

Qayyet Doan

Kanb Doanh

Trang

QUYẾT ĐOÁN TRONG KINH DOANH

Matsushita KonoSuke

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>

LỜI DỊCH GIẢ

Nói đến ông Matsushita KonoSuke (cố chủ tịch Công ty Matsushita với các sản phẩm mang nhãn hiệu National, Panasonic) không một nhà kinh doanh Nhật nào không biết. Hỏi những ai tìm hiểu về kinh tế và công nghiệp Nhật Bản, có lẽ họ đều biết đến tên ông.

Bạn hãy tưởng tượng một cậu bé đêm đêm ngủ với mẹ, bỗng dưng vì hoàn cảnh gia đình phải nghỉ học, rời xa tổ ấm, và đi làm công ở trọ tại một tỉnh khác lúc chưa đầy 10 tuổi. Cậu bé ấy sau này đã vượt qua bao tủi buồn, sóng gió, và bằng nghị lực phi thường làm nên sự nghiệp lẫy lừng, một tay gây dựng nên Công ty mà sản phẩm của nó đã có mặt khắp năm châu. Ngoài ra con người ấy đã từng đi diễn thuyết ở các trường Đại học, các hội nghị dành cho những nhà kinh doanh tổ chức trong nước Nhật và quốc tế, từng tranh luận với cả Thủ tướng về quốc sách vô tuyến truyền hình, và được thế giới coi là nhà kinh doanh tiêu biểu của Nhật Bản. Con người ấy đã chứng tỏ khả năng tự thân vận động, khả năng tự học của con người là vô cùng to lớn.

Cuộc đời ông có thể coi là rất phong phú về kiến thức, kinh nghiệm và trí tuệ. Ngoài ra theo tôi còn rất mẫu mực về mặc đạo đức trong kinh doanh.

Ông MATSUSHITA thường nói đến tầm quan trọng của cách nghĩ, cách nhìn, như là một nhà tư tưởng phương tây đã nói “Tư tưởng của bạn dệt thành vận mệnh của chính bạn”, cách nghĩ, cách nhìn, cách làm một sự việc sẽ dẫn chúng ta đến thành công hay thất bại trong sự việc đó.

Qua kinh nghiệm phong phú của chính cuộc đời mình trong kinh doanh, ông MATSUSHITA đã viết về cách “Quyết đoán trong kinh doanh”. Đây có lẽ là đề tài mà chưa có nhà kinh doanh lỗi lạc nào có thể viết ra thành một lý luận chặt chẽ lô-gic được. Bởi vì xã hội luôn thay đổi, muôn hình muôn vẻ và môi trường kinh doanh cũng thế. Tuy nhiên những người thực sự thành danh như ông đều là những người hiểu biết sâu sắc về xã hội, con người, và đã rút ra được nhiều tính qui luật trong cuộc sống mà chúng ta cần học hỏi tham khảo.

Mời bạn đọc những trang tiếp theo để xem ông MATSUSHITA nói về quyết đoán trong kinh doanh dưới dạng tự sự như thế nào, và tự suy ngẫm.

Quyển sách này có tựa đề tiếng Nhật “KETSUDAN NO KEIEI” (Quyết đoán trong kinh doanh) được xuất bản lần đầu dưới dạng sách khổ to vào năm 1979. Sau nhiều lần tái bản, lại được xuất bản dưới dạng sách khổ nhỏ lần đầu vào tháng 7 năm 1989 và tái bản lần thứ 3 vào tháng 12 năm 1990.

Nếu quyển sách này giúp bạn tìm được những gợi ý bổ ích, tự tin trong quyết đoán và thành công trong kinh doanh cũng như trong cuộc đời, thì đối với tôi đây là phần thưởng tinh thần trong việc muốn đóng góp một phần rất nhỏ bé vào công cuộc xây dựng đất nước.

Cuối cùng tôi xin chân thành cảm ơn Nhà xuất bản đã nỗ lực tái bản quyển sách này để phục vụ độc giả.

TRẦN QUANG TUỆ.

Lời nói đầu

Cuộc sống hàng ngày đòi hỏi mỗi người chúng ta phải đưa ra những quyết đoán đối với rất nhiều vấn đề. Có vấn đề thuộc về công việc, cũng có nhiều vấn đề của cuộc sống con người.

Trong hoạt động kinh doanh, trong hoạt động buôn bán, trong cuộc sống gia đình, trong hoạt động ở nhà trường, và trong nhiều hoạt động xã hội khác ..., những việc phải quyết định không ngừng ập tới. Có vấn đề quyết định khó khăn, có vấn đề không muốn quyết định, còn có khi do bối cảnh của vấn đề mà khó quyết định. Nếu như trong cuộc sống hàng ngày mà chúng ta không can đảm quyết định, thì công việc không thể triển khai được; nhiều vấn đề không giải quyết được thì sẽ không có thể có tình hình khả quan hơn.

Cuộc sống đòi hỏi mỗi chúng ta phải đưa ra những quyết định trong những trường hợp cần thiết. Và đừng có do dự, phải dũng cảm khi đưa ra quyết định như vậy.

Tất nhiên, cũng có khi cần đắn đo, cân nhắc trước khi đi đến quyết định. Bởi nhiều khi chính bản thân mỗi chúng ta không biết nên làm như thế nào thì tốt.

Cái đó thật dễ hiểu. Vì đã là con người thì ai cũng có lúc như vậy thôi.

Cho nên, mỗi chúng ta phải biết lắng nghe ý kiến của người khác, phải biết tham khảo kinh nghiệm của người khác, phải biết tập hợp trí tuệ để có được những phán quyết và những quyết đoán mong muốn.

Như vậy, nhờ những quyết đoán đúng lúc trong sinh hoạt hàng ngày mà cuộc sống sẽ tốt đẹp hơn, hoạt động kinh doanh, buôn bán sẽ được phát đạt hơn, góp phần nâng cao cuộc sống chung và tạo ra thuận lợi mới để chúng ta bước vào thế kỷ XXI.

Cuốn sách này sẽ đưa ra những dẫn chứng cụ thể được thể nghiệm từ trước tới nay trong hoạt động kinh doanh của tôi, và hi vọng rằng nó có thể đem lại sự tham khảo hữu ích nào đó cho các bạn, giúp cho các bạn có được sự phán quyết và quyết đoán trong cuộc sống và sự nghiệp.

Nếu được như vậy thì đó là một hạnh phúc của tôi.

Xin chân thành cảm ơn tất cả các bạn.

Tác giả - Matsushita Konosuke

*

Lời tựa

Cách quyết đoán của tôi

Quyết đoán và sự bùng trí

Một trong những việc quan trọng nhất của sự nghiệp kinh doanh là phải đưa ra được những phán quyết và quyết đoán đúng, chính xác đối với các hoạt động cụ thể.

Tùy từng trường hợp, đối với mỗi người có những cách phán quyết và quyết đoán khác nhau.

Có những người dựa trên sự linh cảm về diễn biến sự việc để đưa ra những quyết đoán.

Lại có những người khi đưa ra những phán quyết và quyết đoán của mình chỉ căn cứ vào những kinh nghiệm và bí quyết đã tích lũy được trong quá trình kinh doanh.

Riêng đối với bản thân, từ trước tới nay, tôi đã đưa ra những phán quyết và những quyết đoán như thế nào?

Tất nhiên, trong mỗi trường hợp cụ thể có những sự khác nhau. Nhưng nhìn chung, có thể nói rằng, tôi đã chủ yếu dựa vào kinh nghiệm cuộc sống của bản thân mình để đưa ra những phán quyết và quyết đoán trong hoạt động kinh doanh.

Thí dụ, ngày xưa, khi Công ty điện khí MATSUSHITA còn là một xưởng chế tạo nhỏ, tôi thường tự quyết đoán mà không hỏi ý kiến ai cả. Ngay cả khi quyết đoán các vấn đề hệ trọng trong việc triển khai kinh doanh, tôi thường đi tới khách hàng, nơi mua bán để bàn luận và trong câu chuyện thường loé ra những ý nghĩ giúp tôi đưa ra được những quyết đoán tại chỗ có hiệu quả. Đây là cách làm thời đó. Cách làm này có một lý do bởi vì nó nhanh, nhưng đồng thời cũng còn một lý do khác là do tình thế lúc ấy cần như vậy. Nếu như Công ty điện khí MATSUSHITA bây giờ thì chắc chắn là tôi có thể đi hỏi ý kiến mọi người để tập trung trí tuệ trước khi phán quyết và đưa ra sự quyết đoán. Tất nhiên, vẫn phải thường để ý suy xét và suy luận một cách kỹ càng xem ý kiến của mọi người như thế nào.

Nhưng ở vào cái thời mà Công ty điện khí MATSUSHITA còn là xưởng nhỏ thì không thể làm được như vậy. Sự thật là có những lý do khách quan của nó. Một là, người làm việc ở xí nghiệp còn ít. Hai là, trong số họ đa phần còn trẻ tuổi; chưa được đào tạo gì. Vì vậy, cho dù tôi có hỏi thì họ cũng không biết trả lời thế nào là nên làm và thế nào là không nên làm. Trong tình hình như vậy, tôi chẳng có cách nào khác hơn là phải đưa ra những phán quyết và quyết đoán dựa trên những linh cảm hoặc những cảm nhận chợt loé lên trong đầu.

Từ năm lên 9 tuổi, tôi đã phải bắt tay vào những công việc làm thực tế. Điều hiển nhiên là muốn có sự hiểu biết về con người và về xã hội, đặc biệt là về công việc kinh doanh, thì hầu như ai cũng phải cần đến sự dạy dỗ, chỉ bảo của nhiều người và phải học tập những kinh nghiệm quý báu của những người đi trước.

Thông qua công việc trong thực tế xã hội, ai cũng có thể tích lũy cho bản thân mình những kinh nghiệm.

Và từ những kinh nghiệm cuộc sống đó, mỗi người tự nhiên sẽ có được khả năng nhìn nhận và đánh giá trực tiếp đối với sự vật.

Nhưng ở đây, có điều cần lưu ý rằng, nếu chỉ dựa vào những suy nghĩ chợt loé lên trong đầu, thì không phải bất cứ lúc nào cũng có thể đưa ra được những suy luận đúng đắn để quyết đoán.

Rốt cuộc, tùy từng trường hợp, cách giải quyết có những tiêu chuẩn cơ bản riêng. Nói cách khác, phải dựa trên những tiêu chuẩn cơ bản mới có thể phán quyết được.

Vậy, với riêng tôi, những tiêu chuẩn cơ bản đó là gì? Cái đó cần xem xét nhiều mặt, chứ không thể nói là đại thể được.

Nhưng có thể tóm gọn trong một câu rằng: cái gì là ĐÚNG. Tức là, khi đưa ra bất cứ một quyết định nào, không nên chỉ dựa vào sự tính toán lợi hại: nếu làm như vậy, bản thân có lợi gì không? Có hại gì không? Mà phải luôn luôn suy nghĩ chín chắn xem “cái gì là đúng nhất”.

Vậy ĐÚNG được coi là tiêu chuẩn cơ bản hàng đầu.

Chính vì vậy, trong nhiều trường hợp, tự nhiên tôi đã coi “cái được và cái mất” trong công việc buôn bán của bản thân mình là ở hàng thứ yếu.

Mặt khác, không ít trường hợp cần phải phán đoán để đi đến quyết đoán thì trong đầu óc tôi đã luôn luôn tâm niệm về sự “SINH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN” của vạn vật.

Vậy hiểu “sinh thành và phát triển” như thế nào cho đúng? Ta có thể nói gọn một câu như thế này, đó là “MỖI NGÀY MỘT MỚI”.

Thật vậy, vạn vật không ngừng vận động và không ngừng biến đổi.

Đó là quy luật của tự nhiên và là tư thế của vũ trụ.

Nói cách khác, vạn vật luôn ở tư thế “sinh thành và phát triển”.

Theo đó, mọi hoạt động kinh doanh của công ty xét về căn bản cũng bị chi phối bởi quy luật này và Công ty điện khí MASUSHITA cũng không ngừng phát triển theo nhịp bước “mỗi ngày một mới”.

Trên thực tế, tôi không ngừng đẩy mạnh hoạt động kinh doanh dựa vào sự vận dụng quy luật “sinh thành phát triển”.

Vậy có thể nói rằng, cách suy nghĩ về sự “sinh thành phát triển” trở thành một trong những tiêu chuẩn căn bản để phán đoán sự vật. Hay nói cách khác, “sinh thành phát triển” là điểm tựa của sự phán quyết.

Nhưng dù sao chăng nữa, khi đưa ra những quyết định, thông thường người ta hay nghĩ về cái được, cái mất, cái lợi, cái hại trước tiên. Đó âu cũng là lẽ thường tình.

Tuy nhiên, có lúc suy nghĩ quá nhiều về cái lợi- hại theo thói thường thì lại không quyết đoán được. Trong tình huống đó, nhiều khi người ta lại phải nghĩ đến chuyện hoang tưởng: “nhờ cây vào trời” và

đặt niềm hi vọng vào đó.

Rơi vào những trường hợp như vậy thì ai cũng day dứt bởi một tâm trạng mông lung “Việc ta làm có đúng không? Ta làm việc này có phải là theo số mệnh không? Nếu như cách này không được thì đành coi như chỉ đến thế mà thôi”.

Với tôi, khi đó trong đầu thường nhớ lại câu chuyện về tướng quân HIDEYOSHI đã chiến thắng trong cuộc giao chiến một mất một còn ở YAMAYAKI.

Không vì Lợi ích riêng tư

Biết tin chủ tướng của mình là NOBUNNAGA đang bị quân của MITSUhide tấn công ở khu vực đền HONNO, tướng quân HIDEYOSHI đã ngay lập tức dẫn quân hướng về KYOTO để giải vây.

Lúc đó, HIDEYOSHI là một trong những võ tướng dưới quyền của NOBUNAGA, đang chiến đấu tại một chiến trường xa KYOTO nhất.

Con trai của NOBUNAGA đang đóng quân ở khu vực gần KYOTO.

Nhưng một số võ tướng có tiếng tăm và cả con trai của chủ tướng NOBUNAGA cũng không mở cuộc tấn công MITSUhide - địch thủ của NOBUNAGA.

Tất cả đều án binh bất động. Họ chỉ trông chờ ở tình hình.

Nhưng HIDEYOSHI đã ngay lập tức quyết định tạm giảng hoà với kẻ thù đang giao chiến, cả ngày cũng như đêm hành quân không nghỉ, dẫn đoàn quân trở về KYOTO.

Một cuộc huyết chiến đã xảy ra tại khu vực YAMAYAKI. Tướng quân HIDEYOSHI đã đánh tan quân của kẻ thù MITSUhide, giải vây cho chủ tướng của mình, giành toàn thắng.

Sau này, người đời có đặt câu hỏi rằng: tại sao HIDEYOSHI lại dẫn quân trở về KYOTO ngay lập tức như vậy?

Sự thật là đã có rất nhiều cách nhìn nhận và đánh giá chung quanh sự kiện này.

Thậm chí, đã có ai đó cho rằng: vui mừng nhận thấy cơ hội sắp nắm được thiên hạ vào tay mình, nên HIDEYOSHI đã dẫn quân trở về KYOTO.

Nhưng tôi lại cho rằng, vào thời điểm đó HIDEYOSHI đã không tính toán cái lợi, cái hại; cái được, cái mất đối với bản thân mình.

Nhìn từ góc độ đạo đức của xã hội đương thời, kẻ thù của chủ tướng NOBUNAGA là kẻ thù không đội trời chung.

Hay nói cách khác, đây là loại kẻ thù “một mất một còn”

Xuất phát từ nhận thức về đạo đức như vậy, nên tướng quân HIDEYOSHI không thể không trở về KYOTO để tiêu diệt kẻ thù.

Đó há chẳng phải là một hành động đương nhiên hay sao!

Nếu quả thật HIDEYOSHI đã có dã tâm muốn trở về KYOTO để nắm lấy thiên hạ vào tay mình, thì chắc hẳn mọi việc đã không thể diễn ra một cách suôn sẻ như vậy được.

Chính vì đã xả thân hành động theo lương tâm chứ không chạy theo lợi ích riêng tư, mà chiến công

hiên hách đã đến với HIDEYOSHI.

Nếu chỉ lo đến sự “thắng, thua” mà lẩn tránh những việc cần phải ra tay, thì liệu sự nghiệp của ai đó có thể thành đạt được hay không?

Rất cuộc, điều cần thiết và quan trọng nhất là phải kiên quyết hành động, chứ không được vì lợi ích riêng tư.

Với thái độ như vậy, tự nhiên những quyết đoán thích hợp và thoả đáng hơn sẽ được xuất hiện.

Không bị trói buộc trong “lễ thường”

Lại nói về chủ tướng NOBUNAGA của tướng quân HIDEYOSHI, cũng có câu chuyện rất thú vị mà tôi muốn kể ra đây để các bạn độc giả cùng suy ngẫm.

Đó là câu chuyện về sự quyết đoán của NOBUNAGA trong cuộc quyết chiến ở chiến trường OKEHAYAMA.

Ngày ấy, đại tướng của quân địch là IMAGAWA YOSHIMOTO dẫn 4 vạn tinh binh thẳng tiến về OKEHAYAMA.

Đại quân của chúng dự định sẽ đánh chiếm thành của châu IZUOKYO. Vì vậy, đại tướng IMAGAWA cho quân lính đóng doanh trại ở khu vực OKEHAYAMA để vây hãm thành của NOBUNAGA.

Vào thời điểm nguy khốn này, NOBUNAGA mở cuộc luận bàn với các tướng lĩnh, và lão thần (có vấn):

"Bây giờ nên làm thế nào đây, phải chiến đấu bằng cách cố thủ hay liều chết mở đường máu, phá vòng vây để tiêu diệt kẻ thù?".

Nghe chủ tướng NOBUNAGA hỏi như vậy, các lão thần và tướng lĩnh ai cũng cho rằng: "Quân ta chỉ có vền vẹn 2 ngàn người, không thể trực tiếp đương đầu với quân địch được. Tốt nhất là cứ tạm thời ở lại trong thành, đợi quân chi viện đến".

Nghe vậy, NOBUNAGA đứng lên phản đối ý kiến của các tướng lĩnh và lão thần:

"Nếu vậy, các người ở lại giữ thành đi, ta không thể khoanh tay ngồi đợi chết như vậy được. Cùng là chết thì thà rằng dũng mãnh chiến đấu đến hơi thở cuối cùng. Ta sẽ một mình ra ngoài nghênh chiến đây - các người hãy xem!".

Nói xong, NOBUNAGA mặc áo giáp, đội mũ sắt, nhảy phốc lên yên ngựa, hùng dũng xuất trận.

Các tướng lĩnh và hầu cận không ai còn nghĩ đến việc ngăn chủ tướng của mình. Ai có thể tiễn chủ tướng ra trận một mình? Khoanh tay ngồi nhìn chủ tướng chết trận hay sao?

Thế rồi, một người, hai người và cuối cùng là tất cả các tướng lĩnh và binh sĩ vội vã nhảy lên yên ngựa, theo sau chủ tướng của mình, nhằm hướng quân thù thẳng tiến.

Với khí thế xung thiên, đội quân của NOBUNAGA đã nhanh chóng đánh tan tác đại quân của địch. Đại tướng của quân địch là IMAGAWA đã bị rơi đầu.

Quả là một chiến công tuyệt vời !

Nếu nhìn từ góc độ của lễ thường tình, thì người đời làm sao có thể hiểu được hành động này của võ tướng NOBUNAGA!

Chính là nhờ có sự quyết đoán và hành động dũng mãnh của võ tướng NOBUNAGA mà chỉ với 2 ngàn quân thôi cũng đã có thể đánh tan đại quân 4 vạn người, giành thắng lợi trong cuộc chiến đấu tưởng chừng như đã nắm chắc thất bại rồi.

Đúng là nhờ có sự quyết đoán nhanh chóng của NOBUNAGA đã chuyển bại thành thắng!

Tất nhiên, ở đây cũng còn phải kể đến yếu tố của thời tiết: ngày đó sấm to, mưa lớn, ảnh hưởng tới tầm quan sát của địch. Hơn nữa, vì quân địch xem thường không đề phòng nên phía NOBUNAGA đã dễ dàng tìm được lều của chủ tướng địch.

Nhưng dù thế nào đi chăng nữa thì vẫn phải nói rằng, chính sự quyết đoán mạnh mẽ không theo lẽ thường của chủ tướng NOBUNAGA đã tạo ra vận may cho ông và các tướng sĩ của mình.

Các tướng lĩnh chủ trương ở lại trong thành để chờ quân tiếp viện. Đó là cách xử lý theo lẽ thường tình. Hay có thể gọi đó là lẽ tầm thường vậy.

Nhưng, NOBUNAGA lại phản đối cách đó, quyết không hành động theo chủ trương của các lão thần và các tướng lĩnh.

Ai có thể phủ nhận được việc chiến công này đã làm nên bởi sự quyết đoán chính xác của NOBUNAGA!

Các bạn độc giả thân mến, khi nhắc lại câu chuyện này, tất nhiên tôi cũng hiểu đó chỉ là một thí dụ đặc biệt trong lịch sử mà thôi. Tuy nhiên, tôi cho rằng, khi khăn cấp phải đối mặt với khó khăn cực kỳ, có khi cần phải gạt bỏ lẽ thường tình, bỏ qua ý kiến chung quanh mà hành động theo niềm tin của chính mình.

Nhìn chung, trong những trường hợp bình thường, ta nên suy nghĩ theo ý kiến của nhiều người, xem xét sự vật trong khuôn khổ của lẽ thường tình để phán quyết và quyết định. Đó là điều quan trọng bậc nhất. Nhưng, tùy những tình huống và trường hợp cụ thể, ta vẫn đưa ra sự quyết đoán riêng, thậm chí dường như là trái với lẽ thường tình. Đó há chẳng phải là một điều rất cần thiết trong cuộc sống của mỗi con người hay sao?

QUÁ NGHĨ VỀ MÌNH LÀ NGUỒN GỐC CỦA SỰ PHÂN VÂN LÚNG TÚNG

Nói vậy thôi, chứ khi phải giải quyết những vấn đề thực tiễn của cuộc sống, thì việc đưa ra một sự quyết đoán đúng, đáp ứng được yêu cầu của từng trường hợp và của từng tình huống thật là khó khăn biết bao.

Có những trường hợp đưa ra được quyết đoán ngay, nhưng ngược lại, có những trường hợp cho dù đã nghĩ nát óc, cũng không biết nên làm thế nào là tốt; càng nghĩ càng thấy khó khăn hơn thì khó lòng mà quyết được.

Bản thân tôi đã gặp nhiều trường hợp bị lúng túng phân vân như vậy. Có nhiều vấn đề khó giải quyết, làm lòng tôi rối bời lên. Sáng nghĩ, chiều nghĩ, tối đến vẫn phải tiếp tục suy nghĩ. Thế mà vẫn không tìm ra được lời giải đáp. Tức quá, tôi lên giường nằm, đắp chăn trùm kín mặt, những mong ngủ được một lát cho thần kinh đỡ căng thẳng. Nhưng nào có chợp mắt được đâu.

Những lúc như thế, tôi lại tự vấn tự đáp (tự đưa ra câu hỏi và rồi lại tự trả lời): "Tại sao mình cứ lúng túng, phân vân mãi thế này nhỉ?! Tại sao không thể quyết đoán được ngay nhỉ? Thế rồi khám phá ra một điều là khi quá nghĩ về mình thì lòng dễ phân vân khó mà quyết được. Nghĩa là, khi quá nghĩ về mình thì dễ nảy sinh câu hỏi: lợi - hại thế nào? Cương vị của mình sẽ ra sao? Thiên hạ sẽ đánh giá mình thế nào? Vì thế mà khó quyết định sự việc. Quyết định như thế nào cũng cảm thấy bất lợi cho mình, sẽ gây thiệt hại cho mình ở mặt nào đó. Do đó mà do dự không quyết đoán, để rồi phân vân lúng túng mãi.

Trong trường hợp này phải thay đổi cách nghĩ: tạm thời gác "cái tôi" qua một bên. Điều quan trọng kể đến là suy nghĩ và nhìn thẳng vào vấn đề : Vì đoàn thể phải làm như thế nào đây? Làm được thế thì sẽ thoát ra được cái vòng phân vân lúng túng và sẽ tìm ra câu giải đáp rõ ràng. Vấn đề này phải làm như vậy. Theo tôi, câu trả lời đó, hay sự quyết đoán đó thường là có ít sai lầm và đa số là đúng.

Ở đây, tôi có một điều xin mạo muội nói ra cùng bạn đọc. Đó là chú ý đừng bao giờ suy xét sự vật mà trong đó lại lấy bản thân mình là nhân vật trung tâm. Nhưng đây quả là một việc rất khó.

Đã là con người, có mấy ai không muốn cho mình là nhân vật trung tâm?

Tại sao lại có suy nghĩ như vậy? Bởi vì, thông thường con người ai cũng có dục vọng riêng.

Trong trường hợp suy xét sự vật bởi dục vọng cá nhân ấy, thì cho dù có khéo léo, tinh vi như thế nào, vẫn xuất hiện cách suy nghĩ, cách tính toán trong đó bản thân mình trở thành nhân vật trung tâm.

Thật vậy, dục vọng không chỉ riêng bản thân ta mới có. Đó là cái chung của tất cả mọi người.

Nếu ta chỉ muốn thoả mãn dục vọng của bản thân mình, thì người khác họ cũng muốn thoả mãn dục vọng của người ta.

Thế là, trong trường hợp đó sẽ xảy ra sự xung khắc, sự xung đột. Những lúc như thế, ta phải biết tự kiềm chế, nếu không sự lúng túng, phân vân của ta sẽ ngày càng trở nên nghiêm trọng.

Để tránh điều đó, cách tốt nhất là không để cho bản thân bị cảm dỗ bởi chính dục vọng tầm thường, suy xét sự vật bằng tấm lòng trung thực, rồi hạ quyết tâm hành động.

Nói cụ thể hơn, thí dụ, trong trường hợp giữa ta và ai đó không thống nhất ý kiến được với nhau mà cần phải tham khảo ý kiến của người thứ ba, ta cần trình bày rõ ý kiến của mình trước, sau đó hỏi xin ý kiến của họ về cách giải quyết. Nếu ta đặc ý với cách giải quyết đó, thì cứ thế mà hành động.

Ngược lại, trong trường hợp ta không đồng ý với ý kiến của người thứ hai và người thứ ba, thì vẫn cần thiết hỏi ý kiến thêm của những người khác nữa. Rồi trên cơ sở đó, ta suy nghĩ lại ý kiến của bản thân mình, sau cùng mới đưa ra sự quyết đoán.

Tất nhiên, khi hỏi ý kiến của người khác, sẽ có người tán thành với suy nghĩ của ta, ngược lại cũng sẽ có người phản đối ý kiến của ta. Nếu là "tán thành" thì tốt rồi; nhưng nếu là "phản đối" thì cũng quý trọng. Bởi vì trong sự "phản đối" ấy có thể giúp ta nhìn ra bóng dáng của lỗi lầm. Vâng, dẫu chỉ là có thể!

Xét cho cùng, đây là phương pháp để tập hợp tranh thủ trí tuệ của tất cả mọi người.

Tóm lại, nếu suy xét sự vật bằng tấm lòng trung thực trên cơ sở của việc tập hợp, tranh thủ một cách rộng rãi dân trí, thì ta có thể dễ dàng tránh được cách nghĩ muốn lấy bản thân mình là nhân vật trung tâm.

Từ đó, ta sẽ không bị rơi vào tình trạng lúng túng, phân vân trong suy xét để có thể đưa ra những quyết đoán đúng, chính xác.

QUYẾT ĐOÁN KHÔNG PHẢI LÀ VÀNG

Nói đến quyết đoán thì phải nhấn mạnh tới một điều nữa là: quyết đoán không phải là kết quả cuối cùng mà chỉ là bắt đầu của sự việc. Không phải chỉ đưa ra quyết đoán đúng là sự việc kết thúc mà phần sau quyết đoán mới là quan trọng. Thí dụ, trong quyển sách này cũng có đề cập tới chuyện vào năm tôi 17 tuổi (năm Minh Trị 43), từ bỏ việc làm công cho một cửa hàng bán và sửa xe đạp và quyết định tham gia công việc liên quan đến ngành điện. Thời gian sau quyết định đó mới thật là vất vả.

Ngoài ra, trong quyển sách này cũng có đề cập tới việc tôi cho sản xuất và bán radio. Việc quyết đoán sẽ sản xuất Radio thì nhanh, nhưng để cho việc quyết đoán này trở thành hiện thực lại mất rất nhiều thời gian và sức lực. Do đó, có thể nói, điều quan trọng hơn cả việc quyết đoán là phải thật kiên nhẫn khổ cực để làm sao thực hiện được việc mình đã quyết đoán.

Trong trường hợp vấn đề phức tạp, nếu đã đưa ra một quyết đoán thì sẽ bị dồn đến chỗ phải quyết đoán cái tiếp theo và cái phải quyết đoán sẽ tiếp tục dồn đến. Như vậy, có thể nói "quyết đoán sẽ đẻ ra quyết đoán". Tóm lại, không thể nói hoặc nghĩ một cách đơn giản: chỉ cần đưa ra quyết đoán là kết thúc mọi sự việc.

Nói qua thì phải nói lại, ngay từ đầu không có quyết đoán thì ta chẳng biết làm cái gì cho phải. Có quyết đoán mới bắt đầu hiểu rõ ra rằng, cái gì phải làm, triển khai theo hướng nào cho tốt. Do đó, nhìn nhận từ điểm này mới thấy rằng, phán đoán thế nào cho đúng là vấn đề cực kỳ quan trọng.

Trên đây tôi đã nói đến một phần suy nghĩ hàng ngày về cách phán đoán của mình. Những thí dụ cụ thể về cách phán đoán, những thí dụ trong thực tế xin được nói trong 5 chương tiếp theo.

*

CHƯƠNG 1: TẠO DỰNG SỰ NGHIỆP

1. KHÔNG CÓ THẤT BẠI TRONG CUỘC ĐỜI

(Quyết đoán về việc ra làm độc lập)

Quyết định về cách hành động của chính bản thân mình là điều quan trọng trong xã hội. Chính vì thế mà ta không thể đơn giản quyết định trong bất cứ việc gì. Nếu ta hành động sai lầm thì không chỉ đối với chính mình mà cả xung quanh đều bị ảnh hưởng xấu. Nhưng vì vậy mà ta cứ ngại hành động thì không thể nảy sinh ra cái mới, ta và cộng đồng khó mà có sự tiến bộ.

Tháng 6 năm 1917, tôi thôi làm việc ở nơi đã lao động gần 7 năm – nhà máy điện quang OSAKA để bắt đầu tự buôn bán độc lập. Nói đúng ra là tôi đã tự mình chọn con đường mới.

Tại sao tôi lại dứt khoát ra làm riêng? Có tất cả ba động cơ: không bằng lòng với đời sống công nhân, nhớ lời thân phụ và muốn tự mình nghiên cứu chế tạo đui đèn điện. Trước tiên, tôi muốn nói về việc không bằng lòng với đời sống công nhân, một điều chả có gì là xấu cả. Ngày đó, đang từ một công nhân bình thường tôi được cất nhắc lên làm kiểm tra viên của nhà máy.

Có thể nói với công việc này và chức vụ mới, tôi rất được ưu đãi và rất nhàn nhã, đến nỗi chỉ cần làm việc nửa ngày còn nửa ngày đi chơi cũng được. Đối với nhiều người, có lẽ không còn việc nào sướng hơn. Bản thân tôi không nghĩ như thế. Lúc mới lên làm kiểm tra viên thì vui nhưng một hai tháng sau lại thấy như thiếu hụt một cái gì đó. Có lẽ khi ấy còn trẻ và khoẻ, nên muốn làm việc hết mình để có được cảm giác thoả mãn, sống có giá trị chứ không muốn ở trong trạng thái nửa ngày la cà. Nói cách khác, vấn đề là ở chỗ cần niềm vui cuộc sống. Công việc nơi công ty được ưu đãi nhưng trong công việc thiếu sự say mê nên tôi không cảm nhận được trọn vẹn giá trị cuộc sống. Đây là lý do thứ nhất. Bên cạnh đó, tôi còn nhớ lời dặn của bố tôi. Bố tôi đã qua đời trước khi tôi nghỉ việc ở công ty. Lúc còn làm công ở cửa hàng bán và sửa xe đạp, có người muốn giới thiệu tôi đi giúp việc vặt ở quỹ tiết kiệm tại OSAKA. Mẹ tôi thì có vẻ muốn cho đi nhưng bố lại phản đối và nói với tôi rằng: "Buôn bán để lập thân là cái tốt nhất cho con. Nếu thành công trong buôn bán thì có thể dùng được người có tài. Thôi, bỏ chuyện đi giúp việc vặt đi". Lời của bố vẫn còn in đậm trong tâm trí tôi.

Bỏ việc làm công rồi đi làm công ty, sau đó lại không thoả mãn với việc ở công ty, khi ấy tôi có cảm tưởng làm theo lời bố là tốt nhất. Đây là lý do thứ hai.

Về việc chế tạo đui đèn điện, chính vì phụ trách công việc bắt đui đèn điện nên tôi đã tự hỏi: "Có thể chế tạo đui đèn dễ dùng và ổn định hơn không?". Thế rồi tôi đã tự mày mò và thử chế tạo, cuối cùng tôi đã chế tạo thành công mẫu đui đèn cải tiến.

Sau đó, tôi có ý định giới thiệu để công ty chấp nhận mẫu đui đèn cải tiến này, nhưng thật bất ngờ khi đưa ông trưởng phòng xem, thì lại bị bác ngay "Thứ này không dùng được". Tôi thật giận và thầm nghĩ "Đúng là ông ấy không có mắt nhìn. Tốt như thế này mà lại không biết".

Sau này tôi mới vỡ lẽ ông ấy nói đúng. Mẫu cải tiến có mặt tốt hơn nhưng có mặt xấu hơn. Nhưng lúc đó, do tự tin nên tôi chỉ muốn làm thế nào chế tạo đui đèn mẫu cải tiến cho mọi người dùng.

Vì vậy, tôi nghỉ việc ở công ty và muốn thử dồn tâm sức hoàn thiện, chế tạo đui đèn. Với ba lý do như trên, tôi đã bứt khỏi hoàn cảnh được ưu đãi trong công ty và quyết định đi theo con đường độc lập của riêng mình.

Phải nói, khi đó tôi cũng rất lưu luyến đối với công ty, nơi đã từng làm việc 7 năm. Tuy nói là độc lập nhưng không phải là không có bất an. Nghỉ việc công ty rồi kết cục có làm ăn suôn sẻ không? Tôi không dám tự tin hoàn toàn. Bước vào thế giới mới lạ, đi theo con đường chưa có kinh nghiệm, trong lòng còn cảm thấy phân vân, bỡ ngỡ.

