hóa thành một công ty tập đoàn có tính quốc tế với hiệu suất cao, hơn nữa phải có thị trường tiêu thụ rõ ràng chính xác, nếu không chỉ trong vòng 2 năm GKN nhất định sẽ sa vào nguy cơ khủng hoảng tài chính. "Lúc đó chúng ta đang sắp đặt một cách thỏa đáng các loại sự vụ, chúng ta mở ra một công ty tại Detroit mục đích là để giành được thị trường ở nước Mỹ, thị trường sản phẩm quân dụng cũng từng bước được xây dựng lên. Thế nhưng lại đã xuất hiện rất nhiều vấn đề trên mặt kỹ thuật, muốn giải quyết được loại vấn đề này lại rất phí thời gian". Đối với loại sự việc này Holzwoen cũng cảm thấy phiền phức, bởi vì các thành viên trong ban giám đốc đều đang bận quản lý các bộ môn khác nhau của công ty, thực ra họ không thể nhìn bao quát toàn cục được, cho nên cũng không dốc sức đi giải quyết một số vấn đề theo kiểu như vậy được. Ông cho rằng, những sự việc vụn vặt của nội bộ công ty cần phải do công ty giải quyết, ban giám đốc chỉ nên biểu quyết đối với những quyết sách trọng đại.

Ngày 1 tháng 1 năm 1980, Trefu Holzwoen 52 tuổi đã được bổ nhiệm làm tổng giám đốc công ty GKN, cuối

cùng ông đã thực hiện được nguyện vọng lâu dài của mình, đúng như lời ông đã nói: "Thời đen tối đã tới, thời đen tối của nền công nghiệp gang thép nước Anh cũng đã tới". Trong bốn tháng rưỡi sau đó, các ông trùm của công ty gang thép vẫn còn đang đàm thoại thương thuyết với tiến sĩ Chalis Vilase, chủ tịch hiệp hội gang thép nước Anh tìm đối sách như thế nào để giải quyết khốn quẫn mà ngành công nghiệp gang thép vấp phải. "Điều này chứng tỏ rằng lúc đó chúng ta vẫn coi mình là một công ty gang thép, vì vậy chúng ta cho rằng bãi công là một căn nguyên tổng thể mà chúng ta phải đối mặt. Chúng ta vẫn chưa ý thức được vấn đề thật sự của chúng ta cũng như các ngành công nghiệp khác, đó là sự suy thoái".

Mặc dù như vậy, cảnh ngộ của công ty GKN so với đại đa số các công ty nước Anh còn tốt hơn nhiều. Trong 4, 5 năm sau đó, số lượng của các công ty nước Anh đã không ngừng giảm thiểu, hai tháng trước khi Holzwoen được bổ nhiệm làm giám đốc công ty, ông đã nói với phân hội Walfu Hampton - hiệp hội quản lý nước Anh rằng: "Không còn nghi ngờ gì nữa là mọi hiểu biết thông thường được tiến hành dự trắc đối với những xu thế và sự kiện cụ thể trong vòng mười năm tới đều sẽ là sai lầm". Ông lại vận dụng một câu nói của nhà thơ Robert Bridgets nói rằng: "Trí tuệ chân chính là ở chỗ có thể ứng phó thành thạo đối với những thứ không thể dự kiến được!".

Trên thực tế, ông cũng đã dự kiến được sự suy sụp của công nghiệp nước Anh vào những năm 60, thế nhưng thực ra điều này cũng không gây trở ngại trong việc ông thực thi những kế hoạch chiến lược của ông ở công ty

GKN. Hơn thế ông cũng không câu nệ hình thức giống như những công ty công nghiệp nước Anh khác may mắn còn tồn tại được. Năm 1979, ông tăng tốc độ cải biến kết cấu sản xuất của công ty GKN, bước đi của nó thực sự kinh người, công ty GKN trước sau đã xây dựng một nhà máy ở nước Pháp, xây dựng hai nhà máy ở nước Mỹ, đồng thời với việc làm này, công ty đã bán đứt quyền cổ phần ngành gang thép còn lại ở Australia và công ty cơ giới truyền thống ở nước Anh.

Việc sử dụng cả loạt hệ thống hành động này chính là một bộ phận tổ thành sách lược do ông đặt ra vào năm 1977. Căn cứ vào kế hoạch này, công ty còn xây dựng lên ủy ban giám đốc, các thành viên của nó bao gồm Bari Heath, hội đồng đặc biệt bổ nhiệm giám đốc và bản thân ông. Ngoài ra, công ty còn xây dựng lên ủy ban quản lý do ủy ban thường nhiệm tổ thành, cũng bao gồm Holzwoen ở trong đó. Cuối cùng, đã tiếp nhận kế hoạch Holzwoen vứt bỏ ngành cơ giới đặt ở nước Anh, dốc sức đi sâu vào thị trường quốc tế cung ứng phụ tùng thay thế công nghiệp ô tô. Điều này chứng minh, Holzwoen đã là nhân vật có quyền quyết định quan trọng ở trong công ty GKN. Tâm nhìn xa tuyệt vời của ông cuối cùng lại một lần nữa được công nhận. Cuối cùng ông đã được thăng chức.

Holzwoen đã có công cực kỳ lớn đối với công ty, ông đã nhiều lần thay đổi cục diện bị động của công ty. Cuối cùng doanh lợi của công ty đã đạt được 133 triệu bảng Anh. Có thể nói rằng, chính sự nhạy bén và tâm nhìn xa tuyệt vời của Holzwoen đã khiến cho mỗi bước

đi trong phương châm chiến lược của ông đều có hiệu quả nổi bật, chính ông đã đưa công ty từ vị trí thấp kém tới chiếm lĩnh những đỉnh cao, từ đó đã bước lên hàng đầu thế giới.

### - Đường lối quản lý

Trong số tất cả ông trùm công nghiệp nước Anh, trong việc phân tích các vấn đề tồn tại của nền công nghiệp nước Anh, cùng với phương pháp giải quyết vấn đề, giám đốc Trefu Holzwoen của nhà máy lắp đặt xe ô tô Gues Rien Netifor (GRN) là người có quyền uy nhất. Ông đã dùng phương thức đặc biệt độc đáo của mình để giải quyết những vấn đề khó khăn mà người khác không thể giải quyết nổi. Ông là người lạc quan với số phận, luôn tràn đầy nhiệt tình, tràn đầy niềm tin, vô luận phát sinh ra sự việc gì, ông đều có thể phân tích cụ thể, nhìn thẳng vào hiện thực. Ông dùng nhãn quan của lịch sử để nhìn nhận vấn đề, khi thất bại không nản chí, khi ảm đạm nhất cũng có thể tràn đầy hy vọng đối với tương lai. Ông tự tin, trong sự phát triển của lịch sử, sự suy thoái chẳng qua chỉ là một khúc nhạc đệm nhỏ bé ở trong đó mà thôi.

Holzwoen là một người có tinh thần trách nhiệm rất mạnh mẽ đối với xã hội, ông không bao giờ cho rằng quyền góp là một sự bố thí, mà cho rằng đó là nghĩa vụ cần phải có của mình. Ông đã từng đóng góp một khoản tiền lớn cho cơ cấu phúc lợi xã hội để mua sắm thêm thiết bị, trong đó bao gồm số tiền giúp đỡ cho hội liên hiệp công nghiệp Anh, ủy ban bảo vệ sức khỏe phòng chữa các bệnh xã hội, hội liên hiệp công hữu cơ giới nước Anh, hội



quản lý học nước Anh và sở nghiên cứu các vấn đề quốc tế v.v. Trong nhiều năm trở lại đây, ông luôn luôn kiêm chức cho số cơ cấu này, tận dụng hết lực lượng cần phải có của mình. Điều này tất sẽ có ảnh hưởng đến sự phân phối thời gian công tác của ông, ông không có nhiều thời gian để quản lý nhà máy lắp đặt xe ô tô của ông nữa.

Holzwoen là một người bản lĩnh trên thương trường, có tinh thần đối mặt với vận mệnh tàn khốc, ông chưa bao giờ có sự hy sinh nào vô vị, ông thà bò ở trên mặt đất để tránh đạn chứ không muốn làm bia. Cho nên khi giới công nghiệp nước Anh phát sinh vấn đề, ông đã vì sự kinh hoàng lúng túng của số người đó mà kinh ngạc, thực ra không phải vì bản thân vấn đề mà kinh ngạc, bởi vì ông cảm thấy sự suy sụp của nước Anh là điều tất nhiên, cũng là điều có thể dự đoán được, chỉ có điều là không dự đoán được thời gian xác thực mà thôi.

Holzwoen đã nhìn thẳng vào hiện thực, ông cho rằng, nền công nghiệp nước Anh lại có thể phát triển trở lại. Ông dẫn chứng lời nói của nhà doanh nghiệp ngoại quốc rằng, đối với công ty của ông ta mà nói, nước Anh có sức lao động ưu tú nhất ở trên thế giới. Năng lực của ông khiến cho ông không tin chắc nền công nghiệp của nước Anh sẽ sụp đổ toàn diện giống như lời người ta nói.

Holzwoen là một người vô cùng thông minh sáng suốt vượt hơn hẳn mọi người. Sự lạc quan của ông luôn luôn xây dựng trên cơ sở làm việc thận trọng, ông có thể nắm chắc được những thứ có thể dự đoán được trong sự không thể dự đoán được của tương lai.

## 43. TỔ CHỨC “TRẬN ĐỊA” LẤY CON NGƯỜI LÀM GỐC

\* "VUA THÔNG TẤN" - ZOMA ORLYRA

Việc quản lý của bản thân Nokia có một đặc điểm là: Độ tự do mà họ ban cho công nhân viên rất rộng lớn, bạn có thể thông qua sự nỗ lực của mình để giành lấy thành tựu lớn nhất, lãnh đạo không thể thúc giục bạn hoặc bảo cho bạn biết nên làm như thế nào, học chỉ có thể giúp đỡ bạn khi bạn có nhu cầu. Công tác chủ yếu của lãnh đạo chính là vạch ra một hệ thống sàn thi công có thể vận chuyển hợp lý cho các công nhân viên. Ở Nokia, chỉ cần bạn cho rằng bản thân mình có đầy đủ tinh thần, sức lực và bằng lòng giải phóng ra khỏi họ thì bạn sẽ không bị bất kỳ trở ngại nào, cho dù làm sau cũng không sao. Thế nhưng, nếu bạn không làm, sợ rằng sau nửa năm bạn sẽ phải đi khỏi.

- Phạm vi quản lý

+ Phép tắc quản lý ca kíp lấy con người làm gốc

Sự thành công của Nokia đối với rất nhiều người mà nói đều là một điều bí ẩn, một xí nghiệp gia công nhỏ nhoi đến từ một nước nhỏ ở Bắc Âu với khoảng 500 vạn

nhân khẩu làm thế nào để trở thành một công ty đa quốc gia, là một trong ba tập đoàn sản xuất thiết bị thông tấn lớn nhất thế giới hiện nay.

Orlyra nói, bí quyết thành công của Nokia là ở chỗ nó đã từng giờ từng phút nắm vững xu thế biến hóa của thị trường, kịp thời điều chỉnh chiến lược phát triển của công ty, trước sau đều dẫn đầu một bước. Orlyra cho rằng, đối với một xí nghiệp đa quốc gia mà nói, tìm hiểu nguyên nhân thành công của nó quyết không thể chỉ thông qua việc tìm kiếm thấy một ưu điểm mà "người khác không có" đã coi là hoàn thành. Trên thực tế, loại thành công này cần phải là một số nào đó trong toàn bộ hệ thống. Đối với Nokia mà nói cũng như vậy, khi truy tìm nguyên nhân thành công trên thị trường của nó, quan niệm lý tưởng "khoa học kỹ thuật lấy con người làm gốc" và hệ thống quản lý tiên tiến triển khai xoay quanh quan niệm lý tưởng này cần được coi trọng ngang nhau.

Khi Orlyra 17 tuổi đã giành được học bổng để tới học tại học viện Atlantic nước Anh. Đây là một nhà trường có chỗ ở nội trú đặt tại New Wales, mục đích là để bồi dưỡng những người lãnh đạo tương lai trên toàn cầu. Orlyra học tập tại đó hai năm, sau đó sau khi giành được học vị MBA tại học viện kinh tế London, ông đã làm việc tại ngân hàng Hoa Kỳ của London.

Orlyra đã từng là giám đốc khách hàng phụ trách Nokia của ngân hàng Hoa Kỳ, năm 1985 gia nhập Nokia và trở thành phó giám đốc khách hàng phụ trách vận hành và kinh doanh quốc tế. Chỉ sau một năm nhận chức tại Nokia, ông đã trở thành người lãnh đạo tài chính cấp cao

nhất, lúc đó ông 35 tuổi. Còn ngày nay ông đã trở thành vua doanh nghiệp dẫn tới thành công của Nokia.

Rất nhiều người đều cho rằng sự thành công của Nokia, trên một mức độ rất lớn đều vì có sự lãnh đạo của Orlyra. Một tờ tạp chí của Phần Lan đã đề cập tới, nhân tố cá nhân của Orlyra chiếm tỉ lệ rất lớn trong sự thành công của Nokia. Còn bản thân ông lại không tán thành cách nhìn nhận này, ông nói: "Sự thành công ngày nay của Nokia nên quy kết vào việc quản lý tập thể (ca kíp) của chúng ta. Ở Nokia, bất kỳ một nhiệm vụ quan trọng nào đều giao cho một ca kíp để hoàn thành, bạn không thể nghe thấy mọi người nhắc nhiều đến tôi, họ càng quen nói tới "chúng tôi". Vào cuối những năm 80, tôi không phải là một người Phần Lan trẻ trung, say mê với lý tưởng, kiêm nhiều chức vụ quan trọng duy nhất của Nokia. Khi nói tới thành công của Nokia, Nokia thường đề cập tới 5 người chúng tôi hoặc là một loại tổ hợp nào của chúng tôi, trong con mắt của công nhân viên chức Nokia, chúng tôi là một chỉnh thể không thể chia cắt".

"Chúng tôi là một thực thể công ty coi trọng tài năng trí tuệ và thực sự làm việc. Ở trong công ty này bạn có thể cảm thụ được niềm say mê nhất định, có thể dùng phương pháp tư duy vượt qua những quy định thông thường để suy nghĩ, thậm chí có thể phạm phải sai lầm. Tại đây nghe ra những điều này rất là phiêu lưu. Thế nhưng, nếu bạn có thể dừng lại nhiều thời gian ở công ty Nokia, thăm hỏi những người xung quanh vì sao Nokia có thể thành công được, đáp án mà bạn có được chẳng qua cũng chính là như vậy. Chẳng phải là vì các công

nhân viên của Nokia không thạo nói năng, họ đều bị khó khăn lúng túng như vậy cả. Vì sao khác với mọi người? Họ cũng không thể xòe bàn tay đếm từng ngón một, hai, ba được".

Rất nhiều người khi nghiên cứu nguyên nhân thành công của Nokia đều có một nhận định là: Tốc độ phản ứng thị trường của Nokia, tốc độ của nó là tốc độ mà các công ty nói chung không sao có thể đạt kịp được. Đối với điều này, Orlyra giải thích là: Tốc độ phản ứng của xí nghiệp trong tình hình tin tức của xí nghiệp truyền bá bình thường, điểm thất nút gặp phải thường là quyết sách. Nokia luôn luôn cho rằng, dựa vào quyết sách của một người là điều rất nguy hiểm. Chúng tôi yêu cầu đối với mỗi người thuộc các vị trí khác nhau đều có thể hạ quyết định. Như vậy, tốc độ phản ứng của bạn sẽ có thể rất nhanh.

Mục đích của chúng tôi là để cho những người có đầy đủ về một mặt tri thức nào đó đưa ra những quyết định tương quan với họ. Tại đây thứ mà chúng tôi sử dụng chính là phương pháp tuân tự tiến dần. Đó chính là điểm đặc biệt độc đáo của Nokia: Bộ môn của bạn được hưởng tự do. Đương nhiên chúng tôi cần phải phân chia một chế độ nhất định để làm tiêu chuẩn, thế nhưng bạn có thể phát huy tính sáng tạo của mình.

Đây là một chủ đề mà cấp dưới của công ty cùng chung hưởng, để cho những người khác được phát huy những điểm mạnh của họ, điều này đòi hỏi chúng tôi phải phát hiện một mạng lưới nhân viên. Kết quả là Nokia đã trở thành một trong những công ty lớn không quan liêu

nhất trên thế giới, tại đây thường xuyên không để cho mọi người hiểu rõ ai là người phụ trách.

Đối với cách làm này của Nokia có thể rất nhiều người đều có thể nảy sinh những nghi vấn trong lòng, nếu công nhân viên không thông suốt, để cho ông chủ tự quyết sách, hễ quyết sách sai lầm, ai sẽ chịu trách nhiệm này?

Thế nhưng, ở Nokia, Orlyra không hề lo lắng tới vấn đề này, bởi vì thứ mà Nokia đề xướng chính là một loại văn hóa xí nghiệp như sau: Việc quản lý của bản thân Nokia có một đặc điểm là: Độ tự do mà họ ban cho công nhân viên rất rộng lớn, bạn có thể thông qua sự nỗ lực của mình để giành lấy thành tựu lớn nhất, lãnh đạo không thể thúc giục bạn hoặc bảo cho bạn biết nên làm như thế nào, họ chỉ có thể giúp đỡ bạn khi bạn có nhu cầu. Công việc chủ yếu của lãnh đạo chính là vạch ra một hệ thống sàn thi công để có thể vận chuyển hợp lý cho các công nhân viên. Ở Nokia, chỉ cần bạn cho rằng bản thân mình có đầy đủ tinh thần, sức lực và bằng lòng giải phóng ra khỏi họ, thì bạn sẽ không bị bất kỳ trở ngại nào, cho dù làm sai cũng không sao. Thế nhưng nếu bạn không làm, sợ rằng sau nửa năm bạn sẽ phải rời khỏi công ty.

Mặc dù là như vậy, việc đảm bảo đối với mô thức quản lý phóng tay này, cùng với việc làm thế nào để cho nó không đến nỗi mất đi sự điều khiển, vẫn là việc không phải là dễ dàng. Orlyra đã sử dụng chế độ chỉ tiêu tương quan để cân nhắc đánh giá và nắm chắc. Ví dụ chế độ chỉ tiêu tài vụ, nếu thu nhập mỗi năm của một tuyến nghiệp vụ tăng trưởng không thể đạt được 25%, hơn thế

trong thời kỳ gần đây không có dấu hiệu biểu hiện có triển vọng, thế thì Nokia sẽ thoát khỏi nó. Ngoài ra, một điều tương đối quan trọng là mỗi năm Nokia triệu tập một loạt các hội nghị lấy tên là "Đường lối Nokia" ở trong phạm vi toàn cầu.

Toàn bộ quá trình "Đường lối Nokia" là: Thông qua thu thập những ý kiến quan trọng nhất đối với vấn đề thế nào là Nokia đến từ khắp nơi trên toàn cầu, sau đó tập trung đến tầng quản lý tối cao, họ sẽ có thể chất lọc nào luyện thành quy hoạch mang tính chiến lược của công ty, sau đó lại thông qua hình thức giới thiệu đặc biệt để lọc ra cho công nhân viên các cấp được biết.

Nếu bạn là công nhân viên của Nokia, đang nghiên cứu một hạng mục nào đó mà chưa được đề cập tới, thế thì chứng tỏ rằng bạn nên tìm kiếm một công việc khác để làm. Nếu không có đại hội "Đường lối Nokia" này, thì giá trị quan của Nokia sẽ không thể truyền đạt cho từng công nhân viên được, các công nhân viên của Nokia cũng không thể đồng tâm hiệp lực như vậy được.

Đại bộ phận các cuộc thảo luận về "Đường lối Nokia" chỉ hạn hẹp ở nội bộ công ty. Thế nhưng cứ cách vài năm, Nokia đều phải công bố "tuyên ngôn" đối ngoại, ví dụ "tuyên ngôn" năm 1992 "Lấy điện tín làm chủ đạo, chuyên tâm chú ý, toàn cầu hóa, tăng giá trị". Năm 1996, Nokia đã định nghĩa lại mục tiêu là "Phải chiếm lĩnh địa vị lãnh đạo thị trường điện tín có sức hấp dẫn nhất". Năm 2000, mục tiêu mới là: "Trong việc sáng tạo điện thoại di động cho xã hội, Nokia phải đóng vai

trò lãnh đạo và có hiệu ứng về nhãn mác". Trên thực tế, số khẩu hiệu này đích thực đã chứa ẩn ý rất sâu sắc. Trên phạm vi toàn cầu, cấp trên cấp dưới của Nokia đang nỗ lực "đem mạng lưới liên lạc lắp đặt vào trong túi áo của mỗi người".

Có người đã hỏi Orlyra rằng: Mọi người cho rằng có ba nguyên nhân có thể giải thích được thất bại của Nokia: Một là, Nokia rất gặp may; hai là, ngài rất thông minh; ba là, phương pháp vận hành công việc của Nokia càng thực tế hơn, càng chuyên tâm chú ý hơn, càng linh hoạt hơn so với các đối thủ khác. Ba nguyên nhân này phải chăng đã là những nhân tố chính tạo ra thành công của Nokia?

Orlyra đã trả lời như sau: Việc phân tích như vậy cũng có lý lẽ riêng của nó, thế nhưng tôi rất tán thành về điều thứ ba. Trong toàn bộ những năm 90, đích thực Nokia đã hết lần này đến lần khác cho ra đời những sản phẩm cao hơn hẳn so với các đối thủ cạnh tranh, không chỉ dẫn đầu trên mặt kỹ thuật, điều quan trọng hơn là đã nắm trúng mạch đập và nhu cầu trước mắt của thị trường. Ba nguyên nhân mà ngài nêu ra, trên một trình độ rất lớn nên quy kết là sự thành công của Nokia ngày nay có được là do nó đã không ngừng điều chỉnh theo phương hướng phát triển của lịch sử.

+ Trở thành người dẫn đầu ngành nghề

Là một công ty thông tin di động, đối mặt trước sự không ngừng sáng tạo kỹ thuật mới trong hiện tại, một xí nghiệp muốn giành thắng lợi trong cuộc cạnh tranh, thì cần phải dẫn đầu phát triển trong lĩnh vực ngành nghề



của mình. Vì vậy, Orlyra đã quy định chiến lược phát triển của công ty thương vụ điện tử di động phải trở thành công ty dẫn đầu thế giới. Trong hội nghị tổng kết của Nokia mang tính toàn cầu năm 2001, Orlyra tuyên bố, Nokia có thực lực trở thành công ty thương vụ điện tử di động dẫn đầu toàn thế giới.

Năm 2001, tỉ lệ tăng trưởng của điện thoại di động Nokia tiếp tục cao hơn tỉ lệ tăng trưởng của thị trường, phần mức thị trường đã vượt quá 30%. Nokia dự đoán, cột mốc 1000 triệu khách hàng đạt được trên toàn cầu sẽ xuất hiện vào nửa đầu năm 2002, số lượng máy cầm tay sẽ tăng tới khoảng 200 triệu chiếc, trong đó máy cầm tay WAP có 180 triệu chiếc. Thị trường máy cầm tay lên mạng khổng lồ sẽ đặt cơ sở cho thương vụ điện tử di động phát triển. Theo đà tăng trưởng của hộ dùng trên mạng, sự xuất hiện mô hình ứng dụng và phục vụ mới, lực thúc đẩy tăng trưởng mới cũng theo đó mà xuất hiện, Nokia sẽ thu lợi ích trong những công năng mới từ việc ứng dụng, phục vụ từ tin tức, hình ảnh và những chữ số khác v.v., sẽ cung cấp cho người tiêu dùng những kỹ thuật cần thiết trong kinh doanh vận tải và các hạng mục phục vụ khác. Đồng thời, Nokia cũng đặt kế hoạch đem bản thân chuyển biến thành công ty thương vụ điện tử có hiệu quả cao, mọi thu nhập quan trọng của doanh nghiệp đều thực sự đến từ mô thức thương vụ điện tử.

Trong hội nghị của các nhà phân tích toàn cầu của Nokia hàng năm, giám đốc của Nokia là Orlyra tràn đầy niềm tin phát biểu: "Trong thế giới di động, thời khắc tuyệt vời đặc sắc nhất vẫn còn chưa tới. Theo tính chất di

động, hỗ trợ nối mạng, thế môi giới chữ số hóa và các nội dung khác sẽ hòa nhập lẫn nhau, cơ hội trong tương lai sẽ là vô cùng rộng lớn".

Về phương diện nối mạng, người quản lý Nokia đã một lần nữa nhắc lại họ tin tưởng chắc chắn thị trường trong tương lai sẽ là thị trường cuối cùng do khách hàng và nhu cầu phục vụ của họ dẫn tới, chứ không phải là thị trường do kỹ thuật dẫn tới, thị trường sẽ do nội dung, sự liên tiếp và sự mua sắm thúc đẩy. Công ty Nokia dự trắc, trong vòng 3 năm sau, thị trường nối mạng của họ cứ mỗi năm có tốc độ tăng trưởng 30%, đến năm 2003 sẽ đạt khoảng 900.000 triệu đồng Euro, còn đạt kế hoạch chiếm phần mức thị trường khoảng 35% thị trường WCD MA.

Trong lĩnh vực điện thoại di động nhanh, Nokia đã chiếm mức thị phần hơn 30% trên toàn cầu, hầu như đã gấp đôi đối thủ cạnh tranh đứng hàng thứ hai, hơn thế trong vài năm tới, con số này sẽ tăng cao tới 70% đến 80%. Nokia nhấn mạnh nguyên nhân đại đa số khách hàng thay đổi máy cầm tay là do xuất hiện kiểu dáng mới hoặc thích ứng với phương thức cuộc sống mới, mà không chỉ vì bản thân kỹ thuật. Căn cứ vào những phân tích trên, Nokia gửi gắm hy vọng sẽ thu được lợi nhuận càng nhiều hơn trong thị trường máy cầm tay mới.

Dự trắc đối với sự tăng trưởng khách hàng trong tương lai của Nokia cũng càng khiến cho chúng ta phấn chấn. Nokia dự tính, cột mốc 1.000 triệu khách hàng đạt được trên toàn cầu sẽ trở thành hiện thực vào nửa năm đầu 2002 mà không phải là cuối năm 2002. Thời gian mà số lượng máy cầm tay nối mạng toàn cầu vượt qua số

lượng PC trên mạng cũng sẽ vượt lên trước năm 2002, chứ không phải là năm 2003 như dự trắc trước kia; đến năm 2001 số lượng máy cầm tay nối mạng sẽ tăng lên tới trên dưới 200 triệu chiếc, trong đó máy cầm tay WAP có tới 180 triệu chiếc.

Đồng thời Nokia nhấn mạnh, công ty có thực lực trở thành công ty thương vụ điện tử di động dẫn đầu thế giới, công ty còn tuyên bố đến năm 2003 sẽ thực hiện mục tiêu mỗi năm hạ thấp giá thành 1.000 triệu đồng Euro.

+ Bốn bí quyết lớn bước vào thị trường Trung Quốc

Từ năm 1985 bước vào thị trường Trung Quốc đến nay, Nokia dốc sức trở thành người bạn hợp tác được ưu tiên lựa chọn của Trung Quốc. Là nhà doanh nghiệp sản xuất thông tin di động dẫn đầu thế giới, Nokia cũng là cửa hàng cung ứng dẫn đầu của thị trường thông tin di động Trung Quốc. Orlyra hiểu biết sâu sắc rằng chỉ có kiên trì nghiên cứu phát triển hợp tác mới có thể khiến cho Bắc Kinh không ngừng bảo đảm địa vị dẫn đầu trong nền kinh tế số lượng hóa. Chính là thông qua sự hợp tác thành công, Nokia mới được dùng tốc độ nhanh chóng đem lại kỹ thuật sáng tạo mới cho mọi người.

Theo lời ông giới thiệu, kỹ thuật là trọng tâm phát triển của Nokia. Chỉ trong năm 2.000, mức đầu tư của Nokia về phương diện nghiên cứu phát triển đã cao tới mức trên 2000 triệu đô la Mỹ. Nokia có đầy đủ thực lực nghiên cứu phát triển đứng hàng đầu thế giới. Về mặt này, Trung Quốc là một bộ phận nghiên cứu phát triển mạng lưới toàn cầu của chúng ta, sẽ tiếp tục có tác dụng quan trọng. Năm 1998, Nokia đã xây dựng một trung tâm

nghiên cứu phát triển mang tính chất toàn cầu tại Bắc Kinh. Hiện tại trung tâm nghiên cứu phát triển này đã có trên 150 nhân viên, hơn thế, đã có trên 20 cơ cấu nghiên cứu phát triển hàng đầu của Trung Quốc triển khai sự hợp tác tích cực. Trọng tâm nghiên cứu phát triển của Nokia là nhằm mục đích làm phong phú cuộc sống con người, và đem kỹ thuật hỗ trợ nối mạng lắp đặt vào trong túi mỗi người, bao gồm 3G, IPv6, kỹ thuật dải rộng...

Orlyra cho rằng, là kỹ thuật nối mạng thế hệ sau kỹ thuật IPv6 sẽ nâng cao dung lượng địa chỉ nối mạng với tính chất cực kỳ lớn, điều này đối với việc thỏa mãn tính đa dạng của thế giới mạng vô tuyến rất quan trọng. Trung tâm nghiên cứu phát triển và ứng dụng thành tựu mạng IPv6 với giáo dục Trung Quốc, hơn thế cùng chủ trì lập ra hội nghị nghiên cứu thảo luận liên quan đến kỹ thuật lần thứ nhất của Trung Quốc. Tính đến hiện tại, đã có 10 trường cao cấp tham gia vào việc nghiên cứu các hạng mục kể trên. Đây là một lần hợp tác nghiên cứu phát triển giữa các công ty trong ngoài nước về lĩnh vực hỗ trợ nối mạng có quy mô lớn nhất với cơ cấu nghiên cứu phát triển Trung Quốc.

Nokia tin tưởng kỹ thuật dải rộng DSL sẽ có tác dụng quan trọng trong sự phát triển hỗ trợ nối mạng. Nokia đã trở thành một trong những cửa hiệu cung ứng chủ yếu của điện tín ADSL Trung Quốc.

Với cách nhìn nhận của Orlyra, phương thức sinh hoạt của con người hiện nay đòi hỏi sản phẩm và phục vụ phải thỏa mãn đầy đủ việc tự do di động. Con người bức thiết đòi hỏi phải ứng dụng với tốc độ nhanh những

kỹ thuật mới để có thể khiến cho đời sống của họ càng thêm phong phú. Vô tuyến truyền hình số chính là một ví dụ chứng minh điển hình. Với Nokia, chúng ta tin tưởng sự thành công của vô tuyến truyền hình số trên cơ sở tăng giá trị phục vụ. Ngay từ năm 1997, khi thị trường số của Trung Quốc còn đang ở trạng thái manh nha, là người khai thác của lĩnh vực vô tuyến truyền hình số, ngành thông tin gia dụng Nokia đã xây dựng một cửa hàng tiêu thụ tại Bắc Kinh. Tháng 9 năm 1999, xí nghiệp hợp tư của Nokia tại Trung Quốc - tức là công ty hữu hạn kỹ thuật số trung tín Bắc Kinh Nokia (gọi tắt là NCDT) đã được xây dựng, chế tạo ra chung đoạn đa môi thể số dùng cho vệ tinh hữu tuyến, rồi cung cấp sự phục vụ tương quan. Sản phẩm máy tiếp thu số đầu tiên của họ được dùng vào công trình "thông suốt tới các nông thôn" của công ty vệ tinh vô tuyến truyền hình Trung Quảng (CBSat). Ngày mùng 1 tháng 1 năm 2000, khu vực Yaku của ngành thông tin gia dụng Nokia và tổng bộ Trung Quốc chính thức chuyển tới Bắc Kinh để tiện việc nắm vững thị trường và người tiêu thụ Trung Quốc càng tốt hơn.

"Sự hòa nhập giữa việc hỗ trợ nối mạng và thông tin vô tuyến đã đem lại sự biến đổi, sáng tạo ra tiềm lực cực kỳ to lớn cho chúng ta. Sự phát triển của 3G đã đại diện cho sự chuyển biến này. Dựa vào ưu thế lớn mạnh của thị trường mạng lưới di động, Nokia sẽ tiếp tục trở thành người dẫn đầu của kỹ thuật thông tin di động 3G, hơn thế, đã cung cấp phương án giải quyết tiên tiến thu doanh lợi với tốc độ nhanh cho người vận hành kinh

doanh". Theo Orlyra giới thiệu, công tác nghiên cứu phát triển 3G ở Trung Quốc của Nokia chủ yếu được tiến hành tại Bắc Kinh. Năm 2000, Nokia và sở nghiên cứu truyền dẫn điện tín Trung Quốc (RITT) đã hợp tác hoàn thành việc trắc nghiệm thử kỹ thuật di động 3G trên cơ sở mạng thí nghiệm kỹ thuật WCDMA của Nokia, rồi đem báo cáo trắc nghiệm hoàn chỉnh giao cho bộ sản nghiệp tin tức, làm tốt công việc chuẩn bị làm WCDMA dùng để bán tại Trung Quốc. Là người dẫn đầu kỹ thuật 3G, Nokia sẽ tích cực tham gia trắc nghiệm thử việc chế định mạng lưới tiêu chuẩn tương quan của Trung Quốc, còn kịp thời đem những kỹ thuật và kinh nghiệm vận hành kinh doanh mới nhất của nước ngoài đưa vào Trung Quốc.

Dựa vào bốn năm kiểu máy cũ chủ lực để chống đỡ với cục diện, năm 2001 Nokia vẫn thu được thành tích tương đối khá trên thị trường Trung Quốc.

Giám đốc công ty hữu hạn đầu tư Nokia (phía Trung Quốc) là Khang Vũ Bác đã đánh giá cao đối với một loạt thành tựu mang tính chất đánh dấu cột mốc mà Nokia giành được ở Trung Quốc. Ông nói: "Năm 2001 Nokia đã thực hiện bước nhảy vọt có ý nghĩa đánh dấu cột mốc ở Trung Quốc, tiến thêm một bước củng cố địa vị dẫn đầu trên thị trường thông tin di động ở Trung Quốc, thậm chí ở cả toàn cầu".

Tháng 11 năm 2001, lại một trung tâm nghiên cứu phát triển mang tính toàn cầu của Nokia xây dựng tại Hàng Châu Trung Quốc, dốc sức vào việc khai thác phát triển kỹ thuật sản thi công mạng lưới di động thế hệ thứ ba.

Vườn công nghiệp mạng lưới ngôi sao (quốc tế) do Nokia và những người bạn hợp tác của họ cùng đầu tư xây dựng đã chính thức khởi động tại Bắc Kinh cuối năm 2001.

Sau đó, Nokia với thị trường lớn nhất thế giới - Trung Quốc đã ký kết và tuyên bố cùng giúp đỡ mở rộng cơ cấu di động trên toàn cầu, hơn thế cùng Trung Quốc đốc sức triển khai sự hợp tác ứng dụng tiêu chuẩn và quy phạm về mật số liệu di động trên cơ sở mở rộng cơ cấu di động.

Nokia đã quyết tâm phải giành lại thị trường lớn nhất là Trung Quốc.

Thế nhưng, Nokia muốn đoạt lại địa vị thứ nhất đâu có dễ như trở bàn tay. Trong nhà máy sản xuất máy cầm tay CDMA ở Trung Quốc, chỉ có một xí nghiệp đầu tư của nước ngoài là Motorola đã giành được giấy phép, Nokia, Ericsson... vẫn còn phải đứng ngoài cuộc, có nghĩa là trong thời gian tương đối dài không có cách gì trực tiếp thò tay vào lĩnh vực thị trường hoàn toàn mới này được. Trái lại, trên hai hệ thống được coi là mấu chốt quyết thắng của thông tin di động, Motorola có thể khai thác phát triển song tuyến trên GPRS và CDMA IX, có thể nói là đã chiếm hết cơ hội trước.

Mặc dù vậy, đối với tiền đồ thị trường năm 2002, ông Khang Vũ Bác đã tỏ ra lạc quan. Theo đà các sản phẩm thông tin liên lạc mới và một khối lượng lớn nghiệp vụ xuất hiện, việc vận hành buôn bán sẽ tăng thêm sự đầu tư về phương diện chất lượng mạng và dung lượng của nó. Tiến độ che phủ mạng 3G của Nokia đã khiến cho người ta phấn chấn, kỹ thuật EDGE tiến triển

tốt đẹp. Trong lĩnh vực điện thoại di động, Nokia cho rằng GPRS và các phương tiện thông tin liên lạc đã biểu hiện rõ loại hình và quy tắc chuẩn của sản phẩm hoàn toàn mới, đã trở thành hiện thực trong tầm tay. Chỉ nửa đầu năm 2002, Nokia đã đưa ra thị trường trên 20 loại sản phẩm máy cầm tay hoàn toàn mới, chung đoạn 3G của họ cũng đã đưa vào thị trường vào cuối năm 2002.

Sau khi CDMA đưa vào thị trường, cuộc cạnh tranh máy cầm tay sẽ càng thêm gay gắt. Điện thoại di động Trung Quốc cũng sẽ phải tiến hành cuộc cạnh tranh kịch liệt với các loại điện thoại di động khác. Năm 2001 có một hiện tượng thú vị, khách hàng nếu du lịch tại Trung Quốc có thể được khuyến mại Card, SIM để hạ thấp chi phí điều này sẽ thúc đẩy tăng trưởng tiêu thụ máy cầm tay, đồng thời, sự tăng trưởng của thị trường cũng sẽ được phát triển mạnh mẽ rộng lớn. Kinh nghiệm của quá khứ bảo cho Nokia biết, năm 2002 máy cầm tay mới ở Trung Quốc sẽ có sự tăng trưởng rất lớn, hơn thế Nokia được người tiêu dùng cho rằng đó là một mặt hàng được ưu tiên lựa chọn. Điều này sẽ tạo ra sự cố gắng cho phần mức thị trường của họ. Đồng thời sản phẩm mới của Nokia không chỉ sẽ mở rộng phần mức thị trường của họ, hơn thế sẽ có thể nâng cao được giá cả tiêu thụ của điện thoại cầm tay, cũng chính là nói do sản phẩm mới có giá trị càng cao, thì giá cả cũng có thể hơi cao hơn một chút.

Trước đây, Motorola đã từng dựa vào thay đổi của kiểu dáng để tác động thị hiếu của người tiêu dùng. Ngoài ra sản phẩm kiểu mới đầu tiên của Sony Ericsson cũng sẽ cho ra đời vào quý thứ ba năm 2002, trên cơ sở kinh



nghiệm về phương diện tiêu dùng và hình ảnh của họ sẽ tạo thành ảnh hưởng đối với Nokia chăng?

Khang Vũ Bác khẳng định rằng: "Nokia cũng sẽ đưa ra rất nhiều sản phẩm mới vào năm 2002. Đến cuối năm nay, đại đa số hệ thống sản phẩm đều sẽ được đổi mới trong 12 tháng này. Trong tháng một chúng ta đã cho ra đời 4 loại sản phẩm mới và thực hiện đưa sản phẩm mới vào thị trường Trung Quốc, tốc độ nhất định sẽ rất nhanh. Còn sản phẩm của chúng ta không chỉ là đối mặt với lĩnh vực thị trường hiện tại, hơn thế lại là lĩnh vực thị trường tương lai và sự phục vụ ngày càng rộng rãi. Ở Trung Quốc, chúng ta sẽ phát triển công bố một hệ thống sản phẩm hoàn toàn mới có lắp bộ mã tiếng Trung Quốc, đây là những sản phẩm có sức cạnh tranh nhất ở trên thị trường Trung Quốc.

Dùng lời của Khang Vũ Bác mà nói, nhân tố thành công của Nokia tại Trung Quốc được quy kết bởi tác dụng nhãn hiệu tự thân rất lớn mạnh, hệ thống sản phẩm phong phú, kết cấu tổ chức có lợi, có quan hệ tốt đẹp với những người hợp tác và khách hàng.

### **- Đường lối quản lý**

Bí quyết thành công của Nokia là:

Ở hiện tại, Nokia có tốc độ tiến vọt nhanh chóng, nguyên nhân chủ yếu chính là tinh thần tập thể được thỏa thuận ngầm của những con người Nokia. Sự thành công của họ không có bí quyết hoặc tuyệt chiêu nào đơn thuần từ góc độ kỹ thuật. Văn hóa và quản lý xí nghiệp có khả năng công khai, không có gì bí mật đáng nói.

Ngoài ra, công việc nghiên cứu phát triển và thị trường là hai bí quyết giành chiến thắng của Nokia. Ngoài kỹ thuật ra, việc quyết định có bán được sản phẩm của xí nghiệp hay không tựa hồ như phụ thuộc càng nhiều vào trình độ nắm bắt nhanh nhạy và trình độ thỏa mãn sau cùng đối với nhu cầu của thị trường. Sự thành công về phương diện này vừa hay chính là cái "Thần" vốn có của Nokia.

## 44. CẤU THÀNH SỨC MẠNH CỦA TẬP ĐOÀN LÃNH ĐẠO

\* "BUÔN BÁN ĐẠI THUẬN LỢI" - SWHIL

Kinh nghiệm chủ yếu trong sáng nghiệp của tập đoàn Thái Cổ có: Một là, lực lượng lãnh đạo hình thành do ba người “lão” Swhil, Vinhem Lahn và Yelgi đã phát huy tác dụng có đủ sức mạnh. Hai là, vừa bắt đầu Swhil đã chú ý nuôi dưỡng và phát triển những tác phong tốt đẹp như phục vụ với chất lượng ưu tú, nâng cao hiệu suất và tiết kiệm chi tiêu. Ba là, giao kèo giá cả, sát hợp đối với sự hình thành của liên doanh, không ngừng được nâng cao trên mặt nhận thức, không ngừng được tăng cường trên mặt thực tiễn.

- Phạm vi quản lý

+ Mở đầu của sự nghiệp mới

Thế kỷ thứ XVIII, gia tộc Swhil bước vào ngành mậu dịch hàng dệt. Năm 1793, khi người sáng lập ra tập đoàn gia tộc Swhil tức là John Swhil đời thứ nhất ra đời, người cha của ông là Salil Swhil đã là một nhà buôn vải. Năm 1812, John Swhil 19 tuổi bèn rời xa cha mẹ tới

Liverpool mưu sống, mở một cửa hàng kinh doanh tạp hóa, Swhil bắt đầu làm việc từ nơi đây.

Liverpool lúc đó là một bến cảng tràn đầy tiềm năng và cơ hội. Mậu dịch hàng hải đã phát huy ưu thế trong nền kinh tế châu Âu, những thương nhân và nhà chế tạo đã thu mua nguồn vật tư mới, khai thác phát triển thị trường mới trên tuyến mậu dịch đường biển đó đã phát tài to, còn vị trí địa lý của Liverpool đã khiến cho nó rất nhanh chóng thích ứng được nhu cầu phát triển của thời đại. Tại ven bờ cảng Liverpool đã bắt đầu xuất hiện ngày càng nhiều những bãi để hàng, công ty hoặc những tòa nhà văn phòng lớn của nhà buôn, đại bộ phận việc buôn bán vận chuyển hàng hóa xuất nhập khẩu đều được tiến hành tại đây. Đến 10 năm đầu của thế kỷ thứ XIX, Liverpool đã có đầy đủ cơ cấu doanh nghiệp như thương nghiệp, ngân hàng bảo hiểm và đóng thuyền v.v. Đại đế là bắt đầu từ năm 1816, vị John Swhil ở thế hệ thứ nhất này đã độc lập kinh doanh mậu dịch xuất nhập khẩu, ông đã từ Jamaica nhập khẩu rượu và đường; từ Calcutta nhập khẩu về các chất phẩm nhuộm màu chàm; từ Nova Scotia nhập khẩu về dẫu mỏ; từ nước Mỹ nhập khẩu về bông nguyên. Đại thể là vào năm 1832, vị John Swhil đời thứ nhất này đã đem ngành nghề buôn của ông đặt tên là Công ty cha con John Swhil.

Năm 1847, Swhil đời thứ nhất đã qua đời. Lúc đó anh em Swhil vừa trẻ lại vừa thiếu kinh nghiệm đã tiếp quản công ty, tiếp tục theo đuổi các loại mậu dịch đang được mở rộng. Trong những năm 50 của thế kỷ XIX, anh em nhà Swhil cảm thấy nghiệp vụ mậu dịch truyền thống

đã không thể thỏa mãn được yêu cầu tăng trưởng tài sản gia tộc của họ. Họ đã nghiên cứu kỹ thời đại mà họ đang sống. Đặc điểm quan trọng nhất của thời kỳ này chính là đường sắt đã liên hệ các trung tâm công nghiệp lại với nhau, tàu thủy thì tập hợp các nguyên liệu công nghiệp rồi đem các thành phẩm do công nghiệp chế ra vận chuyển tới các nơi trên thế giới. Họ nhận thức được rằng, muốn sáng tạo ra càng nhiều của cải giàu có thì cần phải phát triển ra nước ngoài.

Tháng 2 năm 1854, William Swhil tới nước Mỹ du lịch, mục đích là tới quốc gia đó mở rộng quan hệ qua lại trên mặt mậu dịch. Họ đã xây dựng công ty anh em Swhil tại New York, coi đó là một cơ cấu chi nhánh của gia tộc Swhil kinh doanh nghiệp vụ tại nước Mỹ. Năm 1854, Salil Swhil - sau này người ta gọi ông là “lão” Swhil (ông già Swhil) tới Australia làm một chuyến đi du lịch, trong tưởng tượng của ông, Australia là một vùng đất xa xôi thần bí, tại đó chứa đựng rất nhiều vàng, tại đó có những bãi chăn nuôi thiên nhiên dài rộng vô biên. Trước tiên ông tiến vào khai thác vùng đất chứa vàng, đã giành số lượng lớn thời gian để đào vàng; ông đã tới thăm Gerelong, có ý đồ muốn thử vận may trong ngành nuôi cừu. Chuyến đi Australia của ông già Swhil đã đặt được cơ sở xây dựng mậu dịch mang tính chất thường xuyên với Australia, điều này cũng có ý nghĩa là lợi ích của anh em nhà Swhil bắt đầu từ nước Mỹ và châu Âu chuyển hướng tới Thái Bình Dương. Đến những năm 60 của thế kỷ XIX, trong vòng 20 năm, sau khi người cha của họ qua đời, anh em nhà Swhil trải qua cuộc phấn đấu gian

nan vất vả, họ đã đưa một cửa hàng buôn bán nhỏ biến thành một cửa hàng buôn địa phương cỡ trung bình. Thế nhưng đối với họ mà nói, mọi sự cố gắng của họ còn chưa đạt tới mức độ khiến cho họ thỏa mãn, sự nỗ lực của họ còn chưa đem lại một kết cục thành công, mới chỉ đem lại cho họ bước mở đầu của sự nghiệp mới. Họ muốn sáng lập nên một xí nghiệp khiến cho đời sau phải tự hào vì nó, khiến cho gia tộc Swhil từ địa vị tương đối không quan trọng nâng cao lên địa vị có ảnh hưởng chi phối trong ngành mậu dịch nước Anh và Viễn Đông. Nhưng họ còn cần phải trải qua sự phấn đấu càng gian nan hơn nữa.

+ Phương pháp xử lý giao dịch cửa hiệu buôn Trung - Tây

Năm đó, sau khi "lão" Swhil tới thăm Australia, ông tự tin chắc rằng tiền đồ thương nghiệp của Australia và Viễn Đông rất rộng lớn. Khi cuộc nội chiến ở nước Mỹ khiến cho gia tộc Swhil và ngành mậu dịch của nước Mỹ gặp trở ngại, công ty cha con Swhil bắt đầu xuất khẩu hàng hóa như vải bông, hàng len dạ v.v. tới Trung Quốc, rồi từ Trung Quốc nhập khẩu chè khô và tơ sống về nước Mỹ. Trung Quốc lúc đó đúng là vùng đất cho Swhil thấy rõ ở đó có rất nhiều cơ hội phát triển kinh doanh mậu dịch đầy sức hấp dẫn. Năm 1842, sau khi "Hiệp ước Nam Kinh" đưa Thượng Hải, Quảng Châu, Hạ Môn, Phúc Châu và Ninh Ba mở mang thành cảng buôn bán, Trung Quốc bị bức phải sử dụng mậu dịch đối ngoại "tự do". Năm 1860, "Hiệp ước Nam Kinh" thông qua hiệp ước cảng mới chỉ định, đã cung cấp ưu đãi cho người ngoại

quốc. Số hiệp ước cảng này dần dần đã trở thành trung tâm của thực lực phương Tây. Số thương nhân của các quốc gia như Anh, Mỹ, Pháp v.v được hưởng đặc quyền và quyền lực có liên quan tới các loại hoạt động mậu dịch. Vào thời gian đó thậm chí đã hình thành một số mô thức mậu dịch nào đó. Trung Quốc là thị trường tiêu thụ các sản phẩm hàng dệt, chè khô và tơ lụa xuất khẩu của Trung Quốc tại Anh và nước Mỹ có lượng nhu cầu lớn nhất. Tại Hồng Công và các cảng chủ yếu như Thượng Hải, Phúc Châu, cơ cấu tài chính đang thích ứng với nhu cầu mậu dịch, có phương pháp xử lý giao dịch giữa cửa hiệu buôn Trung Quốc và phương Tây được công nhận.

Tháng 11 năm 1866, sau khi ông già Swhil tới Thượng Hải bèn mua toàn bộ quyền tài sản của hiệu buôn Tây Bruxing rồi treo lên tấm biển "Hiệu buôn Thái Cổ" ngay trên địa chỉ cũ của hiệu buôn Tây Bruxing. Sau đó chỉ định Vinhem Lahn làm giám đốc. Ngày mồng 1 tháng 1 năm 1867 cửa hiệu Thái Cổ khai trương, nghiệp vụ chủ yếu của nó là tiếp nhận và tiêu thụ hàng dệt từ nước Anh chuyển đến, đồng thời phụ trách đưa số chè khô và tơ lụa xuất khẩu của Trung Quốc vận chuyển đến nước Anh, Australia và chi nhánh công ty cha con Swhil tại New York để tiêu thụ. Đồng thời ông già Swhil lại xây dựng quan hệ lợi ích với các công ty vận tải đường biển tạo thuận lợi cho việc mậu dịch buôn bán mà họ cảm thấy hứng thú. Tháng 9 năm 1869, trong bức thư gửi cho Vinhem Lahn ông viết: "Ngài Holte rất muốn mở rộng công ty tàu biển của mình, để tiện tiến hành mậu dịch ở miền duyên hải... Qua suy nghĩ kỹ càng chín chắn chúng

ta đã đồng ý và tin tưởng sâu sắc đây chỉ là bước đi chủ yếu làm cơ cấu đại lý cho ông ta sử dụng. Ngoài ra, nghiệp vụ vận chuyển đường biển giữa các đất thuộc địa của nước Anh với Australia sẽ có lợi ích lớn đối với việc thu nhập tiền hoa hồng của chúng ta". Đến năm 1876, khoản tiền đầu tư vào công ty tàu thủy vận tải đường biển của anh em nhà Swihl đã lên tới 20.000 bảng Anh, mỗi lần mở rộng hoạt động vận tải đường thủy đều đã tăng thêm năng lực tiềm tàng trong việc vận tải tàu thủy của mình. Năm 1872, công ty tàu thủy Thái Cổ ra đời.

Năm 1876, khi ông già Swihl tới thăm Thượng Hải vì việc mở cửa hiệu buôn Thái Cổ, ông đã tin tưởng và nghĩ tới việc xây dựng cơ cấu vận tải đường thủy ở trong các con sông và miền ven biển Trung Quốc. Thủy vực rộng lớn của Trường Giang còn có thể dung nạp càng nhiều tàu thuyền, ông tin tưởng ở đó đang có những cơ hội cực kỳ tốt chờ đợi một người sáng nghiệp có tiền vốn, năng lực và tầm nhìn xa cần thiết, ông nghĩ đó chính là bản thân ông. Thượng Hải lúc đó là một trung tâm mậu dịch to lớn đồ sộ và ngày càng tăng trưởng, nằm giữa Thượng Hải và các cảng Nhật Bản. Giữa Thượng Hải và các cảng Trung Quốc có mối giao lưu mậu dịch quan trọng, còn có mậu dịch vận tải hàng hải Trường Giang so với nó càng quan trọng hơn nhiều. Khi đội tàu của công ty tàu thủy Thái Cổ đã qua lại tại lưu vực Trường Giang và Quảng Châu vào những năm 70, ông già Swihl bắt đầu khuếch trương. Thế nhưng, lúc này bản thân ông còn thiếu tiền vốn cần thiết để xây dựng lên một sự nghiệp mạo hiểm khác. Để cẩn thận, tháng 11 năm 1874, ông du thuyết đối với John Scott, chỉ ra việc



đem ba chiếc tàu thủy tạo nên năm 1873 dùng vào việc mậu dịch ở miền duyên hải Trung Quốc là một khoản đầu tư có thể kiếm được lợi lớn. Kết quả là ông đã thuyết phục được H. J. Badfilde cùng với Scott trở thành bạn hợp tác trong sự nghiệp mạo hiểm này. Scott và Badfilde cùng dùng 3,2 vạn bảng Anh thu mua được hai trong số ba chiếc tàu thủy đó rồi lần lượt đặt tên "Phúc Châu" và "Sán Đầu". Từ năm 1874 trở đi, xí nghiệp này nổi tiếng là tổ hợp tàu biển, hiệu buôn Thái Cổ trở thành người đại lý của đội tàu. Không lâu sau tổ hợp tàu biển đã đúng như dự định sẵn của ông già Swhil, đã phát triển thành một xí nghiệp có thể thu được lợi ích, số tàu này hầu như toàn bộ đều dùng vào việc vận chuyển đậu tương và bánh đậu, toàn bộ hàng hóa đều dựa theo giá cả hứa hẹn đặc biệt vận chuyển đến Sán Đầu và Hạ Môn của Hoa Nam. Với sự cố vũ của thành công, ông già Swhil đặt kế hoạch đóng càng nhiều tàu thuyền, hơn thế còn quyết định số tàu thuyền tăng thêm đó sẽ dùng vật liệu sắt thép để đóng. Doanh lợi của tuyến vận tải đường thủy này tiếp tục tăng trưởng đến tháng 11 năm 1882, đội tàu của tổ hợp tàu biển trong 8 năm kinh doanh, lợi nhuận bình quân mỗi năm là 20% tiền vốn.

+ Bắt đầu điều tra mang tính chất toàn diện

Vào những thập kỷ 70, 80 của thế kỷ XIX, trong mậu dịch xuất khẩu của Trung Quốc, đường đã là một loại hàng xuất khẩu, lại là một loại hàng nhập khẩu. Thế nhưng đến năm 90, việc nhập khẩu đường bắt đầu thể hiện rõ sự quan trọng, hơn thế còn tiếp tục tăng trưởng, Hồng Công đã trở thành khu vực phát đạt của ngành đường, trong số đường Hồng Công nhập khẩu, đường

Thái Cổ đã dần dần trở thành tên gọi thay thế cho nó. Vì vậy, ông già Swhil quyết tâm xây dựng một nhà máy đường hoàn thiện nhất, lớn nhất tại Hồng Công. Thế nhưng ông già Swhil lại là một thương nhân cực kỳ thông minh sáng suốt, ông không bao giờ cho phép vì tình cảm cá nhân mà liều lĩnh mạo hiểm, đặc biệt ông không thể cho phép phát sinh sai lầm. Tức thì trước khi ông chính thức sáng lập ra xí nghiệp này, đã bắt đầu điều tra mang tính chất toàn diện, để làm rõ giá thành cần thiết của việc xây dựng một nhà máy đường, phương pháp chế tạo đường cùng với nguồn nguyên liệu và tiềm lực thị trường. Ông phát hiện, nhà máy luyện đường có hiệu suất cao nhất của nước Anh là của gia tộc Richardson, xây dựng ở vịnh cảng Clyde, sau khi ông giành được tài liệu thuyết minh thiết bị toàn bộ của nhà máy này, bèn lập tức đưa họ tới cửa hiệu Thái Cổ để tiện điều tra rõ việc mua đất ở Hồng Công và kiến trúc xây dựng một nhà máy tương tự phải đòi hỏi chi tiêu bao nhiêu tiền, đồng thời tìm hiểu tường tận kinh doanh nhà máy này đòi hỏi bao nhiêu sức lao động và than đá để tiện tiến hành dự toán đối với giá thành kinh doanh. Mặt khác, các bạn hợp tác là người phương Đông của ông cũng tiến hành nghiên cứu những yêu cầu về chủng loại, phạm vi và tiềm năng thị trường Trung Quốc đưa tới công ty Fairli để kiểm nghiệm và phân tích. Công việc điều tra rộng rãi này đã chứng thực, yêu cầu đối với đường của thị trường Trung Quốc đủ để dung nạp sản phẩm mới của nhà máy luyện đường. Thế nhưng ông già Swhil vẫn làm việc cẩn thận, bởi vì lúc đó Trung Quốc đang ở vào hoàn cảnh mậu dịch đối ngoại

nháy mắt vạn biến, ông không hy vọng có thể lập tức thu được thành công. Địa chỉ của nhà máy đường Thái Cổ đặt tại vịnh cảng Khoa Lý của Hồng Công, đến năm 1884, nhà máy luyện đường này cuối cùng đã được khai trương, có năng lực mỗi tuần sản xuất 700 tấn đường, thiết bị của nó là những loại kiểu mới nhất lúc đó. Với sự cố gắng không ngừng, sản lượng của nhà máy luyện đường Thái Cổ đã tiếp tục nâng cao, đến năm 1893, lượng sản xuất mỗi tuần đã nâng cao tới 2.000 tấn, đến năm 1894, đã nâng cao tới 4.500 tấn. Sản phẩm được vận chuyển tới Trung Quốc, Nhật Bản, Ấn Độ, Australia và California của nước Mỹ để tiêu thụ.