Nhưng, dù sao chẳng nữa, lúc đó tôi mới có 22 tuổi, niềm say mê hy vọng mạnh mẽ lấn át sự sợ hãi thất bại. Giả sử có thất bại chẳng nữa, thì lúc đó cũng còn có cơ hội trở lại công ty điện quang OSAKA. Nghĩ như thế, tôi can đảm đi đến độc lập và trở nên mạnh dạn hơn nữa.

Như người đời thường nói : "Thất bại là mẹ của thành công", nên chẳng may có thất bại cũng không có gì luyến tiếc, tôi sẽ làm lại từ đầu. Khi nghĩ được như thế thì sự lo lắng cũng vơi đi, sự phân vân cũng giảm xuống và cuối cùng tôi dứt khoát quyết định ra hoạt động độc lập.

Kết quả là, dù đã gặp nhiều khó khăn nhưng may mắn tôi đã không phải trở lại Công ty điện quang OSAKA và vẫn tiếp tục được sự nghiệp theo đuổi. Sau này, dù công ty có phát triển lên, về cơ bản, suy nghĩ này của tôi vẫn không đổi. Một hôm có người hỏi tôi rằng: "Này ông MATSUSHITA, nếu ông bị thất bại trên đường sự nghiệp thì ông sẽ làm gì?". Tôi trả lời ngay : "Ừ nhỉ, lúc đó tôi sẽ làm người bán UDON (một loại phở Nhật, sợi làm bằng bột mỳ). Kéo xe đi bán. Tôi sẽ nấu UDON ngon hơn mọi người và chắc chắn khách hàng sẽ chắc lưỡi khen ngon"... Cũng từ đó, tôi luôn tâm niệm: "Thất bại là mẹ thành công", sau đó làm lại từ đầu. Thực ra, có thể nói, trong cuộc đời không có thất bại. Nếu ta có suy nghĩ và hoàn cảnh như thế thì sự bất an, phân vân sẽ vơi đi và chắc sự dũng cảm đi đến quyết đoán cũng dễ bộc lộ.

2. XẢ THÂN HÀNH ĐỘNG SẼ CÓ LỐI THOÁT

(Phân phối đèn xe đạp không lấy tiền trước)

Về một mặt nào đó, buôn bán thường gắn liền với nguy hiểm. Tùy từng trường hợp, có thể dẫn tới mất mạng, đi vào ngõ cụt hoặc phá sản.

Lúc bình thường nên tránh nguy hiểm mà đi là điều quan trọng. Tuy nhiên, tùy từng lúc và tùy từng trường hợp, có nguy hiểm cũng không nhất thiết phải né tránh.

Vào tháng 3 năm 1923, Công ty điện khí MATSUSHITA chế tạo và bán ra đèn dùng pin cho xe đạp. Thời đó, nói đến đèn dùng cho xe đạp là người ta liên tưởng đến đèn dùng nến, đèn dùng khí AXETILEN (đất đèn) và đèn dùng pin. Nhưng cả ba loại đó đều có khuyết điểm, đèn dùng nến thì bị tắt khi có gió, đạp xe nhưng thỉnh thoảng lại phải xuống đánh diêm châm lửa, thật là bất tiện. Bản thân tôi cũng đã luôn gặp phải việc này. Đèn dùng khí AXETILEN thì đất mà cách dùng lại phiền phức. Và đèn dùng pin thì chỉ bật sáng được 2 đến 3 tiếng đồng hồ. Đèn dùng cho xe đạp thời đó ở trong tình trạng như thế.

Trong ba loại này, tôi nghĩ đến việc cải tiến đèn dùng pin. Lý do là đèn dùng pin chắc phù hợp với công việc của công ty điện khí. Sau khi bắt tay vào làm thử mới thấy công việc thật là khó khăn, khó mà đạt được cái vừa ý. Sau sáu tháng chế tạo thử hết cái này đến cái khác, tính ra phải đến 100 sản phẩm thử mới đạt kết quả vừa ý, đèn dùng pin dạng đạn pháo.

Sau khi làm được loại đèn này, tôi tự đánh giá nó sẽ được thị trường chấp nhận. Bởi vì so với đèn dùng pin lúc đó chỉ có tuổi thọ từ 2 đến 3 giờ thì đèn dạng đạn pháo này có thể cháy sáng từ 30 đến 50 giờ. Đây là sản phẩm mới xuất hiện có tuổi thọ khá hơn hẳn.

Ngoài ra, nói về giá cả thì nó rẻ hơn hẳn loại đèn dùng nến. Tôi nghĩ, sản phẩm ưu việt này chắc chắn sẽ bán được, cần chế tạo nhiều ra bán để nhiều người trong xã hội được vui vẻ hưởng tiện nghi này.

Nhưng tiếc thay, trong xã hội sự việc không diễn ra đơn giản như mình tưởng. Khi bắt đầu rao bán loại đèn dùng pin thì gặp ngay bức tường chắn vô cùng to lớn. Đó là định kiến của nhiều người trong xã hội đã chán sử dụng đèn pin và cho là loại đèn không dùng được vì tuổi thọ ngắn quá. Do đó, đem loại đèn dùng pin dạng đạn pháo này đến bán sỉ, giải thích kỹ là nó khác các loại đèn từ trước đến nay, ưu việt hơn hẳn và nhờ họ bán. Nhưng rốt cuộc bị xem là ngớ ngếch: "Không được, khổ lắm ông MATSUSHITA ơi, dù có chế tạo loại đèn này chẳng nữa cũng không bán được đâu, đem về đi".

Khốn thật! Tôi tin tưởng một trăm phần trăm vào tính ưu việt của đèn dùng pin này mà lại gặp sự ngu xuẩn như thế này à! Lúc đó trong lòng giận lắm. Nhưng bình tĩnh nghĩ lại thì thấy kết cục, vấn đề lớn nhất là ở chỗ, người ta chưa nhận thức được ra rằng đèn dùng pin mới này ưu việt hơn hẳn, khác với những loại đèn từ trước tới nay.

Hiểu được thế, tôi nghĩ cách làm thế nào để mọi người nhận thức được tính ưu việt của loại đèn

mới này. Việc này dù có giải thích miệng bao nhiêu chẳng nữa cũng không tiên tri được, phải để người ta xác nhận tính ưu việt này qua thực tế với vật thật. Lúc đó, trong xưởng cứ tiếp tục chế tạo hết cái này đến cái khác, kho đầy lên, sự thể trở nên cấp bách. Càng nhanh càng tốt, phải làm cho nhiều người biết đến mới được.

Tôi đã nặn óc nghĩ về phương pháp làm và cuối cùng tìm ra kết luận: sử dụng vài người đi đến các cửa hàng bán, sửa xe đạp và để đèn ở đó. Nhưng không phải chỉ để suông mà là vận công tác để sáng liên tục, bằng thực tế chứng minh với chủ cửa hàng là đèn sáng lâu cỡ nào. Đây là phương pháp tốt nhất.

Vấn đề là ở chỗ, cứ để suông như thế mà không bán thì làm sao nhận được tiền? Hay là cứ nhờ chủ cửa hàng nếu thấy được thì cứ bán luôn cho khách, như thế không phải là không có hy vọng. Nhưng, để chung một lượng lớn vật mẫu như thế thì đối với Công ty MATSUSHITA còn nghèo vốn thời đó, quả là một việc mạo hiểm, một canh bạc nguy hiểm lớn. Tôi nghĩ, nếu thất bại thì đây không phải là thất bại của một sản phẩm mới thôi mà còn là thất bại trong kinh doanh của Công ty MATSUSHITA. Việc đi tới ngõ cụt đã rõ như ban ngày. Chỉ đơn thuần việc để hàng mẫu mà không bán được gì, không nhận được tiền về cũng không thể tiếp tục công việc được rồi phải đóng cửa công ty thôi.

Cuối cùng, tôi đã thử thách với nguy hiểm đó, đã dứt khoát thực thi việc để suông đó. Tại sao tôi lại dứt khoát như thế, lý do thứ nhất, đây là phương thức duy nhất để thoát khỏi tình trạng này, không còn con đường nào khác. Đồng thời vì tôi có niềm tin vững chắc vào tính ưu việt của sản phẩm mới nên nếu khi biết rõ tính năng của nó chắc chắn người ta sẽ mua.

Thế rồi, tôi nhớ đến câu "Xả thân hành động sẽ có lối thoát". Nếu ta sợ nguy hiểm, thì sẽ không thể làm được cái phải làm. Lúc này cần xem nhẹ sự an toàn của bản thân, đối đầu với nguy hiểm, chỉ như thế mới mở ra lối thoát được. Nghĩ như vậy nên tôi đã quyết đoán xả thân vào cuộc.

Rốt cuộc, kết quả rất mỹ mãn, các chủ cửa hàng sau khi biết đèn dùng pin mới này thực sự chói sáng được mấy chục giờ đã mạnh dạn giới thiệu với khách và bán hàng cho chúng tôi. Đơn đặt hàng đến với Công ty MATSUSHITA tăng lên mỗi ngày. Vì thế, mấy nơi bán sỉ đã từng xem thường sản phẩm mới nay lại nhận đơn đặt hàng của các cửa hàng và lại xin làm đại lý tiêu thụ sản phẩm mới này. Sau đó ít lâu, tôi thật là sung sướng khi thấy loại đèn mới này được nhiều người trên cả nước ưa dùng.

Từ kinh nghiệm trên tôi mới cảm nhận sâu sắc câu nói mà người xưa đã dùng "Xả thân hành động sẽ có lối thoát". Khi quyết đoán một việc quan trọng, câu nói này đem lại cho ta lòng dũng cảm rất nhiều.

3. XEM XÉT NHU CẦU THỊ TRƯỜNG THỂ NÀO

(Sản xuất đại trà bàn là)

Chắc có lẽ mọi nhà sản xuất đều nghĩ và muốn chế tạo sản phẩm mới tốt hơn, với giá rẻ hơn để bán ra thị trường. Nhưng trong thực tế, điều này thật là khó. Nếu chế tạo hàng tốt thì thể nào giá cũng cao. Nếu muốn giá hàng hạ chỉ có cách hoặc làm kém chất lượng hoặc sản xuất đại trà. Nhưng kém chất lượng là điều không ai muốn. Vậy, nếu muốn giữ chất lượng chỉ còn cách chế tạo đại trà. Nhưng sản xuất đại trà liệu có bán được không? Có trời mà biết.

Tháng 1 năm 1927, Công ty MATSUSHITA thành lập bộ phận điện nhiệt và nghĩ ra sản phẩm chế tạo đầu tiên là bàn là. Thời đó, trên toàn quốc, một năm chỉ bán được dưới 100.000 bàn là. Giá bàn là thời đó cao, giá bán lẻ loại tốt nhất là 4,5 yên. Với giá này gia đình bình thường khó mà mua được, chỉ những gia đình có của ăn, của để mới dám mua. Công ty MATSUSHITA thành lập bộ phận điện nhiệt và nghĩ đến việc chế tạo bàn là với mục đích: chế tạo món hàng tiện lợi này với giá rẻ hơn để cho nó được sử dụng rộng rãi.

Vì giá cao nên chỉ có một số người có mức sống nào đó mới được sử dụng sản phẩm tiện lợi này. Vì vậy, nếu chế tạo với giá phải chăng thì chắc chắn sẽ có nhiều người bình thường có thể mua được. Đương nhiên, tôi không nghĩ chỉ cần làm ra giá rẻ là đủ, giảm chất lượng để chế tạo rẻ thì không có ý nghĩa nữa, và khách hàng cũng không vui vẻ mua cho. Không giảm chất lượng và chế tạo hàng tốt hơn hàng loại một hiện tại, nhưng mà giá cả phải rẻ hơn hàng loại một trên 30% thì mới có ý nghĩa. Tôi nghĩ phải như thế.

Trên quan điểm này, chúng tôi thảo luận với nhau để quyết định phương hướng chung cho việc bắt đầu chế tạo của Công ty. Nhưng, vấn đề lớn nhất gặp phải là để chế tạo loại bàn là mới đáp ứng những điều kiện trên thì phải sản xuất đại trà, mỗi tháng phải sản xuất mười ngàn (10.000) cái thì giá mới hạ xuống. Đương nhiên, để được như thế phải chế tạo ra sản phẩm theo thiết kế khác với các loại cũ, cộng với điều kiện mỗi tháng không làm ra mười ngàn chiếc thì không thể cho ra sản phẩm mới với giá rẻ hơn 30%.

Một vấn đề nữa là làm ra 10.000 cái thì liệu có bán được hết không. Thời đó, trên thị trường mỗi năm bán được khoảng 100.000 cái, tính ra mỗi tháng bán chưa được 10.000. Nhật Bản chỉ tiêu thụ như thế thì trong trường hợp Công ty điện khí MATSUSHITA sản xuất 10.000 cái/tháng, chắc chắn bán được số lượng như thế hay không?

Theo suy tính thông thường, điều này đúng là vô lý, đột nhiên lượng bán hiện tại tăng lên gấp đôi là điều khó chấp nhận được. Đúng là kế hoạch nguy hiểm, vì có chế tạo chưa chắc đã bán hết được.

Nhưng dù có nguy hiểm chẳng nữa, nếu không có ý định sản xuất đại trà mà sản xuất với số lượng ít thì giá không thể hạ được. Nếu không hạ thì việc Công ty điện khí MATSUSHITA đưa vào chế tạo bàn là không còn ý nghĩa nữa.

Tôi lại trở về xuất phát điểm “Vì sao Công ty điện khí MATSUSHITA định chế tạo và bán bàn là”

rồi suy nghĩ kỹ lưỡng phải làm thế nào đây? Thực ra, vấn đề lớn nhất không hẳn chỉ là giá cao mà là có nhiều người muốn sử dụng sản phẩm tiện lợi này. Tuy nhiên, vì giá cao mà họ khó mua. Do đó, chỉ cần giá hạ xuống thì chắc chắn có nhiều người mua. Nếu có nhiều người mua thì thoát nhìn con số 10.000 cái là lớn, song thực tế, phải cần đến con số như thế. Vậy, vấn đề tiên quyết là giá rẻ để nhiều người mua.

Chính vì vậy tôi đã quyết đoán tiến hành chế tạo 10.000 cái mỗi tháng. Thế rồi, trong việc tìm tòi khai thác và chế tạo bàn là này, ông NAKAO (nguyên phó giám đốc, đã mất) và những người phụ trách chế tạo chỉ sau 4 tháng nỗ lực tối đa đã cho ra đời sản phẩm mới với giá bán lẻ 3 yên 2 hào.

Kết quả thành công ngoài sức tưởng tượng. Vì chất lượng hàng tốt và giá rẻ nên được người tiêu dùng yêu thích. Con số 10.000 cái mà nhiều người lo lắng là thừa cũng không đủ cung cấp nên công ty đã phải tăng số lượng sản xuất.

Tôi rút ra một điều là: Nếu giá phải chăng thì khách hàng vui vẻ mua, vấn đề là ở chỗ ta có dám tin vào điều này không? Riêng tôi đã tin vào điều này nên dứt khoát đưa vào sản xuất đại trà. Cơ sở của niềm tin là cách suy nghĩ về cái gọi là “nhu cầu thị trường”.

“Nhu cầu thị trường” là cái không nhìn thấy bằng mắt được, tùy theo cách nhìn mà nó khác đi. Ta có thể nhìn theo kiểu hiện tại không bán được 10.000 cái nên nhu cầu không nhiều. Nhưng ta cũng có thể nhìn từ khía cạnh : vì nhu cầu ít của hiện tại là do giá cao, còn nếu giá phải chăng thì nhu cầu sẽ tăng nhiều. Vấn đề là nhìn nhận thế nào.

Nhìn nhận thế nào cho phải là cái chính tôi cũng thực sự không hiểu rõ. Tuy nhiên, có một điều mà tôi có thể nói là: mọi người đều muốn nâng cao mức sinh hoạt nên việc nắm bắt tính chất này là điều quan trọng.

Tóm lại, ai cũng muốn tìm vật tư hàng hoá hữu ích để nâng cao sinh hoạt. Do đó, nếu có vật tư hàng hoá nào hữu ích và giá cả lại phải chăng thì đây chẳng phải là nhu cầu phù hợp tâm tính con người hay sao?!

Đương nhiên, có nhiều trường hợp ngoại lệ nhưng về cơ bản mà nói, nếu cho rằng khuynh hướng này là thuộc tính của con người thì nhu cầu là vô hạn, vậy thì ta phải triển khai sản xuất không giới hạn. Tôi cảm nhận như vậy.

Nếu ta có cách nhìn về nhu cầu như thế thì tôi nghĩ đó cũng là một yếu tố có tính thuyết phục để ta đưa ra phán đoán tích cực trong trường hợp cung cấp cho xã hội một loại hàng hoá hữu ích cho sinh hoạt của con người.

4. TỰ ĐƯA MÌNH LÊN THỚT

(Thỉnh cầu hợp tác bán bóng đèn)

Đề nhận được sự hợp tác của người khác mà chỉ nêu yêu cầu hợp tác suông là không đủ. Tôi nghĩ, để được như thế, cần phải làm cho đối phương thấu hiểu và cảm thông. Đương nhiên, không phải chỉ đơn giản thuyết phục bằng miệng mà phải nghĩ cách "thuyết phục cho đối phương cảm thông".

Tháng 9 năm 1933, Công ty điện khí MATSUSHITA bắt đầu chế tạo và bán bóng đèn. Thời đó, ở Nhật đang lưu hành bốn loại bóng đèn: loại một là bóng M của hãng T với giá chuẩn 35 xu; loại hai là 25,6 xu; loại ba là 15,6 xu; loại tư là 10 xu. Chắc các bạn nghĩ là loại bán chạy nhất là loại 10 xu. Không phải thế, mà là loại bóng M, chiếm tới 70% thị trường.

Vậy thì Công ty điện khí MATSUSHITA phải định giá sản phẩm bóng đèn của mình bao nhiêu đây? Tùy theo sự định giá mà thứ hạng bóng đèn được quyết định: loại 1, loại 2 hay loại dưới nữa. Tôi suy nghĩ và xem xét kỹ lưỡng rồi đi đến kết luận là bán 35 xu, hay nói đúng hơn là giá loại 1.

Sau đó, trước khi tung ra thị trường, tôi đi hỏi thử ý kiến khách hàng quen. Câu trả lời của họ là "Này ông MATSUSHITA, nếu là bóng đèn M thì có thể bán 35 xu chứ hàng của ông lần đầu tiên bán, không thể đồng giá được đâu", "Có bán được chẳng nữa thì phải là 25,6 xu, giá loại 2, không bán rẻ hơn bóng đèn M 10 xu thì không được chiếu cố đâu". Có những khách hàng quen khác còn nói "Mà nếu là giá loại ba thì chắc chắn bán được".

Tôi hơi thất vọng nhưng lại nghĩ đây phải chăng cũng là chuyện đương nhiên. Dù sao chẳng nữa, sản phẩm mới hoàn toàn chưa có kiểm nghiệm chất lượng thực tế nên sự đánh giá của khách quen như thế cũng là điều không tránh khỏi. Tuy nhiên, điều đó có tốt không, có thật sự đúng không? Tôi suy ngẫm nhiều. Sau đó, lại suy nghĩ về hiện trạng và tương lai của ngành như hiện trạng bây giờ có tốt không? Nếu cho là không tốt thì vấn đề nằm ở đâu? Tuy suy nghĩ kỹ vấn đề này và cảm nhận được máu chốt theo kiểu của mình.

Thế rồi tôi đi đến kết luận riêng về giá bán. Thực ra, phải bán với giá 35 xu. Sau đó tôi đi lên vùng HOKKAIDO (đảo nằm ở phía bắc Nhật Bản) bán bóng đèn này, khi bị nhà bán sỉ nói không thể bán với giá 35 xu tôi đã nói mạnh: "Nếu ông có lòng giúp đỡ gây dựng Công ty MATSUSHITA thì yêu cầu ông bán hàng này với giá 35 xu."

Trong tương lai, chúng tôi sẽ chế tạo hàng tốt hơn. Ngay từ lúc này thì chưa được nên chắc các ông cũng khó bán. Nhưng nếu không có người giúp thì xưởng chế tạo không trưởng thành được.

Đây không chỉ đơn thuần là vấn đề của cá nhân tôi hay của Công ty MATSUSHITA. Đối với các ông cũng như đất nước chúng ta, việc tạo dựng nên một xưởng chế tạo loại một là vấn đề trọng đại. Trong đấu vật SUMO chỉ có một kiện tướng thì đấu trường không sinh động. Khi có hai kiện tướng cùng phấn đấu cạnh tranh thì đấu trường mới huyên náo lên. Đây phải chăng cũng là hiện tượng tương tự trong ngành điện khí.

Trong trường hợp ngành điện khí, khi có hai kiện tương thì ngành mới phát triển hơn lên. Với ý nghĩa này, để gây dựng Công ty điện khí MATSUSHITA thành kiện tương, mong các ông bán bóng đèn này với giá 35 xu. Cái gọi là thương mại chính là cái thực tế, nhưng kết hợp với thương mại trong thực tế, tôi nghĩ còn cần lý tưởng cho tương lai. Xin các ông nghĩ tới lý tưởng trong tương lai cho loại bóng đèn này."

Thế rồi người lúc đầu phản đối cũng nói "Nếu ông đã nói đến thế thì chúng tôi cũng hợp tác vậy", và chấp nhận bán với giá loại một. Vì tôi muốn bán bóng đèn đó với giá 35 xu nên đã nói như thế, nhưng không chỉ đơn thuần lý do muốn bán 35 xu. Tôi nghĩ nhiều về ý nghĩa việc cần phải giữ giá bán 35 xu, nên đã có cách thuyết phục như thế.

Một điều đáng nói là sự phát triển nâng cao của ngành. Điều này không phải là vấn đề của một công ty duy nhất. Nếu là vấn đề của một công ty duy nhất thì đúng thật đó là một yêu cầu ích kỷ. Nếu là yêu cầu ích kỷ thì tôi nghĩ xã hội sẽ không chấp nhận, xã hội chắc không đối xử ngọt ngào như vậy.

Việc tôi nêu lên là do có niềm tin chắc chắn rằng, nó có lợi cho toàn ngành, dẫn đến có lợi cho người tiêu thụ. Để thực hiện được điều này, Công ty điện khí MATSUSHITA cũng không hoàn toàn dựa vào sức của người khác, mà tự mình cũng nỗ lực tiến hành công việc dưới con mắt mọi người. Trách nhiệm thật nặng nề. Hành động như vậy cũng giống như tự đưa mình lên thớt vậy. Tôi nghĩ rằng, có lẽ các nhà bán sỉ đã hiểu được điều đó nên đã chấp nhận bán với giá 35 xu và đã cảm thông với tôi.

Tóm lại, yêu cầu bán với giá 35 xu, thuyết giảng về tương lai và thỉnh cầu hợp tác với khách hàng là hành động tuyên bố rằng, Công ty điện khí MATSUSHITA muốn hướng về tương lai, phải dốc toàn tâm, toàn ý tiến hành công việc, và chắc chắn đạt được thành quả có thể đáp ứng mong muốn của khách hàng. Đối với Công ty MATSUSHITA điều này cũng là trách nhiệm trọng đại, hay nói cách khác, tự mình đòi hỏi cũng phải nghiêm khắc với bản thân mình.

Trong bối cảnh như thế, nhờ kết quả của sự nỗ lực hết mình của công ty và sự hợp tác chân tình phía khách quen, bóng đèn nhãn NATIONAL sau đó đã có chất lượng không những không kém mà còn cao hơn cả bóng đèn M.

5. NHÌN VÀO HỢP ĐỒNG KHÔNG VĂN TỰ HAY HỢP ĐỒNG VÔ HÌNH

(Nói về kế hoạch 5 năm)

Con người không ai biết rõ chuyện tương lai, còn thương mại cũng thế, hôm nay tốt nhưng ngày mai thế nào không biết được. Xa hơn nữa, chuyện một hai năm sau lại càng không biết. Nói là không biết nhưng trong đầu không biết phải buôn bán thế nào cho tốt thì thật là khổ. Trong thương mại, tôi nghĩ phải có sự kỳ vọng vào cái gì đó.

Công ty điện khí MATSUSHITA đã đề ra kế hoạch 5 năm vào tháng 1 năm 1956. Trước đó, Công ty đã vượt qua được thời kỳ khắc phục khó khăn sau chiến tranh, hoạt động dần dần huyên náo nhiệt lên và sửa soạn bước vào thời kỳ hoạt động chính thức.

Tại hội trường, tôi đã phát biểu, từ bây giờ trở đi sẽ là thời kỳ hoạt động chính thức, công ty lập ra kế hoạch 5 năm và mục tiêu doanh thu sau 5 năm là 80 tỷ yên. Mọi người ngạc nhiên khi tôi đưa ra con số như thế vì doanh thu năm ngoái chỉ có 20 tỷ 200 triệu yên, như vậy, mục tiêu gấp hơn 3 lần, chắc họ không hiểu làm cách nào để đạt được doanh thu đã đề ra? Con số đưa ra có hơi thái quá không? Hơn nữa, mục tiêu cho sang năm còn đỡ, đằng này mãi 5 năm sau thì ai hiểu được, phải chăng con số đưa ra cuối cùng cũng chỉ là con số không tưởng trên bàn giấy?

Đúng thế, việc của 5 năm sau đã có ai biết trước được? Tình hình chung thế nào? Tình trạng kinh tế ra làm sao? Có nhiều yếu tố không ổn định. Thứ nhất nếu có chiến tranh hoặc thiên tai v.v.. xảy ra thì tất cả có nguy cơ tan vỡ. Tuy nhiên, nếu sự tình bất trắc như trên không xảy ra, tôi nghĩ chắc có thể đạt được doanh thu 80 tỷ yên đề ra trong kế hoạch 5 năm này.

Tại sao tôi nghĩ như thế? Điều đáng nói là nếu chỉ với các sản phẩm như hiện tại thì khó mà đạt được, nhưng trong 5 năm nữa sẽ có nhiều sản phẩm mới ra đời, ngành mới được mở ra, do đó doanh thu sẽ được nâng cao. Ngoài ra, còn có khả năng phát triển của ngành điện khí, và thực tế ngành này phát triển hàng năm. Do đó Công ty MATSUSHITA chỉ cần duy trì thị phần chiếm lĩnh hiện tại là doanh thu cũng chắc chắn tăng lên.

Đương nhiên, để được như thế, sự nỗ lực của bản thân Công ty MATSUSHITA là không thể thiếu và năng lực sản xuất cũng phải nâng lên. Việc này không đơn giản chỉ là tăng thiết bị và lao động mà phải nâng cao hiệu quả sản xuất. Thí dụ, hiện nay, một đơn vị diện tích sản xuất được 1 sản phẩm thì từ bây giờ trở đi, phải làm thế nào để cùng diện tích sản xuất ấy cho ra 3 hoặc 4 sản phẩm. Thêm vào đó là sức mạnh của trí thức, của kinh doanh và nỗ lực của tất cả nhân viên.

Vậy trong bối cảnh như thế và cho rằng sản phẩm và năng lực sản xuất tăng lên, nhưng vấn đề là có thể bán được 80 tỷ yên không, hay nói cách khác, dù có thể sản xuất được lượng hàng giá trị như thế nhưng chắc có bán được không? Liệu 5 năm sau có bán được số lượng như thế không? Ai dám nói chắc! Không chắc thì tại sao tôi lại phát biểu con số doanh thu 80 tỷ yên, tôi đã suy ngẫm ra làm sao?

Nói một cách ngắn gọn là tôi đã thể hiện thành con số cái mà mọi người trong xã hội muốn có, mưu cầu. Công ty MATSUSHITA có hàng trăm đại lý, hàng vạn cửa hàng bán lẻ và đằng sau đó còn có

hàng chục triệu người tiêu dùng. Về cơ bản, những người này đều muốn nâng cao mức sinh hoạt của mình nên mưu cầu nhiều loại vật tư hàng hoá. Trong trường hợp này, nếu họ không mua được vật tư hàng hoá mong muốn thì đành cam chịu sinh hoạt thiếu thốn.

Khi suy nghĩ về điều trên, ta sẽ dự đoán được nhu cầu, mong muốn của dân chúng trong xã hội sẽ nảy sinh. Để có thể đáp ứng ngay mong muốn này, việc chuẩn bị chu đáo, sẵn sàng cung ứng cũng là nghĩa vụ và trách nhiệm của các ngành nghề.

Nói cách khác đây là hợp đồng vô hình giữa các xí nghiệp và đại chúng. Đương nhiên, đây không phải là tờ hợp đồng có chữ ký hoặc hợp đồng miệng. Nhưng nếu ta tự đánh giá đúng đắn sứ mạng của xí nghiệp thì có thể biết hợp đồng đang được giao ước vô hình, vô thanh này. Ta hãy nhìn một cách trung thực hợp đồng vô hình, khiêm tốn lắng nghe hợp đồng vô thanh đó. Để làm được tốt đẹp nghĩa vụ đó, từ công việc hàng ngày cần chuẩn bị chu đáo, và đây là nghĩa vụ lớn lao mà nhà sản xuất phải hoàn tất.

Từ những suy nghĩ trên, tôi dám cả gan phát biểu doanh thu 80 tỷ yên cho 5 năm sau. Tóm lại, tôi đã nghe một cách thẳng thắn mong muốn của đại chúng và nghĩ con số cỡ này chắc là hợp với nhu cầu của đại chúng. Vì thế tôi không nghĩ đó là con số quá lớn mà công ty không thể có cách nào đạt được, nên đã quyết đoán đề xuất kế hoạch 5 năm. Thực tế kết quả ra sao? Không đến năm thứ 5, chỉ cuối năm thứ tư, Công ty đã đạt được doanh thu 79 tỷ 200 triệu yên.

Con số gần sát mục tiêu đã được thực hiện và tới năm thứ năm, năm 1960, công ty đã thực hiện được con số doanh thu 105 tỷ yên.

Thành quả này có được là nhờ sự nỗ lực hợp tác của toàn Công ty và nhiều người liên quan. Nhưng nếu ta thay đổi cách nhìn một chút, thì có thể nói đầy đủ là nguyện vọng của đại chúng. Hay nói cách khác, trong sinh hoạt, dân chúng nước ta mong muốn sự phát triển nâng cao như thế, họ có lượng nhu cầu như vậy.

6. CÙNG NHAU THỰC HIỆN ƯỚC MƠ

(Thành lập viện Chính trị - Kinh tế học MATSUSHITA)

Thông thường, con người ai cũng quan tâm đến chuyện trước mắt: sinh hoạt hàng ngày, vấn đề đang gặp phải, công việc, v.v... và thường bị những việc như thế chi phối làm đau đầu. Vì vậy, họ phải nghĩ đến một việc gì đó và hành động để sống qua ngày. Đây phải chăng cũng là diện mạo bình thường của con người.

Nhưng, con người không chỉ sống với hiện tại mà còn sống cho ngày mai, ngày kia, sang năm, sang năm nữa. Đương nhiên, cũng có người giữa chừng mất đi nhưng về tổng thể con người không chỉ sống với hiện tại mà còn sống tiếp tục với tương lai.

Vậy thì cách sống trong tương lai sẽ ra sao ? Tốt hơn bây giờ hay xấu hơn? Ai biết được? Không biết được nhưng có điều họ giống nhau là đều mong muốn ngày mai sẽ tốt hơn hôm nay.

Nhưng chỉ cầu mong cho ngày mai tốt hơn hôm nay thôi thì chưa đủ biến ước mơ thành hiện thực. Phải làm gì bây giờ cho ngày mai mới là quan trọng. Tháng 9 năm 1978, tôi đã phát biểu trước các ký giả về việc thành lập “Viện chính trị - kinh tế học MATSUSHITA”.

Đây là nơi sẽ đào tạo nhân tài cho Nhật Bản vào thế kỷ XXI. Sau khi phát biểu, nhiều báo, tạp chí v.v..., đã đưa tin, họ có nhiều ý kiến bình luận. Trong đó có nhiều ý kiến tán thành, nhưng cũng có nhiều ý kiến phê phán nghiêm khắc. Có lẽ vì tôi đột nhiên phát biểu tin này nên chắc có người cảm thấy khó hiểu.

Nhưng việc tôi có suy nghĩ thành lập Viện chính trị - kinh tế MATSUSHITA rất cuộc cũng là chỉ vì nghĩ đến tương lai của nước Nhật. Nếu chúng ta chỉ nhìn vào hiện tại và làm thế nào để sống qua ngày thì như thế có đúng không? Khi nghĩ đến nước Nhật của ngày mai, của thế kỷ XXI, tôi nghĩ đúng là cần phải đào tạo nhân tài đáp ứng cho thời đại.

Nghĩ lại, hơn 30 năm trước, tôi đã sáng lập ra Trung tâm nghiên cứu PHP (Peace and Happiness through Prosperity – Hoà bình, hạnh phúc trên cơ sở của sự phồn vinh) và đề xướng các hoạt động cho PHP, đây cũng là tâm nguyện về sự phồn vinh, hoà bình và hạnh phúc chân thật của người Nhật và nước Nhật.

Thời đó, ngay sau chiến tranh, nước Nhật thiếu thốn vật tư hàng hoá, tình cảnh xã hội bi thảm. Một mặt, mọi người lo chạy quanh để kiếm cái gì ăn cho đỡ đói qua ngày; mặt khác, lo làm một việc bất kỳ nào đó. Để lý giải tình trạng khốn khó này, để mở đường cho tương lai, nhưng hoạt động chính trị không những đã không thể tạo ra thành quả tốt đẹp, mà tình hình lại ngày càng xấu đi. Tôi nghĩ không thể để vậy được và từ tâm nguyện “làm thế nào để cải thiện hiện trạng và đem lại cho mọi người tương lai tốt hơn”, tôi đã đề xướng ra PHP.

Thật là hạnh phúc, Nhật Bản đã nhận được viện trợ từ nơi khác, nhưng cũng nhờ sự nỗ lực của chính bản thân người Nhật nên nước Nhật đã phục hồi nhanh chóng. Về mặt vật chất tương đối giàu có

lên đây là điều thật đáng mừng.

Nhưng ngược lại, về mặt đạo đức và tinh thần trong người Nhật còn có nhiều vấn đề không tốt, tình trạng hư hỏng trong thanh thiếu niên, tình trạng phạm pháp và tự sát lây lan trong lớp người trẻ tuổi. Nhiều hiện tượng có thể trông thấy như trật tự của xã hội bị xâm phạm, con người đã quên đi mình phải sống như thế nào. Người ta quên đi trách nhiệm phải làm của bản thân và có khuynh hướng chỉ chạy theo nhu cầu về sự giàu có về phương diện vật chất.