Sự thành công của nhà máy luyện đường Thái Cổ rất nhanh chóng đã trở thành nguồn thu nhập quan trọng cung cấp cho các cơ cấu tổ chức của gia tộc Swhil. Với số lượng cực kỳ lớn đường nguyên và thành phẩm mà nhà máy luyện đường Thái Cổ sản xuất ra đều do công ty tàu thủy Thái Cổ vận chuyển đi trên tuyến đường biển đã được mở.

Cuối cùng, tác dụng mà nhà máy luyện đường phát huy về phương diện mậu dịch trong việc củng cố và phát triển cơ bản của công ty tàu thủy Thái Cổ là điều khó có thể đánh giá hết được. Thế nhưng, nó quyết không phải là một xí nghiệp công nghiệp cô lập, nó cũng giống như công ty tàu thủy Thái Cổ trở thành một tảng đá hình vòm cung trong cơ cấu thương nghiệp của gia tộc Swhil.

Đồng thời với việc tích cực khai thác nghiệp vụ đại lý trong ngành vận tải đường thủy, ngành bảo hiểm có liên quan mật thiết với ngành vận tải đường biển mà

gia tộc Swhil vừa mới xây dựng lên lúc đó cũng đã bắt đầu dẫn tới sự chú ý của mọi người.

Từ sau khi ông già Swhil cùng với em trai của ông là Vinhem kế thừa công ty cha con của John Swhil năm 1847, họ đã luôn luôn dốc sức mở rộng nghề buôn bán của gia tộc ra hải ngoại. Còn từ lúc họ bắt đầu hợp tác gần gũi với R.S Badfilde, họ đã chưa hề đình chỉ việc mở rộng ở Viễn Đông. Theo đà biến đổi của quy mô cửa hiệu buôn, để có lợi cho việc mở rộng, ông già Swhil bắt đầu từng bước thu hút những người hợp tác mới. Ông già Swhil quyết định, trong tình hình nghiệp vụ không được phần vinh, bản thân ông chỉ lấy lợi tức tiền vốn của mình mà bỏ hẳn phần mức lợi nhuận của mình. Hành động này không còn nghi ngờ gì đã rất có lợi cho việc đoàn kết nhất trí đứng trước khó khăn với những người bạn hợp tác, đối với việc đồng tâm hiệp sức, vượt qua gian nan, tiếp tục phát triển đã có ý nghĩa trọng đại.

+ Thay đổi lễ thói cũ một cách cơ động linh hoạt

Ngày 1 tháng 12 năm 1898, thời điểm sắp sửa bước sang thế kỷ mới, thế hệ thứ hai của gia tộc Swhil là Salil Swhil tức là ông già Swhil đã từ già cõi đời. Swhil của thế hệ thứ ba, thế hệ thứ tư tiếp tục kế thừa và sáng tạo, khiến cho tập đoàn Thái Cổ có xu hướng hoàn thiện.

Năm 1900 - 1901, nhà máy đóng tàu Thái Cổ đã ra đời tại vịnh cảng Khoa Lý, hệ thống thiết bị trong nhà máy không những có thể đảm nhận nghiệp vụ duy tu<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Giữ gìn và sửa chữa

những tàu thủy trọng tải hai, ba vạn tấn, mà còn có thể đóng mới loại tàu thủy cấp vạn tấn với nhiều loại động cơ, máy móc v.v. Sau khi nhà máy đóng tàu Thái Cổ xây dựng xong, không những có thể cung cấp nghiệp vụ duy tu cho các công ty tàu thủy trong hệ thống lợi ích của gia tộc Swihl cùng những chiến hạm hải quân Anh đóng tại Hồng Công, còn từng bước lo liệu tất cả nghiệp vụ đóng tàu cho rất nhiều nơi ở Trung Quốc, đặc biệt là vùng Hoa Nam. Đồng thời với việc xây dựng nhà máy đóng tàu Thái Cổ, công ty xà lan Thiên Tân cũng được tuyên bố thành lập năm 1904, từ đó, với công ty xà lan Thái Cổ cũng lũng đoạn việc vận tải xuất nhập khẩu ở Thiên Tân, Thái Cổ cũng vì vậy mà tự trở thành một mạng lưới vận chuyển hoàn chỉnh.

Sự thành công của nhà máy đóng tàu Thái Cổ và công ty xà lan Thiên Tân đã chứng tỏ công ty cha con John Swihl không những vẫn có sức sống dồi dào mà còn có đầy đủ năng lực xâm nhập vào những lĩnh vực hoạt động mới, chứng tỏ rằng những người bạn hợp tác trẻ trung của thế hệ mới đã thổi một luồng gió đầy sức sống vào nhà máy, khiến cho nó có thể thích ứng được với sự biến đổi của thế kỷ mới.

Sau cuộc chiến tranh Giáp Ngọ, để giành được càng nhiều khách hàng, Thái Cổ đã sẵn sàng đáp ứng với nhu cầu của khách hàng, đã thay đổi lễ thói cũ một cách cơ động linh hoạt. Ví dụ, hàng hóa của Hạ Môn đến Thiên Tân và Doanh Khẩu phần nhiều là hàng hóa của Thượng Hải, cách làm thông thường là hàng hóa của Hạ Môn tới Thiên Tân, Doanh Khẩu trước hết vận chuyển tới Thượng

Hải, sau đó từ Thượng Hải chất lên tàu thủy rồi chở đến Thiên Tân, Doanh Khẩu. Vì vậy, Thái Cổ bèn sắp xếp từ Hạ Môn chất đầy hàng hóa đi thẳng tuyến đường biển đến Thiên Tân và Doanh Khẩu. Thủ đoạn cạnh tranh khách hàng của Thái Cổ vừa làm thuận tiện cho khách, cũng khiến cho Thái Cổ giành được số lợi nhuận lớn hơn và nhiều hơn đối thủ của mình. Năm 1914, sau khi bùng nổ cuộc đại chiến thế giới lần thứ nhất, Nhật Bản đang lợi dụng cơ hội chiến tranh ở châu Âu để đạt được dã tâm một mình làm bá chủ Trung Quốc, đồng thời tập đoàn Thái Cổ đang đứng trước một vấn đề nan giải, theo đà tiến hành kịch liệt của cuộc chiến tranh, các công nhân viên chức của tập đoàn Thái Cổ không thể không bị gọi nhập ngũ.

Lúc này John Kiddersiton Swhil phụ trách việc sắp xếp nhân sự của các xí nghiệp trong tập đoàn Thái Cổ đã có quyết định quan trọng. Ông đã nhảy bèn chỉ ra Thái Cổ còn thiếu sót tinh thần tập thể, rồi đem những hạn chế xây dựng thành mấy điểm dưới đây:

- Phía London thiếu sự tìm hiểu đối với đặc điểm của địa phương Trung Quốc.

- Có quá nhiều người ngồi không ăn hại chiếm giữ địa vị cao ở phương Đông.

- Chức vị "lãnh đạo từng bộ phận" cần phải trở thành chỗ để trống đẹp đẽ thực sự, hơn thế không có người nào có thể lưu lại giữ chức vụ này sau tuổi 50 (cuối cùng quyết định tuổi về nghỉ hưu là tuổi 54 và từ đó kiên trì quyết định này).

- Không để cho người nào tiếp tục đảm nhận chức vụ giám đốc sau tuổi 55.

- Các giám đốc của London và phương Đông cần phải thường xuyên nói với cấp dưới lời "Cảm ơn!".

- Các công nhân viên chức không nhận biết được ủy viên ban giám đốc.

Ông cho rằng các ủy viên ban giám đốc cần phải nhận thức được "Điều này không chỉ là anh dành cho họ cái gì, mà là phương thức anh dành cho họ", "không được bồi dưỡng ra những con người chỉ biết ăn cơm mà không chịu làm việc".

Kết quả là, đối với điều kiện làm thuê mà nói, công ty cha con Swhil London đã tuyên bố những biện pháp cải tiến và nhượng bộ tương ứng, tức là số tiền thưởng (lúc này đã tăng cao lên 20%) được tính nhập vào tiền thù lao của viên chức nói chung sau khi xem xét lại (thấp hơn mức của ngành quản lý), phạm vi của nó ở trong khoảng từ 400 bảng Anh đến 1.800 bảng Anh. Những người về nghỉ hưu được hưởng thụ cả lương, còn được cùng vợ con đi du lịch ngòi khoang tàu hạng nhất miễn phí của công ty tàu thủy nước Anh, việc điều động nhân viên giữa các cảng hoàn toàn do xí nghiệp phụ trách việc chi phí, còn phía được sử dụng tiền luôn luôn phải thông tin dự báo trước với khả năng lớn nhất; phiếu chi bệnh viện và chi phí thủ tục đều do phía chủ chi trả. Cuối cùng, về mặt bảo hiểm nhân thọ, phía chủ sẽ lấy ra tổng số là 1.000 bảng Anh dùng làm tiền lương cho tất cả các nhân viên, không có nhân viên nào được vượt qua mức số

đó kể cả những người đã kết hôn, hơn thế sẽ thực hành biện pháp chia hưởng lợi nhuận trên cơ sở tiền lương và công hiến lớn nhỏ. Sự cải cách và biến đổi trong nội bộ tập đoàn Thái Cổ không còn nghi ngờ gì nữa đã có sự hỗ trợ cho gia tộc Swhil đứng trước cuộc cạnh tranh ngày càng có xu hướng gay gắt sau cuộc chiến, không chỉ có thể vượt qua những cửa ải khó khăn hết lượt này đến lượt khác, hơn thế còn có thể tiếp tục mở rộng bổ sung thực lực, phát triển lớn mạnh. Đồng thời, trong cuộc cạnh tranh ngày càng có xu hướng kịch liệt sau chiến tranh, để bảo đảm và tăng cường địa vị của mình trên các tuyến đường biển, Thái Cổ càng tăng cường bổ sung mở rộng đội tàu và kéo dài hoạt động của tuyến đường biển. Lúc này công ty tàu thủy Thái Cổ đã hình thành 4 đường dây lớn lấy Thượng Hải làm trung tâm tức là Thượng Hải, Hồng Công, Trường Giang và các quần đảo Nam Dương, trong đó tuyến Thượng Hải có quan hệ liên đới với các tuyến đường biển khác. Đồng thời với việc tích cực thúc đẩy nghiệp vụ vận tải đường biển, tập đoàn Thái Cổ vẫn tiếp tục hoàn thiện toàn bộ mạng lưới phục vụ vận tải đường biển, họ không chỉ đầu tư với khối lượng lớn và việc xây dựng mở rộng xây dựng các bến cảng, kho hàng, bến phà v.v., năm 1934 lại đầu tư sáng lập ra công ty sơn Vĩnh Hưng.

Do công ty tàu thủy Thái Cổ không ngừng mở rộng xây dựng đội tàu, đối với nhu cầu sơn ngày càng tăng trưởng, để thỏa mãn nhu cầu này, Thái Cổ suy nghĩ muốn xây dựng một xí nghiệp sơn của mình, mà Thượng Hải



vào những năm 30, trên mặt đầu tư sơn đã thể hiện rõ sự phồn vinh có khả năng kiếm được lãi. Năm 1934, công ty sơn Vĩnh Hưng đã đăng ký giấy phép thành lập tại Hồng Công, chủng loại sản phẩm mà công ty này sản xuất tính ra có tới 128 loại, trong đó bao gồm 8 loại dùng để sơn tàu thủy, nó không chỉ cung cấp sản phẩm cho nhu cầu đòi hỏi của công ty tàu thủy Thái Cổ, còn thông qua cửa hiệu buôn Thái Cổ không ngừng mở rộng thị trường của nó ở châu Á và khu vực Thái Bình Dương.

#### + Tìm kiếm con đường mới

Sau đại chiến thế giới thứ hai, đồng thời với việc nỗ lực khôi phục lợi ích tại Trung Hoa, tập đoàn Thái Cổ đã bắt đầu đưa trọng tâm của nó di chuyển tới Hồng Công. Năm 1946, Thái Cổ với công ty Makline Iwosen ở đảo Java chung vốn đầu tư tại Hồng Công, thành lập công ty hữu hạn cổ phần Thái Mậu, chính là một tiêu chí di chuyển chiến lược. Trong những năm tháng sau đó, cho tới ngày nay công ty hữu hạn cổ phần Thái Mậu đã trở thành quân tiên phong mở đường cho hoạt động mậu dịch của tập đoàn Thái Cổ trên phạm vi thế giới.

Cuối những năm 40 của thế kỷ XX, vận tải hàng không bắt đầu trở thành một loại kinh doanh giao thông vận tải mới nổi dậy trong ngành mậu dịch Viễn Đông, mà một loại nghiệp vụ mới nổi dậy được phát triển sau chiến tranh của Thái Cổ chính là đốc sức tiến hành nghiệp vụ bán vé phục vụ ngành hàng không. Điều này đã khiến cho lĩnh vực hoạt động của họ từ vận tải đường biển mở rộng tới vận tải đường không.

Năm 1949, nghiệp vụ tại lục địa Trung Hoa của Thái Cổ ngày càng suy thoái, họ bèn lợi dụng địa vị đặc thù của Hồng Công đem đại bộ phận tài sản vốn liếng di chuyển tới Hồng Công tiếp tục kinh doanh.

Năm 1953, công ty hữu hạn cổ phần Thái Cổ, công ty hữu hạn tàu thủy Thái Cổ, công ty hữu hạn cổ phần Thái Mậu, công ty hữu hạn cổ phần luyện đường Thái Cổ vì hạn chế tài lực, khó có thể duy trì nghiệp vụ của họ tại Trung Quốc, đã tự nguyện đem toàn bộ tài sản ở trong khu vực quản lý của chính phủ nước cộng hòa nhân dân Trung Hoa của họ chuyển nhượng cho công ty tàu thủy nước ngoài tại Trung Quốc, toàn bộ tài sản cố định trị giá 238 tỉ 146 triệu đồng. Vì không còn cách nào duy trì nghiệp vụ tại Thượng Hải, công ty hữu hạn cổ phần sơn Vĩnh Hưng đã tự nguyện chuyển nhượng toàn bộ tài sản cho công ty công nghiệp Hoa Quang vĩnh viễn sử dụng. Hoạt động của tập đoàn Thái Cổ ở đại lục được tuyên bố kết thúc, từ đó lấy Hồng Công làm căn cứ địa, đã bắt đầu cuộc hành trình phát triển mới.

Sau khi công ty tàu thủy Thái Cổ rút ra khỏi đại lục, bèn tập trung phát triển sự nghiệp của họ tại khu vực Thái Bình Dương, lại bắt đầu theo đuổi nghiệp vụ vận tải trên tuyến đường biển Australia, rồi bắt tay vào việc xây dựng đội tàu đến Newzealand, Papur New Guinea. Hiện tại họ đang kinh doanh một đội tàu có quy mô cực kỳ to lớn, trang bị những tàu thủy có nội dung rộng lớn, hình thức đa dạng (bao gồm vận chuyển hành khách, công te nơ, đóng gói hàng hóa và những nhu cầu vận chuyển bằng tàu thủy khác). Vào giữa những năm 70, Thái Cổ lại đem

lợi ích vận tải đường thủy phát triển mở rộng tới công nghiệp cung cấp dầu ở bờ biển, vì vậy họ đã đặc biệt xây dựng một đội tàu có trình độ khoan dò và điều tra cao cấp, trừ bị vật tư dò dào. Đội tàu này chủ yếu hoạt động ở khu vực Trung Đông và Viễn Đông. Công ty tàu thủy Thái Cổ cũng có tương quan mật thiết về mậu dịch giữa Australia với Papur New Guinea và giữa bờ biển phía Tây nước Mỹ với phía Tây Thái Bình Dương, đội tàu của họ đã rải khắp các cảng chủ yếu ở châu Á, các đảo Thái Bình Dương, Australia và New Guinea.

Sau khi công ty hữu hạn cổ phần Thái Cổ (Hong Công) được thành lập, theo đà kết thúc sự hoạt động của tập đoàn Thái Cổ tại đại lục, nó là công ty con trực thuộc công ty hữu hạn cổ phần cha con Swhil London, đã khống chế đại bộ phận nghiệp vụ của gia tộc Swhil ở hải ngoại. Ngoài việc nó có hoạt động mậu dịch riêng của mình, nó còn phụ trách sự hoạt động của các xí nghiệp ở Thái Bình Dương mà gia tộc Swhil có, hơn thế nó còn có quyền cổ phần chủ yếu trong công ty hữu hạn Thái Bình Dương của Swhil. Tiếp đến đã khống chế rất nhiều chủng loại sản nghiệp mà tập đoàn Thái Cổ xây dựng, lấy Hong Công làm căn cứ địa. Phía dưới công ty hữu hạn Thái Bình Dương của Swhil chủ yếu có 6 bộ môn nghiệp vụ, đó là: hàng không, công nghiệp, nhà đất, vận tải đường biển, cơ cấu phục vụ bờ biển và âu thuyền<sup>(1)</sup>, mậu dịch, bảo hiểm. Bộ phận mậu dịch và công nghiệp này đã giúp đỡ cực kỳ to lớn cho việc xây dựng sản nghiệp ở Hong Công bắt đầu từ

<sup>(1)</sup> Âu thuyền: từ Hán là thuyền ổ, chỉ nơi neo đậu, sửa chữa và chế tạo tàu thuyền

những năm 50 của tập đoàn Thái Cổ, số sản nghiệp này bao gồm việc chế tạo bình đựng đồ uống mềm, và đồ hộp, thực phẩm, chế tác băng video, băng từ ghi âm, cùng với việc sản xuất vật liệu kiến trúc và sơn v.v.

Một nghiệp vụ quan trọng khác mà tập đoàn Thái Cổ phát triển ở Hồng Công đó là đầu tư vào nhà đất. Nghiệp vụ của công ty nhà đất Thái Cổ bao gồm việc đầu tư quan trọng vào thương nghiệp, công nghiệp, nhà ở, đất đai và khách sạn. Năm 1985, họ làm một hạng mục đầu tư cực kỳ quan trọng, họ đã mua một căn cứ địa phát triển với phạm vi tương đối lớn tại trung tâm khu đô thị Hồng Công náo nhiệt, đặt kế hoạch tới năm 1990 sẽ hoàn thành quần thể kiến trúc đặt tại quảng trường Thái Bình Dương. Tại đây sẽ cung cấp một không gian rộng 500 vạn thước vuông Anh, có thể dung nạp được tòa gác văn phòng, nhà chung cư hào hoa (bao gồm nhà chung cư và khách sạn mang tính chất phục vụ), trung tâm bán hàng và bãi đỗ xe dưới hầm lớn nhất v.v. Thành "Thái Cổ" hoàn thành năm 1986 do công ty nhà đất Thái Cổ đầu tư, được xây dựng trên nền đất cũ của nhà máy đóng tàu Thái Cổ. Nơi đây có trung tâm bán hàng, nhà ăn, công trình vui chơi giải trí v.v. lớn nhất Hồng Công, cũng là khu kiến trúc mang tính tổng hợp, đa công năng với quy mô đồ sộ.

Bước vào những năm 80 và 90 của thế kỷ XX, công ty hữu hạn cổ phần cha con John Swihl vẫn là cửa hiệu buôn của gia tộc. John Swihl thế hệ thứ năm là chủ tịch tập đoàn Thái Cổ. Hơn 60 công ty liên doanh phụ thuộc gia tộc Swihl ở Hồng Công và hải ngoại đều lệ thuộc vào sự kinh doanh và quản lý của công ty hữu hạn Thái Cổ

(Hong Công), công ty cổ phần chủ yếu của tập đoàn Thái Cổ, ngoài các công ty như: Công ty hữu hạn Thái Cổ, công ty tàu thủy Thái Cổ, công ty hữu hạn nhà máy nước ngọt có ga Thái Cổ, công ty hữu hạn Âu thuyền liên hợp Hồng Công, công ty hữu hạn bến cảng công te nơ hiện đại v.v. ra, còn có công ty hữu hạn hàng không chiếm 70% quyền cổ phần quốc gia, công ty hữu hạn công trình máy bay Hồng Công chiếm 75% quyền cổ phần, công ty nhà đất Thái Cổ hoàn toàn phụ thuộc đầu tư toàn bộ v.v. Căn cứ vào tài liệu thống kê, từ những năm 80 đến nay, tài sản vốn liếng của tập đoàn Thái Cổ đã tăng trưởng rất nhanh, cuối năm 1983 so với năm 1979 đã tăng trưởng 48,6%, tổng giá trị đạt 8.981 triệu đô la Hồng Công, tiền lãi ròng cùng thời kỳ từ 328 triệu đô la Hồng Công; tăng lên tới 827 triệu đô la Hồng Công, là một trong những tập đoàn quản lý tương đối có hiệu quả, phát triển tương đối ổn định trong số các tập đoàn đầu tư của nước Anh. Trong số các tập đoàn đầu tư của nước Anh, sự đầu tư về mặt công nghiệp của Thái Cổ cũng có quy mô rất lớn, phạm vi tương đối rộng, chủ yếu có nước ngọt có ga, ngành đường, các chế phẩm thủy tinh, nguyên liệu công nghiệp hóa học, vật liệu xây dựng v.v.

Sau thời gian 30 năm, theo đà cải cách mở cửa của Trung Quốc, tập đoàn Thái Cổ lại bắt đầu hoạt động trở lại ở đại lục. Năm 1983, công ty hữu hạn Thái Cổ (Trung Quốc) được thành lập. Hiện tại nó có văn phòng thường trực tại Bắc Kinh, tiến hành nhiều loại hoạt động cho lợi ích của gia tộc Swil như liên lạc, cân đối điều hòa, đàm phán và nghiên cứu điều tra v.v. Ngoài ra, công ty hữu

hạn Thái Cổ của Swhil ở Hồng Công đã đặt một trụ sở ở Trung Quốc, đặt văn phòng đại diện tại Quảng Châu và Thượng Hải, công ty hàng không Quốc Thái kinh doanh các dịp bay cố định ở Thượng Hải và Bắc Kinh, còn đặt phòng đại lý vĩnh cửu tại hai thành phố này. Hơn thế, trong lúc bay các máy bay có một số thiết bị phục vụ đến từ Trung Quốc, công ty Âu thuyền liên hiệp Hồng Công thường xuyên tiến hành bảo dưỡng và duy tu phục vụ các tàu thủy Trung Quốc neo đậu ở trên âu thuyền của họ. Công ty hữu hạn (đại lý) Âu thuyền Thái Cổ đảm nhận người đại lý kinh doanh khối lượng lớn hàng hóa xuất nhập khẩu của Trung Quốc. Về các phương diện như du lịch, phục trang, đồ chơi, các thức uống (các loại nước ngọt có ga nổi tiếng như Fanta, CocaCola v.v.), tập đoàn Thái Cổ đều xây dựng trở lại mối liên hệ rộng rãi với đại lục.

### **- Đường lối quản lý**

Trong quá trình dài mở rộng tuyến vận tải đường biển, công ty tàu thủy Thái Cổ đã gặp nhiều khó khăn, thách thức, mỗi một tác tiến triển của nó đều vấp phải sự cạnh tranh kịch liệt của các đối thủ. Từ khi công ty được xây dựng, lịch sử của nó chính là cấu thành bởi một hệ thống đấu tranh với Mạc Kỳ (tộc Hung nô), công ty tàu thủy Hồng Công, Ma Cao, Di Hòa cùng với cục chiêu thương tàu thủy v.v. Đã từng trải qua nhiều lần cạnh tranh giảm giá và những hiệp ước sát giá, cuối cùng gia tộc Swhil đã thành công trong việc khiến cho công ty tàu thủy Thái Cổ trở thành một xí nghiệp vận tải đường biển có thực lực mạnh nhất ở trên tuyến đường biển thuộc

lãnh thổ Trung Quốc. Kinh nghiệm chủ yếu trong sáng nghiệp của tập đoàn Thái Cổ có: Một là, lực lượng lãnh đạo hình thành do ba người lão Swhil, Vinhem Lahn và Yelgi đã phát huy tác dụng có đủ sức mạnh. Hai là, vừa bắt đầu Swhil đã bắt đầu chú ý nuôi dưỡng và phát triển những tác phong tốt đẹp như phục vụ với chất lượng ưu tú, nâng cao hiệu suất và tiết kiệm chi tiêu. Ba là, giao kèo giá cả sát hợp đối với sự hình thành của liên doanh, không ngừng được nâng cao trên mặt nhận thức, không ngừng được tăng cường trên mặt thực tiễn.

Sở dĩ công ty tàu thủy Thái Cổ đã giành được thành tựu rất to lớn trong giai đoạn này, trước hết nên quy công cho tác phong làm việc và năng lực hiểu người dùng người của bản thân lão Swhil, do đó có thể hình thành được một trung tâm lãnh đạo ổn định lâu dài và có đầy đủ sức mạnh. Trong quá trình sáng tạo và phát triển công ty tàu thủy Thái Cổ, lão Swhil càng giống như những công ty khác được xây dựng nên dưới sự khích lệ của ông đã tiến hành khống chế toàn diện rồi sử dụng tất cả những tri thức, kinh nghiệm và tính sáng tạo của ông để sáng lập ra công ty mới này. Trong các ngành phụ thuộc của công ty tàu thủy Thái Cổ, ngoài lão Swhil ra còn có hai vị lãnh đạo chủ yếu đó là Vinhem Lahn và Yelgi cũng đã phát huy được tác dụng quan trọng. Vinhem Lahn là người bạn hợp tác phương Đông của cửa hiệu buôn Thái Cổ, chủ yếu phụ trách nghiệp vụ ở phương Đông, về phương diện quản lý xí nghiệp ông có thể vận dụng những phương pháp sáng suốt vững vàng thỏa đáng và hợp với thực tế. Cống hiến đột xuất của Vinhem Lahn là ông đã tiếp nhận

Yelgi làm người phụ trách hàng đầu của công ty rồi đem đại bộ phận nghiệp vụ của công ty Thái Cổ chuyển giao cho Yelgi quản lý. Yelgi là người New England, xuất thân trong một gia đình thông thạo nghiệp vụ vận tải đường biển Trung Quốc, từng hành nghề vận tải ở vùng ven biển Trung Quốc nhiều năm. Ông có thể nói tiếng Hoa lưu loát, hiểu biết toàn diện các vấn đề về nghiệp vụ vận tải đường biển Trung Quốc, cũng hiểu biết được tâm lý của người ủy thác vận tải. Yelgi tinh thông nghiệp vụ, có kinh nghiệm phong phú, còn có quan hệ tốt đẹp với người ủy thác vận tải và người thuê tàu Trung Quốc. Ông còn có thể nắm vững đầy đủ các tin tức thị trường cũng có thể nắm vững được đầy đủ những kiến thức hữu quan có liên quan tới tàu thuyền. Tất cả những điều này đối với sự thành công cuối cùng của xí nghiệp, không còn nghi ngờ gì đã có tác dụng rất quan trọng. Trong thời gian Yelgi đảm nhiệm chức vụ người phụ trách hàng đầu của ngành vận tải tàu thủy, đã vượt quá 21 năm, trước sau ông đã nắm giữ vị trí độc nhất vô nhị này. Sự cống hiến của Yelgi đối với công ty chỉ đứng sau lão Swhil.

Do lão Swhil nắm giữ toàn diện, Vinhem Lahn phụ trách nghiệp vụ phương Đông nói chung, Yelgi phụ trách toàn bộ nghiệp vụ vận tải đường biển, điều này đã cấu thành một ban lãnh đạo có đầy đủ sức mạnh. Ban lãnh đạo này sáng suốt, tài cán, đồng tâm hiệp lực, cộng thêm việc nó vững vàng ổn định một thời gian tương đối dài, từ đó đã khiến cho tập đoàn Thái Cổ từng bước trở thành lực lượng vận tải đường thủy chủ yếu trong ngành vận tải đường biển Trung Quốc ở thế kỷ thứ XIX.



Thứ nữa là từ khi công ty tàu thủy Thái Cổ được xây dựng lên đã rất chú ý tới việc phục vụ với chất lượng tốt, nâng cao hiệu suất và tiết kiệm chi tiêu.

Lão Swhil rất say mê với việc đẩy mạnh và hoàn thiện việc giao kèo giá cả sát hợp trong các hình thức liên doanh. Trước đó, các công ty tàu thủy ký kết giao kèo giá cả sát hợp nói chung là tương đối lỏng lẻo, chủ yếu là giải quyết vấn đề tuyến vận tải đường biển mà mình kinh doanh và thống nhất giá vận tải hàng hóa với khách. Hiệp nghị mà Thái Cổ ký kết với Mạo Kỳ, trước hết đã phá được lệ cũ kể trên, đã sử dụng chính sách liên doanh "mỗi công ty có số lượt vận chuyển đường biển giống nhau, toàn bộ thu nhập của mỗi công ty đều tập trung, sau đó tiến hành phân phối đều nhau". Biện pháp này đã khiến cho liên minh vốn dĩ lỏng lẻo trước kia đã chuyển biến thành xí nghiệp tham gia hiệp nghị, cần phải tiếp nhận thực thể liên minh với sự ràng buộc bởi các điều khoản của hiệp nghị. Hình thức hiệp ước giá cả sát hợp này có thể có tác dụng càng to lớn đối với việc cùng tẩy chay những kẻ ngoại lai. Công ty tàu thủy Thái Cổ phát triển đến cuối thế kỷ XIX, đã trở thành xí nghiệp có thực lực lớn mạnh nhất trong ngành vận tải đường thủy tại Trung Hoa. Công ty tàu thủy Thái Cổ chính là đã thông qua việc không ngừng tăng cường thực lực bản thân và không ngừng ký kết hiệp ước giá cả sát hợp như vậy, nên đến cuối thế kỷ XIX đã xác lập được ưu thế trong ngành vận tải đường biển tại Trung Hoa.