Tại sao lại sinh ra mất đạo lý như thế ? Tôi nghĩ, lý do không thể nói đơn giản, có nhiều cách nhìn khác nhau trước mắt, và đang mất đi ước mơ về nước Nhật của ngày mai, Nhật Bản trong tương lai. Đây cũng là một nguyên nhân chăng? Thiết nghĩ, con người ai cũng thế, khi tạo dựng cho mình ước mơ, vươn tới thực hiện ước mơ đó và cố gắng sống thì nhìn dưới góc độ nào có lẽ đều thấy đáng mạo hiểm của cuộc sống.

Thế rồi, ước mơ đó không phải của mọi người mà trở thành của nhiều người, và khi họ cùng đem trí tuệ, sức lực ra thực hiện mới sinh ra sự vươn tới mạnh mẽ hài hoà, họ mới có niềm vui sống trong cuộc đời, tôi nghĩ như thế.

Theo tôi, quốc dân Nhật Bản chúng ta cùng nhau dệt nên ước mơ về tương lai của Nhật Bản là điều cần thiết. Để hướng tới thực hiện ước mơ đó, mọi người cùng hợp tâm hợp sức, tùy theo vị trí, cương vị mà sống hết mình là điều quan trọng. Điều này không có nghĩa là đưa từng người vào khung, quản thúc suy nghĩ và hành động mà ngược lại, làm thế nào để mỗi người tự do phát huy mạnh mẽ năng lực của mình.

Làm được thế thì tương lai thế kỷ XXI sẽ hiện ra trước mắt chúng ta. Để đưa nước Nhật của thế kỷ XXI trở thành đất nước như mong muốn, tôi muốn dệt ước mơ tương lai cùng các bạn, trên mỗi cương vị hãy cùng nhau hướng tới thực hiện ước mơ này.

Tại sao tôi nghĩ đến cái gọi là Viện chính trị - kinh tế học MATSUSHITA? Tóm lại, vì muốn làm cho tương lai nước Nhật được như mong muốn, muốn thực hiện ước mơ đó. Tôi đã thuật lại nhiều ước mơ của mình trong quyển “Ước mơ của tôi, ước mơ của Nhật Bản, Nhật Bản trong thế kỷ XXI” (Trung tâm PHP xuất bản). Nếu được bạn đọc tham khảo thì thật là hạnh phúc.

Kết quả như thế nào? Điều này đương nhiên là không ai biết được. Riêng với tôi, nếu vận trời cho nước Nhật tốt thì chắc Viện chính trị - kinh tế học này thành công, đào tạo được nhiều nhân tài. Dù sao chẳng nữa, với tư cách là một người Nhật Bản, tôi mong mỗi nó nhất định thành công.

CHƯƠNG II: PHÂN VÂN VÀ TỰ TIN

1. DỨT BỎ VÀ DỨNG CẢM

(Bị tuyên cáo viêm phổi)

Trong suốt dòng đời dài, có lúc tự sức mình không thể xoay chuyển được gì cả. Dù có nghĩ muốn ra tay cũng không ra tay được; cảm thấy hấp tấp, bứt rứt khó chịu nhưng cũng chả làm được gì. Những lúc như vậy thì phải làm gì đây?

Vào năm 1917, khi tôi còn làm việc ở Công ty điện quang OSAKA, lúc đó 22 tuổi, bị bác sĩ chẩn đoán viêm phổi. Viêm phổi là thời kỳ đầu của bệnh lao. Nếu là thời đại bây giờ thì dù có nghe bị bệnh lao chắc cũng không bị sốc lắm, nhưng thời đó, trong 10 người mắc bệnh lao thì có đến 8 người không cứu nổi. Vì thế tôi giật mình.

Đặc biệt, hai người anh tôi đều chết vì bệnh lao. Vì thế, khi nghe chính mình cũng vào thời kỳ đầu bệnh lao thì tôi có cảm tưởng “đến phiên mình rồi, cái gì đến đã đến rồi!” và trong lòng thật nặng nề.

Khi đó, bác sĩ bảo : “cần phải tĩnh dưỡng, nếu được nên về quê tĩnh dưỡng 3 tháng đi”. Nhưng thời đó đối với tôi đây là chuyện không thực hiện được. Lý do là không có nhà để về, không có bố mẹ hoặc người thân, và điều lớn nhất là không có tiền.

Trường hợp hai anh tôi thì lúc đó bố mẹ còn sống và nhà cũng còn tiền, nên đã được tĩnh dưỡng và đưa đi chữa trị ở vùng khí hậu tốt. Nhưng bây giờ hai anh đã mất, bố mẹ cũng không còn nên dù có muốn đi chữa trị ở vùng khí hậu tốt cũng không thể được. Không có ai giúp mình cả.

Ngoài ra, lúc ấy không có thiết bị y tế trị liệu và chế độ bảo hiểm sức khỏe như bây giờ. Vì thế, nếu nghỉ đi tĩnh dưỡng thì không có lương mà ăn. Nếu nghỉ việc công ty ở nhà ngủ thì chỉ có nước chết.

Nếu không tĩnh dưỡng thì chắc chết, nhưng tĩnh dưỡng, nghỉ ngơi thì rồi cũng đến nước chết, không có cách nào cứu vãn được. Hay nói khác đi, tiến thoái lưỡng nan.

Lúc đó tôi nghĩ, nếu chẳng nào cũng chết thì thay vì tĩnh dưỡng nghỉ ngơi rồi chết, thà rằng còn làm việc được cứ làm rồi chết có hơn không, đã bị lao thì không thể tránh được cái chết. Hai anh đã chết vì lao rồi, mình cố vùng vẫy cũng không thoát khỏi, đành phải phó mặc thôi. Con người ai cũng có một lần chết thì nên giác ngộ nó có hơn không, chứ ngủ, nghỉ chờ chết thì không đúng tí nào. Tôi lại nghĩ như thế này: trong lúc còn làm việc được thì hãy làm việc nhiều vào, và quyết định làm việc một tuần nghỉ một ngày.

Tùy theo cách nhìn, hành động này có vẻ hơi khùng, có thể là cách sống ba phải. Dù là không có tiền thì hăng mượn tiền của Công ty, tĩnh dưỡng nghỉ ngơi một thời gian đâu phải là không có hy vọng bình phục. Tùy người, có thể họ chọn cách như thế.

Tuy nhiên, tôi không chọn thế, nghỉ ngơi mà không chữa khỏi thì coi như mất hết. Tôi cho rằng, chẳng nào cũng chết thì hãy làm việc lúc còn sống, đây mới là bản năng bẩm sinh trời cho con người, nên tự bản thân tôi hàng ngày đã dốc hết tâm sức làm việc và cảm nhận được niềm vui, ý nghĩa cuộc sống.

Nghĩ lại được như vậy có thể là nhờ tôi đã suy nghĩ sự việc theo chiều hướng tốt và hành động tích cực. Điều này cũng liên quan đến lòng can đảm giác ngộ: nếu phải chết thì chết cũng được nhưng hãy làm việc lúc còn làm việc được.

Sau đó, kết quả thật kỳ diệu, sức khỏe khá hơn và nhờ đó tôi có thể say mê với công việc, một tuần chỉ nghỉ một ngày. Việc này làm cho tôi có cảm tưởng lòng dũng cảm đã được sinh ra từ việc “dứt bỏ lo âu”, nó liên quan đến sự ổn định tinh thần và cũng liên quan đến thể chất.

Nói là như thế nhưng sau đó cơ thể vẫn tiếp tục đuối yếu, một năm cũng đến vài lần phải nằm tĩnh dưỡng trên giường. Vì thế tôi nghĩ, chỉ cầu mong cho mình sống đến khoảng ba, bốn mươi tuổi nhưng không ngờ sống đến ngày hôm nay (tác giả thọ 94 tuổi). Giống như câu “nhất bệnh trường mệnh”, trường hợp tôi là không sợ bệnh tật mà là xem trọng bệnh tật. Tôi không nghĩ cách làm cơ thể yếu trở thành khỏe mà với cơ thể yếu làm sao duy trì nó. Chính nhờ thế mà sống đến ngày hôm nay.

2. CON NGƯỜI KHÔNG PHẢI LÀ THẦN THÁNH

(Dao động theo đề nghị của một người)

Con người vì không phải là thần thánh nên có lúc, có trường hợp không biết phải xử trí thế nào cho đúng. Nhất là khi còn trẻ, còn ít kiến thức và kinh nghiệm, rất khó mà đưa ra phán đoán dứt khoát. Vì thế có nguy cơ bước vào mê lộ, đánh mất cả chính bản thân mình.

Cuối năm 1919, tôi đã nhận một đề nghị của người bạn A quen biết từ thời còn làm ở Công ty điện quang OSAKA. Nội dung của đề nghị đó là chuyển Công ty điện khí MATSUSHITA từ xí nghiệp tư nhân thành công ty cổ phần.

Bạn A nói “Thay vì một mình cậu làm kiểu cò con, bây giờ hãy kêu gọi vốn từ nơi khác nhiều vào, làm một cách có tổ chức, làm to ra có hơn không. Họ hàng, người quen tớ có nhiều nhà tư sản, 50.000 hay 100.000 yên thì có ngay. Cậu có muốn cùng tớ chuyển xưởng MATSUSHITA thành công ty cổ phần to không?”.

Vì A thuyết phục nhiệt tình quá nên tôi bị dao động. Suy ngẫm thì thấy đúng là A nói có lý, thay vì một mình làm 10 việc thì hai người lập công ty làm 30 việc có hơn không?! Nghĩ thế tôi nói với A “để tớ suy nghĩ kỹ đã, 4 hoặc 5 ngày sau sẽ đến nhà cậu trả lời”, rồi chia tay.

Tôi đã nói để suy nghĩ kỹ đã, nhưng nghĩ bao nhiêu tôi cũng không ra kết luận được. Cứ phân vân làm một mình như vậy tốt hơn hay làm ra công ty cổ phần tốt hơn. Tôi không phán đoán nổi, vì vậy không quyết đoán được. Hai, ba ngày trôi qua mà đầu óc vẫn phân vân phiền não. Nhưng đã nói với A là sẽ trả lời thì không thể bỏ mặc được, vì vậy, dù chưa quyết, tôi vẫn đến nhà A.

Khi gặp tôi, A liền nói câu như đã nghĩ sẵn “Này cậu MATSUSHITA quyết định rồi chứ. Chỉ cần cậu quyết tâm thôi là ngày mai tớ làm đơn xin nghỉ ngay. Sau đó lập tức về quê, ghé qua người nhà họ hàng kêu gọi vốn, mỗi nhà một phần 5.000 hay 50.000 yên”.

Nói như thế có nghĩa là A đã đốc thúc tôi quyết đoán, dồn tôi phải mau quyết tâm. Dù sao chẳng nữa, tôi cũng chỉ mới bắt đầu buôn bán được hơn một năm, mà đã nhận lời đề nghị như thế, và phải đứng vào tình thế như vậy thì khó xử thật. Lúc ấy, trong tôi chưa hình thành những điều tâm niệm triết lý trong kinh doanh để có thể phán đoán chính xác sự việc, chưa nhìn rõ tương lai của chính mình.

Nếu nói là tôi chưa vững vàng thì quả thật là đúng như vậy. Vì thế, cuối cùng tôi đã bị cuốn theo những lời nhiệt tình của A và đã nhận lời dù trong lòng vẫn bán tín bán nghi. Nhưng dù sao đây cũng là một quyết đoán.

Sau khi về nhà bình tĩnh suy nghĩ lại, thấy đúng là mình nhận lời hơi nhanh. Mình toàn bị vướng vào những dẫn đo, làm một mình có lợi? hay làm thành công ty cổ phần có lợi? mà quên đi tính cách của A mới là quan trọng; quên xem xét lại khả năng, bản lĩnh, nhân cách v.v... của A. Tôi suy nghĩ thêm thì thấy nổi lên vấn đề liệu A có phải là người tin tưởng được không? Liệu trong thực tế cậu ấy có thể kêu gọi nhiều vốn dễ dàng thế không? Và thấy những lời của A đúng là lời của chàng thư sinh, chưa hiểu

thực tế.

Vì suy nghĩ như thế nên tôi lại nghĩ dù đã quyết đoán một lần, dù đã có cam kết giữa hai người, nhưng thà giống như từ trước đến bây giờ còn con chằng nữa, làm một mình vẫn hơn. Tuy nhiên, đi đến nhà A để nói điều này thì quả là một việc khó khăn lắm. Dù là nói miệng nhưng cam kết vẫn là cam kết, bây giờ lại đi từ chối thì thật là khó nhắc bước quá.

Tôi cứ nghĩ khôn thật! Khôn thật! Sau 2, 3 ngày trôi qua, tâm tư thanh thản lại phần nào, tôi mới quyết định đi đến nhà bạn A gặp một lần để nói chuyện từ tốn giải bày.

Nhưng! giống như câu người ta thường nói “sự thật còn kỳ bí hơn tiểu thuyết”, một việc lạ lùng ngoài tưởng tượng xảy ra, bạn A đã mất và tang lễ vừa mới xong. Thật giống như câu chuyện trong mơ. Tôi nghe bạn HOSO kể lại rằng, sau khi chia tay với tôi thì hôm sau A bị viêm phổi cấp tính và chỉ độ hai ngày sau là mất. “Tôi định thông báo cho cậu nhưng vì không biết địa chỉ nên đành thất lễ” bạn HOSO nói thế.

Tôi ngó ra, cảm thấy thấm thía câu “Cuộc đời không ai biết trước được”. Thế là câu chuyện trên tự nhiên tiêu tan. Nhưng nếu giả sử câu chuyện trở thành hiện thực thì chắc không có Công ty MATSUSHITA như ngày nay.

Cái gọi là “quyết đoán sự việc” quả là khó, có trường hợp không cho phép quyết đoán chậm, nhưng ngược lại, có trường hợp hấp tấp quyết đoán thì thất bại. Nhưng, như thí dụ trên, điều trọng yếu nhất là: tâm trí vẫn chưa ổn định, lòng vẫn còn bán tín, bán nghi mà quyết định là không được. Đương nhiên, tôi nghĩ, trong cuộc đời không có cái gọi là “xác định tin tưởng tuyệt đối”, nhưng ít ra cũng phải có sự chấp nhận, đồng ý sau khi đã xem xét lại mọi mặt theo cách nhìn của mình.

3. TIẾNG NÓI CỦA NGƯỜI ĐỜI THẬT ĐA DẠNG

(Về việc đầu tư vào khu KADOMA)

Con người là động vật thường hay quan tâm đến hành động của người khác; đặc biệt đối với những hành động nổi bật. Họ dễ đưa ra ý kiến tán đồng, hoặc phủ định, khen hoặc chê. Song song với thói đời ấy, có người bị chê bai, dâm hay nghĩ ngợi, mất tự tin vào hành động hoặc suy nghĩ của mình, rồi bị dao động. Chính vì thế, khi tiến hành công việc, điều quan trọng là phải có niềm tin và lý lẽ phù hợp.

Năm 1933, sau khi Công ty MATSUSHITA quyết định đầu tư vào khu KADOMA nằm ở phía Đông Bắc của OSAKA, thiên hạ cũng bàn ra tán vào nhiều lắm. Thời ấy, xã hội còn chịu ảnh hưởng của sự đình trệ kinh tế thời vua Chiêu Hoà, do đó, việc Công ty MATSUSHITA đầu tư vào khu KADOMA tự nó đã là hành động đập vào mắt rồi.

Nói là đầu tư, nhưng đây không phải là đầu tư để xây dựng một bộ phận kinh doanh của Công ty mà là xây dựng mới trụ sở chính và xưởng chế tạo nữa. Vì vậy, theo lẽ thường thì đây là đầu tư khá lớn.

Tại sao tôi đã quyết định đầu tư vào khu KADOMA? Bởi vì, lúc ấy xưởng của Công ty MATSUSHITA không thể sản xuất kịp với đơn đặt hàng ngày càng tăng, kế hoạch gia tăng sản xuất là vấn đề hàng đầu đối với Công ty MATSUSHITA. Xây dựng xưởng quy mô lớn đã trở nên cấp bách. Chúng tôi đã tìm khắp nội thành OSAKA nhưng không có lô đất nào phù hợp cả. Vì thế, cuối cùng tôi quyết định xây cả trụ sở chính và xưởng trên lô đất đã mua sẵn trước đây ở khu KADOMA. Đây là lô đất đã mua và dự định xây thành nơi đào tạo nhân viên bán hàng.

Sau khi phát biểu xây dựng trụ sở chính và xưởng ở khu KADOMA này, thiên hạ ngạc nhiên và phê bình đại loại như: “Trong lúc kinh tế trì trệ thế này mà Công ty MATSUSHITA khuyếch trương to thế, đúng là kinh doanh kiêu phóng tay”. “Khu KADOMA nằm phía “Cửa Quỷ” của OSAKA (phía Đông Bắc của OSAKA), Công ty MATSUSHITA đầu tư vào khu như thế là không tốt” v.v...

Tôi biết những lời đàm tiếu như thế của thiên hạ thường xảy ra trong bất cứ trường hợp nào; nên không cần để ý làm gì, cứ coi như gió thổi qua cành liễu cho xong chuyện. Tuy nhiên, dù muốn bỏ ngoài tai không suy nghĩ gì, nhưng trong lòng lại khó chấp nhận như vậy. Vì vậy, tự mình phải có lý lẽ khả dĩ bác bỏ được đối với lời bàn tán của thiên hạ.

Trước tiên, tôi xin giải thích về cái “Cửa Quỷ”. Bản thân tôi cũng nghĩ trong bụng “Cái đó chắc có nghĩa của nó”. Bởi vì theo phong tục cách nghĩ của xã hội thời đó, nói đến “Cửa Quỷ” là người ta sợ và liên tưởng đến những điều rất mê tín, phiến phức. Vì thế, biết là mê tín nhưng biết KADOMA nằm ở Cửa Quỷ tôi cũng dâm ra nghĩ ngợi. Khổ khó thật.

Nhưng chỉ vì nó là Cửa Quỷ mà lại dứt bỏ hẳn việc đầu tư vào KADOMA thì không thể được. Nội thành thì không có đất để mua, chỉ còn ở khu KADOMA thôi. Chỗ đó, mình đã có đất và với lô đất rộng đó tính để chuyện phát triển công ty mới phù hợp. Vì vậy, chúng tôi rất muốn đầu tư vào KADOMA, khổ nỗi nó vướng vào Cửa Quỷ, vậy làm thế nào mới phải đây?

Trong lúc miên man suy nghĩ, chợt loé lên một điều: nếu cho rằng, phía Đông Bắc là phía Cửa Quỷ thì chiếu theo định hình nước Nhật đi đâu cũng là Cửa Quỷ cả (trên bản đồ thế giới Nhật Bản ở phía Đông Bắc). Cả nước Nhật từ đảo HOKKAIDO xuống HONSHU, SHIKOKU, KYOSHU, đại thể là Đông Bắc kéo dài xuống Tây Nam. Vậy thì nếu nói Đông Bắc là Cửa Quỷ thì địa phương nào cũng nằm vào Cửa Quỷ cả và toàn thể nhân dân Nhật Bản phải đi khỏi nước Nhật hay sao. Nhìn như vậy thì dù KADOMA nằm ở Cửa Quỷ của OSAKA, cũng không cần thiết phải để ý đến điều đó làm gì. Nghĩ như thế, tâm hồn tôi trở nên thanh thản và lại quyết đoán đầu tư vào KADOMA.

Còn về câu thiên hạ nói “kinh doanh phóng tay” thì theo tôi, về mặt nào đó, không phải là sai. Bởi vì chúng tôi đã làm một mạch tiếp nối khuyến khích trương sự nghiệp. Lần này, vốn xây dựng để đầu tư vào KADOMA không phải chỉ toàn vốn tự có mà một phần phải vay ngân hàng. Thời ấy, gây dựng sự nghiệp bằng vốn tự có là điều bình thường, còn việc vay vốn ngân hàng bị cho là không khôn ngoan, không hiện thực lắm. Tuy nhiên, đúng là vay đầy nhưng ngân hàng rất tin, hiểu và giúp đỡ Công ty MATSUSHITA; họ không đòi hỏi thế chấp cái gì, chỉ nhờ lòng tin mà cho vay vốn.

Vì thiên hạ có lời như thế nên trong lễ khánh thành nhà xưởng mới, tôi đã phát biểu thẳng thắn về việc vay vốn trong lời chào. Trong đó có đoạn: “Từ khi thành lập công ty, thời gian còn ngắn, nhưng nhờ trời ưu đãi về vốn nên đã thực hiện được đến ngày hôm nay kế hoạch vượt quá sức mình. Trong phạm vi tín dụng cho phép, việc vay vốn bên ngoài là đương nhiên”. Hành động này có nghĩa là, đối với những tin đồn sau lưng, người bị đồn đã phát biểu về lời đồn đó trước công chúng. Tóm lại, khi Công ty MATSUSHITA bị thiên hạ nói nào là kinh doanh phóng tay, nào là “mượn vốn kinh doanh không khôn ngoan, không hiện thực”, công ty đã tự trả lời cho thiên hạ trong bài phát biểu. Đây cũng là câu trả lời của tôi đối với lời đồn của thiên hạ.

Kết cục, hành động trên là sự biểu hiện lòng tin vững chắc của bản thân tôi đối với kinh doanh. Nếu thực sự là “kinh doanh phóng tay” thì chắc khó mà có tư thế mạnh như vậy. Dù thiên hạ nói gì chẳng nữa, bản thân tôi vẫn vững tin là Công ty MATSUSHITA đang xúc tiến kinh doanh vững vàng. Do đó, tôi đường đường công bố việc vay vốn này. Sau đó, một số khách tham dự lễ khánh thành đã nói lên cảm tưởng của bản thân mình về lời phát biểu, đại ý như: tôi ngạc nhiên về sự vững tin của cậu, tôi cảm phục sự vững tin của cậu.

Trong bối cảnh đó, chúng tôi đã thực hiện việc đầu tư vào khu KADOMA và nhờ đó Công ty MATSUSHITA đi vào thời kỳ phát triển lên một bậc nữa. Khu KADOMA này hiện tại là căn cứ địa chính của Công ty MATSUSHITA.

4. CÔNG NHẬN GIÁ TRỊ KINH DOANH

(Phí chỉ đạo kinh doanh 3%)

Đối với những người như chúng ta, giá trị của cái nhìn được bằng mắt thì tương đối dễ nhận biết, nhưng nhận ra giá trị của cái không nhìn được bằng mắt thì thật là khó. Vì vậy nó rất là quan trọng.

Trong sự nghiệp kinh doanh, cũng có thể nói như vậy. Nói cách khác, cái gọi là sự nghiệp kinh doanh là cái không nhìn thấy bằng mắt nhưng giá trị của nó lại lớn. Đương nhiên, nếu là khả năng kinh doanh yếu không thu được thành quả mong muốn thì giá trị của nó phải nói là nhỏ, nhưng nếu là kinh doanh chân chính thì thành quả sinh ra từ đó thật lớn. Kinh doanh chân chính sẽ thực hiện được sự phát triển xí nghiệp và nâng cao đời sống nhân viên; đồng thời, thúc đẩy sự phát triển đất nước và xã hội. Chúng ta có chắc đã nhận thức đúng đắn giá trị của kinh doanh chưa, tôi tin chắc không hẳn là như thế.

Công ty MATSUSHITA đã hợp tác kỹ thuật với Công ty Philip (Hà Lan), thành lập Công ty điện tử công nghiệp MATSUSHITA vào năm 1952. Trước khi hợp tác với Philip, tôi đã điều tra xem khi du nhập kỹ thuật của nước ngoài thì nên chọn quốc gia nào. Tôi đã đi qua Mỹ và qua châu Âu. Nước Mỹ có kỹ thuật tiên tiến nhưng về quy mô và một số mặt khác Nhật quá xa. Đi thăm Hà Lan ở châu Âu tôi cảm thấy Công ty Philip ở Hà Lan thì có quá trình trưởng thành giống Công ty MATSUSHITA. Từ một xí nghiệp tư nhân, sáng nghiệp đã được hơn 60 năm, dần dần trở thành công ty tầm cỡ. Vì vậy, tôi đã quyết định hướng chọn Công ty Philip làm đối tác hợp tác kỹ thuật cho Công ty điện khí MATSUSHITA và tiến hành đàm phán.

Nhưng, chúng tôi gặp phải một vấn đề lớn, đó là phí cung ứng kỹ thuật rất cao. Nếu là công ty ở Mỹ, họ chỉ lấy 3% trên doanh thu, còn Philip đòi đến 7%, gấp hơn hai lần.

Tại sao Philip lại đòi cao như thế? Lý luận của phía Philip là: dù có hợp tác với công ty ở Mỹ cũng khó thành công, còn nếu hợp tác với Philip thì không những chắc chắn thành công, mà mức độ thành công rất lớn. Philip đã có thành tích trong quá khứ và đã hợp tác với nhiều nơi thành công. Hiện tại họ có quan hệ với các xưởng chế tạo ở 48 quốc gia trên toàn cầu nhưng tất cả đang thành công.

Đúng là sự tự tin đáng kể, nghe nói thế, tôi dần dần cảm thấy họ nói có lý và ý nghĩ “7% cao quá” cũng lắng đi. Tôi còn nghĩ, nếu là công ty nghiêm túc như thế thì 7% cũng không phải là cao. Tuy thế, ý nghĩ “đúng là cao quá” không dứt bỏ khỏi đầu.

Sự thế là như thế, nếu cho là vì cao quá mà bỏ cuộc thì vấn đề lại đơn giản. Nếu hợp tác với công ty ở Mỹ chỉ tốn 3% là được việc, nhưng chắc chắn thì chỉ có công ty Philip này là đối tác phù hợp. Tôi nghĩ, rốt cuộc, tỷ lệ % là mấu chốt. Vậy muốn hợp tác với Công ty Philip này phải bàn lại tỷ lệ 7% như thế nào đây.

Nghĩ cho cùng, kỹ thuật của Mỹ và kỹ thuật của Philip không chênh lệch nhau bao nhiêu. Thế mà có sự chênh lệch về giá như thế thì phải nói ngoài phương diện kỹ thuật ra, cách ứng dụng kỹ thuật đó như thế nào để ra thành quả phải khác nhau.

Thế rồi, tôi lại nghĩ, nếu như vậy, thì tùy theo phía du nhập kỹ thuật này mà kết quả chắc khác đi. Hay nói thí dụ như vậy có đúng không? Cùng là thầy giáo ở trường, đâu thầy giáo dạy hay, dạy dở còn có sự khác biệt nơi học trò, vậy thì dù thầy giáo dạy hay đến mấy, học trò dốt cũng không thể lĩnh hội hết nhưng ngược lại, có người còn hiểu quá lời thầy dạy. Nói cách khác, có người phải tốn nhiều công sức, có người không phải tốn công sức bao nhiêu, Công ty Philip là ông thầy tốt nên đòi đúng 7%, nhưng theo tôi trong cách nghĩ của họ phải chăng đã quên xem xét phía học trò.

Vì vậy, tôi nói với công ty Philip: “Nếu ký hợp đồng với tôi thì anh sẽ thu được thành quả lớn hơn hợp đồng đã ký với bất cứ công ty nào khác. Cho rằng, làm với công ty khác thu được 100 thành công thì làm với tôi anh sẽ thu được 300 thành công. Sự chỉ đạo kinh doanh của Công ty điện khí MATSUSHITA có giá trị như thế. Vậy thì tôi đề nghị phí chỉ đạo kinh doanh của Công ty điện khí MATSUSHITA là 3% còn phí chỉ đạo kỹ thuật của Công ty Philip là 4,5% được không?”.

Tôi bàn như thế thì phía bạn ngạc nhiên và nói: “Từ trước đến nay tôi chưa bao giờ trả phí chỉ đạo kinh doanh, vả lại, đây là lần đầu tiên chúng tôi nghe điều này”. Và có nhiều ý kiến phản đối. Nhưng vì tôi nói nhiệt tình quá nên cuối cùng họ hiểu và chấp nhận đúng như đề nghị của tôi, và hai bên kết luận: phí chỉ đạo kỹ thuật của Philip là 4,5% và phí chỉ đạo kinh doanh của MATSUSHITA là 3%.

Điều này không chỉ đơn thuần là giảm phí chỉ đạo kỹ thuật. Nếu chúng ta xét kỹ ra, phát huy được kỹ thuật đó hay không còn phụ thuộc vào kinh doanh như thế nào. Vì vậy, để tạo ra nền móng kinh doanh tiên tiến, việc trả phí chỉ đạo kinh doanh nên nghĩ là đương nhiên thì hơn.

Khác với các công ty ở Mỹ, vì có trách nhiệm chỉ đạo kỹ thuật dẫn đến thành công nên Công ty Philip lấy chỉ đạo kỹ thuật cao. Nhưng, đưa kỹ thuật đó vào, đương nhiên cũng cần trả chi phí chỉ đạo để hoạt động kinh doanh của xí nghiệp mang lại thành quả. Tuy là cái không nhìn thấy bằng mắt nhưng tôi đã làm cho Công ty Philip công nhận giá trị của cái gọi là kinh doanh.

Công ty MATSUSHITA đã cam kết chỉ đạo kinh doanh có giá trị đó với phí chỉ đạo 3% nên trách nhiệm nặng nề và lớn lao.

Về điểm này, bản thân tôi cũng đã nhận thức rõ nhưng tôi nghĩ phía công ty Philip cũng suy nghĩ kỹ về điều này, một mặt, họ hy vọng thành quả, mặt khác, họ sẽ nghiêm khắc theo dõi.

Dù sao chẳng nữa, trong bối cảnh bàn luận hợp tác với Công ty Philip như thế, tôi đã nhận thức lại về giá trị của kinh doanh. Sau đó Công ty điện khí MATSUSHITA nhờ nỗ lực liên tục, không ngừng phát triển và lớn mạnh trở thành công ty số một trong những công ty hợp tác kỹ thuật với Công ty Philip.

5. THUÊ XÍ NGHIỆP TÂM CỠ THẾ GIỚI LÀM THẦY

(Trả cho Công ty Philip 200 triệu yên)

Những người như chúng ta thường hay bị trói buộc vào một cách nhìn, một cách nghĩ. Một lần trở thành định kiến thì khó mà có cách nhìn khác. Vì thế, khi trực diện với một vấn đề gì không biết làm thế nào cho phải thì bắt đầu phân vân, và có lẽ khó mà thoát khỏi vòng phân vân lúng túng ấy. Trong trường hợp đó, làm thế nào mới phải đây?!

Đúng là chỉ có một cách phải thay đổi cách nhìn vượt khỏi cách nhìn lâu nay. Nếu làm thế, tôi nghĩ có thể tìm ra cách nhìn mới mà đến bây giờ ta không nghĩ ra. Nhưng, hành động này không dễ làm tí nào. Nếu thay đổi được cách nhìn như thế thì từ đó mới có thể mở ra con đường mới.

Về việc hợp tác với Công ty Philip như đã nêu lên ở phần trước, tôi phân vân rất nhiều. Như đã nói, phí chỉ đạo kỹ thuật được giảm từ 7% xuống 4,5%, nhưng ngoài ra, tiền đặt cọc (tiền bảo vệ quyền lợi) họ đòi trả một lần 550.000 USD, tương đương với 200 triệu yên thời đó.

Lúc ấy, Công ty MATSUSHITA chỉ có 500 triệu yên vốn, thì 200 triệu yên quả là số tiền lớn, gánh nặng ghê gớm. Như thế, họ đòi trả một lần gần nửa số vốn của Công ty!

Có nên trả một lần số tiền khổng lồ như thế để ký hợp đồng với Philip không? Về điều này, tôi phân vân vô cùng. Tuy nhiên, khi nghĩ đến sự phát triển của ngành điện tử công nghiệp Nhật Bản và sự phát triển của bản thân Công ty MATSUSHITA thì dù phải đau lòng bỏ ra món tiền như thế cũng phải tiến hành cho được việc này.

Nhưng, ngoài tiền trả một lần ra còn có thêm vấn đề: đây là nội dung hợp đồng chỉ có lợi cho một phía. Đại ý như nếu Công ty MATSUSHITA vi phạm như thế này thì bị phạt từng này, nếu vi phạm thế kia sẽ đem máy móc về v.v... Tóm lại, nội dung hoàn toàn quy định cho Công ty MATSUSHITA, không có quy định gì trong trường hợp Philip vi phạm. Đúng là họ lấy thế mạnh kẻ cả. Nếu để yên như thế mà ký thì rồi tất cả phải nghe theo ý của họ thôi. Điểm này cũng là một nguyên nhân lớn làm tôi phân vân về hợp đồng.

Tóm lại, chỉ thấy phân vân, phân vân và phân vân. Lần đầu tiên tôi ra nước ngoài là đi Mỹ - trong khoảng 3 tháng, nhưng không cảm thấy mệt mỏi, nhìn cái gì, nghe cái gì cũng thấy lạ, thấy vui. Lần thứ hai cũng khoảng 3 tháng, làm một vòng qua Mỹ và châu Âu, ít nhiều thấm mệt. Nhưng lần thứ ba chỉ một tháng với duy nhất một việc ký hợp đồng với Philip tưởng rằng nhàn nhật nhưng lại rất mệt mỏi.

Tại sao lại mệt thế? Cũng có lý do của nó. Tôi phân vân mãi không hiểu chọn hợp tác với Philip có thực sự đúng không? Không phán đoán nổi.

Tôi lại tự trách mình: đây cũng là biểu hiện sự thiếu hiểu đời của mình. Nhưng mặt khác, ưu phiền suy nghĩ âu cũng là tính người, mò mẫm mà tiến cũng là cách đi của con người.

Ở đây, điều quan trọng là dù có mò mẫm cũng không được để “tâm ý riêng” vào. Trong việc hợp

tác với Philip, thật sự là tôi đã ưu tư phân vân nhiều, nhưng cũng may là không có tí tâm ý riêng nào.

Trong lúc phân vân lúng túng như thế, trong đầu tôi lại nhớ ra một điều. Đây là Viện nghiên cứu của Philip lúc ấy có đến 3000 người làm việc. Họ đang nghiên cứu nhiều đề tài và lại có nhiều thiết bị tiện nghi phù hợp. Từ đó, tôi nghĩ để lập ra Viện nghiên cứu Philip này, cần phải đến vài tỷ yên và phải mất nhiều thời gian để đào tạo nghiên cứu viên.

Nhìn nhận như thế thì nghĩ ra trả 200 triệu yên để thuê được Công ty lớn như Philip làm thầy là đúng, và tâm tư tôi thanh thản hẳn lại. Tất cả ưu phiền từ lúc đầu đến giờ, nhất là về món tiền trả một lần 200 triệu yên, đã được rũ bỏ. Thế rồi, tôi chấp nhận điều kiện và dứt khoát ký hợp đồng.

Sau đó, nhờ hợp tác với Philip, Công ty Điện khí công nghiệp MATSUSHITA được thành lập và 3 kỹ sư của Philip được phái sang Nhật. Khi 3 người đến chào tôi và nói “chúng tôi được phái sang đây, từ bây giờ sẽ cố gắng làm việc”. Nhìn họ, tôi nghĩ giống như mình đã thuê Công ty Philip rồi còn gì.

Con người thành bại đúng là do cách nhìn, suy nghĩ. Cách nhìn, cách suy nghĩ thật là quan trọng. Chỉ với một nội dung hợp đồng mà Công ty MATSUSHITA có thể kiếm được nhiều tiền, song cũng có thể bị phá sản trong trường hợp việc triển khai không thuận lợi, trôi chảy. Nhưng nếu thay đổi cách nhìn thì thấy chỉ với món tiền nhỏ mà đã thuê được công ty lớn như Philip làm thầy. Như vậy, tôi có thể tự do thoải mái trao đổi với họ. Nghĩ như vậy, lòng tôi thanh thản lại.

Nhìn lại sự việc trên, tôi thấy thay đổi cách nhìn để đưa ra được quyết đoán là một yếu tố rất quan trọng.

6. NHỊT TÌNH LÀM NẢY SINH CÁI MỚI

(Nghiên cứu tạo ra pin khô hyper)

Để tiến hành sự việc được trôi chảy, tôi nghĩ, không chỉ cần có trí tuệ và sức lực của mình, điều rất quan trọng là biết phát huy trí tuệ và sức lực của người khác. Đương nhiên, trong thực tế, điều này cũng tùy lúc và tùy từng trường hợp. Cũng có trường hợp, việc tận dụng trí tuệ và sức người khác làm cho sự việc không trôi chảy. Trong những trường hợp như thế, chỉ còn cách dựa vào sức mình là chính.

Trước đây, để chế tạo pin khô tốt hơn, Công ty MATSUSHITA suy tính định du nhập kỹ thuật của Công ty E ở Mỹ. Nhưng, người phụ trách kỹ thuật sau khi nghe dự định đó đã nói với tôi rất nhiệt tình: “Không nên du nhập kỹ thuật từ Mỹ mà nên tự sức mình nghiên cứu tìm ra”. Vì tôi muốn chế tạo càng sớm càng tốt pin tốt hơn nên đã nói: “Tôi hiểu tâm ý của cậu nhưng thay vì nghiên cứu tìm tòi, du nhập kỹ thuật sẽ giải quyết công việc nhanh hơn” và tôi đã nhận được sự tán đồng.

Sau đó, trước khi viện trợ chỉ đạo kỹ thuật công ty đối tác muốn biết Công ty MATSUSHITA là công ty thế nào nên chúng tôi đã cho họ xem các xưởng chế tạo trong khoảng 3 tháng. Kết quả là họ nhận thấy Công ty MATSUSHITA là xí nghiệp ưu tú với việc viện trợ chỉ đạo kỹ thuật, và họ chính thức quyết định. Thế rồi, chúng tôi đi vào giai đoạn đàm phán.

Nhưng, một vấn đề mới nảy sinh, đó là họ đòi phí chỉ đạo kỹ thuật 2%. 2% giá pin khô còn chấp nhận được, song họ nói là 2% của giá bao gồm cả vỏ đèn pin lẫn pin bỏ vào. Thế thì không được, vỏ đèn pin không quan hệ gì đến pin cả. Phía chúng tôi lại chủ trương bỏ vỏ, chỉ tính 2% giá pin khô thôi mới đúng. Nhưng đối tác cương quyết không chịu điều chỉnh theo lời đề nghị này. Thế là cuộc đàm phán không tiến triển được và đi vào ngõ cụt.

Như thế thật là bí, nên tôi bèn tập hợp cán bộ liên quan của phía MATSUSHITA để thảo luận. Tôi nói: chúng ta cần kỹ thuật pin khô, nhưng họ đòi tính trên giá bao gồm cả vỏ đèn pin thì quái lạ quá, không thể chấp nhận được. Vậy, phải làm thế nào bây giờ?

Lúc đó, cán bộ phụ trách kỹ thuật lại nhiệt tình nói lên chủ trương của mình “Không cần thiết phải trả tiền không chính đáng như thế để du nhập kỹ thuật. Nếu phải bỏ tiền như thế thì tự mình nghiên cứu tạo ra chắc chắn sẽ có kết quả tốt. Nhất định để cho chúng tôi làm”.

Nghe vậy, tâm ý tôi dao động phần nào. Đương nhiên, về cơ bản, tôi muốn làm thế nào để du nhập kỹ thuật, đẩy nhanh công việc. Nhưng vấn đề hiện thực là đàm phán đã rơi vào tình trạng ông chẳng bà chuộc. Nếu chủ trương của hai bên vẫn khác nhau thì dù có bàn luận tiếp chắc cũng khó mà thống nhất được. Như vậy, lại mất thêm thời gian. Bây giờ thì tìm công ty nước ngoài khác lại tốn rất nhiều thời gian và công sức, không làm thế được.

Một mặt, cán bộ phụ trách kỹ thuật vẫn hăng hái nói muốn tự công ty nghiên cứu tạo ra pin khô. Chính vì thế, tôi quay ra nói với anh ta: “Nếu chú đã hăng hái đến thế thì công ty nhờ chú làm việc này vậy”. Vậy là tôi đã quyết đoán Công ty MATSUSHITA sẽ tự mình nghiên cứu tìm ra cách chế tạo pin khô.

Quá trình sự việc chỉ có vậy, song theo tôi, sở dĩ quyết đoán được như thế là nhờ tâm huyết của cán bộ phụ trách kỹ thuật. Tôi lại thấm thía ý nghĩa câu nói “Nhiệt tình làm nảy sinh cái mới”. Tôi xin nêu một thí dụ: nếu bạn có nhiệt tình “bằng mọi cách muốn leo lên tầng hai” thì chắc bạn sẽ nghĩ đến cái thang. Nhưng nếu bạn chỉ nghĩ hời hợt “muốn lên tầng hai xem thử” thì chắc bạn không nghĩ đến cái thang. Ý tôi muốn nói: người có nhiệt tình, có ý nghĩ “bằng mọi giá, mọi cách muốn leo lên tầng hai. Mục đích duy nhất của mình là leo lên tầng hai”, thì anh ta sẽ nghĩ đến cái thang.

Vì thế, khi giao việc cho người nào, phải xem người đó có nhiệt tình nhiều hay ít, đó cũng là một thước đo. Đương nhiên, chỉ có lòng nhiệt tình thì không đủ. Năng lực, kiến thức cũng quan trọng và hai thứ này cần kết hợp với lòng nhiệt tình. Tôi vẫn nghĩ, lòng nhiệt tình sẽ thực sự làm nảy sinh cái mới, do vậy nếu ai có đầy đủ lòng nhiệt tình thì mình dễ giao việc cho người đó.

Vì nghĩ thế mà tôi đã quyết đoán sẽ nghiêm túc chế tạo pin khô trong công ty. Nhờ quyết định này mà không khí trong công ty thay đổi hẳn. Đương nhiên, cán bộ phụ trách kỹ thuật và mọi người trong nhóm kỹ thuật của Công ty MATSUSHITA đều nhiệt tình sôi nổi, tự hứa phải làm nghiêm túc và quyết tâm phấn đấu.

Thế rồi kết quả đúng như câu nói “Nhiệt tình làm nảy sinh cái mới”. Nhờ sự nỗ lực hết mình của mọi người, trong một thời gian ngắn, chúng tôi đã thành công trong việc nghiên cứu chế tạo ra pin khô hyper National có tính năng cao không kém pin khô của công ty E.

7. BÊN NGOÀI LÀ BÙN NHƯNG BÊN TRONG LÀ VÀNG

(Thu nhận Công ty Victor - Nhật Bản)

Cái gọi là giá trị, có trường hợp nhìn bề ngoài thì biết ngay, nhưng ngược lại có khi chỉ nhìn bề ngoài thì khó biết. Chẳng hạn, một vật bề ngoài bị bao phủ một lớp bùn thì dù ở trong có tốt thế nào, thoát nhìn hẵn không biết. Mặc dù thế, người biết nhìn chắc vẫn nhìn ra cái giá trị bên trong không nhìn thấy đó. Người bình thường thì khó làm được, nhưng tôi có cảm nghĩ nhờ rèn luyện hoặc nhờ kinh nghiệm lâu năm, người ta có thể nhìn thấy được.

Năm 1954, tôi quyết định đưa Công ty Victor Nhật Bản vào hệ các công ty của Công ty điện khí MATSUSHITA. Tại sao tôi lại tiếp thu việc kinh doanh Công ty Victor Nhật Bản? Có hai lý do. Lý do thứ nhất là, kinh doanh của Công ty Victor rơi vào tình huống nguy hiểm, muốn huy động vốn từ công ty khác nhưng không được. Vào lúc ấy, tôi lại nghe nói là ban lãnh đạo muốn trả lại Công ty Victor cho Công ty RCA của Mỹ, một công ty đang định đầu tư vào Nhật Bản.

Công ty Victor Nhật Bản nguyên gốc là công ty 100% vốn của Công ty Victor Mỹ; sau đó công ty này bị sát nhập vào RCA nên đã trở thành công ty con của RCA. Về sau, vì quan hệ giữa Mỹ và Nhật xấu đi nên RCA rút vốn về và Công ty T của Nhật Bản đã mua lại.

Trong thế chiến thứ hai, do Mỹ dội bom, xưởng của Công ty Victor Nhật Bản gần như bị tàn phá hết, rơi vào tình trạng rất khốn đốn. Vì liên tục lỗ nên phải huy động vốn bù vào. Công ty T không thể bỏ tiền vào nữa và có một ngân hàng xuất tiền ra. Thế là ngân hàng đó nắm cổ phần của Công ty T. Vào năm 1952, Luật Ngân hàng bị sửa đổi, ngân hàng không có quyền nắm cổ phần của xí nghiệp. Do đó Ngân hàng nợ phải tìm nơi chịu mua lại, nhưng Công ty T cũng như các nơi khác đều không có khả năng thay thế gánh được số trái phiếu nợ khổng lồ.

Không còn cách nào khác nên họ định trả lại RCA. Khi sự thể xảy ra như thế thì tôi nghe được câu chuyện. Tôi nghĩ, nếu trả lại RCA thì tư bản của Mỹ sẽ vào Nhật. Nếu như thế thì toàn thể ngành công nghiệp Nhật Bản sẽ phải nhận một quả đấm lớn, một sự uy hiếp lớn. Lý do là công nghiệp Nhật Bản thời đó khác với bây giờ lực còn yếu, sức đề kháng còn kém. Vì thế, nếu tư bản nước ngoài vào, công nghiệp Nhật Bản có thể rơi vào tình trạng hỗn loạn lớn, không thể đỡ như vậy được.

Trong tình hình đó, tôi quyết đoán việc tiếp thu kinh doanh của Công ty Victor Nhật Bản đang bên bờ vực nguy hiểm.

- Vậy ông MATSUSHITA chịu tiếp thu khoản nợ khoảng 500 triệu yên chứ?

- Được, tôi tiếp thu. Nhưng mà bây giờ không có tiền ngay. Tôi chịu trách nhiệm mà, yêu cầu ông tạm thời để đó.

- Tốt, đồng ý.

Chuyện tiếp thu kết thúc như thế.

Nhưng vào thời điểm đó, tôi hầu như chưa nhìn thấy xưởng hay trụ sở của Công ty Victor Nhật Bản mà vẫn tiếp thu kinh doanh, có thể có người nghĩ: dù có nói việc tư bản Mỹ vào Nhật Bản sẽ gây khó, nhưng không nhìn thấy công ty ấy là công ty thế nào mà dám tiếp thu, thì đúng là nhà kinh doanh nhẹ dạ cả tin, không tránh khỏi bị phê phán.

Dù như thế nhưng tại sao tôi quyết đoán tiếp thu một công ty đang trong tình trạng đến xưởng cũng không thấy.

Lý do thứ hai là mặc dù tôi chưa nhìn thấy xưởng cũng như trụ sở nhưng tôi đã biết giá trị sẵn có của Công ty tên là Victor Nhật Bản.

Tôi nghĩ, Công ty Victor Nhật Bản bây giờ giống như vàng bị trát bùn bên ngoài, vì vậy, giá trị của vàng không lộ ra ngoài. Nhưng nếu rửa sạch lớp bùn đó thì vàng bên trong lại sáng ngời ngay. Do đó, dù không nhìn thấy xưởng vẫn có thể tiếp thu tốt.

Trong thực tế, công ty mà chúng tôi sợ họ đầu tư vào RCA đã nói đến chuyện chỉ mua cái máy Victor Nhật Bản thôi với giá 300 triệu yên. Vốn của Công ty Victor Nhật Bản là 200 triệu yên nhưng cái máy đã 300 triệu, vậy chứng tỏ RCA biết giá trị của công ty này. Tôi cũng biết giá trị đó nên đã quyết đoán tiếp thu, vì nếu để RCA mua sẽ gây mối bất an cho công nghiệp Nhật Bản.

Sau khi tiếp thu, tôi đi tìm hiểu thì thấy về mặt kỹ thuật nó ở trình độ rất cao. Nhưng cái gọi là “kinh doanh” để phát huy hết kỹ thuật ưu tú này, có mặt chưa hợp lý. Vì thế, tôi đã phái hai người phụ trách kinh doanh sang để xúc tiến việc xây dựng lại Công ty.

Sau đó, nhờ ứng dụng tốt triết lý kinh doanh của Công ty MATSUSHITA, nhờ phát huy kinh nghiệm và kỹ thuật ưu tú đó, Công ty Victor Nhật Bản đã được xây dựng lại và tiếp tục phát triển mạnh mẽ. Sự việc này giống như tôi nghĩ: rửa sạch lớp bùn bám bên ngoài thì vàng bên trong sẽ lộ ra sáng ngời.

8. QUYẾT ĐOÁN “TỪ BỎ”

(Triệt thoái kế hoạch làm máy tính cỡ lớn)

Khi đưa ra một quyết đoán mà xã hội hoặc mọi người hiểu và chấp nhận ngay thì không còn có gì để nói. Nhưng tùy theo nội dung của sự quyết đoán đó, cũng có trường hợp khó được xã hội hoặc mọi người hiểu cho. Đây cũng là một khó khăn. Nhưng trên cương vị nhà lãnh đạo hay nhà kinh doanh thì dù trong trường hợp có lo lắng như trên cũng phải dũng cảm quyết đoán.

Tháng 9 năm 1964, Công ty thông tin công nghiệp MATSUSHITA tuyên bố từ bỏ việc nghiên cứu từ trước đến nay để chế tạo máy tính cỡ lớn dùng cho văn phòng hành chính. Sau khi tuyên bố, cả trong và ngoài công ty có rất nhiều lời bàn tán. Phía ngoài phê phán đại loại “MATSUSHITA không có kỹ thuật nên đã từ bỏ” v.v...

Giả sử, khi công việc kinh doanh đi vào ngõ cụt bị thua lỗ mà từ bỏ thì thiên hạ còn hiểu, và chắc còn khen là biết từ bỏ đúng lúc. Nhưng đằng này, công ty đang phát đạt, mà lại từ bỏ công việc đã dần thân từ lâu, thì không tránh khỏi phản ứng ngược lại.

Vậy thì tại sao tôi lại rút lui khỏi kế hoạch chế tạo máy tính cỡ lớn. Tại sao lại dám quyết đoán điều đó. Nếu chỉ là mới bắt đầu chưa được bao lâu, đầu tư tiền của chưa nhiều nay huỷ bỏ kế hoạch thì còn hiểu được, đằng này đã tính đến sản xuất đại trà máy tính, đã đổ cả một tỷ mấy trăm triệu yên vào, đã phí cả 5 năm nghiên cứu liên tục và đã qua giai đoạn sản xuất thử được vài máy.

Vào thời đó, kể cả Công ty điện khí MATSUSHITA có tất cả 7 công ty nhảy vào lĩnh vực máy tính, mỗi công ty bỏ ra 200 triệu yên để lập ra “Hiệp hội chấn hưng công nghiệp điện tử Nhật Bản” và cùng dồn sức nghiên cứu chế tạo ra loại máy tính có tính năng cao. Vì vậy, về mặt nào đó có thể nói, đây là ngành công nghiệp có thể tiếp tục bước đi mạnh mẽ. Nhưng ngược lại, bản thân tôi không khỏi có lúc tự vấn: ở Nhật Bản hiện đã có đến 7 công ty bỏ nhiều tiền ra để nghiên cứu thế này có cần thiết và có đúng không? Thế rồi có một ngày, ngẫu nhiên phó thống đốc ngân hàng Chase Manhattan đến chơi, trong lúc nói chuyện về nhiều vấn đề, có nêu đề tài máy tính điện tử. Sau khi nghe nói kể cả MATSUSHITA ở Nhật Bản có đến 7 công ty đã nhảy vào lĩnh vực máy tính điện tử, phó thống đốc ngạc nhiên và nói như sau:

“Ngân hàng tôi cho mượn tiền khắp thế giới, nhưng các công ty máy tính hầu như không có nơi nào kinh doanh trôi chảy. Vì các bộ phận khác kiếm tiền được nên các công ty không đến nổi phá sản, nhưng riêng bộ phận điện tử tất cả đều lỗ. Ở Mỹ cũng thế, ngoài IBM, các nơi khác đều dần dần suy thoái. Ở Nhật có đến 7 công ty là quá nhiều”.

Tôi nghe, cảm nhận một cái gì đó rất sâu, và cho rằng phải suy ngẫm nghiêm túc lại vấn đề trọng đại này.

Tôi nói : "Thực ra trong lòng tôi cũng phân vân nhiều, ở Nhật Bản chỉ cần khoảng 3 công ty là vừa”.

- “Tôi cho rằng sự suy nghĩ đó là thông minh”.

Nói vậy rồi phó thống đốc ra về.

Sau khi ông ra về, tôi suy nghĩ kỹ mới thấy đúng là quá nhiều. Điều này cũng là chỗ trước đây tôi đã cảm thấy trong đáy lòng. Nhưng nghĩ đến tương lai ngành máy tính điện tử, nghĩ tới cảnh hiện tại công ty đang cố gắng dần thân vào, tôi thấy cứ nên để tiếp tục nỗ lực như vậy.

Nhưng, vấn đề là dấu tiếp tục, ngành máy tính thực sự có tương lai không? Phó thống đốc đã nói, nhìn tình hình thực tế các công ty điện tử trên thế giới, phần đông có chiều suy thoái, phán đoán này chắc không sai. Mặc dù trong ngành máy tính không công ty nào được suôn sẻ, nhưng riêng ở Nhật có đến 7 công ty lao vào, vậy phải nói đúng là quá nhiều.

Đương nhiên, không phải vì nhiều quá mà Công ty MATSUSHITA nhất thiết phải bỏ cuộc, để công ty khác bỏ cuộc có hơn không. Nhưng đối với Công ty MATSUSHITA, công việc chế tạo máy tính cũng quan trọng, song nếu cùng là nỗ lực thì việc khác phải làm còn rất nhiều, không nhất thiết phải tiếp tục ngành máy tính cỡ lớn này. Vì vậy, chắc phải dứt khoát bỏ thôi. Tôi suy nghĩ những điều trên rồi đi đến kết luận là quyết đoán rút lui khỏi ngành máy tính cỡ lớn.

Lúc đầu, nhận được tin quyết đoán này, thiên hạ bàn tán nhiều nhưng tôi đành cam chịu, im lặng chịu đựng. Nhưng sau đó, các công ty ngành điện có tầm cỡ thế giới như GE, RCA, Simence cũng lần lượt rút lui khỏi ngành máy tính. Ngay ở Mỹ, duy nhất còn lại Công ty IBM là chiếm phần lớn thị trường máy tính.

CHƯƠNG III: CON ĐƯỜNG ĐÚNG

1. NHỚ LẠI KHUÔN MẶT ĐÃM MỒ HÔI CỦA NHÂN VIÊN

(Yêu cầu giá cả chính đáng)

Trong thương mại, bàn về giá cả là điều rất quan trọng. Nâng giá hoặc giảm giá đã trở thành tập quán phổ biến trong thương trường.

Nếu đứng trên lập trường của người mua hàng thì mua được với giá rẻ mới có lợi. Vì vậy, hành động muốn ép giá nhiều cũng là một tính người.

Nhưng ngược lại, nếu đứng trên lập trường bên bán, ngoại trừ trường hợp nâng giá cao không đúng, còn bình thường nếu cứ bán rẻ sẽ bị lỗ. Dù không đến nỗi bị lỗ thì chắc cũng không thể có lời chính đáng. Vậy, việc ép giá và bị ép giá, dù là tập quán thương mại lâu đời nhưng có nên để cảnh ấy tiếp tục không?

Tôi nghĩ, chắc chúng ta cũng cần cùng nhau nghĩ lại điều này.

Khi Công ty MATSUSHITA còn là xưởng nhỏ, bản thân tôi cũng phải trực tiếp đem hàng đi bán. Trong các ông chủ quen biết, có người phải nói là giảm giá khá giỏi. Khi tôi tới nơi, ông chủ vừa nói, vừa xem hàng, rồi nhiệt tình ép giá ngay: “Giá cao đấy, nếu không giảm xuống thì không bán được đâu”.

Tôi cũng hết lòng yêu cầu ông bán giúp cho với giá phát ra. Nhưng vì ông chủ cửa hàng ép giá quá nhiệt tình, tôi cảm thấy sắp thua cuộc đến nơi. Lúc ấy, tôi nghĩ dù hạ giá theo yêu cầu của ông ta, dù không lời nhưng không đến nỗi lỗ. Vậy chỉ còn cách hạ giá chăng?!

Đúng lúc tôi định nói ra từ “giảm giá” thì trong đầu lại hiện ra một hình ảnh, đấy là khuôn mặt người nhân viên trẻ của tôi đang hăng say làm việc trong xưởng. Khi tôi ra đi để bán hàng thì họ vẫn đang ra sức làm việc. Khi ấy đúng vào mùa hè nóng bức nên trong xưởng lại càng nóng hơn. Thêm nữa, vật liệu làm ra sản phẩm được xử lý nhiệt trên các tấm thép nên không khí nóng đến ngột ngạt. Mọi người vừa làm việc vừa vã mồ hôi.

Bản thân tôi cũng đã làm việc với họ trong không khí như thế nửa ngày rồi nên hiểu rõ bằng cơ thể cái nóng, cái khô đó. Vì vậy, khi nhớ lại khuôn mặt của người nhân viên trẻ tôi bèn suy nghĩ lại. Nói đúng ra, dù có giảm đến giá đối tác yêu cầu thì cũng không đến nỗi lỗ, nhưng không đạt được lời thoả đáng. Sản phẩm này được làm ra trong nóng bức và mồ hôi, thành quả này lại bị đánh giá rẻ như thế thì thật đáng tiếc. Sinh mạng công ty phụ thuộc một mình mình, chịu giảm giá thế này thì ăn nói với người làm việc trong xưởng sao đây?!

Thế rồi, tôi lại nói với người chủ cửa hàng: “Trong xưởng của chúng tôi, mọi người đổ mồ hôi cố gắng làm việc trong hoàn cảnh khó khăn, gian khổ. Giá này của sản phẩm làm ra cũng được quyết định theo kế toán hợp lý. Bị giảm giá thế này còn đau khổ hơn là bị cắt gân cắt thịt. Vì vậy, thiết nghĩ mong ông mua cho giá này”.

Tôi đã thực lòng nghĩ thế và hăng hái nói thế.

Nghe xong, ông ta nhìn tôi không chớp mắt và mỉm cười nói: “Thôi mà, biết rồi! Người ta nói nhiều chỉ để không bị ép giá nhưng lời nói của cậu có khác. Khẩu pháp như thế thì tớ không địch nổi rồi. Được rồi, giá đó cũng được, tớ mua”.

Tôi không chỉ đơn giản nói cho được việc mà thực sự đã nhớ tới hình ảnh các nhân viên và nói thế. Tôi sung sướng vì nhờ nói thế mà công việc của mọi người được đánh giá đúng.

Sau vụ đó, chúng tôi nỗ lực nâng cao chất lượng sản phẩm hơn nữa; đồng thời, cũng đề tâm định giá một cách thận trọng sao cho thích đáng, hợp lý. Kết quả là, sản phẩm của Công ty MATSUSHITA về chất lượng cũng khá tốt, giá cả đại khái cũng phải chăng, thị trường chấp nhận được. Chính điều này đã tạo ra một sự tin tưởng đối với công ty.

Một tập quán thương mại phổ biến thời đó là sản phẩm của bất cứ công ty nào cũng bị ép giá. Với tập quán như thế mà Công ty MATSUSHITA đặt ra nguyên tắc dù bị ép giá cũng không chịu giảm giá. Nói điều này có vẻ như cố nài nỉ khách hàng mua giá cao, nhưng thực tế không phải vậy. Đương nhiên là nếu giá cao thì người ta sẽ không mua. Công ty sẽ bị khốn nếu không ai mua cho với giá đã đưa ra, nên cần kiểm tra thảo luận dưới mọi khía cạnh. Phải triệt để nỗ lực thế nào để ngay từ đầu khách hàng chịu chấp nhận giá đưa ra là thoả đáng. Với cách làm này, kết quả là Công ty MATSUSHITA được mọi nơi tin tưởng.

2. THIÊN HẠ CŨNG CÓ LÚC SAI LẦM

(Lần đầu tiên mua ô tô)

Xét về tổng thể, thiên hạ có cách nhìn, cách suy nghĩ đúng. Đây là cách nghĩ của tôi. Tuy nhiên, xét riêng đôi khi không thể nói cách nghĩ, cách nhìn của thiên hạ lúc nào cũng đúng. Vì vậy, người nhận ra có sai lầm phải dũng cảm nói thẳng với thiên hạ hoặc nói với người có quan hệ. Tôi nghĩ, trong cuộc sống, hành động cố gắng sửa chữa sai lầm dù ít cũng được là điều quan trọng.

Lần đầu tiên Công ty MATSUSHITA mua ô tô 4 chỗ ngồi vào năm 1930. Thời đó, Công ty có xe ô tô 4 chỗ ở OSAKA chỉ đếm được trên đầu ngón tay. Xe công ty mua là Studebaker loại to, số đăng ký 59. Nghĩa là, công ty đã mua xe vào lúc toàn OSAKA chỉ có 58 chiếc loại to. Số 1 là xe của thị trưởng thành phố.

Vì thế, việc mua xe này tự nó là hành động chơi sang thời ấy. Hơn nữa, sự kiện xưởng nhỏ như Công ty MATSUSHITA mua xe như thế là việc hiếm thấy. Dù thế, tôi vẫn quyết mua xe. Tại sao tôi lại làm như vậy, do đâu mà dám quyết đoán việc như thế.

Thời đó, kinh tế - xã hội đang lâm vào tình trạng đình trệ do “chính sách thu vén” của Chính phủ. Cán bộ trong Chính phủ đã tự làm gương bằng cách bỏ chế độ xe công, giảm xe công v.v... Học cách đó, các đoàn thể hay công ty tư nhân cũng thực hiện “kinh doanh thu vén”, dẫn đến sự đình trệ lại càng nặng hơn. Trong xã hội xảy ra tình trạng thiên hạ không bán hàng được, không xây dựng thêm cái mới. Vì thế khắp mọi nơi, xưởng thì không có việc làm, tiệm buôn thì buồn tẻ, thợ mộc thợ nề thì ngồi không. Trong phố người thất nghiệp đầy rẫy; học sinh, sinh viên tốt nghiệp không kiếm được việc làm.

Lúc ấy, tôi nghĩ tình trạng như thế này là thế nào? Kết cục, đây là do chỉ đạo của Chính phủ mà toàn bộ sự tiêu dùng trong xã hội bị thu hẹp, dẫn đến không thể thúc đẩy sản xuất, kinh tế bị đình trệ và tình hình chung xấu đi. Để thoát khỏi tình trạng này, tôi nghĩ, điều trước tiên là phải thúc đẩy sự tiêu dùng. Và để làm được việc này mọi ngành hoạt động trong xã hội phải triển khai công việc tích cực hơn, phải tiêu dùng hàng hoá còn tồn đọng, người có tiền nên dùng tiền hơn nữa. Nếu làm như thế để nâng cao sự tiêu dùng một cách đúng mực thì hoạt động sản xuất sẽ gia tăng, kinh tế sẽ hồi phục và chắc chắn người thất nghiệp sẽ ít đi.

Nhưng lúc đó, Chính phủ cũng như tư nhân đều chủ trương thực hiện chính sách thu vén, tiết kiệm dùng tiền và vật tư. Hành vi dùng tiền hay vật tư có vẻ như là hành động phản xã hội.

Tôi thấy mọi người giống như đang nỗ lực làm cho tình hình xấu đi, không thể cải thiện nổi tí nào. Dù là như vậy, tôi rất lấy làm lạ là chả ai coi đó là cảnh trái khoáy cả.

Đúng lúc đó, ngẫu nhiên có một cửa hàng bán xe đến khuyến khích mua ô tô và nói:

“Gần đây không bán được xe, mong ông mua giúp một chiếc. Tôi sẽ giảm giá”.

Nghe xong, trong đầu tôi nảy ra một ý.

Cho đến lúc này Công ty MATSUSHITA chưa hề nghĩ đến việc mua ô tô. Nhưng để nâng cao phát triển kinh tế, chúng ta cần phải nâng cao tiêu dùng, sản xuất trong xã hội. Vì vậy, người có thể mua hàng thì hãy mua để giúp ích cho xã hội. Ngẫu nhiên có người đến khuyến khích mua xe, nhưng cũng có thể nói đây là yêu cầu của xã hội.

Vì suy nghĩ như thế nên tôi đã quyết đoán ngay lúc đó việc mua xe. Hiệu bán xe thật vui mừng và đã bán cho chúng tôi với giá rẻ. Ngoài ra, cũng thời gian đó, có người hàng xóm đến chơi và nói với tôi: “Từ trước tôi đã định xây nhà mới, nhưng trong lúc kinh tế đình trệ thế này thấy cũng ngại. Công ty nào, cửa hàng nào cũng đang tiết kiệm. Trong tình hình thế này mà xây nhà mới thì thật khó quyết quá”.

Nghe xong, tôi liền nói với anh ta những suy nghĩ từ trước tới nay của mình: “Này! Cậu không nên đình chỉ việc xây nhà. Để thay đổi sự đình trệ này, những người có tiền như cậu cần phải tiêu tiền. Người có tiền mà dùng tiền thì hàng mới bán được, công việc của mọi người mới tăng, sự đình trệ mới từ từ được cải thiện. Chính vì thế, cậu phải xây nhà to mới được”.

Trong tình hình bây giờ, đúng là sẽ có nhiều ý kiến về việc xây nhà mới v.v... nhưng đây là do thiên hạ không hiểu được vấn đề. Vì vậy, dù gặp ít nhiều phê phán, điều quan trọng là vì xã hội, vì mọi người phải biết cam chịu.

Thực tế là chính bản thân tôi cũng vì nghĩ thế nên đã mua xe. Hơn nữa, nếu là bây giờ mua mới được rẻ. Xây nhà cũng thế đây”.

Sau khi nghe tôi nói, ông hàng xóm hiểu ra vấn đề và quyết định xây nhà mới. Sau đó anh ta sung sướng cho biết đã xây được nhà tốt với giá rẻ.

Thời đó và bây giờ khác xa nhau về nhiều mặt, nhưng cách suy nghĩ cơ bản đó chắc vẫn còn áp dụng được.

3. ĐỐI VỚI CÁI CẦN BÁN THÌ CHỈ CÒN CÁCH PHẢI ĐEM ĐI BÁN

(Giảm một nửa sản xuất và không cho nghỉ việc)

Trong cuộc sống, “con đường đúng” là cái tưởng chừng như không biết nhưng lại là cái hình như đã biết. Cho dù đã biết, nhưng do tình hình lúc xảy ra làm cho ta bị lệ thuộc vào cái gì đó nên kết cục tự mình không biết nữa. Tôi nghĩ điều đó thường thấy trong xã hội. Vì thế, trong trường hợp chúng ta đã có một cách nghĩ thì nên xem lại một lần nữa, nên đặt câu hỏi “con đường đúng” là cái gì? rồi tiếp tục xem xét. Tôi nghĩ cách làm thế là cần thiết.

Cuối năm 1929, tình hình kinh doanh của Công ty MATSUSHITA trở nên cực xấu; công ty lâm vào tình thế cần giảm một nửa số nhân viên. Tại sao lại trở nên như vậy? Bởi vì thời gian đó, do chính sách thả nổi đồng tiền của nội các HAMAGUCHI mà kinh tế bị lâm vào tình trạng khủng hoảng trầm trọng.

Lượng hàng hoá bán ra bị giảm nhanh, hiện tượng các nhà máy, xưởng phải đóng cửa xảy ra liên tục khắp nơi. Người ta đua nhau rút tiền khỏi ngân hàng, và có nhà băng bị phá sản. Đương nhiên, các công ty cũng bị phá sản khắp nơi. Những vấn đề như giảm tiền lương nhân viên, cho thôi việc v.v... xảy ra ở mọi chỗ, dẫn đến tình trạng đấu tranh lao động xảy ra liên miên nghiêm trọng. Trong tình huống như thế, không chỉ có sự hỗn loạn trong kinh tế mà nó còn dẫn đến hỗn loạn trong toàn xã hội Nhật Bản.

Trong tình trạng này, Công ty MATSUSHITA cũng không thoát khỏi chịu ảnh hưởng, sản phẩm bán ra giảm xuống hẳn, so với lúc bình thường không đạt được một nửa. Như vậy thì không ổn, chẳng bao lâu hàng tồn kho sẽ cao như núi. Sau khi Chính phủ tuyên bố thả nổi đồng yên khoảng một tháng, cuối tháng 12, hàng tồn kho đầy ắp, dù có sắp xếp cũng không thể nhét thêm vào nữa.

Nếu công ty có vốn lưu động nhiều, thì dù gặp tình trạng này chắc cũng không bị khốn khó. Nhưng lúc đó vốn lưu động cũng ít, vì thế nếu tình trạng này cứ tiếp diễn thì chẳng bao lâu nữa, kinh doanh của công ty sẽ đi vào ngõ cụt. Sự thể rõ như ban ngày.

Khổ nỗi, trong tình cảnh cấp bách như thế tôi lại phải nằm trên giường bệnh, cán bộ công ty lo lắng đến thăm tôi. Với cương vị của mình, họ đã suy nghĩ nhiều và đề nghị với tôi phương sách tối ưu. Phương sách đó là, để xử lý tình trạng lượng sản phẩm bán ra giảm xuống hơn một nửa, chắc sản xuất cũng phải giảm xuống một nửa. Để thực hiện việc này, rốt cuộc chỉ còn cách giảm một nửa số nhân viên. Đây là kết luận của họ.