Để củng cố và tiếp tục phát triển lợi ích vận tải đường biển của họ, lão Swhil lại dùng tính chất dự kiến, tính chất linh hoạt, năng lực tổ chức và tinh thần sáng tạo của mình, đối mặt với xu thế ngày càng suy thoái của nền mậu dịch hàng hóa truyền thống, bắt đầu thăm dò tìm kiếm lĩnh vực mậu dịch mới.

## 45. NĂM GIỮ NHỮNG NHÂN TÀI ĐỨNG HÀNG ĐẦU

\* "VUA VẬN TẢI ĐƯỜNG BIỂN ĐÀI LOAN" - TRƯƠNG VINH PHÁT

Trương Vinh Phát có một quy tắc kiên định, bất di bất dịch trong phương châm dùng người đó chính là phải chiếm hữu những nhân tài đứng hàng đầu thì mới có thể có những sản phẩm đứng hàng đầu.

### - Phạm vi quản lý

+ Đi con đường của mình

Năm 1968, trước khi thành lập "Công ty cổ phần hữu hạn vận tải đường biển Trường Vinh" của Trương Vinh Phát, số vốn không quá 200 vạn đồng Đài Loan mới, tàu thủy chỉ có một chiếc. Trong số triệu phú thế giới có số vốn 1.000 triệu đô la Mỹ trở lên được tạp chí "Fubus" nước Mỹ công bố năm 1987, 1988, có 4 người Đài Loan, Trương Vinh Phát hai lần được đứng vào trong bảng, chỉ đứng sau Thái Vạn Lâm, Vương Vĩnh Khánh. Năm 1990 khi tạp chí "Fubus" nước Mỹ lại một lần nữa công bố bản danh sách phú ông có triệu triệu đô la Mỹ ở trên thế giới, Trương Vinh Phát đã đứng đầu trước 6 người Đài Loan.

Năm 1927, Trương Vinh Phát sinh ra ở Cơ Long Đài Loan, thời thơ ấu gia cảnh nghèo túng. Người cha chỉ là một thợ mộc ở trên thuyền, để kiếm tiền nuôi dưỡng cả nhà ông thường liều mình vượt sóng ra biển, cuối cùng đã chết bởi một sự cố ở trên biển. Sau khi cha chết, gia cảnh càng khó khăn hơn. Từ nhỏ Trương Vinh Phát đã phải nếm trải bao sự gian nan khổ sở của con người không có tiền, thế nhưng trong hoàn cảnh gian khổ của cuộc sống, từng giờ từng phút Trương vẫn không quên học tập. Khi 18 tuổi Trương đã học xong học viện Thương Nghiệp, khó khăn lắm mới tìm được một công việc với thù lao rẻ mạt ở trên một chiếc thuyền buôn Nhật Bản. Vào thời đó trong con mắt của những tên thực dân người Nhật Bản, những người Trung Quốc làm việc ở trên thuyền của họ chẳng có giá trị bằng con trâu con ngựa. Vì thế bọn chúng có thể tùy tiện đối xử với số người hạ đẳng này. Lẽ dĩ nhiên Trương Vinh Phát đã hiểu rõ được điều này, có lẽ cũng chính vào thời gian đó, Trương đã ngấm ngấm hạ quyết tâm phải tranh tài cao thấp với người Nhật Bản.

Ở trên thuyền, một mặt Trương Vinh Phát hết sức làm việc, không để cho người Nhật Bản tìm ra khuyết điểm của mình. Mặt khác, Trương lợi dụng mọi cơ hội học tập kiến thức hàng hải, của đội thuyền biển, học mọi tài năng hữu dụng khác. Mỗi lần vận tải đường biển trở về, Trương không giống như những người khác bận rộn lao vào quán rượu, nhảy múa ban đêm, mà vội vã bước vào hiệu sách, thư viện, giống như loài bọt biển hút nước hấp thụ các loại tri thức. Dựa vào sự thông minh, rất

nhanh chóng Trương nhận được sự khen ngợi của người Nhật Bản, từng bước từ một thủy thủ tàu biển lên làm trưởng phòng tổng hợp, rồi làm nhân viên quản lý hàng, rồi làm phó thuyền trưởng rồi được thăng chức lên làm thuyền trưởng. Lúc đó, một công ty vận tải đường biển nhằm trúng Trương, rồi mời Trương đến làm phó tổng giám đốc. Thế nhưng, Trương Vinh Phát có chí khí hoài bão lớn lao quyết không cam tâm chịu ở dưới quyền người khác quá lâu, Trương đã dứt khoát cự tuyệt công việc này. Mục tiêu của Trương là lập nên một công ty vận tải đường biển riêng của mình, quyết một phen tranh giành cao thấp với người Nhật Bản.

Ngày 1 tháng 9 năm 1968, Trương Vinh Phát 41 tuổi tập trung tiền vốn xây dựng nên "Công ty cổ phần hữu hạn vận tải đường biển Trương Vinh". Lúc đó, công ty chiếm diện tích chưa đầy 80 mét vuông, văn phòng làm việc chỉ có thể chứa được 6 người, tiền vốn chỉ có 200 vạn đồng Đài Loan mới.

Vào thời gian đó, các ông trùm ngành vận tải đường biển trên thế giới đông vô số, cạnh tranh trong ngành vận tải đường biển vô cùng gay gắt. Các công ty lớn có: "Vận tải đường biển", "Vận tải đường biển của tổng thống America", "Vận tải đường biển Hải lục" của nước Mỹ, "Vận tải đường biển MaoCo" của Đan Mạch, "Vận tải đường biển Hape - Lauit" của Tây Đức cùng với "Công ty Hồng Công". Các công ty vận tải đường biển nhỏ càng nhiều, không sao đếm xuể. Trong số các công ty vận tải đường biển lớn lớn nhỏ nhỏ này, "Công ty vận tải đường biển Trương Vinh" chỉ có một con thuyền làm sao có thể

đúng vững được? Công ty Trương Vinh Phát khai trương đã rất lâu mà vẫn chưa tìm được một khách hàng, thế nhưng Trương Vinh Phát không hề bị khó khăn tạm thời này làm cho nản chí. Ông đưa các nhân viên đi tìm kiếm ở khắp nơi, ba lần bảy lượt đến tận nhà tìm chủ hàng, còn nêu ra rất nhiều điều kiện ưu đãi, cuối cùng đã chèo kéo được khách hàng. Sau khi cục diện được mở ra, lượng nghiệp vụ của công ty Trường Vinh đã nhanh chóng tăng thêm và rất mau lẹ xây dựng được uy tín trong các chủ hàng. Bước sang năm thứ hai, công ty Trường Vinh đã mua liền một lúc ba con thuyền, nghiệp vụ của công ty nhanh chóng được mở rộng. Đến năm 1978, khi công ty Trường Vinh đã sáng nghiệp được 10 năm, đã có thể đối lập với vua thuyền lúc đó là Đồng Hạo Vân, đủ thấy sự thịnh vượng về thanh thế của Trương như thế nào.

Sự phát triển nhanh chóng của công ty Trường Vinh đã dẫn tới những ý kiến khác nhau trên trường quốc tế. Một công ty trong một thời gian ngắn làm sao có thể trưởng thành nhanh chóng như vậy? Họ kiếm từ đâu ra được số tiền nhiều như vậy? Lúc đó, cách nói được lưu hành trong giới vận tải đường biển là: Ông chủ ở đằng sau bức màn của Trường Vinh là tập đoàn tài chính Maruko Nhật Bản. Bởi sự việc có quan hệ tới danh dự và uy tín quốc tế, lúc đó công ty Trường Vinh trịnh trọng mời một công ty nước Anh có quan hệ chung với công ty đứng ra phản bác những "lời nói bịa đặt mang ác ý" này. Trên thực tế, ngược lại những "lời nói bịa đặt" này đã khiến cho thanh danh của công ty Trường Vinh vang dội ở trên trường quốc tế, trở thành một đối thủ cạnh tranh

được mọi người trong giới vận tải đường biển quốc tế phải nể sợ.

+ Bảy thứ "đứng đầu"

Đến giữa những năm 80, công ty vận tải đường biển Trường Vinh đã được giới vận tải đường biển Đài Loan quý trọng gọi là "vua thuyền", trước sau đã sáng tạo ra bảy thứ "đứng đầu":

Công ty vận tải đường biển đứng đầu trong việc lấy vận tải viễn dương định kỳ là chính; năm 1969 trong khi nền mậu dịch Trung Đông còn chưa hấp dẫn, họ đã dẫn đầu mở ra tuyến vận tải đường biển định kỳ ở Trung Đông.

Công ty đứng hàng đầu trong việc chạy tuyến vận tải đường biển định kỳ Trung - châu Mỹ.

Công ty đứng hàng đầu trong việc kinh doanh tuyến vận tải đường biển về quây dựng hàng. Lượng chuyên chở quây dựng hàng đứng hàng đầu thế giới.

Tháng 7 năm 1985, công ty đã hoàn thành tuyến vận tải đường biển chạy hai chiều đi khắp hoàn cầu, đứng như thuyền Nhật Bản đặt tên là "Mỗ mỗ hoàn", cuộn tròn cả thế giới lại.

Lấy trung tâm mậu dịch thế giới của New York mà nói sớm từ nhiều năm trước đây, Trường Vinh tức là xí nghiệp mang tính chất đại biểu duy nhất của Đài Loan.

Hiện nay, công ty Trường Vinh đã là một công ty lớn nhất trong số 350 công ty chuyên vận chuyển công ten nơ trên toàn thế giới, có tới 66 con tàu chở hàng. Tập đoàn Trường Vinh có tới 14 công ty, các công ty chi nhánh và văn phòng đại diện rải khắp bốn đại châu: Âu,

Á, Mỹ, Phi, đã trở thành một công ty đa quốc gia có thực lực hùng hậu. Năm 1989, tổng thu nhập của công ty vận tải đường biển Trường Vinh đạt tới 25.820 triệu đồng Đài Loan. Ngày 11 tháng 2 năm 1990, trong dịp tổ chức Tết hàng hải toàn thế giới lần thứ 36, công ty đã nhận được nhiều phần thưởng, đặc biệt là phần thưởng nhân hiệu Trương Vinh Phát. Khi nói tới Trương Vinh Phát, một tờ tạp chí chuyên nghiệp về vận tải đường biển viết: "Hỡi kính chiếu ma, kính chiếu ma, xin hãy nói cho ta biết... Trương Vinh Phát có phải là nhân vật vĩ đại nhất trong ngành nghề này không? Hoặc giả, ông ta chẳng qua chỉ là một con người hành động đúng trong chuyên môn và cạnh tranh, để rồi từ trong đó tìm được lạc thú và ngao vật khinh đời?"

Trên mặt quản lý kinh doanh, Trương Vinh Phát có một hệ thống "bí quyết", chính là dựa vào nó, công ty Trường Vinh mới có thể dùng số vốn thấp nhất thu được lợi nhuận cao nhất, đánh gục công ty vận tải công ten nơ trên đường biển lớn nhất thế giới rồi xưng hùng xưng bá toàn cầu.

Thoạt đầu, Trương Vinh Phát dụng công thiết kế trên tuyến đường biển. Lúc bắt đầu, công ty Trường Vinh dùng ba con tàu chạy trên ba tuyến đường biển Hồng Hải, Địa Trung Hải và châu Âu, mỗi ngày hao tổn dầu đốt khoảng 140 tấn, đòi hỏi tới 57 nhân viên. Trải qua sự tính toán kỹ lưỡng tỉ mỉ, Trương Vinh Phát đã mở ra 2 tuyến đường biển hướng tới toàn cầu, mỗi tuyến đi theo hướng Đông và hướng Tây riêng biệt, cứ 77 ngày chạy quanh trái đất một vòng, cứ cách 7 ngày lại có một chuyến vận



tải đường biển. Như vậy là, hai con tàu đã hoàn thành được nhiệm vụ của cả ba con tàu, số nhân viên chỉ cần tới 34 người, vừa rút ngắn được thời gian, lại tiết kiệm được một nửa chi phí neo đậu.

Thứ hai, thiết kế kỹ càng tỉ mỉ tiết kiệm nhiên liệu, vận tải được nhiều hàng, tạo ra con tàu chở hàng toàn chứa công ten nơ mang hình chữ G, thao tác đơn giản thuận tiện. Căn cứ vào điều tra của một tờ tạp chí vận tải đường biển có uy tín, một con tàu chở toàn công ten nơ kiểu mới của công ty Trường Vinh chỉ cần đến 14 thủy thủ, trong khi đó một con tàu Âu Mỹ cần tới 30 người, mỗi lần chuyên chở một công ten nơ dài 20 thước, chi phí giá thành của công ty Trường Vinh là 835 đô la Mỹ, công ty vận tải biển nước Mỹ đã cần đến 1.320 đô la Mỹ. Mỗi lần vận tải một công ten nơ công ty Trường Vinh có thể kiếm được 80 đô la Mỹ, các tàu cùng ngành khác gặp vận may có thể kiếm được 10 đô la Mỹ, có khi còn chuyên chở một chuyến phải bù lỗ một chuyến.

Thứ ba, công ty Trường Vinh còn có một hệ thống chế độ nhân viên duy tu đặc biệt. Tàu thuyền của các công ty vận tải đường biển nói chung nếu trên đường chuyên chở phát sinh sự cố thì cần phải neo đậu ở bến cảng gần đó để tiến hành duy tu. Còn công ty Trường Vinh thực hiện chế độ luân phiên nghỉ cho các thủy thủ. Các thủy thủ nói chung sau khi làm việc ở trên tàu tròn một năm, có thể lên bờ nghỉ 20 ngày, trong thời gian nghỉ, họ cần phải theo đuổi nghiệp vụ bảo vệ ở trên mặt đất. Như vậy là ở trên tàu trước sau vẫn đảm bảo được một số lượng nhân viên duy tu (giữ gìn và sửa chữa) nhất

định, hễ tàu của công ty gặp sự cố trên đường vận chuyển, các nhân viên kỹ thuật ở trên bờ có thể dùng điện tín chỉ huy sửa chữa, khi cần thiết có thể cử người lên tàu sửa chữa. Như vậy vừa có thể bài trừ được sự cố, giảm thiểu được thời gian neo đậu, lại tiết kiệm được một khoản chi phí lớn cho việc sửa chữa và neo đậu.

Công ty Trường Vinh còn đặc biệt chú trọng thu thập tin tức, để tiện cho việc căn cứ vào tình hình mới nhất mà kịp thời thay đổi chiến lược kinh doanh. Trương Vinh Phát biết rõ sâu sắc rằng, bất luận làm ngành nghề gì, đều cần phải "biết mình biết người" mới có thể giành được thắng lợi trong cạnh tranh. Vì vậy, kể từ ngày sáng nghiệp đến nay, ông luôn luôn coi trọng việc thu thập tình báo và tin tức của ngành vận tải đường biển. Năm 1974, công ty Trường Vinh đã dùng khoản tiền lớn để mua một máy tính điện tử cỡ lớn, đã thực hiện được việc tự động hóa trong việc điều khiển công ten nơ, số liệu khách hàng và xử lý văn kiện trên thế giới. Sau đó, công ty lại xây dựng một trung tâm tư vấn máy tính điện tử toàn cầu, còn thiết lập bộ tình báo tại New York, là nơi trung tâm của vận tải đường biển toàn cầu. Như vậy là công ty Trường Vinh có thể dùng tốc độ nhanh nhất để nhận được những tin tức hữu quan như động thái kinh tế quốc tế, sự biến đổi về vận chuyển đường biển trong ngành, sự thay đổi của các tuyến đường biển, sự lên xuống của chi phí vận tải, những kỹ thuật mới v.v. Năm 1972, công ty Trường Vinh căn cứ vào tin tức tình báo phán đoán nguy cơ khủng hoảng dầu mỏ lần thứ nhất sắp sửa ập tới, lãnh đạo công ty lập tức đề ra quyết sách đem tất cả các con tàu chạy bằng ết xăng

đổi thành những con tàu chạy máy diezen (dầu ma dút), dùng vào việc vận hành tuyến vận tải đường biển Trung - châu Mỹ mới được khai thác, do đó đã tiết kiệm được 30% chi phí nhiên liệu. Và thế là khi khủng hoảng về dầu mỏ xảy ra, công ty Trường Vinh hầu như không bị ảnh hưởng. Năm 1973, căn cứ vào phân tích của bộ tình báo ngành vận tải đường biển quốc tế sắp sửa bước vào thời đại của công ten nơ. Ngay lập tức, Trương Vinh Phát đã tổ chức các tổ chuyên môn tiến hành điều tra các cửa cảng lớn và các trung tâm vận tải đường biển thế giới, cuối cùng đã đặt ra một kế hoạch đầy đủ về công ten nơ rất chu đáo. Năm 1975, toàn bộ công ty công ten nơ mô hình S của công ty Trường Vinh từ Viễn Đông chuyên chở tới bờ biển phía Đông nước Mỹ. Năm 1978, tuyến vận tải đường biển Trung Nam Mỹ, tuyến vận tải đường biển Địa Trung Hải của họ đã lần lượt thực hiện được toàn bộ công ten nơ hóa. Năm 1979, lại mở ra tuyến vận tải đường biển định kỳ toàn bộ bằng công ten nơ. Điều này đã khiến cho công ty Trường Vinh đã đi lên hàng đầu của ngành vận tải đường biển thế giới.

Ngoài ra, sở dĩ công ty Trường Vinh đã sản sinh được ảnh hưởng cực kỳ lớn ở nước Mỹ, đã đánh gục được công ty vận tải đường biển bằng công ten nơ lớn nhất của nước Mỹ, điều này cũng bởi Trương Vinh Phát giỏi quan hệ với các yếu nhân trong chính giới nước Mỹ.

+ Đề xuất sự khiêu chiến tới những lĩnh vực mới

Trương Vinh Phát có hoài bão lớn lao, vĩnh viễn không bao giờ thỏa mãn. Đồng thời với việc tiếp tục phát

triển sự nghiệp vận tải đường biển, ông lại chấp nhận những thách thức trong các lĩnh vực mới.

Lúc đó, lượng vận tải hàng hóa hàng không giữa Đài Loan với Bắc Mỹ có tới 82,4% nằm ở trong tay người ngoại quốc. Điều này đã khiến cho Trương Vinh Phát phần nộ bất bình: Tại sao không vận của mình lại khoanh tay nhường cho người khác? Nhất định ta phải xây dựng lên một công ty hàng không thật tốt đẹp!

Trương Vinh Phát đã nói là làm: Ngày 1 tháng 9 năm 1988, tập đoàn Trường Vinh chính thức đệ đơn xin kinh doanh vận tải hàng không quốc tế với cục hàng không dân dụng Đài Loan, kiêm doanh vận tải hàng và hành khách, tuyến hàng không bay tới ba châu lục là Á, Âu, Mỹ.

Một lĩnh vực khác mà công ty Trường Vinh thâm nhập là thép đặc thù. Suốt 30 năm qua, thép đặc thù hầu như là lĩnh vực bỏ trống của ngành gang thép Đài Loan, mà đó lại là những vật liệu công nghiệp không thể thiếu, vô cùng quan trọng như vật liệu thép, máy móc, xe cộ, đóng tàu v.v. Những loại thép đặc thù mà Đài Loan sử dụng đại đa số phải nhập khẩu từ Nhật Bản, mà dựa vào nhập khẩu thì giá thành rất cao. Đã từng có một nhà buôn Đài Loan muốn đưa kỹ thuật vào tự mình sản xuất nhưng lại vấp phải sự nỡ mùa châm biếm của người Nhật Bản. Trương Vinh Phát luôn luôn không bao giờ chịu thua, quyết tâm khiêu chiến với người Nhật Bản. Trương Vinh Phát quyết định xây dựng lên "công ty siêu hợp kim Trường Vinh", chuyên sản xuất thép đặc thù. Hành động này của Trương Vinh Phát đã gây ra sự hoài

nghi của một số người. Trương Vinh Phát luôn luôn thông minh sáng suốt, với hạng mục đầu tư này phải chăng là chỉ tính toán trong kế hoạch? Nên biết rằng, trong thị trường thép đặc thù của Đài Loan cần tới ba bốn nghìn triệu đồng Đài Loan, có hơn 10 loại thép trong một loại thép, còn phải phân chia tỉ mỉ nào là thép sợi, thép cây, thép bản, có loại бет, loại vuông... mỗi loại hình còn có biết bao nhiêu thước tấc, không sao kể hết, mỗi loại sản phẩm số lượng bán ra được rất ít, rất không kinh tế. Lại nữa, vật liệu thép sau khi gia công bán cho khách hàng, còn phải thêm một đường xử lý nhiệt, phẩm chất liệu có thể đạt được tiêu chuẩn hay không? Thép đặc thù mà Trương Vinh sản xuất ra có đủ sức cạnh tranh trên thị trường quốc tế được hay không? Bởi vì nói về nguyên liệu, sức cạnh tranh của Đài Loan làm sao địch nổi các vùng đất có nguồn vật tư phong phú như Brazil, đại lục; nói về kỹ thuật và kinh nghiệm, lại không bằng Nhật Bản; nói về quy mô tài sản, so với các công ty quốc tế hữu hạn lại nhỏ hơn họ trên mười lần.

Đối với Trương Vinh Phát mà nói, việc đầu tư vào không vận và thép đặc thù đều vẫn chỉ là những khởi điểm mới. Ông còn có dự định: Sau thép đặc thù, ông còn cần phải phát triển siêu hợp kim, làm nguyên liệu chế tạo máy bay... Tiếp theo không vận, ông còn phải kinh doanh khách sạn tham quan "hàng đầu quốc tế" để tăng cường phục vụ. Trước mắt, khách sạn tham quan đặt tại Đài Trung, chiếm 1.700 bãi đất đã động thổ xây dựng. Khu thương nghiệp Loan Tử, khách sạn tham quan 26 tầng do Trương Vinh quy hoạch cũng đã động thổ.

### - Đường lối quản lý

Trong khi rất nhiều công ty vận tải đường biển lớn trên quốc tế đã lâm vào cảnh phá sản, tại sao công ty Trường Vinh lại như “mặt trời rực rỡ ban ngày”, thành tích nghiệp vụ ngày càng phát triển rầm rộ? Trường Vinh Phát đã có những “cao chiêu” nào?

Sự thành công của công ty Trường Vinh, ngoài quyết tâm giương cao chí khí dân tộc và tinh thần chịu đựng gian khổ của người sáng nghiệp Trường Vinh Phát ra, điều mà công ty này dựa vào là phương châm dùng người chính xác và sách lược quản lý kinh doanh cao siêu.

Trên phương châm dùng người, Trường Vinh Phát có một quy tắc kiên định, bất di bất dịch, đó chính là phải chiếm hữu những nhân tài đứng hàng đầu thì mới có thể có những sản phẩm đứng hàng đầu. Về phương diện tuyển chọn nhân tài, công ty Trường Vinh rất bình đẳng. Mỗi lần công ty nhận nhân viên đều công khai tuyển chọn, thi tuyển chọn phân chia thành hai bộ phận: thi viết và thi nói. Phần thi viết ngoài kiến thức chuyên nghiệp ra còn có sự trác nghiệm việc tính toán trong óc và thi tay nghề. Trọng điểm trác nghiệm người dự thi là họ có thận trọng tỉ mỉ hay không, có thể tuân thủ các chế độ, kỷ luật v.v. của công ty hay không? Những người trúng tuyển thi viết mới được tiến hành thi vấn đáp. Khi thi vấn đáp các nhân viên trung cao cấp, Trường Vinh Phát còn đích thân tới trường thi. Bất kỳ nhân viên nào muốn vào công ty Trường Vinh đều cần phải trải qua cuộc thi viết và thi vấn đáp, ngay cả các con của Trường Vinh Phát cũng không ngoại lệ.

"Thường phạt tất phải rõ ràng" đó là nguyên tắc dùng người của Trương Vinh Phát. Ông luôn luôn chủ trương những nhân tài hạng nhất cần phải được lĩnh lương hạng nhất. Căn cứ vào điều tra, mức lương của công ty Trường Vinh là mức lương cao nhất trong các xí nghiệp của Đài Loan. Công nhân viên chức của công ty Trường Vinh chỉ cần có thành tích, có tài năng, bất kỳ ai đều có thể được tăng lương. Hai vị phó giám đốc của ông chính là từ những viên chức phổ thông đề bạt lên. Công ty Trường Vinh còn kiên trì cứ cách 4 tháng lại tiến hành thi sát hạch một lần để tiện việc kịp thời lựa chọn đề bạt nhân tài, khen thưởng thăng chức. Thế nhưng nếu viên chức có hiện tượng vi phạm qui tắc công ty thì tất phải bị kỷ luật nghiêm khắc. Ví dụ các thủy thủ ở trên thuyền, đánh bạc là thứ dụ dỗ rất khó chống cự lại được, thế nhưng thường vì vậy mà làm hỏng việc. Nếu thủy thủ phạm điều qui định đã cấm ở trên tàu, thì lập tức sẽ bị sa thải, ngay lập tức công ty sẽ cử thủy thủ tiếp nhận thay thế ngồi thuyền máy bảo đảm tới đối ca.

## 46. BA CÁCH QUẢN LÝ NHÂN TÀI + QUY MÔ + KỸ THUẬT

\* "ĐẠI VƯƠNG BỘT MÌ VÀ DỆT" - ANH EM NHÀ HỌ VINH

Vinh Đức Sinh nói, trên thực tế ông xây dựng xí nghiệp là có bí quyết, chính là những bí quyết này đã khiến cho họ Vinh giành được sự thành công. Bí quyết lớn nhất chính là họ đã có một loại tinh thần chịu khổ làm việc, làm việc thực sự và tranh thủ tiến bộ. Vinh Đức Sinh ca ngợi anh trai của mình: "Cả cuộc đời doanh nghiệp không dựa vào có nguồn vốn dồi dào, chính là dựa vào có tinh thần dồi dào, tinh thần chính là cái gốc để lập nghiệp".

- Phạm vi quản lý

+ Khởi điểm chân chính

Anh em nhà họ Vinh là Vinh Tông Kính (1873 - 1938) và Vinh Đức Sinh (1875 - 1952) ra đời tại thị trấn Tây Hương Vinh Lạng huyện Vô Tích tỉnh Giang Tô. Họ là người sáng lập ra xí nghiệp họ Vinh, là nhà tư bản dân tộc nổi tiếng của Trung Quốc. Tổ tiên của họ làm nghề nông, tài sản đời trước để lại chỉ có hai gian nhà cũ và hơn 10 mẫu đất. Người cha là Vinh Hy Thái thuở nhỏ tập làm nghề trong cửa hiệu sắt ở Thượng Hải, bởi ông cần



mẫn, thông minh, làm tròn bổn phận, có tài cán, cho nên được người chủ hiệu rất khen ngợi và tín nhiệm, đã để cho ông đảm nhiệm chức kế toán. Năm 1883, Vinh Hy Thái theo người ta tới Quảng Đông, về sau qua sự giới thiệu của người chú họ là Vinh Tuấn Nghiệp (làm quan trong phủ tổng đốc Lũng Quảng là Trương Chi Đông) được làm nhân viên phò tá trong mạc phủ của Châu Trọng Phủ rồi được làm nhân viên cho tri phủ Triệu Khánh v.v., đảm nhiệm chức giữ sổ cái thu chi. Trong hơn 10 năm làm nhân viên phò tá ở Quảng Đông, Vinh Hy Thái đã có chút tích lũy số tiền vốn nguyên thủy để mở ra cửa hiệu Quảng Sinh Tiền Trang<sup>(1)</sup>.

Tháng 2 năm 1896, Vinh Hy Thái quyết định mở ra tiền trang, vì phong khí mở ra tiền trang lúc đó tương đối thịnh vượng, những người cùng thế hệ với Vinh Hy Thái như Chu Thuấn Khanh, Chúc Lan Phảng, Đường Tấn Trai, Dương Trân San v.v. đều do việc mở tiền trang và kinh doanh ngành công nghiệp mà đã phát tài. Vinh Hy Thái nhìn thấy thế đã quyết không chịu thua kém, cộng thêm việc hai anh em Vinh Tống Kính, Vinh Đức Sinh đều đã từng học qua cách buôn bán tại tiền trang Thượng Hải, việc mở tiền trang đã có đầy đủ cơ sở nghiệp vụ nhất định, hơn thế việc trừ bị xây dựng tiền trang tương đối dễ dàng không cần phải trải qua thủ tục do luật định, quản lý giản đơn, chi tiêu cũng không lớn. Cho nên Vinh Hy Thái đã hợp tác với người mở ra Quảng Sinh Tiền Trang tại Thượng Hải. Lúc đó số vốn của Tiền Trang là 3.000 đồng,

---

<sup>(1)</sup> Tiền trang: (từ cũ) Hiệu đối tiền

anh em nhà họ Vinh bỏ ra một nửa, do Vinh Tống Kính giữ chức giám đốc, Vinh Đức Sinh quản lý sổ sách. Không lâu, Quảng Sinh Tiền Trang lập ra chi nhánh ở Vô Tích, do Vinh Đức Sinh đảm nhiệm giám đốc chi nhánh. Chính vào tháng 7 năm đó Vinh Hy Thái bị bệnh qua đời ở tuổi 48. Hai năm đầu Quảng Sinh Tiền Trang buôn bán bình thường, ba cổ đông hợp tác không muốn làm nữa, họ rút tiền cổ phần ra, cho nên từ năm 1898 trở đi, Quảng Sinh Tiền Trang chỉ do nhà họ Vinh độc lập đầu tư kinh doanh. Sau hai năm, doanh lợi của Quảng Sinh Tiền Trang tương đối phong phú, tức thì anh em nhà họ Vinh đề xuất một bộ phận đầu tư vào nhà máy bột mì và nhà máy dệt, năm 1905 chung cổ phần dựng lên hiệu Du Đại Tường. Thế nhưng từ đó về sau Quảng Sinh Tiền Trang do giảm thiểu tiền vốn, vì thế thu nhập thấp. Tức thì anh em nhà họ Vinh quyết định ngừng kinh doanh Quảng Sinh Tiền Trang của người cha lập ra mặc dù trong lòng hai anh em lại vô cùng đốn đau nuối tiếc.