Nghe cán bộ trình bày xong, tôi nghĩ đây là phương sách cực chẳng đã. Hành động như thế có thể nói là cách bình thường ai cũng nghĩ ra. Tôi tự nghĩ nếu là nhà kinh doanh chắc ai cũng nghĩ ra phương sách nói trên. Nhưng tôi lại nghĩ có thật đây là “con đường đúng” mà Công ty MATSUSHITA phải theo không? Đúng là hiện tại công ty đang khốn khó, nếu giảm một nửa số nhân viên thì chắc có thể thoát khỏi khốn khó này. Nhưng đây cũng chỉ là một phương sách.

Nhưng, khi nhìn về tương lai của Công ty MATSUSHITA tôi nghĩ công ty phải mạnh mẽ khuyến khích

trương phát triển. Từ điểm này, tôi nhận ra việc bây giờ cho các nhân viên đã tốn công tuyển chọn nghỉ việc, tự nó sẽ làm tổn hại đến triết lý kinh doanh này. Đây là một vấn đề quan trọng. Vì thế, tôi chỉ muốn tránh việc sa thải nhân viên.

Nói thế nhưng không thể tiếp tục sản xuất như hiện tại, cần phải giảm sản xuất còn nửa ngày. Nghĩa là sản xuất một nửa để đối lại với doanh thu giảm một nửa. Nhưng nếu cho làm nửa ngày và tính lương nửa ngày thì về mặt nào đó giống như cho thôi việc. Nếu vẫn trả lương nguyên ngày thì công ty sẽ bị lỗ ... Nhưng nếu nhìn lâu dài thì đây chỉ là hiện tượng nhất thời, không phải là vấn đề đáng quan tâm lắm.

Còn phương pháp xử lý hàng tồn kho đọng lại như núi thế nào? Phải bán đi, bằng mọi cách phải bán đi. Vì không bán được mà đứng yên giờ tay hàng thì không được. Cái cần bán nhất định phải bán đi.

Đây mới đúng là lẽ kinh doanh. Chắc mọi người đã nỗ lực rất nhiều để bán hàng, nhưng phải triệt để hơn nữa. Mọi người phải nỗ lực bán hàng không kể ngày đêm, không kể ngày nghỉ.

Sau khi nghe cán bộ báo cáo, đề nghị, tôi suy nghĩ kỹ vấn đề, đi đến kết luận theo kiểu của mình, quyết đoán luôn và đã nói với họ nội dung trên như sau:

“Sản xuất giảm xuống nửa ngày, nhưng không bắt nhân viên nào thôi việc cả. Trong xưởng làm nửa ngày tức là sản lượng giảm một nửa, nhưng vẫn trả lương đủ cả ngày. Thay vào đó, nhân viên không có ngày nghỉ và dốc toàn lực bán hàng tồn kho.”

Nghe quyết đoán này của tôi, mọi người rất vui và hứa sẽ tiến hành rồi ra về. Toàn thể nhân viên nghe phổ biến lại cũng rất vui và đương nhiên là hứa sẽ hoàn thành nhiệm vụ. Vì thế, mọi người rất khí thế lao vào giải quyết công việc. Kết quả là đến tháng 2 năm sau, giống như có phép lạ, cả núi hàng tồn kho đã tiêu mất. Đúng là nếu chuyên tâm vào việc bán thì sẽ bán được. Muốn là làm được. Sau kết quả đó, công ty bỏ chế độ tạm làm nửa ngày và cũng sau đó công ty làm ăn rất phát đạt đến độ cho sản xuất tối đa cũng không đủ cung cấp hàng cho xã hội.

Qua câu chuyện trên, tôi rút ra một bài học về cách suy nghĩ “Vì lượng bán giảm một nửa, phải giảm sản xuất một nửa; để sản xuất một nửa phải giảm một nửa nhân viên” là cách nghĩ bình thường. Hơn nữa, đây là cách nhìn, cách nghĩ sự vật như bị bó buộc vào cái gì đó. Tôi nghĩ, trong trường hợp không bán được, ta phải dốc toàn lực bán hàng, nỗ lực triệt để. Đây mới là “con đường đúng” phải theo.

Điều quan trọng là bám sát “con đường đúng” mà đi. Như thế chắc hẳn tình hình sẽ dần dần sáng sủa hơn.

4. MUỐN BỎ CŨNG KHÔNG BỎ ĐƯỢC TÂM TÌNH

(tại sao khởi xưởng PHP)

Con người có nhiều cách sống, cách hành động, cách suy nghĩ . Nếu có cách suy nghĩ , hành động được coi là thích hợp thì cũng có cái không thể nói là thích hợp. Có khi ta không thể hiểu nổi tại sao họ lại biểu lộ lối sống như thế. Có cảnh tượng buộc người nhìn phải đau lòng, ca thán : Nếu chỉ giới hạn ở phạm vi cá nhân thì còn đỡ, đằng này có khi còn thấy thể hiện lối sống kỳ quặc ở các đoàn thể , ở các mặt của xã hội. Trong trường hợp thế này, có thể có người nghĩ: “không còn cách nào khác đành chịu thôi”. Đành rằng có trường hợp “ không thể giơ tay hàng “được.

Sau khi Chiến tranh thế giới lần hai kết thúc, trong khi các xưởng của công ty còn nhiều loại vật liệu. Vì thế, dù trong hoàn cảnh xã hội nghèo khó, công ty vẫn dùng các vật liệu đó để sản xuất nhiều hàng hoá hữu ích cho việc phục hồi nền kinh tế Nhật Bản. Làm như vậy nên đương nhiên vật liệu trong kho giảm nhanh. Nhưng xoay sở để mua vật liệu bổ sung thì lại không thực hiện được, Tại sao như vậy? Lấy thí dụ về thép chẳng hạn, bản thân ngành sắt thép không sản xuất thì lấy đâu ra chính sách cho ngành chế tạo thép. Ngoài ra, còn nhiều lý do như : có vật liệu nên không cho máy hoạt động được v. v... Dù tình hình như thế, nhiều người cũng không chịu suy nghĩ sâu hơn, không muốn dốc sức làm việc. Trong giới kinh tế cũng thấy hỗn loạn lớn về các mặt.

Vì là xã hội thời hậu chiến nên tình cảnh như thế có thể nói là không tránh khỏi . Nghĩ như trên và giơ tay hàng cũng là một cách. Trong thực tế tôi nghĩ, người giơ tay hàng không phải là ít. Nhưng đối với tôi thì không thể có suy nghĩ kiểu đó được. Hành động của tôi liên quan đến hàng vạn con người nên không thể giơ tay hàng đơn giản thế được.

Nhưng dù sao , với sức của một cá nhân như tôi, việc khai thông ngay tình trạng này là không có khả năng. Nói là không có khả năng và không làm gì thì chả cải thiện được gì.. Tôi lại suy nghĩ miên man: nên làm thế nào đây? Không còn cách nào cả! Nhưng để yên như vậy được không? Không ổn.

“Dù rằng bây giờ hơn bất cứ cái gì, nhân dân Nhật Bản ai cũng mong đợi phát triển sản xuất hàng hoá. Nhưng ngược với mong đợi này, nhân dân phải sống trong cảnh “không triển khai sản xuất hàng hóa”.

Điều này nói lên rằng, trong xã hội có cái gì đó trái lẽ thường?! Rốt cuộc, tôi cho rằng, chắc là giữa người Nhật Bản với nhau đã quên đi đạo lý chân chính. Vì vậy, mỗi người cần nhìn lại tâm mình, tìm ra cách suy nghĩ đúng đắn. Đây là điều cốt yếu.

Dù nghĩ vậy, nhưng tại sao con người vẫn rơi vào lối sống như thế. Vẫn biết mình mong muốn phồn vinh, cầu nguyện hoà bình; nhưng lại tự mình phá huỷ phồn vinh, làm rối loạn hoà bình. Lối sống như thế có phải là lối sống thực của con người hay không? Tại sao con người gây ra chiến tranh, tự mình để ra trạng thái bị thảm, tự mình rước bất hạnh vào thân. Ngay con chim bay trên trời, ăn no xong còn biết sống vui vẻ. thế nhưng , con người đã từng gây chiến tranh, để rồi rơi vào trạng thái bi thảm thiếu ăn, suy dinh dưỡng, chết đói?! Đây có phải là bản chất thật của con người không? Theo bản năng, con

người không thể sinh hoạt với lối sống tốt đẹp hơn sao?!

Tôi thấy, kết cục vấn đề là ở con người. Sự hỗn loạn sau chiến tranh, trạng thái bi thảm do chiến tranh gây ra, tất cả quyết không phải là hiện tượng thiên nhiên, mà do tự con người gây ra, Vì vậy, nếu muốn cầu mong cho tình cảnh bất hạnh này mất đi, hơn hết, cần phải nghiên cứu về cái gọi là con người. Con người là cái gì ? Họ phải sống như thế nào? Lý giải vấn đề này là cốt yếu. Tuy nói là phải làm đến thế để lý giải vấn đề, nhưng một mình tôi không đảm đương nổi. Hơn nữa, một mình tôi dù có nghĩ bao nhiêu chăng nữa, cũng không thể xoay chuyển được tình hình. Vì thế càng có nhiều người cùng nhau nghĩ về cái gọi là “con người” càng tốt. Người Nhật Bản cần phải nhìn lại lương tâm và tìm ra cách suy nghĩ đúng đắn về sự vật.

Nghĩ như thế nên tôi đã đề xướng cái gọi là vận động phong trào PHP (Peace and Happiness through Prosperity) . Sau đó hỏi ý kiến những người khác, họ đều tán đồng, “Đây là việc tốt, nhất định làm”. Nghe vậy, tôi yên tâm phần nào. Tuy nhiên, bản thân tôi chỉ là nhà điện khí, không có học vấn và cũng không có kiến thức chuyên môn. Vì vậy, nghĩ đến vận động phong trào PHP được mọi người tán đồng, tôi đã tự hỏi mình có đủ tư cách để khởi xướng không?!

Mặc dù vậy, nhưng tôi cho rằng , bây giờ không phải là lúc do dự mà là lúc phải hành động. Thế rồi từ chỗ “ Muốn bỏ cũng không bỏ được tâm tình”, tôi đã quyết đoán đề xướng PHP.

Tháng 10 năm 1946 , tôi đã sáng lập trung tâm nghiên cứu PHP, lấy đây làm cứ điểm để tập hợp trí tuệ mọi người, nghiên cứu xem con người là thực thể như thế nào. Từ đó nghiên cứu xem làm thế nào để có thể thực hiện sự phồn vinh, hoà bình, hạnh phúc thực sự cho con người. Sau đó, chúng tôi đã tiến hành bước thứ nhất của hoạt động là đưa ra ra những “phương sách phồn vinh”

Hoạt động của phong trào PHP này lúc đầu không được trôi chảy về nhiều mặt, gặp bao nhiêu khúc quanh co, nhưng may mắn thay đến bây giờ đã được nhiều người trong xã hội ủng hộ giúp đỡ nên số lượng tạp chí “PHP” phát hành mỗi lần đã lên đến một triệu mấy trăm ngàn bản. Ngoài ra, đã phát hành nguyệt san “Voice”, tạp chí PHP bằng tiếng Anh và nhiều sách khác. Đồng thời cũng tiếp tục triển khai rộng lớn các hoạt động như lập ra “Hội bạn hữu PHP” , tổ chức các Seminar PHP v.v...

5. YÊU CẦU SỬA ĐỔI SAI LẦM

(Kháng nghị 4 năm liền vì bị coi là tài phiệt)

Tôi nghĩ cái cụm từ “ thuận theo đa số” là cần thiết đối với con người. Có thể nói , việc thích ứng với số đông cũng là một cách ứng xử cần thiết. Thay vì chống lại trào lưu thì đi theo nó chắc ít gặp sai lầm, bước đi sẽ an toàn...tôi nghĩ, nếu làm thế mà sự việc trôi chảy thì đây là cách hành xử tốt. Nhưng tùy lúc và tùy trường hợp, cũng có sự việc không trôi chảy. Gặp trường hợp như thế, không nên dễ dàng thoả hiệp mà cần phải đi theo con đường mà mình tự tin.

Sau khi chấm dứt chiến tranh thế giới lần thứ hai, toàn nước Nhật đã bắt đầu bước đi một cách khôn khó. Công ty điện khí MATSUSHITA cũng vừa gặp hết khó khăn này đến khó khăn khác, vừa tiến bước.

Sự thể là trước chiến tranh Công ty điện khí MATSUSHITA chuyên chế tạo đồ điện gia dụng, hoàn toàn là theo “ ngành sản xuất hoà bình”, nhưng trong chiến tranh, do sức ép của quân đội nên đã chế tạo binh khí, tàu bè và máy bay. Và đã bị nhà nước liệt vào công ty quân nhu. Do đó, sau chiến tranh, lúc đang quay trở lại chế độ điện gia dụng thì do lệnh của quân chiếm đóng đã bị đình chỉ hoạt động.

Lúc đầu, tôi nghĩ việc quân chiếm đóng (phía quốc gia chiến thắng) đưa ra mệnh lệnh và người Nhật Bản (phía quốc gia chiến bại) phải tuân theo là điều đương nhiên.

Tuy nhiên, dù nói thế, việc phải tuân theo một cách vô điều kiện đối với bất cứ mệnh lệnh nào là sai. Quân chiếm đóng không phải là thần, họ cũng là người. Nếu là người thì cũng có điều sai, suy nghĩ sai; và tôi nghĩ không nhất thiết phải tuân theo mệnh lệnh sai.

Dù nghĩ thế nào tôi thấy không thể chấp nhận bị quy là “gia đình tài phiệt”. Việc quân chiếm đóng chỉ định “tài phiệt” tự nó cũng là một cách để giải thể tài phiệt. Với tư cách quốc gia chiến bại, điều này không thể cưỡng lại , không có cách nào khác, nhưng việc Công ty điện khí MATSUSHITA bị liệt vào hạng công ty tài phiệt là điều kỳ quặc.

Tại sao tôi cho là kỳ quặc? Bởi vì tài phiệt là những nhóm công ty mạnh như MITSUI, MITSUBISHI, SUMITOMO, FURUGAWA, trải qua nhiều đời chi phối một số lớn công ty; là những nhóm có thực lực chi phối không những kinh tế của Nhật Bản mà còn có thể điều khiển cả chính trị. Do đó, quân chiếm đóng cũng sợ thế lực đó và đã tính đến giải thể tài phiệt.

Nhưng tại sao Công ty điện khí MATSUSHITA lại bị chỉ định là tài phiệt? Đây là sự chỉ định sai, lý do của sự sai trái này có thể suy luận được. Sự thể là, lúc đó họ chỉ nhìn trên hồ sơ thì thấy công ty điện khí MATSUSHITA có rất nhiều công ty con, trong đó có cả công ty đóng tàu, công ty chế tạo máy bay. Nếu chỉ nhìn vào đó thì có thể lầm đây là công ty tài phiệt. Trong thực tế, Công ty điện khí MATSUSHITA cũng đã chế tạo thuyền và máy bay bằng gỗ , hơn nữa đã chỉ chế tạo và cho bay 3 chiếc phi cơ. Tuy vậy, trên giấy tờ thì họ không thể hiểu được thực tế như thế, cho đó là tài phiệt và đóng dấu tài phán định vào.

Nhưng, điều sai (không phải là tài phiệt mà bị chỉ định là tài phiệt) vẫn là điều sai. Tôi tự hỏi có cần phải tuân theo chỉ định sai lầm thế không? Điều này giống như không giết người mà bị xem là sát nhân và phải nhận phán quyết tử hình vậy.

Sau khi suy ngẫm những điều như trên, cuối cùng tôi đi đến kết luận và quyết định “Không thể theo chỉ định sai lầm này.” Vì thế, trong khi 14 công ty khác đến từ chức, riêng tôi không bỏ chức vụ. Nếu cho rằng “nên thuận theo đa số” thì có lẽ nên im lặng tuân theo chỉ định của quân chiếm đóng, nên từ chức giám đốc. Nhưng vì tôi tin chắc rằng việc chỉ định đó là sai, nên đã không từ chức. Không những thế, ngược lại, tôi đã đệ đơn kháng nghị lên quân chiếm đóng. Tôi đã viết đây là chỉ định sai, yêu cầu huỷ bỏ. Nhưng phía quân chiếm đóng sau khi nhận thư kháng nghị như thế, cũng không đơn giản phán ngay “biết rồi, sẽ sửa đổi”. Họ không nói vậy thì đảng này cũng không thể nói “thế thì tôi xin chịu”. Vì vậy, tôi lại tiếp tục cất bước lên chỗ quân chiếm đóng kháng nghị.

Tôi đã theo đuổi việc này trên 4 năm, đi kháng nghị tổng cộng trên 50 lần và hồ sơ về việc kháng nghị lên đến 5.000 trang. Tôi đã phải tốn công sức soạn từng đó trang để chứng minh rằng tôi không phải là tài phiệt.

Trong 4 năm đó, vì tài sản cá nhân bị niêm phong nên mỗi lần trả lương cho người giúp việc nhà cũng phải xin phép quân chiếm đóng.

Tình cảnh sinh hoạt của tôi bị rơi xuống thấp hẳn, phải mượn tiền của bạn bè để sống qua ngày.

Dù thế, tôi vẫn không chịu gờ tay hàng, vẫn tiếp tục kháng nghị. Cuối cùng sau khoảng 4 năm rưỡi quân chiếm đóng mới hiểu và chịu xoá bỏ chỉ định tài phiệt.

Ngay từ lúc đầu bị chỉ định, nếu tôi nghĩ dù có kháng nghị với quân chiếm đóng cũng không thể thắng nổi, rồi gờ tay hàng, thì không hiểu tôi đã ra sao, nhưng chắc không được như ngày nay. Công ty điện khí MATSUSHITA chắc cũng đương nhiên là như thế. Nhưng với tôi, dù là quân chiếm đóng cũng phải sửa sai, phải sửa chỗ cần phải sửa, suy nghĩ thế nên tôi đã thật kiên nhẫn và dốc sức thực hiện.

Qua việc này, tôi rút ra bài học : Khi trực diện với khó khăn, điều quan trọng là phải bình tĩnh phán đoán. Khi nhận thấy làm thế này mới đúng thì đặt cả tính mạng vào tiến hành. Nếu thoả hiệp với một thái độ mập mờ thì có thể được nhà đầy, nhưng thế thì cái tốt hơn khó mà sinh ra được.

6. VÌ LÀ “KHÔNG THỂ LÀM” NÊN LÀM ĐƯỢC

(Bàn bạc giảm giá 20%)

Trong khi tiến hành công việc, đối với cái làm được, nếu còn nghĩ không thể làm thì trong thực tế chắc là không làm được. Ngược lại, đối với cái có vẻ không thể làm được, nếu nghĩ bằng mọi cách làm là sẽ làm được, và nỗ lực thì thường là làm được ngoài dự tưởng. Nếu nghĩ con người còn có thể bay trên không trung, lên mặt trăng, về lại trái đất, thì với việc nhỏ, cách nghĩ “không thể làm” có thể nói là làm thui chột khả năng tuyệt vời của con người.

Vì thế, khi trực diện với khó khăn, điều quan trọng là không lẩn trốn, mà phải có dũng khí đứng ra đương đầu vượt khó khăn. Chính từ chỗ đó, năng lực và trí tuệ được phát huy không ngờ, và không ít trường hợp, mình và những người liên quan đạt được thành quả tốt hơn.

Tôi nhớ không rõ nhưng chắc chắn là năm 1961, khi tôi đi thăm Công ty thông tin công nghiệp MATSUSHITA, đúng lúc lãnh đạo đang họp. Tôi hỏi : “Hội nghị hôm nay bàn về vấn đề gì thế?”. Một người nghe làm mặt khó và trả lời :” Họp bàn về vấn đề TOYOTA đòi giảm giá với số phần trăm cao”. Tôi hỏi sự tình thì anh ta cho biết TOYOTA yêu cầu hạ 5% giá radio mà Công ty thông tin công nghiệp MATSUSHITA bán, sau nửa năm lại giảm thêm 15%, tổng cộng là giảm 20%. Hỏi thêm tại sao phía TOYOTA lại yêu cầu như thế thì anh ta trả lời do chính sách tự do hoá mậu dịch , trong việc cạnh tranh với ô tô nước ngoài khác như Mỹ..v.v..giá hiện tại của xe Nhật cao, không cạnh tranh nổi. Cứ thế này thì ngành công nghiệp ô tô của Nhật sẽ bị phá sản. Vì thế, họ nỗ lực tối đa để giảm giá thành xe. Radio mà MATSUSHITA giao, cũng là một bộ phận của xe nên họ muốn nhất định giảm xuống 20%.

Khác với thời đó, bây giờ Nhật Bản đã có thể chế tạo xe rẻ và tốt, nên có thể nhiều người khó liên tưởng được chuyện này. Nhưng thời đó, Nhật Bản đã phải đứng trước tình huống khó khăn như thế.

Nghe xong tình hình tôi hỏi:

- “ Hiện nay lãi khoảng bao nhiêu?

- Chỉ lãi có 3%.

- Như vậy là ít, con số 3% tự nó đã là vấn đề. Với tình trạng như thế mà họ lại đòi giảm 20%, quả là một yêu cầu khủng khiếp.

- Chính vì thế mà hôm nay có hội nghị này”.

Tôi nghĩ mở cuộc họp để bàn là điều tốt, nhưng đây không phải là vấn đề đơn giản. Nếu giảm 20% trong khi chỉ lời 3% thì đương nhiên sẽ lỗ đến 17%. Vì vậy có thể nhìn thấy rõ đây là yêu cầu không thể chấp nhận được, không có khả năng thực hiện. Tuy nhiên nghĩ như vậy cũng là cách nhìn bình thường.

Đối với yêu cầu của TOYOTA, cũng có một cách từ chối là nói: “Việc này không thể làm được”. Đây là cách từ chối bình thường, theo lẽ bình thường, ngoài ra nhân viên của tôi có thể nghĩ là nếu

không nói khó, thì trong tương lai có khả năng bị đòi giảm hơn nữa.

Thế nhưng, ngay từ đầu mà nói “không thể được” thì có vẻ “không thông minh” tí nào. Vì thế, tôi tạm gác cách nghĩ “không thể được” qua một bên, đứng trên lập trường của TOYOTA để tìm hiểu xem tại sao họ đưa ra yêu cầu như thế. Và thấy nếu Công ty MATSUSHITA đứng trên lập trường của TOYOTA khi gặp chính sách tự do hoá mậu dịch chắc cũng đưa ra yêu cầu giống như thế mà thôi.

Công ty MATSUSHITA ngạc nhiên khi nhận yêu cầu này, nhưng bản thân TOYOTA chắc còn lo lắng hơn. Có lẽ họ đang nghĩ cách nào làm giảm giá để duy trì nền công nghiệp ô tô Nhật Bản và phát triển hơn nữa đây? Có lẽ họ đang nỗ lực suy ngẫm ngày đêm! Vì thế việc Công ty MATSUSHITA nhận yêu cầu giảm giá và cho là khó thực hiện thì đúng là không coi được. Không thể từ chối là không thể làm được, mà phải tìm cách nào để giảm giá.

Cuối cùng tôi đã nghĩ như thế.

Vậy thì phương pháp thực hiện như thế nào?

Đúng là phải xem lại từ đầu. Trên thực tế sản phẩm làm theo cách từ trước đến nay không có khả năng giảm giá 20%. Vậy phải nghĩ và sửa theo cách làm mới. Vì thế tôi đã chỉ đạo cho các cán bộ như sau:

Tính năng của sản phẩm thì tuyệt đối không được giảm đi, mẫu mã thì tuân theo yêu cầu của phía đặt hàng, không được thay đổi. Chỉ cần duy trì hai điều đó, còn phía chúng ta hoàn toàn có quyền thay đổi thiết kế bên trong. Tóm lại, chúng ta cần vừa tuân thủ những điều kiện trên, vừa thay đổi thiết kế cơ bản một cách triệt để, nhằm vừa giảm được giá 20%, vừa có lời chính đáng. Cho đến lúc chúng ta hoàn tất được việc này, tạm thời chịu lỗ cũng không sao. Việc này không chỉ đơn thuần là chúng ta chấp nhận yêu cầu giảm giá của TOYOTA mà chúng ta phải xem đây là tiếng nói chung để duy trì và phát triển công nghiệp của Nhật Bản. Dù thế nào cũng phải hoàn tất việc này.

Sau khi đưa ra chỉ thị đó được một năm, tôi hỏi lại vấn đề này thì được Công ty thông tin công nghiệp MATSUSHITA cho biết đã hạ giá đúng như yêu cầu của phía TOYOTA nhưng vẫn có lãi chính đáng.

Tôi nghĩ, việc trực diện với cuộc bàn luận giảm giá nhiều đã trở thành một chuyển biến lớn dẫn đến cuộc cách mạng trong chế tạo. Hay nói khác đi, nhờ sự nỗ lực hết mình của Công ty thông tin công nghiệp MATSUSHITA, chúng tôi đã thành công trong việc cải tiến sản phẩm một cách cơ bản. Tôi nghĩ, đó là hình ảnh của cái gọi là sự nghiệp.

Từ thực tế trên, tôi rút ra bài học: trong sự nghiệp hay bất cứ sự việc nào, nếu nghĩ “không làm được” thì coi như là chấm dứt. Đối với việc dù khó khăn, thoạt nhìn không có khả năng, nhưng ta vẫn có thể thực hiện, và trong nhiều trường hợp vừa đạt được kết quả mong muốn, vừa nâng cao trình độ, khả năng mình lên. Tôi cho cách nghĩ như thế là một cách nghĩ quan trọng trong trường hợp cũng nhau quyết đoán sự việc. Chắc mọi người cũng đồng ý với tôi!

7. VIỆC KHÔNG THÀNH LÀ DO MÌNH

(Cảm động trong hội đàm ATAMI)

Người ta thường dễ nhìn thấy khuyết điểm của người khác. Khi có vấn đề gì xảy ra, thường đổ cho người khác và cho rằng không liên quan tới mình. Trong thực tế và trong nhiều trường hợp, có lẽ chúng ta không thể nói việc đó hoàn toàn không quan hệ với mình. Nhưng phán định việc này đều do chủ quan của chúng ta. Giả sử, ai đó có năng lực vượt người thường đứng trên tầm nhìn cao hơn thì chắc sẽ thấy trong nhiều trường hợp tuy là lỗi người khác nhưng thực ra mình cũng có nguyên nhân trong đó. Việc này thực sự có không thì tôi không biết, nhưng trong chúng ta, khi có vấn đề gì xảy ra, trước khi đổ lỗi cho người khác, nên suy nghĩ lại xem mình có lỗi trong đó không. Tôi nghĩ điều này rất quan trọng.

Trên bước đường kinh doanh của Công ty điện khí MATSUSHITA có một sự kiện không thể quên được đó là “Hội đàm ATAMI”

Sự kiện đó như thế nào?

Vào năm 1964, lúc kinh doanh không trôi chảy, công ty đã mời khoảng hơn hai trăm giám đốc các công ty bán hàng, cửa hàng đại lý đến ATAMI dự hội nghị để nghe trực tiếp tình hình kinh doanh các nơi. Chúng tôi gọi hội nghị lúc đó là “Hội đàm ATAMI”.

Tại sao chúng tôi đã mở cuộc hội nghị như thế? Vì lúc đó Nhật Bản bị khủng hoảng kinh tế nặng nề, nhiều xí nghiệp gặp khó khăn và nhiều nơi bị phá sản. Trong ngành điện khí cũng thế, một số công ty lớn thua lỗ to, tình hình kinh doanh của các nơi xấu đi rất nhiều. Trong bối cảnh đó, tôi nghĩ đến tình trạng kinh doanh của các đại lý, công ty bán hàng nên đã mở ra “Hội đàm ATAMI”.

Sau khi nghe báo cáo tôi thấy tình hình rất xấu. Phần đông các giám đốc tham dự đều nói bị lỗ và cho rằng, kinh doanh bị xấu đi tất cả là do chỉ đạo kinh doanh của Công ty điện khí MATSUSHITA không tốt.

Có người nói : “Từ đời cha tôi đã làm đại lý cho Công ty điện khí MATSUSHITA nhưng vẫn lỗ liên tục, vậy thử hỏi công ty sẽ làm gì cho chúng tôi đây?”. Cũng có công ty lời nhưng là số ít, còn phần đông là lỗ. Nơi bị lỗ đặt câu hỏi về trách nhiệm của hãng sản xuất, truy trách nhiệm cho Công ty điện khí MATSUSHITA, họ đưa ra những lời bất bình, bất mãn, chỉ nghe những lời than thở đã hết một ngày hội đàm.

Qua ngày thứ hai cũng chưa chấm dứt những lời bất bình đối với Công ty Điện khí MATSUSHITA. Tất nhiên, phía chúng tôi cũng trình bày ý kiến của mình và lý luận phản bác lại.

Tôi đã nói “ Việc bị lỗ suy cho cùng là do kinh doanh của công ty có chỗ sai lầm. Các bạn thử nghĩ xem có phần nào đó ỷ lại vào Công ty điện khí MATSUSHITA không?”. Thế rồi lại cùng nhau bàn luận sôi nổi to tiếng.

Tôi nghĩ cảnh này cũng giống như ngày đầu, cứ để vậy thì cũng chẳng đi đến đâu, và tôi cho rằng đã đến lúc phải đưa ra kết luận. Nhưng kết luận như thế nào trong cảnh không ai chịu thua ai thế này. Phía ông ty bán hàng thì quy trách nhiệm cho Công ty điện khí MATSUSHITA, còn công ty thì cho là có vấn đề trong cách kinh doanh của công ty bán hàng. Hai chủ trương này cứ lặp đi lặp lại từ nhiều góc độ khác nhau. Phải làm thế nào đây? Tôi nghĩ lại cảnh đôi co về những bất bình, bất mãn từ lúc đầu đến giờ. Về mặt nào đó những bất bình, bất mãn này có thể nói phát sinh từ sự thiếu nghiêm túc trong kinh doanh của bản thân các đại lý, công ty bán hàng. Nhưng bình tĩnh suy nghĩ lại thì thấy ngay cả bản thân Công ty Điện khí cũng có nhiều vấn đề phải sửa đổi. Nghĩ cho cùng, việc phát sinh những bất mãn, bất bình đó là do bản thân Công ty điện khí có những mặt yếu trong cách nghĩ, cách làm.

Như vậy, trách nhiệm thuộc về Công ty Điện khí, hay có thể nói quá nửa trách nhiệm thuộc công ty điện khí. Tôi cảm nhận sâu sắc điều này và cho rằng, bản thân Công ty Điện khí phải phản tỉnh. Lâu này, có lẽ công ty vẫn nhận được sự tin tưởng từ phía công ty bán hàng, cửa hàng, đại lý nên dần dần phát sinh lòng tự mãn. Phải chăng tất cả nguyên nhân sinh ra cảnh này hôm nay là ở đây?

Thế rồi tôi nghĩ Công ty điện khí phải sửa những cái cần sửa, phải quay về tinh thần lúc sáng nghiệp trước đây. Lúc mới sáng nghiệp, nhân viên trực tiếp đem hàng chế tạo ở xưởng đến cửa hàng bán sỉ, ở đó họ trực tiếp nghe phê phán, vui mừng biết được khuyết điểm rồi lại tiếp tục đi bán hàng. Dù công ty có trưởng thành lên, cảnh đó cũng không được để mất đi.

Nếu có một số ít người trong công ty có cách nghĩ việc không thành là do người khác chứ không do mình, thì đây là một sai lầm đáng chê trách. Chúng tôi có lúc nghĩ “Giá mà các cửa hàng đại lý làm ăn nghiêm túc hơn nữa”, nhưng đây cũng là một cách nghĩ sai lầm đáng chê trách. Đáng ra chúng tôi không được nghĩ nguyên nhân đó là ở ngoài chúng tôi.

Tôi suy nghĩ như thế rồi nói “Công ty điện khí MATSUSHITA phát triển được như hôm nay cũng là nhờ công giúp đỡ của các bạn và của các giám đốc tiền nhiệm. Nghĩ đến điều đó, tôi cho rằng đứng trước hiện trạng hôm nay, tôi không được quyền nói là các bạn thiếu nghiêm túc, mà phải nói việc các bạn bị lỗ là do Công ty Điện khí MATSUSHITA thiếu quan tâm. Theo tôi, từ bây giờ để các bạn kinh doanh ổn định, để có sự ổn định trong ngành, Công ty Điện khí MATSUSHITA phải cải thiện cơ bản mọi vấn đề: trong buôn bán cũng như các mặt khác phải thật sự nỗ lực”.

Khi nói, tôi nhớ lại cảnh Công ty Điện khí MATSUSHITA lần đầu tiên chế tạo, đem đi bán bóng đèn và đã nói câu chuyện đó.

Như tôi đã nói ở phần trước, lần đầu tiên tôi đi bán bóng đèn với giá bóng loại một và bị người bán sỉ nói giá đó không bán được. Tôi đã nói mong ông bán với giá như thế để bây giờ Công ty Điện khí MATSUSHITA phát triển và được ông ấy hiểu cho. Sau đó, ngoài bóng đèn ra Công ty Điện khí đã chế tạo và bán ra xã hội nhiều loại sản phẩm đồ điện dùng trong gia đình loại một. Chúng tôi được điều này điều kia, tất cả đều là nhờ sự giúp sức của các cửa hàng đại lý, công ty bán hàng.

Trong lúc tôi vừa nhớ lại, vừa nói chuyện thì nước mắt tôi tự nhiên trào ra, lời nói bị ngắt quãng và tôi phải lấy khăn tay lau nước mắt. Nghe và nhìn thế, nhiều giám đốc và người tham dự khác cũng rút khăn ra chấm nước mắt.

Sau đó có vị giám đốc cửa hàng đại lý đứng lên nói : “Nghĩ cho cùng thì giữa ông MATSUSHITA

và chúng ta liên kết với nhau không chỉ bởi tiền bạc v.v ...mà sâu hơn nữa còn có mối liên hệ tinh thần. Từ đầu đến bây giờ, chúng ta chỉ toàn trách ông MATSUSHITA, nhưng làm như vậy là chúng ta sai.”.

Kết quả của cuộc tranh luận kịch liệt sau hai ngày chấm dứt thật âm áp thật cảm động.

Sau đó , Công ty Điện khí đã căn cứ vào nội dung “Hội đàm ATAMI” này tập trung sức lực ra chế độ bán hàng mới và thực thi.

Kết quả may mắn là các công ty bán hàng cũng như các đại lý đã có được tình trạng kinh doanh ngày càng khả quan hơn.

8.CÁCH QUYẾT ĐOÁN TRONG LÚC CẤP BÁCH

(Quyền giám đốc kinh doanh)

Trong lúc cấp bách, con người phải có tư thế hành động phù hợp với hoàn cảnh. Khi có hỏa hoạn và lửa cháy ập đến mà vẫn bình chân như vại sẽ bị thiêu cháy. Có trường hợp phải đập tung cửa để thoát ra. Tóm lại, gặp khi cấp bách khác với ngày thường, ta cần phải có tư thế, cách làm phù hợp.

Khi tôi còn làm chủ tịch, vị trí đứng sau để nâng đỡ Công ty điện khí, vào năm 1964, năm khủng hoảng kinh tế gay gắt nhất, tôi đã đứng ra tuyển đầu kinh doanh với cương vị quyền giám đốc kinh doanh. Tôi cho rằng, đây là tư thế không bình thường trong lúc cấp bách. Lúc đó, Nhật Bản gặp phải cuồng phong khủng hoảng, ngành điện khí cũng bị rơi vào tình cảnh khốn khó.

Như đã nói ở phần trước, qua cuộc hội đàm ở ATAMI , tôi đã nghe sơ qua tình hình thực tế các nơi bán hàng. Sau đó, tôi suy ngẫm nhiều xem Công ty Điện khí phải nghĩ gì, phải làm gì.

Tình trạng kinh doanh của nhiều nơi bán hàng đang xấu đi trầm trọng. Hơn nữa, liên quan đến tình hình này, các nơi bán hàng lại rất bất mãn với cách suy nghĩ, thái độ của Công ty Điện khí.

Nếu là lúc bình an vô sự thì chẳng có vấn đề gì, nhưng lúc trực diện với việc quan trọng, nếu có một trợ lực mạnh mẽ nào đó thì ta dễ có dũng khí hành động.

Trong trường hợp Công ty điện khí bây giờ, tôi thấy có vẻ hơi yếu đuối trong cách suy nghĩ về buôn bán, phương châm để chỉ đạo . Nhìn lại từ ngày sáng nghiệp tới nay, tôi nhận thấy rõ là Công ty Điện khí đã trước sau như một trong cách cư xử đối với các cửa hàng đại lý cũng như các công ty. Trong thời gian này dù có nhiều biến đổi xã hội nhưng lòng tin của các nơi đối với công ty cũng không thay đổi. Tuy nhiên, chỉ đến bây giờ lại lung lay thế thì lạ quá. Rõ ràng, phương châm kinh doanh cơ bản của Công ty Điện khí không thay đổi vậy thì nguyên nhân phát sinh ra sự khác nhau như trên là ở đâu? Theo tôi, có thể do khi triển khai phương châm kinh doanh cơ bản vào thực tế đã phát sinh sai lầm trong quá trình từ nơi sản xuất đến cửa hàng đại lý.

Đối với tình huống trên, với tư cách là Công ty anh cả, tôi cho rằng, Công ty Điện khí phải tìm ra phương pháp mới gì để vượt qua khó khăn đang gặp phải. Nhưng thật oái oăm, đúng lúc đó, người có trách nhiệm cao nhất về kinh doanh, giám đốc điều hành kinh doanh đang phải nằm điều trị ở bệnh viện.

Vậy thì ai phải đảm nhận vai trò này đây, thành viên điều hành nào cũng đang có nhiệm vụ cụ thể. Giám đốc, phó giám đốc thì cũng đang quá bận. Trong các công ty khác, thành viên ban điều hành đa phần là không có nhiệm vụ cụ thể .Tôi thấy đa phần họ ngồi cao hơn công việc cụ thể, trông nom những chỗ trọng yếu và đóng vai trò cố vấn.

Nhưng, trường hợp Công ty Điện khí lại khác. Mọi người đều có việc cụ thể, hay nói đúng hơn là rất bận. Như giám đốc kinh doanh vừa là thành viên ban điều hành, vừa phải phụ trách phòng kinh doanh. Có thể vì quá bận nên bị viêm gan đến nỗi phải nhập viện. Cần phải để anh ta tĩnh dưỡng, tạm

thời không phải đầu đầu vì chuyện kinh doanh.

Mặt khác, kinh doanh đang gặp nhiều vấn đề rất khó giải quyết, vì thế để vực bộ phận kinh doanh lên, cần phải đưa một thành viên ban điều hành vào thay thế. Nhưng khốn nỗi không có bộ phận nào thừa người cáng đáng việc này.

Do tình hình trên, tôi nghĩ lại bản thân mình, người hiện nay không phụ trách việc cụ thể, chủ tịch chỉ đứng sau hỗ trợ. Đương nhiên, tôi có liên quan tới công việc của công ty nhưng không phụ trách mảng nào cụ thể. Vì thế nếu muốn, tôi có thể giúp đỡ công việc của bộ phận kinh doanh.

Đó là suy nghĩ, song nếu biết chủ tịch như tôi lại giúp đỡ công việc của bộ phận kinh doanh thì thiên hạ có thể đặt ít nhiều dấu hỏi, rồi sẽ “bối lung tìm vết”. Có thể thiên hạ sẽ nói “Một công ty như thế mà không có người thay thế giám đốc kinh doanh đang bị bệnh hay sao, đến nỗi chủ tịch phải bỏ thì giờ phụ trách”. Lời phê phán như thế chắc sẽ không làm tăng mà làm tổn hại đến uy tín công ty, cho dù không mất uy tín nhưng rõ ràng đây là cách làm không đáng khen.

Nghĩ lại, bản thân tôi thấy việc giúp đỡ bộ phận kinh doanh không thể nói là thượng sách. Nếu ảnh hưởng xấu thì đúng là tôi không nên làm. Với sức mạnh truyền thống của Công ty Điện khí phải nói có thể vượt qua giai đoạn khó khăn này; nhưng vấn đề là ở chỗ nhận thức thế nào về tình trạng hiện nay của nền kinh tế, ngành nghề và các cửa hàng.

Tôi thấy sự thể rất trọng đại, cấp bách. Khi đó phải có cách nghĩ, cách hành động cho hợp thời. Nếu là lúc bình thường thì việc chủ tịch giúp đỡ bộ phận kinh doanh có thể nói là thể chế kinh doanh đó đã bị suy nhược. Nhưng bây giờ là lúc cấp bách, lúc cần có hành động cấp bách, lúc phải làm cái cần làm. Vì thế tôi đã dám quyết đoán sẽ làm thay giám đốc kinh doanh, đứng trên tuyến đầu và đã tuyên bố với công ty.

Kế đó, tôi đã điều tra chi tiết tình hình bán hàng, nghĩ ra chế độ bán hàng mới và đã thực thi. Trong việc thực thi này, tôi cũng đã gặp nhiều vấn đề khó vượt qua, nhưng nhờ vào các cửa hàng lý giải cho, cuối cùng đã thực hiện được. Sau đó, tình hình kinh doanh của các cửa hàng cũng như tình trạng của ngành đã dần dần có được bước đi mong muốn.

CHƯƠNG IV. LÒNG MONG MUỐN

1.SỰ TÌNH KHÔNG THỂ QUYẾT ĐOÁN

(Lúc bỏ đi làm công)

Con người có lúc muốn nói nhưng không nói được, phải nói nhưng không thể nào nói được. Tại sao không nói được? Điều này đơn giản là chỉ vì khó nói. Trong cuộc sống chúng ta có nhiều “cái khó nói”. Tuy rằng nói là tự do ngôn luận nhưng trong ứng xử có tính cách cá nhân, có tính cách xã hội, tùy đối phương và tùy trường hợp, có nhiều cái khó nói. Tôi nghĩ, dù là “cái khó nói”, nhưng cuối cùng cũng phải nói. Tuy thế, thời trẻ khi muốn xin nghỉ việc, tôi đã không làm được điều đó, cái phải nói đã không tài nào nói ra được.

Câu chuyện xảy ra lúc tôi 17 tuổi.

Năm lên 11 tuổi, tôi đã từ quê ra OSAKA làm công ba tháng, với tư cách trẻ giúp việc ở cửa hàng bán bếp than nhỏ. Sau đó, làm công 6 năm ở cửa hàng bán, sửa xe đạp Ngũ Đại. Lúc tôi vào làm ở cửa hàng Ngũ Đại là lúc xe đạp còn là vật quý hiếm đối với dân thường, giá cao đến độ người thường khó mua được. Nhưng sau đó 5, 6 năm thì xe đạp dần được nhiều người biết đến và giá cũng dần rẻ hơn. Lúc ấy cửa hàng Ngũ Đại cũng đã phát triển từ cửa hàng bán lẻ thành cửa hàng bán buôn tương đối lớn.

Cũng vào khoảng thời gian ấy, thành phố OSAKA đã lập ra kế hoạch và triển khai xây dựng đường xe điện để hoàn thiện mạng lưới giao thông. Thành phố dự định đến năm 1910 sẽ khai thông các tuyến chính.

Một hôm, vì công việc của cửa hàng, tôi đi xe đạp ra phố và lần đầu tiên đã trông thấy xe điện. Trong lúc mãi ngắm xe chạy, tôi đã cảm thấy bị nó cuốn hút. Tôi nghĩ, xe đạp phải đạp bằng chân, nhưng xe điện lại kéo được nhiều toa tàu bằng lực của điện mà ta không nhìn thấy, thật là đáng phục. Đi xe đạp còn bị mệt chứ ngồi xe điện thì đi đến đâu chắc cũng không mệt, thật là tiện lợi. Cái gọi là điện lực thật là tuyệt vời.

Trực giác cho tôi biết từ bây giờ trở đi điện lực sẽ được ứng dụng vào nhiều lĩnh vực của cuộc sống. Thật đáng mừng là vì sinh hoạt trong xã hội về nhiều mặt sẽ tiện nghi hơn ... Trong tương lai, chắc chắn rằng các công việc liên quan đến điện sẽ tăng lên rất nhiều. Bản thân tôi cũng muốn nếu được thì tham gia vào những việc đó. Tôi nghĩ chắc đây là những công việc thích thú ... liên tưởng tới những điều đó lòng càng mong muốn được tham gia những công việc liên quan đến điện.

Vấn đề là ở chỗ, phải xử lý công việc bây giờ ở cửa hàng bán xe đạp (nơi mà tôi đã chịu ơn trong 6 năm trời) như thế nào. Muốn tham gia công việc liên quan đến điện thì phải bỏ việc đang làm. Nhưng tôi cảm thấy khó rời khỏi nơi mà lâu nay mình đã làm ăn cùng họ, nơi đã có công nuôi dưỡng mình, nơi mà mình đã có tình cảm thân thiết, lưu luyến. Tôi đã phân vân, phiến não.

Trong quá trình suy tư, trong đầu tôi nảy ra một kết luận. Hay mình cứ tạm viện lý do để có thời gian tham gia công việc liên quan đến điện. Trong lòng thì quyết như thế nhưng lúc định nói với chủ, thì nói thật khó nói ra.

Thế rồi tôi định bụng để tới ngày mai nói, nhưng ngày hôm ấy cũng không có dừng cảm đến gặp ông chủ. Cứ như thế, 2 ngày, 3 ngày trôi qua.

Cuối cùng, tôi nghĩ ra một kế, tuy biết rằng xấu là nhờ quê đánh điện lên báo “Mẹ bị bệnh”. Ông chủ vừa ngạc nhiên, vừa lo lắng và nói: “Mẹ bị bệnh chắc lo lắng phải không ..., 4, 5 ngày gần đây bác thấy cháu không được bình thường. Giả sử cháu muốn thôi việc ở đây thì cháu cứ nói thật. Cháu đã làm ở đây 6 năm rồi nên muốn thôi cũng được có sao đâu”. Ông chủ đã nói ra điều mà tôi khó nói.

Ở đây, tôi muốn nói một điều: dù trong đầu mình đã quyết, dù trong lòng mình đã quyết, nhưng tự mình không thể nói ra thì không thể nói đây là quyết đoán thực sự. Chỉ khi nào mình nói ra điều cần nói, thể hiện cái phải thể hiện qua hành động thì lúc đó mới gọi là quyết đoán. Với ý nghĩa đó, việc làm trên của tôi chưa thể nói là quyết đoán thực sự.

Tuy tôi đã không nói ra được điều đó với ông chủ, song tôi đã thực hiện bằng cách khác. Sau đó trong lòng vừa thẹn xin lỗi, vừa rời khỏi cửa hàng chỉ mang theo một cái áo. Về sau, tôi đã viết thư xin lỗi ông chủ về việc tôi không thể nói ra điều mình muốn.

Thế là tôi đã rời khỏi công việc đáng nhớ của chú giúp việc, và sau đó xin được vào Công ty điện quang OSAKA làm công việc đúng như ước nguyện của mình.

2. BIẾT DỪNG ĐÚNG LÚC

(Bán ống chân không trong thời gian ngắn)

Phải nói rằng về mặt nào đây, con người có ham muốn rất cao. Khi thấy người ta kiếm lời được ở mặt hàng nào đó là chúng ta cũng nhảy vào. Thời gian đầu còn tốt nhưng sau đó lại rơi ngay vào tình trạng cạnh tranh quá đáng và chẳng nơi nào có lãi cả. Tiếp đến là tình hình xấu đi, có nơi kinh doanh đi vào ngõ cụt, dẫn đến phá sản. Cảnh này xảy ra không ít trong xã hội. Nhưng tôi nghĩ, nếu muốn tránh tình cảnh đó thì không phải là không tránh được. Bản thân tôi đã có kinh nghiệm về chuyện này.

Đó là vào khoảng năm 1924, khi tôi đi lên thăm chi nhánh kinh doanh TOKYO của Công ty điện khí MATSUSHITA, thấy ống chân không đặt ở đó. Đây là lần đầu tiên tôi thấy cái gọi là “ống chân không”, dùng trong radio - mặt hàng mới bắt đầu bán trên thị trường hồi đó. Người đại diện chi nhánh đã nói với tôi “Cái này gần đây ở TOKYO đã bắt đầu bán được. Giám đốc đem về OSAKA bán thử xem”.

Nghe xong, tôi nghĩ “Cái này hay đấy” và nghĩ ngay đến việc bán ở OSAKA. Thế rồi tôi ra lệnh cho nhân viên đi đến xưởng chế tạo ống chân không bàn bạc. Nhưng thực tế là xưởng chế tạo có quy mô nhỏ, vốn không nhiều, đang ở trong tình trạng sản xuất không kịp đơn đặt hàng. Vì thế, tôi đã bảo đưa trước cho họ 3000 yên tương đương giá 1000 cái và yêu cầu họ chế tạo càng nhiều càng tốt gửi xuống OSAKA.

Trở lại OSAKA, tôi đã nhờ cửa hàng bán sỉ bán ống chân không này. Thời đó, ống chân không còn là một trong những vật hiếm, ít bán ở cửa hàng bình thường nên nhiều nơi vui mừng đến đặt hàng. Với tình hình này thì chỉ 5, 6 tháng sau Công ty MATSUSHITA đã được lời hơn mười ngàn, một món tiền khá lớn vào thời đó. Nhưng cũng vào lúc ấy, nơi chế tạo ống chân không dần dần nhiều lên, sản phẩm mới liên tiếp xuất hiện trên thị trường và giá cũng tự nhiên có khuynh hướng giảm xuống.

Trước tình thế đó, tôi cho rằng phải xem xét lại mặt hàng này. Cứ đà này, cơ hội có thể kiếm lời của Công ty MATSUSHITA sẽ giảm đi. Dầu rằng hiện tại tiền không những không giảm đi mà hàng bán vẫn chạy và vẫn có thể kiếm lời. Tuy nhiên, vấn đề là tình huống đang thay đổi khác với từ trước đến bây giờ. Vậy thì phải đối phó với sự thay đổi đó thế nào. Nói khác đi, không nên để lệ thuộc vào hiện tại, cần nhìn vào tương lai để phán đoán sự việc.

Tôi đã nghĩ tới rút khỏi việc buôn bán ống chân không khi nhìn vào tương lai. Bởi vì vẫn còn bán được nên có thể nói là đáng tiếc. Bởi vì vẫn còn kiếm lời được nên bỏ thì về mặt nào đó phải nói là phí. Nhưng không thể bỏ qua sự thay đổi tình huống, phải nhìn vào tương lai để đưa ra cách ứng xử mới. Tóm lại là rút lui khỏi việc buôn bán ống chân không, việc mà tôi đã thoáng thấy cái lợi của nó. Tôi nghĩ Công ty đã kiếm được cả vạn yên tiền lời rồi, thế là đủ rồi, không nên tham hơn nữa.

Cuối cùng, tôi đã quyết đoán rút khỏi việc buôn bán ống chân không và nói ý đồ đó với xưởng chế tạo cũng như cửa hàng bán sỉ. Xưởng chế tạo rất vui mừng vì không mất một xu mà nhận được nhiều nơi mua sỉ ở OSAKA, nơi bán sỉ cũng không có dị nghị gì.

Quả thực sau đó 4, 5 tháng, giá các chi tiết của radio đều giảm đột ngột. Các xưởng, tiệm buôn các linh kiện lâu nay làm ăn có lời đến nay đều bị lâm vào cảnh rất khó khăn.

Công ty MATSUSHITA may mắn đã tránh được tổn thất vì đã biết rút lui trước khi việc xảy ra.

Câu chuyện chỉ đơn giản như thế nhưng ở đây tôi muốn nói: Việc tiến thoái trong ứng xử là quan trọng, cái gì cũng cần đúng lúc, vừa phải, đó là mấu chốt. Qua việc này tôi lại cảm thấy sâu sắc tầm quan trọng của việc biết dừng đúng lúc.

3. BIẾT NHẬN SAI LẦM

(Thất bại trong việc cùng kinh doanh bộ phận điện nhiệt)

Con người không phải là thần thánh nên trong làm ăn, có lúc phạm phải sai lầm, có lúc thì thất bại. Về một mặt nào đó, đây là điều không thể tránh khỏi. Nhưng vấn đề là sau đó chúng ta ứng xử thế nào với sai lầm mới là quan trọng. Có người dù phạm sai lầm vẫn không chịu nhận lỗi, giả bộ không biết hoặc bỏ mặc kệ đấy. Theo tôi, đấy không phải là cách ứng xử đúng.

Tôi nghĩ, điều cần ghi tạc trong lòng là tự đặt câu hỏi xem tại sao đã phạm sai lầm như thế, rồi kiểm tra xem xét lại; cái cần sửa phải sửa ngay. Đương nhiên, trong thực tế có những trường hợp không dễ dàng thực hiện được điều đó. Nhưng tôi nghĩ nếu dám làm như thế thì sai lầm không chỉ đơn thuần chấm dứt ở chỗ sai lầm, mà nó sẽ tạo cho sự phát triển sau này.

Ở đây, tôi xin nêu một kinh nghiệm của chính bản thân trong việc kinh doanh bộ phận điện nhiệt được thành lập vào năm 1972. Như tôi đã đề cập ở phần trước, bộ phận này đã cho xuất xưởng sản phẩm bàn là cao cấp đầu tiên. Sản phẩm này sau đó được đánh giá là sản phẩm ưu tú trong nước, có phẩm chất tốt, giá rẻ so với mặt hàng cùng loại và được nhiều người ưa chuộng. Nhưng dù (?) đã sản xuất ra mặt hàng tốt như thế nhưng quyết toán của bộ phận điện nhiệt lại bị lỗ. Thật là lạ.

Tôi đã trầm tư suy nghĩ tìm nguyên nhân nằm ở đâu. Không ăn khớp với kế hoạch và phương châm kinh doanh chẳng? Hay là trong quá trình hoàn thành kế hoạch và phương châm có gì bị lệch hướng chẳng... Tôi đã kiểm tra xem xét lại từ mọi góc độ và đi đến kết luận: vấn đề nảy sinh trong quá trình hoàn thành, hay nói khác đi có vấn đề trong kinh doanh.

Vấn đề đó như thế nào?

Trong việc kinh doanh bộ phận điện nhiệt này, bề ngoài là kinh doanh riêng của tôi nhưng bên trong là hợp doanh giữa tôi và bạn T của tôi, người đã góp một phần vốn vào. Tôi đã giao việc kinh doanh cho bạn T và người quản đốc xưởng NAKAO, nên đối với bộ phận điện nhiệt, bản thân tôi đã xem nó như “nghề phụ”. Sai lầm của tôi là ở chỗ đó.

Người phụ trách kinh doanh bộ phận điện nhiệt, anh T nguyên là chủ cửa hàng gạo, không có chuyên môn về điện khí. Đã thế bên cạnh việc kinh doanh bộ phận điện nhiệt anh còn kiêm luôn nghề bán gạo. Vì thế, tôi cũng như bạn T, cả hai đều không thật sự dốc sức vào kinh doanh bộ phận điện nhiệt này. Nói cách khác, chúng tôi không toàn tâm, toàn ý, có thái độ nửa vời với công việc này nên đã đưa kinh doanh vào ngõ cụt. Tôi nghĩ “Thế này thì không ổn” và đã phân tích sâu sắc. Do phân tích trên nên nguyên nhân của việc kinh doanh bị lỗ đã rõ ràng. Cách làm của tôi đã bị sai, người phạm sai lầm là tôi, vậy thì để cải thiện kinh doanh, tôi phải sửa sai.

Vậy phải sửa sai điểm nào? Tôi nghĩ, trước tiên là chấm dứt việc hợp tác kinh doanh với bạn T. Sau đó chính tôi dốc toàn lực vào kinh doanh bộ phận điện nhiệt, điều hành nghiêm túc. Chỗ phải cải thiện là ở đó.

Nhưng cái khó là ở chỗ, bạn T đã biết lòng hợp tác kinh doanh, đã nỗ lực đúng mức. Vì thế về mặt tình cảm rất khó nói “Bạn hãy nghỉ đi” . Nếu vậy T chắc sẽ nản chí.

Có cách nào mà bạn T không phải nghỉ mà vẫn tiếp tục được là tốt nhất...Nhưng suy cho cùng, để vực dậy hoạt động kinh doanh của bộ phận điện nhiệt này, chỉ còn cách đó thôi.

Đương nhiên, việc kinh doanh của bộ phận điện nhiệt không trôi chảy không phải do bạn T xấu. Tôi không hề có ý nghĩ quy trách nhiệm cho anh ấy mà là quy trách nhiệm vào chính mình. Người phạm sai lầm là tôi nên tôi phải sửa sai...Giống như người xưa đã nói : “Không được ngán ngại khi sửa sai”, tôi nghĩ, khi đã nhận ra sai lầm thì hành động sửa sai ngay mới đúng là kinh doanh. Nghĩ thế nên tôi đã quyết định gọi bạn T lên và nói thẳng về việc này.

“Tôi đã sai lầm . Việc tôi nhờ người còn non trong nghề như anh phụ trách kinh doanh là do tôi đã coi nhẹ bộ phận điện nhiệt. Tôi nghĩ thái độ kinh doanh như thế là nguyên nhân dẫn đến tình trạng hôm nay. Đúng ra chính tôi phải dốc toàn lực vào bộ phận điện nhiệt mới thành lập. Tôi không làm thế là tôi có lỗi. Vì vậy, từ giờ trở đi, chính tôi sẽ nghiêm túc dốc sức vào kinh doanh, bạn lại chuyên tâm vào hàng gạo được không?”.

Tôi nói thế nhưng bạn T không muốn rời khỏi công ty nên tôi đã khuyên bạn vào hẳn công ty. Kết cục, sau khi suy nghĩ kỹ bạn T đã vào làm ở Công ty Điện khí MATSUSHITA với tư cách là người bán hàng.

Thế là tôi phụ trách kinh doanh bộ phận điện nhiệt. Bộ phận này ngoài bàn là ra đã chế tạo lò sưởi, bàn ngồi có lò sưởi, và dần dần đi vào quỹ đạo phát triển.

Qua sự kiện trên, tôi rút ra điều rất quan trọng là : có sai lầm thì phải sửa, nhận ra sai lầm thì phải sửa ngay. Trong thực tế do tâm tính con người, điều này rất khó thực hiện. Nhưng sai lầm do mình gây ra thì tự mình phải sửa thôi.

4. MUA CÁI CẦN THIẾT ĐÚNG GIÁ TRỊ

(Về việc mua lại một xưởng)

Tôi nghĩ, trong giao dịch trên thương trường, vị trí của người mua đa phần có lợi hơn vị trí của người bán. Cũng có trường hợp thế của người bán mạnh hơn, nhưng bình thường thì phải nói thế của người mua tốt hơn. Lập trường của người mua là càng rẻ càng tốt, nên nếu thế của người bán mà yếu thì đối phương thường dựa vào chỗ yếu đó để ép giá. Tuy nhiên, với tư cách là nhà kinh doanh thì thái độ trên có đúng không? Tôi nghĩ không hẳn là như thế.

Đã lâu lắm rồi, tôi có một kinh nghiệm như thế này. Đây là vào thời mà Công ty Điện khí còn chế tạo đui đèn, và vật liệu bakelite (một loại nhựa hoá học) hoàn toàn phải mua ngoài. Vì thế, công ty Điện khí cũng muốn có xưởng chế tạo bakelite. Thế rồi, có một ngày kinh doanh của Công ty Điện khí H chuyên chế tạo đui đèn và bakelite đi vào ngõ cụt, đến mức phải chuyển nhượng tài sản. Sau đó phía công ty điện khí H đã đặt vấn đề muốn bán lại xưởng cho Công ty điện khí MATSUSHITA.

Đối với Công ty Điện khí MATSUSHITA thì đây là cơ hội tốt. Từ lâu nay muốn có xưởng chế tạo bakelite, nhưng bây giờ tự phía họ lại đến đề nghị. Thế là chúng tôi ngồi vào bàn luận cụ thể và vấn đề là mua với giá bao nhiêu.

Đối phương là công ty đang có nguy cơ bị phá sản, ở vị thế yếu; vì vậy có thể mua được với giá rẻ. Nếu để ít ngày nữa, tình huống xấu thêm chắc có thể mua rẻ hơn nữa. Có thể nói đó là cách nghĩ thông thường. Vì thế, trong trường hợp mua bán này, dù Công ty Điện khí MATSUSHITA mua vào với giá khá rẻ, chắc đối phương và xã hội cũng chấp nhận. Chúng tôi có quyền làm thế.

Nhưng, lúc đó tôi đã quyết đoán và ra chỉ thị “Không được mua với giá rẻ”. Theo cách nghĩ chung của thời đó, điều này không được bình thường. Là không bình thường mà tôi đã dám quyết đoán và chỉ thị như thế vậy lý do gì?

Thứ nhất, là vì Công ty điện khí MATSUSHITA muốn có một xưởng bakelite. Trong trường hợp không mua được xưởng, Công ty sẽ phải tự nghiên cứu để chế tạo bakelite và xây dựng xưởng. Nhưng như vậy sẽ tốn nhiều tiền... May mắn thay, người ta lại mang xưởng bakelite đến bán cho mình đúng lúc cần thiết. Đối với công ty đó là thứ thực sự có giá trị.

Do đó, tôi nghĩ, việc nhận thức và mua đúng giá trị của nó là cách mua chính đáng, mua rẻ hơn giá thị trường là không tốt, hay nói cách khác, nên mua cái cần thiết với đúng giá thị trường.

Mua lại xưởng của công ty sắp phá sản thì bình thường người mua có quyền ép giá. Nhưng tôi không mau ép giá mà đã quyết đoán mua với giá đáng mua, bởi vì tôi nghĩ, đối với nhà kinh doanh, đây là điểm rất quan trọng.

Tóm lại, theo tôi, đây là cách tiến hành sự việc có lý, có tình, cũng giống như trường hợp mua vật tư hàng hoá vào. Thí dụ, khi mua sản phẩm của xưởng bạn, nhất định phải xem đối phương lấy lời có thoả đáng không, chỉ trong trường hợp biết họ có lời có thoả đáng thì mới tiến hành việc mua vào.

Trong trường hợp không có lý thì yêu cầu đối phương xem xét lại, ngâm nghĩ lại. Ngoài ra, phía mình cũng nặn óc tính toán, khi thấy có thể có lời chính đáng mới bắt đầu đặt hàng mua vào.

5. COI TRỌNG HÀNG ĐẦU LẬP TRƯỜNG CỦA KHÁCH HÀNG

(Chế tạo radio không có sự cố)

Lập trường khác nhau là cái tồn tại trong xã hội con người. Khi có vấn đề xảy ra, thường dễ quên đi lập trường của đối phương và bảo thủ lập trường của mình ... Về mặt bản tính con người thì đây cũng là điều dễ hiểu. Nhưng cứ bảo thủ lập trường của mình thì có thể xảy ra tình huống sự việc không trôi chảy hoặc không thể quan hệ lẫn nhau, việc nghĩ về lập trường của mình là cần, nhưng đồng thời việc nghĩ đến lập trường của đối phương cũng quan trọng. Điều này có lẽ ai cũng biết rõ, nhưng trong thực tế khi gặp sự việc, thực hành nó khó biết bao.

Công ty MATSUSHITA bắt đầu bán radio vào năm 1930. Thời đó radio là mặt hàng vừa mới phổ cập cho dân chúng; nhưng cái radio nào cũng có khuyết điểm là hay xảy ra sự cố. Chính cái radio mà tôi dùng cũng hay có sự cố. Nhiều lúc bực mình vì không nghe được tin tức. Trong bối cảnh như thế, các đại lý bán hàng đã thiết tha yêu cầu MATSUSHITA chế tạo radio.

Tôi nghĩ việc chế tạo radio tốt hơn cũng là yêu cầu của toàn xã hội, và rất muốn Công ty Điện khí MATSUSHITA tiến hành chế tạo ra bán. Nhưng cái khó là ở chỗ, Công ty Điện khí chưa chế tạo radio bao giờ, tri thức chuyên môn và kỹ thuật hoàn toàn không có. Do đó, chỉ còn cách nhờ bên ngoài chế tạo. Sau khi điều tra, báo cáo cho biết hãng K chế tạo tốt, và tôi đã bàn bạc mua lại. Thế rồi chúng tôi bắt đầu bằng cách cho chế tạo radio ở xưởng K. rồi bán ra từ Công ty MATSUSHITA.

Kết quả thật thảm bại, sự cố xảy ra liên tục và hàng trả lại cao như núi. Các cửa hàng đại lý lúc đầu vui mừng nay đã trở nên phẫn nộ. Tôi, người đã tin tưởng vào sản phẩm của xưởng K, trước sự cố này rất ngạc nhiên và thất vọng.

Nhưng chỉ thất vọng, chán chường thì chẳng giải quyết được gì. Tôi đã cho điều tra ngay tình trạng của sự cố và nguyên nhân. Kết quả là tuy có sự cố toàn ở trạng thái chưa thể nói là sự cố hay nói đúng hơn hầu hết là những trục trặc do ốc lỏng một tí, hay ống chân không chưa gắn chặt v.v...

Vậy tại sao người mua lại nói là sự cố và trả hàng lại. Lý do là mạng lưới bán hàng của MATSUSHITA thời đó hầu như không có kiến thức chuyên môn kỹ thuật về radio. Đúng ra, sản phẩm của xưởng K phải được bán ở cửa hàng chuyên bán radio và những người bán hàng phải kiểm tra lại từng cái, xử lý những trục trặc nhỏ trước khi đưa cho khách hàng. Thế nhưng mạng lưới bán hàng của công ty từ trước đến nay hầu như chỉ làm những việc liên quan đến lắp ráp đèn, cửa hàng có kỹ thuật chuyên môn về radio còn tương đối ít, Người bán hàng lấy từ hộp ra, chỉ thấy không có âm thanh là phán ngay sản phẩm hỏng và trả lại cho xưởng. Tôi nghĩ, nếu cứ vậy thì không thể đưa radio của xưởng K vào mạng bán hàng của Công ty Điện khí MATSUSHITA.

Tôi đã im lặng suy nghĩ xem phải làm như thế nào. Nếu không thể dùng mạng bán hàng của Công ty Điện khí thì phải nhờ mạng bán hàng từ trước đến nay vẫn bán sản phẩm của công ty K. Nếu làm thế thì ít phải lo về sự cố hay hàng trả lại và vẫn có thể tiếp tục mặt hàng này.

Nhưng làm thế thì hoá ra Công ty MATSUSHITA không đáp ứng được nguyện vọng của các đại lý

muôn công ty vừa chế tạo vừa bán radio chất lượng tốt. Ngoài ra, nếu làm thế thì ý đồ và cố gắng của tôi lâu nay cũng trở nên vô nghĩa. Do đó, tôi không muốn sử dụng cách làm chỉ đưa hàng đến các cửa hàng đã quen bán sản phẩm của K.

Vậy thì phải làm gì đây? Cuối cùng tôi nghĩ phải làm ra sản phẩm mới có thể tiêu thụ bởi mạng bán hàng của MATSUSHITA, phải làm ra sản phẩm không có sự cố, tốt đến độ dù không có tri thức hoặc kỹ thuật chuyên môn người ta vẫn có thể an tâm mua dùng. Nói cách khác, chúng tôi cần cải thiện và chế tạo sản phẩm phù hợp với khách chứ không phải để khách phải thích ứng với sản phẩm. Đây cũng là cách kinh doanh cần phải coi trọng hàng đầu lập trường của khách hàng.

Vì kết luận như thế nên tôi quyết đoán tiến theo hướng này. Đối với xưởng K, tôi cũng yêu cầu chế tạo sản phẩm mới có chất lượng như trên. Nhưng xưởng K. trả lời không thể làm được sản phẩm như thế. Cuối cùng, xưởng K tách khỏi Công ty Điện khí MATSUSHITA và đi theo con đường khác.

Kẻ phải đứng trước cảnh khó xử là Công ty Điện khí. Xưởng K đi mất rồi nên Công ty lại trở về tri thức chuyên môn và về kỹ thuật radio. Dù biết thế, Công ty vẫn không thể đoạn tuyệt với radio được. Thế rồi, tôi quyết định tự sức mình làm và ra lệnh cho “bộ phận nghiên cứu” khảo sát và thiết kế radio không có sự cố.

Bộ phận nghiên cứu ngạc nhiên! Kỹ thuật không có, kinh nghiệm cũng không mà lại ra lệnh chế tạo radio nên họ ngỡ ngàng là điều đương nhiên. Người trông nom bộ phận nghiên cứu này là ông NAKAO cũng nói: “Đột nhiên nhận lệnh như vậy thì không làm được. Dù có làm thì cũng cần phải có thời gian”.

Tôi nghĩ, đúng là quá sức của họ một khi đã tung radio ra bán rồi nay dừng lại thì sắp tới khó mà tung mặt hàng mới khác ra được và cũng khó mà ăn nói với khách hàng. Hơn nữa, đã tốn công tổ chức ra bộ phận sản xuất radio rồi mà bây giờ để họ ngồi chơi cũng không được.