Mùa đông năm 1899, Vinh Đức Sinh nhận lời mời của Châu Trọng Phủ lại tới Quảng Đông nhận chức giữ sổ sách chi thu của cục Lý Kim. Bởi nhiều nguyên nhân, bước sang năm thứ hai, Vinh Đức Sinh xin nghỉ trở về nhận chức tại Quảng Sinh Tiền Trang, Thượng Hải. Ông cảm nhận sâu sắc rằng mở tiền trang không có nhiều doanh lợi bằng mở xí nghiệp công thương, nên đã quyết tâm tìm kiếm con đường làm giàu mới. Qua phân tích kỹ càng tỉ mỉ, Vinh Đức Sinh cho rằng nhà máy bột mì dễ làm nhất.

Xây dựng nhà máy bột mì đòi hỏi phải có đủ tiền vốn, tuy lúc đó Quảng Sinh Tiền Trang của nhà họ Vinh mở ra thu lợi tương đối nhiều thế nhưng không sao có thể đủ được với nhu cầu mở nhà máy. Vừa hay lúc đó tri phủ Quảng Đông là Châu Trọng Phủ từ chức trở về quê cũ Tô Châu, khi ông đi qua Thượng Hải, anh em nhà họ Vinh đã đem việc muốn mở nhà máy bột mì nói cho ông biết. Nghe xong, Châu Trọng Phủ rất vui vẻ, bèn thổ lộ ra điều không cảm thấy hứng thú đối với việc làm chính trị, cũng có ý muốn làm xí nghiệp công thương, hơn thế còn bằng lòng hợp tác kinh doanh với họ. Tức thì, Châu Trọng Phủ phụ trách việc lập phương án, anh em nhà họ Vinh trừ bị các công việc như tìm nền xưởng, xây nhà xưởng và mua thiết bị máy móc v.v. Qua khảo sát, bước đầu định quy mô mỗi ngày sản xuất 300 bao bột mì, mức tiền vốn là 3,9 vạn đồng, phân chia thành 13 cổ phần, mỗi cổ phần 3.000 đồng. Họ Châu xuất vốn ra 1,5 vạn đồng, nhận 5 cổ phần; anh em nhà họ Vinh dùng doanh lợi 6.000 đồng của tiền trang đưa vào đầu tư, tức là mỗi người nhận 1 cổ phần, số còn lại mời gọi các cổ phần. Địa chỉ nhà máy qua Vinh Đức Sinh thăm dò quyết định đặt tại Thái Hòa Đơn, bên ngoài Tây Môn thuộc Vô Tích, đã mua được 17 mẫu đất. Vinh Tông Khánh đặt mua tại nước Pháp động cơ 60 mã lực cùng những thiết bị tương ứng qua cửa hiệu Tây đặt tên nhà máy là "Nhà máy bột mì Bảo Hưng", Châu Trọng Phủ giữ chức tổng giám đốc, Vinh Đức Sinh giữ chức giám đốc nhà máy, Vinh Tông Kính giữ chức phụ trách bán buôn. Đó là khởi điểm đầu tư vào công nghiệp của anh em nhà họ Vinh.

Châu Trọng Phủ bởi đã quen làm quan, lại cộng thêm nhà máy bột mì lúc đó không có lợi để mưu đồ, cho nên đầu năm 1903 vẫn tới Quảng Đông nhận chức Ly sai, đã rút cổ phần ra khỏi Bảo Hưng. Lúc này, Chúc Lan Phảng là tư sản mại bản ở hiệu buôn Tây Di Hòa có ý mua hết toàn bộ cổ phần của Bảo Hưng để độc lập kinh doanh. Thế nhưng anh em nhà họ Vinh có niềm tin kiên định đối với việc xây dựng nhà máy, đề xuất "chỉ có thể mua riêng cổ phần của ông ta, chứ không nhượng cổ phần của họ Vinh chúng tôi". Kết quả họ Chúc nhập cổ phần 4.000 đồng, nhà tư sản mại bản hiệu buôn Tây Đức Thương Thiên Thần và Thương Thạch Quân nhập cổ phần 4.000 đồng, họ Vinh tăng thêm tiền vốn là 2,4 vạn đồng, tổng cộng số vốn đạt tới 5 vạn đồng, rồi tháng 8 năm đó chấm dứt cổ phần cũ, đổi tên là công ty Mậu Tân, Trương Thạch Quân làm tổng giám đốc, Vinh Thụy Hình làm phó tổng giám đốc, Vinh Đức Sinh làm giám đốc, Vinh Tông Kính làm giám đốc bán buôn.

Bước đầu của công ty Mậu Tân, việc tiêu thụ sản phẩm tương đối tốt. Chủ yếu là vì lúc đó hai nước Nhật Nga đánh nhau ở đông bắc Trung Quốc, hai bên giao chiến, nhu cầu đối với bột mì tăng cao đột ngột, còn những nhà máy bột mì của người Nga mở ra ở vùng đông bắc phần lớn đều đình công giảm sản xuất, và như vậy đã tạo điều kiện cho bột mì của công ty Mậu Tân đưa vào thị trường đông bắc, khiến cho mức doanh thu của nó không ngừng tăng lên, doanh lợi đạt thêm nhiều. Thế nhưng vì quy mô nhỏ, máy móc thiết bị lạc hậu, không thể thỏa mãn được nhu cầu của thị trường đông bắc. Vinh Đức

Sinh quyết tâm trừ bị tiền vốn, cải tiến thiết bị lạc hậu, tăng thêm cối xay bằng thép, mở rộng quy mô. Bởi có thiết bị tiên tiến, quy mô mở rộng, đến cuối năm 1904 kết toán, mức tiền vốn của công ty Mậu Tân từ 5 vạn đồng tăng thêm được 6 vạn đồng. Thế nhưng sự thuận lợi đâu thể kéo dài, năm 1906 chịu ảnh hưởng tai hại của thiên nhiên, tiểu mạch thu hoạch kém, lại cộng thêm lúc đó đã xây dựng thêm nhiều nhà máy bột mì, khiến cho nhu cầu của thị trường đối với tiểu mạch đột ngột tăng nhanh, giá cả tăng cao. Đồng thời với sự việc này, một khối lượng lớn bột ngoại đổ vào tiêu thụ, cũng khiến cho giá cả bột mì đột ngột hạ thấp. Việc kinh doanh bột mì vấp phải khó khăn tương đối lớn. Anh em nhà họ Vinh càng ngày càng cảm thấy dùng việc cải tiến thiết bị, nâng cao chất lượng sản phẩm, hạ thấp giá thành, đối với việc tăng cường năng lực cạnh tranh của xí nghiệp, không ngừng mở rộng con đường tiêu thụ sản phẩm, có tác dụng vô cùng quan trọng. Mỗi lần Vinh Đức Sinh từ Vô Tích đến Thượng Hải luôn luôn tìm trăm phương nghìn kế để thu thập các loại tài liệu có liên quan tới việc sản xuất bột mì. Trong thời gian từ tháng 7 năm 1909, họ vui mừng nhận được bản mẫu máy xay bột kiểu mới nhất của nước Mỹ chào hàng tại hiệu buôn Tây Mỹ Thương Hàng Phong. Qua bàn bạc thấy giá cả rất rẻ lại được hưởng ưu đãi thanh toán theo kỳ hạn. Tức thì anh em họ Vinh quyết định vay khoản nợ của tiền trang, đặt mua máy móc của Mỹ, gỡ bỏ cối xay đá, cải tiến nhà xưởng. Tháng 3 năm 1910, máy móc mới lắp đặt hoàn tất, tổng cộng có 18 bộ cối xay bột, năng lực sản xuất mỗi năm là 89 vạn bao bột, tăng gấp 9

lần so với năm 1904. Không những đã nâng cao chất lượng sản phẩm, hơn thế còn không ngừng cải tiến về phương diện màu sắc bột mì và đóng gói, đã hạ thấp mạnh mẽ giá thành sản phẩm mở rộng được con đường tiêu thụ sản phẩm. Trong quá trình kinh doanh nhà máy bột mì, không những khiến cho anh em nhà họ Vinh nắm vững được kinh nghiệm kinh doanh sản xuất công nghiệp bột mì, hơn thế cũng đã tích lũy được những kiến thức quy luật nói chung của xí nghiệp kinh doanh, sáng tạo những điều kiện nhất định để họ kinh doanh ngành dệt bông sau này.

#### + Bột mì + Dệt

Tháng 5 năm 1905, Thượng Hải dấy lên phong trào yêu nước, tẩy chay hàng Mỹ, đã thúc đẩy mạnh mẽ việc sáng lập và phát triển công nghiệp dân tộc. Anh em nhà họ Vinh quyết định đồng thời với việc kinh doanh ngành bột mì, lại xây dựng nhà máy sợi, kinh doanh ngành vải, sợi.

Sau cuộc cách mạng Tân Hợi năm 1911, chính phủ Trung Hoa dân quốc đã thi hành một số biện pháp khen thưởng xây dựng xí nghiệp công thương. Tháng 11 năm 1912, bộ công nghiệp Công Thương triệu tập đại hội công thương toàn quốc, Vinh Đức Sinh được thương hội Vô Tích bầu đi dự. Trong hội nghị, Vinh Đức Sinh đã đề xuất ba đề án để thảo luận, đó là đẩy mạnh công nghiệp dệt, xây dựng nhà máy sản xuất máy cái và cấp giúp tiền cho học sinh ra nước ngoài học tập, đều đã được đại hội thông qua. Năm đó nền nông nghiệp phục hồi rồi có xu hướng phân vinh, Mậu Tân có số tiền để dành được 128.000

đồng, đó là một kỷ lục cao nhất từ khi lập nghiệp đến nay. Anh em nhà họ Vinh đem đại bộ phận số tiền lãi đầu tư vào việc mở rộng xây dựng xí nghiệp. Năm đó Mậu Tân lại mời thêm cổ đông đã tăng thêm tiền vốn, mức tiền vốn từ 6 vạn lượng tăng lên tới 20 vạn lượng. Lại tăng thêm 12 chiếc máy xay bột, rồi xây dựng thêm nhà máy bột mì Phúc Tân ở Thượng Hải, mỗi ngày xuất được 12.000 bao bột mì, nghiệp vụ sản xuất phát triển rất nhanh, năm đó doanh lợi đạt tới 32.000 vạn đồng, tỉ lệ doanh lợi đạt cao tới 80%. Nhà máy Phúc Tân sau khi khánh thành chỉ vài tháng, tức là tháng 5 năm 1913 lại thuê làm nhà máy bột Trung Hưng Thượng Hải, đổi tên là công ty Hằng Ký Trung Hưng, có 12 chiếc máy xay đá. Mùa đông năm đó, Vinh Tông Kính lại mua thêm khoảnh đất rộng ven sông về phía đông nhà máy Trung Hưng, trừ bị xây dựng nhà máy Phúc Tân 2. Tháng 2 năm 1914, xây dựng nhà xưởng, tháng 10 bắt đầu sản xuất, máy Mỹ có 800 ống, mỗi ngày sản xuất từ 4.300 đến 4.400 bao bột mì. Tháng 7 năm 1919, nhà máy Phúc Tân 2 bị cháy, phải xây dựng lại nhà xưởng, tháng 10 năm sau mới bắt đầu sản xuất, cối xay bột có 48 chiếc, mỗi ngày sản xuất được trên 12.000 bao bột mì. Năm 1915, nhà máy bột mì Trung Hưng thuê làm của Phúc Tân đã hết hạn, chủ nhà máy cũ muốn xuất bán, vì nhà máy này gắn với nhà máy Phúc Tân 2 cho nên Vinh Tông Kính đã thu mua, rồi đổi tên là nhà máy Phúc Tân 4. Năm 1917, anh em nhà họ Vinh cùng người khác chung vốn, có số tiền là 30 vạn đồng, họ đã xây dựng nhà máy Phúc Tân 7. Tháng 9 năm

1920 xây dựng xong, mỗi ngày sản xuất được 14.000 bao. Đồng thời nhà máy Phúc Tân 8 cũng đã khánh thành vào tháng 6 năm 1921, mỗi ngày sản xuất được 8.000 bao bột mì với định mức tiền vốn là 60 vạn đồng. Các nhà máy Phúc Tân 2 đến 4 rồi 8, xây thành hàng nhận bay hình chữ nhật, từ đông sang tây khoảng trên 1.300 thước, nhà máy Phúc Tân 8 cao tám tầng, nhà máy 2, 4 làm hai cánh, nhìn vẻ rất hoành tráng. Tháng 3 năm 1917 còn thuê làm nhà máy bột mì Hoa Hưng tại Thượng Hải của Chúc Lan Phảng xây dựng năm 1904, rồi đổi tên là nhà máy Phúc Tân 6. Tháng 3 năm 1926 đã thu mua nhà máy bột mì Hoa Hưng rồi đổi tên là nhà máy Phúc Tân 3 (nhà máy Phúc Tân cũ do nhà máy Phúc Tân 1 bị cháy hư hỏng năm 1922 mà đổi tên là nhà máy Phúc Tân 1).

Anh em nhà họ Vinh không chỉ dốc sức xây dựng nhà máy bột mì ở Thượng Hải, còn đích thân tới các khu vực sản xuất tiểu mạch như Hồ Bắc, Sơn Đông v.v. tiến hành điều tra, để trừ bị xây dựng nhà máy mới. Năm 1918, anh em nhà họ Vinh đã tập hợp các cổ phần được 30 vạn đồng, rồi xây dựng lên nhà máy Phúc Tân 5, nhà máy này đã mua vào 22 chiếc máy xay bột, mỗi ngày sản xuất được 6.000 bao bột mì, quy mô của nó đứng hàng đầu các nhà máy bột mì ở Hán Khẩu lúc đó. Năm 1919, anh em nhà họ Vinh lại xây dựng nhà máy Mậu Tân 3 ở gần nhà máy Mậu Tân 2 tại Vô Tích, chuyên môn xay bột ngô. Tiếp đó lại xây dựng nhà máy Mậu Tân 4 tại thành phố Tế Nam tỉnh Sơn Đông, với số vốn 25 vạn đồng, đã mua và lắp đặt 12 bộ máy xay bột, tháng 5 năm 1920



khánh thành mỗi ngày sản xuất được trên 3.000 bao bột mì, tương đương với tổng sản lượng của ba nhà máy bột mì vốn có của Tế Nam.

Tốc độ phát triển của Mậu Tân và Phúc Tân thật là kinh người. Trong thời gian 18 năm từ 1901 đến năm 1918, mức tiền vốn của họ đã tăng gấp trên 18 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân mỗi năm là 102%, số máy xay bột tăng trưởng gấp trên 85 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân năm là 475%, năng lực sản xuất mỗi ngày tăng trưởng gấp trên 31 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân mỗi năm 173%. Năng lực sản xuất của họ, năm 1921 đã chiếm 23% số nhà máy bột mì trong toàn quốc, chiếm 31% số nhà máy bột mì của các nhà tư bản dân tộc toàn quốc. Năm 1932, đã chiếm 32% nhà máy bột mì trong toàn quốc (không tính vùng Đông Bắc). Vì vậy, anh em nhà họ Vinh được mọi người gọi là "Đại vương bột mì".

Trong đại chiến thế giới lần thứ nhất, các liệt cường Tây Âu không có thời gian rảnh rỗi ngó tới phương Đông, số lượng sợi bông trực tiếp nhập khẩu vào Trung Quốc giảm mạnh, lại cộng thêm hiệu ích nhà máy bột mì Mậu Tân, Phúc Tân của anh em nhà họ Vinh kinh doanh lúc đó rất tốt. Tức thì tháng 5 năm 1915, anh em nhà họ Vinh đã xây dựng lên nhà máy dệt Thân Tân thứ nhất tại Thượng Hải, với số vốn là 30 vạn đồng, anh em nhà họ Vinh bỏ vốn ra là 18 vạn đồng, chiếm 60% tổng số mức cổ phần, Vinh Tông Kính làm tổng giám đốc. Năm 1916, sản lượng sợi bông của nhà máy Thân Tân 1 là 3.584 kiện, mức doanh lợi trên 2 vạn đồng. Năm 1917, sản

lượng tăng lên tới 9.723 kiện, tổng mức doanh lợi tăng năm đạt tới gần 12 vạn đồng. Năm 1918, do tăng thêm 250 máy, sản lượng sợi bông đã đạt tới 9.811 kiện, sản lượng vải sợi bông đạt tới 128.719 súc, doanh lợi toàn năm đạt cao tới trên 22 vạn đồng. Năm 1919, tiếp tục tăng thêm máy dệt, con suốt, sản lượng sợi và vải đều tăng, doanh lợi cả năm đạt cao tới trên 104 vạn đồng.

Mức lợi nhuận cao của nhà máy Thân Tân 1 đã kích thích nguyện vọng mãnh liệt tăng cường xây dựng nhà máy mới của anh em nhà họ Vinh.

Tốc độ phát triển của Mậu Tân và Phúc Tân thật là kinh người, còn tốc độ phát triển của hệ thống dệt Thân Tân lại càng kinh người hơn. Trong thời gian 18 năm từ 1915 đến 1932, mức tiền vốn tăng trưởng gần 50 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân năm là 277%, số con suốt tăng trưởng 39 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân năm là 218%; sản lượng sợi bông tăng trưởng gấp trên 84 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân năm là 470%. Trong thời gian 16 năm, từ 1917 đến 1932, số máy dệt vải tăng trưởng gấp 14 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân năm là 89%, sản lượng vải bông tăng trưởng gấp 96 lần, tỉ lệ tăng trưởng bình quân năm là 597%. Năm 1932, số con suốt dệt của hệ thống Thân Tân chiếm 11% nhà máy dệt trong toàn quốc (không kể Đông Bắc), chiếm 20% nhà máy dệt của các nhà tư bản dân tộc toàn quốc, số máy dệt vải chiếm 13,5% số nhà máy dệt trong toàn quốc, chiếm 28% số nhà máy dệt của các nhà tư bản dân tộc toàn quốc. Đủ thấy, việc anh em nhà họ Vinh được mọi người gọi là "Đại vương dệt" cũng không có gì đáng thẹn.

### + Cảnh túng quẫn và khả năng tốt lên

Năm 1931, xí nghiệp của nhà họ Vinh phát triển lên tới đỉnh cao, thế nhưng cũng tiềm ẩn nguy cơ rất lớn.

Ngày 7 tháng 7 năm 1937, cuộc kháng chiến toàn quốc đã bùng nổ. Rất nhiều nhà máy như Phúc Tân, Thân Tân và Mậu Tân ở bên ngoài tô giới Thượng Hải v.v. đều vấp phải sự phá hoại ở những mức độ khác nhau. Tính tổng cộng hệ thống nhà máy bột mì Mậu Tân, Phúc Tân tổn thất 64 bộ máy xay bột, chiếm 18,4% trước chiến tranh. Hệ thống nhà máy dệt Thân Tân tổn thất 207.484 chiếc suốt, 3.226 máy dệt vải, lần lượt chiếm 36,6% và 60,8% trước chiến tranh. Đây là sự tổn thất trực tiếp, còn tổn thất gián tiếp thì không sao có thể tính toán hết được. Ngày 10 tháng 2 năm 1938, Vinh Tông Kính qua đời tại Hồng Công, hưởng thọ 66 tuổi.

Sau khi Vinh Tông Kính qua đời, trên dưới trong ngoài nhà họ Vinh cùng với các xí nghiệp của họ lập tức sa vào tình cảnh khủng hoảng. Lúc này, chức vụ tổng giám đốc sẽ do ai thừa kế? Quyền lực của tổng công ty liệu có thể điều khiển thống nhất được hay không? Các khoản nợ của ngân hàng tiền trang sẽ lo như thế nào v.v., một hệ thống vấn đề nan giải cần phải được giải quyết, mâu thuẫn nội bộ xí nghiệp mau chóng đã bộc lộ ra hết. Trong ngoài công ty, đa số mọi người đều cho rằng chức vụ tổng giám đốc cần phải để cho Vinh Đức Sinh kế nhiệm. Thế nhưng Vinh Đức Sinh ra sức từ chối chức vụ tổng giám đốc, chỉ muốn được phò tá các cháu. Ông xác định rõ ràng chỉ làm người phụ tá số 2, trợ lý số 2 để tạm thời vượt qua khó khăn: Cháu trưởng, Vinh

Hồng Nguyên và con trưởng Vinh Vĩ Nhân làm trợ lý giám đốc, cháu thứ Vinh Hồng Tam và con thứ Vinh Nhĩ Nhân làm phụ tá giám đốc. Lúc này Vinh Hồng Nguyên, trong tình hình không ai đứng ra nhận chức tổng giám đốc, trên thực tế đã kế thừa chức vụ tổng giám đốc.

Năm 1945, cuộc kháng chiến thắng lợi, nhà họ Vinh bận rộn với việc tiếp thu các xí nghiệp bị địch chiếm, tu sửa chấn chỉnh lại những máy móc và nhà xưởng bị tổn hại trong thời chiến. Năm 1947, Thân Tân 3 đã tu sửa xong 55.000 chiếc suốt sợi, đạt 81% của 6.792 chiếc suốt. Năm 1936, tu sửa lại 410 chiếc máy dệt, chiếm 30,6% của 1.473 máy năm 1936. Họ lại xây dựng thêm nhà xưởng mới, đặt mua thêm 4 vạn con suốt sợi, 4,4 vạn con suốt chỉ. Năm 1948 nhà xưởng mới khánh thành, Thân Tân 3 có 10 vạn chiếc suốt sợi, là nhà máy dệt lớn nhất tỉnh Quảng Tô. Thời chiến nhà máy Mậu Tân 1 bị quân đội Nhật phóng hỏa, ngày 17 tháng 4 năm 1948 khánh thành, có 30 chiếc máy xay bột, sản lượng bột mỗi ngày đạt 5.000 bao. Ông lại xây dựng thêm một kho chứa tiểu mạch kiểu mới cao 3 tầng, bên trong chứa 48 kho, tự động vận chuyển, lắp đặt máy làm sạch tiểu mạch, có thể dự trữ số tiểu mạch lên tới 4 vạn đảm<sup>(1)</sup>. Ngoài ra còn xây dựng một kho chứa bột cao 4 tầng, có thể dự trữ được 3,5 vạn bao. Trong thời chiến, Vinh Đức Sinh đã từng trù bị xây dựng công ty xí nghiệp công thương Thiên Nguyên, lúc này trên thực tế chỉ xây dựng thành nhà máy dệt sợi

---

<sup>(1)</sup> Đảm là tạ Trung Quốc mỗi đảm nặng 50kg

gai Thiên Nguyên. Tháng 11 năm 1946, Vinh Đức Sinh trở về Vô Tích mua đất xây dựng nhà máy. Tháng 10 năm 1947 xây dựng hoàn thành, có 1,06 vạn con suốt sợi. Thiết bị lắp đặt của nhà máy này đều là máy móc kiểu mới nhất của nước Mỹ, công suất rất cao, hơn nữa còn có thể chế dệt được gai, len, bông. Lúc này lợi nhuận ngành dệt bông rất hậu hĩ, xí nghiệp của nhà họ Vinh lại xuất hiện khả năng tốt lên.

#### + Phương châm chiến lược đầu tư

Vinh Đức Sinh không chỉ là một nhà xí nghiệp công thương lớn, ông còn là một vị nhân sĩ yêu nước nổi tiếng. Tháng 12 năm 1948, Vinh Đức Sinh từ Vô Tích trở về Thượng Hải, nhìn thấy rất nhiều người trong công ty có dấu hiệu rời Hộ<sup>(1)</sup> đi ra nước ngoài, tức thì ông cực lực khuyên ngăn, còn thể hiện rõ bản thân không những không rời bỏ Thượng Hải, hơn thế cũng quyết không rời bỏ quê hương, mong muốn mọi người cũng tuyệt đối không được rời bỏ đất nước đi nơi khác. Khi ông được biết Thân Tân 3 rời bỏ con suốt vạn chuyển tới Đài Loan xây dựng nhà máy, ngay ngày hôm đó ông trở về Vô Tích, còn lớn tiếng trách cứ, hạ lệnh không cho phép đi dời, những thứ gì đã tháo dỡ phải lắp đặt lại, những thứ gì đã đưa lên thuyền phải chuyển trở lại, có thể thấy rõ được thái độ kiên quyết của ông. Ngày 22 tháng 4 năm 1949, tức là đêm hôm trước Vô Tích được giải phóng, tin đồn đại lan đi khắp nơi, lòng người dao động. Chính trong lúc này, Vinh Đức Sinh đã ngồi lên xe thuê bảo đi

---

<sup>(1)</sup> Hộ: tên riêng của Thượng Hải

quanh một vòng trong thành phố. Mọi người nhìn thấy một con người giàu cự phú như Vinh Đức Sinh mà còn chẳng bỏ đi, thế là họ đã trấn tĩnh tinh thần, đặc biệt là ông đã ổn định được những tâm trạng hoảng hốt bất an của các nhân sĩ trong giới công thương.

Tư tưởng xí nghiệp công thương cứu nước, chính là tôn chỉ mục đích của Vinh Đức Sinh. Đưa thiết bị, tiền vốn chuyển ra nước ngoài, còn có gì để nói là xí nghiệp công thương cứu nước nữa? Vinh Đức Sinh cho rằng: "Từ nay về sau nước ta muốn giành được độc lập phú cường, khiến cho xã hội quốc gia nhanh chóng bước lên công nghiệp hóa thì phải xây dựng các xí nghiệp công thương!". Đủ thấy, nơi ông đặt chân là đất của quê hương, nơi ông ngắm nhìn là đất nước.

Chính vì vậy, đồng thời với việc xây dựng xí nghiệp công thương, ông còn tạo phúc cho quê hương và xã hội. Bắt đầu từ năm 1904, ông lần lượt xây dựng 4 trường tiểu học và trường nữ sinh Cánh Chí. Năm 1919 ông lại xây dựng trường trung học Công Thương công ích, mời nhà giáo dục nổi tiếng là Hồ Phủ Nhân làm hiệu trưởng, phân chia thành hai ban công nghiệp, xây dựng công trường, cửa hiệu bán hàng, ngân hàng... để cho học sinh thực tập. Trường trung học Công Thương không chỉ bồi dưỡng những nhân tài sử dụng thiết thực cho việc phát triển công nghiệp dân tộc, hơn nữa còn đào tạo ra những nhà khoa học và những nhà kinh tế nổi tiếng như Tiến Vĩ Trường, Tôn Dã Phương v.v. Sau khi cuộc kháng chiến thắng lợi ông lại xây dựng trường đại học mang tính chất tổng hợp đầu tiên ở trên bờ Thái Hồ,

đó là trường đại học Giang Nam. Ông còn xây dựng nhiều thư viện lớn; mỗi lần xây dựng một nhà máy ông lại xây dựng một thư viện ở bên trong nhà máy đó. Đối với sự việc này, rất nhiều người đều hiểu ông. Năm 1916, ông đã lần lượt đầu tư 20 vạn đồng ở trên mảnh đất họ Vinh để xây dựng lên một thư viện lớn. Lúc đó số sách chứa trong thư viện đạt tới 10 vạn quyển, đã trở thành thư viện công cộng do tư nhân xây dựng đầu tiên ở khu vực Tô Nam. Ngoài ra ông còn xây dựng cầu, làm đường, xây dựng được đường Khai Nguyên, con đường Thông Huệ và cầu Bảo Giới v.v.

#### - Đường lối quản lý

Nhà họ Vinh đã dựa vào sức mạnh nào để xây dựng được sự nghiệp đồ sộ như vậy? Vinh Tông Kính thường xuyên nói: "Cái nhà máy Mậu Tân, Phúc Tân, Thân Tân được lợi ở chỗ: xây dựng nhà máy cố thực hiện lấy nhanh, thiết bị cố thực hiện lấy mới, bắt đầu sản xuất cố thực hiện lấy nhiều, mở rộng phát triển cố thực hiện lấy nhiều. Do đó, không có tháng nào không tăng thêm cơ hội mới, không có giờ phút nào không thay đổi, người bỏ thì lấy, đem cái cũ biến thành cái mới, lấy sự việc dùng một đồng tiền để làm ra ba đồng tiền, lãi nhẹ làm nhiều. Cạnh tranh với thị trường, ngô hầu sẽ giành được thành công". Đây là sự tổng kết của ông đối với sự phát triển của xí nghiệp, cũng là phương châm chung để kinh doanh xí nghiệp. Nói tóm lại, lịch sử phát triển xí nghiệp của nhà họ Vinh có thể đem bí quyết thành công của họ quy kết thành mấy điểm:

+ Có tinh thần chịu khổ làm việc, làm việc thực sự và tranh thủ tiến bộ.