Xưởng K đã đi rồi nên Công ty Điện khí lâm vào cảnh khó xử. Do đó tôi nghĩ phải vứt bỏ cái ý nghĩ “Khó khăn quá”, và “Không thể làm được” đi rồi dứt khoát nói với ông NAKAO rằng :

“Tình huống cấp bách rồi, không còn thì giờ nữa, tôi muốn dứt khoát cậu phải làm trong thời gian ngắn. Đúng là Công ty Điện khí không có kỹ thuật cao về radio. Nhưng nghĩ thử xem đến mấy cậu chơi tài tử trong phố còn có thể tự mình lắp ráp radio. So với họ, bộ phận nghiên cứu làm dễ hơn vì ta có đầy đủ thiết bị. Nhất định cậu phải làm cho tôi...Cái gì cũng vậy, nếu quyết tâm phải làm trong thời gian ngắn thì sẽ nảy sinh cách làm. Mấu chốt vấn đề là cậu có niềm tin nhất định sẽ làm được hay không. Tôi tin chắc là các cậu có thể làm được tuyệt vời là đằng khác”.

NAKAO trầm tư suy nghĩ một lúc rồi nói: “Vậy thì chúng tôi sẽ bằng mọi cách làm thử” và nhiệt tình bắt tay ngay vào việc chế tạo radio.

Sau 3 tháng ngày đêm nỗ lực nghiên cứu, kết quả đầu tiên là cho ra đời radio gần với lý tưởng. Đúng lúc đó đài NHK lại đưa ra “cuộc thi chọn radio xuất sắc”. Thế là chúng tôi tham dự và thật không ngờ đã đoạt giải nhất. Nghe tin, bản thân ông NAKAO cũng như tôi đều sung sướng đến ngạc nhiên.

Qua kinh nghiệm trên, tôi cảm nhận sâu sắc và ghi tạc trong lòng một điều: Trong công việc, thay vì nghĩ đến sự khó khăn, ta nên nghĩ đến quyết tâm làm là được. Với cách nghĩ thế, Công ty MATSUSHITA đã thực sự thành công trong việc chế tạo radio không có sự cố, được khách hàng vui mừng đón nhận và danh tiếng của radio NATIONAL đã ngày càng lên cao.

6. TÌM RA SỨ MẠNG MÀ ĐI

(Lễ kỷ niệm sáng nghiệp lần thứ nhất)

Con người sẽ không cảm thấy cuộc sống thú vị, niềm vui sướng, ý muốn ham làm việc nếu chỉ nghĩ “Làm thế nào để sống cho qua ngày”. Nhưng nếu việc mình đang làm là một quá trình hướng tới mục đích cụ thể, mà trong đó mình thấu hiểu nhiệm vụ và sứ mạng thì tôi chắc mình sẽ dễ cảm nhận được ý nghĩa công việc, niềm vui làm việc và được hưởng những ngày tháng đầy đủ, phong phú. Vậy thì làm thế nào biết được cái gọi là mục đích, sứ mạng ?! Trong thực tế xã hội, người đã cảm thấy từ đáy lòng cái gọi là mục đích, sứ mạng và đang sống với chúng, chắc không thể nói là nhiều. Do đó, trong xã hội, tôi nghĩ, việc nhìn ra sứ mạng của chính mình, nhìn thấy sứ mạng của cả đời mình là điều rất quan trọng.

Riêng bản thân tôi đã phát hiện ra cái gọi là “sứ mạng của mình” vào năm 1932. Tuy nói là sứ mạng của mình, nhưng thực ra đây là sứ mạng của một người với tư cách nhà kinh doanh công ty có tên Điện khí MATSUSHITA. Nói cách khác, sứ mạng của nhà sản xuất, cái sứ mạng mà tôi đã tự cảm thấy từ đáy lòng.

Cơ hội để tôi tìm thấy sứ mạng đó là nhờ chủ nhân một cửa hàng quen khuyên nhủ tôi theo một tôn giáo. Người ấy đã khuyên tôi theo tôn giáo đó rất nhiệt tình, đã dắt tôi lên tận đại bản doanh của đạo, cho tôi nhìn thấy tận mắt quang cảnh hoạt động của tôn giáo. Ở đây tôi thấy những ngôi nhà lớn sạch sẽ đến nỗi không có một hạt bụi nào và tín đồ đến lễ với một thái độ cung kính thành tâm.

Sau đó, nhờ lòng đóng góp nhiệt tình của các tín đồ, những toà nhà mới lại được dựng lên, trong đó có cả trường học, và thư viện đẹp đẽ ... Tôi ngạc nhiên là họ xây dựng cả nơi sản xuất vật liệu, dùng để cung ứng vật liệu làm nhà cửa liên quan đến tôn giáo đó. Cơ sở ấy có đến mấy xưởng chế tạo.

Trong xưởng của họ có nhiều thợ làm việc rất nghiêm túc, khác hẳn không khí trong các xưởng ngoài phố đến nỗi tôi phải sửa quần áo cho nghiêm chỉnh. Nhìn thấy cảnh như thế tôi đã thật sự cảm kích.

Trên xe điện về nhà cũng như sau đó tôi tiếp tục trầm tư suy nghĩ ... Trong ngành sản xuất, cảnh đình trệ lặp đi lặp lại; nhiều công ty đi vào ngõ cụt, bị phá sản. So sánh ra thì thấy tôn giáo đó phồn vinh đến ngạc nhiên ... Tại sao lại khác nhau thế nhỉ?

Tôi hiểu tôn giáo là rất cao quý, bởi vì nó mang lại cho con người những lời giáo huấn để họ yên tâm sống và làm việc. Thế nhưng chúng ta là những nhà sản xuất, tuy không thể tạo ra niềm vui tinh thần, nhưng lại cung cấp sản phẩm tiêu dùng thiết yếu cho cuộc sống. Tuy hình thức khác nhau, song tôi nghĩ mọi sự cao quý không khác nhau.

Nếu quả đúng như thế thì tại sao tôn giáo lại phồn vinh, mà nhiều ngành sản xuất lại bị phá sản. Theo tôi, phải chăng sự khác nhau ở chỗ, tôn giáo đứng trên niềm tin và bằng mọi cách cố gắng cứu vớt nhiều người, còn chúng ta thường kinh doanh vì chính mình. Tuy nhiên, nghĩ cho cùng, công việc sản xuất của chúng ta quyết không phải chỉ làm vì mình, mà là để thoả mãn nhu cầu vật chất cho nhiều

người trong xã hội, giúp ích cho mọi người. Vì vậy, chúng ta không còn cách nào khác là hoàn thành tốt sứ mạng cao cả này.

Nếu cho rằng chúng ta gánh vác sứ mạng như thế thì phải dốc hết toàn lực để hoàn thành sứ mạng đó. Đây không phải là hoạt động sản xuất đơn thuần mà là hoàn thành sứ mạng cao cả. Vậy thì để thành đạt mỹ mãn càng sớm càng tốt sứ mạng này, chúng ta phải đem hết trí tuệ và nỗ lực ra tiến hành công việc. Với suy nghĩ như thế, tôi hưởng được niềm cảm xúc hoan hỉ vì đã nhìn ra sứ mạng của mình. Đồng thời, tôi đã quyết tâm sâu sắc từ bây giờ trở đi phải sống hết lòng vì sứ mạng của mình.

Suy rộng ra, sứ mạng của Công ty MATSUSHITA là phải sản xuất phong phú vật tư để cung cấp cho mọi người, là cống hiến cho sự nâng cao sản xuất; và trong tương lai sẽ chế tạo đầy đủ đồ dùng cho xã hội. Nếu làm được như thế thì tất cả đồ dùng sẽ giá rẻ như nước thành phố. Được như thế thì sự nghèo khổ sẽ mất đi, kẻ khốn cùng sẽ không còn. Như người xưa đã nói : “Trong các bệnh, không bệnh nào khổ bằng bệnh nghèo”, nếu ta trừ bỏ được chữ “nghèo” thì sẽ loại được chữ “khổ”, sẽ có thể giúp ích cho mọi người yên tâm vui sống và làm việc.

Suy nghĩ như vậy, tôi đã nhìn thấy rất rõ sứ mạng của Công ty MATSUSHITA. Chúng ta không chỉ đơn thuần tiếp tục sản xuất, mà phải tiến hành sản xuất mạnh mẽ hơn mới hoàn thành sứ mạng lớn này. Nghĩ thế tôi cảm thấy tâm trí rất trong sáng, sáng khoái và tâm hồn rộng lớn hẳn ra. Với ước vọng làm nên sự nghiệp lớn đó, tự lòng tôi đã cảm thấy niềm hoan hỉ, cảm động sâu xa.

Tôi nghĩ phải nói cho toàn thể nhân viên của MATSUSHITA biết việc này, để cùng nhau tiến bước mạnh mẽ để hoàn thành sứ mạng. Vào ngày 5 tháng 5 năm 1932 tôi đã tập hợp toàn thể nhân viên để nói về sứ mạng của Công ty MATSUSHITA. Đây là bước đi đầu tiên của công ty sau khi tự mình đã nhìn ra sứ mạng nên tôi đã lấy ngày đó làm ngày kỷ niệm sáng nghiệp lần thứ nhất.

Tôi đã nói rất nhiệt tình về cái sứ mạng của Công ty MATSUSHITA bằng lòng cảm kích của chính mình, nên người nghe cũng rất chăm chú. Vì quá nhiệt tình nên dù đã hết giờ tôi vẫn say sưa nói và còn muốn nói nữa.

Công ty MATSUSHITA đã xác định đúng đắn sứ mạng của mình và nhờ thế công ty đã và đang tiến hành hoạt động mạnh mẽ hơn trước

7. CẢM KÍCH VÌ ĐƯỢC GIAO VIỆC

(Dùng chế độ giao khoán cho các bộ phận)

Về một phương diện nào đó, tuân theo chỉ thị của cấp trên và cứ như thế tiến hành công việc là cách làm việc nhẹ nhàng không cần phải động não. Nhưng theo tôi, đây là cách thụ động không phát huy sáng tạo của bản thân, chẳng thú vị gì. Tôi cho rằng, đúng ra, chỉ khi nào con người cố gắng tư duy theo kiểu của mình, tìm cách phát huy độc lập sáng tạo trong khi tiến hành công việc thì mới cảm nhận được sự thú vị và niềm vui trong công việc.

Vì thế người đứng trên cương vị chỉ đạo cần biết tầm quan trọng của cụm từ “Tôi giao cậu việc này” với cấp dưới. Nếu giao thì được giao chắc sẽ phát huy được tối đa năng lực sẵn có, họ sẽ chịu khó sắp xếp và nhiệt tình bắt tay vào việc và chắc sẽ làm ra kết quả mong muốn.

Công ty Điện khí bắt đầu thực hiện chế độ “giao khoán cho từng bộ phận” vào tháng 5 năm 1933. Đây có thể nói là chế độ giao khoán công việc. Tôi thực hiện việc này đúng một năm sau khi Công ty MATSUSHITA tổ chức đại hội kỷ niệm sáng nghiệp lần thứ nhất, sau khi công ty nhận thức rõ sứ mạng của mình và đã tiến hành hoạt động mạnh mẽ. Cũng trong thời gian này, cùng với việc khuyến khích nội dung sự nghiệp, chúng tôi phải xử lý rất nhiều vấn đề mới phát sinh: nào là chủng loại mặt hàng nhiều lên, kế hoạch bán hàng phức tạp lên, ngoài ra công việc liên quan đến xây dựng xưởng, chi nhánh kinh doanh mới cũng tăng lên rất nhiều. Công ty lâm vào trạng thái khó điều hành nếu để yên cơ cấu như thế.

Dù nói vậy, quy mô của Công ty MATSUSHITA lúc đó vẫn còn nhỏ, tôi vẫn còn có thể quán xuyến toàn bộ với tư cách là ông chủ. Nếu có ý không thực thi chế độ giao khoán thì tôi vẫn có thể điều hành được bởi vì đã giao trách nhiệm rõ ràng cho từng bộ phận.

Thế nhưng lúc đó sức khỏe tôi rất xấu, thường bị bệnh. Các trưởng phòng trong quá trình triển khai công việc thường hay xin ý kiến tôi, nên tôi bị rơi vào tình thế không có đủ thì giờ để tiếp họ.

Đương nhiên, các trưởng phòng cũng có quyền hạn và trách nhiệm với cương vị được giao, nên họ có thể tiến hành công việc độc lập. Tuy nhiên, cùng với việc khuyến khích nội dung sự nghiệp, vấn đề mới, công việc mới phát sinh rất nhiều, nên họ liên tục hỏi ý kiến, mong chờ sự phán đoán của tôi với tư cách ông chủ là đúng thôi... Dù họ mong chờ phán đoán nhưng do tôi bị bệnh hay nghỉ nên công việc khó tiến hành trôi chảy, năng suất giảm xuống. Trong tình hình như thế, tôi nghĩ phải làm thế nào để giải quyết đây.

Nếu sức khỏe tốt thì không có vấn đề gì. Mặc dù tôi đã cầu nguyện nhiều cho sức khỏe nhưng vẫn không được như ý muốn. Vì thế, tôi nghĩ không cần hỏi ý kiến lặt vặt, cụ thể và chờ phán đoán của tôi mà nên để cho các trưởng phòng tự phán đoán và chủ động tiến hành công việc. Trừ những vấn đề nghiêm trọng thỉnh thoảng mới xảy ra.

Vì vậy, tôi quyết định để cho các trưởng phòng tự phán đoán giải quyết phần lớn những vấn đề xảy ra hàng ngày. Để làm được vậy, các bộ phận phải hoạt động độc lập như cách làm của một xí nghiệp.

Các trưởng phòng phải có trách nhiệm tiến hành cách kinh doanh như một xí nghiệp độc lập. Nói cách khác, đây là chế độ “giao khoán sự nghiệp cho các bộ phận”.

Theo cách làm ấy, tôi đã đổi tên gọi trưởng phòng thành trưởng phòng sự nghiệp. Trưởng phòng sự nghiệp khác với trưởng phòng cũ là phải trở thành nhà kinh doanh của bộ phận sự nghiệp, được giao trọng trách kinh doanh bộ phận đó. Như vậy, họ phải nhận tất cả trách nhiệm về mình. Từ trước đến nay, bộ phận bán hàng thì chỉ biết bán hàng, nhưng nếu trở thành bộ phận sự nghiệp thì tất cả trách nhiệm từ khâu lập kế hoạch đến chế tạo, bán hàng, thu tiền đều quy về trưởng phòng sự nghiệp. Do vậy, đây là hình thức kinh doanh độc lập.

Từ cách tư duy như thế, Công ty MATSUSHITA đã thực thi chế độ “giao khoán sự nghiệp cho các bộ phận” từ tháng 5 năm 1933. Cụ thể là có ba bộ phận : thứ nhất là bộ phận radio; thứ hai là bộ phận đèn pin (pin khô) ; thứ ba là bộ phận dụng cụ điện -nhựa tổng hợp - đồ dùng điện nhiệt.

Tôi đã làm thử thì thấy kết quả rất tốt. Đúng là khi được giao khoán kinh doanh, các bộ phận sự nghiệp đã phấn khởi bắt tay vào việc. Cũng từ đó, mọi người trở nên hăng hái làm việc hơn và cũng từ đó công ty trở nên dần dần phát triển đi lên.

8. DÁM QUYẾT ĐOÁN VÌ CHƯA TỪNG TRẢI

(Chế tạo tàu và máy bay bằng gỗ)

Trong cuộc sống, có trường hợp bị người ta nhờ việc gì, muốn từ chối cũng khó mà từ chối được. Thấy sức mình có hạn, khó có thể hoàn thành nên muốn từ chối. Nhưng tùy theo đối tượng, có trường hợp khó mà từ chối. Những lúc như thế, làm gì cho phải, quả đúng là vấn đề nan giải...

Như đã đề cập phần trước, trong Chiến tranh thế giới thứ hai, vì bị quân đội yêu cầu, Công ty MATSUSHITA đã chế tạo tàu và máy bay bằng gỗ. Nhưng có thể nói, đây là công việc của đơn đặt hàng không thể chối từ chối. Tại sao công ty lại nhận công việc như thế? Lý do là sau khi chiến tranh bắt đầu, do yêu cầu của quân đội, công ty - nguyên gốc là nơi chuyên chế tạo đồ điện gia dụng, đã trở thành nơi chế tạo sản phẩm cho quân đội như máy bay lên thẳng v.v...

Việc chế tạo máy bay lên thẳng cũng là công việc rất khó khăn, vì chúng tôi không có kinh nghiệm. Nhưng sau đó phía quân đội lại yêu cầu chế tạo tàu bằng gỗ. Nhận được yêu cầu, tôi ngạc nhiên và đã từ chối rằng Công ty MATSUSHITA không làm được, nhưng họ cứ nhất định yêu cầu nên cuối cùng không còn cách nào khác là phải nhận.

Về việc chế tạo tàu bằng gỗ cũng thế, lúc đầu công ty không có kinh nghiệm gì cả. Nhưng sau bao lần khảo cứu thiết kế đã tìm ra phương thức và quy trình công nghệ chế tạo tàu. Thế rồi chúng tôi ra bờ biển làm đường ray, đặt sàn tàu lên đó làm từng công đoạn, hết 8 công đoạn là hoàn thành. Chúng tôi tính nếu mỗi ngày (8 tiếng) làm một công đoạn cộng thêm làm ngoài giờ vào buổi tối thì 6 ngày ra được một chiếc tàu.

Vừa hoàn tất quy trình xong thì lại bị trung tướng ONISHI, trưởng ban hàng không của hải quân, gọi lên và tôi lại nhận được “yêu cầu chế tạo máy bay bằng gỗ”.

Tôi đã thực sự ngạc nhiên và từ chối “Thực sự chúng tôi mới triển khai chỉ đạo tàu gỗ. Chế tạo máy bay là việc ngoài sức tưởng tượng. Hơn nữa, không có kỹ thuật chuyên môn gì cả nên cho chúng tôi từ chối việc này”.

Nghe xong, trung tướng ONISHI ra lệnh “Qua điều tra, việc chế tạo máy bay chỉ có thể uỷ thác cho chỗ cậu thôi. Tôi đã quyết định việc này rồi. Đã quyết định thì cậu phải nhận. Hải quân sẽ cung cấp kỹ thuật, cậu hãy chấp nhận kinh doanh toàn bộ”.

Tôi nghĩ, không thể chế tạo được máy bay, chỉ việc chế tạo tàu gỗ thôi đã quá khả năng rồi. Tuy nghĩ là không thể nhưng thời đó quân đội nắm quyền lực tối cao, hơn nữa các sĩ quan cao cấp trong quân đội lại trực tiếp yêu cầu, nên về mặt nào đó không thể nói chuyện bình đẳng được. Dù sao, việc không thể làm được vẫn là không thể làm được. Mặc dù tôi đã giải thích rõ lý do không thể làm, Công ty Điện khí MATSUSHITA không thể đảm đương; nhưng lúc đó Nhật Bản đang ở trong giai đoạn chiến tranh khốc liệt, để chiến thắng kẻ thù, phần lớn người dân đều nghĩ “Với tư cách là quốc dân, không được tiếc gì trong việc hợp tác toàn diện với chính quyền”. Những người lính nơi chiến trường còn đem cả mạng sống ra phụng sự đất nước thì người dân không thể từ chối yêu cầu gần như mệnh lệnh

“Hợp tác vì những cái tốt yếu cho chiến tranh. Nếu không thể từ chối thì thái độ biện minh cũng chẳng giúp ích được gì. Về mặt nào đó, nói việc nhà nước nhất định uỷ thác cho Công ty MATSUSHITA là niềm vinh dự đối với tôi...Không có tự tin, không có năng lực nên muốn từ chối là điều đương nhiên, nhưng đây là một yêu cầu của quân đội nên tôi đành nghĩ thử cách làm xem...Nếu vì lợi ích cho đất nước thì không còn cách nào khác..., nghĩ thế nên cuối cùng tôi đã nhận lời.

Không còn cách nào khác nên tôi đã quyết đoán nhận làm và bắt tay ngay vào việc thành lập công ty chế tạo máy bay. Tôi đã vay 30 triệu yên vốn từ ngân hàng. Còn đất trống để làm xưởng thì hải quân đã tập hợp địa chủ và bắt cung cấp ngay. Sau đó, ngày đêm tiến hành làm xưởng. Vì thiếu vật tư và không có khung thép nên đành phải làm xưởng bằng gỗ. Máy bay cũng làm toàn bằng gỗ. Không có máy móc để đưa vào xưởng nên đành phải đi mua gom máy tiện cũ ở các xưởng ngoài phố đem về. Nhìn chung không có lấy một cái máy cao cấp nào.

Chỉ có động cơ là đem từ nơi khác về, còn lại chúng tôi làm tất. Sau một thời gian thì cho ra máy bay mẫu, và cho bay thử đạt tốc độ 350 km/giờ. Sự kiện này diễn ra vào tháng 3 năm 1945. Tôi nhận xét “Được rồi, cứ thế mà làm”, nhưng lúc định sản xuất thực sự hàng loạt thì chiến tranh chấm dứt.

Trước chiến tranh, tài sản cá nhân của tôi có khoảng 20 triệu yên. Thời đó, giá một bát phở là 2 đến 3 xu nên 20 triệu là số tiền rất lớn. Nhưng sau chiến tranh, Chính phủ điều tra để lấy thuế tài sản thì thấy tài sản của tôi bị âm (-) 7 triệu yên. Vậy thì lấy đâu ra mà đánh thuế. Tại sao ra nông nỗi đó? Bởi vì vốn bỏ vào công ty máy bay là hoàn toàn đứng tên tôi mượn ngân hàng. Sau chiến tranh, công ty này cũng bị phế bỏ, cổ phần trở nên không còn giá, nhưng tiền mượn ngân hàng vẫn còn “sống”.

Về phần hàng đã giao trước ngày 15 tháng 8 (ngày nước Nhật tuyên bố đầu hàng), Chính phủ ra lệnh ngừng trả tiền tất cả, Vì thế cả 3 chiếc máy bay mẫu đã giao cũng không đem lại được một yên nào. Kết cục, tài sản cá nhân 20 triệu yên đã trở thành âm (-) 7 triệu do vốn vay trở nên vô dụng.

Cũng chính vì đã chế tạo tàu, máy bay như thế nên sau chiến tranh tôi bị quy là tài phiệt và trong 5 năm tái thiết công ty, chúng tôi gặp khó khăn cực kỳ.

Nếu nói là thất bại thì quả là thất bại lớn. Tại sao lại bị thất bại như thế? Có thể có nhiều nguyên nhân, nhưng kết cục tôi cho rằng, bởi vì tôi còn trẻ. Nói cách khác, còn sức nổi, sau khi nhận yêu cầu của quân đội là đồng ý luôn “Được rồi, tự mình sẽ làm xem”, không phân biệt đúng - sai đã bắt tay vào làm luôn.

Có thể nói, là do khí huyết còn hăng, còn máu anh hùng, nên còn tự phụ “Được rồi để ta làm thử xem”. Đây là bản tính mà ai cũng có, nhưng tôi nghĩ khi bản tính đó trỗi dậy ta càng phải lưu tâm suy xét kỹ càng. Con người ai chả có thất bại nhưng những trường hợp như trên chắc không phải là ít.

CHƯƠNG V. VẬN ĐỘNG NGƯỜI KHÁC

1. TRIẾT HỌC DÙNG NGƯỜI

(Xuất hiện kẻ làm việc bất chính)

Nếu trong xã hội tất cả đều là người lương thiện, không có một ai làm điều xấu thì xã hội sẽ được bình yên vô sự, về một mặt nào đó đúng là thiên đường. Tuy nhiên, trong thực tế thì rất khó được như vậy; ở bất cứ nơi nào cũng có người làm việc xấu, người xấu như thế không thể mất hết trong xã hội. Vậy thì vấn đề là khi xuất hiện người làm việc xấu thì ta phải đối xử ra làm sao.

Chính tôi cũng đã khá đau đầu về vấn đề này, khi Công ty MATSUSHITA còn là xưởng nhỏ, với khoảng 50 nhân viên. Trong nhân viên đã xuất hiện kẻ làm việc bất chính. Đây là kinh nghiệm đầu tiên sau khi tôi bắt đầu xây dựng sự nghiệp. Vì là lần đầu nên tôi đã lo lắng, suy nghĩ không biết nên đối xử thế nào ...

Việc xuất hiện kẻ làm việc bất chính như thế là một điều đáng tiếc. Tuy nhiên, đã xuất hiện thì phải xử lý việc đó thế nào? Với tư cách là chủ xưởng, nhà kinh doanh, tôi phải quyết định dứt điểm. Xử lý có nhiều cách như: cho thôi việc luôn; không đến nỗi cho thôi việc thì cũng bắt phạt bằng hình thức nào đó. Cách nào tốt? Làm thế nào cho xuôi? Tôi đã suy nghĩ nhiều đến nỗi tối mất ngủ.

Trong xã hội thời đó, việc cho một nhân viên trong xưởng nghỉ tương đối đơn giản, chỉ cần họ làm một việc xấu nhỏ là ông chủ có thể đơn phương cho thôi việc ngay với câu “Ngày mai cậu khỏi cần đến nữa”. Ngày nay nhìn lại thì thấy hơi tàn nhẫn, nhưng thời đó là chuyện bình thường, không làm nảy sinh vấn đề tranh cãi làm gì.

Vì thế nếu tôi muốn cho thôi việc kẻ làm việc bất chính trong xưởng MATSUSHITA thì có thể làm đơn giản. Tuy thế, khi ngồi nghĩ thì thấy dù có thể đuổi việc kẻ mà tôi đã tuyển chọn, kẻ đang cùng mọi người làm việc, nhưng về tình, với tư cách người kinh doanh mà nói, tôi cảm thấy không thoải mái với cách làm này.

Tôi không muốn cho người đó thôi việc và vẫn đề tiếp tục làm việc, thế nhưng việc làm bất chính đã rõ ràng, không thể bỏ qua. Tôi tự hỏi, để kẻ đã làm việc bất chính cùng với những người khác liệu có được không? Với tư cách ông chủ xưởng làm thế nào tốt nhất? Cho thôi việc luôn có phải là cách tốt nhất không? Phân vân suy nghĩ mãi tôi không tìm ra câu trả lời rõ ràng.

Tuy nhiên, trong lúc suy nghĩ, trong đầu tôi chợt loé ra một câu hỏi: Hiện tại ở nước Nhật có bao nhiêu phạm nhân? Rồi tính ra thì thấy tỷ lệ là 50 người thì có một phạm nhân.

Thời đó, nói đến Thiên Hoàng là nói đến “tồn tại tuyệt đối”. “Đức” của Thiên Hoàng như thế mà đất nước này vẫn có 2% phạm nhân. Việc cố gắng giảm tỷ lệ này rất khó, giảm đến số 0 là đương nhiên không thể có.

Vậy thì Thiên Hoàng đã làm thế nào? Tôi nghĩ chắc ngài đã chịu đựng ghê lắm mới cho phép phạm nhân sống trong nước Nhật. Như thế thì chủ xưởng nhỏ như tôi không có quyền than thở. Tôi nghĩ đến Thiên Hoàng còn chịu tỷ lệ “50 người có một phạm nhân” sống trong nước Nhật thì mình cũng phải

làm như thế. Suy nghĩ như vậy nên tôi quyết định đối với người làm việc bất chính sẽ phải chịu phạt thích đáng, giữ lại làm việc và chịu đựng. Quyết định đó làm cho tâm hồn tôi thanh thản.

Thế rồi tôi suy rộng đến tương lai khi công ty phát triển lớn hơn, nếu là 500 người thì có khoảng 10 kẻ xấu, nếu là 5.000 người thì có khoảng 100 kẻ xấu xuất hiện và không ngừng làm việc bất chính. Trong trường hợp như thế thì hãy đừng để mệt đầu vì chuyện cho thôi việc hay không và hãy chịu đựng những người như thế cho hợp với “đạo” xã hội. Như thế mới là cách xử thế bình thường trong xã hội. Tôi đã tự ý thức được điều này.

Nhờ đó tôi mới tìm được một triết lý phù hợp với mình trong cách sử dụng người. Từ trước đến nay, việc sử dụng người là điều khổ tâm đối với tôi. Có kẻ không nghe mình là điều tất nhiên, nhưng tôi đau đầu ở chỗ, trong lúc dùng người không biết kẻ làm việc bất chính xuất hiện lúc nào. Thế nhưng, nhờ có sự kiện trên mà sau đó tôi giác ngộ và sự khổ tâm cũng tiêu đi.

Tôi còn nghĩ, nếu trong 100 người chỉ có một kẻ; trong 200 người mà có một kẻ làm việc bất chính thì đây là quá tốt rồi.

Chính vì thế mà tôi trở nên tin tưởng nhân viên. Dù có một, vài kẻ bất chính xuất hiện thì cũng không vì thế mà lúc nào cũng phải cảnh giác đối với mọi nhân viên, mà nên nghĩ đây là điều đương nhiên và nên tin tưởng toàn thể nhân viên.

Tôi nghĩ, sự luôn tin tưởng nhân viên của mình sẽ là nguồn hạnh phúc thực sự của nhà kinh doanh ...

2. Cách giáo dục người và quyết đoán

(Tự mình lau dọn nhà vệ sinh)

Đã là con người, ai cũng có lầm lỗi, cũng phải chịu sự giáo dục. Những điều không biết nhiều hơn những điều đáng biết là chuyện bình thường. Vì thế, nhìn hành động, cách xử thế của người khác, nếu có điều gì chưa đúng, chưa “tròn” thì hoặc là nhận khuyết điểm hoặc là thành thật hướng dẫn chỉ bảo nhau. Tôi nghĩ nếu làm thế thì xã hội này, nơi chúng ta sinh hoạt, cộng đồng này có thể tiếp tục từng bước phát triển phồn vinh.

Trước đây đã xảy ra một việc như thế này. Tôi nhớ, vào khoảng cuối năm 1925, năm xảy ra trận động đất ở vùng KANTO, xưởng MATSUSHITA đã làm tổng vệ sinh ngày cuối năm từ sáng. Đến trưa, sau khi tổng vệ sinh, tôi đi xem thì thấy xưởng được dọn dẹp rất sạch sẽ; chứng tỏ xưởng đã được quét dọn đến nơi đến chốn. Tôi bèn nghĩ, được thế này thì năm nay có thể đón Tết thật vui vẻ.

Nhưng khi đi xem nhà vệ sinh thì thấy tình trạng khác, chưa được tốt lắm. Nhìn kỹ xem tại sao thế này, tôi phát hiện ra duy nhất chỗ này chỉ được làm qua loa. Tôi khó chịu và nhìn một lượt mọi người nhưng thấy ai cũng làm lơ, không có ý định lau dọn. Ngoài ra, những người có quyền ra lệnh lau dọn cũng không có ý muốn ra lệnh.

Bầu không khí lúc ấy nặng nề. Thời đó các nghiệp đoàn lao động (giống như công đoàn) bắt đầu xuất hiện đây đó nên có thể họ đã chịu ảnh hưởng. Nhưng lý do của công việc hôm nay chỉ đơn giản là cần phải lau dọn, không lau dọn sạch thì không được đón năm mới.

Thấy thế, tôi bèn quyết định tự mình làm, rồi đi lấy xô múc nước, cầm chổi lau chùi. Tôi đã đổ nước xuống sàn rồi lấy chổi cứng cọ sạch. Thấy vậy, một người trong số nhân viên nói “Tôi cũng làm”, rồi đi lấy xô múc nước, nhưng đa phần nhân viên còn lại chỉ nhìn mà không làm gì. Chắc là họ đang do dự có nên giúp một tay hay không. Tôi tự hỏi tại sao họ lại làm thế nhỉ?

Tôi nghĩ không thể để như vậy được. Tinh thần và thái độ như thế là không thể đưa đến kết quả tốt trong công việc. Ngoài ra, dù không trực tiếp liên quan đến công việc chẳng nữa thì đây cũng là biểu hiện của sự không biết lễ nghĩa, cách sống ở đời của con người. Tôi còn nghĩ có lẽ ý thức làm việc trong xưởng MATSUSHITA này của họ cũng không sâu, còn nông.

Tuy nghĩ thế nhưng tôi cho rằng, bản thân nhân viên chắc họ không biết thái độ như thế là xấu. Có lẽ họ chưa biết cách sống đúng đắn của con người là phải làm như thế nào. Và bản thân tôi, ông chủ xưởng, từ trước đến nay cũng chưa chỉ bảo họ điều như thế bao giờ. Vì vậy, trước khi trách nhân viên, phải tự trách mình. Nói đúng hơn, bản thân tôi cũng có trách nhiệm trong việc này, đã không dạy họ thái độ, tinh thần đúng đắn, hay nói cách khác, chưa dạy họ đầy đủ lễ phải thường tình ở đời.

Nghĩ như thế, tôi đã quyết tâm sâu sắc từ bây giờ trở đi sẽ cùng mọi người suy nghĩ về vấn đề “Với tư cách là con người, phải sống như thế nào” và sẽ nói cho mọi người những điều mình cảm nhận. Giả sử, dù mọi người phản đối, dù làm cho họ phật lòng, tôi sẽ phải chỉ cho họ điều không thể không học, dứt khoát sẽ nói điều phải nói. Để nâng cao đạo đức xí nghiệp của toàn thể nhân viên, trước tiên phải

đưa ra được sự chỉ đạo tinh thần. Dù mọi người có để ý hay không, tự mình phải dốc toàn lực vào việc này. Tôi đã quyết tâm mạnh mẽ việc phải chỉ giáo cho nhân viên.

Do gặp sự việc trên mà sau đó tôi mới để tâm hơn trước vào việc chỉ đạo cấp dưới, đào tạo nhân tài. Tôi rút ra một điều: với cương vị người chỉ đạo, phải nói điều cần nói, phải dạy điều cần dạy đối với nhân viên của mình. Nếu không làm điều đó thì thái độ thiếu trách nhiệm với công việc sẽ dẫn đến sự bất hạnh cho nhân viên, cửa hàng, công ty mà người đó phụ trách.

Đúng ra, nhà lãnh đạo hay giám đốc phải tự mình có trách nhiệm không ngừng kêu gọi “Theo tôi, các bạn nên làm như thế này, hãy làm như thế kia, đó là cách tốt nhất”. Người đứng đầu công ty, cửa hàng hay một nhóm người nếu không kêu gọi như thế thì công ty, cửa hàng hay nhóm người ấy sẽ trở nên hư hỏng. Vì tôi đã phải nhận thức lại về tính chất sự việc trên, nên đối với tôi, việc lau dọn nhà vệ sinh đã trở thành một bài học quý giá.

3. Thực hiện thưởng phạt nghiêm minh

(Câu chuyện trả lại lương)

Theo tôi, cũng là con người trong xã hội, tùy theo địa vị của từng người mà người đó có một trách nhiệm tương xứng. Và nếu mỗi người làm tròn trách nhiệm của mình, thì sự việc sẽ tiến hành trôi chảy và chúng ta sẽ đạt kết quả mong muốn. Nếu mọi người không biết nghĩ đến trách nhiệm thì sự việc sẽ không vận động đúng đắn và xã hội này khó mà phát triển. Vì thế tôi nghĩ, mỗi người trong chúng ta ai cũng làm tròn trách nhiệm là điều rất quan trọng. Tuy nhiên, trong thực tế, chúng ta chứng kiến không ít cảnh trách nhiệm không rõ ràng, bị coi nhẹ. Phải chăng đây là cảnh thường xảy ra trong xã hội?!

Vào tháng 1 năm 1946, tức là 4 tháng sau khi kết thúc chiến tranh, thời đó ngành sản xuất của Nhật Bản bị tê liệt lớn vì bại trận, cảnh phục hưng rõ nét vẫn chưa nhìn thấy. Tuy thế Công ty điện khí MATSUSHITA đã trưởng thành mạnh mẽ từ trong cảnh hỗn loạn đó, một mạch tiến trên con đường phục hồi. Với khí thế tiến lên như thế, có thể nói phục hồi ngành sản xuất của Nhật Bản bắt đầu từ Công ty điện khí MATSUSHITA.

Nhân dịp đón xuân năm 1946, tôi nghĩ nước Nhật không thể tiếp tục mãi cảnh hỗn loạn thế này, năm nay có thể là năm khởi đầu cho sự tái thiết đất nước. Và tôi đã quyết tâm sâu sắc rằng, để đóng góp vào sự nghiệp trên, những nhà sản xuất như chúng tôi phải tự giác phấn đấu cao.

Tôi nghĩ, để toàn bộ nền sản xuất của nước Nhật tiến lên trên con đường phục hưng mạnh mẽ, trước tiên những nhà sản xuất phải cùng nhau nâng cao cái gọi là “ý thức lao động”. Nói cách khác, để phục hưng nước Nhật Bản, điều kiện tiên quyết là người dân phải có ý muốn làm việc hăng say; đồng thời phải cùng nhau khơi dậy và phát huy tốt tính cần mẫn sẵn có của người Nhật Bản. Nếu đổ lỗi vì thua trận, rồi rơi vào cảnh khốn khó nên mất ý muốn làm việc, trở nên lười biếng thì không thể gánh vác vai trò tiên phong trong việc phục hưng được. Do đó, đối với Công ty điện khí MATSUSHITA cũng vậy, tôi nghĩ điều quan trọng là các cán bộ lãnh đạo phải tiên phong làm gương, cho mọi người thấy những tấm gương lao động mẫu mực.

Vậy thì trước tiên tôi phải làm gương. Cứ như ngày trước, tôi thường hay nghỉ hoặc đến công ty trễ do người không được khoẻ. Nhưng năm nay tôi quyết sẽ sửa và không đi trễ hoặc nghỉ làm.

Thế rồi sáng ngày mùng 4 Tết, tôi lên xe điện đi làm và xuống ga UMEDA đứng chờ ô tô của công ty đến đón. Chờ bao lâu cũng không thấy xe đến nên tôi đành phải leo lên xe điện thành phố. Nhưng lúc xe sắp chuyển bánh thì mới thấy ô tô đến từ đằng xa.

Tôi đã hấp tấp xuống xe điện và leo lên ô tô. Tuy bác tài vội vã lái xe về công ty nhưng cũng không kịp, và kết quả là tôi đến trễ 10 phút.

Tôi đã quyết tâm không đi trễ, nhất là ngày đầu xuân của năm đầu tiên mở màn phục hưng nước Nhật, thế mà lại đi trễ thế này. Đúng ra tôi phải tiên phong làm gương cho mọi người nhưng ngay từ đầu đã đi trễ thì thật là đáng tiếc, đáng xấu hổ.

Sau đó tôi hỏi nguyên nhân tại sao xe đến trễ, thì được biết không có sự cố lớn mà chỉ là do thiếu chú ý. Đối với toàn thể nhân viên đã chờ tôi, đối với công ty tôi thật có lỗi. Tôi đau lòng phải làm sáng tỏ trách nhiệm này.

Vậy thì quy trách nhiệm thế nào cho đúng trong trường hợp này. Đối với việc thiếu chú ý để xe đến đón trễ, tôi ra lệnh giảm lương tháng đó của người có trách nhiệm trực tiếp lẫn người có trách nhiệm gián tiếp (cấp trên điều hành). Tất cả gồm 8 người. Còn đối với bản thân tôi, giám đốc, vì không quán xuyến được hết nên tôi đã xin lỗi mọi người trong cuộc họp buổi sáng và tự giác không nhận lương tháng đó.

Khi ấy, tôi đã nghĩ, nếu mỗi nhân viên không nhận thức sâu sắc về trách nhiệm thì công việc không tiến triển và sẽ không đạt được mục đích. Chỉ khi nào mỗi người nhận thức được đầy đủ trách nhiệm, phát huy đúng đắn trách nhiệm, chỉ khi nào ý thức lao động được khơi dậy cao thì nền sản xuất của nước Nhật mới được phục hưng mạnh mẽ.

Để có thể cùng nhau mỗi người làm tròn trách nhiệm của mình, tôi nghĩ điều quan trọng là phải thưởng phạt nghiêm minh. Tôi nghĩ, phải nghiêm khắc trong việc thưởng ai tự giác hoàn thành trách nhiệm và làm việc tốt, phạt ai xem nhẹ trách nhiệm và làm việc qua loa.

Việc tôi đã xử trí nghiêm khắc đối với bản thân mình và 8 người liên quan trực tiếp và gián tiếp đến việc tôi đến trễ 10 phút cũng là để thúc đẩy mạnh tinh thần trách nhiệm, cũng là để thực hành đúng đắn cái gọi là “thưởng phạt nghiêm minh”.

4. CHÚC MỪNG SAU KHI ĐƯỢC PHÉP

(Thành lập nghiệp đoàn lao động MATSUSHITA)

Theo cách nhìn, cách suy nghĩ chung thì có thể nói nghiệp đoàn và nhà kinh doanh tương phản với nhau, đối lập với nhau về quyền lợi. Đúng thế, về một phần nào đó thì không thể nói là không có khuynh hướng trên. Nhưng nếu hỏi bản thân tôi nghĩ sao thì tôi xin nói rằng, sự phát triển lành mạnh của nghiệp đoàn lao động có lợi cho xã hội, là điều đáng mong muốn.

Nhìn lại quá khứ, vào tháng 1 năm 1946, khi thành lập nghiệp đoàn lao động đầu tiên trong Công ty Điện khí MATSUSHITA, với tư cách giám đốc, tôi đã phát biểu chúc mừng.

Thời ấy, nếu nói về khuynh hướng chung của xã hội thì các nhà kinh doanh không thích thành lập nghiệp đoàn. Đặc biệt, trong làn sóng dân chủ hóa sau chiến tranh lúc ấy, xảy ra hiện tượng khắp nơi thành lập nghiệp đoàn và triển khai nhiều cuộc vận động tương đối quá khích. Nơi nào thành lập nghiệp đoàn là ở đó ồn ào vì nảy sinh ra nhiều yêu cầu khó mà điều hành công việc của công ty suôn sẻ, chí ít thì cũng không đi theo đúng ý của nhà kinh doanh. Vì thế, đối với nhà kinh doanh, việc thành lập nghiệp đoàn là điều không vui. Vì không hài lòng nên hầu hết các ông chủ không đi tham dự lễ ra mắt của nghiệp đoàn. Đây là cảnh bình thường lúc ấy.

Nhân lễ ra mắt nghiệp đoàn lao động của Công ty MATSUSHITA vào tháng 1 năm 1946, việc giám đốc đi tham dự có thể nói là ngoại lệ, hầu như không có trong xã hội. Nhưng vì đối với nhân viên trong công ty mình, từ trước đến nay, tôi vẫn có tình cảm thân thiết như anh em, và ngược lại chắc họ cũng có tình cảm như thế, nên tôi nghĩ việc ra đời nghiệp đoàn lao động xuất phát từ ý muốn của họ, nên xem là điều đáng mừng. Do đó, khi nghe nói họ sẽ làm lễ ra mắt nghiệp đoàn ở hội trường NAKANOSHIMA ở OSAKA ngày 30 tháng 1, tôi tự nhiên nghĩ mình sẽ đi tham dự và phải nói lời chúc mừng với tư cách giám đốc... Tới ngày ấy, tôi đã đến hội trường và thấy đông nghịt người.

Tới phần mọi người phát biểu lời chúc mừng, thì tôi cũng xin phát biểu. Nhưng thay vì nhận được lời đáp “Xin mời ngài phát biểu” thì oái ăm thay tôi lại được câu trả lời “Xin chờ một tí, để tôi bàn với các vị khác đã”

Thế rồi, Ngài chủ tọa hướng về mọi người hỏi ý kiến “Bây giờ ông MATSUSHITA đã đến đây và muốn nói lời chúc mừng, các bạn đồng ý hay thế nào xin cho biết”. Tôi hơi ngạc nhiên và cảm thấy rõ ràng tình thế đã thay đổi so với ngày hôm qua.

Nhưng cũng may lúc đó phần lớn thành viên đã vỗ tay tán thành và họ quyết định “nhận lời chúc mừng”. Sau đó tôi mới được phép bước lên diễn đàn.

Trên diễn đàn tôi đã phát biểu lời chúc mừng với nội dung như sau:

“Từ bây giờ trở đi, Nhật Bản sẽ đi vào thời kỳ quan trọng, phục hưng từ cảnh hoang tàn đổ nát, việc ra đời nghiệp đoàn lao động là điều rất đáng vui mừng trong ý nghĩa tái thiết nước Nhật Bản mới, căn cứ trên chủ nghĩa dân chủ thực sự, tôi xin bày tỏ lời chúc mừng từ đáy lòng đến các bạn. Về cơ bản,

tôi là người tán đồng phong trào thành lập nghiệp đoàn. Chắc nghiệp đoàn sẽ quyết định nhiều vấn đề và đề đạt nguyện vọng cũng như yêu cầu đối với công ty. Nếu là vấn đề ích quốc, lợi dân, có lợi cho các bạn thì tôi vui lòng xin nghe. Nhưng cái gì không đáng nghe thì tôi sẽ không nghe. Chúng ta hãy cùng nhau hợp sức để tiến lên tái thiết Nhật Bản”.

Sau khi xuống khỏi diễn đàn với những lời như thế thì các thành viên chật cứng trong hội trường đã vỗ tay vang lên như pháo nổ. Vì tôi đã nói sẽ nghe điều họ muốn nói nên việc họ vỗ tay là điều đương nhiên. Trong lời nói còn có dư âm của nó nên người nghe sẽ tự hiểu lời nói đó có thật lòng hay không. Tôi nghĩ, mọi người đã hiểu lời tâm tình của tôi nên họ vỗ tay to vang và cảm kích như thế.

Tối hôm ấy, tôi đã gặp ông KATO, người của Đảng xã hội đã tham dự đại hội ra mắt ban sáng. Ông ta nói : “Để thành lập nghiệp đoàn lao động, tôi đã đi nhiều công ty trên toàn quốc nhưng chưa thấy nhà kinh doanh nào tham dự đại hội ra mắt nghiệp đoàn lao động của công ty lớn với quy mô mấy ngàn người. Nhưng ở Công ty MATSUSHITA, giám đốc lại đang hoàng đi đến chúc mừng và tỏ ý tán thành việc thành lập nghiệp đoàn. Tôi thật kinh ngạc”.

Từ lúc ấy trở đi, tôi vẫn trước sau như một không thay đổi thái độ đối với nghiệp đoàn. Việc nghiệp đoàn phát triển lành mạnh sẽ trở thành sức mạnh của Công ty MATSUSHITA, là điều tất yếu để xây dựng công ty phù hợp với nó. Nói cách khác, trong việc kinh doanh của công ty, nhà kinh doanh và nghiệp đoàn giống như hai bánh xe trên cùng một trục. Chỉ một bên lớn mạnh còn một bên nhỏ đi thì xe không thể hoạt động tốt được. Chỉ khi nào có sự quân bình giữa hai bên thì xe mới vững tiến được. Đây là triết lý của tôi đối với nghiệp đoàn.

5. ĐỂ LÀM VIỆC KHÔNG THUA NƯỚC NGOÀI

(Thực hiện chế độ tuần làm việc 5 ngày)

Khi làm bất cứ việc gì, ta không thể không nói đến vấn đề con người. Nói đến “vấn đề con người” thì nội dung liên quan của nó rất đa dạng. Nhưng dù là nội dung gì thì sự việc sẽ không tiến triển nếu ta bỏ qua yếu tố con người. Sau khi suy nghĩ kỹ vấn đề con người, rồi mới bắt đầu thì việc triển khai sự việc sẽ được thực hiện và có thể đạt được kết quả mong muốn.

Việc Công ty điện khí MATSUSHITA quyết định sẽ thực hiện chế độ làm việc tuần 5 ngày cũng là do suy nghĩ về vấn đề con người. Vào tháng 1 năm 1960, tôi đã phát biểu rằng, một trong những mục tiêu của Công ty điện khí MATSUSHITA là 5 năm sau sẽ thực hiện chế độ tuần nghỉ 2 ngày, tuy nhiên, thu nhập không vì thế mà ít đi. Thời đó, chế độ làm việc tuần 5 ngày đã được áp dụng ở Mỹ, nhưng trong nước Nhật thì chưa nơi nào áp dụng cả.

Thế thì tại sao tôi lại tuyên bố sẽ thực thi ở Công ty điện khí MATSUSHITA? Lúc ấy tôi suy nghĩ rằng từ bây giờ trở đi sự cạnh tranh giữa các quốc gia sẽ trở nên kịch liệt, vì 2, 3 năm nữa Chính phủ sẽ thực thi chính sách tự do mậu dịch, Nhật Bản sắp bị tung vào vũ đài thế giới. Khi ấy, nếu Nhật Bản không có thực lực, sẽ bị rơi vào tình trạng rất khốn đốn.

Nói về sản phẩm điện cơ, dân chúng sẽ được tự do lựa chọn và sẽ mua đồ của Âu, Mỹ nếu hàng hàng của họ tốt. Trong bối cảnh đó, chúng ta phải thắng trong cuộc cạnh tranh với tề. Nếu không thắng thì xí nghiệp của Nhật Bản sẽ bị suy vong.

Nói về cạnh tranh từ trước đến nay, hầu hết là cạnh tranh giữa các xí nghiệp cùng ngành trong nước. Nhưng nếu là tự do mậu dịch thì phải cạnh tranh với các xí nghiệp cùng ngành trên thế giới. Thua trong cuộc cạnh tranh này thì sẽ khốn đốn.

Đến khi ấy, hàng hoá của Công ty điện khí MATSUSHITA sẽ được đưa ra nước ngoài nhiều và phải có phẩm chất tốt để cạnh tranh với các công ty nước ngoài. Để làm điều này, phải cải tiến thiết bị xưởng, phải tự động hoá cái nào cần tự động hoá, phải tăng năng suất để có thể chịu đựng được cuộc cạnh tranh với nước ngoài.

Đề cạnh tranh với nước ngoài như thế, thì mấu chốt là gì? Tôi suy ngẫm và cho rằng, mấu chốt là vấn đề con người. Tóm lại, lúc ấy nhân viên làm việc trong công ty sẽ trở nên bận rộn mỗi ngày. Ngay cả việc nói chuyện điện thoại chậm rãi từ tốn như từ trước đến nay, cũng phải bỏ. Nội dung nói mất 3 phút, phải huấn luyện sao để chỉ mất 1 phút. Việc sản xuất trong xưởng cũng được nhiên phải làm như vậy.

Làm việc như thế thì sau 8 giờ lao động sẽ khá mệt. Thường xuyên bị mệt sẽ không tốt cho cơ thể và khó làm việc có năng suất được. Vì thế tôi nghĩ để mỗi người ở trong trạng thái sức khỏe tốt có thể làm việc năng suất thì cần tăng ngày nghỉ lên mỗi tuần 2 ngày. Nói cách khác, phải cho nhân viên làm việc 5 ngày nghỉ 2 ngày. Như thế thì nhân viên sẽ thoát được sự mệt mỏi vì công việc và tăng thì giờ vui thú với cuộc đời.

Tôi cho rằng, Công ty điện khí MATSUSHITA đạt được chế độ làm việc như thế thì mới đủ sức cạnh tranh buôn bán với xí nghiệp nước ngoài. Do vậy, tôi đã quyết đoán và phát biểu “Phương châm kinh doanh của Công ty là 5 năm sau áp dụng chế độ nghỉ tuần 2 ngày nhưng lương không được ít hơn các xí nghiệp cùng ngành khác, phải làm sao để lương không bị giảm đi”.

Sau khi tuyên bố chế độ tuần làm việc 5 ngày, có nhiều ý kiến hoặc tán thành hoặc phản đối. Lúc đầu, nghiệp đoàn lao động họ không hiểu được đúng đắn cái lợi ấy.

Nhưng tôi tin rằng, việc áp dụng chế độ làm tuần 5 ngày chắc chắn có lợi và kiên nhẫn thuyết phục mọi người. Kết quả là, với kế hoạch 5 năm chuẩn bị thì mãi đến năm thứ tư mọi người mới hiểu cho. Sau đó nghiệp đoàn cũng trở nên tích cực bắt tay vào việc chuẩn bị.

Vì lý do như thế, nên trên thực tế thời gian chuẩn bị chỉ có hơn một năm, do đó việc chuẩn bị không thể nói là tốt. Tôi cũng lo lắng không biết kết quả ra sao, nhưng kết cục Công ty điện khí MATSUSHITA đã thực thi chế độ làm việc 5 ngày từ tháng 5 năm 1965. Kết quả không được như lý tưởng nhưng tôi cho là khả quan.

6. BIẾT RÚT LUI ĐÚNG LÚC

(Thôi chức giám đốc và nhận chức chủ tịch)

Việc tiến thoái trong xã hội là điều cực khó. Nói rằng khó vì có những trường hợp ta phải quyết chuyện tiến thoái do tình thế yêu cầu. Có lúc tình thế không yêu cầu cấp bách nhưng tự mình phải phán đoán và đưa ra quyết đoán.

Vào tháng giêng năm 1961 việc tôi rời khỏi chức Giám đốc Công ty điện khí MATSUSHITA và nhận chức Chủ tịch là do tự mình phán đoán “Bây giờ đã đến lúc”. Tại sao vậy? Lý do thứ nhất là từ trước tôi đã nghĩ sẽ thôi chức Giám đốc vào lúc thích hợp. Nếu không có sẵn ý nghĩ như thế, thì giả sử lúc thích hợp nhất có đến, chắc cũng khó mà nhận ra, và khó đưa ra được quyết định như thế. Vì thường nghĩ về điều này nên tôi có thể cho rằng “bây giờ là lúc thích hợp nhất”.

Từ thời kỳ chiến tranh, đúng vào năm tròn 50 tuổi tôi đã nghĩ đến chuyện thôi chức Giám đốc và cho rằng nên thôi chức Giám đốc vào cơ hội này là thích hợp nhất. Thế nhưng mặc dù lúc ấy mình muốn thôi nhưng tình thế lại không cho phép.

Lý do là lúc ấy chiến tranh đang ác liệt. Như tôi đã đề cập ở phần trước, Công ty điện khí MATSUSHITA đã và đang làm nhiều việc theo đơn đặt hàng của quân đội. Vì công ty có trách nhiệm đối với công việc như thế nên việc người có trách nhiệm tối cao như tôi thôi chức Giám đốc là điều mà tình thế không cho phép.

Vậy thì sau khi chiến tranh kết thúc đã đúng lúc chưa? Nghĩ cho cùng cũng không được. Bản thân tôi cũng như Công ty điện khí MATSUSHITA bị ở trong tình huống không thể không nghĩ đến điều đó. Cụ thể là cá nhân tôi bị phong tỏa hoạt động kinh doanh khoảng 5 năm sau chiến tranh, ngoài ra công ty cũng gặp nhiều hạn chế, trực diện với tình thế hết sức khó khăn. Trong tình huống như thế, điều trước tiên là phải dốc toàn tâm, toàn sức vào việc tái thiết công ty. Đây không phải là lúc thôi chức Giám đốc.

Thế rồi 10 năm trôi qua, may mắn thay công ty có nhiều khách hàng, nhận được sự hợp tác của nhân viên. Ở thời điểm năm 1961, có thể nói công ty đã được tái thiết đến mức được xem là thịnh vượng.

Do vậy, nếu nhìn từ góc độ kinh doanh thì vào năm 1961 có thể xem là thời kỳ thuận lợi.

Công ty đã làm ăn khá lên rồi, vậy đến lượt tôi phải làm gì đây? Bản thân tôi lúc ấy vừa tròn 65 tuổi. Nhìn lại thấy mình đã đi được 57 năm rồi. Tròn 9 tuổi thì rời nhà đi làm công, sau đó vào Công ty điện quang OSAKA rồi đến thời kỳ gây dựng Công ty điện khí MATSUSHITA. Cả 3 hợp lại tròn 57 năm. Nếu là người tốt nghiệp đại học thì đến 80 tuổi mới ở thời kỳ này. Vì thế tôi tự cho phép ở độ tuổi này nghỉ là vừa.

Ngoài ra, năm ngoái (1960), Công ty điện khí MATSUSHITA đã kết thúc kế hoạch 5 năm. Như tôi đã đề cập ở phần trước, năm 1961 là năm bắt đầu kế hoạch 5 năm mới. Trong kế hoạch 5 năm cũ tôi đã đề ra mục tiêu doanh thu năm cuối của kế hoạch là 80 tỷ, nhưng tới cuối năm đã đạt được 105 tỷ

yên. Bản thân tôi muốn thôi chức vào lúc 65 tuổi nhưng vì lúc ấy là năm thứ 4 của kế hoạch 5 năm, nên đành thêm 1 năm nữa là làm việc đến trước khi qua tuổi 66.

Xuất phát từ những lý do như trên, tôi cho rằng bây giờ đã đến lúc nghỉ. Chỉ lúc này là thích hợp để thôi chức Giám đốc. Dù là thời kỳ thích hợp, nhưng tôi nghĩ sau một thời gian dài làm Giám đốc, bây giờ thôi chức thì sẽ nảy sinh nhiều cách nhìn nhận ở trong và ngoài công ty.

Có thể có cách nhìn nhận là: người sáng lập tiên phong đi đầu như tôi mà thôi chức Giám đốc thì nhịp độ phát triển của Công ty điện khí MATSUSHITA sau này sẽ ít nhiều yếu đi. Nhưng đối với điều này, tôi không nghĩ thế. Nói cách khác, dưới con mắt người đời, có thể họ nghĩ Công ty điện khí MATSUSHITA phát triển được như ngày hôm nay là nhờ giám đốc như tôi đã cố gắng rất nhiều. Nhưng đứng trên tầm nhìn cao hơn mà xét thì có thể nói tôi đã trở nên cản trở sự phát triển, bởi vì càng nhiều tuổi, có muốn cố gắng cũng không được nữa.

Chính vì thế, nếu tôi tiếp tục làm giám đốc, thì ngược lại không loại trừ khả năng trở thành vật cản cho sự phát triển của công ty. Còn nếu tôi thôi chức giám đốc thì công ty có thể “đổi mới lớn để nhảy vọt”. Tôi lại nghĩ, nếu mình thôi chức giám đốc lâu nay vẫn giữ thì nhân viên trong công ty sẽ tự giác hơn nữa. Sự chuyển biến tư tưởng như thế thường sinh ra kết quả mong muốn. Vì vậy tôi nghĩ, mình rời bỏ chức giám đốc chắc chắn sẽ có kết quả tốt và công ty sẽ tiến lên con đường phát triển.

Tuy nhiên, có thể có cách nhìn nhận ngược lại: Công ty điện khí MATSUSHITA đã có cơ sở vững vàng, đã đạt tới mức hoàn chỉnh, có thể yên tâm được rồi thì tại sao giám đốc lại thôi chức. Nhưng đối với điều này, tôi nghĩ không thể xảy ra. Vì ai cũng biết là, dù một quốc gia đã thực hiện một nền chính trị ưu việt thế nào chẳng nữa, cùng còn có thể suy tàn trong một sớm một chiều. Điều này đã được chứng minh nhiều trong lịch sử. Vì vậy, trong kinh doanh, cho rằng “như vậy là yên tâm rồi” là điều không thể có được.

Do đó, về điểm vừa nêu, người kế tục phải thường xuyên ghi nhớ, dù bất cứ tình huống nào xảy ra, cũng phải ghi lòng tạc dạ trong ứng xử. Đây là điều rất quan trọng. Giả sử dù môi trường bây giờ đã hoàn chỉnh, nhưng người kế tục mà phạm sai lầm thì cũng thành đổ vỡ. Trong kinh doanh công việc không ngừng “biến động”.

Dù sao chẳng nữa, với ý nghĩa như trên, việc tôi thôi chức giám đốc không phải là vì đã yên tâm cho tiến bộ sau này của Công ty điện khí MATSUSHITA. Hay ngược lại, việc tôi thôi chức sẽ làm cho sự phát triển của công ty yếu đi, mà là để công ty có sự phát triển mạnh mẽ hơn nữa. Tôi đã suy nghĩ như thế và vấn đề còn lại là thời gian ...

Giống như đã đề cập ở phần trên, tôi nghĩ bây giờ đã đến lúc quyết đoán và tôi đã thôi chức giám đốc vào tháng 1 năm 1961, rồi nhận chức chủ tịch Công ty MATSUSHITA.

7. VÌ TƯƠNG LAI CỦA THẾ KỶ XXI

(Tuyển nhiệm giám đốc mới YAMASHITA)

Con người trong xã hội thường bị cuốn hút bởi những cái trước mắt. Nhưng nếu chỉ lẩn tránh bởi những cái trước mắt thì dễ bị mù quáng với thay đổi của xã hội, với dòng chảy của thời đại và có thể bị rơi vào khốn đốn không ngờ. Vì thế tôi nghĩ chúng ta cần quan tâm đến cái trước mắt nhưng đồng thời cũng không ngừng để mắt đến ngày mai, hướng vào tương lai.

Công ty MATSUSHITA đã bầu ra giám đốc mới, ông YAMASHITA vào tháng Giêng năm 1977. Đây cũng là một kết quả của việc hướng về tương lai. Nói khác đi, đây cũng là một biểu hiện của việc Công ty MATSUSHITA hướng về thế kỷ XXI và nghĩ đến việc phải cất bước thế nào.

Từ lâu tôi đã suy ngẫm xem từ bây giờ về sau. Nhật Bản sẽ trở nên thế nào, và tương lai của thế giới sẽ ra sao. Nói như thế nhưng đây không phải là dự đoán có tính học thuật, mà chỉ là những tư duy có tính trực giác, theo cảm nhận của tôi về sự vận chuyển của thời thế, sự thay đổi của xã hội trong tương lai.

Sau khi suy ngẫm rất nhiều, tôi cho rằng cái gọi là “phồn vinh của thế giới này” là dòng chảy của lịch sử theo nghĩa rộng, nó di chuyển và biến đổi từ khu vực này sang khu vực khác. Theo lịch sử, thuở xa xưa Ai Cập, Hy Lạp v.v... đã phồn vinh rồi, kế đó đến lượt La Mã và các quốc gia châu Âu, tiếp theo là sự di chuyển phồn vinh đến nước Mỹ. Nhưng cuối thế kỷ XX này, nước Mỹ đã suy thoái phần nào.

Vậy thì sự phồn vinh tiếp theo của thế giới sẽ di chuyển đến khu vực nào? Tôi cho rằng, không phải di chuyển ngược lại về Trung Đông hoặc châu Âu mà sẽ di chuyển về hướng châu Á. Nếu như thế, thì bất luận thế nào đi nữa. Trung Quốc và Nhật Bản sẽ trở thành trung tâm. Vì thế, tôi nghĩ vào thế kỷ XXI có lẽ Trung Quốc và Nhật Bản sẽ trở thành trung tâm đem lại phồn vinh tại châu Á.

Nếu đúng như thế thì Nhật Bản phải đón nhận và phát huy vai trò phải hoạt động để tạo ra “cái nôi” cho sự phồn vinh. Để làm được điều này, mọi người dân cần phải tự giác, nhận thức và hoạt động phù hợp để tạo ra cái nôi này. Công ty MATSUSHITA phải đi tiên phong và nỗ lực.

Vậy thì vấn đề là để làm cho nước Nhật của thế kỷ XXI trở thành cái nôi cho phồn vinh của thế giới, Công ty MATSUSHITA phải đóng góp như thế nào? Đây là vấn đề cực kỳ quan trọng.

Với ý nghĩa đó, bản thân Công ty MATSUSHITA cần tự hỏi hiện nay mình đang ở vị trí thế nào? Điều trước tiên đáng nói là công ty sẽ kỷ niệm 60 năm ngày thành lập vào năm 1978. Đối với con người, đây là năm hoàn lịch (lên lão). Đây là thời kỳ Công ty MATSUSHITA chuẩn bị đổi mới toàn bộ một lần nữa.

Ngoài ra, hoàn cảnh xã hội Nhật Bản đang bao vây Công ty MATSUSHITA sau 30 năm kết thúc chiến tranh. Về mặt vật chất trở nên giàu có, nhưng ngược lại về mặt tinh thần có nhiều triệu chứng không tốt, đang trong tình trạng có nhiều vấn đề rất xấu liên tiếp xảy ra.

Trong bối cảnh đó, để hướng về thế kỷ XXI, để công ty tiến lên mạnh mẽ, tôi nghĩ điều quan trọng là một lần nữa phải quay trở lại xuất phát điểm, quay trở lại ý chí ban đầu để tìm ra hướng ra đi mới, Chỉ như vậy mới có thể tạo ra Công ty MATSUSHITA phù hợp với Nhật Bản của thế kỷ XXI trong vai trò của cái nôi phồn vinh của thế giới.

Sau khi suy ngẫm những điều trên, tôi quyết định rời chức chủ tịch vì lý do sức khỏe và nhận chức cố vấn. Chức chủ tịch dành lại cho giám đốc. Như vậy, chức giám đốc bị bỏ trống và ai là người thay thế đây? Trong 4 phó giám đốc, ai cũng có thể đảm nhiệm chức vụ giám đốc cả.

Nhưng, ở đây tôi lại nghĩ một điều, người có cương vị giám đốc dẫn dắt Công ty MATSUSHITA hướng về thế kỷ XXI cần có điều kiện tất yếu gì? Từ bây giờ trở đi ông ta phải tiến hành bước đi của xí nghiệp phù hợp với Nhật Bản trong vai trò cái nôi phồn vinh của thế giới. Để làm điều này, cần phải có thời gian dài để tư duy ra cái mới, lập ra phương án cụ thể trong cái cách, rồi triển khai thực thi và đưa ra kết quả. Công việc như thế cần để một người làm liên tục và nhất quán. Vì vậy, giám đốc mới phải là người có khả năng làm ít nhất trong 10 năm. Khi nói chuyện này với chủ tịch và giám đốc, cả hai đều tán thành. Vậy nảy sinh vấn đề tuyển giám đốc cũng phải nằm trong phạm vi mục tiêu như thế.

Nhưng nghĩ lại thì thấy cách nghĩ này rất khác với cách tuyển giám đốc thông thường trong xã hội, đi lệch ra ngoài quỹ đạo. Thông thường, người ta tuyển phó giám đốc hoặc một trong những người kế đó lên làm giám đốc. Vì khác người nên Công ty MATSUSHITA lo rằng có thể thiên hạ sẽ phê phán mạnh mẽ cách tuyển giám đốc mới này.

Nếu là giám đốc mới trong trường hợp bình thường thì cách tuyển giống xã hội nói chung là được. Nhưng như tôi đã đề cập từ đầu, để hướng tới thế kỷ XXI, để Công ty MATSUSHITA có bước đi mới trong thời kỳ đổi mới lớn này, cần phải có cách tuyển chọn sao cho phù hợp. Phạm vi tuyển chọn cũng phải rộng ra. Nói một cách cực đoan, chọn từ nhân viên bình thường cũng được. Nếu là người trong tầng lớp điều hành thì càng tốt.

Với cách làm như thế người được tuyển làm giám đốc mới là ông YAMASHITA. Đến bây giờ thì ông ta đã giữ chức vụ được 2 năm rồi. Lúc đầu ông YAMASHITA có vẻ ngạc nhiên không ngờ “nghề giám đốc” bận rộn đến thế, nhưng gần đây đã quen và ông ta đang phát huy năng lực mạnh mẽ .

Hiện nay, Công ty Điện khí MATSUSHITA đang vươn tới phát triển để có vóc dáng phù hợp với Nhật Bản, cái nôi phồn vinh cho thế kỷ XXI sắp tới, đang có những bước đi mới vững chắc với một tinh thần tươi khỏe.

LỜI KẾT

Tôi đã thuật lại nhiều kinh nghiệm của mình về cái gọi là quyết đoán. Giống như đã đề cập ở lời nói đầu “Người ở cương vị phải quyết đoán thì phải quyết đoán khi cần quyết đoán”. Đương nhiên, không thể đưa ra quyết đoán sai, nhưng nếu cứ sợ sai và lẩn lữa thì sự việc sẽ không tiến triển và không cho ra được cái gì mới.

Vì thế, để không quyết đoán sai lầm, việc nghe ý kiến chung quanh, không ngừng tự vấn tự đáp, truy tìm xem cái gì là đúng, là điều rất quan trọng. Khi cần quyết đoán, phải có can đảm để quyết đoán.

Đương nhiên, quyết đoán thường đi đôi với trách nhiệm. Nếu có ý lẩn tránh trách nhiệm thì chắc khó mà đưa ra quyết đoán đúng được. Không những thế, tôi nghĩ, người như thế không thể đưa ra quyết đoán đúng nghĩa, và còn có thể làm trì trệ, làm hỗn loạn sự việc.

Do đó, người ở cương vị phải quyết đoán trước tiên cần phải có sự tự giác cao độ về trách nhiệm của mình. Nếu có sự tự giác mạnh mẽ này, thì lúc gặp sự việc, trong trường hợp phải quyết đoán, có thể dễ dàng đưa ra quyết đoán đúng đắn.

Chúng ta cùng nhau hướng về nước Nhật mới của thế kỷ XXI. Để có được những bước đi mong muốn, khi cần quyết đoán, ta phải có dũng khí để đưa ra quyết đoán thích hợp. Qua những việc như thế, chúng ta có thể mở ra tương lai mong muốn và tiến lên mạnh mẽ.

HẾT

Chia sẻ ebook : <http://downloadsachmienphi.com/>

Tham gia cộng đồng chia sẻ sách : Fanpage : <https://www.facebook.com/downloadsachfree>

Cộng đồng Google : <http://bit.ly/downloadsach>