Vinh Đức Sinh nói, trên thực tế ông xây dựng xí nghiệp là có bí quyết, chính là những bí quyết này đã khiến cho nhà họ Vinh giành được sự thành công. Bí quyết lớn nhất chính là họ đã có một loại tinh thần chịu khổ làm việc, làm việc thực sự và tranh thủ tiến bộ. Vinh Đức Sinh ca ngợi anh trai của mình "cả cuộc đời doanh nghiệp không dựa vào có nguồn vốn dồi dào mà chính là dựa vào tinh thần dồi dào, tinh thần chính là cái gốc để lập nghiệp".

+ Mở rộng quy mô

Để được đứng vào địa vị có lợi trong cuộc cạnh tranh, anh em nhà họ Vinh đã dốc sức mở rộng quy mô của xí nghiệp. Họ dùng câu nói "cạnh tranh đối ngoại, không mở rộng không thể đứng vững được" làm một phương châm quan trọng trong việc kinh doanh xí nghiệp. Vinh Tông Kính cũng thường nói: "Tôi có thể mua thêm một con suốt, cũng giống như có thêm một khẩu súng vậy". Vì thế họ liên tiếp thuê làm, thu mua nhà máy cũ, và xây thêm nhà máy mới, không ngừng mở rộng quy mô của xí nghiệp.

+ Coi trọng kỹ thuật:

Coi trọng việc nâng cao và cải tiến kỹ thuật sản xuất là một nhân tố quan trọng khiến cho xí nghiệp của nhà họ Vinh được phát triển, cũng là một phương châm chủ yếu gắng sức giành thắng lợi trong cạnh tranh của xí nghiệp nhà họ Vinh. Nhà máy bột mì mà họ Vinh xây dựng, ngay từ lúc đầu đã rất coi trọng việc đưa những trang bị kỹ thuật tiên tiến và sử dụng những máy móc kiểu mới.



### + Bồi dưỡng nhân tài

Vinh Đức Sinh cho rằng "nhân tài" đứng hàng đầu, mọi thứ đều "được người tất sẽ hưng thịnh", cho nên trong quá trình kinh doanh tại xí nghiệp ông rất coi trọng việc phát hiện và sử dụng nhân tài. Vinh Đức Sinh không chỉ giỏi phát hiện và sử dụng nhân tài, hơn thế, ông còn giỏi bồi dưỡng nhân tài. Việc giáo dục nghề nghiệp được đặt ra trong các xí nghiệp họ Vinh, có một yêu cầu chung, chính là phục vụ cho nhu cầu phát triển của xí nghiệp mình.

## 47. ĐÃI NGỘ CAO, ÁP LỰC CAO

\* "CỰ PHÚ CÔNG THƯƠNG" - KIM VŨ TRUNG

"Đại vũ đãi ngộ" là một khẩu hiệu mà Kim Vũ Trung nêu ra. "Đại Vũ tiếp thu" chính là sự xung hô bao hàm sự khen chê khác đối với tập đoàn Đại Vũ. Tương ứng với điều đó, Kim Vũ Trung đã có hai biệt hiệu thú vị: Một biệt hiệu là "Đại vương tiếp thu" do báo giới và những người trong giới kinh tế phát minh ra, còn một biệt hiệu nữa là "Kỳ hoa"<sup>(1)</sup> chinh đốn các xí nghiệp vỡ nợ", do chính phủ đặt cho.

- Phạm vi quản lý

+ Dẫn đầu hạ thủ

Tháng 12 năm 1936, Kim Vũ Trung ra đời tại thành phố Lỗi Khưu Hàn Quốc và đã trôi qua thời thơ ấu tại đó. Về sau Kim Vũ Trung tới Seoul, rồi vào học trường cao trung học Kinh Kỳ nổi tiếng nhất của Hàn Quốc lúc đó. Thời đại học của Kim đúng lúc bùng nổ cuộc chiến tranh ở Triều Tiên. Do đời sống khó khăn, Kim Vũ Trung phải trải qua một thời gian vừa học vừa làm. Lúc đó Kim vừa đi học vừa bán báo. Trong quá trình bán báo Kim phát hiện, ai

---

<sup>(1)</sup> Kỳ hoa: Bông hoa kỳ lạ, đây chỉ người kỳ tài

lấy được báo sớm nhất thì có thể đi đầu trong việc chiếm lĩnh vị trí bán báo tương đối tốt, số báo bán ra cũng sẽ được nhiều. Tức thì Kim luôn luôn đi đầu trước người khác, kịp tới địa điểm giao báo sớm nhất, là người đầu tiên nhận được báo, sau đó chạy tới vùng gần chợ người tập trung tương đối đông để bán. Kết quả là, người khác trong một ngày chỉ có thể bán được bốn năm chục tờ báo thế nhưng Kim mỗi ngày có thể bán được trên trăm tờ báo. Từ trong việc bán báo, Kim Vũ Trung rút ra được kinh nghiệm tiêu thụ trước tiên đó chính là chỉ cần anh chịu khó nỗ lực, tất cả mọi việc dẫn đầu một bước là có thể vượt qua được người khác.

Tháng 3 năm 1960, Kim Vũ Trung tốt nghiệp khoa kinh tế học viện Thương nghiệp trường đại học Diên Thế Hàn Quốc. Hai tháng trước khi tốt nghiệp, Kim Vũ Trung đã được ông Kim Dung Thuận, một chủ xí nghiệp công thương Seoul - công ty xuất nhập khẩu hàng dệt lớn nhất Hàn Quốc lúc đó nhằm trúng và mời tới làm việc. Ở xí nghiệp công thương Seoul, Kim Vũ Trung cần cù thành khẩn, cố gắng làm việc, đã tích lũy được rất nhiều kinh nghiệm quản lý và kiến thức mậu dịch quý báu, đồng thời cũng đã được sự quý mến của ông chủ, năm 31 tuổi Kim được đề bạt làm giám đốc bộ phận tiêu thụ. Thế nhưng Kim cảm thấy cuối cùng mình đâu phải vật chìm dưới đáy hồ, không nên vĩnh viễn chôn vùi bản thân trong tầng lớp làm thuê. Tức thì sau khi lên làm giám đốc tiêu thụ một thời gian không lâu, Kim Vũ Trung bèn từ bỏ xí nghiệp công thương Seoul, bước lên con đường sáng lập sự nghiệp của mình.

Bước đầu lập nghiệp ở Đại Vũ, Kim Vũ Trung đã biểu hiện rõ năng lực tuyệt vời, giỏi phán đoán tình thế chính xác, giỏi nắm bắt cơ may và nhanh chóng hành động. Trước khi công ty khai trương, trước hết ông căn cứ vào những tin tức đã nắm được và kinh nghiệm của bản thân tiến hành phân tích thị trường hàng dệt trên thế giới. Ông biết rõ thị trường hàng dệt lớn nhất thế giới là ở nước Mỹ. Thế nhưng ông cũng hiểu rõ, người tiêu thụ của nước Mỹ yêu cầu cao, biến hóa nhanh, cạnh tranh thị trường cũng rất gay gắt, với năng lực hiện tại của mình tiến quân vào thị trường nước Mỹ là không sáng suốt. Ông đã tập trung sức chú ý của mình vào một thị trường rộng lớn khác, đó là các nước Indonesia và Singapore của Đông Nam Á. Ông đã chú ý tới ở trong các quốc gia nhiệt đới này, thị trường hàng dệt là vô cùng rộng lớn. Tức thì ông liền tới Singapore, rất thuận lợi nhận được một đơn đặt hàng lâu dài về hàng dệt. Và thế là, vừa mới bắt đầu Đại Vũ đã có công việc làm ổn định, được phát triển vững vàng.

Năm 1968, mối quan hệ giữa Indonesia với Singapore đột ngột biến đổi xấu đi. Trước đó, tất cả mọi thứ hàng nhập khẩu của Indonesia đều tiến hành chuyển khẩu thông qua Singapore, sự biến đổi của tình thế bắt buộc Indonesia phải bắt đầu tự tiến hành nhập khẩu. Kim Vũ Trung nắm chắc thời cơ, nhanh chóng tiến vào thị trường Indonesia, mức xuất khẩu hàng dệt từ đó đã tăng mạnh.

Khi người khác đợi chờ do dự, không quyết, Kim Vũ Trung luôn luôn có thể tranh đi bước trước. Đó là một

trong những nguyên nhân quan trọng giành được thành công của ông.

Từ năm 1972 đến năm 1975, trên thị trường hàng dệt nước Mỹ, tỉ lệ chiếm hữu thị trường hàng hóa của Đại Vũ luôn luôn đứng đầu bảng. Có thể giành được thành tích như vậy, cũng là dựa vào năng lực tuyệt vời biết xem xét đánh giá tình hình và hành động kiên quyết của Kim Vũ Trung. Năm 1971, chính phủ nước Mỹ tuyên bố thực hành chế độ phân phối hạn mức đối với hàng dệt nhập khẩu. Trước đó, từ trong các cuộc trò chuyện với giới báo chí và quan chức nhà nước, Kim Vũ Trung đã dò biết được tin tức này. Sau khi phân tích ông tin chắc, năm đó tình hình xuất khẩu đối với nước Mỹ sẽ mang tính chất quyết định với việc hạn mức phân phối mà ông sẽ nhận được trong năm tới. Tức thì ông bèn tích cực bố trí sắp đặt, ra sức tăng cường xuất khẩu của công ty mình đối với nước Mỹ trước khi thực hành chế độ phân phối hạn mức. Lúc đó làm thủ tục xuất khẩu đòi hỏi phải chạy tới rất nhiều ngành như hải quan, bộ thương công v.v., thông thường phải mất thời gian khoảng 7 ngày. Kim Vũ Trung đích thân đem theo những giấy chứng nhận có liên quan thường qua lại giữa Seoul và Pusan, kết quả là chỉ một ngày đã làm xong toàn bộ thủ tục. Rất nhanh chóng, mức xuất khẩu hàng dệt của Đại Vũ đối với nước Mỹ tăng trưởng đột ngột.

Ngày 1 tháng 10 năm 1971, nước Mỹ chính thức thực thi chế độ phân phối hạn mức nhập khẩu hàng dệt. Đúng như dự liệu của Kim Vũ Trung, mức xuất khẩu năm đầu đã trở thành căn cứ chủ yếu để phân phối hạn mức

cho năm thứ hai. Bởi Kim Vũ Trung đã biết lo liệu trước, hạn mức phân phối của Đại Vũ luôn luôn ổn định đứng hàng thứ nhất trong mặt hàng buôn bán xuất khẩu. Trong những năm từ 1972 đến 1975, tổng hạn mức phân phối của Đại Vũ có giá trị cao đạt 10.000 triệu đồng Hàn Quốc trở lên. Kết quả là, trong tình trạng mọi người khác chịu sự đả kích của chế độ phân phối hạn mức, Kim Vũ Trung đã trở thành người thắng lợi duy nhất.

#### + Tinh thần khai hoang

Kim Vũ Trung thường nói với các nhân viên rằng tinh thần của Đại Vũ chính là tinh thần khai hoang. Ông yêu cầu các nhân viên của mình cần phải giỏi nắm bắt thời cơ để mở ra những lĩnh vực mới, để chiếm lĩnh lấy những thị trường mới. Chính là do tinh thần và dũng khí của loại khai hoang này, đã khiến cho Đại Vũ chỉ trong 15 năm ngắn ngủi có thể nhanh chóng quật khởi, từ một căn phòng nhỏ hơn 20 mét vuông phát triển lên có tới 29 xí nghiệp phụ thuộc, từ 5 công nhân viên chức phát triển tới 7,5 vạn công nhân viên chức, từ số vốn đăng ký sổ sách 500 vạn đồng Hàn phát triển tới tổng tài sản lên tới 300 tỉ 73 vạn đồng Hàn, trở thành một trong những tập đoàn xí nghiệp lớn nhất Hàn Quốc.

Sở dĩ Kim Vũ Trung đạt được thành tựu như ngày nay, cố nhiên nhờ ông có đầu óc kinh tế nhạy bén và dũng khí hành động trước khó khăn.

Kim Vũ Trung thường tự xưng là "Đạo sĩ", các bạn bè của ông cũng đều trêu đùa ông là "Kim đạo sĩ". Tên gọi này cũng đã thể hiện rõ tư tưởng coi công việc là trên

hết của Kim Vũ Trung. Ông cho rằng, một người nếu tha thiết yêu làm việc thì sẽ có thể ngộ ra được "đạo" từ trong công việc, cũng chính là đã đạt tới một loại cảnh giới như sau: Bất luận anh bán thứ gì đều có thể dựa vào con mắt nhìn ra đối phương có thực lòng muốn mua hay không? Có thể mua được bao nhiêu? Kim Vũ Trung chính là dựa vào việc xuất khẩu hàng dệt mà làm nên sự nghiệp. Về mặt này, ông đã có kinh nghiệm tương đối phong phú. Thường là chỉ cần nhìn qua thì ông có thể có được ngay sự phán đoán chuẩn xác về chất lượng khăn quàng hoặc áo sơ mi về kỹ thuật may cắt và giá cả... Sau khi Đại Vũ phát triển thành tập đoàn xí nghiệp mang tính chất tổng hợp khổng lồ, họ đã bước vào rất nhiều lĩnh vực nghiệp vụ. Đối với Kim Vũ Trung mà nói đó là những lĩnh vực mới lạ như kiến trúc, cơ giới, điện tử v.v. Thế nhưng Kim Vũ Trung đã dựa vào nhiệt tình "đạo sĩ" và tinh thần cầu "đạo" của ông, thông qua việc khắc khổ học tập, rất nhanh chóng ông đã trở thành người thành thạo về các mặt này. Ví dụ sau khi Đại Vũ đã thôn tính được "máy móc Hàn Quốc" rồi, rất nhanh chóng, Kim Vũ Trung đã có thể vừa nghe qua âm thanh đã biết ngay sự cố máy móc phát sinh ở chỗ nào. Sau khi Đại Vũ theo đuổi ngành kiến trúc, rất nhanh chóng, Kim Vũ Trung đã có thể có ngay dự đoán sơ bộ về lượng nhu cầu vật liệu, giá cả v.v. đối với công trình, tính chính xác của nó thường khiến cho rất nhiều người xây dựng công trình kiến trúc nhiều năm phải nỗ lực Chính bắt nguồn từ việc ông có thể thông qua việc không ngừng học tập để bổ sung cho mình có kiến thức cần thiết, Kim Vũ Trung mới dám không

ngừng khai thác rộng ra các lĩnh vực khác; khi mọi người cho rằng có nguy cơ lớn, không dám nhúng tay vào, thì Vũ Trung đã khai thác phát triển ra thị trường tại đó. Cũng chính do Kim Vũ Trung theo đuổi công việc nào đều tinh thông việc đó, mọi thứ đều được ông nắm bắt rất nhanh khiến nhiều người khâm phục. Đã từng có người tiến hành điều tra trong trường hợp thanh niên Hàn Quốc hỏi họ rằng thân tượng hoặc người anh hùng trong lòng họ là ai, kết quả là đã có rất nhiều người điền vào tên của ông là Kim Vũ Trung.

#### + Lấy chân thành đối xử với người

Kim Vũ Trung là người có nhiều lần làm tổng giám đốc nhất trong số các nhà xí nghiệp công thương Hàn Quốc. Ông không chỉ là giám đốc Đại Vũ hội xã, Đại Vũ khai thác phát triển, Đại Vũ đóng tàu, Đại Vũ cố vấn công trình, Đại Vũ điện tử, Đại Vũ công nghiệp nặng, Chu Thức hội xã Thụy Tiến mà còn làm tổng giám đốc 7 xí nghiệp cốt cán của Đại Vũ, còn là giám đốc công ty ô tô Tân Hàn hợp tác với công ty Thông Dụng nước Mỹ. Ông cũng là người tham gia nhiều nghiệp vụ thực tế nhất trong số các nhà xí nghiệp Hàn Quốc. Có thể nói như thế này: Kim Vũ Trung là nhân viên nghiệp vụ thành công nhất, kiệt xuất nhất của Đại Vũ, không có sự làm việc không biết mệt mỏi, có hiệu quả của Kim Vũ Trung thì sẽ không có Đại Vũ.

Khác với sự thân bí của Lý Bình Cát, sự nóng vội của Trịnh Chu Vĩnh, Kim Vũ Trung là một người rất dễ gần. Những người đã trao đổi giao tiếp với ông đều cho rằng Kim Vũ Trung bình dị dễ gần, cử chỉ vui vẻ, do đó



rất muốn hợp tác với ông. Trong quá trình phát triển, Đại Vũ đã thôn tính rất nhiều xí nghiệp, đánh đổ rất nhiều đồng nghiệp, cũng vì hành vi khai thác phát triển thị trường "điên cuồng" của ông mà ông đã nhận được danh hiệu nhã nhặn là "con bạc mỉm cười", thế nhưng có rất ít người công khai khiêu chiến với Đại Vũ. Kim Vũ Trung cũng là một trong những nhà doanh nghiệp nhận được ít nhất những lời phê bình khéo léo, điều này có quan hệ rất lớn tới "triết học xử thế quảng kết thiện duyên, hòa khí sinh tài"<sup>(1)</sup> của ông.

Kim Vũ Trung rất coi trọng việc lấy thái độ chân thành để đối xử với người, dùng thái độ thành thực để giành lấy sự tín nhiệm của người khác, dùng lời nói và hành động thành khẩn để thu hút được sự giúp đỡ của người khác. Từng đã có một lần, vì có thể giành được một khoản tiền vay, từ sáng sớm tinh mơ trời đầy băng và đất đầy tuyết, Kim Vũ Trung đã tới nhà Phác Lỗ Thánh, thường vụ ban quản đốc một ngân hàng bạc nhất Hàn Quốc. Ông đã chờ ở bên ngoài cửa nhà họ Phác suốt mấy giờ liền. Phác Lỗ Thánh vốn dĩ không có ý định cho ông vay. Thế nhưng Kim Vũ Trung vẫn quyết tâm đứng đợi, giải thích tường tận kế hoạch của mình cho Phác nghe. Kết quả là tinh thần bền bỉ của ông, không những đã làm cho Phác Lỗ Thánh cảm động cho ông vay tiền mà sau đó còn khiến cho Phác Lỗ Thánh phải khâm phục và tình nguyện làm "thuộc bộ hạ" cho ông, rồi trở thành một nhân tài quan trọng của Đại Vũ.

---

<sup>(1)</sup> Giao kết rộng sẽ gặp duyên lành, dục dăng hiền từ sẽ sinh ra tiền bạc

Kim Vũ Trung cho rằng, việc buôn bán không chỉ là sự giao dịch tiền bạc đơn thuần; quan hệ buôn bán lâu dài, ổn định không những cần phải dựa vào tín nhiệm, càng cần phải duy trì mối liên hệ tình cảm, vì vậy, ông rất chú trọng tới việc "đầu tư tình cảm".

Các bạn bè trong giới doanh nghiệp nếu có việc tang nhất định Kim Vũ Trung phải đích thân tới thăm viếng, không chỉ đưa tới đồ lễ phúng, còn cùng tang gia túc trực bên linh cửu.

Một năm "xưởng dệt Doãn Thành" có mối liên hệ nghiệp vụ với Đại Vũ phát sinh hỏa hoạn, nhà máy bị thiêu rụi. Kim Vũ Trung đích thân tới thăm hỏi tổng giám đốc Từ Thân Hổ của nhà máy này, còn tặng cho ông một khoản tiền thăm hỏi là 100 triệu đồng Hàn. Từ Thân Hổ vô cùng cảm kích, bên trước sau giữ gìn mối liên hệ tốt đẹp với Đại Vũ.

Thời kỳ đầu những năm 70, hàng dệt trên thị trường quốc tế rất chạy, giá cả cũng không ngừng leo thang. Thế nhưng Kim Vũ Trung không lợi dụng cơ hội mưu giành lợi lớn, chỉ hơi điều chỉnh giá cả sản phẩm nhích lên một chút, hơn thế, trước đó còn báo cho phía người mua biết để cho người mua có thể tiếp nhận được... Về sau, do ảnh hưởng của giá dầu mỏ v.v., việc tiêu thụ hàng dệt không phồn vinh lắm, thế nhưng các chủ mua vẫn tới cửa hàng Đại Vũ đặt hàng. Bởi vì giữa họ với Đại Vũ đã có một loại thỏa thuận ngầm: Khi không phồn vinh mọi người đều cùng kiếm lợi ít đi một chút, ngày tháng trôi qua tốt đẹp lên sẽ lại cùng bồi thường lẫn cho nhau. Bởi Kim Vũ Trung rất chú trọng tình cảm qua lại, rất nhiều người sau

khi đã tiến hành một lần làm ăn buôn bán với ông, liền giữ mãi mối liên hệ không ngừng, thậm chí đã trở thành tình bạn bền chắc. Cũng vì vậy mà Đại Vũ đã giành được khách hàng ngày càng nhiều, càng ổn định, đã không ngừng phát triển lớn mạnh lên. Năm 1973, Kim Vũ Trung giành được phần thưởng "Người kinh doanh xí nghiệp kiệt xuất" của "Hiệp hội năng suất" Hàn Quốc bầu chọn; năm 1981 lại vì "thành tích thực tế tiêu thụ ra nước ngoài 1.500 triệu đô la Mỹ" mà giành được sự khen thưởng của chính phủ. Sự thành công trong sự nghiệp chính là điều khẳng định tốt nhất cho tinh thần chịu khổ làm việc và tư tưởng kinh doanh đối với ông.

"Đại Vũ đái ngộ" là một khẩu hiệu mà Kim Vũ Trung nêu ra, "Đại Vũ tiếp thu" chính là sự xưng hô bao hàm sự khen chê khác đối với tập đoàn Đại Vũ. Tương ứng với điều đó, Kim Vũ Trung đã có hai biệt hiệu thú vị: Một biệt hiệu là "Đại vương tiếp thu" do báo giới và những người trong giới kinh tế phát minh ra, còn một biệt hiệu nữa là "Kỳ hoa chính đốn xí nghiệp vợ nợ" do chính phủ đặt cho.

Năm 1973, tập đoàn Đại Vũ của Kim Vũ Trung đã "thôn tính" rất nhiều xí nghiệp vợ nợ đã trở thành tin tức nóng hổi của rất nhiều tờ báo. Tháng giêng, ông đã thu mua 65% cổ phiếu của "xí nghiệp công thương Song Mỹ". Tháng 5, ông lại tước đoạt quyền tài sản của "Ba tòa đại lâu". Tháng 6, ông đã tiếp thu "cơ giới Đại Vũ" hiện đại. Tháng 7, đã thành lập "Đông Dương đầu tư tiên tệ", tiếp đó ông lại tiếp tục thôn tính "máy móc tối tân Hàn Quốc", "dệt nhuộm Ngũ Tinh", "thông thương Tân Tinh", "Đông

Dương chứng khoán", "Vinh Tiến Kiến Thiết" và rất nhiều công ty khác.

Đến đây, phong trào thôn tính đã trở nên rầm rộ. Hình như Kim Vũ Trung rất có hứng thú đối với việc thôn tính các xí nghiệp sắp sửa phá sản. Năm 1974, sau khi đã xây dựng lên "Điện tử Đại Vũ", ông lại "tiếp thu" "Sợi Đại Vũ" và "vận tải Đại Vũ"; năm 1975, ông đã đầu tư vào "Bảo hiểm giáo dục Đại Hàn", bắt đầu "thò tay" vào ngành tài chính; năm 1976 ông lại lần lượt tiếp thu các xí nghiệp công nghiệp nặng như "Hàn Quốc cơ giới", "Công nghiệp chế thép", "Nhà máy đóng tàu Ngọc Phổ", "ô tô Tân Hàn" v.v., tập đoàn Đại Vũ luôn luôn quan tâm tới lĩnh vực công nghiệp, cuối cùng đã có một giải đất của mình trong lĩnh vực công nghiệp nặng. Đã từng có người tiến hành thống kê, các xí nghiệp lớn nhỏ trước sau đã bị Kim Vũ Trung thôn tính tổng cộng có tới 48 xí nghiệp.

Một hệ thống hành động thôn tính do Kim Vũ Trung lãnh đạo thực ra không phải là sự khuếch trương đơn giản, hoặc giả nói là vì "không dựng nổi nhà máy", Kim Vũ Trung là một người vô luận sử dụng hành động nào ông đều suy nghĩ chín chắn sâu sắc, tuyệt đối không làm việc theo cảm tính. Những xí nghiệp mà ông thôn tính chỉ có hai loại xí nghiệp sản xuất và xí nghiệp tài chính. Xí nghiệp sản xuất lại lấy công nghiệp nặng là chủ yếu, sự lựa chọn như vậy có ý nghĩa rất sâu sắc.

Hành động thôn tính các xí nghiệp vỡ nợ lần này cuối cùng lại một lần nữa chứng minh Kim Vũ Trung không chỉ có dũng khí đối mặt với thử thách, mà ông có năng lực chiến thắng nó. Đại Vũ trước sau đã thu về được

48 xí nghiệp vỡ nợ. Sau khi số xí nghiệp này được ông chỉnh đốn, xí nghiệp nào cũng đều bước vào quỹ đạo chính quy, lại tràn đầy sức sống. Trong số 48 xí nghiệp này, có "Hàn Quốc cơ giới" với hơn 40 năm lịch sử (còn dài hơn so với lịch sử Đại Vũ của Kim Vũ Trung) vốn đã bị thâm thủng nặng nề, sa vào nguy cơ kinh tế trầm trọng. Thế nhưng, sau khi Kim Vũ Trung tiếp nhận không lâu đã khiến cho sự thâm thủng trên mặt tài chính đã biến thành có lãi dồi dào. Đối mặt trước sự việc như vậy, mọi người đều vô cùng cảm phục, và cũng đều hoài nghi phải chăng là Kim Vũ Trung có một đôi "bàn tay thần" có đủ khả năng biến "sắt" thành "vàng", "những câu chuyện thần thoại về Kim Vũ Trung" từ đó cũng đã trở thành những đề tài hấp dẫn trong giới kinh doanh Hàn Quốc.

### **- Đường lối quản lý**

Kim Vũ Trung tin chắc rằng "Có tiền có thể bắt quỷ đẩy cối xay được", chỉ cần bản thân chịu chi tiền các công nhân viên chức sẽ dốc hết sức ra làm việc, các loại nhân tài cũng sẽ biết tin mà kéo đến. Vì vậy, ông đã đề xuất ra khẩu hiệu "Đại Vũ đãi ngộ", ý muốn nói là sự đãi ngộ đối với công nhân viên chức của Đại Vũ là tốt nhất. Thế nhưng lại có một tầng lớp ý nghĩa khác biểu hiện ra đó là: Tôi đã chi trả cho bạn sự đãi ngộ cao nhất, đương nhiên bạn cần phải làm việc tốt nhất để đáp lại cho tôi.

Loại chế độ đãi ngộ cao, áp lực cao này đích thực đã khiến cho rất nhiều người chịu sự điều khiển của Kim Vũ Trung, đối với những người tinh thần và sức lực dồi dào, bằng lòng tiếp nhận sự khiêu chiến thì lại càng có sức hấp

dẫn. Đương nhiên cũng sẽ khiến cho một số người đối với chế độ này mới nhìn đã hoảng sợ. Một vị tổng giám đốc dưới quyền Kim Vũ Trung chính vì không kham nổi trách nhiệm nặng nề đã rũ áo bỏ đi, đối với sự việc này Kim Vũ Trung cũng không để ý. Đối với ông mà nói, những người không chịu được sức ra làm việc thì cho dù có tài năng đến đâu cũng không thể trở thành con người có triển vọng gì lớn lao.

Kim Vũ Trung đề xuất khẩu hiệu "Đại Vũ đãi ngộ", để tâm thu hút nhân tài. Khi Đại Vũ "quạt khởi" ở Hàn Quốc, những nhân tài ưu tú của Hàn Quốc đại đa số đã là thành danh họ hoặc là lao thân vào giới chính trị, giới tài chính hoặc sớm bị các tập đoàn xí nghiệp lâu năm như Tam Tinh, Lạc Hỉ v.v. thu nạp. Cho nên khi thoát đầu tranh giành thị trường Kim Vũ Trung chỉ có thể dựa vào những người bạn cùng học cao trung với mình. Lúc đó, những nhân vật ở tầng cao của Đại Vũ hầu như đều là những bằng hữu rất mực thân cận của ông. Vì thế Đại Vũ đã có một biệt danh là "Kinh kỳ cao vương quốc".

Thế nhưng theo tốc độ phát triển của xí nghiệp, hiển nhiên loại phương pháp này không còn thích ứng nữa. Bởi sự bành trướng mau chóng của Đại Vũ và phương hướng phát triển đa nguyên hóa bao gồm tài chính, kiến trúc, điện tử..., Kim Vũ Trung rất cần thiết phải có các nhân tài chuyên nghiệp tới phò tá ông. Việc bồi dưỡng tạm thời rõ ràng là không thể làm được. Rút cuộc chỉ còn lại một con đường là "phá đám"<sup>(1)</sup>. Thủ

---

<sup>(1)</sup> Nguyên bản là đào (bồi) chân đường

đoạn phá đám của Kim Vũ Trung chính là chính sách trả lương cao. Lợi dụng phương pháp này, đích thực là ông đã "thu hút" được rất nhiều nhân tài. Trong số những người này có những người là cục trưởng, thứ trưởng, chánh văn phòng thủ tướng của chính phủ trước, cũng có những người là giám đốc ngân hàng v.v. Kim Vũ Trung nhận thức sâu sắc rằng có được số nhân tài này chẳng phải là điều dễ dàng, trên mặt đái ngộ lẽ dĩ nhiên cần phải hậu hĩnh hơn, trên mặt sắp xếp công việc cũng phải nhiều lần trưng cầu ý kiến của họ, tận dụng khả năng khiến cho họ có thể mỗi người đều phát huy được sở trường của mình. Ngày nay, số người này cũng đều mỗi người đảm đương một mặt công việc riêng, họ đều có những cống hiến quan trọng cho sự lớn mạnh thêm một bước của Đại Vũ.

Cho dù là đối với những công nhân viên chức bình thường nhất dưới quyền mình, Kim Vũ Trung cũng không bao giờ chỉ biết bắt buộc họ làm việc, hoặc dùng vũ lực để ép buộc họ. Ông rất chú ý kết hợp giữa "căng" và "chùng", vắt óc nghĩ hết cách để cho họ mỗi năm đều có thể có được một hai lần được thoải mái nghỉ ngơi giải trí. Thường có tình hình như sau: Khi gần đến cuối năm, Kim Vũ Trung đột ngột xuất hiện tại công trường thi công của Đại Vũ ở hải ngoại, tạo thành một quang cảnh căng thẳng, mọi người đều nghĩ, ông chủ đích thân đốc chiến chắc rằng lại sắp phải ném đòn khổ sở đây. Chẳng ngờ, lời huấn thị của Kim Vũ Trung là: "Tôi đã đến, các bạn có thể về được rồi đó!". Điều bất ngờ là một kỳ nghỉ bất ngờ khiến các công nhân viên chức đều vui mừng sung

sướng trở về nhà. Những tình cảm oán trách sinh ra bởi sự thúc giục làm việc của các ca kíp đã sớm được thay thế bằng sự cảm ơn kính trọng, đức độ của ông chủ. Không còn nghi ngờ gì nữa, sau khi hết kỳ nghỉ họ sẽ làm việc càng cố gắng hơn để đền đáp Kim Vũ Trung.



## 48. KINH NGHIỆM QUẢN LÝ THEO KIỂU GIA TỘC

\* "NGƯỜI THỪA KẾ XUẤT SẮC NGÀNH ĐIỆN KHÍ" -  
CỤ TƯ CẢNH

Để thay đổi tình trạng hiện tại, Cụ Tư Cảnh đã sử dụng chế độ phân tầng phụ trách. Dưới tiền đề bảo đảm "Trung tâm gia tộc", ông đã đem một bộ phận quyền lực ở trong tay tổng giám đốc phân chia cho giám đốc các xí nghiệp, trao quyền cho họ độc lập kinh doanh, quản lý các xí nghiệp của mình. Như vậy, ông đã khéo léo né tránh được những mâu thuẫn có thể nảy sinh do kinh nghiệm còn nông cạn, uy tín còn chưa đủ của bản thân, khiến cho xí nghiệp nhanh chóng bước vào nề nếp.

- Phạm vi quản lý

+ Sự thành công của tư tưởng

Tập đoàn xí nghiệp mang tính chất tổng hợp khổng lồ, nắm giữ trong tay 35 xí nghiệp cỡ lớn và trung bình, với tổng tài sản trị giá 230.000 triệu đồng Hàn, thống lĩnh điều khiển 4,5 vạn công nhân viên chức. Sản phẩm "chủ chốt" của tập đoàn này là máy vô tuyến truyền hình Kim Tinh và thiết bị thông tin, không những chiếm giữ gần 50% thị trường Hàn Quốc, hơn thế còn rất nổi tiếng ở nước Mỹ và châu Âu. Cụ Tư Cảnh không phải là người sáng lập

ra tập đoàn này, thế nhưng từ năm 1970, sau khi ông tiếp nhận tập đoàn này từ trong tay người cha. Không những ông đã bảo đảm gìn giữ được quy mô và đặc sắc kinh doanh vốn có của xí nghiệp, hơn thế ông còn có thể khiến cho nó tiếp tục phát triển ổn định, trước sau ông vẫn đứng ở hàng đầu trong số các xí nghiệp quản lý theo kiểu gia tộc tại Hàn Quốc. Và đã nhận được sự tán thưởng rộng rãi của các doanh nhân trong giới kinh tế Hàn Quốc.

Giới thiệu về Cụ Tư Cảnh, không thể không giới thiệu về người cha của ông là Cụ Nhân Hội, nhà doanh nghiệp nổi tiếng Hàn Quốc. Năm 1940, Cụ Nhân Hội và mấy người em dựa vào nơi hang cùng ngõ hẻm chẳng có gì đáng kể của Pusan đã lập nghiệp bằng cách buôn bán đồ hóa trang, bao phen trắc trở, bao lần phấn đấu, họ đã sáng lập nên tập đoàn xí nghiệp Lạc Hỉ có uy tín trong lĩnh vực công nghiệp nhẹ và công nghiệp điện tử. Nguồn tài lực đủ để cạnh tranh với một số tập đoàn xí nghiệp lớn nhất Hàn Quốc như "Tam Tinh", "Đại Vũ", "Hiện Đại" v.v.

Cụ Nhân Hội là người sáng lập ra tập đoàn xí nghiệp Lạc Hỉ (dưới đây gọi tắt là "Lạc Hỉ"), cũng là người có ảnh hưởng quan trọng nhất đến cá tính của Cụ Tư Cảnh. Cụ Nhân Hội thường dùng những lời gia huấn "gia hòa vạn sự hưng" của tổ tiên truyền lại để dạy dỗ các con phải thực hiện cho được "huynh hữu đệ cung, cần kiệm trị gia"<sup>(1)</sup>. Để biểu thị sự đối xử như nhau với các thành viên

---

<sup>(1)</sup> Anh phải coi em như bạn, em phải biết cung kính anh (như cha), cùng chăm chỉ tiết kiệm xây dựng gia đình

trong gia tộc, khi mua giày da cho các con, Cụ Nhân Hội đã mua toàn bộ các đôi giày có cùng chung một giá. Hơn thế, còn quy định một đôi giày sau khi phải dùng đủ thời gian một năm mới được thay đôi mới, để nuôi dưỡng thói quen tiết kiệm cho các con.

Cũng giống như các gia đình phương Đông truyền thống, Cụ Tư Cảnh là con trưởng, được gửi gắm điều kỳ vọng chủ yếu, phải gánh vác trách nhiệm nặng nề trong số các anh em. Dựa theo phép tắc gia đình, trong số các anh em nếu có người phạm lỗi, nhất định phải người con cả trách hỏi. Trong các anh em nếu phát sinh ra vấn đề gì, có khó khăn gì cũng phải do người anh cả phụ trách giải quyết. Loại gia quy truyền thống này đã khiến cho Cụ Tư Cảnh là con cả càng có nhiều trách nhiệm và nghĩa vụ hơn, thế nhưng không có nghĩa là Cụ Tư Cảnh có nhiều quyền lợi hơn so với các em. Cụ Tư Cảnh nhận được một đôi giày cùng một giá như các em, cùng lo lắng phải sử dụng hết một năm mới được thay giày mới như các em. Nghe nói có lần khi đi trên phố mỗi lần tới chỗ không có người, Cảnh thường tháo giày ra cầm trên tay đi chân đất để có thể sử dụng giày thêm được một số ngày. Tuy Cảnh là con trai của "ông chủ", thế nhưng cũng phải bắt đầu làm từ việc trực ca đêm trở đi, hơn thế khi cha còn sống ngài chưa hề nói một câu khen ngợi con bao giờ. Mãi cho tới trước khi Cụ Nhân Hội qua đời không lâu, Cụ Tư Cảnh mới từ "người cầm canh" từng bước lên tới chức ủy viên ban quản đốc của "Hóa học Lạc Hỉ", rồi làm phó giám đốc của "Kim Tinh xã", bắt đầu tham gia quản lý nhà máy từng phần.

Ngày 5 tháng 1 năm 1970, ngày thứ hai sau khi Cụ Nhân Hội qua đời, tập đoàn Lạc Hỉ triệu tập hội nghị khẩn cấp. Bởi khi Cụ Nhân Hội bị bệnh nặng đã từng triệu tập qua hội nghị gia tộc dặn dò để cho em trai của ông là Cụ Triết Hội kế nhiệm cho nên những người tham gia dự hội nghị lúc đó đều cho rằng lẽ dĩ nhiên Cụ Triết Hội sẽ làm tổng giám đốc tập đoàn xí nghiệp của gia tộc.

Cửa phòng hội nghị đã mở, Cụ Triết Hội, Cụ Tư Cảnh đồng thời bước vào phòng. Điều vượt ra ngoài sức tưởng tượng của mọi người là Cụ Triết Hội đã để cho Cụ Tư Cảnh ngồi lên chiếc ghế của tổng giám đốc, rồi phát biểu, nói: "Tang lễ của cố tổng giám đốc vừa mới cử hành ngay hôm qua, ngày hôm nay chúng ta vẫn rất đau buồn, thế nhưng việc phải làm không thể không làm. Hơn thế vì trật tự của xí nghiệp, tôi tiến cử Cụ Tư Cảnh đảm nhiệm chức Tổng giám đốc". Toàn hội trường vô cùng sùng sốt, Cụ Tư Cảnh đứng lên, nhìn về phía những người quản lý xí nghiệp đều là chú, bác của mình, cúi khom lưng vái chào hồi lâu, rồi phát biểu vài câu ngắn gọn. Và như vậy chiếc gậy tiếp sức của Lạc Hỉ đã chuyển giao "hòa bình" sang thế hệ thứ hai, vào trong tay Cụ Tư Cảnh. Ở Hàn Quốc, những sự việc anh em lục đục, họ hàng biến thành thù hận phát sinh ra do việc chuyển giao tài sản và quyền lực kinh doanh đã trở nên phổ biến, mọi người không còn cảm thấy lạ. Việc chuyển giao quyền lực một cách hòa bình của Lạc Hỉ đã thể hiện rõ sự thành công trong tư tưởng "nhân hòa" của Cụ Nhân Hội. Tình thân thiện khiêm nhường đoàn kết giữa chú cháu thân hữu nhà họ Cụ đã khiến cho rất nhiều nhà doanh nghiệp vô cùng hâm

mộ, vì thế trong giới kinh tế Hàn Quốc đã có cách nói: "Chiến tiên Tam Dương, chiến hậu Lạc Hỉ", điều chỉ ra chính là trước chiến tranh ở Triều Tiên, Tam Dương Châu Thúc Hội Xã dựa vào "nhân hòa" đã giành được thành công; còn sau chiến tranh ví dụ như vậy chính là kể đến tập đoàn xí nghiệp Lạc Hỉ.

+ Phân công tỉ mỉ, độc lập kinh doanh

Cụ Tư Cảnh mới bước lên cương vị cao nhất đã rất nhanh chóng phát hiện: Điều mà Cảnh phải đối mặt chính là các bậc tiền bối kê vai sát cánh cùng lập nghiệp với cha mình, Cảnh không thể không xử lý tốt mối quan hệ giữa mình với các bậc tiền bối.

Đồng thời, Cụ Tư Cảnh cũng đã phát hiện một điều tệ hại trong chế độ kinh doanh của gia tộc, đó là những ý kiến không có cách gì thống nhất được. Lạc Hỉ là một xí nghiệp gia tộc điển hình. Tuyệt đại đa số những người ở trên cương vị lãnh đạo xí nghiệp đều có quan hệ thân thích với nhà họ Cụ, hoặc giả bản thân người đó chính là một thành viên của gia tộc này. Trong xã hội Hàn Quốc mả mai Lạc Hỉ rằng "Lạc Hỉ trên từ tổng giám đốc, dưới đến người gác cổng, không họ Cụ thì cũng là họ Hứa" (họ Hứa chỉ Hứa Chuẩn Cửu con rể của Cụ Triết Hội) chính là sự miêu tả về tình hình này. Tình hình này khiến cho tổng giám đốc của xí nghiệp rất thoải mái, rất dân chủ, mọi người đều có thể nói năng thoải mái. Thế nhưng cũng chính vì vậy thường khó có thể hình thành sự thống nhất ý kiến, khi gặp phải những quyết sách trọng đại thường cũng vì vậy mà kéo dài làm lỡ thời cơ.

Để thay đổi tình trạng này, Cụ Tư Cảnh đã sử dụng chế độ phân tầng phụ trách. Dưới tiền đề bảo đảm "Trung tâm gia tộc", ông đã đem một bộ phận quyền lực ở trong tay tổng giám đốc phân chia cho giám đốc các xí nghiệp, trao quyền cho họ độc lập kinh doanh, quản lý các xí nghiệp của mình. Như vậy, ông đã khéo léo né tránh được những mâu thuẫn có thể nảy sinh do kinh nghiệm còn nông cạn, uy tín còn chưa đủ của bản thân, khiến cho xí nghiệp nhanh chóng bước vào nề nếp.

Trên cơ sở này, Cụ Tư Cảnh lại mượn uy tín của những người thuộc bậc cha chú như Cụ Triết Hội..., tiến hành thay đổi hệ thống nhân sự một cách có bài bản, đã thực hiện thành công sự chuyển giao quyền lực của tập đoàn, khiến cho quyền lực của mình đã được mở rộng. Cụ Tư Cảnh mời ông chú Cụ Triết Hội đảm nhận chức chủ nhiệm phòng phát huy sự điều chỉnh quan trọng ở tầng vĩ mô, đối với toàn bộ tập đoàn (tương đương với chức vụ tổng điều độ trưởng). Mời anh rể là Hứa Chuẩn Cử đảm nhận chức phó tổng giám đốc mới đặt ra, rồi lần lượt đề bạt mấy người em trai của mình đảm nhận chủ quản những xí nghiệp chủ yếu. Thông qua một hệ thống hành động này mà quyền lực của ông đã được mở rộng.

Về phương diện cần kiệm xây dựng gia đình, Cụ Tư Cảnh đã bảo đảm được tác phong nhất quán của người cha mình. Việc đầu tiên sau khi nhận chức của ông chính là cấm chỉ các nhân viên tùy ý lĩnh tiền chi phí tạm ứng ở trong công ty. Để giảm bớt những khoản chi không cần thiết, ông còn quy định: Tất cả các khoản tiền như đi ra nước ngoài khảo sát, tặng thêm các nhân viên có trình độ

đại học, mua xe mới v.v. ở trong tập đoàn xí nghiệp đều phải được tổng giám đốc đồng ý cho phép. Với ông mà nói, việc quản lý xí nghiệp và quản lý tài vụ đều có tầm quan trọng như nhau cả.

Cụ Tư Cảnh còn dùng phương thức mà người cha giáo dục mình để giáo dục lại các con mình. Người con cả của ông là Cụ Bản Mậu, sau khi học xong đại học ở Mỹ về tới Lạc Hỉ cũng phải bắt đầu làm từ những việc cơ sở nhất, từ công nhân viên phổ thông đến tổ trưởng sau đó lại được Cụ Tư Cảnh cử tới Nhật Bản tu nghiệp. Sau khi trải qua mười mấy năm thử thách rèn luyện, Cụ Tư Cảnh mới ủy thác nhiệm vụ nặng nề cho con, để cho con đảm nhiệm chức tổng giám đốc Kim Tinh Xã.

Cụ Tư Cảnh cũng giống như người cha của ông, có quan niệm về thời gian rất chặt chẽ. Ông luôn luôn tới phòng làm việc đúng giờ, làm việc cho tới lúc còi tan ca ông mới ra về. Có khi ra ngoài xử lý công việc của công ty hoặc sau khi hội kiến với khách còn cách thời gian tan ca rất gần, ông cũng nhất định phải trở về công ty, kiên trì làm việc cho tới lúc thời gian tan ca. Thậm chí khi ông ra nước ngoài khảo sát trở về, khi xuống đến sân bay là 5 giờ chiều, ông vẫn kiên trì trước hết đến công ty cho đến khi tiếng còi tan ca kéo lên ông mới chịu trở về nhà.

Trên mặt sách lược kinh doanh của xí nghiệp, Cụ Tư Cảnh và người cha của ông lại rất không giống nhau. Đối với quy mô khai thác lĩnh vực mới và mở rộng xí nghiệp ở bên ngoài, ông có hứng thú không cao lắm, còn đối với việc tỉ mỉ hóa sự phân công trong nội bộ xí nghiệp và việc nâng cao năng lực tái sản xuất nội hàm thì ông lại rất

quan tâm chú ý. Sau khi ông lên nhậm chức, trước tiên ông đem ba bộ phận công việc điện gia dụng, dây điện và thông tin của công ty Kim Tinh phân chia thành ba xí nghiệp độc lập kinh doanh. Về sau trên cơ sở này, lại tiếp tục phân chia thành 4 xí nghiệp "Kim Tinh điện màu", "Kim Tinh tinh mật", "Kim Tinh bán dẫn" v.v. Do phân công tỉ mỉ, các xí nghiệp độc lập kinh doanh, hiệu ích của công ty được nâng cao rõ rệt.

Cụ Tư Cảnh rất chú ý tới sự mở rộng phát triển thị trường ở nước ngoài. Năm 1987, nước Mỹ quyết định hạn chế nhập khẩu đối với máy vô tuyến truyền hình màu, đây là một đòn mạnh đối với tập đoàn Lạc Hỉ - tập đoàn lấy máy vô tuyến truyền hình màu làm mặt hàng xuất khẩu chủ yếu. Cụ Tư Cảnh lập tức triệu tập hội nghị khẩn cấp, sau khi trải qua một cuộc thảo luận kéo dài hơn ba giờ, ông đã đặt ra được một số đối sách có hiệu quả mới.

Đầu tiên, họ cố gắng xây dựng một mạng lưới tiêu thụ và phục vụ của riêng mình. Trước hết, các nhân viên tiếp thị của Lạc Hỉ đã nhìn chuẩn sức mua đối với vô tuyến truyền hình màu giá rẻ của người da đen nước Mỹ. Họ đã xây dựng một bộ phận tiêu thụ ở khu vực Brookline thuộc New York, rồi lấy đó làm trung tâm dần dần phát triển ra ngoài. Trải qua kinh doanh âm thầm trong hơn hai năm trời, họ đã xây dựng được một mạng lưới tiêu thụ và phục vụ bao gồm hơn hai nghìn cửa hiệu đại lý. Sự tín nhiệm và năng lực cạnh tranh của vô tuyến truyền hình Kim Tinh từ đó đã được nâng cao. Để tiến thêm một bước phá vỡ pháo đài mậu dịch của nước Mỹ,



Cụ Tư Cảnh đã xây dựng lên một nhà máy mỗi năm sản xuất được mấy vạn máy vô tuyến truyền hình Kim Tinh tại Alabama nước Mỹ. Từ đó, vô tuyến truyền hình Kim Tinh đã tiêu thụ rộng rãi không gặp trở ngại gì ở trên thị trường của nước Mỹ.

### - Đường lối quản lý

Tập đoàn xí nghiệp Lạc Hỉ là một trong những tập đoàn xí nghiệp mang sắc thái gia tộc điển hình nhất của Hàn Quốc. Việc quản lý kinh doanh của tập đoàn này cũng mang sắc thái gia tộc rất rõ ràng. Tại đây việc thưởng phạt cố nhiên là rất quan trọng. Thế nhưng thứ tự công lao và việc tuyển chọn đề bạt nhân viên trong quan hệ gia tộc đã có ý nghĩa càng quan trọng hơn. Những người trong gia tộc họ Cụ cho rằng: Việc tuyển chọn đề bạt nhân tài không câu nệ vào quy cách, thế nhưng nếu không thận trọng thì sẽ phá hoại trật tự hiện có, ảnh hưởng đến tương lai của xí nghiệp.

Chế độ nhân sự này đích thực đã bảo đảm được sự yên ổn và vững chắc trong quá trình phát triển của Lạc Hỉ, cũng đã bảo đảm được cho mỗi người ở trên vị trí của mình đều có thể toàn tâm toàn ý cho công việc, không cần phải lo lắng gì đến chuyện được mất. Thế nhưng vô hình chung đã giảm thiểu đi cơ hội phát triển của những người ngoại lai ở trong Lạc Hỉ, ảnh hưởng đến tính tích cực và chí tiến thủ của họ, kết quả trực tiếp chính là khi khai thác phát triển lĩnh vực nghiệp vụ mới, Lạc Hỉ luôn luôn đứng sau tập đoàn khác, trong cạnh tranh mỗi hạng mục đều ở vào hoàn cảnh bất lợi.

## **49. HỢP TÁC PHẢI TỐT HƠN THÂU TÓM ĐỘC ĐOÁN**

\* "ANH TÀI CỦA XÍ NGHIỆP CÔNG THƯƠNG" - LÂM THIỆU LƯƠNG

Lâm Thiệu Lương đã từng nói với vẻ đắc ý: "Công ty hữu hạn xí nghiệp khai thác kinh tế Tâm Lâm đã tập hợp được những ưu điểm của phương Đông và phương Tây. Đây chính là nguyên nhân thành công, bởi chúng tôi đã mời và sử dụng được rất nhiều nhân sĩ chuyên nghiệp nước ngoài trong các ngành nghề". "Tôi đã có một đội ngũ quản lý lớn mạnh, họ hiểu được cách nắm chắc cơ hội". Đội ngũ nhân viên quản lý lớn mạnh, cùng kề vai sát cánh gánh vác nhiệm vụ nặng nề trong các xí nghiệp này, đã có tác dụng quan trọng đối với việc phát triển xí nghiệp của Lâm Thiệu Lương.

**- Phạm vi quản lý**

**+ Một bước ngoặt quan trọng**

Lâm Thiệu Lương sinh ngày 16 tháng 7 năm 1916, tại làng Ngưu Trạch thị trấn Hải Khẩu huyện Phúc Thanh tỉnh Phúc Kiến Trung Quốc. Tuổi nhi đồng và tuổi thiếu niên Lâm đều sống ở quê hương Phúc Thanh. Cha mẹ Lâm cả đời làm nghề nông, cảm nhận được sâu

sắc nổi khổ của cuộc đời không có văn hóa, do đó ông bà đã khắc phục khó khăn trong đời sống kinh tế, lần lượt đưa anh em Thiệu Lương vào học tập ở trường tư thục. Từ 7 đến 15 tuổi, Lâm Thiệu Lương đã học tập tại trường tư thục đặt tại từ đường nhà họ Lâm thuộc bản thôn, về sau lại tới học một thầy giáo có đức cao tài rộng, trình độ học vấn tương đối sâu, Lâm học các sách "Tứ thư", "Ngũ kinh", "Ấu học" Quỳnh Lâm" v.v. Lâm học tập chăm chỉ, cần cù chịu hỏi, trong tám năm học này đã đạt cơ sở trung văn cho Lâm. Năm 1931 kết thúc cuộc sống học tập ở trường tư thục, Lâm trở về nhà giúp đỡ công việc ở trong cửa hàng ăn uống mà cha mẹ vừa mới mở ra. Năm 1938, tình hình kinh tế trong gia đình cũng tương đối tốt, nhưng vì trốn tránh việc đi lính cho chính phủ nên Lâm Thiệu Lương quyết định tới Nam Dương để tìm đường làm ăn. Lâm theo một người bạn cùng quê tới thành phố Kardus trên đảo Java thuộc Indonesia, sống dựa vào người chú là Lâm Quang Ngọc và người anh cả là Lâm Thiệu Hỷ. Lâm Thiệu Lương làm người học việc khoảng 4 năm ở trong cửa hiệu tạp hóa kinh doanh dầu lạc và các cửa hàng thực tạp phẩm khác của ông chú. Cuộc sống trong mấy năm này rất gian khổ, Lâm là một "khách lạ", đất đai và con người đều mới mẻ, không những cần phải thông thuộc tập quán đời sống và phong thổ nhân tình ở nơi đó mà còn phải học nói tiếng Indonesia và tiếng địa phương Java nơi đó, nếu không thuộc thì rất khó mưu sinh. Chính trong khi Lâm Thiệu Lương vừa mới quen thuộc với môi trường nơi đó,

thì tháng 2 năm 1942, quân xâm lược Nhật Bản xâm chiếm đảo Java, việc buôn bán của nhà họ Lâm có một độ bất buộc phải đình đốn, cả nhà phải sống cảnh một ngày dài bằng cả một năm.

Sự làm giàu của Lâm Thiệu Lương bắt đầu từ sau cuộc chiến tranh. Ngày 15 tháng 8 năm 1945, sau khi Nhật Bản đầu hàng, nhân dân Indonesia đã nổi dậy khởi nghĩa giành chính quyền từ tay bọn thực dân Hà Lan xây dựng lên nước cộng hòa độc lập. Sau cuộc chiến, nhà họ Lâm đã khôi phục lại việc buôn bán dầu lạc, rồi từng bước mở rộng kinh doanh, về sau lại mở ra một cửa hiệu xay cà phê. Thuốc lá đinh hương sản xuất tại Java Indonesia nổi tiếng xa gần. Sau chiến tranh, các nhà máy sản xuất thuốc lá đinh hương (đa số là các phường thủ công nghiệp) được xây dựng lên nhiều như măng xuân sau trận mưa rào, lượng tiêu thụ thuốc lá thơm tăng mạnh đột ngột, thế nhưng nguyên liệu đinh hương thiếu trầm trọng. Lâm Thiệu Lương nhìn thấy nếu buôn bán đinh hương thì sẽ có thể thu được lãi lớn, liền lập tức dốc sức vào việc kinh doanh buôn bán đinh hương. Lúc đó, một số thành phố lớn, trung bình của Java và khu vực duyên hải còn bị quân thực dân Hà Lan chiếm lĩnh. Cho nên, số đinh hương mà Lâm Thiệu Lương thu mua từ các quần đảo hương liệu nổi tiếng của Indonesia như quần đảo Moluccar, Sumatera và bắc Sula Wesi v.v., phần lớn qua Singapore chuyển khẩu, thông qua tuyến phong tỏa của khu vực quân Hà Lan chiếm lĩnh, vận chuyển đến thành phố Kudus rồi phân phát đi bán ở các

nơi. Việc buôn bán loại đinh hương này đã giành được khoản lợi nhuận tương đối lớn. Để tiện việc vận chuyển đinh hương, Lâm Thiệu Lương đã làm quen với viên sĩ quan bộ quân nhu hậu cần Tiponiclo của Indonesia đóng tại khu vực đảo Java, Lâm đã xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với họ, còn cung cấp các loại hàng quân đội cần đến như y dược, thực phẩm v.v. cho họ. Lâm Thiệu Lương cung cấp hàng quân nhu cho quân quốc dân Indonesia, vừa có thể thu được lợi ích nhất định, lại vừa có thể xây dựng tốt mối quan hệ với quân đội đóng tại đó, tạo điều kiện thuận lợi cho việc vận chuyển buôn bán đinh hương. Chính là ở thời kỳ này, Lâm đã quen biết với trung tá Suharto phụ trách trung đoàn trưởng đóng quân tại Semarang lúc đó (sau này nhận chức tổng thống Indonesia) cùng với một số sĩ quan chủ quản tài chính ở quân khu này. Sau khi Lâm Thiệu Lương quen biết với Suharto và một số sĩ quan quân đội, đã sống qua những ngày rất thân thiết. Bởi trong cuộc đấu tranh với bọn thực dân Hà Lan của quân dân Indonesia, Lâm Thiệu Lương đã đứng về phía quân đội nhân dân Indonesia, đã cung cấp phục vụ và giúp đỡ cho quân đội nước này. Hơn thế còn giúp đỡ tài chính cho họ, vì thế đã lưu lại những ấn tượng tốt đẹp trong lòng họ, sự kinh doanh của Lâm Thiệu Lương cùng với mối quan hệ giao lưu tốt đẹp này với các sĩ quan quân đội đã đặt cơ sở chính trị, kinh tế tốt đẹp cho sự nghiệp phát triển sau này của ông. Đây chính là một bước ngoặt quan trọng cho sự làm giàu của Lâm Thiệu Lương.

### + Bắt đầu kinh doanh mậu dịch nhập khẩu

Năm 1952, để tiến thêm một bước phát triển và mở rộng kinh doanh xí nghiệp từ Kudus tới thủ đô Jakarta. Xí nghiệp ở Kudus thì do người anh của ông là Lâm Thiệu Hí quản lý. Sau khi Lâm Thiệu Lương đến Jakarta, ngoài việc tiếp tục kinh doanh đình hương ra ông bắt đầu từ thương chuyển sang công, công thương cùng tiến hành, trước tiên ông phát triển ngành chế tạo. Năm 1954, ông đã xây dựng lên một nhà máy chế tạo xà phòng và hai nhà máy dệt với quy mô nhỏ, sản phẩm chủ yếu cung cấp cho quân đội. Không lâu, ông lại cùng người bạn xây dựng lên nhà máy dệt Mulia với quy mô trung bình ở Kudus và nhà máy dệt Tamula ở thành phố Bandung, ngoài ra ông còn xây dựng nhà máy sản xuất đinh thép và nhà máy phụ tùng xe đạp. Theo đà phát triển kinh doanh xí nghiệp nhà máy, ông bắt đầu kinh doanh mậu dịch nhập khẩu.

Những xí nghiệp của người Hoa ở các nước như Singapore, Hong Kong, Thailand v.v. đã xây dựng lên mối quan hệ mậu dịch và lưu thông tiền tệ. Trước đó, Lâm Thiệu Lương không đủ tiền vốn phát triển mở rộng xí nghiệp, từ khi nhận được khoản tiền cho vay từ ngân hàng Bangkok của Trần Bật Thân - ông trùm ngành tài chính Thailand, nên mới có thể từng bước mở rộng kinh doanh. Năm 1957, để thích ứng với nhu cầu phát triển xí nghiệp ông kiên quyết tập trung vốn xây dựng ngân hàng Asia trung ương tại Jakarta, tự đảm nhiệm chức tổng giám đốc ngân hàng này. Ngân hàng này đăng ký sổ sách với số

tiền vốn là 1.000 triệu đồng Indonesia (gọi tắt là đồng Inne), đầu tiên xây dựng thành hai ngân hàng. Việc xây dựng lên ngân hàng Asia trung ương không những đã khiến ông bước vào giới tài chính hơn thế còn cung cấp tiền vốn cần thiết và sự giúp đỡ về mặt tài chính của chính phủ cho các loại xí nghiệp mà ông kinh doanh. Thế nhưng, năm 1960, chính phủ Indonesia đã ra "pháp lệnh cấm ngoại kiều kinh doanh cửa hàng bán lẻ", ngành công nghiệp mà Hoa kiều kinh doanh đã phải chịu rất nhiều hạn chế và đã vấp phải rất nhiều khó khăn. Năm 1963, chính phủ Indonesia lại mở ra phong trào chống lại Mayasia, khiến cho nền mậu dịch giữa Indonesia với Singapore và Malaysia cũng vấp phải những trắc trở nhất định. Thế nhưng bởi các xí nghiệp của Lâm Thiệu Lương lúc này đã từ thương chuyển sang công, những sản phẩm chủ yếu của nhà máy phần lớn đều hướng về các đồ dùng sinh hoạt thường ngày của đời sống trong nước, vì vậy, nói chung các xí nghiệp của gia tộc Lâm Thiệu Lương so với trước kia đều có bước tiến dài, điều đó đã tạo ra sự chuẩn bị dồi dào cho quy mô phát triển lớn sau này.

Năm 1967, tổng thống Suharto nắm chính quyền. Cùng năm Indonesia thực hiện "pháp lệnh đầu tư tiền vốn nước ngoài". Lúc đó, tổng thống Suharto đã ký và công bố "chính sách cơ bản về vấn đề giải quyết người Hoa" do chính phủ nội các Indonesia đặt ra. Chính sách này quy định: "những của cải người Hoa tích lũy được ở trên đất nước Indonesia được liệt vào loại tiền vốn của ngoại kiều trong nước". Đối với số tiền vốn này "cần thiết phải được

tăng cường động viên và lợi dụng về phương diện phát triển và xây dựng". Năm 1968, Indonesia ban bố và thực hành "pháp lệnh đầu tư trong nước", thúc đẩy tư bản thương nghiệp người Hoa ở Indonesia chuyển hóa thành tư bản công nghiệp. Tháng 4 năm 1969, chính phủ Indonesia bắt đầu thi hành "kế hoạch phát triển xây dựng kinh tế xã hội năm năm lần thứ nhất". Lâm Thiệu Lương nắm chắc thời cơ tốt đẹp lớn lao này, rồi lợi dụng mối quan hệ tốt đẹp với các quan chức quân sự và chính trị, đốc sức đầu tư phát triển những xí nghiệp mà mình kinh doanh. Bắt đầu từ năm 1968, ông đã thành lập một hệ thống xí nghiệp độc lập đầu tư và chung vốn đầu tư, đã xây dựng lên một loạt nhà máy. Năm 1973, ông chính thức xây dựng lên công ty hữu hạn phát triển xí nghiệp khai thác phát triển kinh tế Tam Lâm. Đây là tên gọi gộp của công ty tập đoàn gia tộc Lâm Thiệu Lương, phân chia thành bảy ngành lớn đó là công nghiệp, mậu dịch, tài chính, khai thác phát triển, kiến trúc, bán lẻ và xí nghiệp hợp doanh.

Căn cứ vào dự tính số tài sản thuộc các ngành công nghiệp, chế tạo, mậu dịch, kiến trúc, nông nghiệp, lâm nghiệp, khách sạn du lịch... không phải là ngành tài chính mà tập đoàn Lâm Thiệu Lương kinh doanh có khoảng 3.000 triệu đô la Mỹ; tổng tài sản của tập đoàn tài chính này vào khoảng 7.000 triệu đô la Mỹ. Lâm Thiệu Lương đã trở thành một trong những nhà tài chính và nhà doanh nghiệp người Hoa nổi tiếng ở vùng Đông Nam Á thậm chí ở cả thế giới hiện nay.



Vào những năm 30 Lâm Thiệu Lương là một người Trung Quốc di dân, trong những năm 50 ông gia nhập quốc tịch Indonesia. Trước sau ông vẫn lấy danh nghĩa là một nhà doanh nghiệp dân tộc Indonesia để theo đuổi sự nghiệp của mình. Ông là một thành viên trong hội công thương Indonesia, thuộc tổ chức các nhà công thương nghiệp dân tộc Indonesia. Lâm Thiệu Lương tuy có quan hệ mật thiết với yếu nhân trong giới chính trị quân sự các nước Indonesia và Singapore v.v. Thế nhưng chỉ đơn thuần thuộc về sự giao lưu hữu nghị về thương nghiệp và tư nhân. Ông không tham gia vào các hoạt động chính trị ở nơi đó. Ông đã nhiều lần thể hiện rõ: "Tôi là một nhân sĩ trong giới thương nghiệp, tôi không phải là nhân vật trong chính giới". Thế nhưng ông giữ thái độ tích cực với sự nghiệp phúc lợi công cộng đối với tập đoàn người Hoa và sự phát triển xây dựng xã hội của những nơi đó. Các hoạt động chúc mừng trong gia tộc mình, được bạn bè thân hữu tặng lễ vật tiền của, ông đều đem dâng hiến hết cho sự nghiệp công ích phúc lợi của nơi đó. Ví dụ, tháng 12 năm 1982, cháu trai Lâm Thánh Bình của Lâm Thiệu Lương kết hôn, gia tộc họ Lâm không chỉ đem toàn bộ tiền mừng của thân hữu, hơn thế, còn tự mình lấy ra 2.000 vạn đồng để cứu tế những nạn nhân trong thảm họa bùng phát của núi lửa. Lâm Thiệu Lương còn đảm nhiệm chức ủy viên hội đồng của "Công hội tài chính" hội đồng hương Phúc Thanh, chủ tịch hội xây dựng quỹ lập chí cao cả và người phụ trách của một số hội quỹ ngân sách hoặc hội viên danh dự, ủy viên hội đồng v.v.

Thái độ của Lâm Thiệu Lương đối với Trung Quốc rất hữu hảo. Ông quan tâm tới công cuộc xây dựng và phát triển của Trung Quốc, đối với hai bờ eo biển, ông đều có sự buôn bán qua lại. Ông nói: "chúng tôi cùng buôn bán với Đài Loan, có khi chúng tôi nhập khẩu máy móc dệt từ Trung Quốc. Ở một số ngành, chúng tôi cùng thuê dùng các chuyên gia Đài Loan". Trung tâm hoạt động nghiệp vụ ở nước ngoài của Lâm Thiệu Lương chính là phát triển lên từ Hồng Công. Ông cho rằng Hồng Công tiện cho việc trừ bị tập trung tiền vốn... Hiện tại ông vẫn đảm nhiệm chức vụ tổng giám đốc công ty hữu hạn tài vụ tập đoàn Trung Á Thái Bình đệ nhất Hồng Công, công ty hữu hạn bảo hiểm Trung Á, công ty hữu hạn phát triển Vĩnh Gia và tổng giám đốc ngân hàng người Hoa, ông cũng thường tới Hồng Công kiểm tra thị sát công việc. Đối với vấn đề Hồng Công ông cũng rất quan tâm, ông cho rằng năm 1997, Trung Quốc thu hồi Hồng Công đã đem lại lợi ích lớn lao cho Trung Quốc, cũng đã đem lại cho Hồng Công những lợi ích đặc thù. Vì vậy, ông đã biểu thị sự lạc quan và có niềm tin đối với tiền đồ của Hồng Công.

### **- Đường lối quản lý**

Sở dĩ sự nghiệp của Lâm Thiệu Lương giành được thành công do nhiều nguyên nhân. Chủ yếu là:

- Lâm Thiệu Lương là một nhà ngân hàng và nhà doanh nghiệp có tầm nhìn xa trông rộng, có đầy đủ kiến thức và bản lĩnh. Ông giỏi tìm hiểu và nắm vững những tin tức phát triển kinh tế trong ngoài nước, nắm chắc thời

cơ, đưa sự xây dựng và phát triển xí nghiệp kết hợp mật thiết với nhu cầu kinh tế trong ngoài nước và kế hoạch xây dựng phát triển của đất nước Indonesia.

- Do những nguyên nhân lịch sử, Lâm Thiệu Lương đã có quan hệ và tình hữu nghị tương đối mật thiết với các nhân sĩ trong giới công thương. Tư tưởng chỉ đạo kinh doanh xí nghiệp của Lâm Thiệu Lương là: "Tôi tin chắc thành quả của sự hợp tác phải tốt hơn sự thâm tóm độc đoán"; "Không thể nắm hết trong tay tất cả mọi ngành buôn bán nhưng những người hợp tác nhất thiết không thể thiếu được".

- Coi trọng nhân tài, tín nhiệm trọng dụng những nhân tài có tri thức kỹ thuật chuyên môn và năng lực nghiệp vụ. Những người hợp tác của ông đều là những người tinh thông nghiệp vụ bản ngành. Lâm Thiệu Lương đã thực hành phương châm phân chia mọi quyền hành và quyền quản lý kinh doanh ở trong tập đoàn xí nghiệp của mình. Lâm Thiệu Lương đã từng nói với vẻ đặc ý: "Công ty hữu hạn xí nghiệp khai thác kinh tế Tam Lâm đã tập hợp được những ưu điểm của phương Đông và phương Tây. Đây chính là nguyên nhân thành công, bởi chúng ta đã mời và sử dụng được rất nhiều nhân sĩ chuyên nghiệp nước ngoài trong các ngành nghề". "Tôi đã có một đội ngũ quản lý lớn mạnh, họ hiểu được cách nắm chắc cơ hội". Đội ngũ nhân viên quản lý lớn mạnh, cùng kề vai sát cánh gánh vác nhiệm vụ nặng nề trong các xí nghiệp này, đã có tác dụng quan trọng đối với sự phát triển các xí nghiệp của Lâm Thiệu Lương.

- Lâm Thiệu Lương có uy tín và danh dự tốt đẹp. Ông đã có quan hệ hợp tác rất tốt với các nhà tư bản ngân hàng ngoại quốc. Điều này đã có tác dụng thúc đẩy mạnh mẽ đối với việc lưu thông tiền vốn, khai thác và phát triển đối với tập đoàn xí nghiệp của mình.

## 50. LẬP NÊN MẠNG LƯỚI QUAN HỆ CỦA CÁC NHÂN TÀI

### \* "NHÀ CỰ PHÚ ẤN ĐỘ" - GIA TỘC TATA

Về mặt tuyển chọn và bồi dưỡng nhân tài, Tata cũng có một hệ thống phương pháp thi hành rất hiệu quả. Các nhân viên cao cấp hiện tại của tập đoàn tài chính Tata đều do ông tự tay đề bạt và bồi dưỡng. Tata rất tự tin để cho họ đảm nhiệm các chức vụ quan trọng, họ đã phát huy được tác dụng lớn lao.

#### - Phạm vi quản lý

#### + Mục tiêu tiến quân

Gia tộc Tata là một tập đoàn tài chính có lịch sử lâu đời nhất, có thực lực lớn mạnh nhất của Ấn Độ. Trong đất nước Ấn Độ rộng lớn với hơn 800 triệu nhân khẩu này, những tập đoàn tài phiệt lớn nắm giữ mạch máu kinh tế quốc gia không nhiều, trong đó tập đoàn quan trọng nhất chính là gia tộc Tata. Chỉ vào khoảng giữa những năm 70, tổng giá trị tài sản của gia tộc này đã vượt quá 60 tỉ Rupí (đơn vị đồng tiền Ấn Độ, Pakistan), ước chiếm 1/60 thu nhập quốc dân hàng năm của Ấn Độ, từ đó có thể thấy

ảnh hưởng to lớn của gia tộc Tata đối với sự phát triển kinh tế Ấn Độ tới mức nào.

Năm 1874, Jamecidegi Tata đã xây dựng lên một công ty dệt, bắt đầu sự chuyển biến từ thương nghiệp sang công nghiệp. Năm 1877, ông đã đầu tư xây dựng một nhà máy dệt hiện đại nhất Ấn Độ. Đây là nhà máy đầu tiên sử dụng hệ thống tác nghiệp lưu động theo kiểu nước Mỹ trong lịch sử công nghiệp hiện đại hóa ở Ấn Độ. Thoạt đầu, do chế độ quản lý của nhà máy không nghiêm, số công nhân lại phần lớn là nông dân thiếu tác phong công nghiệp nên trong nhà máy thường xuyên xuất hiện tình trạng các công nhân tùy tiện rời bỏ máy móc đi cày ruộng hoặc tham dự hôn lễ của bạn bè dẫn đến sản xuất đình trệ. Về sau, Jamecidegi đã đưa vào chế độ quản lý xí nghiệp tiên tiến của Anh, Mỹ, việc sản xuất đã được phát triển nhanh chóng.

Mục tiêu sau đó của Jamecidegi Tata là tiến quân vào công nghiệp nặng, vì vậy ông bất chấp sự cản trở của nhà đương cục là thực dân Anh. Ông đã lặn lội vất vả đi đến các nước Âu Mỹ, tích cực trù liệu tiền vốn để phát triển công nghiệp gang thép. Thế nhưng đến năm 1904 ông qua đời, nguyện vọng hàng ấp ủ của ông vẫn chưa thực hiện được. Điều ham thích duy nhất trong suốt cuộc đời của Jamecidegi chính là được ăn. Lượng ăn của ông rất kinh người, tất cả những thức ăn nào ông thích ăn, nếu không được ăn no tới mức bụng phát trướng lên thì ông không chịu thôi. Tuy bản thân ông cũng hiểu rõ tai hại của việc ăn quá nhiều, uống quá nhiều đối với sức khỏe,

thế nhưng thói quen "tham ăn" thì ông vẫn không muốn thay đổi. Vào lúc 60 tuổi, do quả tim trương to, sức khỏe bắt đầu có chiều hướng xấu đi, bất chấp lời khuyên can của bác sĩ, ông vẫn ăn nhiều uống lắm, cuối cùng đã dẫn đến cái chết. Câu nói cuối cùng trước khi ông chết là: "Ta rất thỏa lòng đối với dạ dày của ta!".

Người "đầu não" đời thứ hai của gia tộc Tata là con trai Dubra Tata và người cháu Tata của Jamecidegi, họ đã hoàn thành được sự nghiệp còn dang dở của ông. Vào năm 1907 dưới sự giúp đỡ tiền vốn của giới xí nghiệp bản quốc và vương công bang sở tại cùng với việc cung cấp trang bị kỹ thuật của nước Mỹ và nước Đức, họ đã xây dựng được công ty gang thép, rồi xây dựng lên nhà máy gang thép đầu tiên của Ấn Độ với 16 vạn tấn gang và 10 vạn tấn vật liệu thép sản xuất mỗi năm. Năm 1914, đại chiến thế giới lần thứ nhất bùng nổ, công ty gang thép của gia tộc Tata đã trở thành nhà máy cung ứng chủ yếu làm đường ray thép và các hàng quân nhu khác cho chiến trường cận Đông của nước Anh, lại một lần nữa phát tài lớn trong chiến tranh.

Sau năm 1932, gia tộc Tata đã chuyển sang "Thế hệ thứ ba" là No. Sharklatehuala. Lúc này gia tộc Tata đã hoàn thành được sự chuyển biến lần thứ hai của họ: Đó là bước quá độ từ tư bản công nghiệp sang tư bản tài chính. Năm 1938, No. Sharklatehuala qua đời, đại quyền của gia tộc đã chuyển sang đời thứ tư, là Tata lúc đó tuổi mới 34.

Tata có dáng vẻ bề ngoài của một "Đứa con lai" điển hình. Ông lớn lên rất giống người mẹ, một người Pháp, với

khuôn mặt dài và gầy, đôi mắt sắc sảo thâm thúy, giống như một người châu Âu. Ông có khả năng nói tiếng Pháp và tiếng Anh lưu loát, thích giao lưu rộng rãi với bạn bè, chán ghét lễ nghi phiền phức. Ông đã từng phục vụ nghĩa vụ quân sự tại nước Pháp, được cử tới Algeria làm lính kỵ binh. Sở thích của ông cũng cực kỳ rộng rãi, trượt tuyết, bơi lội, đua xe, quần vợt, cầu gôn v.v., hầu như không môn nào không biết chơi. Niềm ham thích lớn nhất của ông là lái máy bay. Lúc 25 tuổi, Tata đã trở thành phi công thương nghiệp đầu tiên của Ấn Độ. Sau nhiều lần yêu cầu, năm 1932, công ty Tata đã xây dựng lên công ty hàng không đầu tiên của Ấn Độ, đó là công ty hàng không Tata. Phương thức sống của Tata cũng rất đặc sắc độc đáo. Ông không muốn sống ở trong ngôi nhà hào hoa do tổ tiên để lại, chỉ thích lựa chọn một căn hộ nhỏ bé để thuê ở, rồi tuyên bố trong tương lai căn hộ nhỏ bé này phải đợi tới đủ 2 tháng sau khi ông chết mới có thể được rút về cho người khác thuê. Căn hộ nhỏ nhắn xinh xắn nằm trong sự bao vây của các tòa nhà cao chọc trời rất có vị của một chàng Đônkihôtê<sup>(1)</sup>.

Làm người thừa kế của gia tộc Tata, từ nhỏ Tata đã phải từng trải qua sự huấn luyện nghiêm khắc. Lúc 20 tuổi người cha đã phó thác Tata cho một ủy viên thường vụ hội đồng tên gọi John Betesen thuộc công ty gang thép Tata. Betesen đã dùng thời gian 5 năm để tiến hành bồi dưỡng toàn diện và nghiêm khắc đối với Tata. Mỗi lần bàn bạc công việc quan trọng hoặc tiếp kiến khách

---

<sup>(1)</sup> Có sách dịch là "Đông ki sót"



đều để cho Tata tham dự. Chính vì có đoạn từng trải này, lúc Tata 34 tuổi mới có thể tiếp nhận và nắm giữ một cách thuận lợi đại quyền của gia tộc Tata, rồi trong hơn 50 năm sau đó ông đã không ngừng mở rộng được nghiệp vụ kinh doanh của công ty, khiến cho tập đoàn tài chính Tata trải qua thời gian dài không suy yếu, gìn giữ được lâu dài địa vị của một tập đoàn tài chính lớn nhất Ấn Độ.

Sau đại chiến thế giới thứ hai, dưới sự lãnh đạo của Tata, tập đoàn tài chính của gia tộc Tata đã phát triển một bước dài mau chóng, phạm vi kinh doanh đã mở rộng tới các lĩnh vực khác như gang thép, máy móc, công nghệ hóa học rồi cả phát triển sản phẩm dệt, thuốc lá và gia công sản phẩm nông nghiệp phụ, hình thành một cơ cấu lấy công nghiệp nặng và công nghiệp hóa học làm trọng tâm kinh doanh, phát triển cân bằng và toàn diện. Tập đoàn tài chính lấy "công ty cha con Tata" và "công ty công nghiệp Tata" làm trung tâm, trực tiếp khống chế hơn 80 xí nghiệp như gang thép Tata, thủy điện Tata, cơ khí Tata, dệt trung ương, ngân hàng trung ương Ấn Độ v.v. Năm nhà ngân hàng lớn do tập đoàn tài chính Tata và một tập đoàn tài chính khác tên gọi Bila của Ấn Độ khống chế, có tổng giá trị tiền gửi ước chiếm 2/3 tổng số tiền gửi của toàn Ấn Độ. Căn cứ vào báo chí Ấn Độ đăng tải: Tổng mức tiền vốn của tập đoàn tài chính Tata khống chế năm 1983 đạt cao tới 26.700 triệu Rupi. Trong số đó, công lao kinh doanh có phương pháp của Tata không thể phai mờ được.

### - Đường lối quản lý

Trên phương hướng kinh doanh, ông đã thay đổi phương hướng cơ hội chủ nghĩa "ăn cơm của chiến tranh, phát tài do chiến tranh" truyền thống của gia tộc Tata, gắng sức xây dựng cơ sở ổn định phát triển toàn diện và cân bằng. Phương hướng kinh doanh truyền thống của gia tộc Tata chủ yếu là công nghiệp nặng.

Tata rất chú trọng lợi dụng nguồn vốn nước ngoài và đưa vào trong nước những kỹ thuật sản xuất tiên tiến của các nước. Tập đoàn tài chính Tata là một trong các tập đoàn lợi dụng được nguồn vốn nước ngoài nhiều nhất của Ấn Độ, phương thức lợi dụng nguồn vốn nước ngoài có nhiều hình thức như vay nợ, hợp tác liên doanh, hợp tác kỹ thuật v.v.

Về mặt tuyển chọn và bồi dưỡng nhân tài, Tata cũng có một hệ thống phương pháp thi hành rất hiệu quả. Các nhân viên cao cấp hiện tại của tập đoàn tài chính Tata đều do ông tự tay đề bạt và bồi dưỡng. Tata rất tin tưởng để cho họ đảm nhiệm các chức vụ quan trọng, họ đã phát huy được tác dụng lớn lao.

Tata rất coi trọng việc cải thiện và nâng cao phúc lợi của công nhân viên chức để tăng cường sức mạnh của xí nghiệp. Coi trọng cải thiện đời sống công nhân viên chức là truyền thống của gia tộc Tata, thế hệ cha ông của Tata đã từng sử dụng qua các biện pháp như dẫn đầu thực hiện chế độ làm việc tám giờ trong ngày ở Ấn Độ, trả lương cho công nhân cao hơn các xí nghiệp khác v.v. Sự đầu tư về mặt này của Tata càng lớn hơn.

\* Vô luận sự quản lý như thế nào, đều cần phải giải quyết vấn đề quản lý con người. Con người là đối tượng hàng hải nhất và khó khống chế nhất, hễ làm cho họ hài lòng mãn ý, thì họ sẽ sản sinh ra năng lượng lớn nhất, khiến cho xí nghiệp tràn đầy sức sống.

\* Người quản lý không thể chỉ biết trời buồm cấp dưới, mà phải dùng tư duy và phương thức mở cửa, mạnh dạn khích lệ nguyện vọng tích cực hành động của họ. Như vậy mới có thể hình thành được tinh thần đoàn đội.

\* Mỗi bước đột phá về tư duy đều ảnh hưởng tới cuộc cách mạng ở cấp thế giới.

## MỤC LỤC

<i>Lời nói đầu</i>	5
<b>Phần thứ nhất</b>	
QUẢN LÝ LÀ VỐN LIẾNG CỦA SỰ THÀNH CÔNG	9
1. "Chiếc máy kiếm tiền của phố Wall"	10
2. Con mắt của thương nhân với bàn tay của nhà chính trị	23
3. Tác dụng của việc kiện toàn thế giới	34
4. Quản lý là nắm chắc cơ may	41
5. Làm cho vững mạnh cơ chế vận hành nội bộ	50
6. Rèn luyện cách quản lý tiền vốn	58
7. Làm mạnh hóa yêu cầu quản lý	70
8. "Ế ẩm" là cơ hội tốt nhất	81
9. Quản lý nội bộ, kinh doanh đối ngoại	93
10. Từ cục diện xấu nhất phấn đấu tìm ra hi vọng	101
11. Cầm chắc "con dao mổ" sắc bén	111
12. Bốn nguyên tắc của cạnh tranh: mới lạ, nhanh chóng thực lợi và giản dị	127

## **Phần thứ hai**

TRUYỀN BÁ QUAN NIỆM QUẢN LÝ TIÊN TIẾN	147
13. Quản lý nhân tài - bí quyết để thành công	148
14. Dùng bộ óc thay thế đôi tay	160
15. Vượt ra khỏi kiểu tư duy theo quy tắc thông thường	176
16. Quản lý bằng áp lực	189
17. Quản lý đi theo hướng hiện đại hóa	211
18. Đi theo con đường cải cách	216
19. Đưa cần cù phấn đấu và trí tuệ vào quản lý	223
20. Kiên trì "chủ nghĩa thứ nhất"	231
21. Dốc lòng tuân theo "chủ nghĩa hiện trường"	240
22. Chất lượng, đổi mới, phục vụ là bí quyết dẫn tới chiến thắng	252
23. Bốn bí quyết lớn và quan trọng là "rộng lớn, sống động, mới mẻ và nhẫn nại"	260

## **Phần thứ ba**

QUẢN LÝ TỐT HIỆU QUẢ TỐT	269
24. Chỉ có biết đề phòng mới có thể sinh tồn được	270
25. Xây dựng nhãn hiệu hàng hóa riêng của mình	287
26. Tăng cường quản lý quy cách chất lượng	301
27. Giải quyết những vấn đề nguy cơ	314
28. Biến danh tiếng thành cửa cải	327

29. Đặc sắc hóa việc quản lý	339
30. So đo từng tí một mới có uy tín và danh dự	350
31. Bí quyết chứa đựng trong đầu óc	356
32. Bồi dưỡng tinh thần làm việc cụ thể thực sự	357
33. Cần chi tiền để tạo ra tiếng vang	380
34. Điều cốt yếu của quản lý là một tay nắm kỹ thuật, một tay nắm kinh doanh	390
35. Kích thích tài năng và trí tuệ trong quản lý kinh doanh	397

### **Phần thứ tư**

#### **QUẢN LÝ LÀ ĐIỂM TỰA CỦA XÍ NGHIỆP** 405

36. Lạc thú của công việc chính là ở chỗ cạnh tranh	406
37. Tôn sùng làm việc thực sự là truy cầu cao nhất	426
38. Con đường tự sinh tồn là sáng tạo ra cái mới	432
39. Bản lĩnh quản lý đa phương	440
40. Tăng cường trình độ quản lý khoa học	447
41. Kinh doanh kết hợp truyền thống với hiện đại	458

### **Phần thứ năm**

#### **LẤY QUẢN LÝ LÀM GỐC TỨC LÀ LẤY CON NGƯỜI LÀM GỐC** 468

42. Quản lý trí tuệ cốt ở chỗ ứng phó thành thạo đối với những thứ gì không thể nhìn thấy	469
---	-----

43. Tổ chức “trận địa” lấy con người làm gốc	481
44. Cấu thành sức mạnh của tập đoàn lãnh đạo	498
45. Nắm giữ những nhân tài đứng hàng đầu	522
46. Ba cách quản lý nhân tài + quy mô + kỹ thuật	535
47. Đãi ngộ cao, áp lực cao	553
48. Kinh nghiệm quản lý theo kiểu gia tộc	568
49. Hợp tác phải tốt hơn thâu tóm độc đoán	577
50. Lập nên mạng lưới quan hệ của các nhân tài	588

**NHÀ XUẤT BẢN HÀ NỘI**  
**4 - Tống Duy Tân, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội**  
ĐIỆN THOẠI: (04) 8257063; 8252916; 8286766. FAX: (04) 8257063  
E-mail: nhaxuatbanhanoi@hn.vnn.vn

---

**50 KINH NGHIỆM QUẢN LÝ**  
**THÀNH CÔNG NHẤT THẾ GIỚI**  
**PHƯƠNG QUÂN**

---

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*  
**NGUYỄN KHẮC OÁNH**

- *Biên tập:* **TRƯƠNG ĐỨC HÙNG**
- *Vẽ bìa:* **NGÔ TRỌNG HIẾN**
- *Trình bày:* **THÙY LIÊN**
- *Kỹ thuật vi tính:* **THƯỜNG HOÀI**
- *Sửa bản in:* **TRỊNH MINH TUẤN**

---

In 800 cuốn, khổ 14,5 x 20,5cm. Tại Công ty Cổ phần In Gia Định, số 9D Nơ Trang Long, Q. Bình Thạnh, TP. Hồ Chí Minh - ĐT: 8412644. Số đăng ký KHXB: 121KH/59 CXB. Do cục xuất bản ký ngày 24.2.2004. In xong và nộp lưu chiểu quý IV năm 2004.